

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة -الجزائر-

د. جوهرة أقطي، جامعة محمد خيضر بسكرة،

د. بن واضح الهاشمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

Abstract: This study aimed at investigate the impact of competitive Intelligence and their dimensions (market opportunities, competitive risk, and the core assumptions) on the strategic decision making with their dimensions (strategic planning, environment turbulence, and centralization degree) at the General Capel Company, Biskra-Algeria. The research used a questionnaire based on previous studies, the questionnaire was distributed to 176 employees and she analyzed the data through SPSS program, the study found that the competitive intelligence in term of market opportunities has a positive direct effect on strategic decisions making in term of centralization degree, also the competitive intelligence in term of core assumptions has a positive direct effect on strategic decision making in term of strategic planning. The explanations and recommendations are also proposed.

Key words: Competitive Intelligence, Market Opportunities, Competitive Risk, The core Assumptions, Strategic Decisions Making, Strategic Planning, Environment Turbulence, The degree of centralization, General Capel Company Biskra-Algeria.

ملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادها التخطيط الإستراتيجي، مرونة التعامل مع تقلب المحيط، ودرجة المركزية بالتطبيق على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل، بسكرة (الجزائر). تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، تم توزيعه على عينة مكونة من 176 موظف في المؤسسة، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن بعد فرص السوق للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد درجة المركزية، كذلك بعد الافتراضات الأساسية للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد التخطيط الإستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، ذكاء السوق، مخاطر المنافسة، الافتراضات الأساسية، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، مرونة التعامل مع تقلب المحيط، درجة المركزية، ومؤسسة جنرال كابل-بسكرة-الجزائر.

مقدمة:

في محيط الأعمال الحالي الذي يتميز بتكنولوجيا متنامية بوتيرة متسارعة، منافسة شديدة، سلوكيات الموردين والمستهلكين المعقدة، تقلبات تشريعية وتقلبات في العديد من الأنشطة، وصعوبة في ضبط المعلومة الصحيحة لتمييزها بالتغير والتجدد اللحظي، كلها مستجدات تجعل المنظمات أمام تحدي واحد هو اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرار كلما تعلق

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة-الجزائر-

د. د. جوهره أظفي
د. بن واضح هاشمي

الأمر بالمستوى الاستراتيجي للمنظمة (Taib et al, 2008, p 25). وحتى تستمر المنظمات في التنافس العالمي عليها أن تستخدم أساليب جديدة في عملية اتخاذ القرارات، ومن بين هذه الأدوات المعترف بها على المستوى الدولي الذكاء التنافسي (Havenga &Botha, 2011, p 2).

كما أن قدرة المسير على التعامل بكفاءة مع بدائل القرار المتاحة تفرض عليه امتلاك معارف ومهارات متنوعة، لذلك تظهر أهمية إدارة المعرفة والمهارات كأسلوب يمكن اتخاذ القرار من كسب ذكاء تنافسي والذي يمثل عملية تستخدم لجمع المعارف حول محيط الأعمال الخارجي ويركز على تحويل المعلومات إلى استخبارات خارجية مطلوبة للقرارات التكتيكية والإستراتيجية. ويساعد الذكاء التنافسي المنظمة من معرفة احتياجاتها ومكانتها مقارنة بمنافسيها لتكون قادرة على تحليل واستخدام المعلومات المتوفرة في عملية اتخاذ القرار. وقد اهتمت سلسلة من البحوث في منتصف القرن العشرين بتحسين تنافسية المنظمة بالاعتماد على مفهوم الذكاء كعملية في المنظمة، حيث ركزت البحوث في الذكاء التنافسي على ثلاث مجالات هي: دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير قدرات المنظمة في الذكاء التنافسي، الذكاء التنافسي واتخاذ القرارات، واستخدام الانترنت كمصدر للذكاء التنافسي (Anica-Popa & Cucui, 2009, p 326).

إشكالية الدراسة:

إن الهدف من الذكاء التنافسي في المنظمة هو دعم وإدارة القرارات والتصرفات (Havenga &Botha, 2011, p 2). حيث أن تحويل المعلومات الخام إلى ذكاء يدعم قرارات المنظمة (Taib et al, 2008, p 26) لكن وبالرغم من تأكيد أغلب الباحثين خلال السنوات الأخيرة على الدور الحاسم للذكاء التنافسي في تطوير عملية اتخاذ القرارات خاصة على المستوى الإستراتيجي إلا أن القليل من الدراسات فسرت كيف يمكن أن يحدث ذلك (Havenga &Botha, 2011, p 2). يعتقد الباحث أن دور الذكاء التنافسي في تزويد الإدارة الإستراتيجية بالمعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمنظمة ومن ثم تحويلها إلى ذكاء يساهم في التعرف على إستراتيجية المنافسين والتهيئة المسبقة لها من خلال القرارات المتخذة، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما درجة تفسير الذكاء التنافسي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة جنرال كابل بسكرة-الجزائر؟

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- **الذكاء التنافسي:** القدرة على معالجة المعلومات وجعلها مفيدة بحيث تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التنافسية ويمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية:
 - **فرص السوق:** يعبر عن قدرة الشركة في الحصول على المعلومات اللازمة بإتباع طرق تكنولوجية حديثة تمكنها من دخول أسواق جديدة، زيادة الحصة السوقية، تطوير منتجات جديدة... الخ.
 - **مخاطر المنافسة:** جميع أنواع التهديدات الخارجية التي تعيق قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة، استغلال الإستراتيجيات المناسبة، ومواجهة المنافسين.
 - **الافتراضات الأساسية:** تلك الأفكار الثابتة لدى الشركة والمرتبطة بمحيط الأعمال، الصناعة التي تنشط فيها، واتجاهات السوق المستقبلية.

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -

د. جوهره أفطي
د. بن واضح هاشمي

- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** عملية نظامية تعتمد على وجود حالة تستدعي حل، تمر بمجموعة خطوات لتخرج بنتائج تكون أثارها على الشركة طويلة المدى.
- **التخطيط الإستراتيجي:** قدرة الشركة على إتباع خطط إستراتيجية لتحقيق أهدافها، يقتنع ويلتزم بها الجميع، وتعتمد عليها الشركة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.
- **مرونة التعامل مع تقلب المحيط:** قدرة المنظمة على التأقلم مع تغيرات المحيط المتسارعة والاستجابة لها بعد القيام بعملية تشخيص المحيط وتحديد البدائل الإستراتيجية بدقة، وذلك بالاعتماد على خبراتها ومعارفها.
- **درجة المركزية:** درجة ابتعاد الشركة عن مركزية القرارات الإستراتيجية وإتباع أسلوب المعلومة تأتي من القاعدة حتى تكون أكثر مرونة وقابلة لتحديد، واقتناعها أن منفذي القرارات الإستراتيجية يجب أن يقتنعوا بها.

الإطار النظري:

1. الذكاء التنافسي:

بدأ الحديث عن الذكاء التنافسي في بحوث التسويق ضمن ما يعرف بالذكاء التسويقي (Nwokah et al, 2009, p 11). وعدد (Taib et al, 2008, p 28) ثلاث مراحل لتطور مفهوم الذكاء التنافسي هي: الفترة ما بين 1960-1970 حيث انحصرت أنشطة الذكاء التنافسي خلال هذه المرحلة بجمع البيانات بشكل رسمي وتكتيكي ولم يرتبط كثيرا الذكاء التنافسي باتخاذ القرارات خلال هذه الفترة، ويعد عمل Kelly أهم جذور الذكاء التنافسي والذي قدّم للمفهوم هوية مستقلة وذلك من خلال كتابه الذكاء التسويقي سنة 1965، (Nwokah et al, 2009, p 11). وفي المرحلة الثانية خلال الثمانينات تطورت أنشطة الذكاء التنافسي مع تزايد حدة المنافسة حيث ارتبطت أنشطته بوظيفتي التخطيط والتسويق ولكن ظل منحصر في المستوى التكتيكي، كما تم ربطه بمفهوم سلوكيات المنافسين، الإدارة الإستراتيجية، والميزة التنافسية. وبدأت المرحلة الثالثة للذكاء التنافسي منذ سنة 1990 حيث أرتبط باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويعرف الذكاء على أنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، كما أنه عملية معالجة المعلومات وجعلها مفهومة وصالحة للاستخدام، ويرى (Anica-Popa & Cucui, 2009, p 328) أن للذكاء التنافسي ثلاث توجهات يرتبط الأول بالمجال العسكري، ويرتبط الثاني بالأمن الوظيفي ويربط الثالث بمجال الاقتصاد أين يعد الذكاء التنافسي محدد رئيسي لتنافسية المنظمة.

تعددت تسميات الذكاء التنافسي من: ذكاء الأعمال، ذكاء المنظمة، المعلومات التنافسية، أو الذكاء التجاري، في الوقت الذي اتفق أغلب الخبراء في المجال على تسميته بالذكاء التنافسي وتفريقه عن المصطلحات السابقة (Govoreanu et al, 2004, p 104).

وقال "أرثر رايس" شريك في مؤسسة "AWARE" التي تحظى بسمعة عالمية داخل مجتمع خبراء الاستخبارات التنافسية، هناك أربعة مراحل في رصد حركة المنافسين The Four C حسب (Albescu et al, 2008, p 3) هي:

- جمع المعلومات
- تحويل المعلومات إلى استخبارات
- إيصال الاستخبارات

- مواجهة أي أعمال تنافسية سلبية (أي الاستفادة من المعلومات الاستخبارية).

وتوجد العديد من المصادر لعملية الذكاء التنافسي تتمثل في: المطبوعات، المعلومات المالية المنشورة والتقارير، دراسات السوق وتقارير الخبراء، قنوات التوزيع الموزعة لمنتجات المنافسين، المؤسسات الاستشارية وبحوث السوق، الاتصال بين الموظفين والمستهلكين، وكالات المستهلكين والموردين، والجمعيات التجارية (Jhon & Prescott, p 12). وأكد Day, (2005, p 2) على ضرورة ممارسة الذكاء التنافسي بصفة شرعية وإبعاده عما يسمى بتجسس الشركة. حيث أن هناك مصادر غير شرعية للذكاء التنافسي تتمثل في: السرقة للممتلكات المادية أو غير المادية، الابتزاز، التصنت، تسجل المحادثات من دون علم الطرف الآخر، الرشوة، اختلاس الأسرار التجارية وغيرها من المعلومات السرية، انتحال شخصية الغير، إجراء مقابلات عمل كاذبة بغرض الحصول على معلومات من هذه المقابلات، الإعلانات الكاذبة عن منتجات جديدة كاذبة لاختبار ردود فعل المنافسين (Ashby, 2004, p 6).

ويأخذ الذكاء التنافسي مدخلاته من كل من المنافسين، الموردين، والمستهلكين، ويقدم مخرجاته إلى مجموعة أطراف هي: المشرعين، الموزعين، والمنافسين المحتملين وذلك من خلال عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات (Govoreanu et al, 2004, p 102). ويعتمد تطبيق عملية الذكاء التنافسي على خصائص معينة للمنظمة تتضمن حجم، عمر، وهيكل المنظمة، الثقافة التنظيمية، النموذج الإداري وطبيعة الصناعة التي تنشط فيها المنظمة (Santos & Correia, 2010, p 4). ولتطبيق الذكاء التنافسي يواجه المنظمة مجموعة تحديات تتمثل في: العدد الكبير للموظفين، التغير السريع للمحيط، ودرجة الوعي عند العمل بمبادئ الذكاء التنافسي التوجيهية. وتم عملية تبني الذكاء التنافسي بالخطوات التالية: 1. اجتماع مبدئي، وهذا يحدث مرة واحدة يهدف إلى جعل الموظفين على علم بمبادئ الذكاء التنافسي والتي تعتبر جديدة في المنظمة، 2. إنشاء موقع على شبكة الانترنت، ويضم وثيقة المبادئ التوجيهية للذكاء التنافسي والتي تعمل كمرجع إضافة إلى الإبلاغ عن المعلومات الجديدة، ولا يسمح الدخول لهذا الموقع إلا لموظفي المنظمة كونه يحتوى على معلومات حساسة، 3. برامج التدريب الإلكتروني، وهي برامج تحدث مرة كل ثلاث أشهر بحيث يلتزم موظفي المنظمة بالتدريب من خلال مواقع إلكترونية تقدم لهم سيناريوهات والمطلوب منهم تقديم إجابات صحيحة، 4. مرونة الاتصال داخل المنظمة، إذ من المهم توفير جهة لإرشاد الموظفين، 5. الاستقصاء السري للموظفين، ويتم هذا مرة كل سنة بهدف التعرف على مدى تقدم عمليات الذكاء التنافسي (Jhon & Prescott, p 12 ; Taib et al, 2008, p 30).

وللذكاء التنافسي عدة أنواع هي: الذكاء الإستراتيجي، ذكاء المنافسين، الذكاء التقني (التكنولوجي)، وذكاء السوق.

2. اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يختلف تقسيم باحثي الإدارة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم. فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير. **أولاً: القرارات الإستراتيجية الواعدة (ظروف التأكيد التقريبي):** هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغييرات والتطورات التي ستحدث في ظروف المحيط معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها، وإذا نظرنا إلى ذلك النوع من القرارات لوجدنا أنه من السهولة اتخاذ القرار وذلك باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة أو الذي يعطي عائدا كبيرا. **ثانياً: القرارات الإستراتيجية الشريطية (ظروف المخاطرة):** هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في بعض الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع ظروف المحيط وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة به بحيث يصعب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن

تحدث. ويمكن تقسيم القرارات الإستراتيجية الشرطية إلى نوعين رئيسيين: القرارات الإستراتيجية التحفظية (الدفاعية): وهي تلك القرارات التي تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، حيث أن مثل هذا التغيير لا يكون في صالح المنظمة ومن ثم فإن عليها في تلك الحالة اتخاذ قرارات دفاعية تمكنها من مواجهة هذه الظروف، القرارات الإستراتيجية الشرطية التقدمية (الهجومية): وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرتبط بذلك بوجود فرص متاحة أمام المنظمة تتطلب الاستفادة منها اتخاذ مثل تلك القرارات، والقرارات الإستراتيجية في تلك الحالة ينبغي أن يتم اتخاذها بصورة سريعة لمواجهة الفرص المتاحة أمام المنظمة. *ثالثا: القرارات الإستراتيجية الاستجابية للظروف غير المتوقعة (ظروف عدم التأكد):* وهي تلك القرارات التي تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة من حيث الاتجاه والخصائص، وهذا يتطلب في مثل تلك الأحوال اتخاذ قرارات استجابية وسريعة لمواجهة مثل تلك الظروف، كما في حالة حدوث زلازل أو حروب مفاجئة وغير متوقعة على سبيل المثال مما يتطلب اتخاذ مثل تلك القرارات، وكذلك فإنه يطلق على ذلك النوع من القرارات، القرارات المتعلقة بظروف عدم التأكد (Kruger, 2010, p 36).

ويتميز القرار الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل في: التأثير الزمني Temporal Impact، التوجه المستقبلي Future Orientatio، المنظور النظامي System perspective (تأثير القرارات في جزء معين من المنظمة على جميع أجزاء المنظمة)، التوجه نحو النظام المفتوح Open System Orientation (إدراك المحيط الخارجي)، وضع إطار عام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا Making Framework For Lower Desision (Kiyani et al, 2011, p 4777).

3. بناء فرضيات الدراسات:

• الذكاء التنافسي واتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يسمح الذكاء التنافسي للمنظمة بأن تكون ذات توجه وقائي بدل التوجه الاستجابي وذلك من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Nwokah et al, 2009, p 10). فالذكاء يساعد بشكل كبير القرارات المسبقة (Proactive) التي تتحدد قبل وقوع المشكلة (Turbke et al, 2001, pp 2-5). ويرى (Sabbour et al, 2012, p 130) أنه يمكن استخدام ذكاء الأعمال كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من جهة وتحديد المتطلبات المرتبطة بالإدارة العليا الضرورية في تحويل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كمكون أساسي في نظام ذكاء الأعمال، وذلك بالاعتماد على التفاعل في مجال سلسلة التوريد. كما يرى (Anica-Popa & Cucui, 2009, p 329) أن من مخرجات العلاقة بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرارات الإستراتيجية ما يلي: تحليل وتحديد الفرص التسويقية الجديدة وتوجهات السوق، تطوير وتحديد أحدث ذاكرة تنظيمية باستخدام أحدث البرمجيات التكنولوجية، تعظيم العوائد وتقليص النفقات، تحليل، فهم، وتحديد الاستراتيجيات المطبقة في الصناعة، مساعدة المنظمة على كسب الميزة التنافسية، وخلق معارف جديدة.

• الذكاء التنافسي والتخطيط الإستراتيجي:

يمثل التخطيط الإستراتيجي عملية تحليل المحيط الداخلي والخارجي لتحديد العوامل الإستراتيجية المساهمة في صياغة رسالة، إستراتيجية، وأهداف المنظمة، ومن التحديات التي توجه عملية التخطيط الإستراتيجي: المنافسة الشديدة، العولمة، تعقد محيط التخطيط الإستراتيجي، ندرة الموارد المتاحة، زيادة معدلات التغيير، تقلبات السوق. كما أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن آلية تنظم بها

المنظمة مواردها وممارساتها لتحقيق أهدافها، وهو عملية رسمية ترتبط بعملية التخطيط العامة في المنظمة ويمكن أن يتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، وحدة الأعمال، قسم، أو مستوى وظيفي فرعي (Kruger, 2010, p 21).

• الذكاء التنافسي ومرونة التعامل مع تقلب المحيط:

توصل (Seitovirta, 2011, p 90) أن الذكاء الإستراتيجي له دور إيجابي في عملية اتخاذ القرارات من خلال مساهمة في بناء والحفاظ على صورة واسعة حول ما يحدث في محيط الأعمال، ويساعد المنظمة على فهم تقلبات المحيط من خلال تقديمه للمعلومات الكافية والدقيقة.

بينما يرى (Wallace & Rijamampianina, 2005, p 83) أن الذكاء العاطفي يمكن الأفراد من كسب نضج يساعدهم من استعمال أنماطهم الذهنية بفعالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل التقلبات الفوضوية التي فرضها المحيط الحالي. وأشار (Scott-Ladd & Chan, 2004, p 96) أن الأفراد من خلال ذكائهم العاطفي يمكن أن يكونوا أكثر ثقة في تحديد استجاباتهم لتغيرات محيط الأعمال وهذا بالتكامل مع أنواع الذكاءات الأخرى. وعلى خلاف الذكاء الذهني، الذكاء الإدراكي، والذكاء العاطفي فإن الذكاء التنافسي يركز على مراقبة المحيط التنافسي بهدف تقديم ردود فعل ذكية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Nwokah et al, 2009, p 10).

• الذكاء التنافسي ودرجة المركزية:

وقد قدم (Toi, 2004) في دراسته محددات تركز الذكاء التنافسي في المنظمة نلخصها فيما يلي:

- قد تتركز وحدات الذكاء التنافسي وأنشطته في العديد من أقسام المنظمة وذلك حسب الحاجة في المستوى التكتيكي والإستراتيجي.
 - ضمان أن الذكاء التنافسي سيساهم في دعم اتخاذ القرار في جميع المستويات وذلك لأن كلما زاد حجم السوق زاد الحاجة من انتشار أنشطة الذكاء التنافسي داخل المنظمة وحول جميع مستوياتها.
 - يجب هيكلة وحدات الذكاء التنافسي من أجل الحفاظ على التوازن بين الحاجات الإستراتيجية والتكتيكية، فنظام الذكاء التنافسي الناجح يعتمد أساسا على تنظيم متوازن وعملياتي يتمركز في جميع مستويات المنظمة.
 - يجب على نظام الذكاء التنافسي التعرف على أهمية التنسيق العملياتي في جميع المستويات، فشل هذا النظام مرتبط بمدى تنسيق الذكاء التنافسي مع عمليات ووظائف المنظمة في مختلف المستويات.
- من خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H₁: يوجد أثر إيجابي مباشر للذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H₂: يوجد أثر إيجابي مباشر للذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية على عملية التخطيط الإستراتيجي.

H_{2a}: يوجد أثر إيجابي مباشر لفرص السوق على عملية التخطيط الإستراتيجي.

H_{2b}: يوجد أثر إيجابي مباشر لمخاطر المنافسة على عملية التخطيط الإستراتيجي.

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -

د. جوهرة أظفي
د. بن واضح هاشمي

H_{2c} : يوجد أثر إيجابي مباشر للافتراضات الأساسية على عملية التخطيط الإستراتيجي.

H_3 : يوجد أثر إيجابي مباشر للذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية على التعامل مع تقلبات المحيط.

H_{3a} : يوجد أثر إيجابي مباشر لفرص السوق على التعامل مع تقلبات المحيط.

H_{3b} : يوجد أثر إيجابي مباشر لمخاطر المنافسة على التعامل مع تقلبات المحيط.

H_{3c} : يوجد أثر إيجابي مباشر للافتراضات الأساسية على التعامل مع تقلبات المحيط.

H_4 : يوجد أثر إيجابي مباشر للذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية على انخفاض درجة المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H_{4a} : يوجد أثر إيجابي مباشر لفرص السوق على انخفاض درجة المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

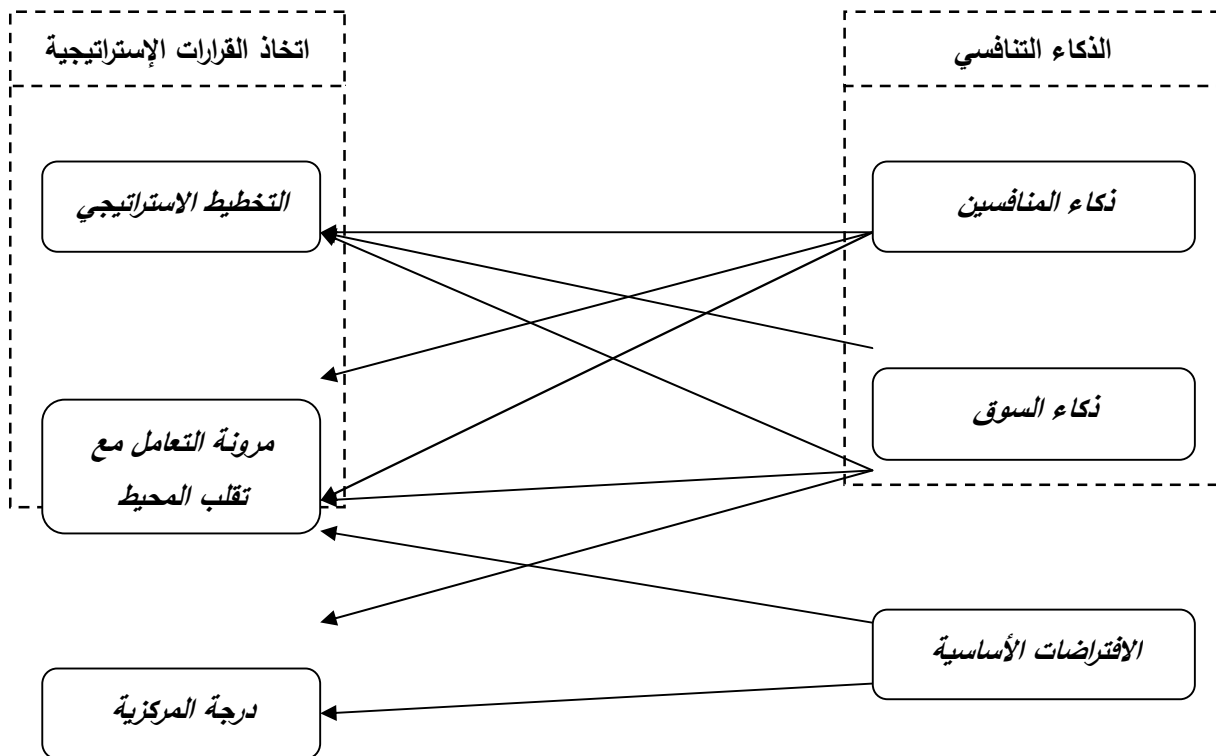
H_{4b} : يوجد أثر إيجابي مباشر لمخاطر المنافسة على انخفاض درجة المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

H_{4c} : يوجد أثر إيجابي مباشر للافتراضات الأساسية على انخفاض درجة المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

• نموذج الدراسة:

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة حيث يعتبر اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتغير التابع والذي يشكل مشكلة الدراسة، في حين يمثل الذكاء التنافسي المتغير المستقل.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

منهجية الدراسة:

• أسلوب الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المقاربة الاستنتاجية، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي والذي يلاءم جمع بيانات في شكل رقمي لقياس متغيرات الدراسة، ويهدف ذلك إلى تحليل السبب والأثر، بحيث اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان كأداة لجمع البيانات قصد دراسة: أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل، بسكرة-الجزائر. صمّم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة وقد استخدم مقياس Likert، بحث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. شمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية). بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (25) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم تبني الفقرات المتعلقة بالذكاء التنافسي من دراسة (Nwokah et al, 2009).

• مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع البحث موظفي مؤسسة جنرال كابل بولاية بسكرة-الجزائر، وقد أسست المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة في 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية. بلغ عدد عمالها 1052 سنة 2002، حاليا تختص المؤسسة بإنتاج نوع من الكوابل حسب الطلب حيث صنفت في عدة مجموعات هي: الكوابل المنزلية (DOMESTIQUE)، الكوابل الصناعية (INDUSTRIEL)، الكوابل غير معزولة (CUIVRE NU)، كوابل الضغط المرتفع، كوابل الضغط المتوسط كوابل التوزيع، الكوابل الكهربائية، الكوابل الفولاذية، كوابل ألميليك. وتغير اسم الشركة في السنة الماضية حيث أصبح تسمى مؤسسة جنرال كابل بعدما كانت تعرف بمؤسسة صناعة الكوابل.

تمثل العينة مفردات المجتمع التي تم اختيارها للاختبار (Mnisi, 2005)، وقد اعتمد الباحثين على العينة الميسرة في جمع البيانات حيث يتم توزيع الاستمارات حسب الإمكانيات المتاحة نظرا لتكاليف الوقت والجهد، مع الأخذ في الاعتبار الموظفين الأقرب في تعاملهم مع الإدارة العليا، تم توزيع 200 استبيان على موظفي الشركة استرجعت منها 176 استبيان، أي بنسبة استرداد بلغت 88%.

نتائج الدراسة:

• خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية

المتغير	العدد	النسبة (%)	المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	الذكور	114	العمر	29-20	34
	الإناث	62		39-30	33
	المجموع	176		49-40	76
					100,0

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة -الجزائر-

د. د. جوهره أظفي

د. بن واضح هاشمي

18.8	33	50 فأكثر		41.5	73	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
100	176	المجموع		38.6	68	5-10 سنوات	
31.2	55	بكالوريا أو أقل	المستوى التعليمي	19.9	35	10 سنوات فأكثر	
41.5	73	ليسانس		100,0	176	المجموع	
19.9	35	مهندس					
7.4	13	دراسات عليا					
100	176	المجموع					

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

تظهر نتائج الجدول (1) أن نسبة الذكور في الشركة أكثر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى طبيعة عمل الشركة التي تركز على الجهود العضلية خاصة في قسم الإنتاج. كما أظهرت النتائج أن أكبر فئة عمرية في الشركة كانت بين 40 و 49 سنة، في حين كانت فئات الخبرة المهنية متقاربة إلى حد ما، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن أكثر موظفي الشركة حاصلين على مستوى الليسانس كما أن الشركة تحتوي على نسبة مقبولة من المهندسين.

• صدق وثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الاستبيان نفس النتيجة إذا تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. ولقياس مدى ثبات الأداة استخدم الباحثين مقياس كرومباخ ألفا إذ أشار (Navarro., et al,2010, P. 53) أن Carmines and Zeller (1979) وجدا أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان كرومباخ ألفا أكبر أو يساوي 0.707.

الجدول(2): ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الحالات	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	الصدق (الجزر التريبيعي لمعامل الثبات)
الذكاء التنافسي	176	12	0.776	0.881
فرص السوق	176	4	0.766	0.875
مخاطر المنافسة	176	4	0.807	0.898
الافتراضات الأساسية	176	4	0.804	0.896
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	176	13	0.786	0.886
التخطيط الإستراتيجي	176	5	0.732	0.855
مرونة التعامل مع تقلب المحيط	176	4	0.718	0.847
درجة المركزية	176	4	0.790	0.888

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة -الجزائر -
د. د. جوهره أظفي
د. بن واضح هاشمي

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

كما هو موضح بالجدول (2) كرومباخ ألفا محصورة بين 0.718 و 0.807 أي أكبر من 0.707 وبهذا فثبات الأداة محقق. كذلك تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين (أنظر الملحق).

• دراسة طبيعة توزيع العينة:

الجدول (3): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغير	Skewness	kurtosis
الذكاء التنافسي	0.810	1.413
فرص السوق	0.732	0.949
مخاطر المنافسة	1.401	3.070
الافتراضات الأساسية	0.655	-0.294
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.132	-0.519
التخطيط الإستراتيجي	0.181	-0.617
مرونة التعامل مع تقلب المحيط	0.223	-0.570
درجة المركزية	0.781	1.148

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول (3) فهي موزعة توزيع طبيعي بحت أن Skewness محصور بين -3 و 3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح kurtosis أقل من 7 وهذا استنادا إلى دراسة (Cao& Dowlatshahi, 2005, P.542) في تحديد المجال المسموح به للالتواء والتفلطح.

• اختبار صحة الفرضيات:

الجدول (4) خصائص متغيرات الدراسة

المتغير	القيمة العظمى	القيمة الصغرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكاء التنافسي	3.92	1.00	1.9384	0.4638
فرص السوق	4.25	1.00	2.0213	0.6491
مخاطر المنافسة	4.50	1.00	1.7557	0.6352
الافتراضات الأساسية	4.00	1.00	2.0384	0.7447
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	3.46	1.31	2.3234	0.4955
التخطيط الإستراتيجي	4.40	1.00	2.4227	0.7212
مرونة التعامل مع تقلب المحيط	5.00	1.00	2.7145	0.8543
درجة المركزية	4.00	1.00	1.8082	0.5055

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة -الجزائر-

د. د. بن واضح هاشمي جوهرة أظفي

يبين الجدول (4) خصائص المتغيرات، إذ أن قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة والتابعة تدور حول قيمة 2 أي موافق بشدة وهذا يؤكد صحة الفرضيتين H_1 و H_2 . أي أن شركة جنرال كابل تملك مستوى عالي من الذكاء التنافسي، فرص السوق، الافتراضات الأساسية، ومخاطر المنافسة بفارق أكبر مقارنة بباقي أنواع الذكاء التنافسي، كما يظهر الجدول أن الشركة تمارس كل من التخطيط الإستراتيجي قبل اتخاذ أي قرار إستراتيجي كما أن قراراتها مركزة في جهة معينة تتمثل في الإدارة العليا، في حين أن يعتقد موظفي الشركة أن محيط الشركة متوسط الثبات حيث أن القرارات الإستراتيجية تتخذ في ظل محيط متوسط الاضطراب.

الجدول (5-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = التخطيط

الإستراتيجي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	11,206	3	3,735	8,049	,000	,123	,351 ^a
الخطأ المتبقي	79,823	172	,464				
المجموع	91,029	175					

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (5-1)، معامل التحديد يساوي 0.123، هذا يعني أن 12.3% من التباين في المتغير التابع (التخطيط الإستراتيجي) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (فرص السوق، مخاطر المنافسة، الافتراضات الأساسية). مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (5-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة على التخطيط الإستراتيجي

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	1,564	,226			6,933	,000
ثابت Constant						
فرص السوق	,090	,081	,081		1,106	,270
مخاطر المنافسة	,011	,089	,009		,118	,906
الافتراضات الأساسية	,323	,074	,334		4,352	,000

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (5-2)، الافتراضات الأساسية لها أثر إيجابي على التخطيط عند مستوى دلالة t (Sig = 0.000, $t = 4.352$)، حيث يفسر 33.4% من التخطيط الإستراتيجي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من فرص السوق، ومخاطر المنافسة على التخطيط الإستراتيجي حيث كان مستوى الدلالة على التوالي $sig = 0.27$, $t = 1.106$; $sig = 0.906$, $t = 0.118$. وبهذا فإن كل من الفرضية H_{4a} ، H_{4b} ، مرفوضة، بينما الفرضية H_{4c} فهي مقبولة.

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -
د. جوهرة أفطي
د. بن واضح هاشمي

الجدول (6-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = مرونة التعامل مع تقلب

المحيط)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,092	,008	,690	,490	,361	3	1,082	1 الانحدار
				,736	172	126,633	الخطأ المتبقي
					175	127,716	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (6-1)، معامل التحديد يساوي 0.008، والذي يعبر عن التباين في مرونة التعامل مع تقلب المحيط الناتج عن أبعاد الذكاء التنافسي، مستوى دلالة F يساوي 0.690 وهي لأكثر من 0.05، وهذا يعني أن النموذج ليس له أهمية إحصائية.

الجدول (6-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة على مرونة التعامل مع تقلب المحيط

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	B		
,000	8,674		,284	2,464	ثابت Constant	1
,327	,983	,076	,102	,100	فرص السوق	
,633	-,478	-,040	,112	-,053	مخاطر المنافسة	
,461	,740	,060	,094	,069	الافتراضات الأساسية	

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

وطبقا للنتائج الموضحة بالجدول (6-2)، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من فرص السوق، ومخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية على مرونة التعامل مع تقلب المحيط حيث كان مستوى الدلالة على التوالي (sig = 0.327, t = 0.983 ; sig = 0.633, t = -0.478 ; sig = 0.461, t = 0.740). وبهذا فإن كل من الفرضية H_{5a}، H_{5b}، H_{5c} مرفوضة.

الجدول (7-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = درجة المركزية)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,222	,049	,034	2,967	,733	3	2,200	1 الانحدار
				,247	172	42,516	الخطأ المتبقي

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -

د. جوهرة أظفي
د. بن واضح هاشمي

				175	44,716	المجموع
--	--	--	--	-----	--------	---------

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (7-1)، معامل التحديد يساوي 0.049، هذا يعني أن 4.9% من التباين في المتغير التابع (درجة المركزية) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (فرص السوق، مخاطر المنافسة، الافتراضات الأساسية). مستوى دلالة F يساوي 0.034 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (7-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة درجة المركزية

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	B		
,000	8,358		,165	1,376	Constant ثابت	1
,045	1,980	,147	,059	,114	فرص السوق	
,096	1,675	,137	,065	,109	مخاطر المنافسة	
,923	,097	,008	,054	,005	الافتراضات الأساسية	

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (7-2) فإن الباحثين توصلوا إلى أن الفرضية H_{6a} مقبولة حيث أن فرص السوق يفسر 14.7% من درجة المركزية عند مستوى دلالة (sig = 0.045, t = 1.980)، في حين الفرضيتين H_{6b} و H_{6c} مرفوضتين بحيث أن مخاطر المنافسة والافتراضات الأساسية ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية على درجة المركزية حيث كان مستوى الدلالة على التوالي (sig = 0.096, t = 1.675 ; sig = 0.923, t = 0.097).

الجدول (8-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = اتخاذ القرارات

الإستراتيجية)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,275	,075	,004	4,682	1,082	3	3,245	الانحدار
				,231	172	39,730	الخطأ المتبقي
					175	42,974	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (8-1)، معامل التحديد يساوي 0.075، هذا يعني أن 7.5% من التباين في المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإستراتيجية) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (فرص السوق، مخاطر المنافسة، الافتراضات الأساسية)، مستوى دلالة F يساوي 0.004 وهي أقل من 0.01، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -
د. جوهره أفطي
د. بن واضح هاشمي

الجدول (8-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	11,205		,159	1,783	ثابت Constant
,041	1,993	,142	,057	,101	فرص السوق
,738	,335	,027	,063	,021	مخاطر المنافسة
,006	2,809	,221	,052	,147	الافتراضات الأساسية

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (8-2) فإن الباحثين توصلوا إلى أن الفرضيتين H_{7a} , H_{7c} مقبولتين حيث أن فرص السوق يفسر 14.2% من درجة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى دلالة (sig = 0.041, t = 1.993)، كما يفسر الافتراضات الأساسية 22.1% من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى دلالة (sig = 0.006, t = 2.809)، في حين الفرضية H_{7b} مرفوضة بحيث أن مخاطر المنافسة ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث كان مستوى الدلالة (sig = 0.738, t = 0.335).

الجدول (9-1): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = اتخاذ القرارات

الإستراتيجية)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,257	,066	,001	12,303	2,838	1	2,838	الانحدار
				,231	174	40,136	الخطأ المتبقي
					175	42,974	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (9-1)، معامل التحديد يساوي 0.066، هذا يعني أن 6.6% من التباين في المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإستراتيجية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)، مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي أقل من 0.01، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر -
د. جوهره أفطي
د. بن واضح هاشمي

الجدول (9-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

مستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت	
,000	11,484		,156	1,791	Constant	1
,001	3,508	,257	,078	,275	الذكاء التنافسي	

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (9-2) فإن الباحثين توصلوا إلى أن الفرضية H₃ مقبولة حيث أن الذكاء التنافسي يفسر 25.7% من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى دلالة (sig = 0.001, t = 3.508).

تفسير نتائج الدراسة:

تواجه المؤسسة محل الدراسة منافسة دولية متنامية يجعلها بحاجة إلى دراسة، تحليل، وفهم المحيط الخارجي والاستعداد للتغيير قبل حدوثه، لذلك فهي تتبنى عملية الذكاء التنافسي خاصة على مستوى عملياتها التسويقية والإنتاجية، وترتبط المنافسة التي تعيشها المؤسسة بشكل كبير بسلسلة التوريد ونوعية الإنتاج.

اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تركز نتائجها على قسمي الإنتاج والتسويق بدرجة أكبر تستند إلى تخطيط إستراتيجي، قوة في التعامل مع تقلبات المحيط، ولا مركزية في اتخاذ القرار بحيث تعتمد قرارات المؤسسة على من يملك المعلومة حسب إجابات أفراد العينة. لم يفسر الذكاء التنافسي قوة المؤسسة في التعامل مع تقلبات المحيط كون أن أنشطة الذكاء التنافسي تهدف إلى كسب المنظمة توجه وقائي أين يكون لها أثر فعال في تغييرات المحيط القريب (سلوك المستهلكين، الموردين، والمنافسين) بدل من الاستجابة لهذه التغييرات. تفسير فرص السوق للتخطيط الإستراتيجي يؤكد توجه إستراتيجيات وأهداف المؤسسة نحو النمو والتوسع في السوق بشكل كبير متناسية في ذلك مخاطر المنافسة من جهة والثوابت التي يجب أن تقيّم بين الفترة والأخرى من جهة ثانية. فسرت الافتراضات الأساسية درجة المركزية يعطي صورة عن أن المؤسسة تبعد عن مركزية القرار كثابت ومعتقد راسخ في ثقافتها ولم تدرك أهمية الأخير من إمكانية جلب استخبارات تنافسية ذات قيمة عالية.

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها خرج الباحثين بمجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تنظيم الذكاء التنافسي ليكون خاصية أساسية في كل جزء تنظيمي في المؤسسة.
- دعم الإدارة العليا لأنشطة الذكاء التنافسي.
- على المؤسسة استخدام أدوات الذكاء التنافسي لدعم عملية التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة استخدام الذكاء التنافسي بكل أبعاده وبجهود مقصودة حتى تبقى المؤسسة في محيط المنافسة بقوة.
- تطوير هياكل تنظيمية لإنتاج ذكاء تنافسي.
- تقييم دوري لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعطاء التغذية الراجعة.

- ضرورة إجراء تقييم دوري لثقافتها التنظيمية وما تفرزه من ثوابت ومعتقدات قد لا تكون فعالة في ظل تقلبات المحيط.
- ضرورة إسناد أي قرار في المؤسسة إلى أهداف وتوجهات واضحة ودقيقة والابتعاد عن القرارات غير المدروسة.

قائمة المراجع:

1. Albescu, F., Pugna, I., & Paraschiv, R.D., (2008), « Business Competitive Intelligence-The Ultimate Use of Information Technologies in Strategic Management », The Bucharest Academy of Economic Studies, pp 1-10.
2. Ashby, S., (2004), «Development and Effective Implementation of Competitive Intelligence Guidelines », Managing Competitive Intelligence, pp 1-12.
3. Cao.Q., and Dowlatshahi.S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", **Journal of Operations Management**, 23, PP, 531–550
4. Cucui, I.A.P.G., (2009), «A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques », Int. J. of Computers, Communications & Control, Vol. 5, No. 4, pp. 326-334.
5. Day, B.H., (2005), «The Ethics of Competitive Intelligence », Tuck School of Business at Dartmouth, Vol. 95, No. 1, pp 1-9.
6. JAWORSKI, B.J., MACINNIS , D.J., & KOHLI, A.K., (2002), «Generating Competitive Intelligence in Organizations », Journal of Market-Focused Management, Vol. 5, pp 279 – 307.
7. Havenga, J., & Botha, D., (2001), «Developing Competitive in The Knowledge-based Organization », IBIS International Business and Information Services, pp 1-22.
8. Govoreanu, A., Mora, A., & Serban, A., (2004), « Competitive Intelligence », Studies in Business and Economics, pp 101-107.
9. Nwoah, N.G., Frances, E., & Ondukwne, E., (2009), « Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organizations in Nigeria », African Journal of Marketing Management, Vol. 1, No. 1, pp 10-22.
10. Karim, A.J., (2011), «The Value of Competitive Business Intelligence System (CBIS) to Stimulate Competitiveness in Global Market », International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 19, pp 196-203.
11. Kiyani, A, Haroon, M, Liaqat, A.S., Mohammad Arif Khattak, M.A., Bukhari, S.J.A., and Asad, R., (2011), « Emotional intelligence and employee participation in decision-making », African Journal of Business Management Vol. 5(12), pp. 4775-4781.
12. Kruger, J.P., (2010), « Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa », Unpublished Thesis, University of South Africa.
13. Mnisi, M.A. (2005), “The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria.
14. Prescott, J.E., (1999), «The Revolution of Competitive Intelligence : Designing a Process for Action », Proposal Management, pp 37-52.

15. Scott-Ladd, B., & Chan, C.C.A, (2004), «Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change », Strat. Change, Vol. 13, pp. 95–105.
16. Sabbour, S., Lasi, S.S.H., and Tessin, P.V., (2012), «Business Intelligence and Strategic Decision Simulation », International Journal of Social and Human Sciences, Vol. 6, pp 127-135.
17. Santos, M., & Correia, A., (2010), «Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage : an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry », Paper accepted for presentation at the European Conference on Knowledge Management, 2-3 September 2010, Famalicao, Portugal.
18. Seitovirta, L.M. (2011), « The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making », master Thesis, Unpublished Thesis, Aalto University, School of Economis.
19. Taib, K.M., Yatin, S.F.M., Ahmed, A.R., & Mansor, A.N., (2008), «Knowledge Management and Competitive Intelligence : A Synergy For Organizational Competitiveness in the K-Economy », Communications of the IBIMA, Vol. 6, pp 25-34.
20. Toit, A., (2004), « Organizational structure of competitive intelligence activities: a South African casestudy »
21. Tubke, A., et al, (2001), « Strategic Policy Intelligence : Current Trends, the State of Play and Perspectives S&T Intelligence for Policy-Making Processes », European Commision, Joint Research Center, Institute for Prospective Technology Studies, Spain.
22. Wagner, L., & Belle, J.P., (2007), « Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa », Association for Information System, University Cape Town, South Africa.
23. Wallace, E., & Rijamampianina, R., (2005), «Strategic Decision Making with Corporate Emotional Intelligence », Problems and Perspectives in Management, Vol. 3 pp 83-92.

الملحق:

قام بتحكيم الاستبيان الأستاذة التالية أسماءهم: د.شششونة محمد (أستاذ محاضر، جامعة بسكرة)، د.بن ساهل وسيلة (أستاذة محاضرة، جامعة بسكرة)، أ.داسي وهيبة (أستاذة مساعدة، جامعة بسكرة)، أ.قريشي محمد (أستاذ محاضر، جامعة بسكرة).