



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية

إعداد الطالبة
نسرین عبدالرحمن الجعافرة

إشراف
الدكتور خلف الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال MBA / قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، 2021م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب نسرين عبدالرحمن صبح الجعافره
والموسومة بـ: اثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات
الاتصالات الخلوية الاردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة الاعمال MBA
في

٢٠٢١/٠٥/٢٦

في تاريخ

القسم: ادارة الاعمال MBA

قرار رقم

من الساعة ١٢ إلى الساعة ٢

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفا ومقررا

د. خلف ابراهيم خليف الطراونه

عضوا

أ.د. ايمن سليمان زامل القطاونه

عضوا

د. احمد ناصر احمد ابو زيد

عضو خارجي

د. اياد طه سليمان الرواشده

/عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد الجعفر
٨/٥/٢٠٢١
أ.د. عمر المعاينة



الإهداء

﴿ قُلْ هَلْ يَسْعَوِي الَّذِينَ يَخْلَعُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ ﴿٩﴾ [سورة الزمر، الآية: 9].

صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة جهدي إلى البارئ الذي خلقتني فأحسن خلقي، إلى من كانوا سبب
في وجودي إلى من شاركوني الصعاب ووقفوا إلى جانبي إلى الذين كانوا قدوة في
حياتي إلى الذين علموني معنى الأمل والسعي وراءه والصبر، إلى من سهرت الليالي
لأجلي وأحسنتم تربيتي... إلى قرة عيني أُمي الغالية (رحمها الله)

إلى من وهب عمره وحياته لكي يرانا على ما نحن عليه اليوم... إلى من زرع
في قلوبنا المحبة... إلى قدوتي ومثلي الأعلى... أبي الغالي (حفظه الله).
إلى من تحملت ظروف... إلى وردة حياتي الوردية المتربعة على بستان
قلبي... سرور القلب... أختي الغالية (ربي الجعافرة).

بكل حب ... إلى القلب الناصع بالبياض... إلى من سار معي نحو الحلم...
خطوة بخطوة بذرناه معاً، جزاك الله خيراً... أخي الغالي (عوده الجعافرة).
وإلى الزملاء والزميلات؛ الذين لم يدّخروا جهداً في مدي بالمعلومات
والبيانات، إلى أساتذتي الكرام... فمنهم استقيت الحروف؛ وتعلّمت كيف أنطق
الكلمات. وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد في مجال.... وإلى الأهل والأصدقاء
وكل من سقط من قلبي سهواً.

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي تفضل علي بإتمام هذه الرسالة ، كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور خلف الطراونة على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى كل ما قدمه من نصح وإرشاد وتوجيه ، متمنياً له دوام الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر الكبير الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما تحملوه من عناء قراءة الرسالة ونقدها البناء و كل ما سيقدمونه من توجيه لإثرائها .

وأتقدم أيضاً بموفور الشكر والتقدير لجامعتي مؤتة و أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال ، وقسم إدارة الأعمال ممثلاً بكافة الاساتذة أعضاء هيئة التدريس ، لما زودوني به من علم ومعرفة ، فجزاهم الله خير الجزاء .

وكل الشكر لكل من ساهم في إتمام وإنجاح هذا العمل .

والحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص
ط	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
2	3.1 أهداف الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 فرضيات الدراسة
5	6.1 أنموذج الدراسة
5	7.1 مصطلحات الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	1.2 الإطار النظري
49	2.2 الدراسات السابقة
64	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
64	1.3 منهجية الدراسة
64	2.3 مجتمع الدراسة
64	3.3 عينة الدراسة
67	4.3 أداة الدراسة

الصفحة	المحتوى
68	5.3 صدق أداة الدراسة
68	6.3 ثبات أداة الدراسة
69	7.3 المعالجة الإحصائية
70	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشة التوصيات
70	1.4 عرض النتائج
86	2.4 مناقشة النتائج
91	3.4 التوصيات
92	المراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	65
2.	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	68
3.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: الذكاء التنافسي	71
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد الاستشراف	72
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد الرؤية المستقبلية	73
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد جمع المعلومات	74
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد تحليل المعلومات	75
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد التخطيط	76
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس	77

الرقم	العنوان	الصفحة
	فقرات المتغير التابع: القرار الاستراتيجي	
10.	قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) وأبعاد المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)	78
11.	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	80
12.	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	80
13.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة في القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية	81
14.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بمتغير القرار الاستراتيجي من خلال أبعاد المتغير المستقل: الذكاء التنافسي	82

قائمة الملاحق

الرمز	الملحق	الصفحة
أ	قائمة بأسماء المحكمين	100
ب	الاستبانة بصورتها النهائية	102

الملخص

أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات

الاتصالات الخلوية الأردنية

نسرين الجعافرة

جامعة مؤتة، 2021م

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية ومن اجل جمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة والتحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينه ميسرة بلغ حجمها (135) تم اختيارها من موظفين شركة الاتصالات الخلوية في الاردن، تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة وشملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار.

قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها :

1. جاء المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس متغيري (الذكاء التنافسي، القرار الاستراتيجي) وجاء مرتفعاً
2. بينت النتائج وجود ارتباط موجب قوي ودال احصائياً بين الذكاء التنافسي بأبعاده والقرار الاستراتيجي
3. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي بأبعاده (الإستشراف، الرؤيا المستقبلية، جمع المعلومات ، تحليل المعلومات، التخطيط) على القرار الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات كان من ابرزها :

1. تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل شركات الاتصالات الخلوية الاردنية كعملية أساسية فيها، كونه مكون فعال في صياغة استراتيجياتها، واتخاذ القرارات الفعالة فيها.
2. ضرورة قيام شركات الاتصالات الخلوية الاردنية الاستثمار في البرامج المتخصصة بالذكاء التنافسي لتحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الاهداف المخطط لها.

Abstract

The impact of competitive intelligence on strategic decision in the Jordanian mobile telecommunication companies

Nisreen Al-Jaafreh

Mu'tah university, 2021

This study aimed to identify the impact of competitive intelligence on strategic decision in the Jordanian mobile telecommunication companies. In order to collect the study data, a questionnaire was developed; its validity and reliability were verified. The questionnaire was distributed to a random sample that consisted of (135) from the employees of the mobile telecommunication companies in Jordan. Frequencies, percentages, means, correlation matrix and regression analysis were used as statistical methods.

The study concluded with a number of results, including that:

- 1- The mean scores for the responses of the sample individuals for the items that measure (competitive intelligence, strategic decision) were high.
- 2- There is a statistically significant positive correlation between competitive intelligence with its dimensions and strategic decision.
- 3- There is a statistically significant impact for competitive intelligence with its dimensions (Foresight, future vision, data collection, data analysis, planning) on strategic decision.

In the light of the results, the study recommended:

- 1- The necessity of encouraging the application of competitive intelligence in the Jordanian mobile telecommunication companies as a basic process in them, since it is an effective element in citing their strategies and making effective decisions.

The necessity of urging the Jordanian mobile telecommunication companies to invest in the programs dedicated to competitive intelligence to improve the individual and institutional performance and achieve the competitive advantage and the planned objectives.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورًا كبيرًا في التكنولوجيا؛ ما أدى إلى اعتماد المنظمات على التكنولوجيا بشكل كبير في أداء أعمالها وأنشطتها ووظائفها، الأمر الذي خلف الكثير من التغيرات السريعة والمستمرة، وظهر بعض الأمور التي أثرت بشكل إيجابي على بقاء شركات الاتصال وغيرها في الأسواق، كالذكاء التنافسي الذي يعدّ طريقة تخطيط للحصول على المعلومات التي تكون ضمن مجالات أخلاقية وقانونية، سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية، والعمل على تحليلها ومعالجتها من أجل اتخاذ قرارات تضمن تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال العاملة بها (سميرة، 2017).

والذكاء التنافسي هو أسلوب تتبناه شركة اتصالات من أجل فهم جميع موظفي الشركة وتحديد الأنشطة فيها ، سواء كانت هذه الأنشطة متعلقة بالتسويق الذي يحتوي على ذكاء الأعمال وخطط الأعمال والمعلومات التنافسية المتعلقة بالذكاء ، أو للتعامل مع العملاء بطريقة جيدة (حدو وفلاق، 2017).

إن القرارات الاستراتيجية تعدّ من الأمور الضرورية والمهمة لشركات الاتصالات العاملة في الأسواق؛ لما لها من تأثير كبير وفعل في أعمالها، حيث إن القرارات الاستراتيجية ترتبط بالمستقبل والآراء المستقبلية للشركة، كما تعدّ القرارات الاستراتيجية من الأمور المهمة و الضرورية التي قد تعود على الشركات بالأرباح الكبيرة وفرص المنافسة مع غيرها من الشركات (جودي ، 2008)، كما أنها تعدّ الجوهر الأساس للشركات؛ لما لها من دور كبير في تقدّمها للأمام والنجاح الذي تحقّقه بشكل كبير، والذي يعود أيضًا إلى كفاءة المديرين القائمين على ذلك، وتحتاج القرارات الاستراتيجية إلى الجهد الكبير والوعي التام والإدراك الكامل بالآراء المستقبلية وأهميتها للشركات؛ لما تعود لها بالأهمية الكبيرة للزمن البعيد، وتتعلّق أيضًا بمكانتها السوقية بين المنافسين لها في الأسواق، ووضع جميع الاحتمالات

واستغلال الفرص بشكل كبير، والعمل على تجنب التهديدات التي قد تؤثر في وجودها (ترغيني، 2018).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل، والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة في شركات الاتصالات الخلوية كان لزاما على هذه الشركات تبني أساليب إدارية غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات من خلال تبني الذكاء التنافسي لتحسن موقفها في الاسواق حيث يعتبر الذكاء التنافسي من أهم هذه الأساليب التي يجب تبنيها لتحسين موقفها التنافسي في الاسواق، ولكن هناك بعض الشركات تواجه قصور بما يتعلق بقراراتها الاستراتيجية أثناء وضع الخطط المستقبلية لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الاسئلة الآتية :

1- ما مدى تصورات المديرين في شركات الاتصالات الخلوية للذكاء التنافسي وأهميته .

2- ما مدى تصورات المديرين في شركات الاتصالات الخلوية للقرارات الاستراتيجية .

3- ما هو أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية .

3.1 أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

1 - التعرف على الذكاء التنافسي وأهميته، وفوائده، ودوره في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

2 - التعرف على المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها الشركات قيد البحث .

3 - إدراك مفهوم القرار الاستراتيجي وأثره على أعمال الشركات قيد البحث .

4 - التعرف على علاقة القرارات الاستراتيجية في أداء شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

5 - التعرّف على أثر الذكاء التنافسي على القرارات الاستراتيجية والمستقبلية في شركات الاتصالات الخلوية .

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال أهمية المحافظة والاستدامة للتنافسية قطاع الاتصالات في الأردن، حيث إن هذا القطاع الخدمي يسهم في خدمة الملايين من العملاء داخل الأردن وخارجها، ومن هذا المنطلق يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الذكاء التنافسي، وأثره على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وتقديم عدد من التوصيات التي بدورها تمكّن أصحاب القرار داخل هذه الشركات من اتخاذ قرارات استراتيجية قوية قادرة على تطوير خدماتها من أجل مواكبة التحديات وتلبية أذواق عملائها على أكمل وجه.

الأهمية النظرية ، فقد تبين على حد علم الباحث ومن خلال الاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تدرس وجه العلاقة ما بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي، ومن وجهة نظر الباحث، أن هذه الدراسة سوف تسهم في إثراء الأدب النظري، وسدّ الفجوة التي تتعلّق بموضوع الدراسة.

كما تستمدّ هذه الدراسة أهميّتها من خلال:

- 1- إيضاح مفهوم الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي.
- 2- بيان علاقة الذكاء التنافسي بالقرارات الاستراتيجية.
- 3- توجيه أنظار متخذي القرار للذكاء التنافسي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المحيطة بشركات الاتصالات الخلوية .
- 4- التعرّف على الدور الفعّال الذي يلعبه الذكاء التنافسي على القرارات الاستراتيجية لمواجهة المخاطر.
- 5- التعرّف على نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

5.1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة قامت على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H0.1): لا يوجد أثر للاستشراف على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

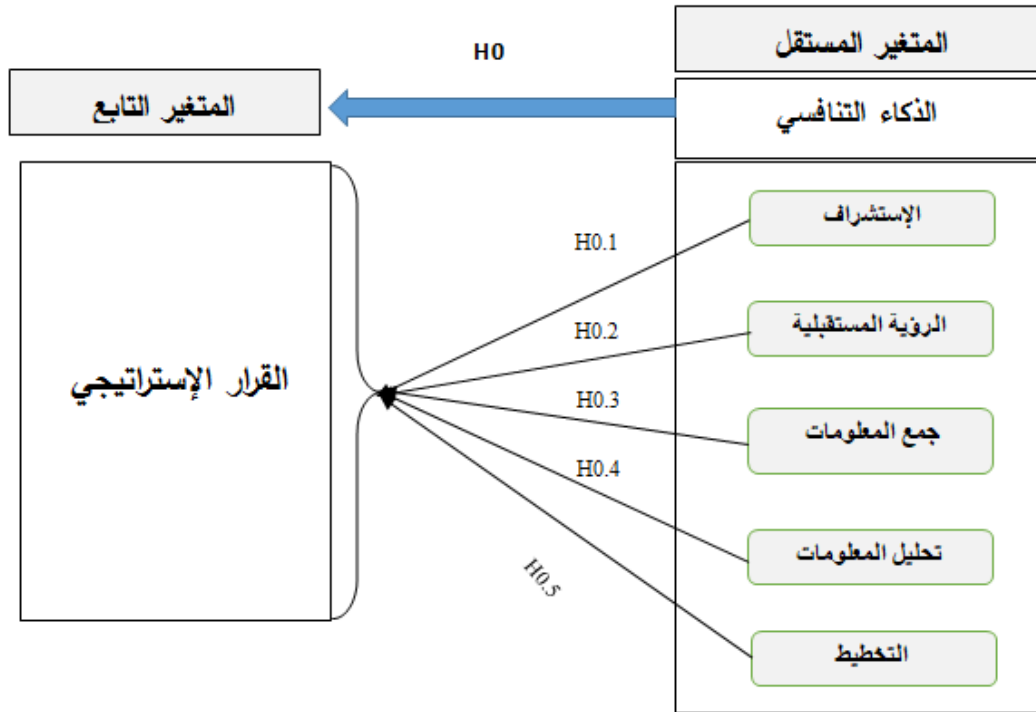
الفرضية الثانية (H0.2): لا يوجد أثر للرؤية المستقبلية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الثالثة (H0.3): لا يوجد أثر لجمع المعلومات على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الرابعة (H0.4): لا يوجد أثر لتحليل المعلومات على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الخامسة (H0.5): لا يوجد أثر للتخطيط على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

6.1 نموذج الدراسة:



نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة
دراسة (الفالح 2018؛ أقطي، 2017؛ بلل ولمى، 2019؛ Casado,et.al)

7.1 التعريفات الاصطلاحية:

الذكاء التنافسي: نظام يتضمّن تعريف، وجمع، وتحليل، وتوزيع المعلومات داخل المؤسسة، وإجراء مسح، ورصد، وتقييم البيئة التنافسية للشركات والمنظمات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين (Shaitura et al, 2018).

الاستشراف: وهي قابلية الفرد على التفكير والاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة تسهم في صنع المستقبل (Wiener, 2018).

الرؤية المستقبلية: وصف لصورة مستقبلية تتطلّع إليها المنظمة وتتغلب بها على أوضاعها الراهنة في جانب، أو في عدة جوانب (Gray, 2018).

جمع المعلومات: ويشير إلى جمع الأنشطة بما في ذلك تحديد جميع المصادر المحتملة للمعلومات، ثم البحث عن البيانات الصحيحة وجمعها بشكل قانوني

وأخلاقي من جميع المصادر المتاحة، ووضعها في شكل منظم (Fernández- Arias et al, 2017).

تحليل المعلومات: عملية فحص، وتنظيف، وتحويل، ونمذجة البيانات، بهدف اكتشاف المعلومات المفيدة، واستخلاص النتائج، ودعم عمليات اتخاذ القرار (McKubre et al, 2018).

التخطيط: ويشير إلى تحديد احتياجات الشركة، من حيث المعلومات المطلوبة، وسبب الحاجة إليها، ومتى يحين موعدها (Awad,2018).

القرار الاستراتيجي: فعل مركّب ينطوي على دوافع ذاتية وموضوعية تعبّر عن مستوى ثقافة ومعرفة متخذي القرار نحو استشراف المستقبل من خلال التركيز على عناصر الإقدام والتعبئة المعرفية والظنية والبرهانية (الصميدعي، محمد وحسن، كريمة وعلي، سعاد، 2015).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

مقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، ظهرت الكثير من الشركات والمؤسسات القائمة على المعرفة وشبكات المعلوماتية، حيث تعدّ المعرفة هي المورد الأهم في بيئة الأعمال الحديثة، فلا يمكن التفكير في وضع السوق الصحيح وتطوير استراتيجيات المنظمة دون النظر إلى المنافسة، سواء الحالية أو المحتملة، والمعلومات ذات الصلة بالمنافسين (Gračanin et al, 2015). وكاستجابة للظروف البيئية المعقدة والغامضة والمتغيرة، والتي تتميز بحدود تنظيمية غير واضحة، ولضمان البقاء والاستمرار في مثل هذا الظروف، لا بدّ من مراقبة بيئة الأعمال، وجمع المعلومات الفكرية، واتخاذ قرارات مناسبة وفورية عند مواجهة مختلف الفرص والتهديدات لتحسين أداء الشركات مقارنة بالمنافسين الآخرين (Ahmad, 2015). وعليه، يعدّ الذكاء التنافسي أداة استراتيجية تتيح للشركات تحقيق المعلومات بطريقة منهجية، فضلاً عن إنتاج ونشر استخبارات قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط وجمع المعلومات القانونية والأخلاقية في البيئة التنافسية، ومعالجة المعلومات وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرار وتطوير المزايا التنافسية للشركة. وبعبارة أخرى، تعكس هذه المعلومات الاستخبارية صورة شاملة لطبيعة المنافسة الحالية والمستقبلية في السوق للمديرين لاتخاذ قرارات أكثر استنارة (Seyyed-Amiri et al, 2017).

وتبعاً للتطوّرات والتغيرات البيئية المتسارعة، يقع على عاتق المنظمات كافة مسؤولية كبيرة حول عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن بقاءها ونموها واستمرارها، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية نفسية وفكرية وسلوكية تتسم بالتعقيد وتتطوي على عمليات البحث المستمر والسعي نحو جمع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة بالخيارات الممكنة، ومن ثم اختيار الخيار الأنسب ضمن استراتيجيات ملائمة لبلوغ الأهداف المنشودة (البدرى، 2017). علاوة على ذلك، يعدّ القرار الاستراتيجي من أهم محاور صياغة استراتيجية المنظمة؛ إذ يبنى وفقاً لنتائج التحليل

الاستراتيجي التي تنفذها المنظمة، والتي تنطوي على إعداد جملة من الخيارات المتوقعة، ويأتي دور القرار الاستراتيجي في اختيار أفضلها من وجهة نظر الإدارة، فيتم اختياره والعمل بناء عليه - حالياً ومستقبلياً - لتحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة في تحسين وضع المنظمة، والانتقال إلى مستوى أداء أفضل (قلي، 2016).

ومن أبرز الفوائد المستمدة من استخدام عملية الذكاء التنافسي: الابتكار، والتميز التسويقي، وتوقع أسواق جديدة، وتجنب التكلفة، ورضا العملاء، وكسب حصة في السوق، واحتمال الإيرادات؛ إذ يمنح الذكاء التنافسي دعماً كبيراً في إنشاء مزايا تنافسية، ويحسن أيضاً أداء الشركة نتيجة لتخطيط أعمال أفضل، وتقديم منتج جديد، وتطورات سوق جديدة، ومبادرات يحددها هذا النشاط، إلا أن نجاح عملية الاستخبارات التنافسية يعتمد على الوعي الثقافي والدعم التنظيمي لهذه الوظيفة (موسى وفرحات، 2018).

ومن ناحية أخرى، فقد أصبح الذكاء التنافسي جزءاً لا غنى عنه في جانب صنع القرار الاستراتيجي للشركات والدول. كما أظهر التاريخ، كانت عمليات الاستخبارات دائماً في طليعة العمليات العسكرية، حيث يستخدم قادة الدول وكبار المسؤولين الحكوميين المعلومات الاستخباراتية لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن السيادة السياسية وحماية البلدان وشعوبها، ولإنشاء تحالفات استراتيجية، والحفاظ عليها والتنبؤ بمستقبل بلادهم. من الواضح أن أغراض استخدام المعلومات الاستخباراتية في إدارة الدولة موازية لإدارة الأعمال التجارية، حيث يلعب الذكاء التنافسي دوراً مهماً في بقاء الأعمال التجارية، وفي الحفاظ على العلاقات مع الشركات الأخرى، وتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى (Maune, 2019).

في السياق ذاته، يبدو جلياً أن مهمة الذكاء التنافسي تتمثل في جمع البيانات اللازمة، وإجراء مسح بيئي لتزويد المنظمة بالاستخبارات المعلوماتية التي تتيح لها التعرف على الوضع الراهن، والتنبؤ بالوضع المستقبلي، ورصد كافة المنافسين وتطلعاتهم، الأمر الذي يمكن إدارات هذه المنظمات من إعداد مجموعة من البدائل المتاحة واختيار أفضلها لتمكّن من الحفاظ والنمو وتعزيز موقعها التنافسي؛ إذ إن الكثير من الشركات الناجحة، كشركة نوكيا للأجهزة الخلوية فشلت في إعداد نظام

معلوماتي استخباراتي؛ ما دفعها نحو تراجعها وتخلّفها عن منافسيها، ففكرة التطوّر والتميّز أصبحت المعيار الأساس للتنافس في بيئة الأعمال الديناميكية، فلا بقاء لأي منظمة دونما تميّز وإبداع وتطوّر، ويعتمد هذا على قدرة المنظمة على رفد موظفيها بالمعلومات اللازمة واتخاذ إدارتها القرارات الاستراتيجية المناسبة مع التطورات الحديثة (Rajoria et al, 2019).

ويتضمّن هذا الفصل سردًا مفصّلًا حول متغيّرات الدّراسة، والمتمثلة في الذكاء التنافسي ومفهومه وأبعاده وأهميّته ومراحله، إلى جانب عرض مفصل حول القرار الاستراتيجي ومفهومه وأهميّته وكيفيّة اختياره، كما يتناول الفصل الحالي جملة من الدّراسات السابقة المتعلّقة بموضوع الدّراسة العربية منها والأجنبية، فضلًا عن شرح موجز عن شركات الاتصال الأردنيّة.

أولاً : الذكاء التنافسي.

تتطلّب بيئة الأعمال في العصر الحالي نظامًا متكاملًا لإدارة المخاطر البيئية الخارجية لأي منظمة؛ إذ إن الواقع الذي نعيشه، والذي تشهده كافة منظمات الأعمال لم يسبق أن شهدته في العصور السابقة، من حيث التطوّرات التكنولوجية والمعرفية والعولمية المتسارعة. الأمر الذي يعني إدراك مديري المنظمات لأهميّة التغيير والتطوير المبني على تجميع المعلومات المناسبة وتشغيلها وإتاحتها لكافة الموظفين في مختلف مؤسسات المنظمة بغية بناء إطار مشترك، وتصور مستقبل واضح للمنظمة لحمايتها من المخاطر التنافسية، ومراقبة البيئة الخارجية لتزويد المنظمة بالمعلومات الفعّالة، والتي تعدّ وسيلة مهمة عند التخطيط التنافسي لمختلف العمليات الإدارية (مديد، 2018).

ويعدّ الذكاء التنافسي من أهم الأدوات التي يمكن تسخيرها، والتي تتيح الكشف عن ما تفرضه البيئة الخارجية للمنظمة من فرص وتهديدات التي قد تؤثر في نموها وتطوّرها، ويعدّ الذكاء التنافسي من أبرز المصطلحات الإدارية التي تعود لأصول حربية كمصطلح التفاوض والاستراتيجية والمنافسة، والذي تم تناوله منذ فترات طويلة (صبر وآخرون، 2018).

وينسب الأصل الفكري للذكاء التنافسي لـ(ميشيل بورتر) أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفرد الذي بدأ باستخدامه عام (1980) كأحدى التقنيات اللازمة لتحليل المنافسين والصناعات في كتابه من المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، حيث بدأ الحديث عن الذكاء التنافسي في مجال التسويق، أو ما يعرف بالذكاء التسويقي (Soilen, 2017)، ومرّ مفهوم الذكاء التنافسي بثلاث مراحل لتطوره، وهي (أقطي والهاشمي، 2017):

1. الفترة ما بين (1960-1970)، وتضمّنت أنشطة الذكاء التنافسي خلال هذه المرحلة بجمع البيانات والمعلومات بصورة تكتيكية ورسمية، ولم يتم ربطه بعملية اتخاذ القرارات، ويعدّ كتاب الذكاء التسويقي عام (1965) لكتابه (Kelly) الكتاب الذي تناول مفهوم الذكاء التنافسي ضمن هوية مستقلة.
2. الفترة ما بين (1980-1990)، وتميّزت هذه الفترة بتطوّر أنشطة الذكاء التنافسي بالتوافق مع ازدياد المنافسة؛ إذ ارتبطت أنشطته بالتسويق والتخطيط، إلا أنه بقي منحصراً في المجال التكتيكي مع ربطه بسلوكيات المنافسين والميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية.
3. الفترة منذ سنة (1990- حتى الآن)، حيث ازداد الاهتمام بمفهوم الذكاء التنافسي بوصفه متطلباً أساسياً في ضوء تحديات العصر والعولمة، وما يميّز هذه المرحلة هو ارتباط مفهوم الذكاء التنافسي بشكل رئيس بالقرارات الاستراتيجية.

كما يميّز الذكاء التنافسي بأنه فنّ جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها لإتاحتها للأشخاص على جميع مستويات الشركة للمساعدة في تشكيل مستقبلها وحمايته من التهديد التنافسي الحالي، إلا أنه لا بدّ من أن يكون قانونياً، ويحترم قواعد الأخلاق، وأن ينطوي على نقل المعرفة من البيئة إلى المنظمة ضمن القواعد المعمول بها (Dunn, 2020).

1. مفهوم الذكاء التنافسي.

وفقاً لجمعية متخصصي الذكاء التنافسي، يعدّ الذكاء التنافسي برنامجاً منهجياً وأخلاقياً لجمع، وتحليل، وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط الشركة وقراراتها وعملياتها (Shujahat et al, 2017)، ويختلف تعريف الذكاء التنافسي باختلاف المؤلفين والنهج في مجال الأعمال، حيث أشارت دراسة (Shaitura et al, 2018) إلى أن الذكاء التنافسي نظام يتضمّن تعريف، وجمع، وتحليل، وتوزيع المعلومات داخل المؤسسة، وإجراء مسح ورصد وتقييم البيئة التنافسية للشركات والمنظمات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، ويتضمّن الذكاء التنافسي تحليل وتوليف البيانات وتحويلها إلى معرفة استراتيجية، وجمع المعلومات حول المنافسين وكيانات المراقبة لبيئة الشركات: (السوق، والدولة، والقانون والتشريعات، والسياق السياسي والديموغرافي)؛ ما يسمح للمؤسسات بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية واستخدامها لاستراتيجيات فعّالة في ما يتعلق بالبيئة التنافسية.

علاوة على ذلك، يعرف الذكاء التنافسي على أنه الكشف عن الاحتياجات التنافسية عن طريق التحليل البيئي الذي يتضمّن العوامل الداخلية المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والعلاقات الإنسانية والصناعية ضمن بيئة العمل والتسلسل الهرمي للسلطة، إلى جانب العوامل الخارجية المتمثلة في العوامل الديموغرافية، والتكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية، والتشريعات القانونية والثقافية والاجتماعية المؤثرة في أداء العمل (شمس وتوفيق، 2019).

كما يعرف الذكاء التنافسي بأنه جهد منهجي يهدف إلى أهداف محددة وأخلاقية، وفي الوقت المناسب لجمع، وتوليف، وتحليل المعلومات ذات الصلة بالمنافسة والأسواق والبيئة الخارجية لدعم قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافها وتعزيز موقفها التنافسي (Poblano-Ojinaga, 2019)، ويشير الذكاء التنافسي إلى عملية إنتاج ونشر معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط والجمع الأخلاقي والقانوني للمعلومات ومعالجتها وتحليلها من البيئة الداخلية والخارجية أو التنافسية؛ من أجل مساعدة صانعي القرار في اتخاذ القرار وتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة (Calof and Sewdass, 2020).

ويعرّف الذكاء التنافسي بأنه عملية أو ممارسة تنتج وتنتشر معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط والجمع القانوني ومعالجة وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية أو التنافسية؛ من أجل مساعدة صانعي القرار في اتخاذ القرار وتقديم ميزة تنافسية (Moyane et al, 2020). إلى جانب ذلك، يشير الذكاء التنافسي إلى مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى جمع المعلومات من بيئة الأعمال بشكل أخلاقي وقانوني؛ من أجل تحويلها إلى معلومات ذكية مفيدة لصنع القرار الاستراتيجي. وبالتالي، تؤدي إلى نجاح الأعمال والبقاء (Sahin and Bisson, 2020).

ويعرّف الذكاء التنافسي- من وجهة نظر الباحث- بأنه أداة استراتيجية تسمح للإدارة العليا بتحسين ميزتها التنافسية، من خلال تحديد القوى الدافعة الرئيسية، والتنبؤ باتجاهات السوق المستقبلية، إلى جانب كونه مجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ، والتي تنشأ عن عملية منهجية تتضمن تخطيط، وجمع، وتحليل، ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية للفرص، أو التطورات التي لديها القدرة على التأثير في الوضع التنافسي للشركة؛ إذ تحتاج المنظمات إلى أنظمة وعمليات لجمع وتحليل معلومات موثوقة وذات صلة، وفي الوقت المناسب، والتي تتوفر بكميات هائلة حول المنافسين والأسواق.

2. معايير الذكاء التنافسي:

أشارت دراسة (حدو و فلاق، 2017) إلى أن مفهوم الذكاء التنافسي يشير إلى جملة التوصيات القابلة للتنفيذ، والتي تعدّ إحدى نتائج عمليات جمع المعلومات حول البيئة الخارجية ونشرها وتحليلها، والتي تتضمن الفرص والتهديدات المؤثرة على المنظمة، وتعدّ هذه العملية عملية نظامية أخلاقية ومنهجية تضم المعلومات حول المنافسين والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كما أشارت إلى المعايير الواجب أن يلتزم بها الذكاء التنافسي، وهي:

أ. الدقة : لا بدّ من جمع المعلومات والبيانات تحديد ومعرفة كافة مصادرها بكل دقة؛ لتجنّب حدوث أي خطأ بشكل مفاجئ.

- ب. الموضوعية: من الواجب الاعتماد الكبير والأخذ بعين الاعتبار آراء الأفراد الآخرين التي قد تعود عليهم بالمنفعة الكبيرة، وعدم التحيز لرأيهم الشخصي فقط.
- ج. قابلية الاستخدام: لا بدّ من أن تكون المعلومات والبيانات التي تم جمعها قابلة للفهم والتطبيق المباشر.
- د. مناسبة: من الواجب أن تكون المعلومات والبيانات مناسبة لجميع الطلبات التي يقدّمها متخذي القرارات، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي قد تواجهه.
- هـ. الاستعداد: لا بدّ أن تكون الأنظمة الذكية مستعدة للاستجابة تجاه مختلف الظروف والمتطلبات الرئيسة للذكاء الحالي، ولمتخذي القرارات في مستويات الشركة كاملة.
- و. التوقيت: لا بدّ من أن يكون الذكاء موزّع في الوقت الذي يكون فيه المحتوى ما زال متاحاً في ظلّ الظروف المحيطة بمتخذ القرار.

3. أهمية الذكاء التنافسي:

يعدّ الذكاء التنافسي أحد متطلبات العصر، والتي تنعكس بشكل إيجابي على المنظمة كلها، وتتجلّى أهمية الذكاء التنافسي في مساعدة المديرين التنفيذيين في الكشف عن المنافسين الحاليين والمستقبليين وتقييمهم؛ ما يترتب عليه تقليل المفاجآت التنافسية الممكن حدوثها، والسماح بالتنبؤ بالتغيرات المتوقعة في بيئة الأعمال. إلى جانب ذلك يسهم الذكاء التنافسي في تحديد الفرص السوقية، وتجنّب التهديدات المحتملة، والمساعدة في تتبّع قدرات المنافسين لإدراك الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة من قبلهم لكسب الميزة التنافسية واستدامتها (حسن وإبراهيم، 2019).

كما تبرز أهمية الذكاء التنافسي من دوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات والمساعدة في عمليات اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات وتعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن زيادة جودة المعلومات، وتحسين الفعاليات التنظيمية، وخفض التكاليف وتحسين نشر المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات، وتوفير الوقت وزيادة الوعي التنظيمي (داود، 2016).

ويمكن القول أن أنشطة الذكاء التنافسي تمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لجميع الشركات التي تستخدمها بنجاح بثلاث طرق، أولاً: من خلال تقديم معلومات مفيدة في الوقت المناسب وذات الصلة، يؤثر الذكاء التنافسي بشكل إيجابي على عملية تشكيل الاستراتيجية، وتوفير المعلومات الأساسية عن بيئة الأعمال والمنافسين خلال المرحلة الحاسمة في صنع القرار الاستراتيجي، ثانياً: يمكن أن تؤثر المعرفة المحددة والمترابطة لموظفي الذكاء التنافسي بشكل إيجابي على عملية التنفيذ واستراتيجيات التنمية من خلال ضمان نقل المعرفة والمعلومات المترابطة إلى صانعي القرار، وأن المعلومات والمعرفة مدمجتان في جميع مناقشات الإدارة المتعلقة بالعملية للإدارة الاستراتيجية، ثالثاً: الاستخدام المستمر وتطوير أنشطة الذكاء التنافسي داخل شركة واحدة، يخلق حواجز سوق متزايدة للمنافسة، ويمكن أن يكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة لتلك الشركات المكرسة لتطوير أنشطة الذكاء التنافسي الخاصة بها والحفاظ عليها (Köseoglu et al, 2016).

إضافة إلى ما قد سبق ذكره، يعدّ الذكاء التنافسي عملية فعّالة في كافة مجالات المنظمة عن طريق دعم عمليات صنع القرار وتعزيز عمليتي البحث والتطوير، وتطوير الأعمال التسويقية، فضلاً عن قدرة الذكاء التنافسي على تخصيص الموارد للمنظمات تبعاً لأحجامها خاصة الموارد المتاحة لصناعات التكنولوجيا الحديثة، كما تسهم في الرصد المستمر للسوق والمساهمة في تطوير عملية الإنتاج عن طريق فهم هياكل التسعير للمنافسين، والتعرّف على عملية التصنيع وأثرها في تكلفة الإنتاج التي تساعد المنظمة في وضع التسعيرة المثلى، خاصة عند إطلاق منتج جديد (بوفل بوقموم، 2019).

فضلاً عن ذلك، يسهم الذكاء التنافسي في إدارة وتقليل المخاطر واستخدام معلومات الشركة بشكل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للشركة مع تآكل الميزة التنافسية لمنافسيها، كما أن المعلومات الاستخباراتية القابلة للتنفيذ ضرورية للتعامل مع التغييرات في الصناعة، وتمكّن فرق الإدارة التنفيذية من اتخاذ قرارات وإجراءات استراتيجية أفضل تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وأداء الابتكار الشامل للشركة.

لذلك، لا بدّ من فهم الذكاء التنافسي على أنه قدرة المنظمة على التفكير والتخطيط والتنبؤ وحلّ المشكلة بطريقة مبتكرة (Tahmasebifard, 2018).

كما تمكّن المعرفة الناتجة من أنشطة الذكاء التنافسي فرق الإدارة التنفيذية من اتخاذ قرارات وإجراءات استراتيجية موثوقة تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية والأداء العام للشركة، حيث تكون الشركة مطلعة بشكل أكبر على الأوضاع الأفضل للبيع، والخروج بذكاء والتفاوض حول المنافسة للبقاء في الصدارة من الشركة، فكلما زادت كثافة المعرفة في الشركة، زادت سرعة نمو الشركة في المبيعات وأداء السوق، وتعدّ أنشطة الذكاء التنافسي آلية للمؤسسة تسهّل تحويل المعلومات التنافسية إلى إجراءات عملية، وبالتالي تشارك المنظمة بشكل أكبر في استراتيجيات غير مألوفة للبقاء في صدارة منافسيها (Kalra et al, 2020).

ومع ذلك، فإن الفائدة الأكثر شيوعاً للذكاء التنافسي هي قدرتها على إنشاء ملفات تعريف المعلومات التي تساعد الشركة على تحديد نقاط القوة والضعف والاستراتيجيات والأهداف وموقع السوق وأنماط التفاعل المحتملة. تتضمن ملفات تعريف المعلومات هذه البيانات اللازمة لتحديد، وتصنيف، وتتبع المنافسين وسلوكهم بشكل فعال، وباستخدامها، تبدأ الشركة في البحث عن نقاط المقارنة في ما يتعلق بنقاط القوة والضعف لديها مقابل منافسيها (Nazar and Seidali Route, 2017).

ويرى الباحث أن أهمية الذكاء التنافسي تكمن في القدرة على اتخاذ قرارات استشرافية، وتطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والقيادة في السوق؛ إذ إن الشركات التي لديها برامج ذكاء تنافسي عالي المستوى، لديهم فهم أفضل للمشهد التنافسي، مثل امتلاك رؤية عالمية لمكان تكمن التهديدات والفرص التنافسية؛ ما يساعدهم في الوصول للفهم التنافسي والتحرك بسرعة أكبر نحو وضع استراتيجيات وخطط لتعظيم الميزة التنافسية، كما يمكن أن يساعد الذكاء التنافسي في إعلام وتقوية عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها أيضاً؛ ما ينتج عنه خطط استراتيجية سليمة أكثر تتأغمّ مع الظروف التنافسية، وأكثر قدرة على تحمّل الضغوط الخارجية.

4. أنواع الذكاء التنافسي.

يتضمّن الذكاء التنافسي عملية جمع المعلومات ليس فقط من المنافسين، بل أيضاً من العملاء، والموردين، والتقنيات، والبيئات، والعلاقات التجارية المحتملة؛ ما يعني أن تركيز الذكاء التنافسي يغطي البيئة التنافسية بأكملها، وليس فقط المنافسين. لذلك، هناك مجموعة واسعة من التعريفات المختلفة التي تشمل أنواعاً فرعية مختلفة، مثل (Tahmasebifard, 2018):

ذكاء المنافسين: والذي يقوم بتقييم تطوّر الاستراتيجية التنافسية بمرور الوقت من خلال التغييرات في هيكل المنافسين وبدائل المنتجات الجديدة والرواد الجدد إلى الصناعة والمنافسين الحالي والمحتملين والرواد الجدد واستراتيجياتهم وخدماتهم، كما يركّز ذكاء المنافسين على تحليل السلوك التنافسي والمنافسة المباشرة بين المنافسين، وقد يكون هذا السلوك التنافسي عدائياً أو دفاعياً (Jangl, 2015).

من خلال توفير المعرفة بالمنافسين واستراتيجياتهم التسويقية وأهدافهم ونشاطهم البحثي ونقاط القوة والضعف لديهم وغيرها من المعلومات، يساعد ذكاء المنافسين الشركات على فهم موقفهم في ما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين في البيئة التنافسية. في الواقع، يقدّم ذكاء المنافسين فهماً واضحاً لنقاط القوة والضعف لدى منافسيها، والتي تمكّن الشركة من متابعة منصب فريد وغير مستغل ينتهي به الأمر في الأداء المتفوق. وعليه، عندما تعرف منافسيك وتعرف نفسك، فمن المحتمل جداً أن تكسب الحرب في السوق (Levine et al, 2017).

يمكن لبيانات المنافسين كمعلومات حساسة أن تحفّز المنافسين في السوق أو تهيئهم للوقوف على أقدامهم، والتصرّف بأسرع ما يمكن قبل أن تأخذهم السوق منهم. لذلك؛ فإن أي شركة في إعدادات السوق قادرة على تحديد هذه الفجوة والاستفادة منها بشكل فعال كفرصة سيكون لها ميزة تنافسية على الشركات الأخرى في السوق، والتي ستؤدّي إلى زيادة حجم المبيعات وحصة السوق والربحية التنظيمية والإنتاجية والفعالية (Ade et al, 2017).

كما أن الفهم المتفوق للإجراءات التنافسية، واستراتيجيات المنافسين واستثماراتهم وقدراتهم، تمكّن الشركة من تحديد وتطوير القدرات اللازمة للأداء طويل

الأجل؛ ما يمكن الشركات التي لديها معرفة كافية بالمنافسين من التمييز بين القيمة التي يمكنها تقديمها للعملاء من تلك التي يقدمها منافسهم (Tahmasebifard, 2018).

ذكاء السوق: وهو الذكاء الذي يوفر المعلومات التي تعدّ خارطة طريق للاتجاهات الحالية والمستقبلية في احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، والأسواق الجديدة، وفرص التجزئة الإبداعية، والتحوّلات الرئيسية في التسويق والتوزيع. فعند التركيز على معلومات السوق، يمكن للشركة توقّع احتياجات عملائها المتغيرة والاستجابة لها بسرعة، ويمكنها أيضاً تعديل المزيج التسويقي الجذاب لهم، كما أن توليد معلومات السوق ونشرها يولدان ميزة تنافسية وخلق قيمة للعملاء (Falahat et al, 2020).

تم العثور على معلومات السوق على أنها العنصر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح تطوير منتج جديد في دراسة أجريت على ستة بلدان، حيث إن أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لعدم نجاح المنتجات الجديدة هو الفشل لتلبية احتياجات العملاء (Katsikea et al, 2019)، واستناداً إلى المعرفة المستمدة من احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، واتجاهات السوق والتحوّل في أنماط الاستهلاك، فإنه يمكن للشركات إنشاء منتجات تتميز باحتياجات السوق المستهدفة، والتي تؤدي إلى أداء السوق المتفوّق، حيث تدعم معلومات السوق عملية التسويق من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول الاحتياجات المتغيرة ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وتمكّن من تقليل نفقات التسويق؛ ما يسهم بشكل كبير في الربحية الإجمالية للشركة وأدائها (Colace et al, 2019).

إضافة إلى ذلك، أوضحت الكثير من الدراسات أن جمع معلومات السوق بدرجة عالية ونشرها داخل المنظمة يؤدي إلى تحسينات في المبيعات ونمو الربحية، وحصة السوق، ونجاح المنتج الجديد، ورضا العملاء والعائد على الأصول، مقارنة بالمنظمات الأخرى غير المرفقة لذكاء السوق (Berg et al, 2018).

الذكاء التكنولوجي: ويركّز على تقييم تكلفة وفائدة التقنيات الحالية والجديدة، ويتنبأ بالانقطاعات التكنولوجية المستقبلية؛ إذ إن جودة المعلومات التي تم جمعها حول الاتجاهات الحالية والمستقبلية للتكنولوجيا لها تأثير أساس على فعالية إدارة

التكنولوجيا في المنظمات، كما أن تعقيد وديناميكية التطورات التكنولوجية تشكل نكسات خطيرة أمام إنشاء قاعدة بيانات للاتجاهات التكنولوجية ذات الصلة. يستلزم هذا النوع من الذكاء الاستفادة من نهج منظم لرصد التغيرات والتطورات التكنولوجية لتحديد التهديدات والفرص التكنولوجية الموجودة في البيئة (An et al, 2018).

كما يمكن للحلول التكنولوجية الجديدة أن تقود الشركة إلى الحصول على ميزة تنافسية بفضل الريادة التكنولوجية، وتقديم منتجات متميزة تتجاوز المنتجات الحالية؛ ما قد يؤدي إلى أداء متفوق في السوق، حيث تميل الشركات ذات الكفاءات التكنولوجية والبنية التحتية الفائقة إلى أن تكون أكثر إبداعاً، وبالتالي تعمل على مستويات عالية. والأهم من ذلك، أن استخدام التقنيات الجديدة يمكن أن يغير طريقة جمع المعلومات ونشرها من خلال الشركة. لذلك، يمكن أن تؤثر التقنيات الجديدة بشكل إيجابي على أداء الذكاء التنافسي، فمن الواضح أن تطبيق التقنيات المناسبة لا يمكن توفيره دون تحليلات دقيقة لاتجاه التكنولوجيا وتكلفتها وفوائدها (Sande and Ragui, 2018).

كما أن هناك علاقة قوية بين جمع المعلومات الاستخباراتية التكنولوجية وأداء الابتكار، حيث تساعد العمليات والأساليب والتقنيات الجديدة الشركات على تحديد الفرص الجديدة في السوق واستغلالها من خلال توفير منتجات جديدة أسرع من منافسيها؛ إذ يسهل الذكاء التكنولوجي الوصول إلى معرفة تفضيلات العملاء من خلال أنظمة المعلومات التنظيمية التفاعلية (Egger and Schoder, 2017).

الذكاء الاستراتيجي والاجتماعي: ويشير إلى التركيز على اللوائح الجديدة والأخبار المالية والضريبية والقضايا المتعلقة بالشؤون الاقتصادية والسياسية، فضلاً عن الشؤون الاجتماعية وشؤون الموارد البشرية. القضايا السياسية والقانونية هي العوامل الحاسمة في نجاح الأعمال (Gkonou and Mercer, 2017). من ناحية أخرى، يوفر تطوير موارد نادرة وصعبة التقليد وقيمة وفريدة من نوعها أساساً للميزة التنافسية للشركات. لذلك، يمكن الحصول على ميزة تنافسية وأداء متفوق، إذا كانت الشركة مجهزة بالموارد البشرية المناسبة التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على حصة السوق والربحية (Korauš et al, 2017).

كما أن التشريعات المتعلقة بمكافحة الاحتكار، مثل: المنافسة، والتعاون، والسعر، والتشريعات الاقتصادية والصناعية، مثل: الأسعار، والإنتاج، والترخيص، والتشريعات الاجتماعية، مثل: قانون البيئة، والصحة والسلامة المهنية، وقضايا العمل، يمكن أن تفرض الآثار السلبية على الشركات من خلال تحليل المعلومات المتعلقة بهذه المجالات (Levine et al, 2017). كما ترتبط المعرفة حول القضايا السياسية ارتباطاً وثيقاً بقدرة الشركات على تطوير الاستراتيجيات بنجاح في شبكتها، وتقليل درجة عدم اليقين للحفاظ على موقعها في شبكة الأعمال أو حتى تعزيزه (Barnea, 2017).

5. الذكاء التنافسي:

يشير مفهوم الذكاء التنافسي إلى المعرفة والمعرفة المسبقة ببيئة الأعمال بأكملها، والتي قد تؤدي إلى إجراءات لاحقة، حيث إنها عملية تعتمد بالكاد على المواقف الديناميكية والتنافسية في بيئة الأعمال، ويمكن تحديد أبعاد الذكاء التنافسي بما يلي:

أ. **الاستشراف:** وهي قابلية الفرد على التفكير والاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة تسهم في صنع المستقبل. علاوة على ذلك، يمكن استخدام الاستشراف مباشرة في صنع السياسات، ولكن يستخدم أيضاً لدعم الهيئات الاستشارية الاستراتيجية، وفي كلتا الحالتين، يتم استخدامه كأداة لإعلام وتطوير السياسة في مجال معين، أو لضم السياسات عبر المجالات، وغالباً ما يكون هدفها توفير الوسائل لتوجيه، وتطوير، وتشكيل سياسة البحث والتكنولوجيا والابتكار، وقد تم تنفيذ أنشطة الاستشراف لأنظمة أو قطاعات الابتكار الوطنية بأكملها (Wiener, 2018).

وتقدّم تجارب الاستشراف التي تم إجراؤها على مدى العقود الماضية مجموعة واسعة من الخيارات حول كيفية تحسين عملية صنع القرار وجعلها أكثر فاعلية. ومع ذلك، لا بدّ أن يتسبّب الاستشراف بإحداث فرق حقيقي، من حيث القرارات والخيارات التي يتم اتخاذها؛ إذ أثبتت الكثير من الدراسات إمكانية إثبات القيمة المضافة للاستشراف لصنع القرار (Schoemaker and Day, 2020).

ب. الرؤية المستقبلية: وتشير إلى وصف لصورة مستقبلية تتطلّع إليها المنظمة وتتغلّب بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو في عدة جوانب، وتعدّ الرؤية شكلاً من أشكال القيادة، حيث يقوم القائد صاحب الرؤية بتحويل الثقافة التنظيمية لجلب أعضاء المنظمة إلى فهم، وقبول، وتنفيذ خطته للمؤسسة، كما تشير الرؤية إلى إحدى المهام المطلوبة التي يؤدّيها كبار المديرين؛ فهي أحد الدلائل المهمة حول كفاءة القيادة (Gray, 2018).

وتوجّه الرؤية نحو المستقبل، وتصف المكان الذي ترغب المؤسسة في وضعه في السوق في غضون (20) عامًا، كما أنها حالة هدف تجسد طموحاً طويل الأجل للمكان الذي ترغب المنظمة في أن تكون فيه في المستقبل بالنسبة لمنافسيها، ويتم التعبير عن الرؤية التنظيمية عادة من خلال بيان رؤية بسيط من سطر واحد، وتقدّم هذه الأنواع من البيانات هدفاً استراتيجياً للإنجاز قد يكون نوعاً ما مثالياً أو معيارياً بالنسبة إلى قيود العالم الحقيقي، ولكنه يوفر مصدر إلهام للمنظمة للتغلّب على الحواجز في جهد متضافر. في هذا الصدد، تعدّ بيانات الرؤية من المحركات الرئيسة للابتكار التنظيمي، والتزام الموظفين وتحفيزهم، والفعالية، والنجاح في الساحة التنافسية (Bowen, 2018).

يمكن تحديد الرؤية من خلال طرح السؤال: ما الذي تسعى إليه المنظمة؟ كما يمكن أن يؤدي تضيق الكفاءات الأساسية والقيم الأساسية للمؤسسة إلى إلقاء نظرة ثاقبة على ميزتها التنافسية في السوق، والمهم هو كيف يمكن الاستفادة من هذه الميزة التنافسية لخلق نتائج مستقبلية مثالية أو أفضل سيناريو (Heckelman, 2017).

في السياق ذاته، يعدّ إدراج بيان الرؤية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للإدارة أمر ضروري، فالإجابة عن السؤال: أين نريد أن نكون بعد (5) أو (10) سنوات؟ يمكن في كثير من الأحيان توضيح مسألة تحديد الأولويات وتنظيم الموارد المحدودة، وبالتالي يمكن مضاعفة الكفاءات الاستراتيجية والميزة التنافسية وتعزيزها، كما يمكن شحذ الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال معرفة المكان الذي تريد أن تتجّه إليه بالضبط: بيان الرؤية الذكي يقود الميزة التنافسية (Schmitt, 2020).

ج. جمع المعلومات: ويشير إلى جمع الأنشطة بما في ذلك تحديد جميع المصادر المحتملة للمعلومات، ثم البحث عن البيانات الصحيحة وجمعها بشكل قانوني وأخلاقي من جميع المصادر المتاحة، ووضعها في شكل منظم (Fernández-Arias et al, 2017)، ويتم جمع المعلومات الاستخباراتية من داخل المؤسسة وخارجها، ومن الممكن تحديد مصادر هذه المعلومات من خلال: المعلومات المنشورة كالمقالات، والكتب، والأطروحات، والأوراق المقدمة في المؤتمرات والعروض التقديمية المماثلة، والدوريات، والوثائق الحكومية، والتقارير التحليلية، والمحفوظات الحكومية، ولوائح الوكالة، وسجلات براءات الاختراع، وما إلى ذلك، إلى جانب المعلومات غير المنشورة ومصدرها مندوب المبيعات، والكادر الهندسي، وقنوات التوزيع؛ والموردين، ووكالات الدعاية، والاجتماعات المهنية، والشركات المتخصصة في الذكاء التنافسي (Van den Berg, 2018).

د. تحليل المعلومات: يتضمن ذلك فحصاً منهجياً للبيانات والمعلومات والمعرفة ذات الصلة التي تم جمعها، من أجل التأكد من قابليتها للتطبيق، وتحويل النتائج إلى ذكاء قابل للتنفيذ من شأنه تحسين التخطيط واتخاذ القرار، أو سيمكن من تطوير الاستراتيجيات التي توفر ميزة تنافسية مستدامة. إلا أن التحليل الأكثر فائدة يتطلب الإبداع والبصيرة والقدرة على النظر إلى ما وراء ما هو واضح، وفي بعض الأحيان يشار إليه بالتحليل الاستراتيجي؛ لذلك يجب أن تنتج مرحلة التحليل توصية لإجراء معين (McKubre et al, 2018).

وبعد تحليل البيانات عملية جلب النظام والهيكل والمعنى إلى كتلة البيانات التي تم جمعها، وتوصف بأنها فوضوية وغامضة وتستغرق وقتاً طويلاً، ولكنها أيضاً عملية إبداعية ورائعة. بشكل عام -على الرغم من أنه لا يتم بشكل خطي- إلا أنه نشاط لفهم البيانات وتفسيرها وتنظيمها، والذي يشير إلى البحث عن عبارات عامة بين فئات البيانات. لذلك، يمكن للمرء أن يدرك بأن تحليل البيانات يتطلب نوعاً أو شكلاً من المنطق المطبق على المعلومات، وفي هذا الصدد، يعد تحليل البيانات وتفسيرها يمثل تطبيق المنطق الاستنتاجي والاستقرائي (Gibson and O'Connor, 2017).

هـ. **التخطيط:** ويشير إلى تحديد احتياجات الشركة من حيث المعلومات المطلوبة وسبب الحاجة إليها ومتى يحين موعدها، كما يتم تنفيذ عملية التخطيط بشكل متكرر من قبل المحللين وصنّاع القرار، وتشتمل عملية التخطيط العمل مع صانعي القرار لاكتشاف احتياجاتهم الاستخباراتية، ثم ترجمة تلك الاحتياجات إلى متطلبات استخباراتية محدّدة، أو موضوعات استخبارات رئيسة، والتي تم تحديدها على أنها ذات أهمية قصوى لكبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة، والتي توفّر الغرض والتوجيه لعمليات الذكاء التنافسي (Awad, 2018).

ويعدّ التخطيط أهم خطوة في عملية الاستخبارات التنافسية، ويشير التخطيط إلى جهود الاستخبارات التنافسية التي تضمن جمع وتحليل البيانات الأساسية فقط ذات الصلة بمتطلبات استخبارات محدّدة، وتتضمّن هذه المعلومات القرارات والإجراءات الاستراتيجية، بما في ذلك تطوير الخطة الاستراتيجية والاستراتيجية موضوعات الإنذار المبكر، ومبادرات المنافسين، والتطوّرات التكنولوجية والإجراءات الحكومية (Yun et al, 2020).

وتتضمّن المدخلات الاستراتيجية التي يحتاج الباحث الاستخباراتي للتركيز عليها: فرص السوق، وتهديدات المنافسين، والمخاطر التنافسية، ونقاط الضعف الرئيسية، والافتراضات الحية، حيث إن كل نوع من المدخلات الاستخباراتية يتطلّب قدرًا كبيرًا من القيمة المضافة للحكم من جانب المتخصصين في الاستخبارات (Usaquén et al, 2019).

6. مراحل عملية الذكاء التنافسي.

يمرّ الذكاء التنافسي بعدد من المراحل، وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والتوجيه؛ إذ تختلف المنظمات في بنائها لعملية الذكاء التنافسي، وتستند اللبّات الرئيسية لذلك البناء إلى ما توليه المنظمة من تركيز لعمليات الذكاء التنافسي بصورة خاصة، إلى جانب الصناعة أو القطاع الذي تعمل بها المنظمة؛ فعملية الذكاء التنافسي لا يمكن اعتبارها على أنها مجرد عملية لجمع البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها المديرون، بل تعني التركيز على القضايا المهمة بشكل كبير للإدارة التنفيذية، والتي تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

لماذا يعدّ الذكاء التنافسي ضرورياً؟ ما هي المفاهيم والبيانات الاستراتيجية والتكتيكية؟، وما هي الاهتمامات الأساسية للمنظمة؟ وتسهم إجابة هذه الأسئلة في تطوير الأداء والاستراتيجيات التي تستند إلى الموارد المتوفرة والوقت الأنسب، فضلاً عن تحديد ميزانيتها (فرحات وخليفي، 2017).

وعادة ما تبدأ عملية الذكاء التنافسي عند إدراك المديرين لحاجتهم للحصول على المعلومات الضرورية، خاصة تلك المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق المصادر التقليدية، وتتبع مرحلة التخطيط والتوجيه خطوتان أساسيتان، وهما: تحديد نوعية المعلومات اللازمة، والتي غالباً ما تتمحور حول معالجة نقاط الضعف للمنظمة، وتحديد المنظمات المنافسة ومدى الاستفادة من دراستها ومراقبة تحركاتها (حميد وإبراهيم، 2019).

المرحلة الثانية: جمع البيانات، وترتكز هذه المرحلة على مصادر جمع البيانات واستخدامها ضمن الواجب أن يكون هذا التركيز تبعاً للمبادئ القانونية عند جمع المعلومات؛ إذ إن جمع المعلومات يعدّ من المهام الصعبة للغاية، خاصة عند الإنذار المبكر بتحركات المنافسين؛ فمن الصعب تجنّب المباغطة رغم الجهود المبذولة؛ إذ إن تحذير المبكر والمتعلّق بتهديدات المنافسين يعدّ الفاصل بين النجاح الاستراتيجي والمباغطة التنظيمية لارتباطه ببنية المنظمات المنافسة مستقبلياً (Jeong and Yoon, 2017).

وتتضمّن هذه المرحلة تحديد جميع مصادر المعلومات المحتملة وطريقة جمعها، بما في ذلك تحليل العوامل البيئية، والمقابلات الهاتفية، والاستطلاعات، ومراقبة وسائل الإعلام والشبكات المختلفة. بعد ذلك، يأتي الوقت المناسب لجمع البيانات ودراساتها بشكل قانوني وأخلاقي من جميع الموارد المتاحة، ويعتمد اختيار المصادر أيضاً على نوع البيانات والمعلومات الضرورية والعوامل، مثل: التكلفة، والتوفّر، وسهولة معالجة الموارد، وجودة المعلومات وكميتها (La Inteligencia, 2017).

كما يتم استخدام مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك المصادر الداخلية والخارجية، والمصادر ذات الطبيعة النوعية والكمية على حدّ سواء، وكذلك

استخدام مصادر المعلومات النصية والبشرية بما يتعلّق بضمان اختبار المعلومات ومصادر المعلومات، من حيث الموثوقية والمصداقية، حيث يمثل موظفو الشركة المعنية أهم مصدر أساس للمعلومات، في حين أن المنشورات عبر الإنترنت هي أهم مصدر ثانوي للمعلومات (Murphy, 2016).

وتعدّ المصادر الأولية من أعظم مصادر المعلومات من موظفي الشركة نفسها، لذلك يجب أن توجد بنية تحتية فعّالة للاتصالات لدعم الحصول على المعلومات. وعليه، فإن (80) بالمئة من المعلومات الضرورية عن المنافسين موجودة بالفعل ضمن المعرفة الداخلية للمنظمة، كما تنشئ ما يسمّى بالمعلومات غير المنشورة من: مندوبي المبيعات، والموظفين، وقنوات التوزيع، والموردين، ووكالات الإعلان، والاجتماعات المهنية، والشركات المتخصصة في الاستخبارات التنافسية، والهندسة العكسية، كما أن المنافسين أنفسهم مصدر للمعلومات من خلال مبادرات التسوّق الخفي (Bartes, 2015).

في حين تتضمّن المصادر الثانوية الشائعة: المجالات، والتلفزيون والراديو، وتقارير المحلّلين والتقارير المهنية، فضلاً عن المقالات، والكتب، والأطروحات، والأعمال المقدّمة في المؤتمرات والعروض التقديمية المماثلة، والدوريات، والوثائق الحكومية، والخطب، والتقارير التحليلية، والمحفوظات الحكومية وأنظمة الوكالة، وسجّلات براءات الاختراع. ومع تطور الإنترنت، أصبح لدى العملاء عدد متزايد من الفرص للتعبير مباشرة عن آرائهم ومشاعرهم في ما يتعلّق بالمنتجات من خلال قنوات مختلفة، مثل: مواقع التسوّق عبر الإنترنت، والمدونات، ومواقع الشبكات الاجتماعية والمنتديات، وما إلى ذلك. وتصبح بيانات الآراء هذه القادمة مباشرة من العملاء مصدرًا أساسيًا للمعلومات (Calof et al, 2015).

لذلك، يتم جمع المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر الأولية والثانوية باستخدام تقنيات مختلفة، كالمسوحات، والمقابلات الهاتفية، والملاحظة، ومسح الوسائط والتواصل، وعادة ما يكون مسح الذكاء التنافسي تكرارياً وتراكمياً ويختلف من شخص لآخر، إلا أن هذه الاختلافات تؤثر في نطاق المسح، والذي يشير إلى أي مدى يقومون بمسح المعلومات في كل قطاع من القطاعات الستة:

العملاء، والمنافسين، والموردين، وموارد الشركة، والتكنولوجيا، والاجتماعية الاقتصادية، وتكرار المسح، والذي يشير إلى مدى تكرار مسح كل قطاع من هذه القطاعات (إسماعيل وجميل، 2016).

ويرتبط اختيار مصدر معين ارتباطاً مباشراً بنوع المعلومات المركزة، ومن المحتمل أن تؤثر عوامل، مثل: سهولة الوصول، وسهولة معالجة المصدر، والتكلفة، والتوفر، وكمية المعلومات ونوعيتها على الاختيار، وأشارت الدراسات إلى أن (80%) من المعلومات المطلوبة لإنشاء معلومات استخباراتية موجودة بالفعل داخل الشركة، وأن هذه المعلومات لا تتم مشاركتها مع الأشخاص الذين يطلبونها على الفور بسبب الحواجز الجغرافية، أو التنظيمية، أو التواصلية (Correia, 2017).

المرحلة الثالثة: تحليل البيانات، وتعدّ هذه المرحلة الأكثر أهمية وتحدياً في العملية؛ لأنها تتطلب مهارات كبيرة من جانب فريق الذكاء التنافسي، كما تتطلب هذه الخطوة أيضاً تحديد الأنماط، والاتصالات، والمورعين، وشؤون العملاء والمنافسين، وتفسير البيانات الأولية وترجمتها إلى بيانات منظمة ومفسرة لتحديد الأنماط والإجراءات والعلاقات المتبادلة مع المنافسين (Ujakpa et al, 2019).

وتعدّ هذه المرحلة خطوة أساسية تتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها لتحديد الأنماط والعلاقات والنشاط الحالي، والتي تؤدي إلى تحسين التخطيط واتخاذ القرار وتسهيل تطوير الاستراتيجيات التي تقدّم ميزة تنافسية مستدامة، وتشير هذه العملية إلى تحويل المعلومات التي تم جمعها إلى معلومات استخباراتية قابلة للاستخدام، حيث يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية بناء عليها (Amarouche et al, 2015).

علاوة على ذلك، تتكوّن عملية التحليل من ست خطوات: تجميع البيانات، وتكثيف المعلومات، واستخلاص النتائج، وبناء السيناريوهات، ودراسة الآثار المترتبة على الوضع التنافسي، واقتراح توصيات للعمل، كما تتمثّل الأشكال الأساسية للتحليل في الاستنتاج، والاستقراء، والتعرّف على الأنماط، وتحليل الاتجاه (Abdellaoui and Nader, 2015).

في السياق ذاته، تتنوع التقنيات التحليلية المستخدمة من قبل متخصصي الاستخبارات التنافسية بشكل كبير، إلا أن أفضل الأساليب التحليلية هي التي تتميز بالاستشراف، والدقة، ووفرة الموارد، والموضوعية، وخلوها من التحيز، ومواكبتها للتنافسية وذات صلة بالمنظمة. ولكي تكون المعلومات الاستخباراتية ذات صلة، لا بدّ من استخدام أدوات تحليلية متقدّمة ومناسبة، مثل (SWOT: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وتحليل السيناريو، وتتميط المنافسين والبرامج الإحصائية، إلا أن تحليل (SWOT) هو أكثر طرق التحليل شيوعاً (Wang and Li, 2016).

المرحلة الرابعة: الاتصالات، بعد الانتهاء من مرحلة التحليل، وفي هذه الخطوة، يتم مشاركة نتائج الذكاء التنافسي مع جميع الموظفين من خلال قنوات مختلفة، مثل: التقارير، والبريد الإلكتروني، والندوات، والملاحظات القصيرة، وما إلى ذلك. علاوة على ذلك، تستلزم هذه الخطوة تقييم عملية الاستخبارات التنافسية وتحديد المزايا وتقييم الفعالية في عملية صنع القرار. بمعنى آخر، توفر هذه المرحلة ردود فعل لتحسين العملية الذكية بين صانعي القرار، وفريق الاستخبارات (SEYYED-AMIRI, 2017).

وتشمل هذه المرحلة الإبلاغ عن المنتج النهائي، أو إبلاغ صانعي القرار بصيغة يسهل فهمها. وفي كثير من الأحيان، يأخذ نشر النتائج أو إيصالها شكل تقرير، أو لوحة معلومات، أو اجتماع، وتستخدم هذه النتائج كمدخلات لإجراء مزيد من التحليلات، مثل: تحديد سمات المنافسين، وتخطيط السيناريو، وتحليل السيناريو (Ranjan and Foroapon, 2017).

من ناحية أخرى، لا بدّ من تأكيد أهمية التواصل الصحيح لنتائج الاستخبارات لتوفير دعم القرار الإداري، حيث تتضمن مرحلة الاتصال أيضاً تقييم عملية الاستخبارات التنافسية، وتقييم فعاليتها في عملية صنع القرار؛ إذ إن صانع القرار هو المسؤول عن تقييم برنامج الاستخبارات التنافسية، وتعدّ التغذية الراجعة من صانع القرار مهمة أيضاً في تطوير وتحسين خطط الذكاء التنافسي المستقبلية، بالإضافة إلى مراجعة وإعادة تقييم الاستراتيجية التنظيمية (Maungwa and Fourie, 2018).

المرحلة الخامسة: التغذية الراجعة: تشير هذه المرحلة إلى الأنشطة التي تشمل قياس تأثير المعلومات الاستخبارية التي تم توفيرها لصانعي القرار، سواء تم استخدام ممارسات الذكاء التنافسي، أو كيف تم استخدامه؛ وسواء أدى ذلك إلى إبرام صفقة، أو توفير المال، أو تعزيز سمعة الشركة. وبالتالي فهي توفر للمحلل مجالات مهمة للتحسين المستمر أو مزيد من التقييم (Calof, 2017).

7. أنشطة الذكاء التنافسي ومستوياته.

من الممكن تحديد بعض الأنشطة الأساسية لمفهوم الذكاء التنافسي في المؤسسات؛ إذ يتم ممارسة هذه الأنشطة بشكل رئيس على مستويين رئيسيين، هما: **المستوى الأول من أنشطة الذكاء التنافسي:** ويتضمن المراقبة بشكل مستمر للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ويتألف ذلك من: المنافسين، والأسواق، وشركاء الأعمال، والزبائن، والقطاع؛ إذ يمكن استخدام الطرق الآتية في جمع المعلومات حول المؤسسات المنافسة في هذا المستوى عن طريق: المراقبة غير مباشرة، والتي تعني المراقبة بشكل عام للبيانات دون وجود هدف معين، والمراقبة المشروطة التي تشير إلى عملية مراقبة منطقة محدّدة دون البحث عن معلومات معيّنة، والبحث الرسمي الذي يعني جمع بيانات محددة وفقاً لما تم اختياره مسبقاً من خطط وإجراءات، والبحث غير رسمي الذي يشير إلى عملية البحث عن معلومات معيّنة دون وجود منهجية واضحة تتضمن الخطوات والإجراءات اللازم اتباعها (القيوتي، 2019).

المستوى الثاني من أنشطة الاستخبارات التنافسية: يمكن القيام بهذه الأنشطة عن طريق عدة عوامل تتمثل في الاستجابة لما تم التوصل إليه من خلال تحليل المعلومات الروتينية التي تم إجراؤها في أنشطة المستوى الأول من الذكاء التنافسي، وحين يتم الكشف عن إشارات مهمة بالاستعانة بنظام الإنذار المبكر كنجاح منافس معين، أو فشله، أو حدوث حدث غير متوقع، كما يمكن تنفيذ أنشطة هذا المستوى من خلال اتخاذ القرارات المناسبة من خلال الإدارة العليا بالمؤسسة بما يخصّ أنشطة الذكاء التنافسي بشكل خاص (Ching and Zabid, 2017).

إلا أن الذكاء التنافسي يتطلب من الشركات كافة مكافحة الاستخبارات التنافسية؛ إذ أصبحت حماية معلومات الشركة بمثابة آلية مضادة أيضاً. وحديثاً، تطوّرت آليات دفاع المنظمات من أجل حماية المعلومات من المنافسين، ومن أبرزها: تدريب الموظفين على عدم إعطاء معلومات حساسة عن المنظمة، وإجراء فحص صارم للموظفين المحتملين والعاملين بعقود حتى يتسنى لهم ذلك، ومطالبة المديرين التنفيذيين الرئيسيين بتوقيع اتفاقيات عدم الإفشاء، فضلاً عن الاستعانة بمتخصص خارجي في مجال مكافحة التجسس للتحقيق مع الشركة، وتوخي أقصى درجات الحذر أثناء نشر المعلومات على شبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، والحذر من استخدام إجراءات تسجيل الدخول الآلي للوصول عن بُعد (Awad, 2018).

وتتمثل القيمة الأساسية للذكاء التنافسي المضاد في إنشاء وتطوير الوعي حول التعرّف على أنشطة الاستخبارات التنافسية. كما تم ذكره، يتم إجراء معظم أبحاث الذكاء التنافسي دون بذل جهود واعية أثناء الأنشطة الاجتماعية، كما أن حماية الشركات من المنافسين الذين يتعرّفون على عملياتهم أمر في غاية الأهمية؛ نظراً لعدم تمتّع الموظفين بنوع من الولاء الذي كانوا يتمتعون به تجاه الشركات في الماضي (القريوتي، 2017).

8. نماذج الذكاء التنافسي.

من الممكن تحديد نماذج الذكاء التنافسي كما يلي:

النموذج الأول: وحدات الاستخبارات المركزية: في هذا النموذج يتم تعيين إجراءات، مثل: جمع، وتفسير، وتحليل المعلومات وإيصالها إلى وحدات استخبارات متخصصة داخل المؤسسات، أو وحدات تحليل المنافسين من أجل استغلال التآزر الناتج عن المركزية، وعادة ما ترفع الوحدات المركزية تقاريرها إلى أحد كبار موظفي الشركة المسؤول عن توفير التوجيه والمساعدة اللازمين للعملية الذكية من حيث الميزانيات، والموظفون، والموارد الأخرى. كما تشمل مزايا الوحدات المركزية سهولة تجميع البيانات ومشاركتها؛ لأن جميع الأقسام تنقل معلوماتها إلى وحدة تنظيمية واحدة (Oraee et al, 2020).

النموذج الثاني: وحدات الاستخبارات اللامركزية: تتضمن هذه الوحدات عادة توزيع متخصصي المخابرات المركزية في جميع أنحاء المؤسسة، حيث يخدمون بشكل أساس متطلبات الاستخبارات التكتيكية، ونادرًا ما يقدمون معلومات استخباراتية للإدارة العليا؛ ما يعني أن أي وحدة ذكاء تنافسي مركزية لديها مسؤولية تنسيق أنشطة الاستخبارات بين وحدات الاستخبارات الأخرى، وفي هذا النموذج نادرًا ما تتم مشاركة المعلومات والأولويات الاستخباراتية للقسم مع وحدات العمل الأخرى؛ ما يؤدي إلى مشكلة، وغالبًا لا يكون هذا نموذجًا اقتصاديًا نظرًا لوجود ازدواجية في الجهود. علاوة على ذلك، لا يدعم هذا النموذج تطوير وجهة نظر منسقة ومستتيرة حول الفرص والتهديدات (Scholz et al, 2018).

النموذج الثالث: وحدات الاستخبارات الهجينة: تجمع الوحدات الهجينة بين سمات كل من الوحدات المركزية واللامركزية (Pham et al, 2019).

ثانيًا: القرار الاستراتيجي.

شهد عالم الاقتصاد مؤخرًا الكثير من التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والنظم الاقتصادية العالمية؛ ما جعل المديرين بحاجة إلى الكثير من القرارات في كل يوم، خاصة في بيئة الأعمال السريعة والمتغيرة والمعقدة؛ ما يجعلها بحاجة إلى اتخاذ الكثير من القرارات حتى لو لم يكونوا على استعداد لذلك، الأمر الذي يعني أنه لا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون اتخاذ القرارات، حيث تتصف هذه العملية بأنها عملية مستمرة تتطلب وقتًا طويلًا، وتشكل أساس وجود مؤسسات الأعمال والأداء، إلا أن اتخاذ القرار الاستراتيجي يعدّ الأكثر أهمية ويؤدي أدوارًا حيوية في أي مؤسسة (جهاد وحامد، 2020).

والقرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتعلّق بالبيئة بأكملها التي تعمل فيها المؤسسة والموارد بأكملها، كما يعدّ اتخاذ القرار الاستراتيجي أمرًا محوريًا للإجراءات التنظيمية والقدرة التنافسية طويلة المدى، ويُنظر إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنه عملية عقلانية تتطلب كلاً من العقلانية والحدس، وتهدف القرارات الاستراتيجية إلى توفير ميزة تنافسية، ومحاولة تغيير النطاق العام، واتجاه الشركة، وضمان استمرارية المؤسسة ونموها وبقائها في قطاع الأعمال (Calabretta et al, 2017).

يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مستويات الإدارة العليا، حيث تتأثر بالكثير من العوامل الخارجية وعلاقاتها المتبادلة ودرجة التفاعل معها، هذا وتؤثر القرارات الاستراتيجية في تحديد مجال النشاط الخدماتي أو الانتاجي الذي تمارسه المؤسسة، حيث تتّصف هذه القرارات بطبيعة معقدة ومهمة، وتتسم بأنها قرارات يتم تنفيذها على المدى الطويل، حيث تتعامل مع حالات جديدة ذات انعكاسات بعيدة، حيث يشكل القرار الاستراتيجي الخيار الأفضل من بين جملة الخيارات المطروحة، والذي يوظف لمواجهة مواقف استراتيجية معينة تتعلق بجوانب التنظيم ورسالة المؤسسة وأهدافها، وكيفية اغتنامها للفرص، وتجنّب المخاطر البيئية (الريعي وأحمد، 2020).

1. مفهوم القرار الاستراتيجي.

يعرّف القرار الاستراتيجي على أنه فعل مركّب ينطوي على دوافع ذاتية وموضوعية تعبّر عن مستوى ثقافة ومعرفة متخذي القرار نحو استشراف المستقبل من خلال التركيز على عناصر الإقدام، والتعبئة المعرفية، والظنية، والبرهانية ضمن مجال الاستتباط والاستقراء لتحقيق تطلعات غالبية الأطراف ذات العلاقة المباشرة بمعطيات القرار (الصميدعي وآخرون، 2015).

ويشير مفهوم القرارات الاستراتيجية إلى تلك القرارات غير المبرمجة التي تتضمن التحركات العامة المستخدمة لتوجيه تصرفات المؤسسة الرئيسة، وصياغة الأهداف على المدى البعيد، ومعالجة المشكلات غير المألوفة والغامضة، والتي لا يتوفّر حولها الكثير من المعلومات؛ إذ تأخذ بالاعتبار ما تمتلكه المؤسسة من موارد داخلية لتعزيز نجاحها، وفرص وتهديدات خارجية قد تؤثر إيجاباً أو سلباً عليها (جرار وأبو وهاب، 2015).

ويعرّف القرار الاستراتيجي على أنه قرار مهم من حيث الإجراءات المتخذة، أو الموارد الملتزم بها، أو السوابق التي تم وضعها ونطاق الخطة لتمكين تنفيذها، ويتضمّن عادة مصطلح التخطيط الاستراتيجي الذي يصف بشكل عام عملية البحث عن التغييرات والاحتياجات والسيناريوهات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل بعد مرحلة التشاور وعملية صنع القرار (Hagiu, 2015).

كما يشير القرار الاستراتيجي إلى القرارات المتعلقة بالمؤسسة كلها، والمتعلقة بالأهداف والخطط على المدى الطويل، والتي تعنى بدراسة المشكلات المعقدة ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة الرئيسة، كالمنتجات والخدمات الجديدة، والاستحواذ، والاندماج، والتوجهات السوقية الجديدة، والشراكات والتحالفات، والتي تعكس رؤية المؤسسة المستقبلية، وتمتاز هذه القرارات بأنها ذات أهمية كبيرة تصل مدتها من سنتين إلى ثلاث سنوات (جميل وأحمد، 2019).

ويعبر مفهوم القرار الاستراتيجي عن القرارات غير الروتينية التي تتضمن النشاطات الشاملة والعاملة المستخدمة في توجيه سياسات المؤسسة وإرشادها ضمن خطة طويلة المدى، والتي تنشأ عن التجاوب مع متطلبات البيئة وتنعكس على مستقبل المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وتصدر هذه القرارات من قبل مديري الإدارة العليا في المؤسسة (مخدوم، 2020).

ويعرف القرار الاستراتيجي على أنه القرار الذي يحدد مسيرة المؤسسة الأساسية وتوجهها العام في ضوء التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تتضمنها البيئة المحيطة، حيث تشكل هذه القرارات أهدافاً حقيقية للمؤسسة تسهم في رسم الخطوط العريضة لممارسة أنشطة المؤسسة، وتوزيع الموارد المادية والبشرية وتوجيهها، وتحديد فعالية المؤسسة (Papulova and Gazova, 2016).

والقرارات الاستراتيجية ما هي إلا تلك القرارات التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة وقدرتها النهائية على البقاء في ضوء التغيرات غير المتوقعة وغير المعلومة التي قد تحدث في أهم البيئات المحيطة بها، حيث تعد القدرة على تقييم عدم اليقين البيئي والاستجابة له عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والنجاح التنظيمي (Osman and Lew, 2020).

ويعرف القرار الاستراتيجي - من وجهة نظر الباحث - على أنه قرار بعيد المدى يتم بناؤه في الوقت الحالي، إلا أن تأثيره يتضح مستقبلاً ويستند إلى مجموعة من الخطط الموضوعية والاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب هذا النوع من القرارات الإحاطة الكاملة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

ومن الجدير بالذكر، أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتضمن الكثير من العناصر، وهي: متخذ القرار الذي يمكن أن يكون فردًا أو جماعة تتمتع بالسلطة، وموضوع القرار وهي المشكلة التي يتم البحث عن حل لها، أو صنع قرار متعلق بها، والدافعية والأهداف وهو الدافع والغرض وراء تحقيق هدف معين، والتنبؤ والتعامل مع المتغيرات المستقبلية وتحديد تأثيرها على المؤسسة، إلى جانب البيانات والمعلومات التي تعدّ المادة الأولية للقرارات، والبدائل وهي الخيارات المطروحة أمام متخذي القرار لاختيار أفضلها وإصدار قرار بخصوصه، بالإضافة إلى البيئة الخارجية والداخلية والمناخ التنظيمي المناسب لاتخاذ القرار الاستراتيجي (السريتي، المهدي والتير، أحمد والطويل، سرور ، 2016).

يعود النجاح في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة إلى قدرة إدارتها وسرعتها في اتخاذ قرارات مستتيرة سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، الأمر الذي يعني ضرورة تكاتف الجهود لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة بشكل صحيح وسريع للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وأشارت دراسة (الصلاعين، 2016) إلى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تأخذ أشكالًا وطرقًا عديدة تتم عن طريقها، ومن أبرزها:

1. اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق اللجان: وذلك من خلال اختيار مجموعة من الأفراد بشكل رسمي من قبل الإدارة لدراسة مشكلة معينة، وإيجاد الحلول لها وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات اللازمة، ويؤكد هذا الأسلوب العمل الجماعي والاستعانة بالخبرات لحلّ المشكلات وتوزيع المسؤوليات.

2. اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة: يفوض لمجلس الإدارة مسؤولية اتخاذ القرار الذي يصعب فيها تفويض السلطة للآخرين، ولا يقوم مجلس الإدارة بإصدار أي قرار قبل مناقشته ودراسته وتبادل الآراء حوله واختيار القرار الأكثر فعالية.

3. اتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات أو المؤتمرات: ويتم خلاله التحاور والتشاور بين المدير والعاملين حول المشكلات المعروضة ومناقشتها، وتقديم

المقترحات والآراء من قبل العاملين، وقد ينتج عن هذه اللقاءات تفويض المدير للعاملين صلاحيات حلّ المشكلات التي تواجههم، واختيار البديل الأفضل لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

4. اتخاذ القرارات باستخدام أسلوب (دلفاي): ويشير هذا الأسلوب إلى اشتراك مجموعة من المتخصصين والخبراء في إصدار الحكم الجماعي حول مشكلة معينة بوساطة استخدام وسائل الاتصال الرسمية، كقوائم الاستفتاء مع ضرورة وجود مجموعة من الأفراد الذين يقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات النهائية. في حين حدّدت دراسة (Wheelen et al, 2017) أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي: المجالس الاستشارية التي تتكوّن من مجموعة أفراد يمثلون مختلف الإدارات، وتبحث هذه المجالس في المشكلات والقضايا المحالة إليها لوضع حلول ومقترحات لحلها، ومن ثم ترسل هذه الاقتراحات إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار حولها، ولها الحق بأن ترفضه أو تقبله، إلى جانب أسلوب الإشراف الاستشاري الذي يتضمّن دعوة المدير لمؤسسيه للاجتماع عند الحاجة للكشف عن آرائهم ومقترحاتهم حول مشكلة معينة، ثم يقوم باتخاذ القرار الأنسب بناء على آرائهم ومقترحاتهم.

2. خصائص القرار الاستراتيجي.

أشارت دراسة (حسين، 2018) إلى أن القرارات الاستراتيجية تتّسم بكونها قرارات نادرة غير اعتيادية؛ أي أنه ليس لها مدركات سابقة لتتبعها، كما أنها شاملة تتّسم بنطاق واسع من المعلومات؛ ما يستوجب التزام كبير لدى مختلف العاملين في كافة المستويات، إلى جانب كونها قرارات موجهة تسهم في بناء الكثير من القرارات للمستويات الأدنى للمؤسسة، فضلاً عن تضمّنها لأعمال المؤسسة المستقبلية عن طريق المستويات العليا، ومن ناحية أخرى تتّسم القرارات الاستراتيجية بأنها من القرارات التي تستوجب نفقات مالية كبيرة لتنفيذها ويصعب التراجع عنها أو تغييرها، كما تشكّل تعارضاً بين مصالح العاملين والمديرين.

علاوة على ذلك، تتّصف القرارات الاستراتيجية في أنها قرارات مركزية في المستويات العليا، فغالباً ما يتم بناء وصنع القرارات الاستراتيجية في أعلى مستوى إداري يتمثل بمجلس إدارة المؤسسة، أو المدير العام، أو مساعديه لاطلاعهم على

إمكانات المؤسسة ومواردها، كما يعدّ القرار الاستراتيجي قرارًا حتميًا لا بدّ من أن تتخذه المؤسسة قبل الشروع بعمليات التشغيلية والإدارية. فضلًا عن ذلك، تتميز هذه بأنها ليست قرارات تفصيلية، وبأنها قليلة العدد حيث تنطوي على الكثير من المحاور في قرار استراتيجي واحد ينظم العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية (الكعبي وآخرون، 2017).

في حين أشارت دراسة (أحمد وخيرة، 2020) إلى أن القرارات الاستراتيجية تتميز بمسؤوليتها عن الموارد الحيوية للمؤسسة وتستوجب الالتزام من قبل كافة العاملين دون استثناء، كما توفرّ القرارات الاستراتيجية الأسس التوجيهية للفعاليات والقرارات الأخرى لأنشطة المؤسسة، ويمكن القول أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات خاطفة يتم صنعها واعتمادها من قبل فرد متميّز وريادي ممن يمتلك السلطة ويتمتع بفكر متألّق، ولديه القدرة على إقناع الآخرين لتبني قراراته وقبولها.

وتتسم القرارات الاستراتيجية بحتمية اتخاذها؛ لأنها مطلب إلزامي من أجل اتخاذ القرارات العملية الأخرى، وتبرز هذه الخاصية في المؤسسات الكبيرة التي تتطلّع إلى التوسّع والعالمية، كما تتّصف هذه القرارات بالموضوعية لما تتضمنه من أهداف استراتيجية تتمثل في تلبية رغبات جميع العاملين في المؤسسة، وخلق قيمة لعملائها والنجاح في تحالفاتها الاستراتيجية (Zlatanović and Nikolić, 2017). كما تعتمد القرارات الاستراتيجية على معلومات غير مؤكدة نتيجة تعاملها مع المستقبل المتصف بالغموض والتأكد، وتتميّز القرارات الاستراتيجية عن القرارات الإدارية بأنها قرارات ذات أثر تنابعي؛ أي أنه من الواجب التزام المؤسسة بتنفيذ مجموعة من الأنشطة المستقبلية وبصورة متسلسلة وفقًا لجدول زمني وضمن الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة (دينوا، جيا وعبدالله، علي ومحمد، روش، 2019).

من ناحية أخرى، تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية كونها تهتم بالزبون، وتسعى لإرضائه، وتحاول جذبته إلى المؤسسة من خلال زيادة المنافع والفوائد المقدّمة إليه؛ ما يعني أن الزبون هو محور القرارات الاستراتيجية ومعيّار نجاحها، إلى جانب اهتمام القرارات الاستراتيجية

بالكشف عن التغيرات في البيئتين: الخارجية والداخلية والتنبؤ بها، كما تعدّ القرارات الاستراتيجية قرارات استثنائية يترتب عليها التحول الجذري في ممارسات المؤسسة، وتسعى دائماً إلى أن تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجديد والابتكار والمرونة وتشجيع جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية على الإبداع (Reuer and Trigeorgis, 2017).

3. أهمية القرار الاستراتيجي.

مهما تنوّعت وتعدّدت أنواع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، لا ينحصر تأثير القرارات الاستراتيجية المتخذة على المؤسسات وحسب، بل يتجاوزها في الكثير من الأحيان ليشمل التأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله، ونظراً لما تمتلكه القرارات من أهمية بشكل عام، والقرارات الاستراتيجية بشكل خاص، لا بدّ من القول أن اتخاذها يستوجي قدرًا كبيرًا من الدقّة، والقدرة الكبيرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، والتوقع بمجريات الأمور؛ ما يؤدّي في النهاية إلى نجاح تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الاستمرار والنمو في القطاع السوقي (بوعاية ومداح، 2016).

كما تتجلّى أهمية القرارات الاستراتيجية في دورها في رفع أداء المؤسسات حالياً ومستقبلاً في حال تم توظيفها بالطريقة المثلى، حيث تسهم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تحديد خارطة الطريق، وتحديد موقع جغرافية الأعمال المستقبلية للمؤسسة، إلى جانب دورها في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة وتوظيف الموارد المتاحة بالطريقة الأنسب، إلى جانب توفير فرص مشاركة لمختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يترتب عليه تقليل المقاومة عند القيام بعملية التغيير؛ ما يوفر تجانس الفكر الإداري وممارساته لدى مديري المؤسسة، بالإضافة إلى تنمية التفكير الاستراتيجي الخلاق لديهم، حيث يجعلهم أفراداً مبادرين لصنع القرارات، وليسوا متلقّين لها (الضلاعين، 2016).

إلى جانب ذلك، تعدّ القرارات الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية وأداتها الرئيسة لتحديد أهداف المؤسسة، حيث تعدّ من العوامل التي تؤدي دوراً مهماً في

عمل المؤسسة، خاصة المؤسسات الاقتصادية؛ إذ تركز القرارات الاستراتيجية على تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وبعدها الزمني، وتتضمن مجالات الحياة المتعلقة بالآراء المستقبلية والمدى البعيد، بمعنى آخر تعتمد المؤسسة في قدرتها على الاستمرار بأنشطتها وأعمالها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية ومدى تطبيقها لها لتحقيق الأهداف المرجوة لها. كما يمكن القول أن القرارات الاستراتيجية ترتبط بالأنشطة الهادفة لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الحالي منها، إلى جانب تحقيق التوازن بين المؤسسة وأنشطتها ومتطلبات بيئتها واستقبالها، لا سيما في ظروف عدم اليقين (Haessler, 2020).

كما تسهم القرارات الاستراتيجية في خفض حالات عدم التأكد عن طريق دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، والتعرف على ما تتضمنه من فرص وتهديدات، بالإضافة إلى دراسة امكانيات المؤسسة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة. فضلا عن ذلك، تسهم القرارات الاستراتيجية الناجحة في زيادة أرباح المؤسسة واستغلال الفرص التنافسية، وزيادة الحصة السوقية وأسعار الأسهم؛ ما يعني أن القرار يؤدي دوراً مهماً وحيوياً في التأثير على حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر لاحقاً على جميع العاملين فيها (Kuznetsova et al, 2017).

وتساعد القرارات الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ أنشطتها الإدارية بفاعلية وكفاءة، كما تؤثر هذه القرارات على زيادة الواردات المالية للمؤسسة وقدراتها الاقتصادية؛ ما ينعكس إيجاباً على ازدهار اقتصاد الدولة وسياساته في المستقبل. ومن ناحية أخرى، من الممكن أن تساعد القرارات الاستراتيجية في اكتشاف أهداف جديدة للمؤسسة، أو تعديل الأهداف الحالية، الأمر الذي يحقق مستقبلاً أفضل لها؛ إذ إن القرارات الاستراتيجية وما تخلفه من نتائج إيجابية تعكس فاعلية وقدرة الإدارة العليا على تخطيط وتنفيذ الرؤية المستقبلية لها (وسام، 2015).

ومن ناحية أخرى، يركز القرار الاستراتيجي على نشاط المؤسسة ونطاقها؛ ما يعني أنه يؤدي دوراً مهماً في تأطير حدود المؤسسة، لا سيما أن الظروف البيئية تتغير بسرعة هائلة، الأمر الذي يستوجب ضرورة استيعابها عن طريق قرارات تتميز

بالجودة العالية وتتناسب مع النتائج المتوقعة، كما تبرز أهمية القرار الاستراتيجي بدوره في ملاءمة أنشطة المؤسسة مع مواردها المتاحة للاستفادة من الفرص الاستراتيجية، واكتساب قدرات إضافية أو التخلص منها، الأمر الذي يعني أن القرار الاستراتيجي هو الموجّه والمحدّد لتوجّه المؤسسة على المدى البعيد (العطوي وحمود، 2020).

وفي السياق ذاته، يعدّ القرار الاستراتيجي سلوكًا قانونيًا ونظاميًا، وأدى بأدوات الإدارة لتحقيق أهدافها نظرًا لما يقوم به من دور كبير في مجال العمليات الإدارية، كما يكشف القرار الاستراتيجي عن موقف الإداريين والرؤساء وسلوكهم والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على صانعي القرار؛ ما يسهم في تسهيل مهمة الرقابة على هذا القرار والتحكم فيه، والتعامل مع الضغوط والمواقف مستقبلاً. إضافة إلى ذلك، تعدّ القرارات الاستراتيجية أداة مهمة لاختبار وقياس قدرة الإداريين على تنفيذ المهام والوظائف الإدارية، خاصة طويلة المدى، والقيام بها بأسلوب عملي وعلمي يتناسب مع البيئة الخارجية والداخلية، حيث تؤدي القرارات الاستراتيجية دورًا حيويًا في تكييف، وتجسيد، وتطبيق السياسات والأهداف والاستراتيجيات العامة عن طريق جمع المعلومات من خلال الوسائل التكنولوجية المتنوعة (علامية، 2015).

4. مراحل القرار الاستراتيجي.

ينظر إلى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على أنها سلسلة متسلسلة من الأنشطة التي تبدأ من ظهور مشكلة أو فرص، ومن ثم تحديد وتقييم مسارات العمل البديلة، واختيار البديل المفضّل للتنفيذ من العمل، وفي ما يلي توضيح مفصل لمراحل القرار الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص التي تعدّ المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار الاستراتيجي، وتركز هذه المرحلة على الكشف عن المشكلة التي تشكل انحراف المؤسسة، أو أحد أقسامها، أو أنشطتها عن الهدف المحدّد، وتتطلب هذه المرحلة تحديد المشكلة بصورة واضحة إلى جانب دراسة البيئة الخارجية للكشف عن ما تتضمنه من فرص وتهديدات، وتقييم البيئة الداخلية للتعرف على عناصر القوة والضعف في المؤسسة (Campos et al, 2015).

كما تتضمن هذه المرحلة تحليل عناصر المشكلة، والتي تشمل تحديد الظروف المحيطة بالمسكلة والعوامل المؤثرة في القرار وتحليلها، والوقوف على الأسباب التي دفعت إلى حدوث المشكلة، وتلخيص المشكلة في سؤال رئيس يتفرع عنه الكثير من الأسئلة الفرعية، إلى جانب التعرف على معوقات اتخاذ القرارات، وتعدّ هذه المرحلة من أهم وأدقّ مراحل صنع القرار الاستراتيجي، والتي تتطلب التركيز وإدراك المشكلة وتشخيصها وتحليلها باعتباره نصف الحلّ (الشغري، 2018).

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد البدائل، وتركز الإدارة العليا جهودها في البحث وتحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة، والتي من الممكن أن تسهم في حلّ المشكلات وسدّ الفجوات، وتتطلب هذه المرحلة توفّر المعلومات والخبرة اللازمة إلى جانب الاستعانة بعدد من المساعدين والمستشارين بغية تحديد جملة من البدائل الاستراتيجية التي يتم اختيار إحداها لاحقاً، حيث يقصد بالبدل بأنه مقترح يؤخذ بالحسبان، بالإضافة إلى مقترحات أخرى ليتم في ما بعد المقارنة بينها وتحليلها والإجماع على المقترح الأفضل لتجاوز المشكلة (Taticchi et al, 2015).

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم، وتشير هذه المرحلة إلى المقارنة بين البدائل الاستراتيجية الموضوعة، والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، والبدل الأقرب إلى تحقيق الهدف النهائي هو البديل المرغوب فيه، كما تتضمن هذه المرحلة تحديد عيوب ومزايا كل بديل عن طريق استعراضها من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن تقييم البدائل الاستراتيجية بغية التعرف على نتائج متوقعة من تطبيق كل بديل، أو لتكون صورة واضحة عنها والمقارنة والمفاضلة بينها، كما تتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة لجميع الأسئلة المطروحة، وتحديد المعايير المتبعة في اختيار البديل الأنسب، إلى جانب تحديد النتائج المتوقعة من تطبيق كل بديل (Macharis and Bernardini, 2015).

المرحلة الرابعة: مرحلة الاختيار، ويتم في هذه المرحلة الانتهاء من عملية تقييم البدائل ومزاياها وعيوبها واختيار البديل الأنسب من بينها؛ إذ تتوقّف عملية اختيار البديل على كفاءة صانع القرار وقدرته على الاختيار من خلال ما يمتلكه من خبرة ومعلومات، وتعدّ هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة؛ إذ إن الكثير من البدائل

لا يمكن التنبؤ بعيوبها إلا عند تنفيذها مستقبلاً، كما أن ضيق الوقت قد يشكّل عائقاً أمام تحديد النتائج المتوقعة عن كل بديل؛ ما يعني أن التقدير الشخصي لمتخذ القرار الاستراتيجي وقيمه واهتماماته وأخلاقه، والإجراءات التنظيمية هي التي تلعب دوراً كبيراً هو السائد عند اختيار البديل الأفضل (Judge and Talaulicar, 2017).

وتتطلب مرحلة إصدار القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المعروضة، وإعطاء عمليات صنع القرار الوقت الكافي واللازم للتفكير والتقييم، والتأكد من أن القرار هو نتاج التفكير الجماعي لجميع الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرار، وصياغة خطط واضحة لتنفيذ القرار المتخذ، وبناء نظام دقيق بغية متابعة تنفيذ القرار، والتأكد من الالتزام به وتقييمه (Brest et al, 2018).

5. مداخل القرار الاستراتيجي.

اتّفقت معظم الدراسات على وجود ثلاثة مداخل رئيسة لصناعة القرارات الاستراتيجية، وهي:

أولاً: المدخل التحليلي، ويعد هذا المدخل الأقدم بين مداخل القرار الاستراتيجي، ووفقاً له، فإن صانع القرار يعدّ شخصاً مميزاً يمتلك سلوكاً ذكياً ومنطقياً، ويتم الأخذ بالاعتبار عند اتخاذ القرار جميع البدائل والخيارات الممكنة مع الحاجة إلى تحليل المشكلة بصورة نظامية وفقاً لخطوات منطقية متسلسلة، ما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أفضل حتى عند وجود نقص في المعلومات اللازمة (Intezari and Gressel, 2017).

ثانياً: المدخل الحدسي، والذي يشير إلى أن صنع القرارات الاستراتيجية تكون ناتجة عن دمج المعلومات والحقائق الناشئة عن الانغماس الشخصي العميق بالمشكلة قيد الدراسة، ويتميّز هذا المدخل باعتبار إحساس المدير ركناً أساسياً في تقدير المواقف المستقبلية واختيار القرار الاستراتيجي، كما يعرف الحدس على أنه حالة تنبؤية يكتنفها الشك في النتائج، إلى جانب كونه عملية فكرية تتّصف بسرعة حسم المواقف (Calabretta et al, 2017).

ثالثاً: المدخل السلوكي، والذي يقرّ بواقعية الظروف المحيطة بعملية صنع القرار؛ إذ إن صانع القرار عادة ما يعاني من قلة المعلومات وعدم دقتها، وعدم إمكانية التصرف بموضوعية مطلقة نتيجة لتأثره بمبادئه الشخصية وقيمه وعاداته وتقاليده وخبراته السابقة؛ ما يعني أن أفضل ما يمكن بلوغه عند مواجهة المشكلة أو الموقف هو الحل المرضي أو المقبول وليس الحل المثالي؛ لكون المؤسسات كيانات سياسية تتأثر بالأفراد ومصالحها الخارجية والداخلية عند صنع القرار الاستراتيجي (Wheelen et al, 2017).

في حين أشارت دراسة (Pugna et al, 2020) إلى أن مداخل دراسة القرار الاستراتيجي تتلخص بما يلي: المدخل الزمني؛ أي أن أي قرار يصنّف على أنه قرار استراتيجي إذا كانت مدة تنفيذه أكثر من سنة، ومدخل وظائف المنظمة، حيث يعدّ القرار استراتيجياً عندما يأخذ بالاعتبار وظائف المؤسسة الأربع، وهي: المالية، والتسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والتي تسهم في إعداد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على تحقيقها، ومدخل المستويات الإدارية، والتي تشير إلى أن المستويات الإدارية تنقسم إلى ثلاثة مستويات: (الدنيا، والوسطى، والعليا)؛ إذ إن القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا.

علاوة على ذلك، أشارت دراسة (Kourdi, 2015) إلى أن هناك ثلاثة مداخل لاتخاذ القرار الاستراتيجي، وهي: المدخل الريادي الذي يشير إلى أن القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها من قبل شخص إداري يتمتع ببصيرة ولديه القدرة على إقناع الآخرين، والمدخل المتكيف، ويتضمّن هذا المدخل التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول كردّ فعل بعد حدوثها وليس قبلها؛ أي أن المؤسسة تكون مستجيبة للأحداث أكثر من بحثها عن فرص جديدة، إلى جانب المدخل المخطط الذي يتضمّن مجموعة من المعلومات المناسبة والمنظمة لتحليل المشكلات، وإيجاد بدائل استراتيجية مناسبة واختيار الأنسب منها، وعادة ما يتضمّن المبادرات المستقبلية والفرص الجديدة.

بينما أشارت دراسة (Cai et al, 2016) إلى أن مداخل اتخاذ القرار الاستراتيجي تصنّف إلى المدخل التكاملي الذي يعدّ خليطاً من عدة مداخل، ويصف

الإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة، حيث يمثل حالة دائمة الحضور، والمدخل العشوائي الذي تعتمد المؤسسات التي تتسم بينتها بحالة عدم تأكد تام، ويتمتع هيكلها التنظيمي بدرجة عالية من المرونة وعضوية كبيرة؛ ما يعني أن عدم قدرة المؤسسات على اتباع منهج متكامل لتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى إيجاد حالة من الحشد والتدافع العشوائي للكثير من الجهات والأطراف لتدخل في عملية صنع القرار بطريقة منظمة أو غير منظمة.

6. العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي.

تؤثر الكثير من العوامل في فاعلية عملية اتخاذ القرار وتنفيذه التي يمكن تلخيصها بالعوامل الآتية (الشغري، 2018):

أ. العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة في شخصية متخذ القرار، وقيمه، ومركزه الاجتماعي، وعواطفه، وخبراته، وحالته النفسية عند صنع القرار؛ لكون متخذ القرار أحد أفراد المجتمع يتأثر بالظروف المحيطة؛ ما ينعكس على سلوكه، إلى جانب العوامل المتعلقة بالمستشارين والمساعدين والمتخصصين؛ إذ إن طريقة تفكيرهم وتعاملهم مع المشكلات وخبرتهم تؤثر بشكل كبير في فعالية القرار الاستراتيجي، الأمر الذي يعني ضرورة اختيارهم من أصحاب الميول المتباينة لفتح المجال أمام الأفكار المبدعة، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالمرؤسين، حيث إنه من الواجب أن يتم النظر إليهم بأنهم أفراد فاعلون يمتلكون الآراء والمقترحات التي قد تساعد في إيجاد الحل الأفضل.

ب. العوامل التنظيمية أو الإدارية: والتي تتضمن عدم تفويض الصلاحيات والإدارة المركزية، ومستوى الاتصالات الإدارية ومدى فعاليتها، وتداخل الاختصاصات الوظيفية، وعدم وضوحها ونطاق إشراف المديرين على العاملين.

ج. العوامل البيئية: والتي تؤثر بشكل كبير على عملية اختيار البديل الأفضل، ومن أبرزها: النظام الاقتصادي والسياسي في الدولة، والتقاليد والعادات الاجتماعية، والمبادئ والقيم الدينية، والتطورات التكنولوجية، والنصوص التشريعية كالتعليمات والأنظمة واللوائح، إلى جانب انسجام البديل أو القرار مع الصالح العام (Petrou et al, 2020).

حيث تقسم البيئة المحيطة بالقرار الاستراتيجي إلى أربعة أنواع، وهي: البيئة المستقرة التي تكون بها العوامل البيئة المؤثرة بها قليلة وبسيطة وغير متغيرة، والبيئة المتغيرة التي تتضمن مجموعة من العوامل البيئية بعدد قليل، إلا أنها تتغير من فترة إلى أخرى؛ ما يعني أن القرار ينتقل من حالة الوضوح إلى حالة عدم الوضوح؛ أي يعني حالة عدم التأكد، والبيئة المعقدة المستقرة، حيث إن العوامل البيئية كثيرة لكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى أخرى، وتتضمن هذه البيئة بعض المخاطر، والبيئة المعقدة المتغيرة، حيث إن العوامل البيئية في هذه البيئة كثيرة وغير واضحة وصعبة وتتغير من فترة إلى أخرى (السريتي وآخرون، 2016).

د. الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسة، والمتمثلة في الضغوطات الاقتصادية، وضغط الرأي العام والأجهزة الرقابية والإعلامية والعلاقات الاجتماعية خارج بيئة العمل، وضغوط الرؤساء والوقت، وضغوط المؤسسات غير الرسمية (Maniatis, 2016).

من الجدير بالذكر، أنه ليس المهم صناعة القرار واتخاذ، بل الأهم هو اختيار القرار الأفضل والأنسب وتطبيقه، والذي ويمكن الوصول لذلك من خلال الكثير من الأدوات والوسائل التي من أبرزها: اللامركزية، والتفويض، وأهمية التعرف على المشكلات من خلال مقارنة الواقع الحالي والواقع المستهدف، إلى جانب ضرورة تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور المشكلة، وتجنب التسرع في اتخاذ القرارات، وبناء نظام لمتابعة اتخاذ القرار، وتظمين كافة أطراف المشكلة في عملية وضع الحلول لتشجيعهم على تطبيقها (بن خليفة، 2016).

من ناحية أخرى، تؤثر المنافسة بشكل كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فلا بد من أن تقوم المؤسسة بالتعرف على استراتيجيات المؤسسات الأخرى وسياساتها، خاصة المؤسسات المنافسة، إلى جانب التأكد من دقة البيانات ومدى توفرها لما لها من دور كبير في توسيع نطاق تفكير وعلم متخذ القرار والتعمق بالمشكلة، كما تؤثر درجة تعليم وذكاء وخبرة صانع القرار الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ نظرًا لاعتماد القرار الاستراتيجي بصورة كبيرة على العوامل الشخصية لصانع القرار، وقيمه، ومبادئه، وحالته النفسية (Divjak, 2016).

7. أبعاد القرارات الاستراتيجية وأنواعها.

لا بدّ من التعرّف على أبعاد القرارات الاستراتيجية لتحديد محتواها ومضامينها، حيث أشارت دراسة (park et al,2017) إلى أن أبعاد القرار الاستراتيجي تتلخّص بما يلي:

أولاً: الإدراك، حيث يعرف بأنه عملية تنطوي على الكثير من التعقيد تواجه متخذ القرار أثناء تحليله للبيئة الداخلية التي تتضمن عناصر القوة الداخلية التي تتأثر بها المؤسسات، كعوامل قوتها وضعفها والبناء التنظيمي والموارد المتاحة، ويشير مفهوم الإدراك إلى العملية الفكرية التي تتم في عقول العاملين، والتي تساعد في تحليل المعلومات والبيانات لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها عن طريق تنمية قابلية المديرين لتحقيق قرارات تتمتع بجودة عالية على مستوى المؤسسة؛ بمعنى آخر يعرف الإدراك بأنه الفهم الجيد للقرارات المتخذة لتحقيق مستقبل أفضل عن طريق فهم المعلومات وتقديرها؛ إذ يقسم الإدراك إلى إدراك بصري، وإدراك اجتماعي، وإدراك ذاتي (البغدادي، عادل والعطوي، مهند والجبوري، حيدر والكلابي، أمير وزيارة، سهيلة، 2018).

ثانياً: العدالة الإجرائية، ويشير إلى مدى الحكم على عدالة إجراءات عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد المشاركين في العملية التنظيمية؛ أي أنها إدراك العاملين لمدى عدالة إجراءات الإدارة بتوظيف طرق مناسبة لتوزيع مدخلاتها ومخرجاتها داخل المؤسسة، وتتكوّن العدالة الإجرائية من معايير الإجراءات الرسمية وقواعدها، وشرح الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، والتفاعل بين متخذي القرار، والعاملين المتأثرين بالقرارات (الطعامسة وحسب الله، 2015).

ثالثاً: الإجراءات العقلانية، تؤثر الإجراءات العقلانية بشكل كبير في فعالية القرار الاستراتيجي؛ بمعنى آخر المدى الذي يحقق في القرار الاستراتيجي للأهداف التي تم وضعها من قبل الإدارة، ويعرّف النموذج العقلاني على أنه النهج العملي والعلمي لعملية اتخاذ القرار والنظر إليه بشكل منظم وأساس وعقلاني، حيث إن الأفراد يميلون من خلال الإجراءات العقلانية إلى إيجاد الحلول الجيدة لاختيار القرارات التي تتمتع بالفعالية والجودة، كما أن كفاءة القرار الاستراتيجي تتحدّد من خلال ما يحققه

من أهداف تصبّ في صالح المصلحة التنظيمية بالاعتماد على المعلومات الكاملة حول البدائل المختلفة؛ ما يشير إلى عقلانية القرار، واختيار البديل الأنسب، والوعي الكامل بطبيعته وشروطه ونتائجه (العطوي وحمود، 2020).

رابعاً: الالتزام بالقرار، ويعرّف الالتزام على أنه الحالة النفسية التي توضح العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وتؤثر بدرجة كبيرة في عملية التحضير للاستمرار بها، ويتكوّن الالتزام من ثلاثة عناصر أساسية، وهي: الالتزام العاطفي، والاستمرارية، والمعيارية. هذا، ويمثل الالتزام بالقرار استراتيجيّة سلوكية طبيعية تؤدّي دوراً في مقاومة العاملين للتغيير، حيث يستخدمون المعلومات التي تتناسب مع تطلعاتهم العقلية الأولية في عملية صنع القرار؛ ما يعني أن الالتزام بالقرارات يؤدّي إلى خفض التناثر المعرفي وتحسين أداء القرار (park et al, 2017).

في حين أشارت دراسة (طالب، 2020) إلى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تنطوي على ثلاثة أبعاد، رئيسة، وهي: الشمول، والرشد، والتي تشير إلى صياغة الأهداف وتحديد المشكلة ووضع البدائل لحلها، والسلوك السياسي الذي يعبر عن محاولة بعض الأفراد للتأثير على متخذي القرار داخل المؤسسة لتحقيق أهداف شخصية، فمن غير الممكن التخلّص من هذا السلوك، إلا أنه يمكن إدارته بشكل جيد، إلى جانب درجة الاتفاق، والتي تشير إلى درجة اتفاق الإدارة العليا في ما بينها لتحديد الأهداف على المدى البعيد، وإيجاد الحلول والاستعانة بفرق العمل في عملية صنع القرار واتخاذها.

كما تشير دراسة (Cray et al, 2017) إلى أن أبعاد القرار الاستراتيجي، هي: بُعد البيئية، حيث يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي في بيئة تتسم بعدم التأكد مع إمكانية التنبؤ بها، وبُعد الغاية، حيث يتخذ القرار الاستراتيجي بغية التكيف من التغيّرات البيئية ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، وبُعد الموارد، حيث يمكن القول بأنه قرار استراتيجي عندما يستوجب اتخاذه لإعادة توزيع الموارد المالية والبشرية والمادية ضمن رؤية المؤسسة الشاملة، والبُعد الإداري، ويقصد به أنه يمكن السلوك الإداري المرؤسين لتعزيز قدرتهم على إجراء عملية التغيير، والبُعد الزمني، حيث إن القرار الاستراتيجي والبُعد الزمني يتم اتخاذه لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات؛ نظراً

لطبيعة البيئة المحيطة، والتي تتسم بالمنافسة، فضلاً عن تعدد الأعمال وحاجته إلى بُعد تنفيذ متكامل، وبُعد التوجّه المستقبلي، والذي يشير إلى تنبؤات المؤسسة، وتمكين أفرادها للتغلب على المنافسين وبلوغ أهدافها الاستراتيجية.

ولخصت دراسة (McWilliams et al, 2016) أبعاد القرار الاستراتيجي في: تتم صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذها على مستوى الإدارة العليا؛ إذ إن هذه القرارات تؤثر في جميع عمليات وأنشطة المؤسسة، وتعدّ الإدارة العليا هي الجهة القادرة على إدراك الفهم لدلالات القرار الاستراتيجي، كما أن القضايا الاستراتيجية تتطلب توظيف كميات كبيرة من الموارد التنظيمية، كما تؤثر القضايا الاستراتيجية على تقدّم المؤسسة وازدهارها ورفاهيتها على المدى الطويل، وتعتمد هذه القضايا على التنبؤات المستقبلية وتتعدد نتائجها وتأثيرها على التنبؤات المستقبلية.

وأشارت دراسة (Gu et al, 2016) إلى أن أبعاد القرار الاستراتيجي تتمثل في بُعد الاتصالات التي تشير إلى تكرار الاتصالات بين الجهات المعنية باتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتبارها وظيفة إدارية ترتبط بالعمل الإداري، من حيث التنظيم والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة، ولما تؤديه من دور كبير في تبادل الأفكار لإيجاد فهم مشترك حول الأعمال والأهداف والمهام الواجب تنفيذها، وبُعد الإنفاق الذي يشير إلى اتفاق المديرين على تحديد الأهداف على المدى الطويل، وصياغة الحلول، والاستعانة بفرق العمل عند اتخاذ القرارات، وبُعد اللامركزية، حيث يقوم متخذ القرار بتفويض بعض صلاحياته أو جميعها إلى الأفراد في المستويات التنظيمية أو الإدارية الأقل، وعادة ما يمارس هذا البُعد بالإدارة الديمقراطية ويعدّ النمط الأكثر نجاحاً وفعالية في اتخاذ القرارات.

وحددت دراسة (Parayitam and Papenhausen, 2018) أبعاد القرارات الاستراتيجية التي تتأثر بجودة المعلومات، وهي: بُعد التنافس وهي جملة التقنيات والمهارات والموارد التي يمكن للإدارة استثمارها للتمييز عن المنافسين وخلق قيمة أكبر للعميل، وبُعد الرقابة للكشف عن الانحراف الإيجابي أو السلبي عن الأداء المخطّط له، وبُعد التنبؤ الذي يشمل صحة المعلومات المتوفرة وسهولة استخدامها، وبُعد الصراع، ويقصد به التردد والحيرة عند اتخاذ القرار الاستراتيجي؛ ما يتسبب

بصعوبة الاختيار بين البدائل، وبعْد الواقعية وهي امتلاك المؤسسة للقدرة اللازمة لدراسة المؤسسات الأخرى، وامتلاك الإمكانيات والقدرات لاتخاذ السلوك المتلائم. وتنقسم القرارات الاستراتيجية إلى عدة أنواع رئيسية، وهي: قرارات استراتيجية واعدة، وهي القرارات التي تتخذ عندما تكون التغيرات البيئية معروفة من ناحية اتجاهاتها وخصائصها، وتتسم هذه القرارات بسهولة اختيار البديل الأقل تكلفة والأكثر عائداً، والقرارات الاستراتيجية الشرطية، وهي القرارات التي تتخذ في حالة تنوع الظروف البيئية، وعدم ثبات المتغيرات المتعلقة بها؛ ما يعني صعوبة التنبؤ والتوقع بها، وتنقسم هذه القرارات إلى قرارات دفاعية لمواجهة تغير متوقع، أما القرارات الهجومية فتتخذها المؤسسة عندما يتاح لها، إلى جانب القرارات الاستراتيجية للمزيج التسويقي، وهي التي تتعلق بعناصر المزيج التسويقي، والتي تتمثل في: التوزيع، والسعر، والمنتج، والترويج (Yamagishi et al, 2017).

كما تصنف القرارات الاستراتيجية إلى عدة أنواع أساسية، وهي: قرارات استراتيجية على مستوى المؤسسة كلها، والتي تعتمد على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي، وتعد أكثر شمولية من قرارات وحدات العمل، كما تتضمن مستوى أعلى من الخطورة في التوجه المستقبلي والمدة الزمنية والتكلفة، إلى جانب قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، حيث تقع بين قرارات المستوى الأول والثالث، وتعد الرابط بينهما، وقرارات استراتيجية على مستوى وظيفي، حيث تقع هذه القرارات في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية، وتتطلب اتخاذ أنشطة ملموسة وفعلية يتم اتخاذها بصورة متكررة ودورية، إلا أنها تتطلب تكلفة ووقت أقل، وتنطوي على درجة خطورة أقل (Divjak, 2016).

ثالثا العلاقة بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي:

أشارت الكثير من الدراسات السابقة إلى أن بيئة المؤسسة تعدّ المصدر الأساس لحالات عدم اليقين لمتخذي القرارات الاستراتيجية المسؤولين عن التعامل مع الفرص والتهديدات المتاحة والتكيف معها، عن طريق تطوير الأساليب الاسترشادية التي تساعد على خفض مستويات التعقيد البيئي، من خلال طريق جمع المعلومات اللازمة وتحويلها لتمكينهم من إعداد البدائل المناسبة، والاعتماد عليها في

اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما تساعد عملية جمع البيانات وتحليلها في تحديد التغيرات البيئية وتفسيرها وجمع المزيد من المعرفة حول الأشياء المتوقع حدوثها مستقبلاً، والتنبؤ بها لتكون المرجع التي تستند إليه الإدارة العليا في عمليات اتخاذ القرارات المستقبلية (جهد وحامد، 2020).

كما تعدّ المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عاملاً حاسماً في عملية صنع القرار من قبل المديرين التنفيذيين في الصناعة، وتتخذ الكثير من الدراسات في الإدارة الاستراتيجية موقفاً مفاده: أن المديرين التنفيذيين يصلون إلى قرارات استراتيجية بناء على عملية منظمة لدراسة متأنية للظروف والبدائل والعواقب، كما يتم استخدام المعلومات المتعلقة بأمور، مثل: المنافسة، والأسواق، والتقنيات والاتجاهات في البيئة المجتمعية التي تؤثر في المنظمة كمحاولة للحكم على الآثار المترتبة على البدائل الممكنة للقرار الذي يتعين اتخاذه. على هذا النحو، فإن استخدام المعلومات يسهم في الحد من عدم اليقين (Abdel-Maksoud et al, 2015).

من ناحية أخرى، يعدّ عدم اليقين البيئي والغموض ونقص المعرفة مشكلة رئيسة يواجهها صناع القرار الاستراتيجي؛ ما يعني أن عمليات المسح البيئي تسهم وبشكل كبير في زيادة المعرفة اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية اللازمة، وتحديد الأنشطة والعمليات التي تسهم في رسم خريطة عمل المؤسسة المستقبلية، ويرتبط المسح البيئي بالقرارات الاستراتيجية من خلال اعتماد القرارات الاستراتيجية على المعلومات التي يقدمها بشكل رئيس، كما يقدم المسح البيئي لمتخذي القرارات المعلومات الكافية، والتي تقلل من عدم التأكد الذي يشكل معضلة كبيرة أمام متخذي القرارات (العطوي وحمود، 2020).

نبذة عن شركات الاتصالات الأردنية:

نتيجة للتطورات الدولية والإقليمية في مجال الاتصالات، بدأ قطاع الاتصالات في الأردن بمواكبة هذه التطورات من حيث التنظيم والإدارة. ونتيجة لهذا التحول، بدأت شركات الاتصالات في الأردن في تقديم خدماتها بجودة عالية؛ اعتماداً على تسويق العروض، مثل: انخفاض الأسعار، وزيادة جودة الخدمة بين

المنافسين، وتوفير خدمات متنوّعة وتكنولوجيا متقدّمة، الأمر الذي رفع مستوى المنافسة بين الشركات. ويتضمّن قطاع الاتصالات الأردنية من ثلاث شركات رئيسية، وهي: شركة أمنية، وزين، وأورانج، وتعدّ شركة أمنية للاتصالات شركة أردنية للاتصالات المتنقلة، تأسست عام (2005)، وهي شركة تابعة لشركة بتلكو البحرين، وتمتلك شركة أمنية أكثر من (2.4) مليون مشترك في خدمة الهاتف المحمول، وحصة سوقية تبلغ (31%) (Almahirah, 2020).

في حين تعدّ شركة زين مشغل الاتصالات الرائد في الأردن، وواحدة من أكبر الشركات في الأردن، ويقع المقر الرئيس لشركة زين في عمّان، وتخدم (5.2) مليون عميل سكني، وأكثر من (30.000) عميل من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة والحكومية، بالإضافة إلى إنشاء الكثير من "المبادرات الأولى" على مدى العقود الأربعة الماضية، واستخدمت زين الكثير من التقنيات والخدمات المبتكرة لتظلّ في طليعة تجربة العملاء، كما أن شركة زين تتفهّم الحاجة إلى مواصلة استثماراتها في بناء شبكات المستقبل؛ لأن آثارها الإيجابية تنساب إلى بقية الاقتصاد (Shehada and Bakheet, 2017).

وتعدّ شركة أورانج (Orange) العلامة التجارية الرئيسة لشركة (France Telecom)، وإحدى شركات الاتصالات الرائدة في العالم، والتي تخدم أكثر من (177) مليون عميل حول العالم. في عام 2000، أصبحت (France Telecom) شريكاً استراتيجياً للاتصالات الأردنية، وزادت حصتها تدريجياً في المجموعة حتى أصبحت المساهم الأكبر بنسبة (51%) من رأس المال، وتم إنشاء شركة الاتصالات الأردنية في عام (1971) تحت اسم "مؤسسة الاتصالات"، والتي كانت مملوكة بالكامل للحكومة الأردنية آنذاك. في عام (1997) تمت خصخصة المؤسسة وأصبحت شركة الاتصالات الأردنية التي تقدّم خدمات الهاتف الثابت. وفي عام (2006) قرّرت مجموعة الاتصالات الأردنية دمج أعمالها الثابتة والمتنقلة والإنترنت والمحتوى وعروضها بالجملة ضمن مجموعة الاتصالات الأردنية لإنشاء مشغل متكامل في الأردن. وتخدم مجموعة الاتصالات الأردنية الآن ما يقرب من (2.5) مليون عميل من خلال توفير تقنيات اتصالات متكاملة بأسعار معقولة. وفي

عام (2007)، اعتمدت مجموعة الاتصالات الأردنية علامة (Orange) التجارية لجميع خدماتها كجزء من خطة استراتيجية تهدف إلى تزويد الأردن بخدمات عالمية المستوى، وحاليًا يبلغ عدد مشتركى أورانج أكثر من (5.42) مليون مشترك للخلوي والثابت والإنترنت وخدمات الربط وحلول الأعمال (Al-Zoubi and Al-Zoubi, 2019).

2.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة العطوي وحمود، (2020). بعنوان "تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية دراسة لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة".
هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية، والتعرّف على مستوى استثمار قابليات المسح البيئي والاهتمام بالقرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي من خلال استعراض الكثير من الدراسات التي تناولت موضوعي الدراسة، وخُصت الدراسة إلى:
أ. اهتمام جامعة الكوفة بالمسح البيئي من خلال تبني البيئة المستقبلية وما تتضمنه من فرص وتهديدات.
ب. تهتم جامعة الكوفة بقراراتها الاستراتيجية، وتسعى دائماً إلى تحسين فعاليتها.
ج. وجود علاقة معنوية بين قابلية المسح البيئي والقرارات الاستراتيجية بجميع أبعاده: (الإجراءات العقلانية، والالتزام بالقرار، والإدراك، والعدالة الإجرائية).
وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المسح البيئي لما له من دور كبير في زيادة التواصل مع الجامعات العربية والعالمية، ولما له من دور كبير في القرارات الاستراتيجية، إلى جانب ضرورة اهتمام الجامعة بالبيئة الخارجية من خلال تنفيذ عمليات المسح البيئي بشكل مستمر للتعرّف على الفرص والتهديدات فيها.

2. دراسة الطحان، (2020). بعنوان "دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة بمصر".

سعت الدّراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤدّيه الذكاء التنافسي بأبعاده: (الذكاء السوقي، وذكاء المنتج، والذكاء التكنولوجي، والذكاء الاستراتيجي) في تعزيز المكانة السوقية لشركات التأمين العامة والخاصة بمصر، وتألّف مجتمع الدّراسة من شركة مصر لتأمينات الحياة وشركة إكسا للتأمين، في حين بلغ عدد أفراد عيّنة الدّراسة (200) مدير ومديرة في إدارة عمليات التسويق والمبيعات وخدمة العملاء، واتّبعت الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم استخدام استبانة لجمع المعلومات وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخراج مقاييس النزعة المركزية، وإجراء اختبار الانحدار البسيط، وتوصّلت الدّراسة إلى أن شركات التأمين العامة والخاصة في مصر تقوم بتطبيق ممارسات الذكاء التنافسي بجميع أبعادها وبدرجة مرتفعة، كما جاءت المكانة السوقية أيضاً بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الذكاء التنافسي وتعزيز المكانة السوقية، وأوصت الدّراسة بأهميّة الربط بين منتجات الشركات مع تلبية رغبات وحاجات العملاء لدعم ذكاء المنتج، وإجراء المسوحات والدّراسة اللازمة لجمع المعلومات حول العملاء والمنافسين والسوق، إلى جانب الاهتمام بتطوير الأنظمة الرقابية والتسويقية القائمة على المعلومات والاستخبارات السوقية.

3. دراسة جهاد وحامد، (2020). بعنوان "تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي-دراسة تحليلية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

هدفت الدّراسة إلى تحديد مدى اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأقسامها المختلفة في عملية الاستبصار الاستراتيجي، وأثره في القرارات الاستراتيجية، واستهدفت الدّراسة المديرين في الإدارة العليا ضمن هذه الوزارة، واتّبعت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألّف عيّنة الدّراسة من (83) مديراً في الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS) بأن هذه

الوزارة تولي الاستبصار الاستراتيجي اهتمامًا بدرجة متوسطة، إلا أن الاستبصار الاستراتيجي يعدّ وسيلة مهمة لتحديد نجاح المؤسسات في ضوء البيئة المتسارعة التغيير لما يؤديه من دور في تكوين رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة، إلى جانب اهتمامها بالمسح البيئي بالدرجة المتوسطة، وأشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستبصار الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي لما له من دور في توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت اللازم. وأوصت الدراسة بالكثير من التوصيات، من أبرزها: ضرورة رفع مستوى الاستبصار الاستراتيجي في الوزارة، والاهتمام بالمسح البيئي، وتعزيز التفكير العقلاني لدى الإدارة العليا، وتأسيس وحدة إدارية خاصة بالاستبصار الوظيفي.

4. دراسة علي، (2019). بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات الأردنية"، حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين من خلال (الرؤية، والبصيرة، والتحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية، وتألفت عينة الدراسة من (74) موظفًا في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة زين وأمنية وأورانج، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم توزيع استبانة لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) من خلال إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار البسيط، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده في شركات الاتصالات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى جودة الخدمات المقدمة بدرجة مرتفعة أيضًا، وخلّصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين من خلال إشراكهم وتمكينهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والمبادرة، وتقديم برامج توجيهية لجميع العاملين في هذه الشركات.

5. دراسة أبو اصبع، (2019). بعنوان "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الناجحة، وتم تطبيق الدراسة على الجامعات اليمنية الحكومية، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال عرض مجموعة من الدراسات المحلية والجنوبية، وأشارت النتائج إلى أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تطوير قدرة الجامعة على العمل ودمج مهاراته ومواردها بطريقة ذكية، كما أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تعتمد على الأبعاد التالية: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية، وتفكير النظم، وتتمثل مراحل الذكاء التنافسي في إطار عملية دعم القرار في تحديد الحاجة إلى المعلومة وجمعها ومعالجتها وبثها لاتخاذ القرار؛ ما يؤكد أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دورًا مهمًا في تطوير عملية اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات وتنمية مواردها المالية وخلق ميزة تنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات لتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ ما يعزّز سمعتها ومكانتها وزيادة حصصها السوقية، إلى جانب إيجاد بنية تحتية إلكترونية لتسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي لتخزين البيانات والمعلومات ومعالجتها لاستخدامها في الوقت المناسب.

6. دراسة دينوا وآخرون (2019). بعنوان "دور أبعاد الوعي المعلوماتي في فعالية القرارات الاستراتيجية".

سعت الدراسة إلى الكشف عن دور الوعي المعلوماتي بأبعاده: (الوعي التقني، والوعي بمصادر المعلومات، والوعي باستخدام المعلومات، والوعي بالتعلم المستمر) في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وتألّفت عيّنة الدراسة من (38) فردًا من القيادات الإدارية في جامعة (زاخو)، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم جمع المعلومات من خلال استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تحليل المعلومات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية، كالتحليل الوصفي، واستخراج معايير النزعة المركزية، وتكرارات النسب المئوية، واختبار الانحدار البسيط والمتعدّد، وخُصت الدراسة إلى أن هناك اتفاقًا عاليًا على

بُعد الوعي بمصادر المعلومات وتوفّر الوعي التقني لديهم، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الوعي المعلوماتي والقرار الاستراتيجي، كما كان بُعد الوعي باستخدام المعلومات هو البُعد الأكثر تأثيراً في القرار الاستراتيجي، يليه الوعي بالتعلم المستمر، بينما كان بُعد الوعي التقني الأقل تأثيراً في القرار الاستراتيجي، وأوصت الدّراسة بضرورة توفير بيئة مناسبة لاستدامة الوعي المعلوماتي، وتوفير البنية التحتية المناسبة لذلك، وضرورة قيام إدارة جامعة (زاخو) بالحفاظ على ديمومة نشر الوعي المعلوماتي، إلى جانب عقد الدورات التخصصية اللازمة لتطوير مهارات القادة الإداريين في مجال الاتصال والمعلوماتية والحاسوب.

7. دراسة أقطي وجوهرة، (2017). بعنوان "أثر الذكاء التنافسي في عملية

اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية".

هدفت الدّراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء التنافسي بأبعاده: (فرص السوق، ومخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية) في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط الاستراتيجي، ومرونة التعامل مع تقلّب المحيط، ودرجة المركزية)، واتّبعت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة مخصصة لتحقيق أهداف الدّراسة وتوزيعها على عيّنة مكّونة من (176) موظفاً وموظفة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل، بسكرة (الجزائر). وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدّراسة إلى أن المتوسط العام للذكاء التنافسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية جاء بدرجة منخفضة، كما بيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدّراسة بضرورة دعم أنشطة واستراتيجيات الذكاء التنافسي من قبل الإدارة العليا، إلى جانب إجراء تقييم دوري لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والوقوف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها.

8. دراسة سميرة (2017). بعنوان "دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، واتّبعَت الدراسة المنهج النوعي من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة، والاطلاع على الكثير من الدراسات والإحصائيات المتعلقة بالصناعات الدوائية، وأظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي يؤدي دوراً مهماً في حلّ المشكلات واكتشاف المخاطر، وبالتالي تحديد مصير ومستقبل المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأنسب والأصح، كما خلّصت النتائج إلى أن الذكاء التنافسي يؤدي دوراً حيوياً في دعم أنظمة المعلومات لتحقيق الأهداف طويلة المدى؛ ما يعزز جودة القرار الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة السعي المستمر للحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والمنافسة للمؤسسة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، فضلاً عن الاهتمام بالذكاء التنافسي وتعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات الدوائية لخلق ميزة تنافسية مستدامة لها.

9. دراسة الطعاني، (2017). بعنوان "كفاءة صنع القرار في ظلّ اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تتمثّل في: (الاستشراف، والرؤية الاستراتيجية، وتحفيز العاملين والشركات الاستراتيجية، والتفكير المنظم) في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتألّفت عيّنة الدراسة من (90) فرداً في الإدارة العليا والتنفيذية، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وإجراء اختبارات التحليل العاملي ومقاييس النزعة المركزية، وإجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط، وخلّصت النتائج إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء المتوسط العامل لفاعلية اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في فاعلية اتخاذ القرارات في ظلّ بيئة غير متّضحة المعالم في دائرة الجمارك الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير عناصر الذكاء

الاستراتيجي لما لها من دور في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وضرورة توجّه الإدارة إلى استخدام أنماط معاصرة توفّر درجة مرونة عالية للمتخصّصين والمديرين، والتقليل من الإجراءات التقليدية لتوليد الأفكار الإبداعية، وتخصيص وقت كافٍ للحوار والنقاش، بالإضافة إلى ضرورة تبني الدائرة استراتيجية مناسبة في تمكين الموظفين لرأس المال الفكري، وضرورة تبني المبادرات الإبداعية لدى الموظفين.

10. دراسة ناصيرة، المخطارية، (2017). بعنوان "نظم المعلومات الإدارية

المعرفية في صناعة القرارات الاستراتيجية في ظلّ اقتصاد المعرفة".

هدفت الدّراسة إلى التعرّف على ماهيّة نظم المعلومات الإدارية والقرارات الاستراتيجية، واتّبعت الدّراسة المنهج النوعي الوصفي، حيث تناولت الكثير من الدّراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدّراسة، وخلّصت الدّراسة إلى أن نظم المعلومات أمر في غاية الأهميّة لتنفيذ أعمال وأنشطة المؤسسة، كما أن هناك ارتباطاً كبيراً بين توفّر نظم المعلومات وعمليات صنع القرارات الاستراتيجية، حيث إن هذه المعلومات توفّر كل ما يحتاجه صانع القرار، كما أشارت النتائج إلى أن جودة القرارات الاستراتيجية تعتمد على مدى توفّر المعلومات لصانعي القرار؛ ما يعني أن توفّر المعلومات اللازمة يعدّ أمراً أساسياً وحاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة، وأوصت الدّراسة بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، لا سيما في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة تضمن نجاح العمل والسرعة في إنجازه، والتقليل من الجهد والتكاليف لتوفير المزيد من الأرباح للمؤسسة، وضمان أداء مهامها واستمرار عملها.

11. دراسة صقور، مجد (2017). بعنوان "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي

لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدّراسة إلى قياس مدى توفّر أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) إلى جانب الكشف عن أثرها في القدرات التنافسية، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة صمّمت خصيصاً لتحقيق أهداف الدّراسة على عيّنة مؤلّفة من (180) مديراً

ومديرة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة في الجمهورية العربية السورية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتوفر بنسب عالية لدى المديرين في المؤسسات المدروسة، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء على القدرات التنافسية، حيث كان الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي لكل من بُعد الدافعية والرؤية المستقبلية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى متغيري العمر والجنس، في حين تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى متغيري المستوى التعليمي والمركز الوظيفي. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة تدعيم أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتعزيز ممارساته لدى الإداريين والعاملين، وضرورة التعلم المستمر من قبل مديري المؤسسات وتأهيلهم لاستثمار أبعاد الذكاء بأسلوب تقني بوساطة البرامج الحاسوبية.

12. دراسة أبو الغنم، (2015). بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع

القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة في مدينة جدة: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية المستقبلية، والشراكة، والتفكير النظمي، والحدس) في فاعلية صنع القرارات، وتألّفت عيّنة الدراسة من (240) موظفًا في شركات التأمين السعودية في مدينة جدة، حيث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وإجراء اختبارات التباين والانحدار المتعدد التدريجي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية في جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن تصوّرات العاملين في شركات التأمين السعودية لمستوى الذكاء التنافسي جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت التصوّرات لمستوى صنع القرار بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات التأمين بإدخال التكنولوجيا وتقنية المعلومات الحديثة، كالذكاء التنافسي والنظم الخبيرة لتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتوجيه الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال ودورها في تعزيز رضا العملاء واكتساب ميزة تنافسية بالمؤسسات.

ثانيًا الدّراسات باللغة الإنجليزية:

1. (Cavallo, et al. 2020) Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. Competitiveness Review: An International Business Journal

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرّف على كيفية ارتباط الذكاء التنافسي بصياغة الاستراتيجية، وتم اعتماد المنهج النوعي في هذه الدّراسة، حيث تم إجراء دراسة حالة متعددة تتعلّق بأربع شركات موجودة في البرازيل، والتي اعتمدت ممارسات الذكاء التنافسي داخل وحدات أعمال مخصصة للإعلام والدعم لاتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم جمع البيانات من مصادر المعلومات الأولية في شكل مقابلات شبه منظمة وجهًا لوجه، ومن أهم النتائج: أن المؤلفين يقدّمون أدلة تجريبية مفصّلة حول اتصال واستخدام ممارسات الذكاء التنافسي خلال كل مرحلة من مراحل عملية صياغة الاستراتيجية، علاوة على ذلك، تشير الدّراسة إلى أن ممارسات الذكاء التنافسي- على الرغم من أهميتها الاستراتيجية وانتشاره- ما تزال تعتمد على نطاق واسع للاستخدام التكتيكي.

2. (Lobo, et al 2020). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets

هدفت هذه الدّراسة إلى فهم ما إذا كانت خصائص السوق الخارجية وخصائص الشركة نفسها والعوائق التي تحول دون التدويل تؤثر في النهج الاستراتيجي الذي تتبناه الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التدويل الخاصة بها، وتألّفت عيّنة الدّراسة من (320) عاملاً وعاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغالي، واستخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تم توزيعها إلكترونياً، وتم إجراء تحليل العوامل الاستكشافية، وأشارت النتائج إلى أن قرار الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتدويل ينطوي على تغيير مؤسسي استجابة للضغوط الخارجية في البلد الأم، كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تميل تحت ضغط مؤسسي أكبر إلى التوسّع أكثر فحسب، بل تميل أيضاً إلى الانخراط في أنشطتها الدولية الأولية بشكل جذري.

3. (Rajori, et al.2019). Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision Making: Empirical Study of the Indian Pharmaceutical Industry.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة مؤلفة من (100) من الإداريين في المستويات العليا والمديرين التنفيذيين في شركات الصناعة الدوائية في دولة الهند، كما تم تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وخُصت الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي يؤدي دوراً مهماً في صنع القرار الاستراتيجي.

4. (Diyaolu, 2019). The role of competitive intelligence in provision of quality Information services.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء التنافسي في تقديم خدمات معلومات عالية الجودة، وعلى دور متخصصي المعلومات في تقديم خدمات عالية الجودة، وأهمية الاستخبارات التنافسية لخدمات المعلومات، حيث يحتاج محترفو المعلومات إلى تحقيق هدفهم المتمثل في تلبية احتياجات المعلومات لمختلف المستخدمين، وهناك حاجة إلى إدارة عملية لجمع معلومات فعّالة مع نهج استخباراتي تنافسي، هذا يعني أن المتخصصين في مجال المعلومات يحتاجون إلى تحديد واستخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات المعلومات غير التقليدية، مثل الذكاء التنافسي الذي من شأنه أن يمكّن المكتبة الأكاديمية من التفوق على منافسيها، وجعل مستخدمي المكتبة يجددون الاهتمام بالخدمات التي تقدّمها المكتبة ومراكز المعلومات؛ إذ يحتاج المتخصصون في علم المكتبات والمعلومات إلى استخدام طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المعلومات الكافية لمستخدميهم، ومن المهم بشكل خاص ملاحظة أن بيئة العمل تزداد تعقيداً وتنافسية، وتحتاج المكتبات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي إلى الاستجابة بشكل إيجابي لهذه التغييرات من خلال توفير الخدمات الأساسية التي تشمل الوصول السريع إلى معلومات عالية الجودة، ودقيقة، وحديثة، وموثوق بها لاتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب.

5. (Casado et al. 2019) "Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel Industry."

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للذكاء التنافسي في صناعة الفنادق الإسبانية. لهذا الغرض، تم تطوير نموذج مسار يبحث بشكل تجريبي في العلاقة بين استخدام الذكاء التنافسي وخلفياته، حيث تم استخدام عينة تتكون من (127) فندقاً إسبانياً، وتم تطوير سلسلة سببية، والتي تم اختبارها من خلال برمجة (PLS)، وتشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن الخصائص البيئية والتنظيمية تؤثر في جهود الذكاء التنافسي، وبالتالي تؤثر جهود الذكاء التنافسي في استخدام الذكاء التنافسي، وتقدم هذه الدراسة آثاراً نظرية وعملية لمساعدة المديرين على تطوير مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإمكانيات التي يوفرها الذكاء التنافسي داخل صناعة الفنادق.

6. (Hedjazi, 2018). The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobiles

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى شركة (موبيليس). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات المتوفرة على المواقع الإلكترونية لكل من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وشركة (موبيليس)، وتوصلت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي، والميزة التنافسية، وجاء ترتيبهم من حيث الأهمية - اعتماداً على التحليل الوصفي باستخدام (SPSS) - كما يلي: ذكاء المنافس، وذكاء الزبون، والذكاء التكنولوجي، وأخيراً ذكاء السوق.

7. (Ezenwa, & Agu, 2018). Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي في المعرفة التقنية في شركة (Innoson Technical and Industry Limited) التجارية، إلى جانب

دراسة مدى العلاقة بين الذكاء البشري، وولاء الموظفين في الشركة المصنعة، واشتملت عينة الدراسة على (283) عاملاً، وتم اعتماد تصميم البحث المسحي للدراسة، واستخدام برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط اللحظي لمنتج (Pearson)، ومربع كاي، والأدوات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط، وأشارت النتائج إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في المعرفة التكنولوجية في شركة التصنيع النيجيري، كما يؤثر الابتكار بشكل كبير على سمعة العلامة التجارية في الشركات الصناعية النيجيرية، إلى جانب وجود علاقة كبيرة بين شبكة الذكاء البشري، وولاء الموظفين في الشركة المصنعة، وأن الذكاء التنافسي هو أداة حيوية للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود استثمار كافٍ في عملية الاستخبارات التنافسية والمرافق والأنشطة من قبل شركة التصنيع حتى تبتكر منتجاتها وخدماتها وتصرفاتها التنافسية عند تنفيذ الذكاء التنافسي في منظمة ما، كما يجب أن يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة والمهارة والمعرفة الفنية للتعامل مع إنتاج المعلومات الاستخبارية.

8. (Seyyed et al., 2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage

سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على الذكاء التنافسي كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية لشركات التأمين، إلى جانب دراسة تأثيره في خلق ميزة تنافسية مستدامة، واشتملت عينة الدراسة على (123) من المديرين المتوسطين والكبار العاملين في شركة التأمين الإيرانية في طهران. كما تم جمع البيانات عبر الاستبانة وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) في برنامج (PLS)، وأظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي كان له تأثير إيجابي في إنشاء ميزة تنافسية بناء على مجموعتين من العوامل العملية والسياقية، حيث كان للذكاء التنافسي تأثير أكبر في هذا الصدد. وأوصت الدراسة بأهمية إنشاء وحدة استراتيجية لجمع، وتحليل، ومشاركة المعلومات الذكية المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية.

9. (Gu, Xie, & Wang, 2016). Relationship between top management team internal social capital and strategic decision-making speed.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي لفريق الإدارة العليا، وسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتألفت عينة الدراسة من (67) مديرًا في الإدارة العليا، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبانة متخصصة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، واستخدام برنامجي SPSS 19.0 و AMOS 17.0 لتحليلها، وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد المختلفة لرأس المال الاجتماعي الداخلي لفريق الإدارة العليا لها تأثير إيجابي كبير على النزاهة السلوكية لفريق الإدارة العليا، كما أن النزاهة السلوكية لفريق الإدارة العليا لها تأثير إيجابي كبير في سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث لعبت النزاهة السلوكية لفريق الإدارة العليا -كمتغير وسيط- دورًا وسيطًا في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي لفريق الإدارة العليا، وسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

10. (Gračanin, Kalac & Jovanović, 2015). Competitive Intelligence: Importance And Application In Practice.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الذكاء التنافسي والنتائج المترتبة على تطبيق ممارسته، واشتملت عينة الدراسة على (22) من مديري الشركات الصربية الكبرى من مختلف الصناعات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة متخصصة لجمع البيانات، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها، وخُصت الدراسة إلى أن الشركات الصربية بدأت في استكشاف أهمية الذكاء التنافسي وتسعى إلى تطبيق ممارسته في استراتيجيات عملها، كما أشارت إلى أن العملاء والمعلومات المتاحة على شبكات الإنترنت تعدّ من أهم مصادر الذكاء التنافسي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام هذه الشركات بالتركيز على الذكاء التنافسي والاستثمار في البرامج المتخصصة به لتحسين أداء أعمالها، واكتساب الميزة التنافسية اللازمة لتحديد المواقع الاستراتيجية الناجحة في السوق.

11. (Nasiri, & Mozafari, 2015). Identify And Prioritize The Impact Of Competitive Intelligence To Improve Decision Making In Private Hospitals In Qazvin, Iran.

سعت الدراسة إلى تحديد أولويات الذكاء التنافسي الفعال لتحسين صنع القرار في المستشفيات الخاصة، وتألفت عينة الدراسة من (100) مدير يديرون المستشفيات الخاصة في قزوین في فئات مختلفة تم اختيارها عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة، كما تم جمع البيانات من خلال استبانة وتحليلها باستخدام برنامج Expert Choice، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي بنسبة (44٪) كان الأول، والذكاء التكنولوجي بنسبة (31٪) كان الثاني، وذكاء السوق بنسبة (24٪) كان النوع الثالث من استخدام الذكاء لاتخاذ القرار. وبناء عليه، أوصت الدراسة بأهمية بتحديد الأهداف وقياس الأداء وعمليات المراقبة، وتحديد وتخطيط الممتلكات الثقافية والمساحة الثقافية المطلوبة، والتحكم في عمليات الهندسة الثقافية ومراقبتها وقياسها كأهم مكون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الاستخباراتية لتحسين الإدارة، وتقديم الخدمات المتمتعة لعملاء المستشفيات الخاصة.

- بعد استعراض الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها من أوائل الدراسات التي تهدف إلى دراسة أثر الذكاء التنافسي في القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية - على حد علم الباحث - وتسعى الدراسة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات لتحقيق أهدافها، حيث تتفق الدراسة من ناحية الأهداف وأبعاد الذكاء التنافسي مع الدراسات السابقة كدراسة (علي، 2019)، و(أبو اصبع، 2019)، و(الطعاني، 2017)، والمتمثلة في (الرؤية المستقبلية والبصيرة، والاستشراف، والدافعية)، واختلفت هذه الدراسة من ناحية أبعاد الذكاء التنافسي مع كل من دراسة (أقطي وجوهرة، 2017) التي اعتمدت الأبعاد التالية: فرص السوق، ومخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية، ودراسة (Nasiri, Mozafari, 2015) التي اعتمدت الأبعاد التالية: الذكاء الاستراتيجي، والذكاء التكنولوجي، وذكاء السوق، وذكاء اتخاذ القرارات، واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث

عينّة الدّراسة كدراسة (Ejimabo, 2015) التي تكوّنت من (400) مدير تنفيذي وإداري أعمال سابقين وحاليين في المؤسسات التجارية، ودراسة (Ezenwa, Stella & Agu, 2018) التي تكوّنت من (283) عاملاً وعاملة في شركة (Innoson Technical and Industry Limited) التجارية، ودراسة (الهنداوي، عبد الحميد عبدالله محمد، 2016) التي تكوّنت من (251) من رؤساء الأقسام، والوكلاء، والعمداء بالكلّيات النظرية والعملية بجامعة المنصورة، ودراسة (دينوا، عبدالله، محمد، 2019) التي تكوّنت من (38) فرداً من القيادات الإدارية في جامعة زاخو، في حين تألّفت عينّة هذه الدّراسة من العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، واتفقت عينّة الدّراسة الحالية مع دراسة (علي، 2019) التي تكوّنت من (74) موظفاً في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة زين وأمنية وأورانج، كما اختلفت هذه الدّراسات مع دراسة (فرحات، سميرة، و خليف، عيسى، 2017)، ودراسة (ناصر، المخطارية، 2017)، ودراسة (Cavallo, et al. 2020)، حيث اتّبع المنهج النوعي، في حين اتّبع الدّراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة (Rajori, et al. 2019)، ودراسة (صقور، مجد، 2017)، واستفاد الباحث من الدّراسات السّابقة في تكوين الفكرة العامة للدّراسة، وتحديد متغيّرات الدّراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدّراسات السّابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يبين هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث مجتمعها ومفردات عينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبين الإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات. وفي ما يلي عرض لمفردات المنهجية والإجراءات:

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، وعلى صعيد البحث الوصفي، فقد تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تعدّ رافداً حيويًا للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي اعتمدتها الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، والبالغ عددهم (345) موظفاً وموظفة تقريباً.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية بلغ حجمها (135) موظفاً وموظفة، ونظراً للظروف الصحية التي تمرّ بها المملكة، وزّعت الطالبة الاستبانة على أفراد

العينة إلكترونياً، بعد أخذ الموافقة من الجهات المسؤولة في تلك الشركات، وشكلت العينة المختارة ما نسبته (39.1%) من مجتمع الدراسة، حيث استردت جميع الاستبانات الموزعة من خلال تقنية جوجل درايف (Google Drive)، ووجد أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (126) استبانة، وشكلت ما نسبته (36.5%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (93.3%) من عينة الدراسة. وبيّن الجدول التالي رقم (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	68	54.0
	أنثى	58	46.0
العمر	أقل من 30 سنة	38	30.2
	30 إلى أقل من 40 سنة	54	42.9
	40 إلى أقل من 50 سنة	25	19.8
	أكثر من 50 سنة	9	7.1
المؤهل العلمي	دبلوم	11	8.7
	بكالوريوس	62	49.2
	ماجستير	45	35.7
	دكتوراه	8	6.3
المنصب الوظيفي	مدير	29	23.0
	مساعد مدير	28	22.2
	رئيس قسم	46	36.5
	رئيس شعبة	23	18.3
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	28	22.2
	5- أقل من 10 سنوات	43	34.1
	10 - أقل من 15 سنة	35	27.8
	15- أقل من 20 سنة	11	8.7
	20 سنة فأكثر	9	7.1

يتّضح من معطيات الجدول السابق رقم (1) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وشكل الذكور ما نسبته (54.0%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، مقابل الإناث اللواتي شكّلن ما نسبته (46.0%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة.

وبخصوص متغيّر العمر، فقد أظهرت معطيات الجدول السابق ذاته أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) قد احتلّت المرتبة الأولى، وشكّلت ما نسبته (42.9%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (30.2%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة)، وشكّلت ما نسبته (19.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة بلغت (7.1%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة.

وفي ما يتعلق بمتغيّر المؤهل العلمي فقد تبيّن من الجدول السابق رقم (1) أن حملة درجة البكالوريوس قد شكّلوا ما نسبته (49.2%)، مقابل (35.7%) من مجموع عيّنة الدّراسة كانوا من حملة درجة الماجستير، ثم تلتها في المرتبة الثالثة حملة درجة الدبلوم بنسبة بلغت (8.7%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، وفي المرتبة الأخيرة حملة درجة الدكتوراه وشكّلوا ما نسبته (6.3%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة.

وبخصوص المنصب الوظيفي، فقد بيّنت معطيات الجدول السابق رقم (1) أن فئة رئيس قسم قد شكّلت ما نسبته (36.5%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، تلتها فئة مدير بنسبة بلغت (23.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة مساعد مدير، وشكّلت ما نسبته (22.2%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، وأخيراً فئة رئيس شعبة بنسبة بلغت (18.3%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة.

وحول متغيّر الخبرة العملية، فقد تبيّن من معطيات الجدول السابق رقم (1) أن فئة (5- أقل من 10 سنوات) قد احتلّت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (34.1%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، وفي المرتبة التالية جاءت فئة (10 - أقل من 15 سنة)، وشكّلت ما نسبته (27.8%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (22.2%) من مجموع أفراد عيّنة الدّراسة، تلتها الفئة (15- أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت (8.7%) من مجموع أفراد

عينّة الدّراسة، وأخيرًا جاءت الفئة (20 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (7.1%) من مجموع أفراد عينّة الدّراسة.

4.3 أداة الدّراسة:

تتمثّل أداة الدّراسة في الاستبانة (الملحق أ)، التي تم بناؤها وتطويرها بناء على الدّراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكوّنت الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عينّة الدّراسة، وفقًا للمتغيّرات الشخصية (الجنس)، والمتغيّرات الوظيفية: (العمر، والمؤهّل العلمي، المنصب الوظيفي، والخبرة العملية).

القسم الثاني: وتناول الفقرات التي تقيس المتغيّر المستقل (الذكاء التنافسي)، وعلى النحو التالي:

1. الاستشراف، ويقاس بالفقرات (1-4).

2. الرؤية المستقبلية، وتقاس بالفقرات (5-8).

3. جمع المعلومات، ويقاس بالفقرات (9-12).

4. تحليل المعلومات، ويقاس بالفقرات (13-16).

5. التخطيط، ويقاس بالفقرات (17-20).

القسم الثالث: وتناول الفقرات التي تقيس المتغيّر التابع (القرار الاستراتيجي)، ويقاس بالفقرات (21-31).

وقد صنّفت إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدّدت بخمس إجابات حسب أوزانها، وعلى النحو التالي: (موافق بشدّة وأعطيّت خمس درجات، موافق وأعطيّت أربع درجات، محايد وأعطيّت ثلاث درجات، غير موافق وأعطيّت درجتين، غير موافق بشدّة وأعطيّت درجة واحدة).

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة؛ أي التأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، كما في الملحق (ب) للتحقق من مدى ملاءمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الأخذ بالاعتبار كافة الآراء والمقترحات المقدمة من السادة المحكمين، من حذف وتعديل للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة، بما يلائم أغراض الدراسة الحالية، وصلاحية الفقرات وانتماءها للأبعاد التي صممت لها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.972)، وتعدّ هذه النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (2) يبيّن قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والوسيطّة والتابعة:

جدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	اسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
4-1	الاستشراف	0.874
8-5	الرؤية المستقبلية	0.885
12-9	جمع المعلومات	0.841
16-13	تحليل المعلومات	0.897
20-17	التخطيط	0.826
20-1	المتغير المستقل: الذكاء التنافسي	0.957
31-21	المتغير التابع: القرار الاستراتيجي	0.950
31-1	الأداة ككل	0.972

7.3 المعالجة الإحصائية:

- لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.22)، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.
 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.
 3. مصفوفة معامل الارتباط للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المستقل والتابع.
 4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
 5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
 6. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
 7. اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي: قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بُعد مع الأخذ بالاعتبار أن الإجابة عن الاستبانة تدرّجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة، وعلى النحو التالي:

غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي لبدائل الإجابة عن كل عبارة:

قاعدة الأهمية النسبية = (الحدّ الأعلى للبديل - الحدّ الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3/(1-5) =$$

$$2.333 = 1.333+1$$

$$3.666 = 1.333+2.333$$

$$5 = 1.333+3.666$$

وبناء على ذلك، فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار التالي، كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
1-2.33	3.66-2.34	5.00-3.67

وبناء على ذلك، فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (5.00-3.67) يكون مستوى الآراء مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.66-2.34)، فإن مستوى الآراء متوسط، وأما إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33)، فيكون مستوى الآراء منخفضاً، وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين عن الفقرات المكوّنة للمتغيّر المستقل: الذكاء التنافسي:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العيّنة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغيّر المستقل: الذكاء التنافسي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	الاستشراف	4.35	0.679	3	مرتفع
2	الرؤية المستقبلية	4.30	0.753	4	مرتفع
3	جمع المعلومات	4.40	0.588	2	مرتفع
4	تحليل المعلومات	4.41	0.611	1	مرتفع
5	التخطيط	4.26	0.681	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.34	0.584	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العيّنة عن الفقرات التي تقيس المتغيّر المستقل (الذكاء التنافسي) قد بلغ (4.34) بانحراف معياري (0.584) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلّ بُعد تحليل المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41)، تلاه بُعد جمع المعلومات بمتوسط حسابي (4.40)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الاستشراف بمتوسط حسابي (4.35)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (4.30)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد التخطيط بمتوسط حسابي (4.26)، وقد حظيت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغيّر المستقل بدرجات تقدير مرتفعة. وفي ما يلي عرض تفصيلي لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العيّنة عن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغيّر المستقل (الذكاء التنافسي):

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد الاستشراف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تقوم إدارة الشركة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد.	4.47	0.712	1	مرتفع
2	تتابع الشركة التغيرات في البيئة الخارجية، والتفكير في مدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.28	0.873	4	مرتفع
3	تشخص الشركة الفرص بشكل يمكن من استثمارها لتحقيق الأهداف.	4.32	0.797	3	مرتفع
4	تعمل لشركة على الاستفادة من الخبرات الشخصية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	4.34	0.802	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.35	0.679	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد الاستشراف قد بلغ (4.35)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) التي تنصّ على: (تقوم إدارة الشركة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد) المرتبة الأولى، تلتها الفقرة رقم (4) التي تنصّ على: (تعمل لشركة على الاستفادة من الخبرات الشخصية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنصّ على: (تتابع الشركة التغيرات في البيئة الخارجية، والتفكير في مدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد الرؤية المستقبلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
5	تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية لتحديد اتجاه أعمالها وقراراتها.	4.44	0.765	1	مرتفع
6	تستخدم الشركة الرؤية المستقبلية في توحيد جهود العاملين.	4.24	0.898	3	مرتفع
7	تعتمد الشركة رؤية مستقبلية قوية من أجل اتخاذ قرارات صائبة.	4.29	0.904	2	مرتفع
8	تقوم الشركة بنشر رؤيتها المستقبلية على العاملين.	4.22	0.920	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.30	0.753	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد الرؤية المستقبلية قد بلغ (4.30)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (5) التي تنص على: (تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية لتحديد اتجاه أعمالها وقراراتها) المرتبة الأولى، تلتها الفقرة رقم (7) التي تنص على: (تعتمد الشركة رؤية مستقبلية قوية من أجل اتخاذ قرارات صائبة)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على: (تقوم الشركة بنشر رؤيتها المستقبلية على العاملين)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد جمع المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
9	تقوم الشركة بجمع المعلومات اللازمة حول التطورات التكنولوجية.	4.51	0.654	1	مرتفع
10	يتم جمع المعلومات في الشركة من المصادر الموثوقة.	4.38	0.668	3	مرتفع
11	تمتلك الشركة شراكة مع مصادر خارجية لجمع المعلومات التنافسية.	4.40	0.750	2	مرتفع
12	يتم تدريب العاملين في الشركة على كيفية جمع المعلومات التنافسية.	4.29	0.780	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.40	0.588	-	مرتفع

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد جمع المعلومات قد بلغ (4.40)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (9) التي تنص على: (تقوم الشركة على بجمع المعلومات اللازمة حول التطورات التكنولوجية) المرتبة الأولى، تلتها الفقرة رقم (11) التي تنص على: (تمتلك الشركة شراكة مع مصادر خارجية لجمع المعلومات التنافسية)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على: (يتم تدريب العاملين في الشركة على كيفية جمع المعلومات التنافسية)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

جدول (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد تحليل المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	يتم تحليل خطط واستراتيجيات المنافسين للتنبؤ بخطوتهم المستقبلية وتجنّب تهديداتهم.	4.48	0.701	1	مرتفع
14	تقوم الشركة بمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات.	4.35	0.730	4	مرتفع
15	تحدّد الشركة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية من خلال تحليل المعلومات.	4.40	0.683	3	مرتفع
16	تساعد عملية تحليل المعلومات صانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.42	0.685	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.41	0.611	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد تحليل المعلومات قد بلغ (4.41)، ويمثّل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة رقم (13) المرتبة الأولى، والتي تنصّ على: (يتم تحليل خطط واستراتيجيات المنافسين للتنبؤ بخطوتهم المستقبلية وتجنّب تهديداتهم)، تلتها الفقرة رقم (16) التي تنصّ على: (تساعد عملية تحليل المعلومات صانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (14) التي تنصّ على: (تقوم الشركة بمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
17	يوجد خطة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.	4.37	0.765	1	مرتفع
18	تمتلك الشركة خطة تنافسية واضحة لتحقيق أهدافها.	4.29	0.633	2	مرتفع
19	لا تقوم الشركة بتحديد تكلفة عملية الذكاء التنافسي.	4.17	1.044	4	مرتفع
20	تجدول الشركة عملية الذكاء التنافسي وفق برمجة زمنية محدّدة.	4.20	0.867	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.26	0.681	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بُعد التخطيط قد بلغ (4.26)، ويمثّل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة رقم (17) المرتبة الأولى، والتي تنصّ على: (يوجد خطة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة باتخاذ اقرار)، تلتها الفقرة رقم (18) التي تنصّ على: (تمتلك الشركة خطة تنافسية واضحة لتحقيق أهدافها)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (19) التي تنصّ على: (لا تقوم الشركة بتحديد تكلفة عملية الذكاء التنافسي)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين عن الفقرات المكوّنة
لأبعاد المتغيّر التابع: القرار الاستراتيجي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة عن الفقرات
التي تقيس فقرات المتغيّر التابع: القرار الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	يبدّل صانع القرار المزيد من الجهد لتشخيص المشكلات بموضوعية.	4.48	0.641	2	مرتفع
22	يقوم صانع القرار الاستراتيجي بعملية جمع المعلومات وتحليلها.	4.33	0.667	8	مرتفع
23	تتأكد الشركة من وجود عدة بدائل أثناء اتخاذ القرار.	4.51	0.616	1	مرتفع
24	يصنّف صانع القرار الاستراتيجي بدائل القرار في ضوء حسابات الكلفة والعوائد.	4.30	0.684	11	مرتفع
25	يطوّر صانع القرار جودة قراراته من خلال المتابعة المستمرة.	4.39	0.726	4	مرتفع
26	يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكّم بعملية سير القرارات.	4.38	0.703	5	مرتفع
27	يواجه صانع القرار الكثير من المعوّقات أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي.	4.41	0.661	3	مرتفع
28	يضمن صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تتسم بالوضوح.	4.33	0.757	9	مرتفع
29	هناك التزام في القرارات المتخذة من قبل صانع القرار.	4.32	0.734	10	مرتفع
30	يتعامل صانع القرار مع ظروف العمل المختلفة.	4.36	0.721	6	مرتفع
31	تتبنّى الشركة مبدأ المشاركة أثناء صنع القرار.	4.36	0.753	7	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.38	0.570	-	مرتفع

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس المتغيّر التابع: القرار الاستراتيجي، قد بلغ (4.38)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة رقم

(23) التي تنصّ على: (تتأكد الشركة من وجود عدة بدائل أثناء اتخاذ القرار) المرتبة الأولى، تلتها الفقرة رقم (21) التي تنصّ على: (يبذل صانع القرار المزيد من الجهد لتشخيص المشكلات بموضوعية)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) التي تنصّ على: (يصنّف صانع القرار الاستراتيجي بدائل القرار في ضوء حسابات الكلفة والعوائد)، وقد حظيت جميع الفقرات الواردة في الجدول أعلاه بدرجات تقدير مرتفعة.

ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل، والمتغير التابع.

اعتمدت هذه الدراسة على قيم قوة الارتباط لمعاملات الارتباط الموضحة أدناه لبيان قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بذلك، كما يلي:

مدى قوة معامل الارتباط	(R) قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0.00
ارتباط منخفض	0.00 - أقل من 0.30
ارتباط متوسط	0.30 - أقل من 0.60
ارتباط عالٍ	0.60 - أقل من 0.80
ارتباط عالٍ جداً	0.80 - أقل من 1.00
ارتباط تام	1.00

المصدر: (النجار وآخرون، 2013)

جدول (10)

قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) وأبعاد المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)

المتغير	الاستشراف	الرؤية المستقبلية	جمع المعلومات	تحليل المعلومات	التخطيط	المتغير المستقل: الذكاء التنافسي
المتغير التابع: القرار الاستراتيجي	**0.786	**0.821	**0.794	**0.803	**0.854	**0.921

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10) وجود علاقة ارتباط عالٍ جدًا وطردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)، والمتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.921)، وهو معنوي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

كما بينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط عالٍ وعال جدًا وطردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، والتخطيط)، والمتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.786 - 0.854)، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

- اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول التالي رقم (11) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	الالتواء (Skewness)
الاستشراف	2.761	0.362	-0.448
الرؤية المستقبلية	3.641	0.275	-0.687
جمع المعلومات	3.195	0.313	-0.441
تحليل المعلومات	3.379	0.296	-0.401
التخطيط	3.509	0.285	-0.085

وبالرجوع إلى معطيات الجدول السابق رقم (11) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10)، وتتراوح ما بين (2.761 - 3.641)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.275 - 0.362)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، ويعزز ذلك قيمة معامل ديرين واتسون (Durbin-Watson) البالغة (2.029). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

جدول (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل (R)	معامل (R ²)	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) قيمة المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.925	0.855	34.771	5	6.954	141.257*	0.000
الخطأ الكلي			5.908	120	0.049		
			40.679	125			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\geq \alpha$ للذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن؛ اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (141.257) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسّر ما مقداره (85.5%) من التباين في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم، نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة في القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية

أبعاد المتغير المستقل	(B)	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t *	Sig. α الدلالة الإحصائية
الاستشراف	0.201	0.049	0.240	4.150	0.000
الرؤية المستقبلية	0.124	0.050	0.164	2.471	0.015
جمع المعلومات	0.150	0.060	0.155	2.495	0.014
تحليل المعلومات	0.123	0.060	0.132	2.066	0.041
التخطيط	0.296	0.055	0.354	5.434	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (13) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)، أن أبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، والتخطيط) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي) بدلالة وارتفاع قيم (t)

المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)
للتنبؤ بمتغير القرار الاستراتيجي من خلال أبعاد المتغير المستقل: الذكاء التنافسي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة*	مستوى دلالة t
التخطيط	0.729	18.255	0.000
الاستشراف	0.822	8.047	0.000
جمع المعلومات	0.840	3.693	0.000
الرؤية المستقبلية	0.850	2.751	0.007
تحليل المعلومات	0.855	2.066	0.041

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي، يوضح الجدول السابق رقم (14) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتل بُعد (التخطيط) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (72.9%) من التباين في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، تلاه بُعد (الاستشراف) الذي فسّر معه ما مقداره (82.2%) من التباين في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد (جمع المعلومات) الذي فسّر مع البعدين السابقين ما مقداره (84.0%) من التباين في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد (الرؤية المستقبلية) الذي فسّر مع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (85.0%) من التباين في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد (تحليل المعلومات) الذي فسّر مع الأبعاد الأربعة السابقة ما مقداره (85.5%) من التباين في المتغير التابع (القرار الاستراتيجي).

النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للاستشراف على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

بيّنت نتائج الجدول السابق رقم (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية؛ كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.150) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويعزّز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.240). واعتمادًا على ما تقدّم من نتائج، نرفض فرضية الدّراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للاستشراف على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرؤية المستقبلية على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

بيّنت نتائج الجدول السابق رقم (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية؛ كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.471) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.015)$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويعزّز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.164). واعتمادًا على ما تقدّم من نتائج، نرفض فرضية الدّراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرؤية المستقبلية على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لجمع المعلومات على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

بيّنت نتائج الجدول السابق رقم (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجمع المعلومات على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية؛ كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.495) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.014$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، ويعزّز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.155). واعتمادًا على ما تقدّم من نتائج، نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لجمع المعلومات على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لتحليل المعلومات على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

بيّنت نتائج الجدول السابق رقم (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحليل المعلومات على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية؛ كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.066) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.041$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، ويعزّز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.132). واعتمادًا على ما تقدّم من نتائج، نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لتحليل المعلومات على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتخطيط على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

بيّنت نتائج الجدول السابق رقم (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية؛ كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.434) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.000)$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ويعزّز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.354). واعتمادًا على ما تقدّم من نتائج، نرفض فرضية الفرضية الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتخطيط على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

2.4 مناقشة النتائج:

في ما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن الذكاء التنافسي يمارس من قبل الشركات المبحوثة نتيجة للتطور الهائل والكبير في تكنولوجيا المعلومات، واستخدام تلك التكنولوجيا في كافة مناحي الحياة، وكذلك لتمكين تلك الشركات المبحوثة من القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية. وعليه، فإن الذكاء التنافسي أصبح من الأمور المهمة لنجاح الشركات المبحوثة، والذي يعدّ أيضاً من الوسائل الرئيسة التي تحافظ على الوضع التنافسي لها في الأسواق.

وقد احتلّ بُعد تحليل المعلومات المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن الشركات المبحوثة تعتمد منهجية واضحة لفحص البيانات والمعلومات والمعرفة ذات الصلة المتعلقة بطبيعة عملها بقصد التحقق من قابليتها للتطبيق، وتحويل النتائج إلى ذكاء قابل للتنفيذ، حيث يفهم من هذه النتيجة أن الشركات المبحوثة تهتم بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين للتنبؤ بخطوتهم المستقبلية وتجنّب تهديداتهم، وكذلك استشعار البيئة الخارجية لتحديد الفرص بقصد استغلالها وكذلك التحديات ودراستها بقصد تجنّبها، ومن خلال تحليل المعلومات يتم كذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وهذه الإجراءات تساعد صانعي القرار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي المرتبة الثانية جاء بُعد جمع المعلومات وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة أن شركات الاتصالات المبحوثة تقوم بجمع المعلومات الضرورية عن التطورات في مجال التكنولوجيا من المصادر الموثوقة والمعروفة، وكذلك جمع المعلومات عن المنافسين بواسطة موظفين أكفاء ذوي خبرة.

وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاستشراف وبدرجة تقدير مرتفعة، وهذه النتيجة تعني أن الشركات المبحوثة تمارس استراتيجية الاستشراف واستشعار المستقبل بقصد تطوير استراتيجياتها على المدى البعيد، وتهتم بمتابعة التغيرات في البيئة

الخارجية ودراسة مدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن ناحية أخرى تستثمر الشركات المبحوثة الفرص المتاحة وتسخرها لتحقيق الأهداف المخطّط لها، وعليه يفهم من هذه النتيجة أن تلك الشركات قادرة على التعامل مع المتغيّرات والأحداث المستقبلية.

وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الرؤية المستقبلية وبدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة على أن لدى الشركات المبحوثة رؤية ذات أبعاد شمولية لتحديد اتجاه أعمالها وقراراتها، وتستخدمها في توحيد جهود العاملين لديها، وفي اتخاذ قرارات صائبة تتسم بالرشد والعقلانية.

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد التخطيط بدرجة تقدير مرتفعة، ومعنى هذه النتيجة أن الشركات المبحوثة تعتمد التخطيط كعملية لتحديد احتياجاتها من حيث المعلومات المطلوبة، وسبب الحاجة إليها، ومتى يحين موعدها، وتتضمّن هذه الخطط البيانات والمعلومات المتعلقة بطبيعة العمل واتخاذ القرارات المختلفة.

تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة فرحات، وسميرة، وخليفة، وعيسى (2017) التي بيّنت نتائجها أن الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومخاطره لأجل البقاء والنمو أكبر فترة ممكنة في بيئة دائمة التغيّر؛ إذ يمكنه الحدّ من المشكلات والمخاطر التي قد تتعرّض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية، واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة صفور، مجد (2017) التي أشارت إحدى نتائجها إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتوفر بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة، واتفقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Cavallo, et al. 2020) التي بيّنت نتائجها أن الدراسة قدّمت أدلة تجريبية مفصّلة حول اتصال واستخدام ممارسات الذكاء التنافسي خلال كل مرحلة من مراحل عملية صياغة الاستراتيجية، واتفقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (CasadoSalguero, Gisela, et al. 2019) التي بيّنت نتائجها أن الخصائص البيئية والتنظيمية تؤثر في جهود الذكاء التنافسي، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة العطوي وحمود، (2020) التي بيّنت نتائجها اهتمام جامعة الكوفة بالمسح البيئي من خلال تبني البيئة المستقبلية وما

تتضمّنه من فرص وتهديدات، والتفت النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة الطحان، (2020) التي بيّنت نتائجها أن شركات التأمين العامة والخاصة في مصر تقوم بتطبيق ممارسات الذكاء التنافسي بجميع أبعادها وبدرجة مرتفعة، واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة علي، (2019) التي أشارت إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده في شركات الاتصالات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الغنم، (2015) التي أظهرت أن تصوّرات العاملين في شركات التأمين السعودية لمستوى الذكاء التنافسي جاءت بدرجة مرتفعة، والتفت النتيجة مع نتيجة دراسة (Gračanin, Kalac & Jovanović, 2015) التي خلّصت إلى أن الشركات الصربية بدأت في استكشاف أهميّة الذكاء التنافسي وتسعى إلى تطبيق ممارسته في استراتيجيات عملها، كما أشارت إلى أن العملاء والمعلومات المتاحة على شبكات الإنترنت تعدّ من أهم مصادر الذكاء التنافسي.

2. وبيّنت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العيّنة عن الفقرات التي تقيس المتغيّر التابع: القرار الاستراتيجي، قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة أن الشركات المبحوثة تتخذ القرارات المتعلقة بالشركة كلها، وكذلك المتعلقة بالأهداف والخطط على المدى الطويل، والتي تعني بدراسة المشكلات المعقّدة ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة الرئيسة، حيث يفهم من هذه النتيجة أن تلك الشركات تعتمد المنهجية العلمية في اتخاذ القرار، وبدأت بتشخيص المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، وجمع البدائل لحلّ المشكلة، واختيار البديل الأنسب، والتنفيذ والتقييم والمتابعة، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة العطوي وحمود، (2020) التي بيّنت نتائجها اهتمام جامعة الكوفة بقراراتها الاستراتيجية وتسعى دائماً إلى تحسين فعاليتها، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الغنم، (2015) التي أظهرت أن تصوّرات العاملين في شركات التأمين السعودية لمستوى القرار جاءت بدرجة مرتفعة.

3. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط عالٍ جداً وطردي ذات دلالة إحصائية بين المتغيّر المستقل (الذكاء التنافسي)، والمتغيّر التابع (القرار الاستراتيجي)، كما

بيّنت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط عالٍ وعالٍ جداً وطردى ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، والتخطيط)، والمتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، وتعني هذه النتيجة أن أبعاد الذكاء التنافسي لها دور فاعل في تجويد القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات المبحوثة، ففقدرة الشركة على استشراف المستقبل ودراسة المنافسين وتحريّ الفرص بقصد الاستفادة منها ورصد التحديات بقصد مواجهتها، وكذلك وضوح الرؤية المستقبلية لدى تلك الشركات المبحوثة، واتباع كافة الوسائل والسبل الكفيلة بحلّ مشاكل العمل وفق منهجيات علمية، ووضع الخطط التي تتضمّن أهدافاً، والسعي إلى تحقيق تلك الأهداف، كل ذلك يحسّن من جودة القرار الاستراتيجي في تلك الشركات. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (Hedjazi, 2018) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي، والميزة التنافسية، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة العطوي وحمود، (2020) التي بيّنت نتائجها وجود علاقة معنوية بين قابلية المسح البيئي والقرارات الاستراتيجية بجميع أبعاده، واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة دراسة جهاد وحامد، (2020) التي أشارت نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستبصار الاستراتيجي، والقرار الاستراتيجي؛ لما له من دور في توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت اللازم، واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة دينوا وآخرون (2019) التي بيّنت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الوعي المعلوماتي، والقرار الاستراتيجي.

4. بيّنت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وتعني هذه النتيجة أن الذكاء التنافسي له أثر إيجابي وفاعل في القرار الاستراتيجي؛ بمعنى أن حرص شركات الاتصالات المبحوثة على الالتزام بمكوّنات الذكاء التنافسي، من حيث استشعار البيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، والتخطيط، كل ذلك يؤثر في تحسين وتدعيم القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. تتفق

النتيجة مع نتيجة دراسة أقطي، جوهرة، (2017) التي بيّنت وجود أثر للذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (Rajori,et al.2019) التي هدفت إلى التعرف على دور الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي، وكان من أهم نتائجها أنه تم العثور على تطوير استراتيجيات تسويق جديدة، وتطوير تقنيات جديدة، وعملية التخطيط الاستراتيجي، وتطوير منتجات جديدة لتكون من أهم الأسباب لممارسة الذكاء التنافسي، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2017) التي وضّحت أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تتمثل في: (الاستشراف، والرؤية الاستراتيجية، وتحفيز العاملين، والشركات الاستراتيجية، والتفكير المنظم) في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الغنم، (2015) التي كشفت عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والتفكير النظمي، والحدس) في فاعلية صنع القرارات، واتفقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (Nasiri, Mozafari, 2015) التي سعت إلى تحديد أولويات الذكاء التنافسي الفعّال لتحسين صنع القرار في المستشفيات الخاصة، وبيّنت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي بنسبة (44%) كان الأول، والذكاء التكنولوجي بنسبة (31%) كان الثاني، وذكاء السوق بنسبة (24%) كان النوع الثالث من استخدام الذكاء لاتخاذ القرار.

5. وبيّنت النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية أن أبعاد المتغيّر المستقل: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، والتخطيط) على التوالي ذات تأثير دال إحصائيًا في المتغيّر التابع (القرار الاستراتيجي)، ومعنى هذه النتيجة أن أبعاد الذكاء التنافسي منفردة تؤثر في تحسين وتجويد القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو اصبع، (2019) التي وضّحت أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تطوير قدرة الجامعة على العمل ودمج مهاراته ومواردها بطريقة ذكية، كما أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تعتمد على الأبعاد التالية: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية، وتتمثل مراحل الذكاء

التنافسي في إطار عملية دعم القرار في تحديد الحاجة إلى المعلومة وجمعها ومعالجتها وبنائها لاتخاذ القرار؛ ما يؤكد أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في تطوير عملية اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات، وتنمية مواردها المالية، وخلق ميزة تنافسية، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة ناصيرة، المخطارية، (2017) التي بينت أن جودة القرارات الاستراتيجية تعتمد على مدى توفر المعلومات لصانعي القرار؛ ما يعني أن توفر المعلومات اللازمة يعدّ أمراً أساسياً وحاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة.

3.4 التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل شركات الاتصالات الخلوية الأردنية كعملية أساسية فيها؛ كونه مكوناً فعالاً في صياغة استراتيجياتها، واتخاذ القرارات الفعالة فيها.
2. ضرورة قيام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية بالاستثمار في البرامج المتخصصة بالذكاء التنافسي لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.
3. إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في شركات أخرى تعمل في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.
4. العمل على تطوير وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في شركات الاتصالات بالشكل الذي يواكب التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات في العالم .

المراجع

المراجع العربية:

أبو اصبح، علي.(2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة الجامعة الوطنية. (9)، 119-151.

أبو الغنم، خالد .(2016). أثر الذكاء الاستراتيجي بفاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة في مدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 2(5)، 139-171.

أحمد، زادي وخيرة، بن يمينه.(2020). دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونل غاز، تموشنة. مجلة البشائر الاقتصادية. 6(2)، 296-609.

البغدادي، عادل والعطوي، مهند والجبوري، حيدر والكلابي، أمير وزبارة، سهيلة.(2018). السلوك التنظيمي مدخل متكامل - حالات دراسية وتطبيقية. مكتبة توتة: بغداد، العراق.

بن خليفة، أحمد.(2016). فعالية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 9(2)، 45-59.

بوعايدة، حسان، ومداح، عبد الباسط. (2016). خصائص المعلومات الاستراتيجية لصنع واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات. 3(6)، 80-102.

جرار، ذياب وأبو بهاء، خالد.(2015). العلاقة بين دينامية صنع القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الاهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 1(1)، 15-54.

جميل، عمر وأحمد، سامر.(2019). أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيره في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار. **مجلة الدنانير**. (15)، 207-235.

جهاد، ولدان وحامد، سهير.(2020). تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي - دراسة تحليلية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. 26(124)، 214-236.

حدو، سميرة أحلام، و فلاق، محمد. (2017). التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: حالة شركة موبيليس للاتصالات الخلوية. **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات: جامعة علي لونيسي البليدة 2 - مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية**، ع11 ، 73 - 90.

حسين، ضياء.(2018). تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي - بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الكهرباء. **مجلة الإدارة والاقتصاد**. (115)، 103-119.

دينوا، جيا وعبدالله، علي ومحمد، روش.(2019). دور أبعاد الوعي المعلوماتي في فعالية القرارات الاستراتيجية. **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو**. 7(2)، 226-244.

الربيعي، خلود وأحمد، إياد.(2020). مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية**. (60)، 257-312.

السريتي، المهدي والتير، أحمد والطويل، سرور.(2016). أثر نموذج الأداء الموزون في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية. **مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال**. 4(1)، 1-20.

سميرة، ، عيسى. (2017). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: جامعة القدس المفتوحة**، ع42 ، 193 - 208.

الشغري، رضوان.(2018). التغير والتكيف البيئي وأثره على فعالية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في جامعة الجنان. **مجلة الجنان**. 10(1)، 131-154.

صقور، مجد. (2017). قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: جامعة دمشق**، مج33، ع1، 187 - 216.

الصميدعي، محمد وحسن، كريمة وعلي، سعاد.(2015). عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص. **مجلة الإدارة والاقتصاد**. (104)، 169-184.

الضلاعين، علي.(2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. 12(1)، 59-91.

طالب، مصطفى.(2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. 26(117)، 255-274.

الطحان، عماد.(2020). دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة بمصر. **مجلة الحقيقة**. 19(3)، 117-143.

الطعامسة، سلامة وحسب الله، عبد الحفيظ.(2015). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن. **مجلة العلوم الاقتصادية**. 1-30.

الطعاني، عناد.(2017). كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**. 1(10)، 54-75.

- الظهراوي، مجاهد.(2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 27(1)، 55-73.
- العطوي، مهدي وحمود، عدنان.(2020). تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية دراسة لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*. 1(58)، 395-418.
- علي، صباح.(2019). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوز*. 8(2)، 45-59.
- الكعبي، مكية وسلمان، عادل والشمري، سرمد. (2017). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات: دراسة تطبيقية في مديرية المرو العامة. *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*. 9(1)، 40-53.
- لعلامية، محمد.(2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بن خضير، الجزائر.
- ناصر، بلخضر والمختارية، حري.(2017). بعنوان نظم المعلومات الإدارية المعرفية في صناعة القرارات الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة. *مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية*. 1(2)، 164-187.
- وسام، نوة.(2015). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمو البواقي، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H., & Pollanen, R. (2015). The use of performance information in strategic decision making in public organizations. **International Journal of Public Sector Management**.
- Brest, P., Levinson, S., Balkin, J. M., Amar, A. R., & Siegel, R. B. (2018). **Processes of constitutional decisionmaking: cases and materials**. Wolters Kluwer Law & Business.
- Cai, X., Gao, X. Z., & Xue, Y. (2016). Improved bat algorithm with optimal forage strategy and random disturbance strategy. **International Journal of Bio-Inspired Computation**, 8(4), 205-214.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. **Organization Studies**, 38(3-4), 365-401.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. **Organization Studies**, 38(3-4), 365-401.
- Campos, H. M., Parellada, F. S., Atondo, G. H., & Quintero, M. R. (2015). Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: an organizational life cycle approach. **Revista de Administração FACES Journal**, 14(2), 9-24.
- Cray, D., Mallory, G. R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (2017). Explaining decision processes. **The Bradford Studies of Strategic Decision Making**, 28(3), 0022-2380.
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2020). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Divjak, B. (2016). Challenges of strategic decision-making within higher education and evaluation of the strategic decisions. In Central European Conference on Information and Intelligent Systems (p. 41). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
- Diyaolu, A. M. (2019). The role of competitive intelligence in provision of quality Information services. *Library Philosophy and Practice*, 0_1-9.
- Ejimabo, N. O. (2015). The influence of decision making in organizational leadership and management activities. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, 4(2), 2222-2839.
- Ezenwa, O., Stella, A., & Agu, A. O. (2018). Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and

- industry limited, Enugu state, Nigeria. **International Journal of Business, Economics and Management**, 1(1), 26-37.
- Gračanin, Š., Kalac, E., & Jovanović, D. (2015). Competitive intelligence: Importance and application in practice. Review of Innovation and Competitiveness: **A Journal of Economic and Social Research**, 1(1), 25-44.
- Gu, J., Xie, F., & Wang, X. (2016). Relationship between top management team internal social capital and strategic decision-making speed. **Kybernetes**, 45(10), 1617-1636
- Haessler, P. (2020). Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability. **Administrative Sciences**, 10(3), 63.
- Hagiu, A. (2015). Strategic decisions for multisided platforms. **Top** 10, 4-13.
- (Hedjazi,(2018). The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobiles
- Rajoria, S., Arora, P., Sharma, A., & Misra, S. K. Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision Making: Empirical Study of the Indian Pharmaceutical Industry.
- Intezari, A., & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. **Journal of Knowledge Management**, 21(1), 71-91.
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. **Annals of Corporate Governance**, 2(2), 51-169.
- Kourdi, J. (2015). **Business strategy: a guide to effective decision-making**. The Economist.
- Kuznetsova, N. V., Rahimova, L. M., Gafurova, V. M., Simakov, D. B., Zinovyeva, E. G., & Ivanova, L. A. (2017). External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the regional market of medical services. **European Research Studies Journal**, 20(4A), 308-322
- Lobo, C. A., Fernandes, C. I., Ferreira, J. J., & Peris-Ortiz, M. (2020). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets. **European Journal of International Management**, 14(4), 617-639.
- Macharis, C., & Bernardini, A. (2015). Reviewing the use of Multi-Criteria Decision Analysis for the evaluation of transport projects: Time for a multi-actor approach. **Transport policy**, 37, 177-186.
- Maniatis, P. (2016). Investigating factors influencing consumer decision-making while choosing green products. **Journal of Cleaner Production**, 132, 215-228.

- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., & Barnum, D. T. (2016). Strategic decision making for the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, 25(3), 193-204.
- Nasiri, V., & Mozafari, M. M. (2015). Identify and Prioritize the Impact of Competitive Intelligence to Improve Decision Making in Private Hospitals in Qazvin, Iran. **Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies**, 51(2164), 1-9.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. **Procedia Economics and Finance**, 39, 571-579.
- Parayitam, S., & Papenhausen, C. (2018). Strategic decision-making. Management research review.
- Park, H. & Kim, J. (2017). **Review of public administration and management**.
- Petrou, A. P., Hadjielias, E., Thanos, I. C., & Dimitratos, P. (2020). Strategic decision-making processes, international environmental munificence and the accelerated internationalization of SMEs. **International Business Review**, 29(5), 101735.
- Pugna, A.P., Potra, S.A. and Negrea, R. (2020), "A strategic decision making tool for new product and service design", **Management Decision**, 59(2), 406-425
- Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. **AD-minister**, (30), 173-194.
- Taticchi, P., Garengo, P., Nudurupati, S. S., Tonelli, F., & Pasqualino, R. (2015). A review of decision-support tools and performance measurement and sustainable supply chain management. **International Journal of Production Research**, 53(21), 6473-6494.
- Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. **Strategic management journal**, 38(1), 42-63.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). **Strategic management and business policy** (p. 55). Boston, MA: pearson.
- Yamagishi, T., Matsumoto, Y., Kiyonari, T., Takagishi, H., Li, Y., Kanai, R., & Sakagami, M. (2017). Response time in economic games reflects different types of decision conflict for prosocial and proself individuals. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 114(24), 6394-6399.
- Zlatanović, D., & Nikolić, J. (2017). Strategic decision making from the viewpoint of systems thinking: the role of values and context. In Exploring the influence of personal values and cultures in the workplace (pp. 98-118). IGI Global.

الملاحق

الملحق (أ)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
الدكتور مدحت الطراونة	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور أيمن القطاونة	استاذ دكتور	ادارة أعمال	جامعة مؤتة
دكتور احمد ابو زيد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعه مؤتة
دكتورة نور المعايطة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
دكتورة رلى هلسا	استاذ مساعد	ادارة أعمال	جامعة مؤتة
دكتور حسن العمرو	أستاذ مشارك	اقتصاد	جامعة مؤتة
الدكتور خالد عوض الطراونة	أستاذ مساعد	نظم معلومات الإدارية	جامعة مؤتة
الدكتور هارون الطراونة	أستاذ مشارك	نظم معلومات الإدارية	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور محمد محمود الطراونة	أستاذ مشارك	نظم معلومات الإدارية	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق (ب)
الاستبانة بصورتها النهائية



تحية واحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال بعنوان:

"أثر الذكاء التنافسي على القرار الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة "أثر الذكاء التنافسي على القرار الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما تأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم

ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحث

نسرين الجعافرة

القسم الأول : معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس :

☐ ذكر، ☐ أنثى

2- العمر :

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ 40 إلى أقل من 50 ☐ أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4- المنصب الوظيفي :

☐ مدير

☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم

☐ رئيس شعبة

5- الخبرة العملية :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 وأقل من 10 سنوات

☐ 10 وأقل من 15 سنة

☐ 15 وأقل من 20 سنة

☐ 20 سنة فأكثر

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالذكاء التنافسي :

المحور الأول: الاستشراف: قابلية الفرد على التفكير والاستناد الى قوى غير مرئية وغير مدركة تسهم في صنع المستقبل.					
الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1-	تقوم ادارة الشركة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد				
2-	تتابع الشركة التغيرات سواء في البيئة الخارجية والتفكير في مدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية				
3-	تشخص الشركة الفرص بشكل يمكن من استثمارها لتحقيق الاهداف				
4-	تعمل لشركة على الاستفادة من الخبرات الشخصية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية				

المحور الثاني : الرؤية المستقبلية : وصف لصورة مستقبلية تتطلع اليها المنظمة وتتغلب بها على اوضاعها الراهنة في جانب او في عدة جوانب					
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5-	تمتلك الشركة رؤية ذات ابعاد شمولية لتحديد اتجاه اعمالها وقراراتها				
6-	تستخدم الشركة الرؤية المستقبلية في توحيد جهود العاملين				
7-	تعتمد الشركة رؤية مستقبلية قوية من اجل اتخاذ قرارات صائبة				
8-	تقوم الشركة بنشر رؤيتها المستقبلية على العاملين				

المحور الثالث: جمع المعلومات جمع الأنشطة بما في ذلك تحديد جميع المصادر المحتملة للمعلومات ثم البحث عن البيانات الصحيحة وجمعها بشكل قانوني وأخلاقي

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
9-					تقوم الشركة على بجمع المعلومات اللازمة حول التطورات التكنولوجية
10-					يتم جمع المعلومات في الشركة من المصادر الموثوقة
11-					تمتلك الشركة شراكة مع مصادر خارجية لجمع المعلومات التنافسية
12-					يتم تدريب العاملين في الشركة على كيفية جمع المعلومات التنافسية

المحور الرابع: تحليل المعلومات : فحص منهجي للبيانات والمعلومات والمعرفة ذات الصلة التي تم جمعها، من أجل التأكد من قابليتها للتطبيق، وتحويل النتائج إلى ذكاء قابل للتنفيذ

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
13-					يتم تحليل خطط واستراتيجيات المنافسين للتنبؤ بخطوتهم المستقبلية وتجنب تهديداتهم
14-					تقوم الشركة بمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات
15-					تحدد الشركة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية من خلال تحليل المعلومات
16-					تساعد عملية تحليل المعلومات صانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المحور الخامس: التخطيط: تحديد احتياجات الشركة من حيث المعلومات المطلوبة وسبب الحاجة إليها ومتى يحين موعدها					
الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
17-	يوجد خطة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة باتخاذ اقرار				
18-	تمتلك الشركة خطة تنافسية واضحة لتحقيق اهدافها				
19-	لا تقوم الشركة بتحديد تكلفة عملية الذكاء التنافسي				
20-	تجدول الشركة عملية الذكاء التنافسي وفق برمجة زمنية محددة				

القسم الثالث :

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالمتغير التابع القرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي : القرارات المتعلقة بالمؤسسة ككل والمتعلقة في الاهداف والخطط على المدى الطويل والتي تعني بدراسة المشاكل المعقدة ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة الرئيسية					
الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
21-	يبدل صانع القرار المزيد من الجهد لتشخيص المشاكل بموضوعية				
22-	يقوم صانع القرار الاستراتيجي بعملية جمع المعلومات وتحليلها				
23-	تتأكد الشركة من وجود عدة بدائل أثناء اتخاذ القرار				
24-	يصنف صانع القرار الاستراتيجي بدائل القرار في ضوء حسابات الكلفة والعوائد				
25-	يطور صانع القرار جودة قراراته من خلال المتابعة المستمرة				
26-	يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بعملية سير القرارات				
27-	يواجه صانع القرار الكثير من المعوقات اثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي				
28-	يضمن صانع القرار ان المعلومات المتعلقة بالقرار تسهم بالوضوح				
29-	هناك التزام في القرارات المتخذة من قبل صانع القرار				
30-	يتعامل صانع القرار مع ظروف العمل المختلفة				
31 -	تتبنى الشركة مبدأ المشاركة أثناء صنع القرار				

المعلومات الشخصية

الاسم: نسرين عبدالرحمن الجعافرة

التخصص: الماجستير في إدارة الأعمال MBA

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2021