

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.54.1.18>

مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية  
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية  
والمستلزمات الطبية في سامراء

أ.د. قاسم أحمد حنظل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

[qassim\\_a\\_handhal@yahoo.com](mailto:qassim_a_handhal@yahoo.com)

**المستخلص:**

تسعى معظم شركات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لتحقيق مركز تنافسي متميز، الأمر الذي اقتضى الاهتمام بأساليب وطرق مناسبة للحصول على المعلومات اللازمة للوصول إلى ذكاء تنافسي يتم توظيفها في تحقيق مكانتها في السوق وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالشركات المنافسة، والوصول إلى الأداء المرغوب الذي يمكن أن يقود إلى النجاح في خضم المنافسة المحتدمة التي تواجهها، وتتبع أهمية البحث من كونه يتناول الأساليب والطرق التي من شأنها ان تحقق للشركة الميزة التنافسية مع المحافظة على جودة المنتجات، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه، واستخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وحدد أسلوب ليكرت الثلاثي، وكانت عينة البحث مكونة من (40) فرداً من العاملين في الشركة المبحوثة. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات الموجهة لخدمة الميدان المبحوث من اهمها: اشرت نتائج التحليل الاحصائي الى الاهتمام والالتزام الكبيرين من ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء بتطبيق ابعاد الذكاء التنافسي. **الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنافسي، الشركة العامة لصناعة الادوية.

**The Extent of Adopting the Dimensions of Competitive Intelligence  
in Industrial Companies/an Analytical Study of the Views of a  
Sample of Workers in the General Company for Medicines and  
Medical Appliances in Samarra**

Prof. Dr. Qasim Ahmed Handhal

College of Administration and Economics

Tikrit University

**Abstract:**

Most business companies strive to achieve success in their operations and activities and are constantly striving to achieve a distinguished competitive position. Which required attention to appropriate methods and methods to obtain the necessary information to reach a competitive intelligence that is employed in achieving its position in the market and increasing its market share compared to competing companies, and reaching the desired performance which can lead to success in the midst of the fierce competition that it faces. The importance of the research stems from the fact that it deals with methods and methods that would achieve the company's competitive advantage while maintaining the quality of products. As the main tool for obtaining data and

information, he defined the triple Likert method, and the research sample was made up of (40) individuals from the workers in the researched company.

The research reached a set of conclusions directed at serving the researched field, the most important of which are:

The results of the statistical analysis indicated the great interest and commitment of the General Company for Medicines Industry in Samarra to implement the dimensions of competitive intelligence.

**Keywords:** Competitive Intelligence, State Company for the Drug Industry.

## المقدمة

تسعى معظم الشركات الصناعية والصناعة الدوائية خاصة في البيئة المحلية الى تبني اساليب وطرق عصرية تحقق من خلالها افضل العمليات الانتاجية الدوائية، من شأنها ان تحافظ على مكانتها في السوق وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالشركات المنافسة، فضلا عن تحقيق اهدافها الاستراتيجية، ومن هذه الاساليب والطرق الذكاء التنافسي، حيث يركز الذكاء التنافسي على عناصر البيئة التنافسية والاستفادة من الاحداث الماضية والتنبؤ بالمستقبل لتقليل مخاطر عدم اليقين والمخاطر الخارجية التي يمكن حدوثها من جراء ظهور منتجات جديدة، او ابتكار جديدة، او تحالفات استراتيجية منافسة، فأساس تقويم المخاطر في الشركة يقوم على توفير المعلومات والمعرفة اللازمة من قبل خبراء الذكاء التنافسي، إذ ان هذه المعلومات والمعرفة تفيد في صنع القرارات المناسبة، وحل المشكلات التي تواجهها الشركة.

وتأسيسا لما سبق تبني البحث الحالي تقديم صورة نموذجية للشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء، من خلال تبني ابعاد الذكاء التنافسي التي تشمل على (التكنولوجي، والمنافسين، والسوق والاستراتيجي)، وعلى اساس ذلك يتضمن البحث على المباحث الآتية:

الاول: الإطار المنهجي العام للبحث.

الثاني: التأسيس النظري للبحث.

الثالث: الجانب الميداني.

الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي العام للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** الذكاء التنافسي من الادوات المهمة التي تستخدمها الشركات الصناعية والتي من خلالها تتحقق الميزة التنافسية والاستحواذ على حصة سوقية من شأنها ان تنافس الشركات المحلية وتضمن لها النمو والبقاء في بيئة الميدان، من خلال تفعيل ابعاد الذكاء التنافسي المتمثلة بأبعاد الذكاء (التكنولوجي، والمنافسين، والسوق والاستراتيجي) وانعكاسها في اتخاذ القرارات التنظيمية وتصميم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، استنادا لما سبق تتمثل اشكالية البحث في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء بوجود فجوة بين الواقع الفعلي العملي والمستوى الطموح فيها، الامر الذي ادى الى تراجع الشركة المبحوثة عن تحقيق الميزة التنافسية بين شركات صناعة الادوية. وبشكل عام يمكن تحديد اشكالية البحث بالتساؤل الآتي: "ما مدى تبني ابعاد الذكاء التنافسي من قبل الشركة المبحوثة.

**ثانياً. اهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من خلال عرض الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بالبحث (ذكاء التكنولوجي، وذكاء المنافسين، وذكاء السوق والذكاء الاستراتيجي)، أما ميدانياً من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظري للبحث في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء.

ثالثاً. **اهداف البحث:** استرشاداً بالإثارات البحثية المقدمة في مشكلة البحث يمكن إجمال اهداف البحث بالنقاط الآتي:

1. عرض الافكار المعاصرة التي تناولها الكتاب في إطار محور اهتمام البحث ومدى امكانية اعتماده في الشركة المبحوثة.
  2. التحقق من مستوى اعتماد الشركة المبحوثة لأبعاد الذكاء التنافسي.
- رابعاً. **فرضية البحث:** يركز البحث الحالي على فرضية مفادها: " تتبنى الشركة المبحوثة جميع ابعاد الذكاء التنافسي "وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية والتي تنص على: تطبيق ادارة الشركة المبحوثة لكل بعد من ابعاد الذكاء التنافسي" والتي تبناها البحث وهي كالاتي (ذكاء التكنولوجي، وذكاء المنافسين، وذكاء السوق والذكاء الاستراتيجي) باعتبار الحد الأدنى لنسبة التطبيق يبلغ (60%).

خامساً. **عينة البحث:** اعتمد البحث عينة عشوائية من العاملين في الشركة المبحوثة البالغ عددها (40) فرداً.

سادساً. **حدود البحث المكانية:** اقتصر البحث على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

سابعاً. **مسوغات اختيار الشركة المبحوثة:** يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدانه من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، حيث ان الاختيار المناسب لميدان البحث يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، وتأسيساً على ما تقدم، تتحدد مسوغات اختيار ميدان البحث في النقاط الآتية:

1. انسجام طبيعة البحث الحالي مع واقع الشركات الصناعية، من حيث ابعاد الذكاء التنافسي.
2. فاعلية الدور الذي تمارسه شركات صناعية الادوية والمستلزمات الطبية في دعم القطاع الصناعي للبلد.

3. التعاون الذي تبديه الشركة المبحوثة ودعمها للباحثين في الحصول على المعلومات الضرورية. **ثامناً. الادوات الاحصائية المستخدمة:** اعتمد الباحث محتويات الحزمة الإحصائية (SPSS. 19) لإجراء التحليل المناسب للبيانات الواردة في البحث واختبار فرضياته والتي شملت (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، قياس الاستجابة، واختبار (T-One sample).

تاسعاً. **دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع:**

الجدول (1): اهم الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث

أولاً. دراسة (سليمان، وزيرة يحيى محمد، 2010)	
عنوان الدراسة	تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال.
هدف الدراسة	تقويم الأثر بين مدخلات الذكاء التنافسي والخيار الاستراتيجي.
توصية الدراسة	على الشركة المبحوثة أن تسعى إلى إدامة قدراتها التنافسية التي أثبتت الدراسة أنها تمتلك قدراً مناسباً منها، لضمان البقاء منافساً متفوقاً في هذا القطاع الخدمي الذي يتوقع أن يشهد طلباً متزايداً على خدمات متنوعة فيه.

ثانياً. دراسة (الشمري، أحمد عبد الله أمّانة، 2011)	
عنوان الدراسة	الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة.
هدف الدراسة	التعرف على مدى تطبيق عمليات الرصد البيئي والذكاء التنافسي في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت.
توصية الدراسة	التركيز على ممارسة عمليات الذكاء التنافسي في الشركة بشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية.

### المبحث الثاني: التأسيس النظري للبحث

اولاً. التطور التاريخي للذكاء التنافسي: يعود ظهور مصطلح الذكاء التنافسي في النشاط التجاري الى عام (1815) في الحرب البريطانية الفرنسية، وقبيل انتصار القوات البريطانية، أشاع (ناتان روتشليد) عن انتصار قوات نابليون، فانهارت بورصة لندن مما ادى الى هبوط اسعار الاسهم، فاشترت عائلة روتشليد جميع الاسهم ثم باعتها بعد اعلان انتصار بريطانيا على فرنسا بأثمان مرتفعة (Calof & Wright, 2008).

ان الاستخدام المتزايد للذكاء التنافسي في اواخر القرن العشرين كان دالة لعولمة الاقتصاد إذ قامت بعض البلدان باستخدام الذكاء التنافسي على مدى عالمي لضمان موقعها وتحديد بصماتها في المشهد العالمي الجديد فقد استخدمته اليابان منذ الحرب العالمية الثانية فضاغف من قوة اسواقها ولا سيما حقبة الثمانينيات واجبر البلدان الغربية على التكيف مع توجهاتها (Mélo & Medeiros, 2007: 207).

وان التطور الذكاء التنافسي تحقق عبر عدد من المراحل هي (Sassi et al, 2015: 486):  
**المرحلة الاولى:** بدأت من عام (1960-1970) في هذه المرحلة اقترن الذكاء التنافسي بإمكانية الحصول على المعلومات، ومعظم المعلومات في هذه المرحلة تكون موجودة في اذهان العاملين الذين غالباً ما يغادرون المنظمات في نهاية المطاف.

**المرحلة الثانية:** أصبح فيها التركيز على تحليل الصناعة والمنافسين خلال المدة المحصورة بين الاعوام (1980-1987) وبدأت المنظمات في هذه المرحلة بتجربة التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على تحليلات الفجوة الاستراتيجية.

**المرحلة الثالثة:** أصبح الذكاء التنافسي ضرورة لا غنى عنها في اتخاذ القرار الاستراتيجي خلال المدة المحصورة (1987-2000).

المرحلة الرابعة: وهي تمثل العصر الحالي والمستقبلي إذ وصف الذكاء التنافسي بانه القدرة الجوهرية التي تعكس الوضع الحالي لأهميتها على نطاق الاعمال في ارجاء العالم واصبحت للمنظمات في هذه المرحلة عمليات الذكاء التنافسي الشاملة وعملية الادارة الاستراتيجية متكاملة.

وأشار (Singh et al., 2012: 243) الى أن الذكاء التنافسي يمكن المنظمات من الحصول على المعلومات من عدة مصادر منها المجهزون والزبائن والعاملون والخبرات الصناعية والأنترن، والاستراتيجيون يمكن أن يستخدموا هذه المعلومات لرصد التوجهات المحلية والإقليمية ولتقييم الحصة السوقية وظروف السوق والتشريعات الحكومية والمنافسون الجدد والمنتجات الجديدة ويمكن للمنظمات إن تشتري تلك المعلومات من سماسرة المعلومات مثل شركة (Findex) لبحوث السوق التي تقوم بجمع البيانات الشهرية حول الحصة السوقية وأسعار التجزئة والنسبة المئوية للخزين.

ثانياً. مفهوم الذكاء التنافسي: مع تزايد سرعة التغيير في بيئة الاعمال أصبح من الصعب جدا على منظمات الاعمال البقاء في الاسواق وان تكون منظمات ناجحة لذلك يتعين على تلك المنظمات ليس فقط التكيف وانما عليها ان تكون سباقة ورائدة في مجال عملها، وان الذي يميز منظمة عن اخرى هو قدرتها على المنافسة، وان ما يحدث ليس نوعية المنتج فقط وانما نوعية المعلومات التي تمتلكها المنظمات عن الاسواق والزبائن والمنتجات والعملية التكنولوجية والادارة وما الى ذلك من فن ادارة المعلومات انه الذكاء التنافسي. القضية الأهم بالنسبة لأي منظمة اعمال هي المحافظة على بقائها في ظل التهديدات التي تواجهها والنتيجة عن التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء التنافسي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة، كما ويوفر الذكاء التنافسي للمنظمات تفهم وتبصر بوسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة، ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات البيئية التي تعمل فيها، وادارتها المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث. يرتبط النجاح في بيئة الاعمال لاقتصاد السوق عبر التنبؤ بالفرص والتهديدات في الوقت المناسب ويجاد الحلول للمشاكل المحتملة، إذ يعكس مفهوم الذكاء بانه العمية التي توضع من قبل الاستراتيجيين من اجل البحث والجمع والتحليل وتقديم المعلومات الناتجة عن هذه العملية (Štefániková & Masárovà, 2014: 670). ويعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية التي يمكن ان تعزز القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة وسيصبح على نحو متزايد حاجة ماسة في السنوات القادمة وخاصة بالنسبة للاقتصادات الناشئة (Du Toit, 2013: 31). وفي السياق ذاته فقد أوضح كلاً من (Nikolaos & Evangelia, 2012: 1) ينبغي على المنظمات ان تحدد كيفية امتلاك واستخدام القدرة على التنافس والاستجابة للتغيرات في داخل وخارج صناعتها اذ تتم عملية تحويل البيانات الى معلومات بصورة ذكية بما يؤدي الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وهذا ما يعزز موقعها التنافسي، اي بمعنى ان الذكاء يمكن ان يعد قابلية وقدرة ومقدرة اذا ما استخدم في المجال التنافسي للمنظمات ليتم جمع وتحليل ونشر المعلومات والمعرفة في المنظمة وبما يسهم في تحسين موقعها التنافسي وبناء حالة من التفضيل على المنظمات المنافسة وبذلك يمكن ان يعد ذكاءً تنافسياً. وفي السياق نفسه تجدر الإشارة الى (Taib et al., 2008: 26) ان تقنيات الذكاء التنافسي تقوم بشكل منهجي وأخلاقي بجمع وتحليل ونشر المعلومات الخارجية التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات التنظيمية وتصميم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، حيث أصبحت الذكاء التنافسي جزءاً أساسياً من اقتصاد المعرفة، يسمح بالتحليل الدقيق للمنافسين والسوق العالمية للمنظمات بتوقع تطورات السوق بفعالية والاستجابة بشكل استباقي.

واستناداً لما سبق فالذكاء التنافسي يمكن اعتباره أداة استراتيجية تساعد المنظمة على التحسين المستمر لمنتجاتها وان تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحديد القوى الدافعة الرئيسية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للسوق.

ثالثاً. أهمية الذكاء التنافسي: يعبر الذكاء التنافسي عن القيمة المعتمدة في تطوير منظمات الاعمال والتخطيط الاستراتيجي، ويرفد المديرين بأداة للتعلم حول ما ينوي المنافسين فعله، ويطور المعرفة

- بالسوق، والعلاقة بين الوظائف ويحسن جودة المنتجات ازاء المنافسين وبما يضمن تحسين الأداء (Calof et al., 2018: 659). وتكمن أهمية الذكاء التنافسي في الاتي:
- (Bose, 2008: 512) (Štefániková & Masàrovà, 2014: 672).
1. يساعد الذكاء التنافسي على ايصال المعلومات المهمة للإدارة العليا التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من التركيز على فهم وقياس البيئة الخارجية للمنظمة.
  2. يساعد في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها ووضع خطط استراتيجية سليمة التي تكون أكثر انسجاماً مع الظروف التنافسية وتكون ذات قدرة عالية على تحمل الضغوط الخارجية.
  3. يساعد المنظمة في الاختبار والتحقيق من صحة الافتراضات حول البيئة التنافسية، وغلق الفجوات التي فشلت بها المنظمة.
  4. التنبؤ بالتطورات المستقبلية.
  5. مساعدة صانعي القرار والسياسات لتجنب المفاجأة.
  6. ترشيد البيانات وجعلها أكثر عقلانية.
  7. بقاء صانعي القرار مطلعين على المعلومات الجديدة باستمرار.
  8. التعلم من نجاح المنظمات الأخرى وإخفاها.
  9. التعرف على كيفية تأثير تشريعات وأنظمة الدولة على حالة التنافس القائمة فيها.
  10. ان الذكاء التنافسي معترف به كإدارة استراتيجية، ويعد أحد حقول الاسرع نمواً في عالم اليوم.
  11. يدعم صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها.
  12. يوفر اجابة عن اسباب تبوء بعض المنظمات مراكز متقدمة وفشل منظمات اخرى رغم وفرة مواردها.

**رابعاً. دورة حياة الذكاء التنافسي:** تمثل دورة ذكاء التنافسي العملية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات الاولية عن المنافسين وجمعها ونقلها وتقييمها وتحليلها واتاحتها على انها معلومات كاملة لصانعي القرارات في المنظمة، وهناك خمسة مراحل تشكل هذه الدورة (Bose, 2008: 513):

1. التخطيط والتوجيه: في هذه المرحلة يتم تحديد متطلبات المنظمة من حيث ما هي المعلومات المطلوبة؟ لماذا هناك حاجة إليها؟ متى يحين موعده؟، يتم تنفيذها بشكل متكرر يشارك فيها كل من محلي الذكاء التنافسي وصانعي القرار، وهو ينطوي على العمل مع صانعي القرار لاكتشاف احتياجاتهم ومن ثم ترجمة تلك الاحتياجات إلى متطلباتهم المحددة أو "المواضيع الذكاء، وتعتبر هذه المواضيع التي تم تحديدها على أنها ذات أهمية كبيرة لكبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة، والتي توفر الغرض والتوجيه لعمليات الذكاء التنافسي.
2. الجمع: تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات الخام التي ينبغي أن تنشأ منها الذكاء المطلوب، ويأتي قدر كبير من المعلومات التي تم جمعها من المواد المتاحة للمنظمة، والتي تشمل الدوريات والتقارير السنوية والكتب ومصادر الإنترنت والصحف وغيرها، معظم ممارسي الذكاء التنافسي يجدون جميع المعلومات التي يحتاجونها أخلاقياً وقانونياً وتشمل هذه المرحلة أيضاً تجهيز المعلومات بحيث يمكن نقلها بسهولة وتخزينها إلكترونياً، بمجرد أن تكون البيانات في شكل إلكتروني يمكن معالجتها في شكل يسمح بتحليلها.

3. التحليل: تتضمن هذه المرحلة تحليل البيانات التي تم جمعها لتحديد الأنماط أو العلاقات فيها، وبعبارة أخرى فإنه ينطوي على تفسير وترجمة البيانات الخام التي تم جمعها إلى "معلومات الذكاء قابلة للتنفيذ" ويشمل التحليل فحصاً منهجياً للبيانات والمعلومات والمعارف ذات الصلة التي تم جمعها، من أجل تطبيقها وتحويل النتائج إلى معلومات الذكاء قابلة للتنفيذ من شأنها أن تحسن التخطيط واتخاذ القرارات أو ستمكن من وضع استراتيجيات توفر ميزة تنافسية مستدامة، إن التحليل الأكثر ربحية أو مفيداً يستدعي

4. الإبداع والبصيرة والقدرة على النظر إلى ما هو أبعد من الواضح ويشار إليها أحياناً على أنها تحليل استراتيجي، ولذلك يجب أن تسفر مرحلة التحليل عن توصية باتخاذ إجراء محدد.

5. النشر: في هذه المرحلة الأخيرة من دورة الذكاء وهي الخطوة التي يقوم فيها ممارس الذكاء التنافسي بإبلاغ نتائج التحليل إلى صانعي القرار، ينبغي أن يكون المحلل قادراً على اقتراح مسارات العمل الممكنة استناداً إلى تحليل العمل وتقديم توصيات مفيدة يجب أن تكون مدعومة بالحجج المنطقية إذا طلب ذلك.

6. التغذية العكسية: هي المرحلة النهائية في دورة الذكاء التنافسي وتشمل أنشطة التغذية العكسية قياس أثر المعلومات الذكاء التي قدمت إلى صانعي القرار، هل تم استخدامه؟ كيف -أو لماذا لا؟ هل أدى ذلك إلى عقد صفقة؟ هل وفر المال؟ في تعزيز سمعة المنظمة؟ كيف يمكن ضبط العملية؟ ولذلك فإنها تزود المحلل بمجالات هامة للتحسين المستمر أو لمزيد من التحقيق. ومن جانب آخر أشار (Anica-Popa & Cucui, 2009: 328) ان الذكاء التنافسي يمثل عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات والمعرفة حول الجهات الفاعلة (المنافسون والزبائن والموردون. الخ) التي تتفاعل مع المنظمة في بيئة الاعمال من اجل نشرها على مكونات نظام الذكاء التنافسي بشكل مخرجات للذكاء. والتي تقدم الى صناع القرار المسؤولين عن اتخاذ الخيارات الاستراتيجية او التوجهات التي تقود المنظمة لتحسين قدرتها التنافسية وموقعها في السوق.

في حين أشار ان الذكاء التنافسي هي عملية دورية تتكون من مجالات رئيسية مصنفة في خطوات مختلفة تتبع بعضها البعض، وتكمل كل خطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التالية: (Kruger, 2010: 53)

**خامساً. ابعاد ذكاء التنافسي:** تشير الأدبيات التي تناولت موضوع الذكاء التنافسي إلى اتفاق بعض الباحثين والكتاب على اعتماد أربعة أبعاد للذكاء التنافسي كعمليات وهي (ذكاء السوق، والذكاء التكنولوجي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء المنافسي) وهي كالآتي:

1. **ذكاء السوق:** هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الزبون وتفضيلاته، الاسواق الجديدة، كذلك خلق فرص لتجزئة السوق، بالإضافة الى اهم التغييرات الحاصلة في التسويق والتوزيع (Rouach & Santi, 2001: 553)، وأشار (Lackman ET AL, 2000: 6) الى ان المنظمات تعتمد هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية ازاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وادائها السوقي من خلال توفير تحليلات للمديرين عن المنظمة ومنافسيها واسواقها عبر اجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير سيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تأثيره في الادارة الاستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق، وفي الصدد نفسه يرى (Navarro-García et al., 2016: 368) عادة ما يكون تطوير أنظمة ذكاء السوق

مؤشرا واضحا على ثقافة السوق الموجهة، حيث تعد ذكاء السوق والقدرة على الاستجابة للبيئة من العناصر الحاسمة لتوجه السوق، مما ينبغي تطوير أنظمة ذكاء السوق للسماح بالتقاط ومعالجة المعلومات باستمرار حول قدرات واستراتيجيات وإجراءات المنافسين المحليين وأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم ورغباتهم، وان النشر المناسب لهذه المعلومات يؤدي إلى تسهيل التنسيق بين الوظائف واتخاذ القرار، وتعزيز عرض المنتجات والخدمات التي يُنظر إليها على أنها ذات قيمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون، وينبغي النظر إلى ذكاء السوق على أنها قدرة ديناميكية مرتبطة بالتعلم التنظيمي، والتي تتكون من تطوير العمليات والأنشطة المرتبطة بالحصول على ذكاء السوق ذات الصلة وتخزينها وتفسيرها وتوزيعها. ويعرفه (Kruger, 2010: 50) بأنه القدرة على الفهم الكامل وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالزبائن والمنافسين والأسواق والصناعة واستخدام المعرفة المكتسبة للتخطيط الاستراتيجي طويل وقصير المدى. يعرف (Boselli et al., 2018: 486) ذكاء السوق بأنه المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين والتي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها. وفي الصدد نفسه عرفه (Navarro-García et al., 2016: 367) بأنه مهارة الشركة في معالجة وتفسير ونشر المعلومات عن السوق/البيئة، مما يسهل التنسيق بين الوظائف الذي يتيح الاستجابة السريعة للتغيير، تكمن أهمية ذكاء السوق باعتباره مورد استراتيجي يسهل اتخاذ القرار في المنظمة، ويعزز تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق التي تنشط فيها الشركة (Navarro-García et al., 2016: 367).

**2. الذكاء التكنولوجي:** يحتاج هذا النوع من الذكاء إلى تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية أو في حالة ادخال تكنولوجيا جديدة والعمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية (Rouach & Santi, 2001: 553)، في حين أشار (Taşkin et al., 2004: 420) ان الذكاء التكنولوجي لا يتعلق بالتكنولوجيا فحسب بل يرتبط أيضاً بالمجالات العلمية والتعاريف والمفاهيم الطبيعية حول الطبيعة، ويعتمد تعريف الذكاء التكنولوجي على مفاهيم فلسفة التكنولوجيا، الخلفيات الثقافية للتكنولوجيا، السياسات والاستراتيجيات الحكومية بعيدة المدى حول التكنولوجيا، السياسات والاستراتيجيات التعليمية والتفضيل الاقتصادي للتنمية والنمو، وفي الصدد نفسه أشار (Manzini & Nasullaev, 2017: 2) ان المنظمات تهدف إلى الحصول على المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتطوير وعي بتهديدات التكنولوجيا والفرص، لكن هذا ليس الغرض الوحيد لمنظمات حيث تقوم المنظمات أيضاً بعمل الذكاء التكنولوجي للحصول على معرفة حول السياق الاجتماعي والثقافي حيث من المفترض أن يتم تطبيق التكنولوجيا، لتوليد أفكار جديدة، لفتح المنظمة أمام العالم الخارجي والعثور على شركاء استراتيجيين. يعرف (Hamman, 2020: 71) الذكاء التكنولوجي بأنه القدرة على تمييز تأثير التكنولوجيا على الذات وكذلك علاقات الفرد مع الآخر والثقافة والطبيعة، والقدرة على تقييم المحتويات والأشياء الرقمية والافتراضية. ويعرف (Rudolph et al., 1991: 35) الذكاء التكنولوجي على أنه جمع وتحليل وتطبيق المعلومات حول الأنشطة الخارجية في التكنولوجيا التي يمكن أن تؤثر على أعمال المنظمة. وعرفه (Loh & Mortara, 2017: 187) جمع المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي من خلالها تطور المنظمة وعياً بتهديدات التكنولوجيا والفرص. وتكمن أهمية الذكاء التكنولوجي في أنه يحسن جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية

من خلال إضافة منظور الظروف والأحداث الخارجية، وتوفير قيمة وممارسة تأثير على ثروات المنظمة فقط إذا كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر حيث تتضمن العديد من القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا وضع رهانات على جدوى المنتجات والمشاريع، في حين أن هذه القرارات محفوفة بالمخاطر بطبيعتها يمكن تقليل درجة المخاطر من خلال فهم البيئة الخارجية بشكل أفضل. وتعزيز الفرص إذ يعتبر الذكاء التكنولوجي مصدراً أساسياً من مصادر الفرص التي لم يكن من الممكن الاعتراف بها لولا ذلك، إذ يمكن أن يكشف الفحص الدقيق للتكنولوجيا والمنتجات وظروف العمل الخارجية عن نوافذ الفرص في العديد من المجالات. (Rudolph et al., 1991: 35).

**3. الذكاء الاستراتيجي:** يعد الذكاء الاستراتيجي المحرك الأساسي للعمليات التي من الممكن ان تنفذها منظمات الاعمال لدوره في مساعدة المنظمة على استثمار مواردها بأفضل ما يمكن من خلال مساعدتها في استكشاف واستغلال الفرص وتشخيص ومواجهة التهديد والتقليل من آثاره (Cox, 2012: 4)، وفي الصدد نفسه يرى (Kruger, 2010: 99) بأنه المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن بيئة أعمالها والتي تمكنها من ادارة اعمالها الحالية وتوقع وادارة التغيرات المستقبلية وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تساهم في تقديم قيمة مضافة للزبون وتزيد من ارباح المنظمة، وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال عملية الادارة الاستراتيجية يمكن المنظمة تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، وكما يمكن ان يسمح لها اتخاذ قرارات فعالة اكثر اطلاقاً ليكون من شأنها ان تساعد المنظمات على الحصول على حصة اكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين (Kruger, 2010: 101). في حين اشار (Maccoby & Scudder, 2011: 35) ان الذكاء الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر اساسية:

- أ. الاستشراف: يعكس الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد الى القوى غير مرئية وغير مدركة الا انها تساهم في صنع المستقبل.
- ب. التفكير المنظم: يمثل القدرة على توليف العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً او صورة واضحة بشأن الاشياء التي يتم التعامل معها ويهيئ التفكير المنظم كعنصر تحليلي للذكاء الاستراتيجي.
- ج. الرؤية المستقبلية: تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج او حالة مثلى يتطلب الوصول اليها وهي تهتم بتوجيه مسارات الموجة نحو صناعة المستقبل وتحقيق مضمونها.
- د. الدافعية: تتمثل بالقدرة على تحفيز الافراد ودفعهم للأيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف.
- هـ. الشراكة: تتمثل في اقامة التحالفات الاستراتيجية ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري صداقات مع الاخرين لكسب دعمهم، يميل الاشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات وتحالفات للوصول الى الاهداف المشتركة.

**4. ذكاء المنافسين:** تسعى منظمات استخبارات المنافسين إلى بناء استراتيجية تنافسية وتطويرها من خلال مراعاة التغييرات الهيكلية لمنظمات المنافسين، أو دخول منتج جديد إلى السوق، أو إصدار

تحديثات للمنتجات الحالية. وهكذا تظل المنظمة على اطلاع دائم بما تفعله المنافسة من خلال جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتعلقة بإطلاق المنتجات والمنافسين الجدد في الصناعة وابتكار المنتجات من قبل المنافسين، ويركز ذكاء المنافسين على القدرات والامكانيات الحالية والمستقبلية للمنافسين ونواياهم، وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافسين من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجية ومدراء العمليات الانتاجية في المنظمة الذين يساهمون في عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، فضلا عن وحدات العمل الاستراتيجية. (Nwokah & Ondukwu, 2009: 12).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. وصف متغيرات (ابعاد) الذكاء التنافسي وتشخيصها على وفق إجابات عينة البحث في الشركة المبحوثة: يتضمن هذا المحور وصفاً لإجابات عينة البحث إزاء فقرات ابعاد البحث على مستوى الشركة المبحوثة، كما يعرضها الجدول (2).

الجدول (2): وصف ابعاد الذكاء التنافسي ونسبة الاستجابة

النسبة المئوية المتغير	رمز المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
الذكاء التكنولوجي	X4-X1	2.01	0.45	0.67
ذكاء المنافسين	X8-X5	2.07	0.45	0.69
ذكاء السوق	X12-X9	2.06	0.40	0.69
الذكاء الاستراتيجي	X16-X13	1.80	0.32	0.60

من خلال نتائج الجدول (2) تبين وجود توافق وانسجام لأفراد عينة البحث على ابعاد البحث وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكل الابعاد والذي هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، ويعزز هذه النتائج قيمة الانحراف المعياري، فضلا عن نتائج نسبة الاستجابة التي بلغت لبعدها الذكاء التكنولوجي المستوى المتوسط للحالة المدركة (0.67)، وبعدها ذكاء المنافسين بلغ ارتفاع مستوى الحالة المدركة (0.69)، وبعدها ذكاء السوق ايضا بلغ ارتفاع مستوى الحالة المدركة (0.69)، وبعدها الذكاء الاستراتيجي بلغ متوسط مستوى الحالة المدركة (0.60) وبلغ قيمة المتوسط الحسابي (1.80) وانحراف معياري قيمته (0.32).

وهذا يؤشر ان افراد عينة البحث لهم الاهتمام ببعدي (ذكاء المنافسين وذكاء السوق) من ابعاد الذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة، اما البعدين (الذكاء التكنولوجي، والذكاء الاستراتيجي) بنسبة اقل، وهذه نتيجة امكانيات الضعيفة لإدارة الشركة لتحديد الفرص بالشكل الذي تستثمرها في تحقيق الميزة التنافسية.

واستنادا الى النتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على "تمتلك الشركة المبحوثة ابعاد الذكاء التنافسي" باعتبار الحد الأدنى لنسبة التطبيق بـ (60%).

ثانياً. اختبار T لأبعاد الذكاء التنافسي على وفق اجابات افراد عينة البحث لتحديد مدى تبني الشركة المبحوثة لإبعاد الذكاء التنافسي وكالاتي:

الجدول (3): نتائج اختبار (T)

sig	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات	ابعاد المتغير
0.000	16.68	.76	2.02	X1	الذكاء التكنولوجي
0.000	16.27	.76	1.97	X2	
0.000	16.39	.81	2.10	X3	
0.000	15.60	.80	1.97	X4	
0.000	17.03	.73	1.97	X5	ذكاء المنافسين
0.000	25.69	.57	2.32	X6	
0.000	17.74	.75	2.12	X7	
0.000	17.27	.68	1.87	X8	
0.000	19.74	.64	2.00	X9	ذكاء السوق
0.000	15.91	.81	2.05	X10	
0.000	19.58	.68	2.12	X11	
0.000	17.17	.76	2.07	X12	
0.000	16.09	.69	1.77	X13	الذكاء الاستراتيجي
0.000	22.89	.60	2.20	X14	
0.000	17.55	.58	1.62	X15	
0.000	17.13	.59	1.60	X16	

قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 (1.697) 0.000 D.f= 39 N=40

تشير نتائج الجدول (3) لاختبار إجابات افراد عينة البحث الاتي:

1. نتائج اختبار (T) لبعد الذكاء التكنولوجي (X1-X4): تبين ان اجابات افراد عينة البحث لهذا البعد حقق اهتماما وتوافقا، بدلالة ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-Test التي بلغت (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية (0.05)، من هذا نتحقق بوجود الاهتمام والالتزام الكبيرين من افراد عينة البحث لبعد الذكاء التكنولوجي، من خلال اعتماد الشركة المبحوثة على الخبراء والتكنولوجيات الحديثة في جمع وتخزين المعلومات فيها.
2. نتائج اختبار (T) لبعد ذكاء المنافسين (X5-X8): يتبين من نتائج الجدول (3) ان اجابات افراد عينة البحث لهذا البعد حقق اهتماما وتوافقا، بدلالة ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-Test التي بلغت (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية (0.05)، مما يعني ان افراد عينة البحث لهم الاهتمام والالتزام الكبيرين بهذا البعد، وذلك من خلال اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بصياغة استراتيجياتها الهادفة لمواجهة تهديدات المنافسين.
3. نتائج اختبار (T) لبعد ذكاء السوق (X9-X12): يتبين من نتائج الجدول (3) ان اجابات افراد عينة البحث لهذا البعد حقق اهتماما وتوافقا، بدلالة ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-Test التي بلغت (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية (0.05)، من خلال ما تهتم به الشركة المبحوثة باستراتيجيات البحث والتطوير لاقتناعها بأنها وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق في الوقت المناسب.

4. نتائج اختبار (T) لبعد الذكاء الاستراتيجي (X16-X13): يتبين من نتائج الجدول (3) ان اجابات افراد عينة البحث لهذا البعد حقق اهتماما وتوافقا، بدلالة ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار T-Test التي بلغت (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يؤشر بان فقرات بعد الذكاء الاستراتيجي محترمة من افراد عينة البحث، من خلال متابعة الشركة للتغيرات البيئية الخارجية لإعادة التفكير في انعكاساتها على ميزتها التنافسية.

تأسيسا على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على " تتبنى الشركة المبحوثة جميع ابعاد الذكاء التنافسي " والتي تبناها البحث وهي كالآتي (ذكاء التكنولوجي، وذكاء المنافسين، وذكاء السوق والذكاء الاستراتيجي) باعتبار الحد الأدنى لنسبة التطبيق يبلغ (60%).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج اختبار فرضيات البحث ميل إجابات افراد عينة البحث حول فقرات الاستبانة كانت مقبولة، مما يعني أن الشركة المبحوثة تعي جيدا بأبعاد الذكاء التنافسي التي تبناها البحث وتعطيها الاهتمام والالتزام الكبيرين.
2. تأثر من نتائج البحث بارتفاع مستوى الحالة المدركة لإفراد عينة البحث لكل ابعاد الذكاء التنافسي، عدا بعد الذكاء الاستراتيجي الذي كانت نتيجته المتوسط لمستوى الحالة المدركة، مما يؤشر وعي أفراد عينة البحث بطبيعة الأسئلة الموجهة إليهم حول فقرات ابعاد البحث.
3. اتضح من خلال نتائج التحليل ان لكل ابعاد الذكاء التنافسي المعدل الأكبر في إغناء معدل الاتفاق حول فقرات الابعاد بعدما كانت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة من نتائج مقبولة، مما يؤشر اهتمام ادارة الشركة بأبعاد الذكاء التنافسي.
4. اشرت نتائج التحليل الاحصائي الى الاهتمام والالتزام الكبيرين من ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية بتطبيق ابعاد الذكاء التنافسي.

#### ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بتعزيز الوعي بمفاهيم وابعاد الذكاء التنافسي التي تبناها البحث الحالي لدى الافراد العاملين لغرض بلوغ مستوى الفائدة الأعلى من تبني هذا المفهوم وجني ثماره.
2. ينبغي على الشركة المبحوثة الاهتمام بأبعاد الذكاء التنافسي على حد سواء، من حيث إن هذه الابعاد متكاملة فيما بينها.
3. على ادارة الشركة السعي الجاد على اهتمام واستخدام العالين ببعد الذكاء الاستراتيجي، مقارنة بباقي الابعاد في الشركة المبحوثة.
4. اهمية ادارة الشركة على مواكبة الوسائل والطرق الحديثة للاستعانة بها لتحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها والميزة التنافسية المستدامة.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. الشمري، أحمد عبد لله أمانة، (2011)، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

2. سليمان، وزيرة يحيى محمد، (2010)، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.

#### ثانياً المصادر الأجنبية:

1. Anica-Popa, I., & Cucui, G., (2009), A framework for enhancing competitive intelligence capabilities using decision support system based on web mining techniques. *International Journal of Computers Communications & Control*, 4(4), 326-334.
2. Boselli, R., Cesarini, M., Marrara, S., Mercurio, F., Mezzanzanica, M., Pasi, G., & Viviani, M. (2018), WoLMIS: a labor market intelligence system for classifying web job vacancies. *Journal of intelligent information systems*, 51(3), 477-502.
3. Bose, Ranjit, (2008), Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 108 No. 4, 2008 pp. 510-528.
4. Cox, J. M., (2012), Strategic Intelligence in Local Applications: Evidences and Opportunities, *Strategic Informer: Student Publication of the Strategic Intelligence Society*, 1(1), 2.
5. Calof, J. L., & Wright, S., (2008), Competitive intelligence. *European Journal of marketing*, 42(7/8), 717-730.
6. Du Toit, A. S. A., (2013), Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa, *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(2).
7. Hamman, J. J., (2020), the Cultivation of Technological Intelligence, *Journal of Pastoral Care & Counseling*, 74 (1), 70-72.
8. Lackman, C., Saban, K., & Lanasa, J., (2000), the contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions, *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (1), 6-9.
9. Loh, Y. W., & Mortara, L., (2017), How to measure technology intelligence? *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 11 (3), 187-211.
10. Manzini, R., & Nasullaev, A., (2017), Technology intelligence in practice: a systematic literature review of empirical studies and agenda for further research, *Università Cattaneo Working Papers*.
11. Mélo, M. A. D. N., & Medeiros, D. D. D., (2007), A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence, *The TQM Magazine*, 19 (3), 206-216.
12. Maccoby, M., & Scudder, T., (2011), Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change, *Performance Improvement*, 50 (3), 32-40.
13. Nikolaos, T., & Evangelia, F., (2012), Competitive intelligence: concept, context and a case of its application, *Science Journal of Business Management*, 2, 1-15.
14. Navarro-García, A., Peris-Oritz, M., & Barrera-Barrera, R., (2016), Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 365-380.
15. Nwokah, Clodson, N., & Ondukwu, E. Frannces, (2009), Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria.

16. Rouach, D., & Santi, P., (2001), Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European management journal*, 19 (5), 552-559.
17. Rudolph, S. E., Gilmont, E. R., Magee, A. S., & Smith, N. F., (1991), Technology Intelligence: A Powerful Tool for Competitive Advantage, *Prism*, 2, 35-39.
18. Kruger, J. P., (2010), a study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. Doctoral dissertation, University of South Africa, Business Management.
19. Sassi, D. B., Frini, A., Abdessalem, W. B., & Kraiem, N., (2015), Competitive intelligence: History, importance, objectives, process and issues .*International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*, 486-491.
20. Stefániková, L., & Masàrovà, G. (2014), the need of complex competitive intelligence". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 669-677.
21. Taşkin, H., Adali, M. R., & Ersin, E. (2004), Technological intelligence and competitive strategies: an application study with fuzzy logic. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 15(4), 417-429.
22. Taib, K. M., Yatin, S. F. M., Ahmad, A. R., & Mansor, A. N., (2008), Knowledge management and competitive intelligence: A synergy for organizational competitiveness in the k-economy. *Communications of the IBIMA*, 6, 25-34.