

## هوشمندی رقابتی، بر ساخته‌ای نوین در توسعه تفکر استراتژیک (مطالعه موردی مقایسه بانک‌های خصوصی و دولتی استان مازندران)

رحمان غفاری<sup>۱\*</sup>، محسن نظری<sup>۲</sup>، شیما افضلی<sup>۳</sup>، میثم عمرانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش سیاستگذاری عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۲. دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۳ و ۴. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، ساری

(تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۳۱)

### چکیده

امروزه، توان رقابتی، اساس بقای شرکت‌ها است. هوشمندی رقابتی به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک و یکی از سریع‌ترین زمینه‌های رشد کسب و کار دنیا در نظر گرفته می‌شود. هدف از تحقیق حاضر، بررسی وضعیت هوشمندی رقابتی و تأثیر آن بر تفکر استراتژیک مدیران است. جامعه آماری تحقیق حاضر، ۷۰ نفر از سرپرستان و مدیران بانک‌های دولتی (بانک ملی) و خصوصی (پاسارگارد، سرمایه و اقتصاد نوین) استان مازندران است. برای گردآوری داده‌های مربوط به هوشمندی رقابتی و ابعاد چهارگانه آن، یعنی آگاهی از بازار، رقبا، فناوری و راهبرد، پرسشنامه‌ای شامل ۲۵ سؤال بر اساس مؤلفه‌های حاصل از مرور متون تحقیق تدوین شد و پس از سنجش روایی و پایایی، در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. برای طبقه‌بندی و تفسیر داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار استنباطی، نظیر آزمون همبستگی و آزمون تی استفاده شد. نتایج تحلیل آماری نشان داد بین هوشمندی رقابتی در تصمیم‌های استراتژیک بانک‌های خصوصی و دولتی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن است که بانک‌های خصوصی، از نظر هوشمندی رقابتی و توجه به مبانی تفکر استراتژیک، نسبت به بانک دولتی در جایگاه بهتری قرار دارند.

### واژه‌های کلیدی

تفکر راهبردی، هوش سازمانی، هوش کسب و کار، هوشمندی رقابتی.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، هوشمندی رقابتی<sup>۱</sup> در زمره مفاهیم مدیریت قرار گرفته است. از آنجا که رویکرد هوشمندی رقابتی، نسبت به دیگر مفاهیم مدیریتی، که در چند دهه اخیر مطرح شده است، منافع بیشتری دربردارد، بسیاری از شرکت‌های بزرگ آن را به جزیی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل کرده‌اند، افزایش هوشمندی رقابتی موجب می‌شود سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج را به روشی سودمند ذخیره کنند و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر، جریان تبادل اطلاعات و دانش را در سازمان تسریع می‌کند و اثربخشی فرایند تفکر و تصمیم‌گیری جمعی را، به نحو چشمگیری، بهبود می‌بخشد. هوشمندی رقابتی، به شرکت در کاهش فشار پیش‌بینی حرکات رقبا و کاهش زمان پاسخگویی کمک می‌کند (Gregory et al., 2005, pp.1-2). در متون مدیریت، به‌خصوص مدیریت استراتژیک، نویسندگان متعددی بر اهمیت اطلاعات و دانش تسهیم‌شده در استراتژی، البته بدون استفاده از اصطلاح هوشمندی رقابتی/ تجاری، تأکید کرده‌اند (Hildreth, Prokesch, 1997; 1999; Cerny, 1996; Hamel & Prahalad, 1989; Hansen et al., 2000). به‌طور کلی، یکی از اصول برنامه‌ریزی استراتژیک، رابطه شرکت و محیطی است که بر عملکرد استراتژیک شرکت مؤثر است (Andrews, 1987, p.14) و این بدون تبادل اطلاعات بی‌معنا است. آچارد معتقد است فرآیند هوشمندی رقابتی باید داده‌ها و اطلاعات را به هوشمندی تبدیل کند؛ لذا، می‌توان از هوشمندی حاصل در فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی استفاده کرد (Achard & Jean-Pierre, 1998, p.113). هوشمندی رقابتی سازوکاری است که مدیران را توانمند می‌کند که درک کنند رقبا چه می‌توانند انجام دهند و قصد انجام چه اقدامی را دارند و چه زمان و مکانی برنامه‌شان را اجرایی خواهند کرد (Douglas, 1994, p.17). بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها بر حرکات رقبا، وضعیت صنعت، نیاز

---

1. CI: Competitive Intelligence  
2. Competitor Moves

مشتریان و قیمت‌گذاری رقابتی، به عنوان «موضوع کلیدی هوشمندی»<sup>۱</sup> تمرکز کرده‌اند (Oster, 1994, p.76). در مجموع، امروزه، رقابت‌پذیری اساس بقای شرکت است. هوشمندی رقابتی به شرکت‌ها کمک می‌کند در مورد امور راهبردی، تصمیم‌های بخردانه‌ای اتخاذ کنند. هوش رقابتی، فرآیند مداومی است که اطلاعات قابل استفاده‌ای در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد. هدف نهایی هوشمندی رقابتی، بالابردن رقابت‌پذیری از طریق افزایش کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری راهبردی است (Jaworski & Liang, 1993, p.28; McGonagle & Vella, 1996, p.108).

در گذشته، در ایران، تعداد عرضه‌کنندگان خدمات بانکی اندک بوده است و مشتریان، غالباً، شناخته‌شده بودند، در نتیجه، هر خدمتی که به آن‌ها ارائه می‌شد، می‌پذیرفتند. اما با ورود بانک‌های خصوصی به شبکه بانکداری کشور، همچنین، افزایش تعداد مشتریان، به سرعت پدیده رقابت بین بانک‌ها، به منظور جلب و جذب هر چه بیشتر مشتریان، شکل گرفت. اگرچه از شروع فعالیت بانک‌های خصوصی مدت زمان زیادی نمی‌گذرد، این بانک‌ها توانسته‌اند با تکیه بر کیفیت خدمات، مشتری‌مداری و نظام‌های پیشرفته الکترونیکی، مشتریان بی‌شماری جذب کنند. این امر، به تدریج، به رقابت بین بانک‌های دولتی و خصوصی منجر شده است (جاوید، ۱۳۸۹، ص ۴). با توجه به اینکه در چند سال اخیر صنعت بانکداری در شرایط رقابت شدید توأم با فرصت‌ها و تهدیدهای زیادی بوده است، به طور مسلم، هیچ بانکی نمی‌تواند عرضه‌کننده همه خدمات ممکن باشد و در زمینه عرضه کلیه خدماتش بهترین باشد. بانک‌ها می‌توانند با استفاده از فرایند هوشمندی رقابتی، با بررسی نقاط قوت خویش و فرصت‌های موجود در محیط، استراتژی‌هایی را پیش گیرند که بتوانند از طریق آن‌ها به موقعیت‌های ممتازی نسبت به رقبای دست یابند. بانکی که شبکه هوشمند رقابتی و مرکز جمع‌آوری اطلاعات دارد، نسبت به سایر بانک‌ها، مزیت و برتری بیشتری دارد (جاوید، ۱۳۸۹، ص ۳۳). برای مثال، شرکت‌هایی که در زمینه هوشمندی رقابتی رشد کرده و به سطح مناسبی از آن در شبکه داخلی دست یافته‌اند، کارکنان خود را توسعه داده و از سیر

و سلوک کورکورانه جلوگیری کرده‌اند. براساس تحقیق گروه آیندگان گلاستونبری<sup>۱</sup>، بیش از ۸۲ درصد شرکت‌هایی که درآمد سالیانه‌ای بیش از ۱۰ میلیارد دلار دارند، از نظام هوشمند سازماندهی شده استفاده می‌کردند (Wright et al., 2002, p.207). نتایج تحقیقی که در دانشگاه تکزاس (۱۹۹۵) انجام شد، نشان داد که متوسط فروش شرکت‌های دارای هوشمندی رقابتی، ۸/۹ میلیارد دلار بود که در مقایسه با سایر شرکت‌ها در همان صنعت، ۲۱ میلیارد دلار بالاتر بوده است. متوسط سهم بازار برای شرکت‌های هوشمند برابر ۴/۵ درصد، و در مقایسه با ۰/۸ درصد برای سایر شرکت‌ها، وضعیت بسیار مناسبی است (Fuld, 1995, p.14). لذا، بین توجه به هوشمندی رقابتی و سود قابل اندازه‌گیری با متوسط درآمد حاصل از هر سهم رابطه مثبت وجود دارد (Davis, 2004, p.112). برخلاف تحقیقات زیادی که در زمینه هوشمندی رقابتی در صنایع تولیدی انجام گرفته است (Solomon & Gray, 2008, pp.83-89)، درباره چگونگی هوشمندی رقابتی در سازمان‌های خدماتی و مشاوره‌ای، نظیر بانک‌ها، تحقیقات اندکی انجام گرفته است. سؤال اصلی تحقیق این است که آیا تفاوتی در به‌کارگیری قابلیت‌های هوشمندی رقابتی بین بانک‌های دولتی و خصوصی وجود دارد؟

## مروری بر متون تحقیق

### هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی، هنر جمع‌آوری، پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعاتی است که افراد در تمامی سطوح سازمان، فراخور نیاز خود، به آن دسترسی دارند و به آن‌ها کمک می‌کند آینده خود را شکل دهند و در مقابل تهدیدات رقابتی از آن‌ها محافظت می‌کند. این اطلاعات با رقبا، تأمین‌کنندگان، مشتریان، فناوری‌ها و محیط در ارتباط است (Solomon & Gray, 2008, p.60).

بن‌گیلاد<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، نظریه پرداز معروف هوشمندی رقابتی، اظهار می‌کند هوشمندی رقابتی، کل

---

1. Glastonbury  
2. Ben Gilad

دانشی است که شرکت از محیط رقابتی خود کسب می‌کند و حاصل تحلیل اطلاعات بی‌شماری است که روزانه شرکت را بمباران می‌کند. در پرتو این دانش، تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آتی صحنه رقابت در پیش روی مدیران نقش می‌بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند. در حال حاضر، اکثر مؤسسات موفق در کشورهای توسعه‌یافته از هوشمندی رقابتی، به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای کسب آگاهی بیشتر از محیط، استفاده می‌کنند. در تعریفی دیگر، هوشمندی رقابتی فرایندی نظام‌مند به منظور اطمینان از به‌روزر بودن اطلاعات دقیق و مرتبط با رقبای است (MCGonagle & Vella, 1999, p.91). هوشمندی رقابتی نوعی تفکر است و فرایند نظارت بر محیط رقابتی محسوب می‌شود. هوشمندی رقابتی فرایند افزایش توان رقابتی بازار از طریق درک رقبای و محیط رقابتی است. از نگاهی دیگر، هوشمندی رقابتی عبارت است از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره قابلیت‌ها، نقاط ضعف و قصد رقبای تجاری که با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع آزاد و از طریق قانونی و اخلاقی کسب می‌شود.

هوشمندی رقابتی، که حاصل نظامی مدون است، با تأکید بر جمع‌آوری هدف‌مند اطلاعات رقابتی، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های راهبردی است (White, 2000, p.203). دریافت اطلاعات از محیط بیرونی کسب و کار، بر موقعیت رقابتی شرکت تأثیرگذار است (Fuld, 1995, p.108)، در حالی که حدود ۹۰ درصد اطلاعاتی را که برای تصمیم‌های حیاتی شرکت لازم است از راه هوشمندسازی رقابتی کسب می‌شود (Gonagle, 1998, p.205). در واقع، هوشمندی رقابتی مفهوم جدیدی نیست و همواره، شرکت‌ها سعی داشته‌اند بدانند رقبایشان چه می‌کنند. این مفهوم از دهه ۱۹۸۰ در محافل دانشگاهی مطرح شد. برخی نویسندگان اعتقاد دارند مایکل پورتر (۱۹۸۰)، محقق معروف مدیریت استراتژیک، با معرفی نیروهای پنج‌گانه رقابتی و استراتژی‌های عمومی رقابتی، مفهوم هوشمندی رقابتی را خلق کرده است (Peyrot et al., 2002, p.117).

## هوش تجاری<sup>۱</sup> (کسب و کار)

هوش تجاری یا هوش کسب و کار (BI) که قالب عمده‌تری را مانند استفاده‌های تجاری و غیرتجاری (نظامی و غیرانتفاعی) دربردارد، عبارت است از بُعد وسیعی از کاربردها و فناوری برای جمع‌آوری داده و دانش جهت پرس‌وجو در راستای تحلیل بنگاه برای اتخاذ تصمیم‌های تجاری دقیق و هوشمند. هوش تجاری بر اساس معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط<sup>۲</sup> داده‌های تجاری را تحلیل می‌کند و تصمیم‌های دقیق و هوشمند اتخاذ می‌کند (Solomon & Gray, 2008, p.118).

- هوش تجاری، در مجموع، به دنبال افزایش سودآوری سازمان با استفاده از اتخاذ تصمیم‌های هوشمند و دقیق است و به طور کل، می‌توان اهداف زیر را برای این رویکرد نوین بیان کرد:
۱. تعیین گرایش‌های تجاری سازمان، که موجب می‌شود سازمان بدون اتلاف وقت، هزینه و انرژی در سایر مسیرها بر اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود؛
  ۲. تحلیل عمیق بازار؛
  ۳. پیش‌بینی بازار که می‌تواند قبل از اینکه رقبا سهم بازار خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در بازار را عاید سازمان کند؛
  ۴. بالا بردن سطح رضایت‌مندی مشتریان، که موجب استمرار کسب و کار می‌شود و از دست دادن این اعتماد و رضایت‌مندی، پیامدهای منفی برای بنگاه به همراه دارد؛
  ۵. شناسایی مشتریان دائمی که وفادارند، و می‌توان با پیگیری رفتار آنان، جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی را انجام داد؛
  ۶. تقسیم‌بندی مشتریان و به دنبال آن، ایجاد تنوع در روش برخورد با هرگروه از مشتریان؛
  ۷. افزایش کارایی سازمان در امور داخلی و شفاف‌سازی رویه فرایندهای کلیدی؛

---

1. Business Intelligence

2. OLAP

۸. استانداردسازی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان؛
۹. تسهیل در تصمیم‌گیری، که جزء اهداف اساسی هوش تجاری در نظر گرفته می‌شود؛
۱۰. تشخیص زود هنگام خطرات، قبل از اینکه سازمان را با مخاطرات جدی مواجه کند و شناسایی فرصت‌های کسب و کار، قبل از اینکه رقبا آن را تصاحب کنند.
- با توجه به موارد فوق، نیاز به وجود هوش تجاری در سازمان برای اولین بار در سطوح بالای مدیریتی احساس می‌شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخش‌های زیرین منتقل می‌شود، ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین سطوح و لایه‌ها شروع کرد. از دیدگاهی دیگر، یعنی از منظر معماری و فرایند، هوش تجاری به عنوان یک چارچوب، که عامل افزایش کارایی سازمان و یکپارچگی فرایندهاست، در نهایت، بر فرایندهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی متمرکز است. از نظر فناوری نیز هوش تجاری یک سیستم هوشمند است که با پردازش دقیق داده‌ها، نقطه دخالت سخت‌افزار و نرم‌افزار در مغزافزارها است (Smith & Crossland, 2007, p.164). به بیان ساده‌تر، هوش تجاری چیزی نیست جز فرایند بالابردن سوددهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم‌گیری. در صورتی که مفهوم هوش تجاری به درستی درک و منتقل نشود، انتظارات مدیران به صورت ناگهانی افزایش می‌یابد و برآورده نشدن این توقعات، مواردی از جمله سلب اطمینان افراد و به‌ویژه مدیران از این سیستم را به دنبال دارد؛ چرا که هوش تجاری فقط به دنبال کوتاه کردن مسیرهای پرس و جو در داخل اطلاعات است و به طور مستقل و بدون نیاز به اطلاعات مناسب، قادر به طرح پیشنهاد یا راهکاری نیست.

### هوش سازمانی

هوش سازمانی به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی است که بر سازمان تأثیر می‌گذارد. منظور از همه عوامل، مشتریان، ارباب‌رجوع، رقبا، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، فرایندهای سازمانی (مالی، اداری، حفاظتی، تولیدی، منابع انسانی) است که بر کیفیت تصمیم‌های مدیریتی در سازمان تأثیر زیادی دارند، هوش سازمانی، سازمان را برای تصمیم‌گیری در همه عوامل مؤثر بر سازمان و شرکت‌ها توانمند می‌کند.

هوش سازمانی، عبارت است از نظارت هدفمند بر محیط رقابتی سازمان‌ها، با هدف اخذ تصمیم‌های راهبردی. هوشمندی رقابتی، مدیران ارشد سازمان‌ها را، در هر سطحی، قادر می‌کند تصمیم‌های خود را بر اساس آگاهی از اطلاعات بازار، راهکارهای سرمایه‌گذاری در کسب و کار و جزآن اتخاذ کنند. واژه‌های هوشمندی رقابتی، تحقیقات بازار و هوش سازمانی، عموماً، معادل یکدیگر استفاده می‌شود (Kahaner, 1995, p.17). به هر حال، هوش رقابتی، نسبت به تحقیقات بازار، اطلاعات گسترده‌تری را جمع‌آوری می‌کند (Weight & Callow, 2002, p.208).

### وظایف و نقش‌های هوشمندی رقابتی

برخی از وظایف و نقش‌های هوشمندی رقابتی در جدول ۱ آمده است؛

جدول ۱. وظایف و نقش‌های هوشمندی رقابتی

وظایف	نقش‌ها
- به‌گزینی رقابتی	- دیده‌بان سازمان برای جستجوی تغییرات مهم محیط که
- ایجاد نظام هشدار سریع	آینده شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- کشف اطلاعات تاکتیکی معین	- مشارکت فعالانه به عنوان راهنمای شرکت برای تعیین
- مدیریت و توزیع اطلاعات	الزامات فرایند تصمیم‌گیری در سازمان
- آموزش و توانمندسازی پرسنل	- دروازه‌بان سازمان برای هدایت جریان اطلاعات به داخل
- کمک به اخذ تصمیم‌های راهبردی	- حصول اطمینان از توانمندسازی کل سازمان
- راهنمایی درباره نقاط کور	

منبع: Odenberg, 2008

وجود و استفاده از نظام‌های هوشمند، که سازمان را نسبت به مسائل محیطی آگاه‌تر می‌کند، و آن‌ها را در تصمیم‌های راهبردی یاری می‌کند، فایده‌های بسیاری دارد. در ادامه، به چند مورد از آن اشاره می‌کنیم (Toit, 2006, p.114): ۱. افزایش درجه اطمینان از تصمیم‌های راهبردی که بر اساس



هوشمندی رقابتی اتخاذ شده است؛ ۲. افزایش دانش بازار؛ ۳. بهبود ارتباطات چندوظیفه‌ای در سازمان؛ ۴. بهبود کیفیت محصول و خدمت در مقایسه با رقیب؛ ۵. پیش‌بینی بهتر بازار و نوسانات آن؛ ۶. پیش‌بینی بهتر استراتژی رقیب؛ ۷. کشف مشتریان جدید و بالقوه؛ ۸. آموختن از شکست و موفقیت دیگران؛ ۹. تسهیل در ورود به کسب‌وکار جدید؛ ۱۰. افزایش بهره‌وری؛ ۱۱. افزایش واکنش‌های پیش‌فعال نسبت به واکنش‌های انفعالی؛ ۱۲. افزایش توان سازمان برای انطباق بر تغییرات محیط؛ ۱۳. به‌روز نگاه داشتن آگاهی شرکت از تغییراتی که بر فعالیت آن تأثیر دارد.

### فرآیند هوشمندسازی رقابتی

هوشمندی رقابتی فقط یک وظیفه یا کارکرد در شرکت نیست؛ بلکه، یک فرآیند جامع است. فرآیند هوشمندسازی رقابتی (نمودار ۱) در چهار مرحله تعریف می‌شود (Kahanar, 1997, p.97):

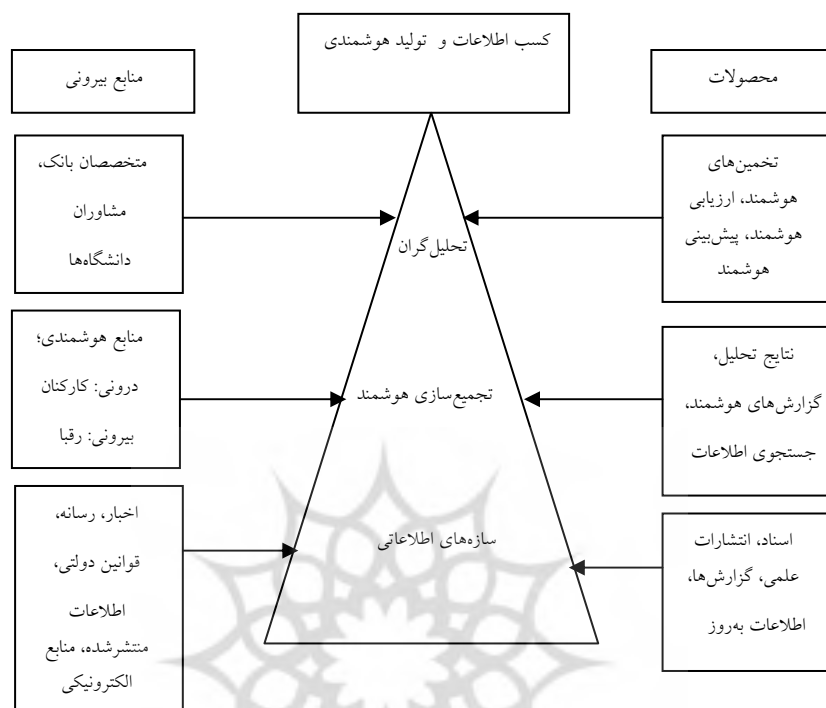
۱. برنامه‌ریزی و هدایت: فرآیند هوشمندسازی با تعریف و تبیین اقدام هوشمند آغاز می‌شود. درک نیازمندی‌های کاربر به اندازه‌ای اهمیت دارد که موفقیت فرآیند متأثر از آن است. چارچوب زمانی، نیز اهمیت دارد. با چارچوب زمانی نحوه تخصیص منابع مشخص می‌شود و روش فرآیند جمع‌آوری اطلاعات تعیین می‌شود.

۲. جمع‌آوری: این مرحله شامل جمع‌آوری داده‌های خام مورد استفاده در سیستم هوشمند است. نویسندگان سه نوع داده را معرفی کرده‌اند:

- اطلاعات سفید (اطلاعات قفل‌شکسته): این اطلاعات، عموماً، در پایگاه‌های عمومی داده‌ها، روزنامه‌ها، اینترنت و نظایر آن قابل دسترسی است.
- اطلاعات خاکستری: اطلاعات خصوصی‌تری که از نمایشگاه‌های تجاری جمع‌آوری شده یا از نشریه‌هایی که رقیب به آن‌ها توجهی نکرده است؛ به دست می‌آید. فروشنده می‌تواند با بازدید از شرکت رقیب اطلاعاتی را درباره آن شرکت به دست آورد.

- اطلاعات سیاه: اطلاعاتی که به صورت غیرقانونی جمع‌آوری شده است، نظیر گوش کردن از راه تلفن یا هک رایانه‌ای.
- معمولاً، ۸۰ درصد اطلاعات از نوع اطلاعات سفید و ۱۵ درصد، از نوع خاکستری است.
- ۳. تجزیه و تحلیل: عامل محوری، فرآیند است. در این مرحله، اطلاعات نامرتبط و ازهم-گسسته به هوش تبدیل می‌شود. این مرحله ترکیبی از علم و هنر است. اطلاعات ساده، پس از تجزیه و تحلیل، به هوش تبدیل می‌شود.
- ۴. انتشار (اشاعه): تحلیل‌گر اقدام‌های مناسبی را برای توزیع و انتقال اطلاعات (هوش) به کاربر نهایی پیشنهاد می‌دهد. فولد بیان می‌کند ذخیره‌سازی و تحویل اطلاعات می‌بایستی طبق ضوابط حراست و امنیت اطلاعات باشد (Fuld, 1995, p.24).
- اگر چه تصمیم‌گیران سازمان، استفاده‌کنندگان اصلی سیستم هوشمند رقابتی‌اند، اما، به عقیده کاهانار<sup>۱</sup> تفکر جمع‌آوری اطلاعات باید در ذهن هر فرد باشد. اطلاع‌رسانی فعالیتی پیوسته است و در این مسیر باید روش‌های تشویقی و اعطای پاداش به کار گرفته شود (Viviers, 2005, p.580).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار ۱. فرایند تولید هوشمندی رقابتی (Ben, 2008, p.22)

### طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی را می‌توان در دامنه‌ای از روحیه کاملاً مبارزه‌جو، که به دنبال کسب اطلاعات معین و مشخص و شکار فرصت‌ها است، تا روحیه در خواب‌رفتگان، که هیچ‌گونه علاقه‌ای به این امور ندارد، طبقه‌بندی کرد (Jaworski et al., 2002).

- روحیه مبارزه‌جو: در این حالت، سازمان بسیار پیش‌فعال است و مدیریت، دائماً به دنبال شکار فرصت‌های جدید برای سرمایه‌گذاری و مقابله با عدم آگاهی از محیط است.
- روحیه تهاجمی: در این حالت نیز، سازمان بسیار فعالانه عمل می‌کند و مدیریت، آشکارا به دنبال کسب اطلاعات استراتژیک، تجزیه و تحلیل و استفاده از آن است.

- روحیه فعال: در این حالت مدیریت همواره به دنبال اطلاعات راهبردی از منابع معمولی است و نظام اطلاعاتی شرکت هنوز کاملاً شکل نیافته یا سازمان در ابتدای استقرار شبکه عملیاتی گردآوری اطلاعات است.

- روحیه انفعالی: سازمان زمانی عکس‌العمل نشان می‌دهد که از خارج مورد حمله و تهدید واقع شود و از فرصت‌طلبی برای کسب اطلاعات استفاده می‌شود.

- روحیه درخواب‌رفتگان: در این حالت، سازمان علاقه‌ای به هوشمندی رقابتی ندارد و مدیران ترسی از رقابت به دل راه نمی‌دهند؛ که البته این امر بیشتر ناشی از ناآگاهی است، نه تهور.

### تفکر راهبردی و هوشمندی رقابتی

ضعف تفکر استراتژیک مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌ها، موجب می‌شود آن‌ها از فرصت‌های جدید محروم شوند، لذا، مجهز شدن مدیران ارشد به قابلیت‌های راهبردی، ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. ماهیت تفکر راهبردی نشانگر فهم و بصیرت‌شدن نظام سازمانی و انسانی است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

۱. واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛ ۲. ویژگی‌های جدید بازار زودتر از رقبا کشف شود؛ ۳. جهش‌های (ناپوستگی‌های) کسب و کار درک شود؛ ۴. برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق شود. تفکر راهبردی، مدیر را قادر می‌کند عوامل مؤثر در تحقق اهداف و دلیل این تأثیر را درک کند، همچنین، درک کند که چگونه این عوامل برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دست‌یابی به موفقیت، بی‌حاصل خواهد بود. کن‌ایچی اومی در کتاب *تفکر یک استراتژیست* اظهار می‌کند: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر هم به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام، نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.» تفکر راهبردی، فرایندی خلاقانه و واگرا است و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی راهبران سازمان مرتبط است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۳۵). این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره،

باهداف تمرکز بر قصد راهبردی بلندمدت کسب و کار است. تفکر راهبردی، فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل، بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان با فعالیت‌های متنوع و پاسخگویی به سؤال‌های اساسی در مورد سبب‌داری‌های سازمان را شامل می‌شود. آبراهام تفکر راهبردی را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شود (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰، ص ۱۲۷). یکی از مفاهیم مهم مدیریت، در سال‌های اخیر، هوشمندی رقابتی است که با شرکت‌های بزرگ عجین شده است. افزایش هوش رقابتی موجب می‌شود سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کنند و نتایج حاصل را ذخیره کنند و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش را در سازمان تسریع می‌کند و اثربخشی تفکر و تصمیم‌گیری استراتژیک را بهبود می‌بخشد. هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که با کشف فرصت‌های جدید و هشدار تهدیدها، شرکت را قادر می‌کند محیط خود را سریع‌تر و دقیق‌تر شناسایی کند. سازمان هوشمند، استراتژی رقبا را بهتر و سریع‌تر درک می‌کند و از شکست و موفقیت آن‌ها می‌آموزد و این امکان را برای مدیران سازمان به وجود می‌آورد با نظارت نظام‌مند و با آگاهی بیشتری تصمیم‌های راهبردی اخذ کنند (McGonagle & Vella, 1996; Fuld, 1995; Kahaner, 1996; Goshal & Westney, 1991).

### پیشینه تحقیق

تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور در حوزه هوشمندی رقابتی و دیگر حوزه‌های مرتبط با آن در جدول ۲ بیان شده است. نکته قابل توجه این است که تحقیقات بسیار اندکی در حوزه بانکداری و ارتباط با هوشمندی رقابتی انجام گرفته است.

جدول ۲. پیشینه تحقیقات در حوزه هوشمندی رقابتی

ردیف	پژوهشگر	عنوان و قلمرو مکانی پژوهش
۱	جاوید (۱۳۸۹)	بررسی رابطه و تأثیر هوشمندی رقابتی بر رضایت مشتریان از بانک پارسیان
۲	انوشه (۱۳۸۸)	تدوین الگوی مناسب هوشمندی رقابتی در شرکت تجارت الکترونیک پارسیان
۳	روشنی مقدم (۱۳۸۴)	طراحی مدلی برای اندازه‌گیری هوش رقابتی
۴	Solomon & Gray (2008)	هوشمندی کسب و کار
۵	Jin & Bouthillier (2006)	نظام هوشمندی کسب و کار برای تصمیم‌گیری راهبردی در شرکت‌های کوچک تولیدکننده ابزارآلات ماشینی
۶	Davis (2004)	استفاده از هوشمندی کسب و کار برای کسب مزیت رقابتی
۷	Smith & Crossland (2007)	تبیین و طراحی ارزش‌های هوشمندی کسب و کار
۸	Meng et al. (2008)	ایجاد تغییرات بنیادی در روند حق امتیازها برای هوشمندی رقابتی
۹	Parker et al. (2008)	تاریخ روند آموزش کامپیوتر: ظهور هوشمندی کسب و کار
۱۰	Toit (2006)	هوشمندی کسب و کار در اقتصاد دانش‌بنیان: این هوشمندی چه مزایایی برای مؤسسات آفریقای جنوبی فراهم می‌کند؟
۱۱	Canongia (2007)	هم‌افزایی بین هوشمندی کسب و کار، مدیریت دانش و الزامات فناوری در جهت طراحی مدلی راهبردی و موفق
۱۲	Calof (2008)	هوشمندی کسب و کار به مثابه یک دیدگاه درون رشته‌ای و دانشگاهی

### چارچوب مفهومی تحقیق

تجارت در شرایط امروزی، اقدامی نامطمئن است. نیاز به مدیریت ریسک در تفکر و تصمیم‌گیری‌هایی که با کسب اطلاعات دقیق و به‌روز صورت می‌گیرد، عدم اطمینان آن را کاهش و آگاهی مدیران عالی سازمان‌ها را نسبت به آینده افزایش می‌دهد. از آنجا که جهان آینده از درون جهان حال متولد می‌شود، بنگاه‌های پیش‌تاز به کشف و مهندسی هوشمندانه آینده توجه دارند. اقدامی که نیازمند افزایش مدیریت اطلاعات است (Murphy, 2005, p.18).

### چارچوب مفهومی تحقیق

تجارت در شرایط امروزی، اقدامی نامطمئن است. مدیریت ریسک در تفکر و تصمیم‌گیری که با کسب اطلاعات دقیق و به‌روز صورت می‌گیرد، عدم اطمینان آن را کاهش و آگاهی مدیران عالی سازمان‌ها را نسبت به آینده افزایش می‌دهد. از آنجا که جهان آینده از درون جهان حال متولد می‌شود، بنگاه‌های پیش‌تاز به کشف و مهندسی هوشمندانه آینده توجه دارند. اقدامی که نیازمند افزایش مدیریت اطلاعات است (Murphy, 2005, p.18).

بر اساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه<sup>۱</sup>، هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در مقابل تهدیدات رقابتی حمایت کنند.

از دیدگاه این دانشکده مفهوم هوشمندی رقابتی به چهار مقوله اصلی تقسیم می‌شود (شکل ۱):

▪ **آگاهی تجاری / بازاریابی:** عمدتاً، اطلاعات مشتریان، تأمین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان را گردآوری و تجزیه و تحلیل می‌کند؛

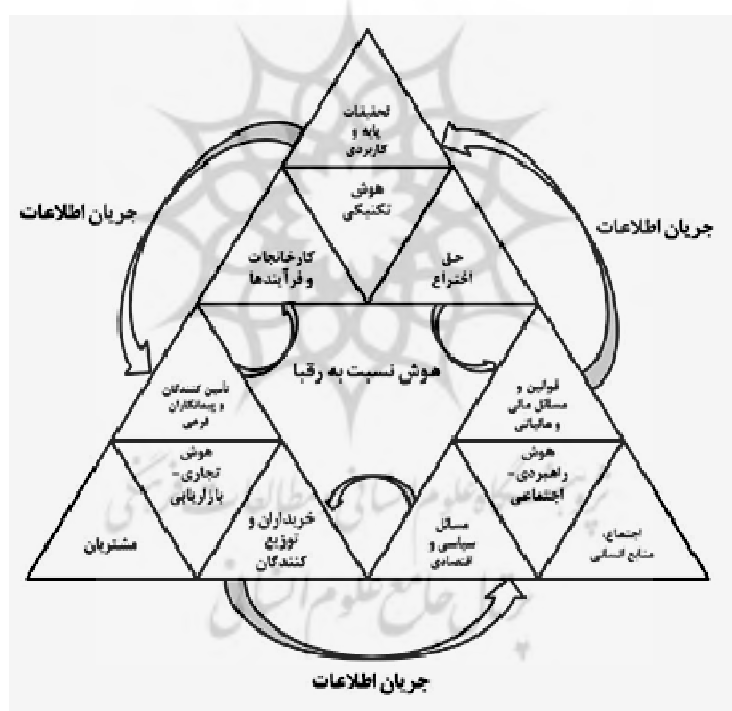
▪ **آگاهی از وضعیت رقبا:** متمرکز بر مسائلی از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا است؛

▪ **آگاهی فناوری و تکنیکی:** با تحقیقات پایه و کاربردی، کارخانه‌ها، فرایندها و هنجارها و حق اختراع سروکار دارد.

▪ **آگاهی راهبردی و اجتماعی:** به مسائلی از قبیل قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، مسائل سیاسی و اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی و منابع انسانی می‌پردازد.

این چهار نوع اطلاعات، که در بسیاری از سازمان‌ها به آن‌ها پرداخته می‌شود، عمدتاً، رفتار و روندهای اجتماعی را مشاهده و تحلیل می‌کند. در مجموع، هوش رقابتی فرایندی است که ضمن

آن، تیم مدیریتی وضعیت صنعت و قابلیت‌ها و رفتارهای رقبای فعلی و بالقوه را به منظور کمک به حفظ یا توسعه مزیت رقابتی خود ارزیابی می‌کند. به عبارت دیگر، هوش رقابتی هم یک محصول است، و هم یک فرایند. محصول، به معنای اطلاعات قابل‌استفاده‌ای که بتوان از آن برای اجرای فعالیت‌های خاصی بهره گرفت. فرایند، دربرگیرنده شیوه‌های منظم جمع‌آوری و ارزیابی آن اطلاعات است. هوش رقابتی، فرایند نظارت بر محیط رقابتی است (Canongia, 2007, p.64). بنابراین، ردیابی، درک و واکنش به رقبا، جنبه‌ای ویژه از فعالیت بازاریابی است (2002, p.212). Callow et al.,) و لازم است که شرکت‌ها یک برنامه اثربخش به نام هوشمندی رقابتی اجرا کنند.



شکل ۱. ابعاد هوش رقابتی



### فرضیه‌های ادعا

فرضیه‌های ادعا، به صورت زیر بیان می‌شود.

فرضیه اول: بین میانگین متغیر هوش (آگاهی) بازار بانک‌های خصوصی و بانک‌های دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه دوم: بین میانگین متغیر هوش (آگاهی) نسبت به رقبا، در بانک‌های خصوصی و بانک دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه سوم: بین میانگین متغیر هوش (آگاهی) فناوری و تکنیکی بانک‌های خصوصی و بانک دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرضیه چهارم: بین میانگین متغیر هوش (آگاهی) راهبردی - اجتماعی بانک‌های خصوصی و بانک دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

### فرضیه‌های مقابل

فرض‌های مقابل به صورت زیر ایجاد می‌شود.

فرضیه اول: میانگین متغیر هوش (آگاهی) بازار بانک‌های خصوصی از بانک‌های دولتی بیشتر است.

فرضیه دوم: میانگین متغیر هوش (آگاهی) نسبت به رقبا در بانک‌های خصوصی از بانک دولتی بیشتر است.

فرضیه سوم: میانگین متغیر هوش (آگاهی) فناوری و تکنیکی بانک‌های خصوصی از بانک دولتی بیشتر است.

فرضیه چهارم: میانگین متغیر هوش (آگاهی) راهبردی - اجتماعی بانک‌های خصوصی از بانک دولتی بیشتر است.

## روش تحقیق

### نوع تحقیق

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی، و از نظر نحوه اجرا میدانی است. از آنجا که قصد این تحقیق تحلیل رابطه میان متغیرها است، بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، توصیفی یا غیرآزمایشی از نوع همبستگی است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل ۷۰ نفر از سرپرستان و مدیران بانک دولتی (بانک ملی) و چند بانک خصوصی<sup>۱</sup> مثل پاسارگارد، سرمایه و اقتصاد نوین استان مازندران است. در این تحقیق از روش سرشماری استفاده شده است. این بانک‌ها نمونه‌ای از بانک‌های خصوصی و دولتی‌اند. در نتیجه، نتایج این تحقیق قابل تعمیم است.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه‌ای شامل ۲۵ سؤال است، که با مرور متون و پیشینه تحقیق تدوین شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و نظر خبرگان تأیید شد و برای برآورد پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۸۰۱ به دست آمد.

جدول ۳. آزمون پایایی پرسشنامه

تعداد نمونه آماری	آلفای کرونباخ
۳۰	۰/۸۰۱

۱. به دلیل اینکه تعداد شعب بانک‌های خصوصی کمتر از بانک دولتی است، از چند بانک خصوصی به عنوان نمونه آماری استفاده شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای طبقه‌بندی و تفسیر داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها، به تناسب سؤال و سطح سنجش متغیرهای مستقل و وابسته، از روش‌های آمار استنباطی، از جمله روش همبستگی پیرسون و آزمون تی استفاده شد. فرضیه اصلی تحقیق بیان می‌کند بین هوشمندی رقابتی در تصمیم‌های راهبردی بانک‌های خصوصی و دولتی تفاوت معنادار وجود دارد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

هوشمندی رقابتی بیشتر به نقاط ضعف داخلی، که در حقیقت نقاط قوت رقبا محسوب می‌شود، توجه می‌کند و سعی در آشکار کردن آن‌ها دارد. امروزه، سازمان‌هایی در محیط رقابتی برنده خواهند بود که از حوزه فعالیت خود درک و ارزیابی عمیق‌تری داشته باشند و برای خود مزیت-های رقابتی بیشتری فراهم کنند. به مدد افزایش هوشمندی رقابتی، سازمان‌ها بر رقبا خود برتری یافته و جایگاه ویژه‌ای در عرصه رقابت کسب می‌کنند (Calof, 2008).

ما در این مقاله سعی کرده‌ایم به این سؤال پاسخ دهیم که آیا هوشمندی رقابتی و کاربرد آن در تفکر راهبردی در دو بانک دولتی و خصوصی با یکدیگر تفاوت دارند یا خیر؟ و اینکه آیا هوشمندی رقابتی بانک‌های دولتی بیشتر از بانک‌های خصوصی است؟

به طور کلی، چهار فرضیه ادعا شده رد شد. جدول ۴ نشان‌دهنده این مدعا است. اعداد حاصل بیشتر از نقطه بحرانی ۲/۹۶ است. در نتیجه، مقادیر آماری در ناحیه پذیرش فرض یک قرار دارد که نشان‌دهنده این است که بانک‌های خصوصی در چهار بعد هوشمندی رقابتی در مسائل راهبردی فعال‌تر، حساس‌تر و بهتر از بانک‌های دولتی (بانک ملی) عمل می‌کنند.

جدول ۴. نتایج آزمون تی برای ابعاد چهارگانه هوشمندی رقابتی در بانک‌های دولتی و خصوصی

متغیر	تعداد نمونه	سطح معناداری	فرضیه تأیید شده	مقدار تی
آگاهی از وضعیت بازار	۷۰	۰,۵	فرض یک	۳,۹۲
آگاهی از وضعیت رقبا	۷۰	۰,۵	فرض یک	۴,۳۵
آگاهی فناوری و تکنیکی	۷۰	۰,۵	فرض یک	۴,۵۱
آگاهی راهبردی - اجتماعی	۷۰	۰,۵	فرض یک	۳,۹۹

به طور کلی، نتایج نشان‌دهنده این است که بانک‌های دولتی در ایجاد جو رقابتی در شعب خود ضعف دارند. فقدان محیط رقابتی و عدم پایش محیطی سبب می‌شود که در طولانی‌مدت بانک‌ها از ناحیه محیط قهری تهدید شوند و چه بسا منجر به زوال این بانک‌ها شود. آگاهی از وضعیت بازار به بانک‌های خصوصی کمک می‌کند، محیط رقابتی خود را بهتر شناخته و همواره، در برابر پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان محیطی آماده باشند. تصمیم‌های راهبردی هر سازمانی بدون رصد مسائل محیطی، همانند پرتاب تیر در تاریکی است. شایعات و تفکرات تنها زمانی در حمایت از تصمیم‌گیری‌ها کارآمد می‌شوند، که به طور گسترده، نماینده محیط باشند (Canongia, 2007, p.65). هر سازمانی مزیت رقابتی خاص خود را دارد و سازمان‌های دیگر برای رقابت در بازار باید مزایای رقابتی پایدارتر از آن یا همانند آن برای خود ایجاد کنند. این امر زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها از مزایای رقابتی رقا، سهم بازار، قلمرو فعالیت، میزان اعتماد مشتریان به آن‌ها و جز آن آگاه باشند.

جدول ۵. ضریب همبستگی ابعاد چهارگانه هوشمندی رقابتی بین بانک‌های دولتی و خصوصی

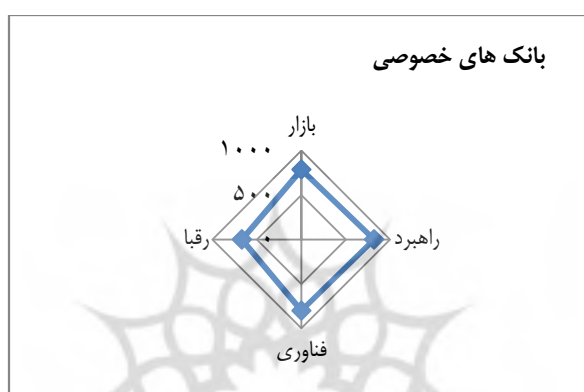
استراتژی	فناوری اطلاعات	رقبا	بازار		
			۱	همبستگی پیرسون	بازار
			۰/۰۰	ضریب معناداری	
			۲	تعداد	
		۱	۰/۶۶	همبستگی پیرسون	رقبا
			۰/۰۰	ضریب معناداری	
		۲	۲	تعداد	
	۱	۰/۳۶۹	۰/۷۸۳	همبستگی پیرسون	فناوری اطلاعات
		۰/۰۰	۰/۰۰	ضریب معناداری	
	۲	۲	۲	تعداد	
۱	۰/۵۶۵	۰/۷۹۷	۰/۴۷۹	همبستگی پیرسون	استراتژی
	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	ضریب معناداری	
۲	۲	۲	۲	تعداد	

نتایج این تحقیق نشان داد که آگاهی از وضعیت بازار متغیری مهم و تأثیرگذار در تصمیم‌های راهبردی بانک‌های خصوصی است. بانک‌های دولتی باید در این زمینه و در زمینه علائم هشداردهنده محیطی بیشتر توجه کنند. ضریب همبستگی بین این چهار متغیر، نیز، ارتباط مثبت و معنادار بین آن‌ها در هر دو جامعه آماری را نشان می‌دهد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد بانک‌های خصوصی، نسبت به بانک‌های دولتی، از فناوری‌ها و تکنیک‌های بانکداری نوین بیشتر استفاده می‌کنند و نسبت به مسائل آینده و اتخاذ راهبردی مناسب در رقابت با دیگر بانک‌ها، چشم‌انداز بهتری دارند.

به طور متوسط، میانگین ابعاد چهارگانه هوشمندی رقابتی بانک خصوصی، بیش از بانک دولتی گزارش شده است (نمودار ۲).

مجریان باید از صرف زمان زیاد و تلاش برای عملکردهای رقابتی رقابتی قدیمی، به طوری که رقابتی جدید را نادیده بگیرند، پرهیز کنند. علاوه بر آن، تغییرات و رویدادهای گسترده‌ای در محیط‌های بزرگ‌تر وجود دارد که آثار چشمگیری بر قابلیت عملی بودن شرکت دارد. توجه به رقابت و ایجاد محیطی رقابتی در سازمان‌های امروز، جزء اصول اساسی آن‌ها محسوب می‌شود و کم‌کم نهادینه شده و تبدیل به فرهنگ سازمانی شده است. تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌ها باید در ابتدا با تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی (هوشمندی سازمانی)، سپس، ارزیابی تهدیدها و فرصت‌های محیطی (هوشمندی رقابتی) آغاز شود. در ادامه، با رویکردی راهبردی به اتخاذ تصمیم‌هایی بهینه و متناسب با شرایط محیطی به پایان برسد. در این رهگذر، رشد و توسعه قابلیت‌های رقابتی به کمک هوش رقابتی در مدیران و سرپرستان بانک‌های خصوصی مزایای بسیاری برای آن‌ها به دنبال دارد. این مزایا هم بعد زودگذر دارند؛ همانند سودآوری، بازگشت سرمایه و توسعه شبکه‌ها، و هم منافع بلندمدت را برای بانک‌ها به همراه می‌آورند که نمونه‌هایی از آن عبارت‌اند از توسعه شعب، افزایش اعتماد ملی، نوآوری و خلاقیت، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تلاش و کوشش، و خودشکوفایی. شاید به نوعی بتوان چابکی، انعطاف‌پذیری، سرعت، ارزش توجیه‌پذیر و نوآوری را در بانک‌های خصوصی (که نسبت به

بانک‌های دولتی بیشتر است)، نتیجه بهره‌مندی از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های هوشمندی رقابتی دانست. هر چه کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بانک‌ها بیشتر باشند، هوشمندی رقابتی بیشتر خواهد شد.



نمودار ۲. مقایسه متوسط میانگین ابعاد چهارگانه هوشمندی رقابتی بین بانک‌های دولتی و خصوصی

## منابع و مأخذ

۱. جاوید، سارا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر رضایت مشتریان؛ مورد مطالعه: بانک پارسیان، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک. تهران، انتشارات سمت.
۳. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). «نظریه‌ی زمان و آینده‌پژوهشی براساس نظریه‌ی فهم و درک». *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره‌ی ششم، صفحات ۱۰۱-۸۱.
۴. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۸). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران، انتشارات آگاه. چاپ هفدهم.
۵. مشبکی، اصغر؛ راموز، نجمه (۱۳۸۸). *هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی*. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
6. Achard, Pierre & Jean-Pierre, Bernat (1998). *L'Intelligence Economique. Modelé Emploi*, ADBS Editions.
7. Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, In Richard D. Irwin. *Leveraging Information for Action*. Homewood, IL: Third Edition.
8. Bouthillier, F. & Jin, T. (2006). *Business Intelligence System For Strategic Decision Making In Machine Tool Smes*. Ideko Technology Center, Spain.
9. Calof (2008). "Competitive intelligence A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective" *European Journal of Marketing*, 42 (7&8), 717-730.
10. Calof, J.L. & Viviers, W. (2001). "Creating an intelligence society in South Africa" *Africa Insight*, 31(2), 7-61.
11. Canongia (2007). "Synergy between Competitive Intelligence (CI), Knowledge Management (KM) and Technological Foresight (TF) as a strategic model of prospecting : The use of biotechnology in the development of drugs against breast cancer", *Biotechnology Advances*, 25, 57-74.
12. Cerny, K. (1996). "Making Local Knowledge Global". *Harvard Business Review*, 74, 1-15.
13. Davis, M. (2004). "Using business intelligence for competitive advantage. Available at: [www.knowledgpoint.com](http://www.knowledgpoint.com).
14. Douglas C. B. (1994). "I want it Fast, Factual, Actionable—Tailoring competitive

- Intelligence to Executives Needs". *Long Range Planning*, 27, 12-24.
15. Fuld, L.M. (1995). *The New Competitor Intelligence*, New York: John Wiley
  16. Goshal, S. & Westney D. (1991). "Organizing competitor analysis systems". *Strategic Management Journal*, 12, 17-31
  17. Gregory, Dess; G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. (2005) .*Strategic Management*, 2 ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
  18. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, 67, 63-76.
  19. Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). "What's Your Strategy For Managing Knowledge". *Harvard Business Review*, 77, 106-116.
  20. Hildreth, P. (2000). "Communities of Practice in the Distributed International Environment". *Journal of Knowledge Management*, 4, 27-38.
  21. J.J McGonagle, C.M. Vella , (1998). *Protecting Your Company against Competitive Intelligence*. Quorum Books ,Westport, CT.
  22. Jaworski, Bernard J.; Macinnis, Deborah J. & Kohli, Ajay K. (2002), "Generating Competitive Intelligence in Organizations", *Journal of Market - Focused Management*, 5 & 4, 279-307
  23. Jaworski, B. & Liang C. W. (1993), *Competitive Intelligence: Creating Value for the Organization*, VA: Society for Competitive Intelligence Professionals.
  24. Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence. How to Gather, Analyze & Use Information to Move Your Business to the Top*. 1st ed, New York, NY.
  25. Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace*. New York: Ny, Simon & Schuster.
  26. Meng-Jung Shih, Duen-Ren Liu and Ming-Li Hsu(2008)." Mining Changes in Patent Trends for Competitive Intelligence". *Institute of Information Management*, 50 (12), 999-1005.
  27. McGonagle, J. . and Vella, C. M. (1996). *A New Archetype for Competitive Intelligence*. Quorum Books.
  28. Murphy, C. (2005). *Competitive Intelligence; Gathering, Analyzing and putting it to work*. England: Gower Publishing Limited.
  29. Oster, S. (1994). *Modern Competitive Analysis*. New York, Oxford University Press.
  30. Parker, K.R., Nitse, P.S. & Davey, B. (2008). "History of Computing and Education 3; John Impagliazzo". *International Federation for Information Processing*, 269, 113-127.



31. Prokesch, S. E. (1997). "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne". *Harvard Business Review*, 75, 147-168.
32. Shermach, K. (1995). "Study, much talk, little action on competitor intelligence". *Marketing News*, 29(28), 38-52.
33. Solomon, Negash & Gray, Paul (2008). *Business Intelligence*. New York, McGraw-Hill.
34. Smith, Derek & Crossland, Maria (2007). "Realizing the Value of Business Intelligence". *International Federation for Information Processing*, 27(4), 163-174.
35. Toit (2006). "Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises?". *International Journal of Information Management*, 23, 111-120.
36. Wright S W; Picton D & Callow J (2002). "Competitive intelligence in UK firm: a typology". *Marketing intelligence & Planning*, 20(6), 349 - 360.
37. Wilma Viviers, Andrea Saayman & Marie-Luce Muller (2005). "Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa". *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.

