



وزارة الاتصالات  
وتكنولوجيا المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

القطاع الرقمي  
Digital Attaa



# الذكاء التنافسي في الاعمال

Competitive Intelligence in Business

د. عصام عبید

اكاديمي في نظم إدارة المعرفة وذكاء الاعمال

esobaid@gmail.com



@DrEssamObaid

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# المصنع الذي لم يرَ العاصفة

قبل (5) سنوات، مصنع ينتج مواد تعبئة وتغليف لعدد من الشركات الغذائية. الإدارة سعيدة لسيطرتها على السوق المحلي منذ أكثر من 15 سنة.

في أحد الاجتماعات، قال المدير بثقة: "لماذا نقلق؟ عملاؤنا ثابتون ولن يذهبوا إلى أي مكان".

لكن... فجأة ظهر منافس جديد في السوق.

✓ منتجاته كانت أخف وزناً.

✓ تكلفتها أقل.

✓ وتصميمها أكثر جاذبية للعملاء.

تتوقعون ماذا حدث خلال عام واحد؟  
المبيعات انهارت بنسبة 22%. عقود رئيسية مع أكبر عملاء المصنع انتقلت إلى المنافس. والموظفون بدأوا يسألون:

"كيف لم نعرف أن هذا سيحدث؟"

"هل كنا نعيش في عزلة عن السوق؟"

والسؤال الأكبر الذي طرحه مجلس الإدارة في تلك الليلة:

"هل خسرنّا لأن منتجاتنا أقل جودة... أم لأننا لم نرَ إشارات التغيير مبكراً؟"

# الشركة التي أنقذتها الرؤية

- في قطاع التجزئة، كانت هناك سلسلة متاجر متوسطة. لاحظ فريق صغير عندهم أن عادات المستهلكين بدأت تتغير: الناس صاروا يقارنون الأسعار على الإنترنت قبل أن يشتروا.
- المدير التنفيذي لم يتجاهل هذه الإشارات، بل طلب تقريراً مفصلاً عن سلوك العملاء والمنافسين. التقرير كشف أن المنافس يستعد لإطلاق منصة إلكترونية قوية.
- خلال (7) أشهر، سارعت الشركة لإطلاق متجرها الإلكتروني الخاص، ودمجت بين المتجر التقليدي وخدمة الطلب أونلاين.
- والنتيجة؟  
بينما منافسون آخرون أغلقوا فروعهم، هذه الشركة حافظت على حصتها بل زادت أرباحها.
- الرسالة: الاستماع للإشارات الصغيرة والتحرك المبكر أنقذ الشركة من مصير الخسائر.



# Hewlett-Packard -- (pretexting)

تحقيق صحفي عن فضيحة التجسس في منتصف العقد الأول من الألفية، تورطت الشركة في فضيحة بعد أن استخدمت أساليب خداعية للحصول على سجلات هاتفية خاصة بمديرها، بهدف معرفة تسريبات للصحافة. النتيجة: خسائر في السمعة، استقالات من الإدارة العليا، وغرامات قانونية. "أي استخدام غير مشروع للمعلومات قد يحرق المؤسسة أسرع مما تتصور، مهما كان حجمها أو قوتها."

Business Economy Economic Policy Media Personal Finance Work Technology Business of Climate

## Chairman, Director Resign In HP Scandal

Leaks Probe Advances in Calif

## ما هو الذكاء التنافسي

## الذكاء التنافسي

(Competitive Intelligence – CI)

فمن وعلم جمع المعلومات عن المنافسين والصناعات ذات العلاقة بهدف تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

استخدام مصادر قانونية وأخلاقية للحصول على المعلومات وتكون لجمع البيانات وتحليلها.





# ما هو الذكاء التنافسي

## هو عملية منهجية مستمرة تهدف إلى :

- جمع المعلومات حول البيئة التنافسية  
للمؤسسة، بما في ذلك المنافسين، الأسواق،  
التوجهات الصناعية، والتطورات التكنولوجية،

**ثم** تحليلها وتفسيرها لاستخلاص رؤى  
استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات المستنيرة  
وتعزز الميزة التنافسية.





# ما هو الذكاء التنافسي

بل يتجاوز الذكاء التنافسي مجرد جمع وتحليل البيانات ، ويركز على تحويل المعلومات إلى **معرفة قابلة للتنفيذ** يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات المؤسسة، مثل:

- تحسين العمليات،
- تطوير المنتجات،
- الاستعداد للتحويلات في السوق.
- دعم الابتكار،
- استشراف الفرص
- تقييم المخاطر،
- التخطيط الاستراتيجي
- ..... أخرى







وزارة الاتصالات  
وتكنولوجيا المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



ما هي المؤسسات التي لا  
تحتاج إلى الذكاء التنافسي؟

المؤسسات الوحيدة التي لا  
تحتاج إلى ذكاء تنافسي هي تلك  
التي لا تواجه منافسة!





# ما هي المؤسسات التي لا تحتاج إلى الذكاء التنافسي؟

المؤسسات الوحيدة التي لا تحتاج إلى ذكاء تنافسي هي تلك التي لا تواجه منافسة!

1- هل هناك مؤسسات ليس لديها  
منافس؟

2- هل لا تتقدم المؤسسات وتتفوق على  
منافسيها بدون استخدام الذكاء التنافسي؟

3- لماذا نرى مؤسسات تتفوق على منافسيها  
بدون استخدام الذكاء التنافسي؟





وزارة الاتصالات  
وتكنولوجيا المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



# المنهجيات المشابهة أو المكملة للذكاء التنافسي

ذكاء الأعمال - BI Business Intelligence

**بحوث السوق Market Research**

التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

**إدارة المعرفة Knowledge Management**

الذكاء التسويقي Marketing Intelligence

إدارة المخاطر Risk Intelligence

الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

؟؟؟؟





# الذكاء التنافسي وبحوث السوق

الذكاء التنافسي	بحوث السوق
يركز على الصناعة ككل	يركز على مجال محدد داخل المنظمة
اتجاهات طويل الامد	قصير الامد
مستمر في العمل	فترة مؤقتة
أنماط واتجاهات	البيانات
نوعي	نوعي وكمي
تقليل المخاطر	جزئي
إيجاد حلول وتوصيات وتنبأ بالمستقبل	إيجاد حلول للتحديات الحالية





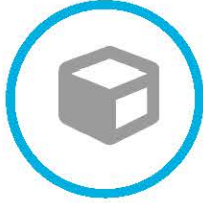


# الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	الذكاء التنافسي	الغرض
البيئة الداخلية (المعارف والخبرات)	البيئة الخارجية (المنافسون والسوق)	التركيز
تحسين الأداء والابتكار عبر استثمار المعرفة	كسب ميزة تنافسية عبر تحليل السوق	الهدف
قواعد معرفة وأفضل الممارسات	تقارير وتحليلات تنافسية	المخرجات



# لماذا نحتاج إلى الذكاء التنافسي؟



؟



دعم عمليات تطوير  
الأعمال واتخاذ  
القرارات الاستراتيجية



التنبؤ الدقيق  
بالتوجهات السوقية



استشراف المخاطر  
والفرص مبكرا



## خارطة فضاء نطاق الذكاء التنافسي CI Universe

يقوم خبراء الذكاء التنافسي بإنشاء خارطة  
بيئية للأعمال تحدد العوامل المؤثرة مثل:

- المنافسون المباشرون وغير المباشرين.
- الأسواق والتوجهات الصناعية.
- التشريعات والقوانين المؤثرة على القطاع.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- سلوك العملاء واحتياجاتهم وتوجهاتهم.
- المنافسون الجدد
- التقنيات والتطورات التكنولوجية ذات الصلة.
- عوامل أخرى.....؟؟؟؟

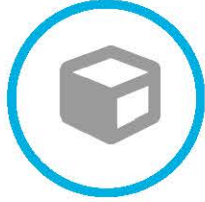
تساعد هذه الخارطة على تحديد الأولويات والاستراتيجيات بناءً على  
قوة كل عامل.



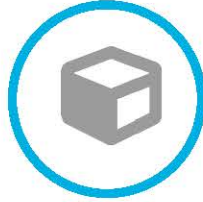


# الفوائد المتعددة للذكاء التنافسي

بالإضافة إلى الميزة التنافسية، يمكن استغلال الذكاء التنافسي في:



اتخاذ قرارات في  
بيئات غير مستقرة



التأكد من صحة أو  
عدم صحة الشائعات  
في السوق



إجراء دراسات السوق  
قبل عمليات الاندماج  
والاستحواذ



تحديد استراتيجيات  
التسعير الفعالة



تحليل وتطبيق أفضل  
الممارسات  
Benchmarking





وزارة الاتصالات  
وتقنية المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



# إدارة مشاريع الذكاء التنافسي ودورة الحياه



وزارة الاتصالات  
وتكنولوجيا المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



## إدارة مشاريع الذكاء التنافسي

غالبًا ما يتم تنفيذ عمليات الذكاء التنافسي على هيئة مشاريع سريعة ودقيقة، نظراً لحاجة الإدارة لنتائج سريعة.

مثال: طلبت معظم الشركات الأمريكية العاملة في الهند تقييم مدى تأثير أحداث جائحة كوفيد19 على استثماراتها هناك، واحتاجت إلى تقرير خلال أسبوع فقط.

مثال: قامت إحدى شركات الهواتف الذكية بطلب تحليل عاجل لمعرفة تأثير إعلان منافس رئيسي عن إطلاق هاتف جديد منخفض السعر في الأسواق الناشئة، واحتاجت الإدارة إلى تقرير خلال خمسة أيام فقط لتحديد استراتيجيتها في التسعير والتوزيع.

مثال: طلبت شركة برمجيات ناشئة تقريرًا سريعًا عن مدى تأثير استحواذ شركة كبرى على منافس محلي صغير، واحتاجت التقرير خلال أسبوع واحد لتحديد ما إذا كان عليها الدخول في شراكة بديلة أو تسريع تطوير منتجها.



# العملية التحليلية للذكاء التنافسي

تقديم التوصيات - بناءً على نتائج التحليل.

4

1 تحديد السؤال الرئيسي - خطوة حاسمة تؤثر على جميع الخطوات اللاحقة.

1

إعداد التقرير والمراجعة النهائية - لضمان دقة المعلومات وقابليتها للتنفيذ.

5

2 جمع البيانات - من مصادر موثوقة.

2

متابعة التنفيذ - لتصحيح أي انحرافات في الاستراتيجية.

6

3 تنظيم وتحليل البيانات - لاستخراج الأنماط والمعلومات المهمة.

3



# إدارة مشاريع الذكاء التنافسي

## أهم خطوة في العملية التحليلية

تحديد السؤال الرئيسي بدقة، لأن جميع الخطوات التالية تعتمد عليه.

مثال: يطلب الرئيس التنفيذي معلومات حول استهلاك الوجبات السريعة في بلد معين، ولكن بعد النقاش، يتضح أنه مهتم فقط باستهلاك الشباب لمأكولات في شمال مدينة معينة. هذا التحديد الدقيق يساعد في تحقيق نتائج أكثر تركيزاً وفعالية.





# تحديد أهداف المعلومات

**What** do you need to know?

**Why** do you need to know it?

**What** do you already know?

**When** do you need to know it?

**How** will you use the information?

**Where** will you find  
information?

ما الذي تحتاج إلى معرفته؟

لماذا تحتاج إلى معرفته؟

ما الذي تعرفه بالفعل؟

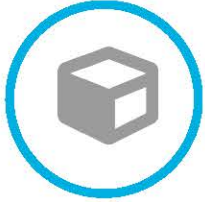
متى تحتاج إلى معرفته؟

كيف ستستخدم المعلومات؟

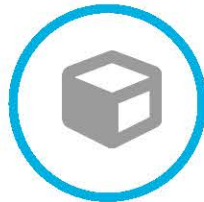
أين ستجد المعلومات؟

## دورة حياة الذكاء التنافسي

- دورة حياة مشاريع الذكاء التنافسي عادة ما تكون قصيرة ومكثفة:-



استخلاص النتائج  
 وإعداد التقرير النهائي  
( 1-2 أسبوع )



تحليل البيانات  
(أسبوعين)



جمع البيانات (حوالي  
أسبوعين)



تحديد السؤال  
الرئيسي (متغير زمنيا)



تحديد السؤال  
الرئيسي (متغير زمنيا)



# تصنيف المعلومات في مشاريع الذكاء التنافسي

ليست كل الأسئلة يمكن الإجابة عليها، لذا يتم  
تصفية المشاريع وفقا لعوامل مثل:

- هل تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية  
للمؤسسة؟
- هل توجد أقسام أخرى يمكنها توفير  
الإجابة بشكل أسرع؟
- هل يملك فريق الذكاء التنافسي  
المهارات اللازمة لمعالجة هذا السؤال؟





وزارة الاتصالات  
والتقنية  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



# ما هي ادوات وتقنيات تحليل الذكاء التنافسي CI؟



# ادوات وتقنيات تحليل الذكاء التنافسي

تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة

3

أدوات جمع المعلومات

1

منصات وتطبيقات الذكاء التنافسي المتكاملة

4

أدوات التحليل الكمي والنوعي

2



**built with**

# أدوات جمع المعلومات

الرصد الآلي ( Web Scraping & Monitoring Tools)  
لجمع بيانات عن المواقع،  
التكنولوجيا المستخدمة، وحركة  
المرور.

# أدوات جمع المعلومات

 mention

  
Meltwater

المراقبة الإعلامية ( Media  
Monitoring)

لمتابعة أخبار المنافسين وتحليل  
صورة العلامة التجارية.

# أدوات جمع المعلومات

Google Trends



ahrefs

تحليلات محركات البحث & SEO  
Keywords  
لفهم الكلمات المفتاحية  
المستهدفة وسلوك المستخدمين.



Google  
Patents

**Espacenet**  
Patent search

## أدوات جمع المعلومات

تحليل براءات الاختراع وقواعد  
البيانات العلمية

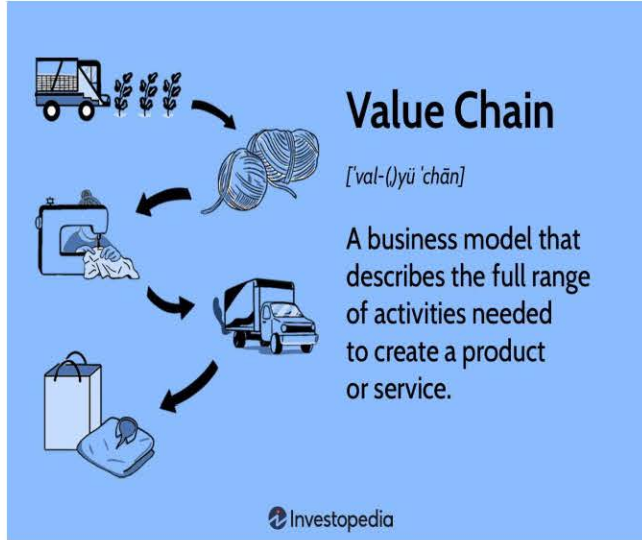
لمعرفة توجهات الابتكار.

# أدوات التحليل الكمي والنوعي



تحليل SWOT , PESTEL  
لتحديد نقاط القوة والضعف  
والفرص والتهديدات في بيئة  
المنافسة.

# أدوات التحليل الكمي والنوعي



تحليل السلاسل القيمة Value  
Chain Analysis  
لفهم كيفية توليد القيمة لدى  
المنافسين.

# أدوات التحليل الكمي والنوعي



Brandwatch

تحليل الشبكات الاجتماعية  
Social Network Analysis

لفهم التأثير والعلاقات.



# أدوات التحليل الكمي والنوعي

 Power BI



 + a b | e a u

التحليل التنبؤي Predictive  
Analytics  
مع تقنيات الذكاء الاصطناعي  
لتوقع اتجاهات السوق.

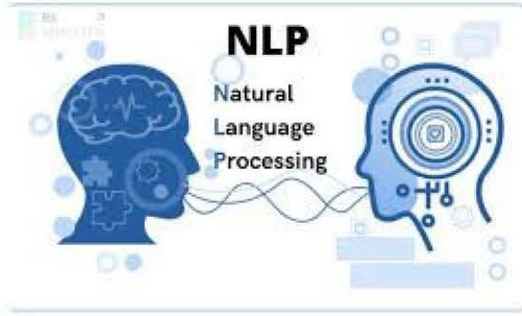
## تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة

### Sentiment Analysis



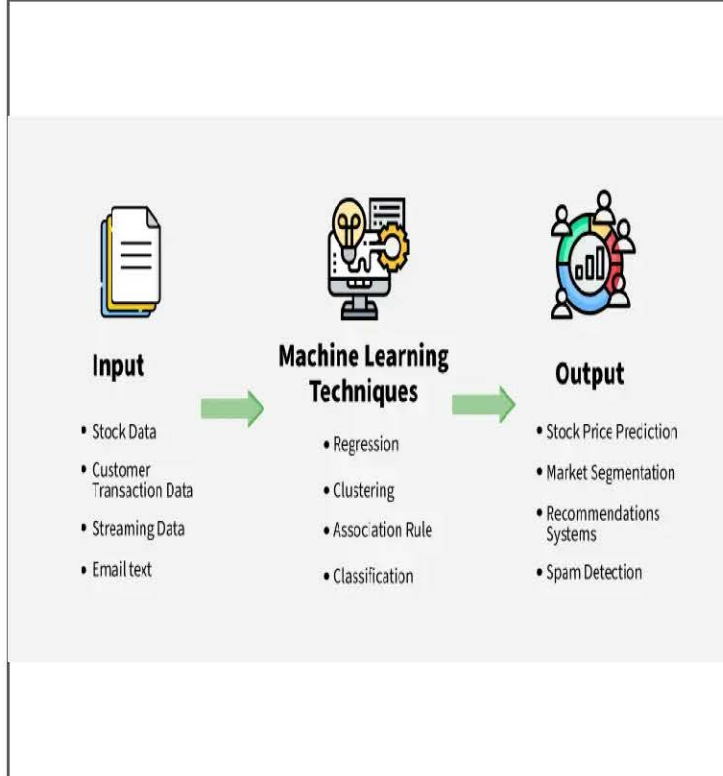
تحليل المشاعر  
Sentiment  
Analysis  
لاستخراج الرأي العام حول  
المنافسين أو المنتجات

## تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة



معالجة اللغة الطبيعية NLP  
لفهم النصوص من تقارير العملاء  
أو منشورات وسائل التواصل.

## تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة

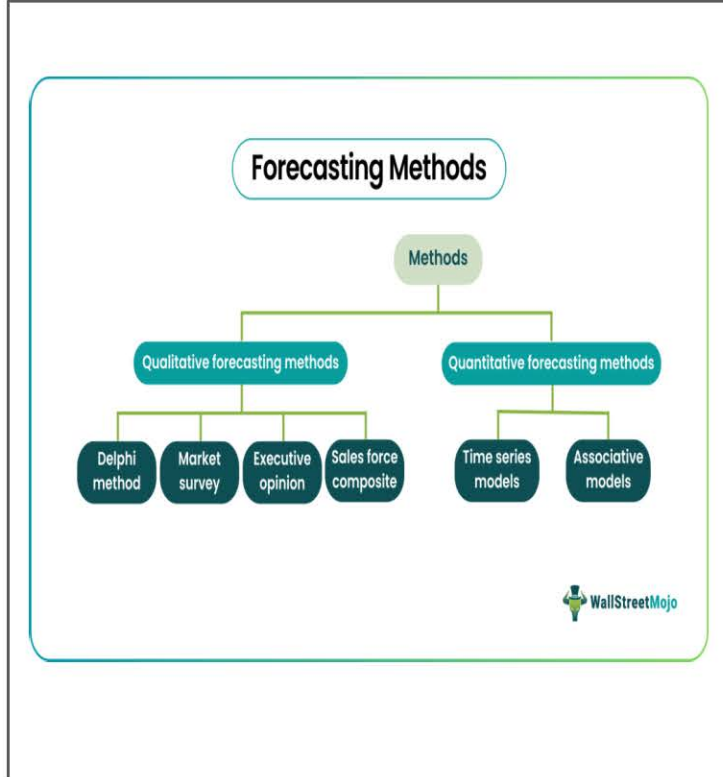


التعلم الآلي Machine Learning  
لتحديد الأنماط الخفية في سلوك  
المستهلك أو استراتيجيات  
المنافسين.



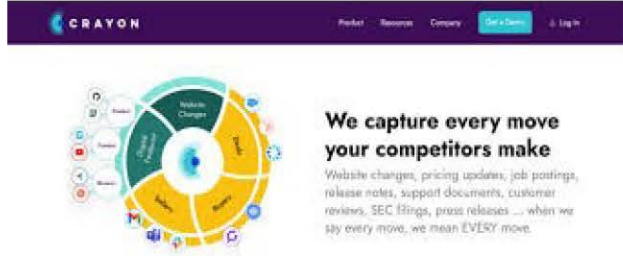


## تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة



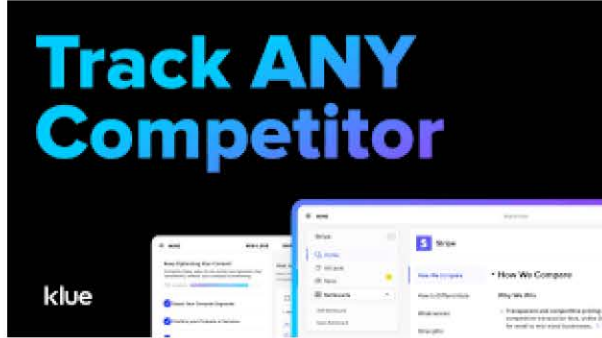
النمذجة التنبؤية  
Forecasting Models  
لتوقع حصص السوق أو المبيعات المستقبلية.

## منصات وتطبيقات الذكاء التنافسي المتكاملة



Crayon  
منصة لمتابعة تحركات المنافسين  
وتحليلها بشكل مستمر.

## منصات وتطبيقات الذكاء التنافسي المتكاملة



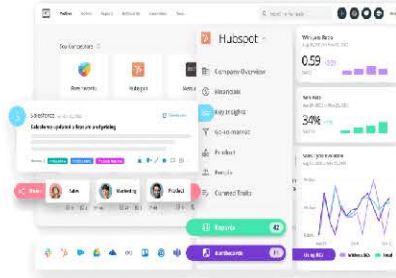
**Klue**  
أداة لإدارة ملفات المنافسين  
وتوفير رؤى للمبيعات.

## منصات وتطبيقات الذكاء التنافسي المتكاملة



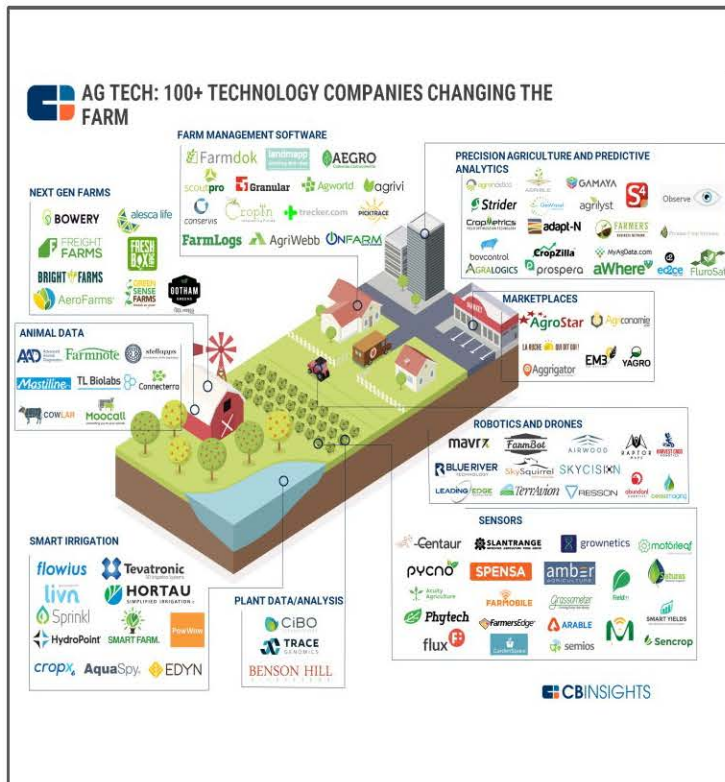
**BOOST YOUR SALES  
WITH COMPETITIVE  
INTELLIGENCE  
AUTOMATION SOFTWARE**

[VIDEO]



**Kompyte**  
لمتابعة تحديثات المواقع  
والعروض الترويجية للمنافسين.

CB Insights  
لتحليل اتجاهات السوق  
والاستثمارات الناشئة.







وزارة الاتصالات  
وتكنولوجيا المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



## تحليل الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

الذكاء التنافسي لم يعد مجرد جمع معلومات، بل أصبح عملية تحليلية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، ورصد لحظي لتحركات السوق والمنافسين. نجاح أي مؤسسة في CI يتوقف على الدمج بين أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل العميق وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق داخل استراتيجياتها.





وزارة الاتصالات  
والمعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العتاء الرقمل  
Digital Attaa



# الاخلاقيات في الذكاء التنافسي

## CI Ethics



## الاخلاقيات في الذكاء التنافسي

تُعرّف بأنها المبادئ والقواعد التي تنظم عملية جمع وتحليل واستخدام المعلومات عن المنافسين والأسواق بطريقة قانونية ومسؤولة، بما يحفظ النزاهة والشفافية ويحترم الخصوصية.

هي إطار مرجعي يضمن أن ممارسات الذكاء التنافسي لا تنزلق إلى التجسس الصناعي أو الأساليب غير المشروعة، بل تبقى ضمن حدود الممارسات الأخلاقية والمهنية التي تدعم بيئة تنافسية عادلة.

How to keep  
your competitive  
intelligence legal  
(and ethical)



# ركائز الاخلاقيات في الذكاء التنافسي

الاستخدام المسؤول للمعلومات

4

الشرعية والقانونية

1

المعايير المهنية

5

الشفافية والنزاهة

2

التوازن بين التنافسية والمسؤولية

6

احترام الخصوصية

3



وزارة الاتصالات  
والمعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العتاء الرقمي  
Digital Attaa



# دراسات حالة في الذكاء التنافسي





# شركة HP – مراقبة المنافسين بشكل غير قانوني

- **الموقف:** في منتصف العقد الأول من الألفية، واجهت HP فضيحة بعد أن استخدمت أساليب مشبوهة pretexting للحصول على سجلات هاتفية لمديرها بهدف معرفة تسريبات للصحافة.
- **الخطأ الأخلاقي:** انتهاك الخصوصية واستخدام أساليب خداعية.
- **النتيجة:** أزمات سمعة، استقالات عليا، وغرامات قانونية.
- **الدرس:** أي استخدام لمعلومات غير متاحة للعامة يقود إلى نتائج سلبية تفوق المكاسب.



المصدر:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard\\_spying\\_scandal?](https://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard_spying_scandal?)





# Procter & Gamble vs. Unilever

- **الموقف:** قامت P&G في التسعينات بجمع نفايات Unilever لتحليل وثائق سرية تتعلق بخططها التسويقية.
- **الخطأ الأخلاقي:** استخدام أسلوب "Dumpster Diving" غير المهني.
- **النتيجة:** فضيحة إعلامية، اعتذار رسمي، تعويضات مالية.
- **الدرس:** ضرورة وضع سياسات واضحة للفصل بين CI (المشروع) والتجسس (غير المشروع).





## Coca-Cola & Pepsi

الموقف:

في عام 2006، حاولت موظفة سابقة في Coca-Cola بيع أسرار صناعية ووثائق حساسة عن منتجات الشركة إلى المنافس الأكبر Pepsi بدلاً من استغلال الموقف، قامت Pepsi بإبلاغ Coca-Cola والسلطات الأمريكية عن محاولة التريب.

الخطوة الأخلاقية: رفضت Pepsi الحصول على معلومات غير مشروعة وأظهرت التزاماً واضحاً بالمنافسة العادلة.

النتيجة: القبض على الموظفة المسؤولة، تعزيز سمعة Pepsi كشركة نزيهة، وتبني Coca-Cola إجراءات أقوى لحماية المعلومات السرية.

الدرس: الالتزام الأخلاقي لا يحمي فقط سمعة الشركة بل يحافظ على نزاهة السوق ويعزز الثقة بين المتنافسين.



المصدر:

The Guardian – Pepsi tips off Coke over stolen recipe (2006)







- الموقف: أنشأت وحدة CI تلتزم بمدونة الأخلاقيات الخاصة بـ SCIP. جميع مصادرها من قواعد بيانات عامة، تقارير سنوية، وبراءات اختراع.
- النتيجة: بناء استراتيجية منافسة قوية دون أي فضائح أو انتهاكات.
- الدرس: الالتزام الأخلاقي يعزز الاستدامة ويمنع المخاطر.

IBM



المصدر:

<https://blog.coursemonster.com/exploring-ibm-framework-for-ai-ethics-governance>





وزارة الاتصالات  
والمعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

العطاء الرقمي  
Digital Attaa



# استراتيجية التطبيق لمنهجية الذكاء التنافسي بناء برنامج ذكاء تنافسي أخلاقي داخل المؤسسة



## وضع سياسة أخلاقيات CI

- صياغة مدونة سلوك مستندة إلى معايير .
- تحديد الممارسات المسموح بها :

(تتبع التقارير السنوية، تحليل الأسواق)  
وغير المسموح بها (التنصت، الاختراق).

## التوعية وتدريب الموظفين

2

- عقد ورش عمل لشرح الفرق بين المعلومة العامة والمعلومة السرية.
- استخدام دراسات الحالة مثل P&G و HP لتوضيح العواقب.

# خطوات التطبيق

3

## بناء نظام رصد أخلاقي

- استخدام أدوات شرعية مثل:

الاداة	الغرض
SEMrush	تحليل المواقع
CB Insights	تحليل الاستثمارات
Google Patents	متابعة الابتكارات

# خطوات التطبيق

4

## ضمان حماية الخصوصية

- الالتزام بقوانين مثل GDPR ونظام حماية البيانات الشخصية بالمملكة
- إخفاء البيانات الشخصية عند تحليل تعليقات العملاء.



Personal Data  
Protection Law

نظام حماية البيانات الشخصية

# خطوات التطبيق

## مراجعة دورية

5

- إجراء تدقيق نصف سنوي للتأكد من الالتزام الأخلاقي.
- رفع تقرير للإدارة العليا عن أي ممارسات مشبوهة.



## تحويل المعلومات إلى قرارات

- تحويل الرؤى المستخلصة إلى خطط تسويقية أو تطوير منتجات، دون أي انتهاكات.  
مثال:  
بدلاً من سرقة خطط المنافس، استخدم تحليل سلوك المستهلك لتوقع توجهاتهم.



- الأخلاقيات ليست عائقا في الذكاء التنافسي، بل هي عامل نجاح واستدامة.

- المؤسسات التي تبني برامج CI أخلاقية تتمتع بميزة تنافسية قوية، وتجنب نفسها الأزمات القانونية والسمعية.

# قواعد عملية لأفضل الممارسات

1. إذا كانت الطريقة مخرجة لو ظهرت في الإعلام ، فلا تستخدمها.
2. اربط مجال وتخصص CI مع إدارة المخاطر لتقليل أي تهديد قانوني أو سمعة..
3. استخدم أدوات ذكاء اصطناعي مسؤولة لتحليل بيانات عامة open data بدلاً من الاعتماد على تسريبات.

## سيناريوهات للنقاش

اختار احد السيناريوهات وقم النقاش حولها:

"إذا طلبت منك إدارتك غدا أن تضع أول 3 خطوات لتأسيس برنامج ذكاء تنافسي أخلاقي داخل مؤسستك... ما هي هذه الخطوات ولماذا اخترتها؟"



"تخيل أن مؤسستك أصبحت بعد 5 سنوات مرجعا عالميا في الذكاء التنافسي الأخلاقي... ما الصورة التي تتخيلها؟ وما القيم التي حافظتم عليها لتصلوا لهذا المستوى؟"



برأيكم... ما هو الخطر الأكبر: مؤسسة تفتقد الذكاء التنافسي تماما، أم مؤسسة تمارس الذكاء التنافسي بطرق غير أخلاقية؟ ولماذا؟"





وزارة الاتصالات  
وتقنية المعلومات  
MINISTRY OF COMMUNICATIONS  
AND INFORMATION TECHNOLOGY

المطاء الرقمي  
Digital Attaa



# شكراً لكم

د. عصام عبید

اكاديمي في نظم إدارة المعرفة وذكاء الاعمال

[esobaid@gmail.com](mailto:esobaid@gmail.com)



@DrEssamObaid

