

## دور الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين شركات الاتصالات (الانترنت) في اقليم كردستان- العراق

د رون فريدون عبد الله<sup>1</sup>، غازي عمر حسن<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

<sup>2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كويه، أربيل، العراق

Email: daroon.abdulla@univsul.edu.iq<sup>1</sup>, ghazi.omer@koyauniversity.org<sup>2</sup>

### الملخص:

يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والاثر بين الذكاء التسويقي بأبعاده (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين) والبراعة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلاية) في عدد من شركات الانترنت في اقليم كردستان - العراق بلغ عددها (27) شركة، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والابحاث، تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء انموذج والفرضيات اعتماداً على ابعاد الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمار الاستبيان، وتم توزيع (462) استبانة بصورة مباشرة والكترونية عن طريق (Google Form) على جميع افراد المجتمع المتمنية برؤساء الوحدات والاقسام الادارية والمشرفين في شركات الانترنت في اقليم كردستان - العراق والبالغ عددهم (542) مديرأ في عموم الشركات وفقاً لبيانات الشركات اثناء اجراء البحث. وبعد فرز الاستمارات المستلمة مباشرة وتدقيقها بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (219) استبانة فضلاً عن (146) استبانة الكترونية لتبلغ عدد الاستمارات الكلية الصالحة للتحليل الاحصائي (365) استبانة. واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها المحكمين وألفاكرو نباخ للتتأكد من الصدق والثبات، ومعامل الارتباط البسيط والانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-26). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وباعده. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الشركات العاملة في قطاع الاتصالات(الانترنت) على تبنيهم لابعاد الذكاء التسويقي من أجل تحقيق البراعة الاستراتيجية للشركات المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التسويقي، البراعة الاستراتيجية، شركات الانترنت، اقليم كردستان.

### پوخته:

ئامانچى ئەم تویېزىنەوهى بىرىتىه له شىكىرىنى دەنەوە پەيپەندى و كارىگەرلىكى لە نىوان زىرەكى لە بازاركىرىن بە رەھەنەدەكانىمەوە كە پېڭ هاتوھ لە (تىيگەيشتنى لە كېيار، تىيگەيشتن لە بازار، زىرەكى لە بەرھەم، زىرەكى لە رىكابەرى)، و كارامەبى ستراتيجى بە رەھەنەدەكانىمەوە كە پېڭ هاتوھ لە (دۆزىنەوهى ھەل و دەرفەتكان، قۇستۇرۇمە ھەل و دەرفەتكان، كارامەبى پەيکەرى) لە ژمارەيەك لە كۆمپىانىاكانى ئېتىتەرنىت لە ھەريمى كوردىستانى عىراق، كە ژمارەيان (٢٧) كۆمپىانىا يە. دواي پېداچۇنەوهى كۆمەنلىك لە تویېزىنەوهۇ ئەدبىيات نوسىنى تىيگەمۈھۇ تىۋىرىيەكان و بىنیاتنانى مۆدىل و گىرىمانەكان ئەنجامدرا بە پېتىپەستن بە رەھەنەدەكانى زىرەكى لە بازاركىرىن و كارامەبى ستراتيجى، بىنیات لە سەر سروشتى تویېزىنەوهەكەو ئەم ئامانجانەي ھولى بەدىيەننەيان دەدات پېشت بەستراوه بە مىتودى باسەكى شىكارى. ھەروەھا بۇ كۆكۈرىنى داتا پېتىپەستراوه بە فۇرمى راپرسى، كە (٤٦٢) فۇرم دابېشكرا بە شىوهى راستەمۇخۇ ھەروەھا ئەلەكتۇرۇنى لە رىيگە (Google Form) بە سەر سەرچەم ئەندامانى كۆمەلگەمى تویېزىنەوهەكەدا كە خۆى لە سەرۋەكانى يەكەم بەشە كارگىرېيەكان و سەرىپەرستىياران لە كۆمپىانىاكانى ئېتىتەرنىت لە ھەريمى كوردىستان ئەوانىش ژمارەيان دەگاتە نزىكەي (٥٤٢) كەس لە سەرچەم كۆمپىانىاكاندا بە پىنى داتاكانى كۆمپىانىاكان لە كاتى ئەنچامدانى تویېزىنەوهەكەدا. دواي پۇلىنىكىرىنى فۇرمە وەرگىر اوەكان راستەمۇخۇ و وەرىبىنېكىرىدىان ژمارەي ئەم فۇرمانەي گۈنجاۋەكان بۇ شىكارى گەپىشته (٢١٩) فۇرم، لمگەل (١٤٦) فۇرمى ئەلەكتۇرۇنىدا بۇ ئەھەنەي كۆى ژمارەي گەشىتى فۇرمە گۈنجاۋەكان بۇ شىكارى دەكتەن گەپىشته (٣٦٥) فۇرم. چەندىن شىوازى ئامارى بەكارھىنرا لەوانە دادومنان و ئەلفا كەرۇنباخ بۇ دەلىيابىن لە راستگۇرىي و جىڭىرىي، ھەروەھا شىكارى فاكتەرىي و وابەستىي سادھو مۆدىلى ھاوكتىشى پەيکەرى بە بەكارھىنلى بەرnamەكانى (SPSS-26). ئەنچامەكان پەيپەندى و كارىگەرلى ئەرىنى لە نىوان گۇراوه تویېزىنەوهەكە و رەھەنەدەكانىدا نىشان دا. بە پېتىپەستن بە ئەنچامى تویېزىنەوهەكە،



کۆمەلیک پیشیار خرانەروو کە پەیوەندییان بە پیویستی ئەو کۆمپانیايانەو ھبۇو کە له كەرتى پەیوەندییەکان (ئینترنېت) دا کار دەکەن، سەرنجیان لەسەر وەرگەتنى رەھەندەكانى زیرەکى بازار كەردن بىت بە مەبەستى بەداستەنەنانى داھىنەرى ستراتېزى کۆمپانیاكانى راپرسىيمەك.

**کليلەوشەكان:** زیرەکى بازار كەردن، كارامەمى ستراتېزى، كۆمپانیاكانى ئینترنېت، ھەرئىمى كوردىستان، عىراق.

### Abstract:

This research aims to analyze the relationship and the impact between marketing intelligence with its dimensions (customer understanding, market understanding, product intelligence, competitor intelligence) and strategic ambidexterity represented by (exploring opportunities, exploiting opportunities, structural ingenuity) in (27) Internet companies in the Kurdistan region - Iraq. After reviewing a set of studies and literature, theoretical concepts and model building and hypotheses were written based on the dimensions of marketing intelligence as well as strategic ambidexterity, and based on the nature of the research and the goals that it seeks to achieve, it has been relied on the descriptive analytical approach. In order to collect data, a questionnaire was applied, (462) questionnaires were distributed directly and electronically through (Google Form) to all members of society represented by heads of units, administrative departments and supervisors in Internet companies in the Kurdistan region - Iraq, which numbered (542) managers in all companies according to the company's documents during the research. After sorting the received forms directly and checking them, the number of questionnaires valid for analysis reached (219), in addition to (146) questionnaires electronically, so that the number of total forms valid for statistical analysis reached (365) questionnaires. Several statistical methods were used, including arbitrators and Cronbach's alpha to verify validity and reliability, simple correlation coefficient and regression using the (SPSS-26) program. The results showed a positive correlation and impact between the research variables and its dimensions. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented related to the need to focus companies operating in the telecommunications sector (internet) on their adoption to marketing intelligence dimensions in order to achieve the strategic ambidexterity of the surveyed companies.

**Key words:** Marketing Intelligence; Strategic Ambidexterity; Internet Companies; KRI.

### مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات كثيرة ومتسرعة مثل، ثورة الاتصالات ووحدة المنافسة وزيادة عدم التأكيد البيئي والتطورات الحاصلة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي اشتغلت على جوانب متعددة أدت إلى المزيد من الضغوط على الشركات للحصول على قدرات جوهرية تمكناها من البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي، حيث سعت كافة الشركات إلى النجاح وتحقيق الربحية من خلال البحث عن استراتيجيات جديدة تتوافق مع بيئتها المتغيرة والمتتسعة، تعتبر الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية بما تملكه من مقومات، من الأساليب الحديثة والمبكرة التي قد تنجاً إليها الشركات للتعامل مع الظروف والتحديات التي تواجهها، وتعد الذكاء التسويقي حقل علمي حديث يواكب التطورات في شتى مجالات الحياة المختلفة وعلى وجه الخصوص في عالم الأعمال، كذلك تعد مدخلاً معاصرة تتسمج مع متطلبات الحاضر وتساهم في بناء مستقبل مشرق للمنظمات بشكل فريد تختلف عن المنافسين الآخرين وتحقق لهم التفوق التنافسي المستدام لما يمتلكه من مساع تودى إلى طرح الأفكار والميول الإبداعية والإبتكارية وتطبيقاتها على المستويات كافة، ومن هنا زاد اهتمام منظمات الأعمال بالذكاء التسويقي، وجاءت فكرة البراعة الاستراتيجية بوصفها واحدة من بين أهم التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها، كما تلعب البراعة الاستراتيجية بما تملكه من قدرات على استكشاف الفرص واستغلال الفرص المتاحة دوراً رئيسية في تعزيز قدرة الشركات على العمل بكفاءة وفاعلية أكبر والسعى نحو تحقيق التميز والإبداع والتطور في بيئة متغيرة تتخللها الكثير من الصعوبات والتحديات مما يضمن لها النجاح والتميز في أعمالها الحالية والمستقبلية، وبناء على ما سبق،

وبسبب التغيرات في بيئة الشركات الانترنت في إقليم كردستان العراق، والتي تتسم بالمنافسة الشديدة وحالة من عدم اليقين نتيجة للأوضاع الاقتصادية المتقلبة، والاستجابة لطلبات العملاء، بالإضافة إلى العديد من التحديات الأخرى، فقد بُرِزَت الحاجة إلى الذكاء التسويقي لتطوير الشركات وفق منظور استراتيжи لتحقيق براعة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق النجاح للمنظمة من خلال تحسين أداءها مقارنة بمنافسيها، وانطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تعرف على دور الذكاء التسويقي في البراعة الاستراتيجية لشركات الانترنت في إقليم كردستان العراق.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

في الوضع الراهن، أصبح قطاع الاتصالات يشكل محوراً أساسياً في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة، وفي بلد نامي مثل العراق يصبح قطاع الاتصالات من القطاعات الهامة ذات الأولوية بالنسبة للجميع في البلاد (Ali, 2013:1). ولعل انتشار جائحة فايروس كورونا المستجد (COVID-19) في جميع أنحاء العالم قد وضع تلك الشركات أمام تحديات ومنافسة كبيرة كزيادة استخدام التطورات التكنولوجية (التعليم الإلكتروني)، كون التطور التقني والاضطراب السياسي وعدم الموثوقية الاقتصادية أكدت للمدراء أهمية التكيف والقدرة على التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة لغرض البقاء في الأسواق المتقلبة جاهدة بهدف البقاء على قيد الحياة ، كما نرى في عصرنا الحالي تواجه منظمات الأعمال ومنها شركات الاتصالات بشكل خاص تحديات كبيرة في بيئة أعمالها، كما بينت (Business Monitor International 2016, p:21) إن سوق الاتصالات المتقلبة في العراق واحدة من الأسواق الرئيسية المنخفضة الأداء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

والسبب في ذلك يعود إلى إن معظم الشركات لا تتكيف مع البيئة المحيطة بها، فالتحديات التي تواجه الشركات تتطلب إتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها وبالوقت نفسه العمل على استغلال تلك الفرص وفق فرق مستقلة هيكلياً قادرة على تغيير هيكلها حسب متطلبات تلك البيئة، ولغرض التوازن بين تلك الأساليب يتطلب إتباع ما يطلق عليه بالبراعة الاستراتيجية. في حين أن البراعة الاستراتيجية لا تتحقق بسهولة، بل تستوجب على هذه الشركات إيجاد استراتيجيات من شأنها أن تكيف نفسها مع ما تظهر أنها من المتغيرات البيئية فضلاً عن امتلاك المعلومات ذات القيمة عن زبائنها ومنتجاتها ومنافسيها والسوق التي تعمل فيها والمتمثلة بالذكاء التسويقي هي القادر على إيجاد موقع تنافسي يؤهلها على البقاء الاستمرار والنمو وذلك يمكن أن يتحقق من خلال إتباع ما يطلق عليه بالبراعة الاستراتيجية.

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: " هل للذكاء التسويقي دور في البراعة الاستراتيجية في شركات الاتصالات (الانترنت) في إقليم كردستان – العراق؟"

وتتبّع منه عدة تساؤلات فرعية:

- 1- ما مدى توافر الذكاء التسويقي لدى مديرى شركات الاتصالات (الانترنت) في إقليم كردستان-伊拉克؟
- 2- ما مدى توافر البراعة الاستراتيجية لدى مديرى شركات الاتصالات (الانترنت) في إقليم كردستان-伊拉克؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية في شركات المبحوثة؟
- 4- هل لذكاء التسويقي تأثير على البراعة الاستراتيجية في شركات المبحوثة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

1. تسلیط الضوء على مواضیع ومفاهیم حدیثة وحیویة ومهماة لنجاح المنظمات في بیئة الاعمال الیوم وخصوصاً في عصر کوفید 19 والمتمثل (بالذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية). وبذلك يعد هذا البحث محاولة متواضعة للإضافة لمعرفة علمیة جديدة في مجال متغيرات الدراسة.
2. لقد بینت الدراسات والبحوث السابقة عدم وجود آیة دراسة سابقة تربط بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته على حد علم الباحث.
3. تأتي هذه الدراسة كمساهمة متواضعة في إثراء الجانب المفاهيمي النظري في مجال ادارة التسويق والإدارة الإستراتيجية وهي تسلیط ضوء على الذكاء التسويقي ودورها في تحقيق البراعة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات.

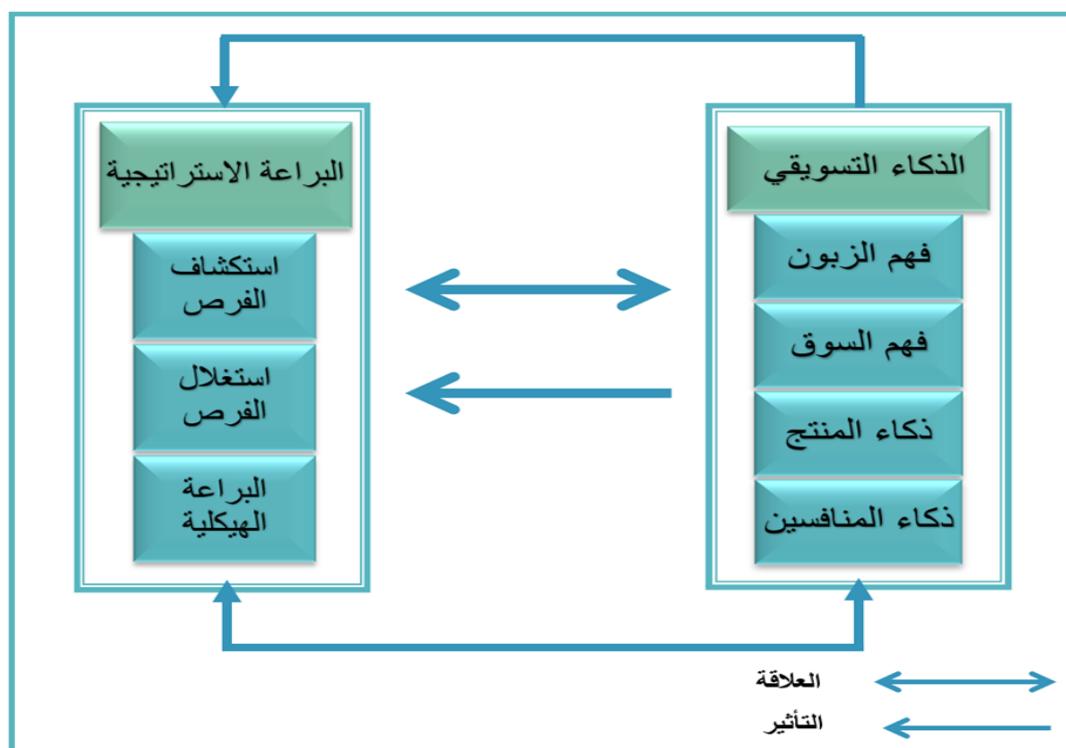
4. أما من حيث الأهمية الميدانية، سوف يتم اجراء هذه دراسة في قطاع مهم وحيوي وهي شركة الاتصالات (الانترنت) في اقليم كورستان العراق لما له أهمية كبيرة في تطوير الحياة الثقافية وتقدم خدمة للمجتمع وازدهاره.
5. عرض عدد من المقترنات المستقبلية، التي تعد نقطة الانطلاق للباحثين المهتمين في مجال إدارة الأعمال لإجراء عدد من الدراسات في الشركات العاملة في قطاعات مختلفة في الاقليم كورستان العراق.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع الذكاء التسويقي في شركات الاتصالات (الانترنت) في اقليم كورستان العراق بأبعاده (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين).
- 2- معرفة واقع مستوى البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية في شركات الاتصالات (الانترنت) في اقليم كورستان - العراق بأبعاده (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية).
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية في شركات المبحوثة.
4. تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية في شركات المبحوثة.

**رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:** تم تصميم مخطط فرضي للبحث والذي يوضح العلاقة والاثر بين الذكاء التسويقي بأبعادها بوصفها متغيراً مستقلاً والبراعة الاستراتيجية بوصفها متغيراً تابع، كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر/ من اعداد الباحثان

### خامساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى:** ((تحتلق اراء المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها في شركات الانترنت في اقليم كورستان (العراق))):
- الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية، وتنبع من هذه الفرضية فرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين بعد فهم الزيون والبراعة الاستراتيجية.
  - 2- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين بعد فهم السوق والبراعة الاستراتيجية.
  - 3- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين بعد ذكاء المنتج والبراعة الاستراتيجية.
  - 4- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين بعد ذكاء المنافسين والبراعة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** ((تؤثر الذكاء التسويقي تأثيراً معنوياً وموجباً في البراعة الاستراتيجية)).

#### سادساً: منهج البحث

للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعة قام باحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية: تم اختيار رؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين في شركات الانترنت في الإقليم كورستان العراق.
- 2- الحدود المكانية: تم اختيار شركات الانترنت في الإقليم كورستان العراق.
- 3- الحدود الزمانية: مدة إجراء الدراسة وتجميد الزمن المستغرق في اعدادها ابتداءً من (20/9/2021) إلى (10/6/2022).
- 4- الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في الذكاء التسويقي ودورها في تحقيق البراعة الاستراتيجية، حيث انها يungan من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل إدارة التسويق والإدارة الاستراتيجية.

#### ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة والوصول إلى نتائج، تم الاعتماد على الاساليب الآتية:

- 1- **الجانب النظري:** اعتمد الباحثان لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على مجموعة من الأديبيات والمصادر العربية والأجنبية متمثلة بكتب، ودوريات وبحوث ورسائل ماجستير وأطروح دكتوراه، وبحوث في مجال الإدارة والمجالات الأخرى ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لما توفره من بيانات ومعلومات كبيرة من بناء الإطار النظري للدراسة.
- 2- **الجانب العملي:** أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد تم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث (الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية). وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية: - يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، المشاركة في الدورات التخصصية). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء التسويقي)، حيث تم قياس الذكاء التسويقي بالاعتماد على نموذج (Crowley) الذي طرحت سنة (2005) وهو انساب نموذج من بين النماذج المطروحة كما تم الاعتماد على هذا النموذج من قبل مجموعة أخرى من الكتاب والباحثين ومنهم، (سامية، 2017:65)، (إكرام & سلمي، 2019:34)، (عكاب، 2020:49)، (النوري، 2020:128)، (هميلة & كواشى، 2021:616)، من خلال ابعادها الاربعة والمتمثلة بـ (فهم الزيون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين). ووضع (20) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها الذكاء التسويقي. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (البراعة الاستراتيجية)، إذ تم قياسها من خلال ابعادها الثلاثة والمتمثلة بـ (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) وبالاعتماد على كل من (Judge & Blocker, 2008:919)، (أبو غنيم وأخرون، 2011:7)، (الكرعاوي، 2017:25)، (Chen, 2017:85)، (الإبراهيمي، 2018:587)، (العارضي & مهدي، 2019:415)، (إسماعيل، 2020:12)، (الطه & الهلالي، 2020:348). ووضع (15) سؤالاً لقياس المتغير التابع. وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخمسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق-2 درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة).



## تاسعاً: اختبارات صدق وثبات الاستبانة

تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) لغرض التأكيد من ثبات المقياس المستخدم، للوقوف على دقة اجابات افراد عينة البحث. واعتمدا على نتائج التحليل من الكمبيوتر اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.964) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية). ومن خلال الجدول رقم (1) تبين أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة وان عدد العناصر هو (35) عنصراً وهي موجبة الإشارة، حيث من الممكن في بعض الأحيان ان تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغير سالب بين البيانات وفي هذه الحالة يجب مراجعة البيانات واعادة النظر فيها. واذا كان معامل الثبات (0.60) او اكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (Allen & Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي كما موضح في الجدول رقم (1)

**الجدول (1) قياس الثبات لاستبانة الدراسة**

الфа كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات	
			المجموع
0.942	20	الذكاء التسويقي (المؤشر الكلي)	
0.912	15	البراعة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	
0.964	35	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

يتضح من البيانات اعلاه ان جميع اسئلة الاستبيان تتسم بالثبات ماعدا واحدة منها حيث ان ازاحة واحدة من هذه الاسئلة يزيد قيمة معامل الالفا كرونباخ بنسبة (0.001) فقط و هذا لا يؤثر كثيرا على النتائج النهائية لذلك تم تجاوزه، حيث ان الارتباط بين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على ان ازاحتها يؤدي الى ازدياد الثبات.

## تاسعاً: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

تمثل شركات الاتصالات ميداناً مبحوثاً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع رؤساء الاقسام والوحدات والمرشفين في شركات الانترنت في اقليم كورستان وبالبالغ عددهم (724) مدیراً حسب بيانات الماخوذة من وزارة النقل والمواصلات. اما عينة البحث فيتمثل ب(365) فرداً. ووفقاً لمعدلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فان حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (241) فرداً. اما الباحثان ومن اجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية رؤساء الوحدات والاقسام والمرشفين في الشعب المختلفة قاما بتوزيع (462) استبانة مباشرة بصورة مباشرة فضلاً عن الكترونياً، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (383) استبانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (18) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي مستخدماً اختبار (Outliers)، لتبقى فقط (365) استبانة صالحة للتحليل.

ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة لمسوغات الآتية:

1. تعد خدمات شركات الانترنت اصبحت من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين ولكافحة شرائح المجتمع خصوصاً في العصر الحالي (COVID-19).
2. أصبحت الشركات الانترنت تحديداً، وصناعة خدمات الاتصالات عموماً من الصناعات التي تتميز بالمنافسة والتتنوع والتغير السريع في العالم في تقنيات تقديم الخدمات بفعل التقدم السريع في تصنيع البرمجيات ونظم المعلومات الاتصال عن بعد ولكن هذه الصناعة حديثة العهد خصوصاً في الاقليم فهي لم تحظ باهتمام الباحثين
3. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل الشركات الانترنت من حيث اعتمادها على الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية وإمكانية تحليلها والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في قطاعات أخرى في الاقليم
4. عدم اجراء اختبار ودراسة الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية معاً في القطاع الاتصالات في بيئة اقليم كورستان على حد علم الباحثان، الامر الذي استوجب اجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع

ويعرض الجدول(2) أدناه الاستمارات الموزعة بصورة مباشرة وعبر Google form في شركات عينة الدراسة ووصفاً تفصيلاً لعينة الدراسة.

**الجدول(2) إجمالي الاستمارات النهائية والموزعة بصورة مباشرة والكترونية لشركات عينة الدراسة**

عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات المسترجعة			عدد الاستمارات الموزعة			الشركات المبحوثة محافظة اربيل	ت
		sum	Google form	Hard copy	Sum	Google form	Hard copy		
32	2	34	10	24	39	12	27	Asia cell	.1
11	0	11	11	0	16	11	5	Tarin Net	.2
31	0	31	7	24	34	9	25	Newroz Telecom	.3
33	4	37	9	28	40	10	30	korek telecom	.4
25	2	27	27	0	29	29	0	FTTH	.5
7	0	7	0	7	10	0	10	Blue Fiber	.6
4	0	4	0	4	5	0	5	Waar Pak	.7
2	0	2	0	2	2	0	2	Al bait Tel	.8
11	0	11	0	11	13	0	13	Pirmam	.9
5	1	6	0	6	7	0	7	Mi Net	.10
4	0	4	0	4	5	0	5	Golden Data	.11
4	0	4	4	0	7	7	0	TWICL	.12
7	1	8	8	0	9	9	0	Alsard fiber	.13
1	0	1	1	0	2	2	0	Empire NET	.14
7	0	7	7	0	9	9	0	Fast-Link	.15
3	0	3	3	0	3	3	0	Arin Net	.16
187	10	197	87	110	230	101	129	المجموع	
								محافظة سليمانية	
25	1	26	4	22	29	5	24	7 Net	.17
13	1	14	4	10	17	5	12	Fast Line	.18
8	1	9	3	6	12	5	7	Next net	.19
24	0	24	4	20	28	6	22	Tishk net	.20
18	2	20	12	8	22	12	10	Alsard fiber	.21
13	0	13	13	0	16	16	0	Asia cell	.22
11	0	11	11	0	14	14	0	korek telecom	.23
21	0	21	0	21	35	0	35	IQ	.24
133	5	138	51	87	173	63	110	المجموع	
								محافظة دهوك	
10	0	10	1	9	12	2	10	Tarin Net	.25
19	1	20	3	17	25	5	20	Alsard fiber	.26
16	2	18	4	14	22	7	15	Newroz Telecom	.27
45	3	48	8	40	59	14	45	المجموع	
365	18	383	146	237	462	178	284	المجموع الكلي	

المصدر/ من اعداد الباحثان



## المحور الثاني: الجانب النظري

### أولاً: الذكاء التسويقي

#### 1- مفهوم الذكاء التسويقي (The concept of marketing intelligence)

لقد ظهر مفهوم (الذكاء التسويقي) لأول مرة سنة (1961) من قبل (روبرت ويليامز) في مؤسسة (Edward Dalton) وقد أشار (روبرت ويليامز) إلى أهميته في متابعة السوق بصورة منتظمة ودائمة، وان ظهوره لم يكن بالشكل المعروف عليه حالياً إنما كان نتيجة لبعض التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية (الطائي، 2008:76). أن الذكاء التسويقي هو استخدام الاستخبارات التسويقية التي يعتبر تحليل منظم من المعلومات المتوفرة بشكل عام حول المنافسين والتطورات في البيئة التسويقية التي تساعد المدراء في إعداد وتعديل الخطط التسويقية (قاسم، 2001:10). أما (Hedin et al, 2011:11). وزملاؤه فقد عرروا الذكاء التسويقي بأنه عملية تقوم على أساس معالجة المعلومات لغرض انشاء رؤية قابلة للتطبيق، وتقود المنظمة الى النمو والتنافس وفهم السوق عبر قرارات لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات. وفي الحقيقة، اختفت الباحثون والرواد في تعريفهم للذكاء التسويقي، حيث بين بأنه ليست هناك تعريف واحد، بل هناك عدد من التعريفات للذكاء التسويقي وكما مبين في الجدول (3)

**جدول (3) تعريف الذكاء التسويقي من منظور عدد من الكتاب والباحثين**

التعريف	الكتاب الباحثين، السنة، الصفحة	ن
هو عملية تقوم بها منظمات الأعمال لإخفاء المعلومات عن المنافسين وعن بيئتها عملها، ومن ثم استخدامها في صناعة قراراتها وتحطيم استراتيجياتها الهدافة إلى تحسين أداءها المستقبلي في السوق.	(Fleisher, 2001: 243)	.1
عملية جمع وتحليل المعلومات المتوفرة عن المنافسين، وكذلك التطورات المتعلقة بالسوق.	(Kotler&Armastrong,2012 :119)	.2
استراتيجية تربط بين أنشطة المنظمة والموارد والقدرات التي تمتلكها، وبين البيئة المحيطة بها، بهدف الوقوف على التطورات المتعلقة بالسوق والتاثير في نوعية القرارات التسويقية وتعظيم الأداء الحالي والمستقبلى للمنظمة.	(الطائي & الحمامي، 2019:275)	.3
انها أدلة المنظمات للتنافس والنموا كنتيجة لهم بيئة أعمالهم من خلال جمع المعلومات حول المواضيع المهمة من الناحية الاستراتيجية الداعم عملية المعلومات.	(نصرور، 3:2021)	.4
يتميز الذكاء التسويقي بقدرته على أن يكون في المقدمة من خلال المساهمة في تطوير بيئة الأعمال من خلال البحث الاستراتيجي، وتحليل المخاطر والسياسة، وإعداد التقارير، وتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات والبيانات الموثقة والموضوعية في الوقت المناسب، تتضمن تلك المعلومات تحليل الزبائن وتحليل البيئة التنافسية فضلاً عن ظروف السوق العامة.	(حمز، 3:2022)	.5

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

أما الباحث فينظر إلى الذكاء التسويقي بأنه العملية التي يجري من خلالها جمع المعلومات التسويقية من البيئة المحيطة بالمنظمة، التي لها دور واضح في اتخاذ القرارات التسويقية، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء المستقبلي للمنظمة في السوق ومن ثم تحقيق البراعة الاستراتيجية للمنظمة.

#### 2- أهمية الذكاء التسويقي (Importance of marketing intelligence)

إن أهمية الذكاء التسويقي تزداد في عالم اليوم، الذي تزداد فيه بكثافة عمليات استخدام أنظمة الحماية والوقاية وأمن البيانات، ومع اتساع المنافسة العالمية شعرت المنظمات بأنها بحاجة إلى استخدام التقنيات الحديثة للحصول على معلومات دقيقة باستمرار حول بيئتها التسويقية وذلك لصنع القرار من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية لها (Guarda,et.al,2012:455). واتفق كل من (Gaspareniene,et.al,2013) و (Lekhanya,2014) و (خليل واحمد،2021) على ان الذكاء التسويقي لها أهمية كبيرة وكالاتي:

- مساعدة المنظمة في بناء خطة تسويقية مناسبة، وتوقع الاحداث المستقبلية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لمصادر اتخاذ القرار التسويقي في ظل المنافسة التي يشهدها السوق.

2. يتيح فرصة للتفاعل مع التكنولوجيا الحديثة والأسواق الجديدة نظراً لكون طبيعة عمل الذكاء التسويقي يقوم على أساس التفاعل مع المتغيرات الجديدة والمستحدثة لمواكبة التغيرات بالبيئة المحيطة سواء كانت العامة أو الخاصة استخدام الذكاء التسويقي في عمل المنظمات يتيح فرصة التعامل مع عدد هائل من البيانات وقدرة سريعة على تحليل هذه البيانات ومعرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات المختلفة.
3. يمثل الذكاء التسويقي مصدر مهم لتحقيق الابتكار والإبداع في المنظمة، إذ يساعد في إدراك أفضل للإحداث البيئية، ويساهم المنظمة القدرة على التأثير على الزبائن والمنافسين ورسم الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة.
4. يمثل نظام وقائي يقدم المعرفة والأدراك لمتخذي القرار التسويقي، من خلال الاحتياط بالمتغيرات البيئية المختلفة، وتحديد قابليات المنافسين وتوقع مبادراتهم وفهم تكاليفهم للتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
5. يقدم فائدة كبيرة لقسم إدارة التسويق حيث يسعى لتقديم معلومات مهمة تشمل بيانات عن الزبائن الحاليين والعادات الاستهلاكية المستهدفة والمنتجات واتجاهات السوق وما يقوم به المنافسين، وتقدير فرص دخول السوق وضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تطوير وتنمية السوق.

### 3- أبعاد الذكاء التسويقي (Dimensions of Marketing Intelligence)

استجلاء لمفاهيم الذكاء التسويقي بوصفها حقلًا علمية وعملية معاصرة في إدارة التسويق المعاصر، وانسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية وعبر إطلاع الباحثان على أدبيات الموضوع تبين بأن العديد من الباحثين اتفقوا على أبعاد الذكاء التسويقي والمتمثل بـ(فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين) (قاشي & خلفاوي، 2012:775)، (سامية، 2017:65)، (إكرام & سلمي، 2019:34)، (عكاب، 2020:49)، (النوري، 2020:128)، (هميلة & كواشى، 2021:616)، لذل تتفق الدراسة الحالية مع الأبعاد المذكورة كونها أكثر اتفاقاً وأكثر ملائمة لميدان الدراسة. وكالآتي:

#### 1- فهم الزبون (Customer understanding)

إن الزبون يمثل جوهر العمل التسويقي، لذا فإن التفوق في التنافس بين المؤسسات يعتمد على أساس من يستطيع أن يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب فهمهم من أجل تحسين التعامل معهم، وتزداد أهمية فهم الزبائن عندما يتعلق الأمر بالتعامل المباشر معهم على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم، ومن هنا تأتي أهمية الذكاء التسويقي في التعرف عليهم ومعرفة أنماطهم (Gibbert et al, 2003:107). يعد الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر، ففي المنظمات حديثة المبدأ (اعرف زبونك) أهم مصادر العوائد لدى المنظمة، إذ أن الزبون يمثل جوهر العمل التسويقي، فهو الذي يحدد حاجاته ورغباته أو لا ثم تقوم المنظمة بما يجب عمله لإشباع هذه الحاجات. وأصبح التمييز بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات بشكل أفضل (Kotler,2003:53) . وفي المفهوم التسويقي المعاصر يمثل الزبون بورقة اهتمام النشاط التسويقي وجوهر عمل التسويق بحيث أصبح تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات العاملة في السوق يعتمد على قدرتها في تلبية حاجات الزبائن (عبد الله وآخرون، 2017:414).

#### 2- فهم السوق (Market understanding)

إن فهم السوق من أحد المكونات الأساسية التي يجب على المنظمة أن تؤخذها بالحسبان عند إعداد استراتيجية التسويقية، نتيجة للطبيعة المتغيرة للأسواق والمتغيرات المفروضة عليها مثل الحصة السوقية ونمو السوق وحجم السوق وطبيعة العملاء المحتملين، والتي يجب على المنظمة فهمها ودراستها للتكيف مع ظروف السوق ورفع مستوى الأداء من أجل تحقيق ميزة تنافسية (قاشي وخلفاوي، 2012:773). ويساعد فهم السوق أيضاً في تحديد الآلية المناسبة لتنمية متطلبات المنافسة لدى المنظمة، لأن درجة عدم التأكيد والمخاطر يمكن أن تقل من قدرة المنظمة في رسم وتحديد طرق العمل المناسبة لها في السوق الذي تنشط فيه، فهي عندما تدخل السوق قد تواجه العديد من العوامل التي تتصرف بعدم التأكيد كالمزيج الأفضل للمنتجات، الحصة السوقية، طبيعة الزبائن وكيفية الوصول إليهم (إكرام وسلامي، 2019:36).

#### 3- ذكاء المنتج (Product Service Intelligence)

حيث تؤدي معلومات ذكاء المنتج أو الخدمة دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات مزيج الخدمة من خلال تقديم معلومات ذكية عن إمكانية مواجهة المنظمة لنقادم الحالي أو حول طبيعة المنافسة وبخاصة غير السعرية والتطورات التقنية والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات المتعلقة بمزيج المنتج، سلع او الخدمة (عبد الله وآخرون، 2017:414). تهدف ذكاء المنتج او الخدمة إلى جمع وتحليل



بيانات المنتج في السوق من حيث الأداء والسعر والتصميم وطرق التصنيع، ثم تغذية هذه البيانات إلى مدير الإنتاج من أجل تسريع معدل ابتكار المنتجات الجديدة الأكثر تنافسية مقارنة للمنتجات الأخرى في سوق العمل (Alsaqqa, 2017:21).

#### 4- ذكاء المنافسين (Competitors Intelligence)

إن ذكاء المنافسين تشير إلى القدرة المنظمة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحالية والمحتملة التي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية التسويق، وهذا يؤدي إلى قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة (الشمرى، 2016:152). ويرى (Kotler et al,2017:127) بأن الذكاء المنافسين هو المراقبة المنهجية والتجميع وتحليل المعلومات والبيانات المتاحة للجمهور حول المستهلكين والمنافسين والتطورات في السوق، بهدف تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال فهم بيئة المستهلك وتقييم وتتبع تصرفات المنافسين، وتقديم إذارات مبكرة بالفرص والتهديدات، حيث تتراوح تقنيات ذكاء التنافسي من مراقبة المستهلكين مباشرة إلى الاختبارات موظفي الشركة، وقياس منتجات المنافسين، والبحث عبر الإنترنت، ومراقبة وسائل التواصل الاجتماعي، ومن الممكن أن تساعد المعلومات التسويقية الجيدة الشركات في اكتساب رؤى حول كيفية عمل المستهلكين والتحدث عن علاماتهم التجارية والتفاعل معها.

#### ثانياً: البراعة الاستراتيجية

#### 1- مفهوم البراعة الاستراتيجية (Strategic Ambidexterity Concept)

إن المعنى اللغوي للبراعة نقلًا عن قاموس أكسفورد يعبر عن قوة استعمال اليدين على حد سواء، أما في مجال الأعمال فتشير لدرجة تحقيق التوافق والتوازن بين وجهات النظر المتناقضة لتحقيق هدف معين، أو هي درجة تحقيق التوازن المستدام بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التناقض الخارجي وتطوير الاستراتيجي للمنظمات من خلال إعادة النظر بطبيعة رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق الأهداف التسويقية (Prange & Bruyaka, 2016:316). ويدعى موضوع البراعة الاستراتيجية من المواضيع المهمة التي تسهم بدراسة كافة الجوانب التي تساعد المنظمات لتحقيق التوازن بين نشاطي البحث عن الفرص والاستثمار، كما تبحث في المواضيع ذات العلاقة بين التقنيات التكنولوجية ومقدرات التصميم الاستراتيجي التي تقود إلى استقرار البيئة الداخلية للتكيف مع التهديدات المحتملة التي قد تفرض من قدرة المنظمة على تحقيق نمو مستقر لأجل مدة قصيرة ومتوسطة وبعيدة الأمد، لذلك تسعى البراعة الاستراتيجية إلى إكساب المدراء القدرات والمهارات الازمة لموازنة التوترات المتناقضة ليكونوا قادرين على إيجاد التوازن بين التقنيات التكنولوجية وقدرات التصميم التنظيمي وتعزيز قيمة المنتجات الحالية والجديدة (Ho et al.,2011:209). ولجا الباحثان إلى إعداد الجدول يوضح من خلالها بعض الاتجاهات التي أوردها الكتاب من تعرف البراعة الاستراتيجية على وفق تسلسل الزمني لتطوير المفهوم وكما مبين في الجدول (4)

جدول (4) تعريف البراعة الاستراتيجية من منظور عدد من الكتاب والباحثين

الباحث، السنة، الصفحة	التعريف	ت
(Venkatraman et al, 2007:91)	مجموعة من خيارات القرارات التي تمنح إدارة المنظمة إنتاج مخرجات كبيرة من نوع معين.	
(Judge and Blocker,2008:916)	هو الاستكشاف والبحث عن أسواق و فرص جديدة وفي ذات الوقت يتم الاستغلال الفعال لهذه الأسواق والفرص.	
(Musigire et al, 2017,74)	بأنها تتضمن عمليتي الاستكشاف والمتابعة المترافقتين الفرص السوق الجديدة والاستخدام الكفوء للسوق الحالي.	
(البراهيمي، 586:2018)	خلق نوع من التوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه المساعدة في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير المتطلبات.	
(عماري، 72:2022)	أن البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على متابعة وتنفيذ استراتيجياتها الاستكشافية والاستغلالية وإدارتها بطريقة فعالة وكفؤة، وبما يسمح لها بتحسين أدائها والتكيف مع متغيرات بيئه أعمالها.	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

بموجب ما سبق يرى الباحث ان البراعة الاستراتيجية هي إمكانية المنظمة في انجاز المهام والاعمال بما يحقق الأداء الاستكشافي للفرص والأداء الاستغاثي وإعادة هيكلية الشركة بشكل المطلوب، بحيث تمنح الشركة قابلية على التكيف والمواءمة مع متغيرات البيئة والحفاظ على مكانة الشركة على المدى البعيد من خلال ما تمتلكه من الذكاء من الذكاء في السوق.

## 2- أهمية البراعة الاستراتيجية (The importance of strategic dexterity)

اكتسب موضوع البراعة الاستراتيجية انتبا乎 الباحثين والعلماء لأن المنظمات بحاجة إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغاثية في وقت واحد من أجل الحصول على قدرات جديدة لتكون متوافقة مع تغيرات بيئية العمل، وفي الوقت نفسه توظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الكفاءة، فضلاً عن ذلك أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم تحتاج إلى البراعة الاستراتيجية لأنها لا تملك موارد مثل المنظمات الكبرى لبناء وحدات منفصلة للأنشطة الاستكشافية والاستغاثية. والمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم تواجه تحديات أكبر في إدارة التوترات والتناقضات المتعلقة بالاستكشافية واستغاثالية الأنشطة والتي تزيد حاجتها إلى البراعة الاستراتيجية (Abuzaid, 2016:328).

حيث أكد كل من (البغدادي & الجبوري، 2011:22)، (عويس، 2015:242) أهمية البراعة الاستراتيجية بالآتي:

- 1- تحقيق النجاح للمنظمات في المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك على مؤشرات الأداء بشكل إيجابي.
- 2- تمنح منظمات الأعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلى لتحقيق الأمثلة والإبداع.
- 3- تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحول نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الأساسي للمنظمات.
- 4- استغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب أسواق وربائن جدد، التي تتوافق مع استراتيجية نمو وتطوير السوق.
- 5- استكشاف قدرات المنتج الجديد التي تستهدف الزبائن الحاليين، بما يتواافق مع استراتيجية نمو وتطوير المنتجات.

## 3- أبعاد البراعة الاستراتيجية (The dimensions of strategic ingenuity)

بعد الاطلاع على الأدبيات الأكاديمية للباحثان نلحظ أن هناك اتفاق حول تحديد أبعاد البراعة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة ستعتمد على الأبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص البراعة الهيكلية) كأبعاد رئيسية للبراعة الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على ما جاء به كل من الباحثين (Judge & Blocker, 2008:919)، (أبو غنيم وأخرون، 2011:7)، (الكرعاوي، 2017:25)، (الإبراهيمي، 2018:587)، (العارضي & مهدي، 2019:415)، (إسماعيل، 2020:12)، (الطه & الهلالي، 2020:348). والتي تم تحديدها نتيجة التفسير المنطقى والتحليل الشامل لبعض المنطقات المفاهيمية للبراعة الاستراتيجية وهذه الأبعاد سوف نعتمدها في الدراسة لقياس متغير البراعة التسويقية والتي نوضحها بالتفصيل وكما يلى:

### 1- الإستراتيجية استكشاف الفرص Strategy Explore opportunities

يرتبط مصطلح الاستكشاف (Exploration) بمصطلحات مثل: البحث، التطوير، التباين، التجريب، التشغيل، المرونة، (على & شرفاني، 2017:17). وان الأمور التي يجب أن تعمل المنظمة على عدم اغفالها لأن الأثر لفرصة أو تهديد يتم اكتشافه يمكن أن يؤثر على المنظمة في العديد من المجالات ومن أهمها بقاء المنظمة في سوق (Schreuders & Legesse, 2012:18). ويعرف (Dhliwayo & Van Vuuren, 2007:129) بأن الاستكشاف هو التعلم المكتسب بالعمليات ومدى قدرة المنظمة للتجهيز نحو الفرص الجديدة مع القدرة على التكيف مع الأسواق المتقلبة أو المختلفة. ووجد (Enkel et al, 2017:2) أنه يستلزم الخروج عن منطق البحث التقليدي، والتأكد على اتباع استراتيجية ابتكارية استكشافية تتجاوز البحث المحلي للتغلب على قيود البحث الداخلي على وجه الخصوص، إذ يشمل الاستكشاف عناصر يمكن تسميتها بمصطلحات مثل البحث والاختلاف واختبار المجازفة والتجريب واللعب والمرونة والاكتشاف يتطلب استكشاف معرفة جديدة أو خروج عن المعرفة الحالية للسماح بمجموعات الجديدة. وبالتالي، فإن الابتكارات الاستكشافية هي تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تجعل التقنيات الحالية قيمة أو غير تنافسية. كذلك أوضح (Laplume, 2012:15) أن استكشاف فرص جديدة يسمح للمنظمة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، واكتشاف الأسواق غير المستغلة سابقاً، واعتماد موارد وقدرات وكفاءات جديدة، مما يحقق فوائد للمنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها السوقية ونمو المبيعات وطرح الخدمات الجديدة.



## 2- إستراتيجية استغلال الفرص Strategy Exploitation opportunities

يرتبط مصطلح الاستغلال بمصطلحات مثل: الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق، والتنفيذ، فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية أكبر وعمليات والثقافات مرتبطة بالمنظمة، يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الواقع المثالي (على & شرفاني، 2017، 17). حيث تظهر عملية الاستغلال عند حاجة المنظمة للاستثمار من فرص معينة موجودة في السوق تساعد في الحصول على ميزة تنافسية مثل: زيادة مبيعات منتج أو خدمة معينة، توسيع الحصة السوقية سواء من خلال سلع وخدمات موجودة أصلاً أم من خلال منتجات جديدة، توفر عمالاء جدد، تقديم سلع وخدمات متنوعة، أو استخدام تكنولوجيا حديثة تسهم في رفع الانتاجية (حمود والشيخ، 2010: 57). عملية الانتقال من استراتيجية استكشاف الفرص إلى استغلال الفرص يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المنظمة لغرض تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل. لذا فإن تأثير استغلال الفرص على طبيعة عمل يتطلب خلق أنشطة قيمة تلبي متطلبات الأسواق المالية على المدى الطويل التي بدورها تؤثر على كيفية الاختيار، الإنتاج والكفاءة. فإن استغلال الفرص يؤدي إلى حصول على عوائد عالية نتيجة الاستغلال الأفضل للموارد المنظمة الداخلية والخارجية (Ireland & Webb, 2009:493).

## 3- البراعة الهيكيلية Structural Ambidexterity

تعود أفكار البراعة الهيكيلية إلى العالم (Duncan, 1976:71) الذي شدد على فكرة قيام المنظمات بإدارة المفاضلات بين الاستكشاف والاستغلال من خلال تنفيذ هيكل مزدوجة، وأكد على أن المنظمات بحاجة إلى وضع الهيكل المزدوجة لإدارة المطالب والمعارضة، ولم يصف (Duncan) هذه الظاهرة بشكل صريح بأنها مهارة هيكيلية، لكن كل من (Reilly & Tushman, 1996) وضع الأساس للبراعة الهيكيلية (Lind & Aberg, 2020:13). يشير البراعة الهيكيلية إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات تكون من أعلى قمة بالمؤسسة إلى أدناها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير وإجراءات عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، وتحقق البراعة الهيكيلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكيلية تتواكب مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف (الجانزرة، 2020:21). وقد أكدت الأدبيات إلى أن فكرة البراعة الإستراتيجية هي أن المنظمات يمكنها إنشاء هيكل وأنظمة للتوفيق بين التوترات المتناقضة، وهذا ما جعل العلماء يركزون على البراعة الهيكيلية، وتطوير آليات هيكيلية للتعامل مع الطلبات المتناقضة التي تواجهها المؤسسة للمواءمة والقدرة على التكيف (Gibson & Birkinshaw, 2004:211).

### المحور الثالث: الجانب العملي للدراسة

#### اولاً: وصف خصائص الأفراد لمستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد السنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، المشاركة في الدورات التخصصية وعلى النحو الآتي:

- الجنس:** يتضح من الجدول (5) أن نسبة الذكور قد بلغت (74.2%)، في حين كانت نسبة الإناث (25.8%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور.
- العمر:** يتضح من الجدول (5) بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40 سنة إلى 31 سنة) والذي بلغت نسبتهم (43.3%)، في حين جاء الأفراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (27.9%) أما الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (41 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغت نسبتهم (21.6%)، ويليها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، إذ بلغت نسبتها (7.2%) من أفراد عينة البحث.
- المؤهل العلمي:** يتبيّن من الجدول (5) أن غالبية الأفراد عينة البحث هم من حاملي شهادة بكالوريوس وبنسبة (61.4%)، وأن ما نسبته (17.8%) فقط حاصلين على درجة دبلوم فني، وإن ما نسبته (10.1%) فقط حاصلين على درجة ماجستير. مما يشير إلى اغلبية الأفراد هم حاملي شهادة بكالوريوس وبالتالي لديهم الامكانية في العمل في شركات الانترنت
- سنوات الخدمة:** يتضح من الجدول (5) ان اغلبية العينة البحث هم من التدريسيين ذوي خدمة من 6 سنوات فما فوق حيث بلغت نسبتهم (51.8%) يليه الفئة من ذوي خدمة ما بين 3 إلى 6 سنوات وبنسبة (30.1%) من افراد العينة. كما يتضح من الجدول ان التدريسيين ذوي خدمة من 1 إلى 3 سنوات قد يشكلون نسبة (14.5%) ونسبة (3.6%) من ذوي خدمة اقل من 1 سنة. مما يشير الى هنالك نضج والخبرة لدى الافراد ورؤساء الوحدات



5- المشاركة في الدورات التخصصية: يتضح من الجدول (5) ان اغلبية العينة البحث هم المشاركون في الدورات التخصصية وبنسبة (67.4%)، وان اغلبية العينة البحث هم غير المشاركون في الدورات التخصصية وبنسبة (32.6%).

**الجدول (5) السمات الشخصية لأفراد عينة البحث**

السمات الشخصية	ت	الفنية	العدد	النسبة %
الجنس	1	ذكور	271	74.2
		إناث	94	25.8
العمر	2	30 سنة فأقل	102	27.9
		31-40 سنة	158	43.3
المؤهل العلمي	3	41-50 سنة	79	21.6
		51 سنة فأكثر	26	7.2
سنوات الخدمة	4	أعدادية	12	3.3
		دبلوم فني	65	17.8
المشاركة في الدورات التخصصية	5	بكالوريوس	224	61.4
		دبلوم عالي	23	6.3
		ماجستير	37	10.1
		دكتوراه	4	1.1
المجموع		اقل من 1 سنة	13	3.6
		من 1 الى 3 سنوات	53	14.5
		من 3 الى 6 سنوات	110	30.1
		من 6 سنوات فما فوق	189	51.8
	المجموع	مشارك	246	67.4
		غير مشارك	119	32.6
			365	%100

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

### ثانياً/ تحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث

#### 1- وصف اراء و اجابات افراد العينة حول متغيرات البحث

تم تحليل الاجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري البحث والمتمثلة الذكاء التسويفي وباباعدها الاربعة بوصفها متغيراً (مستقلأً)، والبراعة الاستراتيجية باباعده الثالثة بوصفها متغيراً (تابعأً)، باستخدام برنامج برنامج (SPSS26).

#### اولاً / عرض نتائج اجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (الذكاء التسويفي)

##### 1- البعاد الاول/ فهم الزبون

يتضح من الجدول (6) ان الوسط الحسابي الكلي لبعد فهم الزبون البالغ 3.95 اعلى من الوسط الفرضي 3 ما يعني ان نسبة 76.5% من افراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول فهم الزبون وبأنحراف معياري بالغ 0.91 و معامل اختلاف (0.23) ونسبة 14.9% غير متاكدين و الباقي يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعاد. ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعاد هي فقرة X1 حيث ان 84.7% من المشاركون يوافقون على ان تسعى ادارة الشركة إلى استعمال أساليب تسويقية حديثة ومتعددة لبناء علاقات قوية مع الزبائن، باعلى وسط حسابي البالغ 4.12 و انحراف معياري 0.89 و اقل معامل اختلاف البالغ (0.21). يليه في ذلك فقرة X2 حيث بلغ وسط حسابي 3.95 و نسبة 77.8% من افراد العينة يوافقون على ان تحرص ادارة الشركة على جمع المعلومات للتعرف على الخدمات المطلوبة من قبل الزبائن و بانحراف معياري 0.91 و معامل اختلاف (0.23). وبصورة عامية يمكن القول

بان الفقرة  $X_5$  ذو وسط حسابي البالغ 3.84 و بانحراف معياري بالغ 0.91 و معامل اختلاف (0.23) قد ساهمت في اضعاف هذا البعد حيث بلغت نسبة اتفاق 76.4% فقط حول فقرة (تهتم إدارة الشركة بفهم سلوك الزبائن لتحديد توجهاتهم) و ان نسبة 8.2% من المشاركون لا يوافقون على هذه الفقرة عند مستوى لا اتفاق او لا اتفاق بشدة و ان نسبة 15.3% غير متاكدين من هذه الفقرة.

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية الترتيبية لمؤشرات فهم الزبون**

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	انحراف المعياري SD	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متاكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
1	0.21	0.89	4.12	5	22	29	174	135	$X_1$
				1.4	6.0	7.9	47.7	37.0	
2	0.23	0.91	3.95	5	28	48	181	103	$X_2$
				1.4	7.7	13.2	49.6	28.2	
4	0.24	0.93	3.90	6	26	65	168	100	$X_3$
				1.6	7.1	17.8	46.0	27.4	
3	0.23	0.91	3.94	5	25	56	176	103	$X_4$
				1.4	6.8	15.3	48.2	28.2	
5	0.24	0.91	3.84	5	27	75	172	86	$X_5$
				1.4	7.4	20.5	47.1	23.6	
الاول	0.23	0.91	3.95	26	128	273	871	527	مجموع
				1.5	7.1	14.9	47.7	28.8	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

## 2- البعد الثاني / فهم السوق

يوضح الجدول (7) بان الوسط الحسابي الكلي لبعد فهم السوق بلغ 3.87 وهي اعلى من الوسط الفرضي العام (3) وبانحراف معياري بالغ 0.92 ومعامل اختلاف (0.23) حيث ان نسبة 73.2% من افراد عينة المشاركون لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البعد و نسبة 17.4% غير متاكدين من الاجابة و نسبة 8.4% فقط يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد اي لهم نظرة سلبية عند مستوى لا اتفق و لا اتفق بشدة. ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة  $X_6$  حيث بلغ الوسط الحسابي 3.93 وبانحراف معياري بالغ 0.92 ومعامل اختلاف البالغ 0.23 حيث ان نسبة 75.8% من المشاركون يوافقون على لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للحصول على المعلومات عن الاسواق لمواجهة المنافسين، و نسبة 9.8% فقط من المشاركون لا يوافقون على هذه الفقرة والباقي غير متاكدين من هذه الفقرة. اما الفقرة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب  $X_7$  والتي تتصل على "عمل إدارة الشركة على الفهم والإلمام الشامل بالسوق واحتياجات الزبائن". وبوسط حسابي البالغ 3.84 وانحراف معياري 0.92 ومعامل اختلاف 0.24.

### الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية الترتيبية لمؤشرات فهم السوق

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متاكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
1	0.23	0.92	3.93	3	33	52	175	102	X <sub>6</sub>
				0.8	9.0	14.2	47.9	27.9	
5	0.24	0.92	3.84	6	30	62	184	83	X <sub>7</sub>
				1.6	8.2	17.0	50.4	22.7	
4	0.23	0.91	3.85	5	28	70	174	88	X <sub>8</sub>
				1.4	7.7	19.2	47.7	24.1	
3	0.24	0.93	3.86	6	26	72	169	92	X <sub>9</sub>
				1.6	7.1	19.7	46.3	25.5	
2	0.23	0.92	3.91	5	27	62	170	101	X <sub>10</sub>
				1.4	7.4	17.0	46.6	27.7	
الثالث	0.235	0.92	3.87	25	144	318	872	466	مجموع
				1.6	7.8	17.4	47.7	25.5	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

### 3- بعد الثالث / ذكاء المنتج (الخدمة)

يتضح من الجدول (8) ان الوسط الحسابي الكلي للبعد ذكاء المنتج (الخدمة) قد بلغ 3.88 هي اعلى من الوسط الفرضي للمتغير و بأنحراف معياري 0.94 و معامل اختلاف بالغ 0.24 ما يشير الى وجود موافقة عالية نسبيا بين افراد العينة. ويؤكد ذلك النسبة العالية للموافقة الكلية البالغ 71% على فقرات بعد مقابل نسبة مئوية منخفضة جداً لعدم الموافقة والبالغة 10.1% بين افراد العينة على فقرات الاستبانة ذو العلاقة. ويوضح الجدول ان من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة X14 و باعلى الوسط حسابي باللغ 3.92 و انحراف معياري باللغ 0.98 و معامل اختلاف باللغ 0.25. اما فيما يخص الفقرة X11 والتي حصلت على اقل اسهاما في اغناء من بين الفقرات هذا بعد فقد بلغ الوسط الحسابي 3.84 و انحراف معياري 0.91 و معامل اختلاف 0.23%، والتي تنص على "تطلع إدارة الشركة على آليات تعصير الخدمات وسياسات ترويجها وتقديمهما من قبل المنافسين تجاه خدماتها".

### الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية الترتيبية لمؤشرات ذكاء المنتج (الخدمة)

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متاكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
5	0.23	0.91	3.84	6	26	72	176	85	X <sub>11</sub>
				1.6	7.1	19.7	48.2	23.3	
3	0.23	0.90	3.86	7	24	62	190	82	X <sub>12</sub>
				1.9	6.6	17.0	52.1	22.5	
4	0.24	0.95	3.86	7	27	70	166	95	X <sub>13</sub>
				1.9	7.4	19.2	45.5	26.0	
1	0.25	0.98	3.92	11	24	55	167	108	X <sub>14</sub>
				3.0	6.6	15.1	45.8	29.6	
2	0.25	0.96	3.85	7	30	69	162	97	X <sub>15</sub>
				1.9	8.2	18.9	44.4	26.6	
الثاني	0.24	0.94	3.88	38	131	328	861	467	مجموع
				2.2	7.2	17.9	47.2	25.5	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/6.2.10>



Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

#### 4- البعد الرابع: ذكاء المنافسين

يبين الجدول (9) بان الوسط الحسابي العام بعد ذكاء المنافسين قد بلغ (3.73) وبالانحراف المعياري البالغ (0.96) ومعامل الاختلاف البالغ (0.25)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات البعد يعوضاً لاقرداد عينة البحث وفقاً لوجهة نظرهم. اما على مستوى الفقرات فان اكثرك القرارات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي فقرة X17 حيث ان 69.8% من المشاركون يوافقون على تخدم المعلومات الواردة عن المنافسين الشركة في معرفة تحركاتهم المسبقة ونسبة 21.4% غير متأكدين من هذه الفقرة، وباعلى وسط حسابي بالغ 3.83 و انحراف معياري بالغ 0.91 ومعامل اختلاف البالغ 0.23%. اما الفقرة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب X19 والتي تنص على "تقوم إدارة الشركة بجمع وتحليل البيانات عن الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة لضمان تقديم خدمات أفضل". وبوسط حسابي البالغ 3.66 وانحراف معياري 1.01 ومعامل اختلاف 0.27.

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية الترتيبية لمؤشرات ذكاء المنافسين**

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
2	0.24	0.92	3.80	5	31	76	172	81	X <sub>16</sub>
				1.4	8.5	20.8	47.1	22.2	
1	0.23	0.91	3.83	4	28	78	168	87	X <sub>17</sub>
				1.1	7.7	21.4	46.0	23.8	
3	0.26	0.99	3.69	11	35	83	163	73	X <sub>18</sub>
				3.0	9.6	22.7	44.7	20.0	
4	0.27	1.01	3.66	13	36	83	163	70	X <sub>19</sub>
				3.6	9.9	22.7	44.7	19.2	
3	0.26	0.97	3.69	10	36	77	175	67	X <sub>20</sub>
				2.7	9.9	21.1	47.9	18.4	
الرابع	0.25	0.96	3.73	43	166	397	841	378	مجموع
				2.4	9.1	21.7	46.1	20.7	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

ثانياً / عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية)

#### 1- الإستراتيجية الاستكشافية

نلاحظ من خلال الجدول (10) بان الوسط الحسابي الكلي بعد الإستراتيجية الاستكشافية قد بلغت 3.76 وبانحراف معياري 0.94 ومعامل اختلاف 0.24 وهي اعلى من الوسط الافتراضي البالغ 3 ما يعني ان نسبة 67.0% من افراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول البعد الإستراتيجية الاستكشافية ونسبة 22.5% غير متأكدين و كذلك نسبة ضئيلة جداً لم يوافقون على فقرات هذا البعد. اما على مستوى الفقرات فيمكن ان نلاحظ من خلال الجدول (9) بان اكثرك القرارات التي ساهمت في اغناء هذا البعد و التي اخذت ترتيب رقم (1) هي فقرة Y2 حيث ان تقربياً 72.4% من المشاركون يوافقون على ان إدارة الشركة تستفيد من الفرص الجديدة في الأسواق المستحدثة، وباعلى وسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.94 واقل معامل اختلاف البالغ (0.24). يليه في ذلك فقرة Y1 حيث بلغ وسط حسابي 3.79 و انحراف معياري البالغ 0.95 و معامل اختلاف (0.25) حيث ان نسبة 67.1% من المشاركون يؤكدون على تسعى إدارة الشركة إلى استكشاف الفرص في البيئة التنافسية باستمرار. اما اقل وسط حسابي و التي ساهمت في ضعاف هذا البعد فكانت للقرة Y5 اذ بلغ وسط حسابي 3.66 و انحراف معياري البالغ 0.94 و اكبر معامل اختلاف البالغ (0.25) والتي تنص على "تقوم إدارة الشركة بتطوير قدراتها و مواردها البشرية لاكتساب مهارات جديدة للتكيف مع تغيرات السوق".



### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية الترتيبية لمؤشرات الإستراتيجية الاستكشافية

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متاكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
2	0.25	0.95	3.79	4	36	80	156	89	Y <sub>1</sub>
				1.1	9.9	21.9	42.7	24.4	
1	0.24	0.94	3.89	4	31	66	163	101	Y <sub>2</sub>
				1.1	8.5	18.6	44.7	27.7	
3	0.26	0.98	3.76	9	29	86	154	87	Y <sub>3</sub>
				2.5	7.9	23.6	42.2	23.8	
4	0.24	0.91	3.72	8	26	90	175	66	Y <sub>4</sub>
				2.2	7.1	24.7	47.9	18.1	
5	0.25	0.94	3.66	10	32	90	173	60	Y <sub>5</sub>
				2.7	8.8	24.7	47.4	16.4	
الثالث	0.24	0.94	3.76	35	154	412	821	403	مجموع
				2.1	8.4	22.5	44.9	22.1	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نائح (SPSS26)

### 2- الإستراتيجية الاستغلالية

يتضح من الجدول (11) ان الوسط الحسابي الكلي بعد الإستراتيجية الاستغلالية قد بلغت 3.79 وهي اعلى من الوسط الفرضي العام (3) وبانحراف معياري بالغ 0.92 ومعامل اختلاف (0.24) حيث ان نسبة 69.6% من افراد عينة المشاركين لهم نظرية ايجابية حول فقرات هذا البعد ونسبة 20.4% غير متاكدين من الاجابة ونسبة قليلة جدا كان لهم نظرة سلبية عند مستوى لا اتفق ولا اتفق بشدة. ومن اكثـر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة Y9 حيث بلغ الوسط الحسابي 3.85 وانحراف معياري بالغ 0.94 ومعامل اختلاف البالغ (0.24). حيث ان 72.1% من المشاركين يوافقون على تهتم إدارة الشركة بتحسين أسلوب تقديم خدماتها لزبائنها ، ونسبة 18.9% فقط من المشاركين غير متاكدين من هذه الفقرة. فيما يخص الفقرة Y7 ذو المتوسط حسابي البالغ 3.70 و التي هي الأقل من بين المجموعة، فإن نسبة 65.7% فقط يوافقون ايجابيا على تسخر إدارة الشركة الموارد اللازمة لاستثمار واستغلال الفرص.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية الترتيبية لمؤشرات الإستراتيجية الاستغلالية

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	انحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متاكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
4	0.24	0.91	3.74	6	29	87	173	70	Y <sub>6</sub>
				1.6	7.9	23.8	47.4	19.2	
5	0.23	0.87	3.70	5	29	91	184	56	Y <sub>7</sub>
				1.4	7.9	24.9	50.4	15.3	
2	0.23	0.91	3.84	4	33	64	180	84	Y <sub>8</sub>
				1.1	9.0	17.5	49.3	23.0	
1	0.24	0.94	3.85	8	25	69	174	89	Y <sub>9</sub>
				2.2	6.8	18.9	47.7	24.4	
3	0.25	0.96	3.83	6	36	62	171	90	Y <sub>10</sub>
				1.6	9.9	17.0	46.8	24.7	
الثاني	0.24	0.92	3.79	29	152	373	882	389	المجموع
				1.7	8.3	20.4	48.3	21.3	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

## 2- استراتيجية البراعة الهيكلية

يبين الجدول (12) بان الوسط الحسابي الكلي لبعد استراتيجية البراعة الهيكلية قد بلغت 3.83 هي اعلى من الوسط الافتراضي للمتغير والبالغ (3) بأنحراف معياري 0.95 و معامل اختلاف بالغ 24% ما يشير الى وجود موافقة عالية نسبياً بين افراد العينة. ويؤكد ذلك النسبة العالية للموافقة الكلي البالغ 71.8% على فقرات البعد مقابل نسبة مؤدية منخفضة جداً لعدم الموافقة والبالغة 10.9% بين افراد العينة على فقرات الاستبانة ذو العلاقة و الباقي غير متاكدين من فقرات البعد. ويوضح الجدول ان من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة Y13 حيث بلغت الوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري البالغ 0.98 واقل معامل اختلاف بالغ 24% والتي تنص على الذين يؤكدون على تمتلك الشركة افراد عاملين لديهم القررة على العمل في أكثر من وظيفة، و اما فيما يخص الفقرة Y12 والتي حصلت على اقل وسط حسابي بالغ 3.76 وانحراف معياري بالغ 0.97 ومعامل اختلاف عالي بالغ 25% والتي تنص على يتواافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة الوظائف ومهام عملها.

## جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية الترتيبية لمؤشرات إستراتيجية البراعة الهيكيلية

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متاكد	موافق	موافق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
4	0.25	0.96	3.77	6	33	84	157	85	Y <sub>11</sub>
				1.6	9.0	23.0	43.0	23.3	
5	0.25	0.97	3.76	8	39	62	177	79	Y <sub>12</sub>
				2.2	10.7	17.0	48.5	21.6	
1	0.24	0.98	3.94	9	27	52	165	112	Y <sub>13</sub>
				2.5	7.4	14.2	45.2	30.7	
2	0.23	0.93	3.88	6	30	55	182	92	Y <sub>14</sub>
				1.6	8.2	15.1	49.9	25.2	
3	0.24	0.94	3.82	6	33	64	178	84	Y <sub>15</sub>
				1.6	9.0	17.5	48.8	23.0	
الاول	0.24	0.95	3.83	35	162	317	859	452	المجموع
				2.1	8.8	17.3	47.1	24.7	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج (SPSS26)

وبالاستناد الى نتائج الواردة في الجداول (6,7,8,9,10,11,12)، فإنه يمكن الاستنتاج بصحّة وقبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ((تختلف اراء المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها في شركات الانترنت في اقليم كوردستان العراق)):

### 3- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الثانية، وما ينبع عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسة الثانية إلى انه " توجد علاقة ارتباط ذات دالة احصائية بين البراعة الاستراتيجية و الذكاء التسويقي ". ومن خلال الجدول (13) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.840) عند مستوى معنوي (0.00) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة احصائيةً ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا يؤكّد وقبول الفرضية الرئيسة الثانية. وقد تفرّعت عن الفرضية الرئيسة الثانية أربعة فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الذكاء التسويقي كمتغير مستقل و المتغير التابع والمتمثلة في البراعة الاستراتيجية . ويوضح الجدول (13) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع و كل بعد من ابعاد المتغير المستقل

من الجدول (13) يلاحظ ان علاقه الارتباط بين كل بعد من ابعاد الذكاء التسويقي من جانب البراعة الاستراتيجية من جانب اخر هي موجبة ما يؤدي الى قبول الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك علاقه ارتباط معنوية وطرديه ذات دالة احصائية بين بعد فهم الزبون والبراعة الاستراتيجية.
- 2- هناك علاقه ارتباط معنوية وطرديه ذات دالة احصائية بين بعد فهم السوق والبراعة الاستراتيجية.
- 3- هناك علاقه ارتباط معنوية وطرديه ذات دالة احصائية بين بعد ذكاء المنتج والبراعة الاستراتيجية.
- 4- هناك علاقه ارتباط معنوية وطرديه ذات دالة احصائية بين بعد ذكاء المنافسين والبراعة الاستراتيجية.

وتشير النتائج من الجدول (13) ان علاقة الارتباط الاحصائي بين محور الذكاء التسويقي (فهم الزبون) مع البراعة الاستراتيجية هي الاضعف وهي لاتزال دالة احصائيا عند مستوى معنوي 0.01 حيث بلغ قيمته 0.00 و هي اقل من المستوى المعنوي المحدد. فيما يخص الارتباط الاقوى فهي تعود الى العلاقة ذكاء المنتج (الخدمة) مع البراعة الاستراتيجية ومن خلال الجدول (13) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بينهم يساوي 0.780 (عند مستوى معنوي 0.01) إذ بلغ قيمته 0.00 (0.01) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من 0.01 وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط بين متغيري البحث.

**جدول (13) علاقة ارتباط بين الذكاء التسويقي وابعاده و البراعة الاستراتيجية**

علاقة ارتباط	البراعة الاستراتيجية	
	علاقة ارتباط	Sig
الذكاء التسويقي	0.840**	.000
فهم الزبون	0.716**	.000
فهم السوق	0.745**	.000
ذكاء المنتج (الخدمة)	0.780**	.000
ذكاء المنافسين	0.726**	.000

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

#### 4- تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثالثة

يوضح الجدول (14) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثالثة "تأثير الذكاء التسويقي تأثيراً معنوياً ومحاجباً في البراعة الاستراتيجية" حيث يتضح من الجدول (13) وجود تأثير معنوي لمتغير الذكاء التسويقي كمتغير مستقل على البراعة الاستراتيجية بإعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (868.297) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.73) عند درجة حرية (1 و364) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.705) وهذا يعني ان نسبة (5.70%) من الاختلافات في البراعة الاستراتيجية يفسرها الذكاء التسويقي بابعاده الاربعة ويعود الباقي (29.95%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير الذكاء التسويقي كمتغير مستقل على ابعاد البراعة الاستراتيجية كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط مستقلة من الابعاد الأخرى. يضاف الى ان قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.876) يدل على أن التغيير في البراعة الاستراتيجية بنسبة (87.6%) يعزى الى متغير الذكاء التسويقي. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (29.467) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.124) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوي (0.01) في درجة الحرية (364) وبهذا تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه "تأثير الذكاء التسويقي تأثيراً معنوياً ومحاجباً في البراعة الاستراتيجية".

**الجدول (14) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات لمتغيرات البحث**

الارتباط والانحدار	المتغير التابع: البراعة الاستراتيجية							
	Beta	F	T	R	R <sup>2</sup>	Sig.	Df	
Constant	0.420		3.610			0.000		
المتغير المستقل: الذكاء التسويقي	0.876	868.297	29.467	0.840	0.705	0.000		
Pearson Correlation / Simple Regression								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على ناتج (SPSS26)

## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

توصيل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- يعد الذكاء التسويقي أمراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتبر الأساس الذي يقوم عليه مبدأ التسويق الذي يساهم في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي ويساعد على متابعة وتقدير نشاطات المنافسين والعمل على جذب انتباه المديرين لتجنب المخاطر أو التهديدات ومعالجتها بشكل مبكر واقتراض الفرص المتاحة في السوق.
- 2- تعتبر البراعة الاستراتيجية من المواضيع التي تمكن المنظمة من تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، فضلاً عن الاستفادة من المعرف والخبرات والاستراتيجيات الحالية وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية بما يتلاءم مع قابلities الأفراد العاملين في المنظمة.
- 3- إن البقاء والنجاح الطويل الأمد للمنظمات تعتمد في قدرتهم في البحث عن فرص جديدة وبالوقت نفسه قادرة على استثمار الفرص لضمان الاستمرار في تحقيق النجاحات المستقبلية ويتحقق ذلك بوجود هيكل تنظيمية مرنّة قادرة على الاستجابة وفق معيديات البيئة.
- 4- يمكن استنتاج أن نسبة مشاركة الإناث في العمل في قطاع الانترنت لا يزال قليلاً مقارنة بالذكور على الرغم من خلوه من الجهد البدني والعضلي. ولا تزال مشاركة المرأة في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات منخفضة مقارنة بالرجال.
- 5- استنتج أن هناك اهتمام والمام بأبعاد الذكاء التسويقي في الشركات العاملة في قطاع تزويد خدمات الانترنت في إقليم كورستان، وبدرجات متباينة. حيث ان بعد فهم الزبون حصلت على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركون في الدراسة. ويعزي الباحثان ذلك الى طبيعة عمل تلك الشركات واعتمادها الكبير فهم الزبون وتحقيق رضاهم. في حين ان بعد ذكاء المنافسين حصل على المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية وذلك بسبب طبيعة شدة المنافسة ما بين تلك الشركات المبحوثة.
- 6- من خلال وصف المتغيرات الدراسية، استنتج بأن هناك المام واهتمام كافي من قبل مدرباء ورؤساء الوحدات في الشركات المبحوثة بالبراعة الاستراتيجية وابعادها مما يعني بأن هنالك تطور مستمر وتدربيجي في قطاع خدمات الانترنت من حيث استغلال واستكشاف الفرص البيئية بأحدث التقنيات. ويمكن التأكيد من ذلك ان بعد استراتيجية البراعة الهيكيلية حصلت على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد البراعة الاستراتيجية. في حين ان الاستراتيجية الاستكشافية حصلت على المرتبة الاخيرة.
- 7- تراجع بعد الاستراتيجية الاستغلالية بين ابعاد البراعة الاستراتيجية ليكون بالترتيب الثالث والأخير. مما يعني أن إجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبيانة التي تخص هذا البعد لم يكن بالمستوى المطلوب .
- 8- دلت نتائج التحليل الاحصائي، بأن الذكاء التسويقي بأبعاده يرتبط ارتباطاً قوياً وطريدياً مع البراعة الاستراتيجية مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بالذكاء التسويقي ادت ذلك الى تحقيق البراعة الاستراتيجية في شركات المبحوثة.
- 9- استنتجت من خلال تحليل الاحصائي بأن الذكاء التسويقي يؤثر في البراعة الاستراتيجية مما يعني ان كلما اهتم الشركات المبحوثة بالذكاء التسويقي كلما تمكنت من تحقيق البراعة الاستراتيجية بشكل اكبر.

### ثانياً: التوصيات

بالاستناد على نتائج التحليل والدراسة النظرية، يوصي الباحثان بالاتي:

- 1- ضرورة إيلاء متغير الذكاء التسويقي اهتمامات بحثية اكبر يوصفها بحثية احدى الجدليات الفكرية في الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة التسويق وإبراز اثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال.
- 2- يجب محاكاة التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها من خلال اتباع اسلوب استغلالها الامثل لمرتكزات البراعة الاستراتيجية
- 3- تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في موضوع البراعة الاستراتيجية من قبل الشركات والمكاتب السياحية المبحوثة بعد ان باتت محور اهتمام الأدبيات المعاصرة يوصفها المصدر الأهم لتحقيق الميزة التي تستطيع المنظمات من خلالها استكشاف الفرص واستثمارها بنفس الوقت من أجل تحقيق الكفاءة والسيطرة والتحسين المستمر وتحقيق الاستدامة في بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة



- 4- يفرض الواقع النظري والعملي قيام شركات الاتصالات المتنقلة بعملية استقراء مستمرة للبيئة وتحليلها، بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه الشركات، مع بيئة شديدة التعقيد، وبما يعزز قدرتها على التعامل المسبق مع المستجدات المتوقعة والقيمة.
- 5- قيام الشركات المبحوثة بتوظيف الاناث للعمل في قطاع شركات الاتصالات لقدرتهم على التعامل مع الابداع في ممارسات التسويقية
- 6- ضرورة قيام شركات الانترنت في اقليم كورستان بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه وذلك من اجل فهم الذكاء التسويقي وبالتالي الارقاء نحو تحقيق البراعة الاستراتيجية.
- 7- ضرورة قيام شركات العاملة في مجال الانترنت بالاهتمام بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لموظفيها وكوادرها القيادية، ليست في مجال التكنولوجيا وتتبعها فحسب، بل في مجال انشطة والممارسات التسويقية وفهم المنافسين واستغلا نفاط ضعفهم وذلك لتسهيل عملية البراعة الاستراتيجية.
- 8- إن تسعى الشركات المبحوثة الى انتهاج أساليب واستراتيجيات لاستغلال الفرص والبحث عن فرص جديدة في ان واحد بشكل أفضل مما هو عليه من خلال تبني نظم معلومات التسويقية الذكية لما لها من اهمية كبيرة في العصر الحالي والتي تتميز بمنافسة وتطورات مستمرة
- 9- يقترح الباحثان للشركات المبحوثة استغلال العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة الاستراتيجية. لأن نتائج الدراسة اثبتت بأن الذكاء في الانشطة التسويقية هي احدى المرتكزات الاساسية المؤدية الى تحقيق البراعة الاستراتيجية.

#### المصادر العربية

1. الابراهيمي، احسان عبد الأمير، (2018)، "البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديدة، مجلة الكلية الاسلامية الجامعية، العدد 54، الجزء 2.
2. أبو غنيم، أزهار نعمة؛ العطوي، مهند حميد؛ الجبوري، حيدر جاسم، (2011)، "تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز البراعة الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال"، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد، المجلة العراقية للعلوم الادارية/ جامعة كربلاء.
3. إسماعيل، جبرائيل أحمد، (2020)، "تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي"، دراسته تحليلية لأراء عينة من مديرى مصارف القطاع الخاص فى مدينة أربيل، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (52)، (ج3).
4. إكرام، بن الشيخ، سلمى، شماخ، (2019)، "دور تكنولوجيا المعلومات في الذكاء التسويقي"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات تل شهادة ماستر في العلوم التسخير تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسخير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
5. البغدادي، عادل هادي؛ الجبوري، حيدر جاسم عبد، (2011)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1).
6. الجنازرة، أسماء علي محمود، (2020)، "البراعة التنظيمية لدى مديرى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجها نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية.
7. حمزة، عقيل حامد؛ الجبوري، سالم حميد، (2022)، "دور نظام الذكاء التسويقي في جودة الخدمة التأمينية: بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية". مجلة دراسات محاسبية ومالية، 17(58)، pp.1-9.
8. حمود، خضير كاظم؛ الشيخ، روان منير (2010)، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. خليل، ليلى جار الله؛ احمد، عبدالباري عبد الحميد، (2021)، "أثر نظام الذكاء التسويقي في تبني الخدمات المالية الجديدة"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في مصرف الرافدين في مدينة الموصل، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة التسويق، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، ONLINE ISSN: 2572-5386. PRINT ISSN: 2226-2572.

.1419

10. سامية، زواغي، (2017)، "الذكاء التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الأجهزة الإلكترونية والكمبروتر منزليه - كوندور، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد آكي محنى أو الحاج البوبيرة، ص: 34.
11. الشمرى، فراج نعيمش فرج، (2016)، "أثر حوكمة تقانة المعلومات في دعم نظام الذكاء التسويقي"، دراسة استطلاعية لأراء عينة في عدد من المصادر في محافظتي نينوى ودهوك، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد - 12، العدد - 36، ص:152.
12. الطائي، بهاء حبيب؛ الحمامي، محمد أحمد، (2019)، "مدى إسهام أبعاد الذكاء التسويقي في إدارة الأزمات التسويقية"، دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية في مدينة الموصل، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15) العدد (47) ج 1.
13. الطائي، محمد عبد الحسين؛ العجارمة، تيسير محمد، (2008)، "نظم المعلومات التسويقية"، مدخل الى تكنولوجيا المعلومات، دار الإسراء،الأردن، عمان، ص:76.
14. الطه، شهاب محمد محمود؛ الهلالي، كلثوم حميد رمضان، (2020)، "مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي"، دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (19) العدد (50) ج 1.
15. العارضي، جليل كاظم؛ مهدي، دلال صالح، (2019)، "الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية"، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد ،48 ج 1.
16. عبد الله، جميل عبد الكرييم؛ عبد الواحد، نسيبة احمد؛ وصادق، زانا مجید، (2017)، "تحليل العلاقة بين القدرات التسويقية والاستخبارات التسويقية وتأثيرهما في إدارة الأزمات التسويقية"، دراسة حالة في شركة كورك لاتصالات في العراق، مجلة الجامعة للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، العدد (1)، العراق، ص: 414.
17. عكاب، عمر أسعد، (2020)، "الذكاء التسويقي وتأثيره على الإبداع الاستراتيجي"، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، ص:37؛55.
18. علي، آري؛ شرفاني، دلمان، (2017)، "تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية"، دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعه والخمسة نجوم في محافظة دهوك وأربيل، مجلة الابتكار والتسيق، 4 (1)، 29-11.
19. عماري، سمير، (2022)، "دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية"، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 08 العدد 01، 81-67.
20. عويس، ممدوح ركي احمد، (2015)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها في الاداء المنظمي"، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كلية الادارة العامة، المجلد (55)، العدد (2).
21. قاسم، سعاد حرب، (2001)، "أثر الذكاء التنافسي على عملية اتخاذ القرارات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص:11.
22. قاسم، سعاد حرب، (2001)، "أثر الذكاء التنافسي على عملية اتخاذ القرارات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص:11.
23. قاشي، خالد؛ خلفاوي، حكيم، (2012)، "دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان – الأردن، ص:776؛773.
24. الكرعاوي، محمد ثابت، (2017)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (5)، العدد 20.
25. نصور، ريزان، (2021)، "الذكاء التسويقي ودوره في معالجة قصر النظر التسويقي"، مجلة جامعة المنارة، مجلد 1 العدد (2)، ص:4.
26. النوري، لقاء مطر عاتي، (2020)، "أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي"، دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع والخمسون، المجلد الخامس عشر، حزيران.

27. همالة، مراد؛ كواشى، مراد، (2021)، "آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 4 العدد 1 – جولي.

#### المصادر الانكليزية

1. Abuzaid, Ahmad Nasser, 2016, **Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity**: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 5.
2. Ali, A. A. (2013). Telecommunication Infrastructure Sharing Strategy: The Way to Optimize the Cost and Get Quicker Time to the Market. Kurdistan Engineering Union.
3. Alsaqqa, H. (2017), "**The Role of Marketing Intelligence in Achieving Competitive Advantage**", Case Study: Internet Service Provider Companies in the Gaza Strip, p:21.
4. Business Monitor International. (2016). Iraq Telecommunications Reportq2 2016 Includes 5-Year Forecasts To 2020.
5. CROWLEY, (2005), **marketing intelligence building blocks**, on demand journal April on line www.andemand journal .com special features Crowley.
6. Dhliwayo, S. and Van Vuuren, J.J., 2007. The strategic entrepreneurial thinking imperative. Acta Commericia, 7(1), pp.123-134.
7. Duncan, R.B. (1976). "**The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation**". In The management of organization design, Edited by: Killman, R.H., Ponds, L.R. and Slevin, D. Vol. 1, 167–188. New York: North-Holland.
8. Enkel, Ellen, Heil, Sebastian, Hengstler, Monika & Wirth, Henning, (2017), "**Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute**", Tec novation, Volumes 60–61.
9. Fleisher, C. S.,( 2001), **An Introduction to the Management and Practices of Competitive Intelligence (CI)**, In C. G. Fleisher, and D. L. Blenkhorn (Eds.), Managing Frontiers in Competitive Intelligence, Quorum Books, Westport, CT, pp:243.
10. Gaspareniene, L., Remeikiene, R., & Gaidelys, V. (2013). The opportunities of the use of competitive intelligence in business: literature review. Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, 1(2), 9-16.
11. Gibbert -M et al, (2003), kowledge - enabled CRM, integrating CRM and KM, concepts journal of KM; vol.7 n°5, 2003, p107.
12. Gibson, C. B & Birkinshaw, J. (2004), "**The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity**", Academy of Management Journal, Vol.47, No.2: 209- 226.
13. Guarda, Teresa, Manuel Filipe Santos, Filipe Pinto, Carlos Silva, (2012), Conceptual Framework for Marketing Intelligence, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 2, No. 6, p455.
14. Hedin, H., Hirvensalo, I. and Vaarnas Chinnadura, M., 2011. **The handbook of market intelligence**: understand, compete and grow in global markets. John Wiley & Sons.p:10.
15. Ho, Yung-Ching, Fang, Hui-Chen & Lin, Jing- Fu, (2011),"**Technological and Design Capabilities: Is Ambidexterity Possible** ", J. O. Management Decision, Vol. 49 Iss 2 Pp. 208 – 225.



16. Ireland Duane and Webb Justin, (2009), “**Crossing the great divide of strategic entrepreneurship**: Transitioning between exploration and exploitation”, Mays Business School, Texas A&M University, 4113 TAMU, College Station.
17. Judge, W.Q. and Blocker, C.P., 2008. **Organizational capacity for change and strategic ambidexterity**: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*.
18. Kotler, Philip, & Gray Armstrong, (2012). **Principle of Marketing**, Prentice Hall International. NJ: Englewood Cliffs, p:119.
19. KOTLER, PHILIP, (2003), “**marketing international-edition MC grow hill** – USA, P: 53.
20. Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Opresnik, Marc Oliver, (2017), “**Principles of marketing global edition**”, Printed and bound by Lego, Italy, 17th ed, p: 127.
21. Laplume, O. & Dass, P. (3rd of August 2012). **Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification**, The annual meetings of the Academy of Management. Boston, MA.
22. Lekhanya, L. M. (2014). **Perceived marketing intelligence And Communication Tools Used by Rural**, Journal of Economics and Behavioral Studies. Vol. 6.28.
23. Lind, Richard & Aberg, Hanna. (2020) “**Management Control Systems as a Package and its role of enabling Organizational Ambidexterity in SMEs**: An exploratory study. “MASTER THESIS WITHIN: Business Administration Jönköping.
24. Musigire, S., Ntayi, J. and Ahiauzu, A., 2017. **Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?** *African Journal of Business Management*, 11(4), pp.74-83.
25. Prange, Christiane & Bruyaka, Olga, (2016), “**Better at Home, Abroad, Or Both? How Chinese Firms Use Ambidextrous Internationalization Strategies to Drive Innovation**”, Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 23 Iss 2 Pp. 306 – 339.
26. Schreuders, J., & Legesse, A. (2012). **Organizational Ambidexterity**: How Small Technology Firms Balance Innovation and Support. *Technology Innovation Management Review*, February 2012, 17-21.
27. Venkatraman, V; Lee, Chi-Hyon & Lyer, Bala, (2007), “**Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software**”, Working Paper, Boston University School of Management: 2- 45.