



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of Marketing Intelligence Dimensions in Enhancing Strategic
Sovereignty: An Analytical Study of the Opinions of Managers in a
Number of Cement Industry Factories in Sulaymaniyah Governorate,
Kurdistan Region-Iraq**

Shahla Abdalla Mohammed*, Wirya Najm Rashid

Collage of Administration and Economics, University of Sulaimani

Keywords:

Marketing Intelligence, Strategic
Sovereignty, Factories of Cement Industry,
Sulaimani Governorate, KRG- Iraq

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Jul. 2023
Accepted 08 Aug. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Shahla Abdalla Mohammed

Collage of Administration and Economics,
University of Sulaimani



Abstract: This research aims to analyze the relationship and impact between marketing intelligence with its dimensions (understanding the customer, understanding the market, intelligence of the product, intelligence of competitors) and strategic sovereignty and its dimensions (area of influence, competitive pressure, competitive (construction) composition), in (4) factors of cement industry in Sulaymaniyah Governorate, and to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was relied upon to survey the opinions of managers in the factors surveyed. In order to collect data, the questionnaire was relied upon. (135) questionnaires were distributed directly to all members of (Laboratory director, heads of departments and units, and supervisors in the various branches). After sorting and reviewing the questionnaires, the number of questionnaires suitable for statistical analysis reached (122) questionnaires, and several statistical methods were used, including Cronbach's alpha to ensure validity, reliability, correlation, and simple regression using the (SPSS-24) and (SmartPLS 3) programs. The results showed that there is a direct correlation between marketing intelligence with its dimensions and strategic sovereignty, in addition marketing intelligence and its dimensions have a positive effect on strategic sovereignty.

دور أبعاد الذكاء التسويقي في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عدد من معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية، إقليم كردستان- العراق

وريا نجم رشيد

شهلا عبدالله محمد

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة والأثر بين الذكاء التسويقي بأبعادها (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين) والسيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين (البناء) التنافسي)، في عدد من معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية بالغ عددها (4) معامل، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع آراء المديرين في المعامل المبحوثة. ومن أجل جمع البيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبانة، تم توزيع (135) استبانة بصورة مباشرة على جميع أفراد المجتمع المتمثلة بـ (مدير معمل ورؤساء الاقسام والوحدات والمشرفين في الشعب المختلفة)، بعد فرز الاستبانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (122) استبانة، واستخدمت أساليب عدة احصائية منها الفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات والارتباط وانحدار البسيط باستخدام برنامج (SPSS-24) و (SmartPLS 3). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية وأبعاده، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي للذكاء التسويقي عموماً في السيادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التسويقي، السيادة الاستراتيجية، معامل صناعة الاسمنت، محافظة السليمانية، إقليم كردستان- العراق.

المقدمة

في ظل المنافسة المضطربة والتحولات المتسارعة وتدويل الأسواق وتعدد المنتجات والخدمات المقدمة ومع تزايد اهتمام المنظمات الاعمال بالنمو وكسب الزبائن والحفاظ عليهم فضلاً عن ادراكها لأهمية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة غير ثابتة ومتغيرة بشكل مستمر لاسيما في عصر العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وفي ضوء تلك التحديات والاضطرابات والغموض والتعقيدات البيئية التي تمر بها منظمات الأعمال اليوم لذلك تحتاج إلى معلومات تسويقية باعتبارها مفتاح نجاح مختلف القرارات التسويقية، وتتطلب من المنظمات يقظة مستمرة لمواكبة واستباق التطورات من أجل الاستجابة السريعة لها، وتحتاج وظيفة التسويق الى معلومات متنوعة عن المستهلكين والتغيرات التي تحدث في السوق وكذلك عن المنافسين والأسعار الخ.... وبهدف الحصول على هذه المعلومات، معالجتها واستعمالها في اتخاذ القرارات التسويقية، فان وظيفة التسويق بحاجة لأدوات تمكنها من ذلك، حيث يعد الذكاء التسويقي مفيداً في هذا المجال، حيث انه يهتم بجمع البيانات التسويقية ومعالجتها للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ مختلف القرارات التسويقية، إن الذكاء التسويقي جهد مستمر لزيادة القدرة التنافسية لعمليات البرمجة الاستراتيجية، وهو نظام لجمع وتحليل المعلومات عن المستهلكين والمنافسين والتطورات في السوق (Kunle Ade, et al., 2017). وبسبب تعقد البيئة التنافسية والاضطرابات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات فلا بد للمنظمات من تشكيل وبناء محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية تكثر فيها النوايا الاستراتيجية فضلاً عن التفكير

في تعزيز موقعها التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية لضمان السيادة الاستراتيجية (الياسري وآخرون، 2017)، وازداد الاهتمام بمفهوم السيادة الاستراتيجية من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة خاصة وإنها تبحث في كيفية تحقيق سيادتها الاستراتيجية في الأسواق، ولا سيما المنظمات التي تحاول دوماً إلى تقليل الضغط التنافسي لكي تصل إلى حالة من التوازن (الاستقرار) (D'Aveni, 2004). قسم البحث على أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار العام والمنهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: في الوضع الراهن، والتي تتسم فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة وعدم الاستقرار نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والسياسية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وغيرها، وازدياد حدة المنافسة، لذلك تواجه المنظمات وعلى وجه الخصوص معامل الاسمنت في إقليم كردستان-العراق العديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التكنولوجيا المتطورة وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم، الأمر الذي استوجب على تلك المنظمات أن تبحث عن سبل عديدة لمواجهة هذه التحديات من جهة، وتحقيق تقدماً ونجاحاً في أعمالها من جهة أخرى كنوع من أنواع الاستجابة لهذه التغيرات الديناميكية، فضلاً عن التفكير في تعزيز موقعها التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية لضمان السيادة الاستراتيجية (الياسري وآخرون، 2017: 52)، يعد الذكاء التسويقي مفيداً في هذا المجال، حيث إنه جهد مستمر لزيادة القدرة التنافسية لعمليات البرمجة الاستراتيجية، لذا فإن مشكلة البحث تبلورت في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي "هل إن للذكاء التسويقي دور في تعزيز السيادة الاستراتيجية في معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية؟، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

1. هل هنالك إدراك واضح لأهمية توافر الذكاء التسويقي في معامل قيد الدراسة على وفق آراء مديريها؟
2. ما هو مستوى الاهتمام بتعزيز السيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة على وفق آراء مديريها؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي بأبعادها والسيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة على وفق آراء مديريها؟
4. هل للذكاء التسويقي وأبعادها تأثير في السيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة على وفق آراء مديريها؟

ثانياً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث بالآتي:

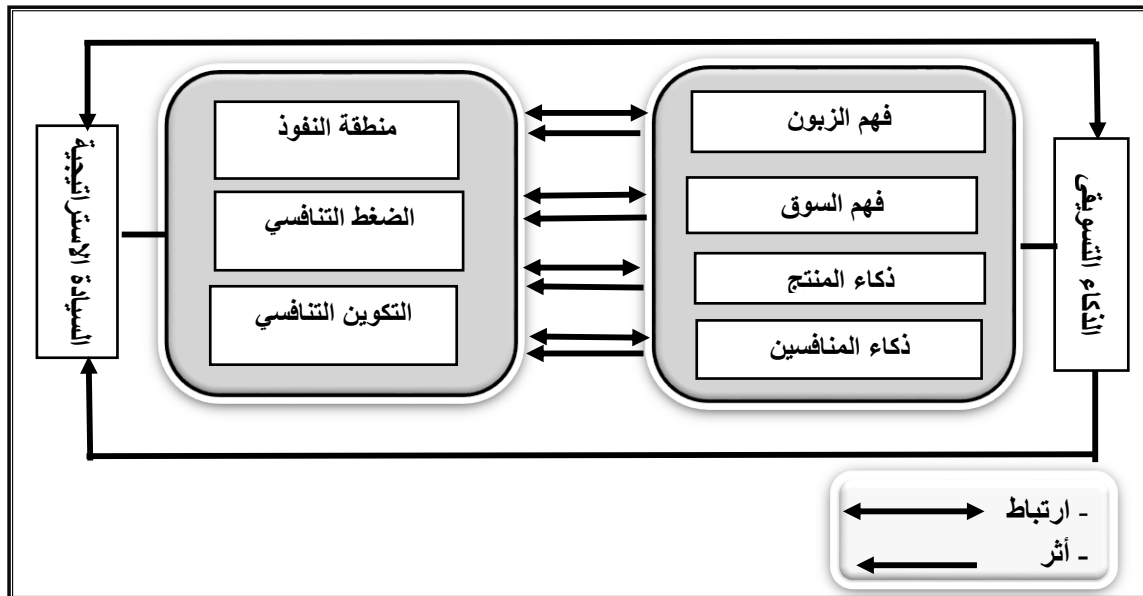
1. كونها تناولت متغيرين في غاية الأهمية في مجالات مختلفة وأدبيات (إدارة التسويق وإدارة الاستراتيجية) بما يقدم اغناء معرفياً وفكرياً وهي محاولة متواضعة لتقديم مفاهيم وأسس جديدة لمنظمات الأعمال.
2. وتأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي سيتم بحثها، إذ يعد الذكاء التسويقي سر النجاح لمنظمات الأعمال، فضلاً عن السيادة الاستراتيجية باعتبارها عملية ديناميكية تتضمن انشاء قيمة حقيقية لكسب الزبائن الحاليين والمرتقبين فضلاً عن فرض سيطرتها على الأسواق الأساسية والناشئة، لذلك تعد السيادة الاستراتيجية طموح توجيهي ترغّب في الوصول إليه جميع المنظمات لمجال التنافسي لمنطقة نفوذها.
3. لقد بينت الدراسات والبحوث السابقة عدم وجود أية دراسة سابقة سواء (باللغة العربية أم الإنجليزية) بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته على حد علم الباحثان.

4. تربط أهميتها بأهمية النتائج التي توصل إليها البحث وتقديم توصيات والتي تساعد متخذي القرار في (معامل صناعة الاسمنت) بكيفية وأهمية تعزيز سيادة معاملهم، من خلال معرفة دور الذكاء التسويقي في بلورة توجهاتها نحو ذلك الهدف.

5. تركيزه على قطاع مهم وحيوي كقطاع معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية الذي يلعب دوره في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي لمختلف قطاعات المجتمع.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث والتي يتمثل بمحاولة التعرف على دور الذكاء التسويقي في تعزيز السيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة في محافظة السليمانية، إقليم كردستان-العراق، ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

1. لدراسة مستوى توافر أبعاد الذكاء التسويقي في معامل قيد الدراسة على وفق آراء مديريها.
 2. لدراسة مستوى الاهتمام بالسيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة على وفق آراء مديريها.
 3. لتحديد وتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي بأبعادها والسيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة وفق آراء مديريها.
 4. تحديد تأثير الذكاء التسويقي وأبعادها في السيادة الاستراتيجية في معامل قيد الدراسة وفق آراء مديريها.
- رابعاً. أنموذج البحث الافتراضي:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء أنموذج افتراضي يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في قطاع قيد الدراسة، والمتمثل بالذكاء التسويقي (متغير مستقل) يضم أربعة أبعاد والتي تشمل (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج وذكاء المنافسين)، أما المتغير التابع في الانموذج الفرضي للبحث هو السيادة الاستراتيجية ويضم ثلاثة أبعاد هي (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي والتكوين التنافسي)، كما موضح في الشكل رقم (1)، وكالآتي:



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: أتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع انموذجها، قام الباحثان بصياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنصّ على (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية)، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين فهم الزبون والسيادة الاستراتيجية.

ب. توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين فهم السوق والسيادة الاستراتيجية.

ج. توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ذكاء المنتج والسيادة الاستراتيجية.

د. توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ذكاء المنافسين والسيادة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنصّ على (توجد تأثير موجب ومعنوي لذكاء التسويقي في السيادة الاستراتيجية)، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد تأثير موجب ومعنوي لفهم الزبون في السيادة الاستراتيجية.

ب. توجد تأثير موجب ومعنوي لفهم السوق في السيادة الاستراتيجية.

ج. توجد تأثير موجب ومعنوي لذكاء المنتج في السيادة الاستراتيجية.

د. توجد تأثير موجب ومعنوي لذكاء المنافسين في السيادة الاستراتيجية.

سادساً. منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي عبر استطلاع وتحليل آراء المديرين في معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية، إقليم كردستان- العراق. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ومناسباً لظاهرة البحث، حيث يمكن من خلال المنهج الوصفي التحليلي الحصول على المعلومات والنتائج الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها هذا فضلاً عن أنه يساعد على إيجاد حلول منطقية لأسئلة البحث.

سابعاً. أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة: لتحقيق أهداف البحث المشار إليها سابقاً واختبار الفرضيات المنبثقة عن مخططها الفرضي ومن أجل جمع البيانات أعتمد الباحثان على مجموعة من المصادر والأساليب على النحو الآتي:

1. **الجانب النظري:** لقد أعتمد الباحثان على مجموعة من المصادر العلمية العربية والاجنبية القديمة والحديثة بكافة اشكالها المتمثلة بـ (رسائل واطاريح وبحوث ومؤتمرات والكتب والشبكة العنكبوتية ذات العلاقة بموضوع الدراسة).

2. **الجانب الميداني:** من أجل جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني لهذه البحث، اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وقد تضمنت الاستمارة على محورين رئيسيين، يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد المبحوثين، تمثلت بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة). بينما تضمنت المحور الثاني من جزئين الأول يتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء التسويقي)، حيث تم قياس الذكاء التسويقي بالاستفادة من مقياس (الطائي والحمامي، 2019) من خلال أبعادها الأربعة والمتمثلة بـ (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين)، ووضع (16) سؤالاً تبين فيه جميع الأبعاد التي تمتلكها الذكاء التسويقي. أما الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية)، إذ تم قياسها من خلال أبعادها الثلاثة والمتمثلة بـ (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) وتم الاستفادة من مقاييس كل من (Strikwerda, 2005) و(الشريفي، 2017) و(الياسري وآخرون، 2017)، ووضع (15) سؤالاً لقياس المتغير التابع، وتم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي (Five-Point Likert) لدراسة فقرات ومحاور الدراسة، والذي تتراوح بين (اتفق تماماً-5 درجات، أتفق-4 درجات، محايد-3 درجات، لا أتفق-2 درجة، لا أتفق تماماً-1 درجة)، وعند تصميم استمارة

الاستبانة تم الاخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة التسويق وكذلك لإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، فضلاً عن قياس الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لفقرات الاستبانة كما موضح في الجدول رقم (4) في الجانب الميداني.

ثامناً. المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان: تم اختيار معامل صناعة الاسمنت ميداناً مبحثاً للدراسة، حيث إن عدد معامل الاسمنت في محافظة السليمانية على وفق سجلات غرفة تجارة وصناعة السليمانية هو (5) معامل، والمتمثل بـ (معمل طاسلوجة للإسمنت، معامل ماس العراق لصناعة الاسمنت، معامل بازيان للإسمنت المحدودة، معامل كاسن للإسمنت، معامل دلتا للإسمنت)، واستلموا الاجازة من قبل هيئة استثمار حكومة إقليم كردستان، وجب عليهم التزام بقرارات وزارة الصناعة العراقية في أعمالهم بموجب قانون رقم (5) لسنة (2019)، بعدهم أعضاء في جمعية مصانع الاسمنت العراقية، ولكن امتنعت شركة دلتا للإسمنت عن التعاون مع الباحثان، لذا مجموع معامل الاسمنت التي خضعت لعملية توزيع الاستبانة بلغت (4) معامل كما موضح في الجدول رقم (1)، استخدم الباحثان اسلوب الحصر الشامل للمجتمع، أما عينة البحث فهو عينة قصدية تتألف جميع المدراء ورؤساء الاقسام والمشرفين في الشعب المختلفة في تلك المعامل والبالغ عددهم (135) أفراداً في عموم المعامل وفقاً لبيانات المعامل أثناء اجراء البحث، وتم توزيع الاستبانة عليهم بصورة مباشرة، وبعد المتابعة الدقيقة استرجع (122) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي.

لذلك وجد الباحثان إن القطاع الصناعي يوفر البيئة المناسبة والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق الذكاء التسويقي وما يعزز السيادة الاستراتيجية في بيئة إقليم كردستان وخصوصاً في محافظة السليمانية، ويعود الدافع وراء اختيار هذه القطاع ترجع الى دورها الفاعل في تلبية احتياجات السوق العراقية وخصوصاً في إقليم كردستان ومساهمتها في اعادة الاعمار والبناء والتي تعد من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين لما تشكله من بنى تحتية مهمة في قطاع الاسكان، واهميته ونضج قطاع صناعة الاسمنت في إقليم كردستان قياساً بقطاعات اخرى، وكذلك التطورات التي يشهدها هذا القطاع فضلاً عن ازدياد المنافسة بين معامل صناعة الاسمنت في الميدان المبحث، ويظهر الجدول رقم (1) تفاصيل توزيع الاستبانة وكذلك الاستبانات المسترجعة ونسب استجابة المبحوثين من كل معمل.

الجدول (1): مجتمع البحث والاستبانات المستعادة واستجابة المبحوثين

ت	إسم المعامل	عدد افراد المجتمع الاصلي	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة		استجابات المبحوثين	
				العدد المسترجع	النسبة المئوية %	العدد	نسبة الاستجابة %
1	طاسلوجة للإسمنت	30	30	23	18.9	23	18.9
2	ماس العراق لصناعة الاسمنت	15	15	15	12.3	15	12.3
3	بازيان للإسمنت المحدودة	70	70	65	53.3	65	53.3
4	كاسن للإسمنت	20	20	19	15.6	19	15.6
	المجموع	135	135	122	100 %	122	100 %

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

إن هذا المبحث يهتم بتقديم الاستعراض النظري لمتغيرات البحث، والتي تشمل متغيرين رئيسيين مع متغيراتهم الفرعية، وهما الذكاء التسويقي وأبعاده المكونة من (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج وذكاء المنافسين)، أما المتغير الثاني فهو السيادة الإستراتيجية والتي تشمل (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي والتكوين التنافسي).

أولاً. الذكاء التسويقي Marketing Intelligence:

1. مفهوم الذكاء التسويقي Concept of Marketing Intelligence: أول من استخدم لفظة

الذكاء (intelligent) كان الفيلسوف الروماني (Ciceron) وتعني باللاتينية قدرات الفرد العقلية أو الذهنية، بينما يعود الفضل في ذكر مصطلح الذكاء (Intelligence) والذي يرجع للكلمة اللاتينية (intelligential) إلى عالم الاجتماع الانكليزي (Spencer Herbert) في أواخر القرن التاسع عشر (بن وزه، 2018: 43-46)، إن مفهوم الذكاء في التسويق يقصد به المعلومات التسويقية وهو جهد مستمر لزيادة القدرة التنافسية لعمليات البرمجة الإستراتيجية، والذكاء التسويقي تعد نظام جمع وتحليل المعلومات عن المستهلكين والمنافسين والتطورات في السوق (Kunle Ade, et al., 2017: 51)، ويعمل الذكاء التسويقي بالبحث عن البيانات باستخدام (فهم السوق، فهم الزبون، فهم المنتج، ذكاء المجهزين، ذكاء المنافسين) التي تخص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واستخدام المعلومات الناتجة عن تحليل البيانات، وتتضمن هذه المعلومات المعرفة التي تمكن مديري التسويق من اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص نشاط المنظمة (Guarda, et al., 2012: 22) في حين إن الذكاء التسويقي يمثل المعرفة الموجودة حول عمليات البيئة الخارجية وهو عملية معقدة ولديه القدرة على التأثير في نوعية القرارات التسويقية التي تتخذ داخل المنظمة (علي وآخرون، 2016: 133).

فقد عرفت الذكاء التسويقي بأنه حجر الزاوية لمفهوم التسويق وضرورية للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين اللذين يركزان على السوق من الناحية المثالية، ويعتمد كل قرار تنظيمي على فهم دقيق لكيفية تفاعل الأسواق المستهدفة لتلك المنظمة مع عروض القيمة المختلفة وتكوينات المزيج التسويقي (Gebhardt, et al., 2019: 1). وأكد (Khao Dam, et al., 2019: 184) على أن الذكاء التسويقي تعد إستراتيجية لدعم الشركات لتسريع التحول الرقمي واكتساب مزايا تنافسية من خلال استغلال التسويق الذكاء من البيانات الضخمة ومعلومات تسويقية عن مكوناتها (الأسواق، الزبائن، المنتجات والمنافسون). فقد أوضح (النسور، 2020: 242) بأنها استراتيجية تربط بين نشاطات المنظمة والموارد والقدرات التي تمتلكها، وبين البيئة المحيطة بها، وذلك بهدف تعظيم أدائها الحالي والمستقبلي، وتحويل الأهداف الحالية إلى أخرى ذات معنى وقابلة للتنفيذ من الناحيتين الوظيفية والتشغيلية. أما (السرطان، 2021: 337) فقد عد الذكاء التسويقي في كل من البيانات الخارجية والداخلية والتي تم جمعها وتحليلها من قبل رجال الأعمال حول الأسواق والتي تستخدم في اتخاذ القرارات ويمكن أن يستخدم الذكاء التسويقي كأدوات الاستخبارات التسويقية لتقييم فرص دخول السوق ووضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تطوير وتنمية السوق.

ويرى الباحثان بأن ذكاء التسويق هو عملية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للحصول على معلومات عن الزبائن والسوق والمنافسين وبيئة عملها ومن ثم استخدامها في صناعة قراراتها وتخطيط استراتيجيتها المستقبلية الهادفة إلى تحسين أداءها السوقي وبالتالي تعزيز السيادة الاستراتيجية.

2. أهمية الذكاء التسويقي **The Importance of Marketing Intelligence**: يعد الذكاء التسويقي مهماً طالما أن جودة المعلومات التسويقية تؤثر على فعالية صنع القرار بغض النظر عن القطاع أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة (IGBAEKEMEN, 2014: 26-27). وتقديم هذه المعلومات لمتخذي القرار في الوقت المناسب لمساعدتهم في وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة وكذلك الصياغة الناجحة للقرارات بما يتناسب والحالة الظرفية التي تحكم السوق في ظل المنافسة الشديدة وذلك من أجل اقتناص الفرص التسويقية المتاحة أو الحد من تهديدات المنافسين في سوق العمل مما ينعكس إيجابياً على المنظمة (نصور وآخرون، 2018: 468).

ويمكن تلخيص أهمية الذكاء التسويقي بالنقاط الآتية:

أ. يشكل منهجية واضحة بعدّها جسراً بين كميات كبيرة من المعلومات غير المهيكلة واستراتيجيات الأعمال من خلال معالجة هذه المعلومات وتحويلها لمعلومات استخباري يمكن الاستفادة منها (لطيفة، 2018: 154).

ب. إدارة المهارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتطويرها (الطائي والحمامي، 2019: 276).
ج. يمثل أحد العناصر الأساسية لتحقيق الابتكار والإبداع في المنظمة، فقد أثبتت إحدى الدراسات بأن أغنى 100 منظمة في العالم تستخدم نظام الذكاء التسويقي في تحقيق أنواع عديدة من الإبداع والابتكار (إكرام وسلّمى، 2019: 31).

د. يمثل الذكاء التسويقي الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر والذي يساعد المنظمة في استلام الإشارات التحذيرية وإيصالها إلى صانعي القرار من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة (عكاب، 2020: 38).

3. أبعاد الذكاء التسويقي **Dimensions of Marketing Intelligence**: اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد الذكاء التسويقي، تم ذكر العديد من النماذج في هذا المجال، بما في ذلك: نموذج باول (Powell) ونموذج (Hutt and Speh) وتم التركيز في هذه البحث على نموذج (Crowley) الذي تم تقديمه في عام (2005) نظراً لشموله وفهمه لأهم المتغيرات التي تؤثر على النشاط التسويقي (الزبون والسوق والمنافس والمنتج) وتوافق مبدأ النموذج مع الأفكار التسويق المعاصرة والذي يعد الزبون المحور الرئيسي في النشاط التسويقي (سامية، 2017: 51). وهذه الأبعاد تتكامل فيما بينها لجمع المعلومات عن البيئة التسويقية في المنظمة، ونوضح أدناه أبعاد الذكاء التسويقي بناءً على نموذج كراولي: كما أشار إلى أبعاد الذكاء التسويقي كل من (الشمري، 2016: 152) و(زعلان، 2017: 180-181) و(لطيفة، 2018: 156-157) و(الطائي والحمامي، 2019: 276-277) و(سعد، 2022: 495)، ويتم توضيح كل منهم وكالاتي:

أ. **فهم الزبون (Understanding the Customer)**: يعد فهم الزبون نقطة النجاح من خلال تبني المنظمة لاستراتيجيات قادرة على فهم سلوك الزبون والحفاظ عليهم والعمل على استقطاب زبائن جدد وهي من المفاهيم الحديثة التي لاقت قبولا واسعا في ادبيات الفكر التسويقي الحديث، حيث تعد عملية اعرف زبونك من أهم مصادر العوائد في المنظمة حيث بعد الزبون جوهر العملية التسويقية وبالتالي فإن جمع كل المعلومات الأساسية عن الزبون تساهم في اتخاذ القرارات الناجحة للمنظمة.

ب. **فهم السوق (Understanding the Market)**: من أهم التوجهات التي يتوجب التحسب لها هي نمو السوق والحصة السوقية وحجم السوق وطبيعة الزبائن المحتملين وغيرها، فالتعرف على هذه العوامل ينتج ادراكاً واضحاً من قبل الإدارة للأسواق المحيطة بها من حيث طبيعتها وديناميكياتها والتعرف على السوق يلعب دوراً رئيساً في تحديد استراتيجية المنظمة التي تدفعها للارتقاء بمستوى

أدائها والتكيف مع ظروف السوق من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية ومعدل نمو المبيعات.

ج. ذكاء المنتج (Product Intelligence): يؤدي المنتج دوراً حيوياً ومهماً في توجيه القرارات الاستراتيجية للمنظمة وعملياتها لما لها من تأثير في تحديد نوع الصناعة التي قد تنتمي إليها المنظمة ومن ثم طبيعة الأسواق ونطاقها. فضلاً عن الأداة التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات الزبون ورغباته، والاستراتيجية التي تتبعها في إدارة منتجاتها والتي لها تأثير في نجاحها إذ تسهم قرارات المنظمة الخاصة بمزيج المنتجات في تحديد موقف المنظمة من السوق وحصتها السوقية إلى جانب إشباع حاجات الزبون ورغباته، وذلك لأن تحديد نوع المنتج أو إضافة منتج جديد أو إلغاء منتج قائم أو تطويره يؤثر في القرارات الاستراتيجية العامة للمنظمة.

د. ذكاء المنافسين (Competitor Intelligence): وهو البرنامج الرسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة، ويعرف على أنه تلك الأنشطة التي تحدد المنظمة للتعرف على نقاط قوتها وضعفها وتتوقع تحركات المنافسين، بحيث يميل من التركيز على المنافس إلى التركيز على المشكلات المرتبطة بالتسويق المربح لمنتجات المنظمة أو خدماتها.

ثانياً. السيادة الاستراتيجية Strategic Sovereignty:

1. مفهوم السيادة الاستراتيجية The Concept of Strategic Sovereignty: يعد (D'Aveni) أول من استعمل مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال، ويرى أن الفوز في مجال الأعمال يتطلب أنماطاً خاصة من القوة، والتي لا تعكس فقط إبراز المساحة الخاصة به، وإنما للتأثير في المواقع والمنافسة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى والنماذج العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية (على وعطا، 2022: 50). لقد مرت السيادة الاستراتيجية بظروف تاريخية متعددة شغلت وأثارت اهتمام العديد من الاقتصاديين والقانونيين والسياسيين، فهي مظهر اجتماعي جديد وفكرة تتمتع بشخصية اعتبارية وسلطة غير مقيدة تمنح القدرة على خلق علاقات تنافسية وتعاونية بين مختلف المجالات التنافسية (الياسري وآخرون، 2017: 68). إن أساس السيادة الاستراتيجية ربما قد يكون في المقدرات الجوهرية والتميز التشغيلي والقيمة الخاصة إذ يعد أساس النجاح واستدامة أي استراتيجية، لكن هذا ليس كافياً للمنظمة لكي تكون ناجحة ومؤثرة على المدى البعيد فأن ذلك يتطلب منها قوى استراتيجية، إذ إن توازن القوى هو الشيء الوحيد الذي سيأتي بالاستمرارية والابتكار والكفاءة على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى الصناعة ومن ثم على مستوى المجتمع (الكعبي وصبري، 2021: 276). ويوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاه من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحديد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (D'Aveni, 2001: 6). وعليه تعرف السيادة الاستراتيجية أنها القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب الوحيد في مجال الصناعة (Meyer, 2012: 2). وفيما وصفها (العيساوي والعبيدي، 2022: 63) على أنها قدرة المنظمة في السيطرة على الموارد والعوامل الحرجة المتعلقة بالموردين، والوصول إلى أفضل قنوات التوزيع، وتوليد المعرفة الاستراتيجية وتوظيفها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين. وعرفها (Goeltz, 2014: 16) على أنها مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي وهي طريقة لتنظيم الأنشطة الكمية والنوعية. ويرى (العابدي

والموسوي، 2014: 153) أنها هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة تقرر وتحسن قوتها النسبية، فضلاً عن تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء في النطاق. ويعبر (Alzoubi and Khafajy, 2015: 22) عن السيادة الاستراتيجية من خلال ربط حوكمة المنظمة مع قدرتها على تحقيق الربحية المستدامة التي تحقق بدورها عوائد للمساهمين وتعزيز قيمة المنظمة.

بالاستناد على ما سبق ويرى الباحثان أن السيادة الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة وهيمنتها على مساحات تنافسية واسعة ومقدرتها على التغيير والتأثير في تلك المناطق والقدرة على مواجهة المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال توافر ذكاء تسويقي لتصبح لاعب وحيد في مجال الصناعة.

2. أهمية السيادة الإستراتيجية Importance of Strategic Sovereignty: تركز المنظمات

اليوم (الكبيرة والصغيرة) على حد سواء بشكل أكثر وضوحاً على الاستراتيجيات التنافسية والاستفادة من القدرات الجوهرية. يعتقد معظم المديرين التنفيذيين أن السيادة الاستراتيجية هي نهج عميق للمحافظة الجغرافية لمنتجات المنظمة، وتبرز أهميتها بشكل طبيعي في المنافسة والطموح والنمو وخلق الثروة وقوة الأسواق للتأثير على سلوك المنافسين وتحديد مناطق نفوذها (الشريفي، 2017: 137). أما بصدد أهمية السيادة الاستراتيجية فقد أشار (الكناني والنجار، 2021: 59) إلى أنها تتبع من الإدراك الكامل لمنظمات الأعمال بأن بناء مراكز تنافسية متقدمة وريادة في السوق أصبح من الضروريات التي تسعى منظمات الأعمال الجاهدة إلى تحقيقها وعدم الاكتفاء ببلوغ الأهداف التي أصبحت تقليدية في ظل نظم الإدارة المعاصرة المتمثلة في البقاء أو النمو، وإنما السعي لتحقيق الهدف الأشمل ألا وهو تحقيق السيادة الاستراتيجية ضمن مساحات تنافسية كبيرة تمكن المنظمة من فرض سيطرتها وهيمنتها على تلك المساحات. في حين أكد (Yiannakopoulos, et al., 2017: 41) أهمية السيادة الاستراتيجية من خلال القيام بالتحليل البيئي للسوق التنافسية التي تعد من أساسيات العمل ضمن هذا السياق، وذلك بهدف تطوير وصياغة الاستراتيجية الخاصة بهذا الغرض وإن الصياغة الاستراتيجية هذه تبدأ بتحليل العوامل والقوى التي تشكل المنافسة والتي سوف تتعامل معها المنظمة، ويجب أن تكون تحليل المنافسين بصورة متعمقة ومنهجية من أجل استغلال الفرص ورصد التهديدات التي تواجه المنظمة، فأحياناً قد تضطر بعض المنظمات إلى تغيير سياساتها جراء آثار الضغط التنافسي وبالشكل الذي يعمل على تقليل آثاره السلبية (Fresard and Vatta, 2012: 2).

3. أبعاد السيادة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Sovereignty: لقياس السيادة الاستراتيجية في البحث الحالي تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي)، وبالاعتماد على آراء عدد من الباحثين أمثال (Zee and Strikwerda, 2003)، (D'Aveni, 2004)، (Strikwerda and Rijnders, 2005)، (Damen, et al., 2009)، (Al-Zu'bi, 2017)، (حسن والشيغلي، 2020)، (الفتلاوي وآخرون، 2020)، (الباشقالي وسلطان، 2021)، (شلاكة وجودة، 2021)، (العيساوي والعبودي، 2022)، (Abdulkareem, 2022)، (على وعطا، 2022). وقد يرى الباحثان بأن هذه الأبعاد أكثر تلائماً مع ميدان المبحوث وهي أكثر تناسبا مع الشركات العامة لصناعة الاسمنت، كما موضح كالآتي:

أ. منطقة (دائرة) النفوذ The Sphere of Influence: دائرة النفوذ هي مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية، بدأ البحث فيها مؤخراً في ادبيات الإدارة إذ توفر إطاراً لدراسة النية الاستراتيجية لمحافظة المنظمة وتحديد آثارها على الاستراتيجية التنافسية وتعد بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وتعرف دائرة نفوذ المنظمة بأنها عبارة عن مجموعة سلع والخدمات وحقيقية (المحافظة) جغرافية

قدرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية (D'Aveni, 2004: 1).

ب. **الضغط التنافسي Competitive Compression**: لدى المنظمات رغبة كبيرة في النمو والتفوق على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بالمنظمة، فهي تعمل على قيادة وتطوير مناطق النفوذ وتحاول تعزيز نموها وتتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي إلى زيادة الضغط المستمر الذي يسمى بـ (الضغط الخارجي التنافسي) (شلاكه وجودة، 2021: 347). أما (Strikwerd and Rijnders, 2005: 10) فقد أوضح بأن المعنى العملي لضغط التنافسي يتمثل بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق إلى المنظمة في سوق المنتجات الجغرافية عن طريق المنافسة السعرية أو منع قدرات المنظمة من التوسع في الأسواق الجديدة بحيث يكون من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق.

ج. **التكوين (البناء) التنافسي Competitive Configuration**: هي بمثابة إطار عملي للتحليل الاستراتيجي يهدف إلى إعادة صياغة إستراتيجية المنظمة من أجل الاستفادة من نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف، ولاستثمار الفرص وتجنب التهديدات، ويتمثل بتحليل (SWOT) ونموذج القوى الخمسة لـ (Porter) في تحليل هيكل الصناعة، لكسب المنظمة مكانة أفضل في ظل التنافسي الجديد (الشريفي، 2017: 153). ويتمثل البناء التنافسي في وضع خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسيين لتحديد الأطراف التي تحتل مواقع أكثر قوة، وباحتساب الضغط الذي يبذله طرف على بقية الأطراف يمكن تشخيص الأطراف الأكثر القوة في قطاع الأعمال (Zee and Strikwerda, 2003: 17). أما (العيسوي والعبيدي، 2022: 23) فقد أكد أن التكوين التنافسي يتمثل في قدرة المنظمة على الدمج الفعال بين مواردها وقدرتها التي تسعى من خلالها إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من قبل المنافسين الآخرين.

ثالثاً. العلاقة النظرية بين متغيري البحث (الذكاء التسويقي والسيادة الإستراتيجية): استناداً إلى ما توصلت إليه الباحثتان من خلال مراجعتهم للأدبيات السابقة، فقد لاحظت أن وجود بعض الدراسات التي جمعت بين الذكاء التسويقي واستراتيجية يشكل العام والسيادة الاستراتيجية وابعادها وأكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير متبادل بين المتغيرين، فعلى سبيل المثال، بين الذكاء التسويقي ووضع الخطط الاستراتيجية (نصور وآخرون، 2018). تشير الدراسات أخرى بين الذكاء التسويقي والاهداف الاستراتيجية (الطائي والحمامي، 2019). تشر الدراسات (Fressard and Vatta, 2012) دور السيادة الاستراتيجية من خلال القيام بالتحليل البيئي للسوق التنافسية. ويذكر (D'Aveni, 2004) دور منطقة النفوذ في الذكاء المنتج في تحديد مجموعة من السلع والخدمات وحقيبة جغرافية قادرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل مساحة التنافسية. في حين أوضح (Strikwerd and Rijnders, 2005) بين ضغط التنافسي ومنافسة السعرية والتوسع في سوق المنتجات. وتوضح الدراسات أخرى بين التكوين التنافسي في تحليل الاستراتيجية بهدف إعادة صياغة استراتيجية المنظمة (SWOT)، ونموذج القوى الخمسة لـ (Porter) في تحليل هيكل الصناعة وذكاء المنافسين (الشريفي، 2017).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **وصف خصائص الأفراد المستجيبين**: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة)، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	104	85.2%
		أنثى	18	14.8%
2	العمر	20 وأقل من 30	18	14.7%
		30 وأقل من 40	51	41.8%
		40 وأقل من 50	44	36.1%
		50 فأكثر	9	7.4%
3	المؤهل العلمي	إعدادية	0	0.0%
		دبلوم الفني	11	9.0%
		بكالوريوس	89	73.0%
		ديplom عالي	11	9.0%
		ماجستير	10	8.2%
		دكتوراه	1	0.8%
4	المنصب الوظيفي	مدير المعمل	1	0.8%
		رئيس القسم	44	36.1%
		مسؤول الشعب	77	63.1%
5	سنوات الخدمة	5 وأقل من 10	38	31.1%
		10 وأقل من 15	74	60.7%
		15 وأقل من 20	6	4.9%
		20 سنة فأكثر	4	3.3%
المجموع			122	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

يتضح من الجدول رقم (2) المعلومات الشخصية (الديموغرافية) للمستجيبين، وتبين بأن غالبية افراد المبحوثين هم من ذكور حيث بلغت نسبتهم (85.2%)، بينما نسبة أناث بلغت (14.8%) من مجموع المبحوثين، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المعامل اضافة الى كثرة ساعات العمل. أما بالنسبة للفئة العمرية لعينة الدراسة تبين أن الفئة العمرية (30 وأقل من 40) من عينة البحث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (41.8%)، بينما جاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (40 وأقل من 50) بنسبة (36.1%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (20 وأقل من 30) بنسبة (14.7%) مما يؤكد على أن غالبية المبحوثين يمتلكون طاقات جيدة تمكنهم من العمل بكفاءة في المعامل المبحوثة. أو بخصوص المؤهل العلمي فكانت اغلبيه افراد المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (89) فرداً وبنسبة (73.0%)، يليها الحاصلين على درجة الماجستير بعدد (10) وبنسبة (8.2%) وتدل هذه النسب إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من ذو تحصيل علمي يمكنهم من فهم وإدراك عبارات الاستبانة والاجابة بدقة وموضوعية مما ينعكس على دقة النتائج. اما بخصوص المنصب الوظيفي فأن (63.1%) من المبحوثين كان لديهم منصب وظيفي مسؤول شعب، و(36.1%) من عينة البحث شغلوا منصب رئيس القسم، و(0.8%) منهم شغلوا مدير المعمل. ووفقا لسنوات الخدمة نلاحظ من الجدول أن عدد سنوات الخدمة (10 وأقل من 15) من عينة البحث جاءت في المرتبة الأولى وبنسبة (60.7%)، وفي المرتبة الثانية جاءت سنوات الخدمة (5 وأقل من 10) بنسبة (31.1%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت سنوات الخدمة (15 وأقل من 20) بنسبة (4.9%) وهذا يؤكد على توافر خبرات جيدة لدى أفراد العينة.

ثانياً. مراحل ومعايير تقييم نموذج البحث حسب منهجية (PLS-SEM): تم تقييم نموذج البحث حسب منهجية (PLS-SEM) عبر مرحلتين، أولاً: تقييم واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث وعناصر القياس للمؤشرات التابعة لها أو المستخدمة في قياسها وتسمى هذه المرحلة بالتقييم القياسي للنموذج البحثي، أما المرحلة الثانية: تقييم جودة واختبار العلاقة بين المتغيرات البحث الكامنة مع بعضها داخل نموذج الدراسة وتسمى الهيكل للنموذج البحثي، وفق معايير واجراءات محددة، كما مبين في الجدول رقم (3).

1-2. الموثوقية والمصدقية التقاربية لنموذج القياس.

الجدول (3): ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس (الموثوقية والمصدقية التقاربية)

السيادة الاستراتيجية (SS)				الذكاء التسويقي (MI)			
معايير تقييم المصدقية التقاربية			الترتيب	معايير تقييم المصدقية التقاربية			الترتيب
التحميلات الخارجية				التحميلات الخارجية			
VIF	ملاحظة	(تكون) < 0.7		VIF	ملاحظة	(تكون) < 0.7	
3.039	احتفاظ	0.861	SS1	4.937	احتفاظ	0.851	MI1
3.737	احتفاظ	0.901	SS2	4.838	احتفاظ	0.885	MI2
4.388	احتفاظ	0.881	SS3	4.264	احتفاظ	0.869	MI3
4.396	احتفاظ	0.909	SS4	4.892	احتفاظ	0.883	MI4
3.872	احتفاظ	0.911	SS5	4.216	احتفاظ	0.871	MI5
4.026	احتفاظ	0.848	SS6	3.711	احتفاظ	0.847	MI6
4.622	احتفاظ	0.926	SS7	4.156	احتفاظ	0.845	MI7
4.043	احتفاظ	0.877	SS8	3.936	احتفاظ	0.902	MI8
3.022	احتفاظ	0.857	SS9	4.83	احتفاظ	0.885	MI9
4.071	احتفاظ	0.883	SS10	3.174	احتفاظ	0.861	MI10
3.01	احتفاظ	0.859	SS11	4.724	احتفاظ	0.87	MI11
3.078	احتفاظ	0.886	SS12	4.852	احتفاظ	0.888	MI12
4.168	احتفاظ	0.861	SS13	3.173	احتفاظ	0.785	MI13
4.738	احتفاظ	0.908	SS14	3.759	احتفاظ	0.836	MI14
3.564	احتفاظ	0.9	SS15	3.808	احتفاظ	0.814	MI15
				2.627	احتفاظ	0.752	MI16
0.931	AVE > (0.5)			0.910	AVE > (0.5)		
0.980	< (0.7) ألفا كرو نباخ			0.975	< (0.7) ألفا كرو نباخ		
متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) AVE							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

من أجل الوصول إلى مستويات عالية من المصدقية التقاربية للمتغيرات الكامنة لابد حذف المؤشرات ذات قيم تحميل خارجي (Outer Loadings) اقل أو تساوي (0.7) وإعادة تقييم نموذج القياسي، ويتم حساب قيمة (AVE) للمتغيرات الكامنة والتي يجب أن تكون أعلى من (0.5)، ونلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيم جميع التحميلات الخارجية أكبر من (0.7)، وجميع قيم (AVE) كانت تتراوح بين (0.910) إلى (0.931) ويدل ذلك على أن جميع المتغيرات الكامنة (الذكاء التسويقي (MI)، السيادة الاستراتيجية (SS) ومؤشراتها تتمتع بمستويات عالية من الصدق التقاربية أي إن كل متغير حصلت على أكثر من (50%) من تباين المؤشر.

2-2. الاتساق الداخلي: يعرض الجدول رقم (3) موثوقية الاتساق الداخلي من خلال قيم معاملات التي تقيم الثبات وهي قيم الموثوقية المركبة وقيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغير في النموذج القياسي، حيث تعد أغلب المعاملات ذات قيم جيدة إذا تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ قيمة العتبة (أكبر من 0.7)، كما تجاوزت قيم الموثوقية المركبة في معظمها (80%) وهي أكبر من العتبة (أكبر من 0.7)، وعليه فإن جميع المتغيرات تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي ومنه يمكن الاعتماد عليها في تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات.

يحتوي النموذج المحدد في هذه البحث على متغيرين كامنة مع نموذج قياس، لإيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة، ويوضح الجدول رقم (4) تقديرات (ألفا كرونباخ) ومتوسط التباين المفسر (AVE). بينما يبين الجدول رقم (5) الارتباط وصحة التمايز.

الجدول (4): ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس من (الموثوقية والمصادقية التقاربية)

المتغيرات	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المفسر AVE
الذكاء التسويقي (MI)	0.975	0.910
السيادة الاستراتيجية (SS)	0.980	0.931

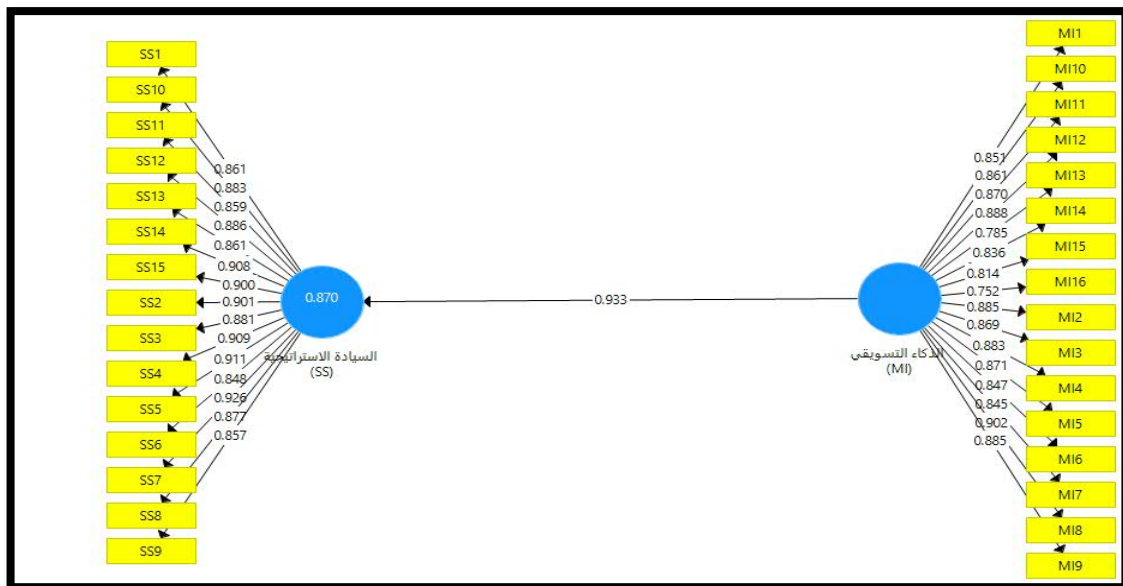
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

الجدول (5): الارتباط وصحة التمايز

المتغيرات	الذكاء التسويقي (MI)	السيادة الاستراتيجية (SS)
الذكاء التسويقي (MI)	0.954	
السيادة الاستراتيجية (SS)	0.933	0.965

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

لتقييم صحة التمايز (Discriminant Validity) نلاحظ من الجدول (5) أن الجذر التربيعي لـ AVE (الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية) أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (Correlations LVC latent Variables)، وتشير هذه النتائج إلى صحة التمايز (Hamid, et al., 2017).



الشكل (2): يبين تقييم مسارات النموذج الهيكلي باستخدام تقنية (Bootstrapping)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

ثالثاً. تحليل آراء واجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث: يتضمن الفقرة الحالية وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعادها الفرعية، وفقاً لآراء عينة البحث واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي ومن خلال المقاييس أو التي تمثلت بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لجميع متغيرات البحث باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS-24)، وعليه يصبح توزيع قيمة متوسطات الأوزان كما يأتي: (من 1 إلى 1.79 لا أتفق تماماً)، (من 1.80 إلى 2.59 لا أتفق)، (من 2.60 إلى 3.39 محايد)، (من 3.40 إلى 4.19 أتفق)، (من 4.20 إلى 5 أتفق تماماً).

1. **الذكاء التسويقي Marketing Intelligence:** يتضح من الجدول رقم (6) أن نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل (الذكاء التسويقي) بأجمالي المتوسط الحسابي المرجح (3.68)، بانحراف معياري قدره (1.15)، وهذا إشارة إلى وجود تشتت في اجابات عينة البحث، وبلغت الأهمية النسبية (73.5%). فضلاً عن ذلك بلغت النسبة الإجمالية للأشخاص الذين أجابوا بـ (لا أتفق تماماً) (7.38%) و(لا أتفق) كانت بنسبة (10.91%) أما (محايدون) كانت (11.94%) و(المتفقين) بنسبة (46.36%) أما (المتفقين تماماً) كانوا بنسبة (23.41%). أما على أساس الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل فكانت بعد فهم السوق أكثر اتفاقاً من قبل أفراد عينة البحث مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي المرجح (3.785)، بانحراف معياري قدره (1.155)، والأهمية النسبية (75.7%) وهذا يؤكد على سعي ادارة المعمل ان تكون دائماً في وسط السوق للحصول على المعلومات. أما بالنسبة للأبعاد الأقل اتفاقاً فكانت بعد ذكاء المنافسين بمتوسط حسابي المرجح (3.45)، بانحراف معياري قدره (1.16)، والأهمية النسبية (68.95%). مما يتوجب على ادارة المعامل المبحوثة الاستفادة من المعلومات الواردة عن المنافسين لمعرفة تحركاتهم المسبقة.

الجدول (6): وصف المتغير (الذكاء التسويقي)

النتيجة	اهمية النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور				
				لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
Results	RI	S. D	Mean	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
أتفق	75.2	1.12	3.76	30	47	56	233	122
				6.15	9.63	11.48	47.75	25
أتفق	75.7	1.155	3.785	34	48	50	226	130
				6.97	9.84	10.25	46.31	26.64
أتفق	74.8	1.19	3.74	37	53	43	222	133
				7.58	10.86	8.81	45.49	27.25
أتفق	68.95	1.16	3.45	43	65	84	224	72
				8.81	13.32	17.21	45.90	14.75
أتفق	73.5	1.15	3.68	144	213	233	905	457
				7.38	10.91	11.94	46.36	23.41

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).

2. **السيادة الاستراتيجية Strategic Sovereignty:** يتضح من الجدول رقم (7) أن نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) بأن إجمالي المتوسط الحسابي المرجح بلغ (3.57)، بانحراف معياري قدره (1.13)، وهذا إشارة إلى وجود تشتت في اجابات عينة البحث،

والأهمية النسبية (71.5%)، إضافة إلى ذلك بلغت النسبة الإجمالية للأشخاص الذين أجابوا ب (لا أتفق تماماً) بنسبة (7.49%) و (لا أتفق) بنسبة (11.8%) أما (المحايدون) كانوا (14.10%) (والموافقين) (48.96%) أما الذين كانوا (متفقين تماماً) بنسبة (17.65%). وعلى أساس الأبعاد الفرعية للمتغير التابع فكانت بعد التكوين التنافسي أكثر اتفاقاً من قبل أفراد عينة البحث مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي المرجح (3.588) وانحراف معياري قدره (1.114)، وبلغت الأهمية النسبية (71.76%) وهذا يؤكد على المحاولات الجادة لإدارة المعمل لكي تحقق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع الصناعة. أما بالنسبة للأبعاد الأقل اتفاقاً فكانت بعد منطقة النفوذ بمتوسط حسابي المرجح (3.556)، بانحراف معياري قدره (1.15)، وبلغت الأهمية النسبية (71.12%). مما يعني على إدارة المعمل تبني استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.

الجدول (7): وصف المتغير (السيادة الاستراتيجية)

النتيجة	اهمية النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المحور	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				Results	RI	S. D	Mean	%	%	%
أتفق	71.12	1.15	3.556	106	297	90	65	52	(بعد منطقة النفوذ)	y1-y5
				17.38	48.69	14.75	10.66	8.52		
أتفق	71.56	1.136	3.578	111	295	86	72	46	(بعد الضغط التنافس)	y6-y10
				18.20	48.36	14.10	11.80	7.54		
أتفق	71.76	1.114	3.588	106	304	82	79	39	(بعد التكوين التنافسي)	Y11-y15
				17.38	49.84	13.44	12.95	6.39		
أتفق	71.5	1.13	3.57	323	896	258	216	137	التكرار الكلي	
				17.65	48.96	14.10	11.80	7.49	معدل النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-24).
 رابعاً. **تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات:** بمجرد إثبات موثوقية ومصادقية نماذج القياس واستيفاء معظم معايير التقييم (Composite، Cronbach's Alpha، AVE، Outer Loadings، Reliability) يتم الانتقال إلى تقييم نتائج النموذج الهيكلي باستخدام تفنيهِ (Bootstrapping) التي يوفرها برنامج (SmartPLS 3) ولتقييم العلاقة المفترضة في النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات أي مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع.

1-4. معاملات الارتباط: يتضمن هذه الجزء التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، وتم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية)) وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

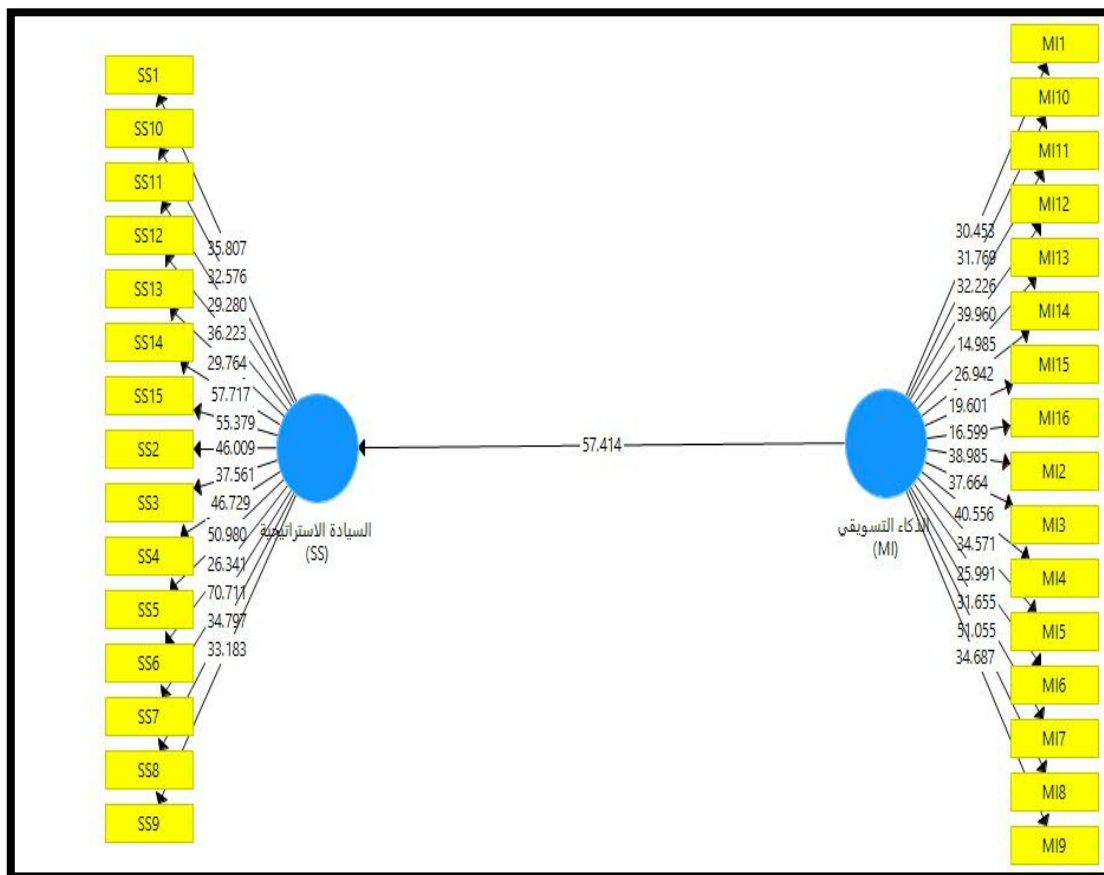
نلاحظ من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بين (الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية) يساوي (0.933) عند مستوى معنوي (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دالة احصائياً ويوجد ارتباط موجب وقوي بين متغيري

البحث، أما على المستوى الجزئي نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الذكاء التسويقي (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج وذكاء المنافسين) مع السيادة الاستراتيجية على التوالي (0.889، 0.870، 0.836، 0.854) وعند مستوى المعنوية (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (0.05) وهذا يدل على أن كلما زاد اهتمام معامل الاسمنت باستخدام الذكاء التسويقي في أعمالهم يؤدي إلى تعزيز سيادتهم الاستراتيجية. وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية. يوضح الشكل رقم (3-4) نموذج الدراسة باستخدام برنامج (SmartPLS 3) و (SPSS-24).

الجدول (8): علاقة الارتباط بين الذكاء التسويقي والسيادة الاستراتيجية

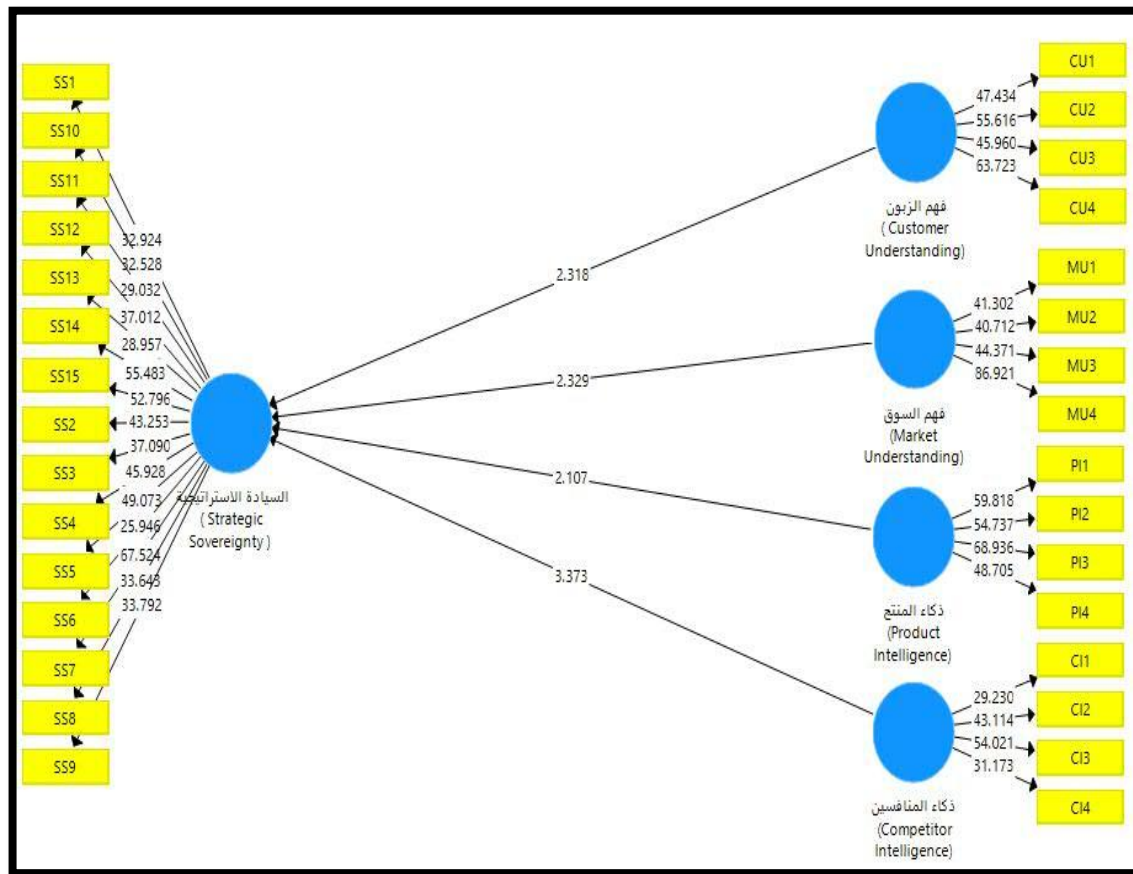
المتغيرات	السيادة الاستراتيجية (SS)	
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الذكاء التسويقي (MI)	0.933	0.000
فهم الزبون	0.889	0.000
فهم السوق	0.870	0.000
ذكاء المنتج	0.836	0.000
ذكاء المنافسين	0.854	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).



الشكل (3): يبين تقييم مسارات النموذج الهيكلي باستخدام تقنية (Bootstrapping)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).



الشكل (4): يبين تقييم مسارات في بعد المتغيرات المستقل النموذج الهيكلي باستخدام تقنية (Bootstrapping)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

2-4. معاملات الانحدار: تظهر معاملات المسارات المباشرة وغير المباشرة أن علاقة النموذج ذات دلالة إحصائية. كما موضح في الجدول رقم (9).

الجدول (9): تقييم الدلالة الاحصائية لمسارات العلاقات مباشرة في النموذج البحث

العلاقات بين المتغيرات	معامل المسار	T-Test	P-value	القرار الفرضية
الذكاء التسويقي (MI) <- السيادة الاستراتيجية (SS)	0.932	57.414	0.000	رفض H_0
فهم الزبون (UC) <- السيادة الاستراتيجية (SS)	0.249	2.318	0.021	رفض H_0
فهم السوق (UM) <- السيادة الاستراتيجية (SS)	0.256	2.329	0.02	رفض H_0
ذكاء المنتج (PI) <- السيادة الاستراتيجية (SS)	0.227	2.107	0.036	رفض H_0
ذكاء المنافسين (CI) <- السيادة الاستراتيجية (SS)	0.256	3.373	0.001	رفض H_0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

يعرض الجدول رقم (9) ملخصاً لتقديرات معامل المسار وقيم (T) ومجالات الثقة بـ (95%) ولتقدير الدلالة الاحصائية لمعاملات المسار فإنه يمكن الاعتماد على تفسير قيم (T) ومقارنتها مع القيمة الحرجة (T=1.96) عند (0.05) أو قيم (p-value) ومقارنتها مع (0.05)، وأيضاً يمكن الاعتماد على مجال الثقة لمعامل المسار المقدر حيث إن قيمة الصفر لا تقع في هذا المجال، وعليه نستنتج أن معامل المسار له دالة احصائية عند مستوى (5%).

1. تأثير (الذكاء التسويقي) (MI) -> السيادة الاستراتيجية (SS): نلاحظ من الجدول وجود علاقة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين (الذكاء التسويقي (MI) -> السيادة الاستراتيجية (SS))، حيث نجد أن قيمة (T=57.414) المحسوبة أكبر من قيمة (T=1.646) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05)، وأيضاً قيم (P-value < 0.05)، كما نلاحظ معامل المسار (B=0.932) لا يتضمن قيمة الصفر. كما أن أي زيادة في مستوى الذكاء التسويقي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تعزيز السيادة الاستراتيجية بقيمة (0.932) وحدة. لذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية تنص على وجود أثر مباشر عند مستوى دلالة (0.05) للذكاء التسويقي على السيادة الاستراتيجية.

2. تأثير (فهم الزبون) (UC) -> السيادة الاستراتيجية (SS): نلاحظ من الجدول وجود علاقة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين فهم الزبون (UC) -> السيادة الاستراتيجية (SS)، حيث نجد أن قيمة (T=2.318) المحسوبة أكبر من قيمة (T=1.646) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذو دلالة احصائية، وأيضاً قيم (P-value < 0.05)، كما نلاحظ معامل المسار (B=0.249) لا يتضمن قيمة الصفر. حيث أنه كل زيادة في مستوى فهم الزبون بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في تعزيز السيادة الاستراتيجية بـ (0.249) وحدة. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود أثر مباشر عند مستوى دلالة (0.05) لفهم الزبون على السيادة الاستراتيجية.

3. تأثير (فهم السوق) (UM) -> السيادة الاستراتيجية (SS): نلاحظ من الجدول وجود علاقة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين فهم السوق (UM) -> السيادة الاستراتيجية (SS)، حيث نجد أن قيمة (T=2.329) المحسوبة أكبر من قيمة (T=1.646) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذو دلالة احصائية، وأيضاً قيم (P-value < 0.05)، كما نلاحظ معامل المسار (B=0.256) لا يتضمن قيمة الصفر. حيث إنه كل زيادة في مستوى فهم السوق بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في تعزيز السيادة الاستراتيجية بقيم (0.256) وحدة. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود أثر مباشر عند مستوى دلالة (0.05) لفهم السوق على السيادة الاستراتيجية.

4. تأثير (ذكاء المنتج) (PI) -> السيادة الاستراتيجية (SS): نلاحظ من الجدول وجود علاقة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين ذكاء المنتج (PI) -> السيادة الاستراتيجية (SS)، حيث نجد أن قيمة (T=2.107) المحسوبة أكبر من قيمة (T=1.646) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة احصائية، وأيضاً قيم (P-value < 0.05)، كما نلاحظ معامل المسار (B=0.227) لا يتضمن قيمة الصفر. حيث أنه كل زيادة في مستوى ذكاء المنتج بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في تعزيز السيادة الاستراتيجية بقيم (0.227) وحدة. لذا يتم قبول الفرضية

الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود أثر مباشر عند مستوى دلالة (0.05) لذكاء المنتج على السيادة الاستراتيجية.

5. تأثير (ذكاء المنافسين) (CI) - السيادة الاستراتيجية (SS): نلاحظ من الجدول وجود علاقة مباشرة ذو دلالة إحصائية بين ذكاء المنافسين (CI) - السيادة الاستراتيجية (SS)، حيث نجد قيمة (T=3.373) المحسوبة أكبر من قيمة (T=1.646) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذو دلالة إحصائية، وأيضاً قيم (P-value < 0.05)، كما نلاحظ معامل المسار (B=0.256) لا يتضمن قيمة الصفر. حيث أنه كل زيادة في ذكاء المنافسين بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إيجابية في تعزيز السيادة الاستراتيجية بقيم (0.256) وحدة. لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود أثر مباشر عند مستوى دلالة (0.05) لذكاء المنافسين على السيادة الاستراتيجية.

الجدول (10): تقيم معامل التحديد R^2 ، حجم التأثير f^2 في النموذج

المتغيرات	معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2
الذكاء التسويقي (MI)		السيادة الاستراتيجية (SS)
السيادة الاستراتيجية (SS)	0.870 (كبيرة)	6.694 (كبير)
فهم الزبون (UC)		0.071 (صغير)
فهم السوق (UM)		0.067 (صغير)
ذكاء المنتج (PI)		0.07 (صغير)
ذكاء المنافسين (CI)		0.13 (صغير)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 3).

يعرض الجدول رقم (10) ملخص تقيم معامل التحديد (R^2) وحجم التأثير (f^2) في النموذج، يقترح (Chin, 1998) أن قيم (R^2 : 0.67 و 0.33 و 0.19) في (PLS-SEM) يمكن عدّها كبيرة ومتوسطة وضعيفة على التوالي. لتفسير قيم معامل التحديد (R^2) لنموذج الدراسة تبين أن متغير الذكاء التسويقي يفسر (87.0%) من التغيرات التي تحدث للسيادة الاستراتيجية، وهي قيمة كبيرة لأنها ضمن مجال ($R^2 < 0.67$) ولتفسير حجم التأثير (f^2) على مستوى الكلي للمتغير المستقل (الذكاء التسويقي) كانت (6.694) وتعدّه كبيرة، أما على مستوى الأبعاد فكانت حجم التأثير قليلة، بعد الذكاء المنافسين كانت لها أكبر تأثيراً في السيادة الاستراتيجية مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة (0.13)، أما بعد فهم السوق كانت أقل تأثيراً من بين ابعاد ذكاء التسويقي وبنسبة (0.067)، وحجم التأثير للأبعاد الأخرى فهم الزبون وذكاء المنتج كانت (0.071، 0.07) على التوالي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: يستعرض هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث كالآتي:

1. يؤكد مديروا المعامل المبحوثة على أن الذكاء التسويقي تساعد المنظمة في وضع الخطط الاستراتيجية الملائمة وكذلك الصياغة الناجحة للقرارات بما يتناسب والحالة الظرفية التي تحكم السوق في ظل المنافسة الشديدة وذلك من أجل اقتناص الفرص التسويقية المتاحة أو الحد من أخطار المنافسين في سوق العمل مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.

2. يرى مديرو المعامل المبحوثة بأن الذكاء التسويقي كالحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر والذي يساعد المنظمة في استلام الإشارات التحذيرية وإيصالها إلى صانعي القرار من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة، مع ذلك لم تستفد هذه الشركات بشكل جيد من المعلومات الواردة عن المنافسين في معرفة تحركاتهم المسبقة.
 3. نستنتج من خلال الاحصاء الوصفي بأن بعد ذكاء المنافسين حصلت على اهتمام أقل من قبل أفراد المبحوثين، فأحياناً قد تضطر بعض المنظمات الى تغيير سياساتها جراء آثار الضغط التنافسي وهذا بحاجة إلى جهد ووقت وكلفة.
 4. يدرك مديرو المعامل المبحوثة أهمية السيادة الاستراتيجية في زيادة قدرة المنظمة في السيطرة على الموارد والعوامل الحرجة المتعلقة بالموردين، والوصول إلى أفضل قنوات التوزيع، وتوليد المعرفة الاستراتيجية وتوظيفها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين.
 5. يحرص مديرو المعامل المبحوثة للوصول إلى السيادة الاستراتيجية من خلال بناء مراكز تنافسية متقدمة وريادة في السوق بعدها من الضروريات التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها، ولكن مديرو الشركات بحاجة إلى قدرة أكثر للتأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية.
 6. يرى مدراء المعامل المبحوثة ضرورة وضع تصورات واضحة حول كيفية التوسع بالمجال التنافسي وبناء قدرات تنافسية تتميز بالاستباقية للارتقاء بالمستوى المميز لأنه يمثل مفتاح السيادة الاستراتيجية وأطار أساسي لصياغة استراتيجية ناجحة.
 7. تحتاج المعامل المبحوثة الى السيادة الاستراتيجية من خلال ربطها بالذكاء التسويقي وبالفعل بينت النتائج أن هناك ترابط قوي ما بين الاثنين، علماً إن استخدام الذكاء التسويقي يوفر الدعم اللازم للسيادة الاستراتيجية.
 8. بالرغم من أن هدف المعامل المبحوثة هو تحقيق التميز في الأداء والحصول إلى أكبر حصة سوقية وبالتالي الوصول إلى السيادة الاستراتيجية، لتحقيق ذلك تحتاج الشركات إلى ذكاء تسويقي بكافة أبعادها.
- ثانياً. التوصيات:** بناء على ما جاء في الاستنتاجات تقترح البحث جملة من التوصيات وكالاتي:
1. ضرورة عمل ادارة المعامل المبحوثة على زيادة الاهتمام بالذكاء التنافسي من أجل متابعة أداء المنافسين وذلك بالاستفادة من المعلومات الواردة عن الشركات المنافسة في السوق لمعرفة تحركاتهم المسبقة مما له دور في تعزيز السيادة الاستراتيجية.
 2. ضرورة قيام المعامل الاسمنت في محافظة السليمانية على زيادة اجراءات استقطاب وجذب الكفاءات والمحافظة عليهم من أجل خلق مزيد من الأفكار والابداع في مجال عملهم.
 3. على ادارة المعامل تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار لأرباك المنافسين والتأثير على سلوكهم من أجل بناء محفظة خاصة بمنتجات الشركة.
 4. توصي البحث بأن تعطي ادارة المعامل المبحوثة اهتمام أكثر باستخدام الذكاء التسويقي لما لها من علاقة طردية مع السيادة الاستراتيجية.
 5. ينبغي على المعامل المبحوثة مواصلة البحث عن الأدوات والأساليب والآليات التي يضمن التفوق والسيادة الاستراتيجية.

6. ضرورة تولى المعامل المبحوثة اهتماما متساويا بأبعاد السيادة الاستراتيجية وخصوصا ببناء منطقة نفوذ وتوسع هذه المنطقة من أجل تحقيق السيادة من خلال تبنيها استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية، والمحافظة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي وكذلك فهم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ والتأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية.
7. استنادا إلى نتائج البحث يوصي البحث بضرورة اعطاء المعامل المبحوثة اهتماما أكثر بأبعاد الذكاء التسويقي مجتمعة لما لها دور في تعزيز السيادة الاستراتيجية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. اكرام، بن الشيخ وسلمى، شماخ. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في الذكاء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قائمة. رسالة الماجستير في ادارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، الجزائر.
2. الباشقالي، محمود محمد أمين وسلطان، حكمت رشيد. (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 95-125.
3. بن وزرة، خديجة. (2018). تطوير اختبار الذكاءات المتعددة الجاردنر باستخدام نموذج راش: دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثانية ثانوي بثانويات وادي أرهيو. أطروحة دكتوراه في علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
4. حسن، حنين قاسم والشيخلي، عبدالرزاق ابراهيم. (2020). تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار. مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 26 (124)، 1-16.
5. زعلان، عبدالفتاح جاس. (2017). استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي دراسة تحليلية: لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق. مجلة جامعة كربلاء العلمية، الخامس (الثالث).
6. سامية، أنجشايري. (2017). الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام دراسة حالة: مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية. أطروحة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر.
7. السرحان، عطا الله فهد. (2021). دور الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الريادية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الاردنية. المجلة العربية للإدارة، 41 (2)، 337-353.
8. سعد، مرزوق. (2022). دور الذكاء التسويقي المرتكز على التسويق الرقمي في تعزيز ولاء الزبون. مجلة دفاتر اقتصادية، 13 (01)، 490-504.
9. الشريف، على كاظم حسين محل. (2017). التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية. أطروحة الدكتوراه. قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

10. شلاكة، طارق كاظم وجودة، رضوان جبار. (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط الآليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 13 (4)، 361-341.
11. الشمري، فراج نعيمش فرج. (2016). أثر حوكمة تقانة المعلومات في دعم نظام الذكاء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة في عدد من المصادر في محافظتي نينوى ودهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (36)، 159-142.
12. الطائي، بهاء حبيب محمود والحمامي، محمد أحمد محمود. (2019). مدى إسهام أبعاد الذكاء التسويقي في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة العالمية للبطاقة الذكية في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (47)، 289-270.
13. العابدي، رزاق جواد والموسوي، هاشم مهدي هاشم. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري لعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، الثامن (الحادي والثلاثون)، 167-143.
14. عكاب، عمر أسعد. (2020). الذكاء التسويقي وتأثيره على الابداع الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية. رسالة الماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
15. علي، رؤي تحسين وعطا، خالدية مصطفى. (2022). القيادة الاصلية وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الاهلية في بغداد. مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، (27)، 236-215.
16. علي، رؤي تحسين وعطا، خالدية مصطفى. (2022). النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد. مجلة اقتصاديات الأعمال، 2 (1)، 67-43.
17. علي، مظفر حمد وعبد، سامي صابر واسماعيل، جبرائيل احمد. (2016). علاقة رأس المال الفكري بالذكاء التسويقي وتأثيرهما في الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 4 (2)، 459-425.
18. العيساوي، هادي مران احمد والعبدي، فائق مشعل قدوري. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (58)، 31-12.
19. العيساوي، هادي مران أحمد والعبدي، فائق مشعل قدوري. (2022). السيادة الاستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. مجلة اقتصاديات الأعمال، 2 (2)، 72-53.
20. الفتلاوي، ميثاق هاتف والقطان، مناف عبدالكاظم وعبدالله، حسين علي. (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط التعلم الاستراتيجي: دراسة اختيارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة. مجلة الادارة والاقتصاد، (126)، 42-26.
21. الكعبي، حسين صبيح محيسن وصبري، زهراء جمال. (2021). تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين

في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية. المؤتمر الدولي الاول/ اكااديمية الوارث العلمية بالتعاون مع كلية ادارة والاقتصاد-جامعة وارث الانبياء، (Special, Wraith Scientific Journal)، 271-292.

22. الكناني، حيدر حسن كاظم والنجار، شهناز فاضل أحمد. (2021). دور الافصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال. مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، 2 (1)، 53-68.

23. لطيفة، مهدي. (2018). دور الذكاء التسويقي في ادارة التعليم الالكتروني. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، JFBE، (السابع).

24. النصور، أياد عبدالفتاح. (2017). أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات الاعمال السلعية والخدمية في الأردن. المجلة العربي للإدارة، 37 (2)، 219-246.

25. النصور، إياد عبدالفتاح. (2020). أثر الذكاء التسويقي على تدعيم عملية الابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال الخدمية لدى الأردن والسعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 17 (2)، 233-245.

26. نصور، ريزان واسبر، سعيد و خليل، ولاء. (2018). دراسة واقع الذكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40 (50)، 461-480.

27. الياسري، أكرم محسن والطائي، فيصل علوان وحسين، على كاظم. (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة اسمنت الجنوبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 6 (24)، 51-87. ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdulkareem, A. (2022). The Effect of Strategic Alignment on Achieving Strategic Sovereignty- A Field Study in A Sample of Hotels in Kurdistan. RIGE. Review of International Geographical Education, 12 (2), 2146-0353.
2. Alzoubi, H. M., and Khafajy, N. A. (2015). The Impact of Business Process Management on Business Performance Superiority. International of Business and Management, Review, 3 (2), 17-34.
3. Al-Zu'bi, H. A. (2017). Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy. International Business Management, 11(96), 1240-1245.
4. Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. MIS, 22 (1), 1-10.
5. D'Aveni, A. R. (2004a). Corporate Spheres of Influence. MII Sloon Management Review, 45 (4), 38-46.
6. D'Aveni, A. R. (2004b). Blance of Power. MII Sloon Management Review. Summer, available on. Line at: [http://web.mit.edu/smr/issue: \(15\), \(10\)](http://web.mit.edu/smr/issue: (15), (10)).
7. D'Aveni, A. R. (2001). Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence. New York: The Free Press, 1-122.
8. Damen G. A., Dubel J., and Strikwerda, H. (2009). Strategic Supremacy in a Network Economic. The Anniversary Edition, Nolan, Norton & co., www.nolannorton.com.
9. Fresard, L., and Vatta, P. (2012). Competitive Pressure and Corporate Policies. University of Maryland, UK, JEL Classification: G15, G 34, G 31, 1-61.

10. Gebhardt, G. F., Farrelly, F. J. and Conduit, J. (2019). Market Intelligence Dissemination Practices. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, 1(19).
11. Goeltz D. R. (2014). Globalization and hypercompetition -Drivers, Linkages, and industry differences. Holy Family University. *Journal of international Business and Guttural Studies*, 8, 1-19.
12. Gronemus, J. Q., Hair, P. S., Crawford, K. B., Nyalwidhe, J. O., Cunnion, K. M. and Krishna, N. K. (2010). Potent inhibition of the classical pathway of complement by a novel C1q-binding peptide derived from the human astrovirus coat protein. *Molecular Immunology*, 48 (1-3), 305-313.
13. Guarada, T., Santos, M.F., Pinto, F., Silva, C. and Lourenco, J. (2012). A Conceptual Framework for Marketing Intelligence. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2 (6), 400-459.
14. Hamid, M. R. Ab., Sami, W. and Sidek, M. H. M. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*. doi:10.1088/1742-6596/890/1/012163, 1-6.
15. Hao, C. (2010). Supremacy the Game of the Superpowers Challenge of the New World Order Rules of Play. 8th Century, A.D, Version 3.0.
16. IGBAEKEMEN, G. (2014). Marketing as A Strategic Tool for Competitive Edge. *British Journal of Marketing Studies*, 2 (5), 26-27.
17. Khoa D. N. A., Dinh, T. L. and Menvielle, W. (2019). Marketing Intelligence from Data Mining Perspective. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10, (5), 184-190.
18. Kunle Ade, L. P., Akanbi, A. M. and Tubosun, A. I. (2017). The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamand Bank Plc). *Journal of Competitiveness*, 9 (1), 51-71.
19. Meyer C. (2012). The Chain-Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia. *China & the world series*, Global Focus.
20. Miller, K. J. and Luckner, J. L. (1992). Let's Talk About It: Using Conversation to Facilitate Language Development. *JOURNAL ARTICLE*, 137 (4), 345-350.
21. Strikwerda, J. and Rijnders, D. (2005). Possible End Games in the European Postal Market. *Qui Bone 2*. In M.A. Crew and P.r. Kleindofer (Eds.), *Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector*. Conference.Amsterdam: Kluwer Academic Publishers, 295-313.
22. Yiannakopoulos, Y., Magoutas, A., and Chountalas, P. (2017). Strategic Competition Analysis and Group Mapping: The Case of Greek Insurance Industry. *Journal of Economic and Business*, (1), 41-65.
23. Zee, Han van der and Strikwerda. (2003). How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty. Copyright, Nolan, Norton & co. www.nolannorton.com.