

توسيط البراعة التسويقية في العلاقة بين الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية
(دراسة ميدانية)

د. محمد عبد النبي خشان
أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإمام
محمد بن سعود الإسلامية.
أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة - جامعة المنصورة.

د. أمنية عبد العظيم هلال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

ملخص الدراسة

إستهدفت هذه الدراسة توسيط البراعة التسويقية في العلاقة بين الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية، وقد تمثلت أبعاد البراعة التسويقية (إستكشاف السوق و إستغلال السوق)، بينما تمثلت أبعاد الذكاء التنافسي في الأبعاد (جمع- تحليل- نشر- إستخدام وتقييم البيانات والمعلومات)، و تمثل مجتمع الدراسة في مدرء التسويق والمبيعات الذين يعملون في الشركات الصناعية المختلفة في مدينة دمياط الصناعية، و تم إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من (١٦٤) من مديري التسويق والمبيعات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام SPSS.V.29 وبرنامج AMOS، وقد إستخدم الباحثان مقاييس الثبات و الصدق لإختبار جودة قائمة الاستقصاء، وقد توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلا من أبعاد البراعة التسويقية وكل من أبعاد الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة، وكذلك توصلت النتائج إلى أن أبعاد البراعة التسويقية قد توسطت العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة بالشركات الصناعية، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي وُجّهت لمدرء التسويق والمبيعات بالشركات الصناعية، كما قدمت الدراسة أفكار مقترحة لإجراء مزيد من البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، البراعة التسويقية، أنشطة خلق القيمة.

Abstract
**The Mediating Role of Marketing Ambidexterity in the Relationship
between Competitive Intelligence and Value Creation Activities of
Manufacturing Companies**
An empirical study

Dr. Omnia Abdelazim Hilal

Assistant Professor of Business Administration,
Faculty of Commerce, Zagazig University

Dr. Mohamed Abdelnabi Khashan

Associate Professor, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic
University (IMSIU), Riyadh, Saudi Arabia.
Assistant Professor of Business Administration, Faculty
of Commerce, Mansoura University

Abstract:

This study aimed to examine the mediating effect of competitive intelligence in the relationship between marketing ambidexterity and value creation activities in industrial companies. The marketing market ambidexterity consisted of market exploration and market exploitation, while the competitive intelligence dimensions included collection, analysis, dissemination, and use and evaluation of data and information. The population was marketing and sales managers working in various industrial companies in Damietta Industrial City, and a questionnaire was prepared to collect primary data through personal interviews from 164 marketing and sales managers. Data was analyzed using SPSS V. 29 and AMOS. The researchers used reliability and validity measures to test the quality of the questionnaire. The results of the study concluded that there is a statistically significant relationship between each of the dimensions of marketing ambidexterity and each of the competitive intelligence and value creation activities. The results also concluded that marketing ambidexterity mediated the relationship between competitive intelligence and value creation activities in industrial companies. The study presented a set of recommendations to marketing and sales managers in industrial companies. The study also presented proposed suggestions for future research.

Keywords: Marketing Ambidexterity, Competitive Intelligence, Value Creation activities.

تمهيد:

في ظل البيئة المتغيرة و حالة عدم التأكد التي تعمل فيها الشركات؛ تزداد حالة الغموض التي تحيط بها، وكلما زادت حالات عدم التأكد تزداد درجة المخاطرة التي تواجهها، وعليه يكون من الواجب أن تسعى الشركة لتوفير مزيد من المعلومات بوسائل متعددة، ويعد الذكاء التنافسي من وسائل الحصول على المعلومات إذ يحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها (داخلية أو خارجية)، وطريقة البحث عنها، ويدعم بهذه المعلومات إتخاذ القرارات التسويقية التي تدعم الأداء التسويقي في المؤسسات (Sahoo et al., 2025; Monazzam & Crawford, 2024) واستراتيجية التكيف مع البيئة وأسواق المنظمات تتطلب ضرورة الاستثمار في القدرات والموارد التي تعزز أنشطة البراعة التسويقية للشركة والمتمثلة في كلاً من نشاط الاستكشاف ونشاط الاستغلال للفرص التسويقية الناتجة عن البيئة المتغيرة وأن تعتبر حالة عدم التأكد البيئية الناتجة عن ذلك ميزة للشركة، فالبراعة التسويقية تعتمد على التوازن بين استكشاف واستغلال الفرص، مما يعزز الابتكار والمرونة التسويقية بالشركة (Ledi, 2024).

كما أن التغيرات السريعة في البيئة التسويقية ساهمت في توجه الشركات للإستثمار لتكوين نظام للذكاء التنافسي بداخلها يستهدف إكتساب وتخزين وتحديث المعرفة التسويقية، وذلك للتعويض بتغيرات السوق ودراسة المنافسين، وينعكس ذلك إيجابياً على القرارات التسويقية المرتبطة بالسوق والعملاء والمنافسين من خلال استعراض البحوث التي تناولت الذكاء التنافسي، لذا يتعين على المؤسسات تنمية قدرتها على الصمود و قدرتها على الاستجابة الفعالة للظروف غير المتوقعة التي قد تشكل خطراً على بقائها واستغلال الفرص (Baird et al., 2024, Oiku, 2024)، وبالتالي، فإن الإدارة الفعالة للأزمات أمر بالغ الأهمية لبقاء المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، و قد تناول الباحثان الدراسة وفقاً لعدة عناصر وهي : التعريف بمتغيرات البحث، أهمية البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، فروض البحث، متغيرات نموذج البحث، حدود البحث، أسلوب الدراسة، التحليل الإحصائي ، تحليل ومناقشة النتائج ، ملخص لأهم النتائج والتوصيات، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ويمكن تناولها كما يلي :

أولاً التعريف بمتغيرات البحث:

١- البراعة التسويقية Marketing Ambidexterity :

في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، حيث تتداخل الأسواق وتتغير توقعات العملاء باستمرار، لم يعد بإمكان الشركات الاعتماد على الأساليب التقليدية أو التحسينات الداخلية المستمرة. بل أصبح من الضروري تبني استراتيجية تكيفية واستشرافية تُمكن من التصرف بمرونة وابتكار، وفي هذا

الإطار تُعد البراعة التسويقية مفهوماً مهماً يجمع بين الاستكشاف (Exploration) للفرص الجديدة والاستغلال (Exploitation) للموارد القائمة، وقد استند هذا إلى فرضية (March (1991) حول ضرورة الموازنة بين الابتكار والحفاظ على الكفاءة التشغيلية.

وقد أظهرت دراسات حديثة أن هذا النوع من التوازن لا يمكن تحقيقه من فراغ بل يتطلب أدوات وموارد تُمكن الشركات من استشعار التغيرات وتحويل البيانات إلى قرارات ناجحة.

وعلى سبيل المثال فقد أوضحت دراسة (Saeed et al. (2023، والتي ركزت على الشركات الصناعية والتجارية العاملة في الأسواق الناشئة، أن تحليلات البيانات الضخمة والقدرات الديناميكية تُسهّل تحسين أداء التسويق من خلال تمكين الاستجابة السريعة ومواءمة الاستراتيجيات مع التغيرات البيئية، مما يُبرز ضرورة دمج المرونة التقنية والخبرة التسويقية.

ومن ناحية أخرى تناولت دراسة (Kumar et al. (2024 في قطاعات الشركات الناشئة الرقمية والتجارة الإلكترونية والتكنولوجيا نموذج النمو السريع لنهج تسويقي يتماشى مع مفهوم البراعة. ويستند هذا النموذج إلى رؤية قائمة على البيانات والتجريب السريع لتحقيق نمو مؤثر بأقل تكلفة، وهو مصدر رئيسي للمنافسة في الأسواق المليئة بالحلول الرقمية.

كما وسّع كل من (Sayed & Dayan (2024 النموذج النظري للبراعة التسويقية ليشمل المرونة الرقمية، وهو جانب أصبح لا مفر منه مع الثورة السريعة في الذكاء الاصطناعي والحجم المتزايد للبيانات. وفي بحثهم، المترجم إلى بيئة الأعمال الرقمية، لاحظوا أن القدرة على تغيير استراتيجيات التسويق في الوقت الفعلي استجابة لسلوك المستهلكين الرقميين هي واحدة من أهم جوانب البراعة في العصر الحديث.

في السياق نفسه، أوضحت دراسة (Ali et al. (2024 التي استهدفت شركات تعمل في بيئات معقدة ومتغيرة – أن البراعة التسويقية تتطلب تفاعلاً ديناميكياً بين التوجهات الداخلية مثل الابتكار التنظيمي والقدرات التكنولوجية، والتوجهات الخارجية مثل فهم احتياجات السوق والتقلبات التنافسية، مؤكدة أن الانسجام بين هذين البعدين هو مفتاح البقاء والتفوق.

وأخيراً قام (Sarmiento et al. (2024 بتطبيق دراستهم على شركات الخدمات والمنتجات الصناعية – لتحليل العلاقة بين خلق القيمة المشتركة (Value Co-Creation) والبراعة التسويقية. وذكروا أن مشاركة العملاء في إنتاج الحلول والخدمات لا تؤدي فقط إلى تحسين الأداء التسويقي، بل تؤدي أيضاً إلى ولاء العملاء وتعزيز قيمة العلامة التجارية على المدى الطويل.

مما سبق يرى الباحثان أن نتائج معظم الدراسات السابقة تشير إلى أن البراعة التسويقية لم تعد مجرد مهارة تشغيلية أو تقنية، بل أصبحت نهجاً استراتيجياً متكاملًا يُمكن الشركات من التفاعل مع

التغيرات المعقدة والاستفادة منها في خلق مزايا تنافسية قائمة على الاستباق، والابتكار، والتفاعل الحي مع السوق والعملاء.

ولذا يمكن تعريف البراعة التسويقية على أنها " قدرة الشركة على تكوين توازن بين إستكشاف فرصها السوقية (exploration) وكذلك استغلال قدراتها السوقية الحالية (exploitation)، ويشير الاستغلال إلى تعظيم القيمة المقدمة للعميل وتوفيرها حلولاً للسوق الحالية، ويتضمن غالباً استراتيجيات إعلانية أو ترويجية تعتمد على الموارد بشكل مكثف، أما الاستكشاف فيتمثل في قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وصياغة عروض وحلول تلبي هذه الاحتياجات (Ledi, 2024) ويمكن إيضاح أبعاد البراعة التسويقية كما يلي:

أ- استكشاف السوق: يشير إلى البحث واكتشاف معرفة سوقية جديدة أو أسواق جديدة غير مستغلة ويتضمن هذا النهج البحث الواسع خارج حدود السوق الحالية، مما يدفع المديرين غالباً إلى أسواق غير معروفة وغير مؤكدة الربحية.

ب- استغلال السوق: يتعلق بتطبيق المعرفة التسويقية للاستفادة من الفرص في الأسواق الحالية ويتميز هذا النهج بإعتماد المديرين على المعرفة السوقية لتحليل السوق والدخول لأسواق جديدة، أو التكيف مع الأسواق القائمة.

٢- الذكاء التنافسي Competitive Intelligence :

يعرف الذكاء التنافسي بأنه "عملية منظمة لجمع واكتساب وتبادل واستخدام المعلومات اللازمة للمنظمة لكي تستطيع التنافس بفعالية (Shittu et al., 2025)، فالذكاء التنافسي يُعرف بأنه "العملية التي تجمع من خلالها المنظمات المعلومات القابلة للتنفيذ حول المنافسين والبيئة التنافسية وتوظفها في عملية اتخاذ القرار والتخطيط لتحسين أدائها، كما يعمل الذكاء التنافسي كمحفز للابتكار المقتصد من خلال توفير المعرفة والفهم اللازمين للمشهد التنافسي، مما يشكل الأساس لخلق القيمة، ويؤدي الابتكار المقتصد دوراً حيوياً من خلال تحويل رؤى الذكاء التنافسي إلى استراتيجيات تدفع نحو تحقيق القيمة (Wu et al., 2023).

ومن الناحية العلمية قدم Elmahdy (2024) تطبيقاً فريداً للذكاء التنافسي إدارة وحدات ضمان الجودة بالجامعات المصرية مستمداً من تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت الدراسة كيف يمكن للذكاء التنافسي تحسين فعالية صنع القرار وقدرة الوحدات على التخطيط والاستجابة للتغيير من الناحية العلمية.

وفي بيئات ريادة الأعمال، وثق Ahmed et al. (2024) دراسة حالة لشركة Go Natural Pure Cosmetics حيث من الضروري بناء هيكل تنظيمي لممارسات الذكاء التنافسي في الشركات

الناشئة حتى في ظل وجود موارد محدودة ومقاومة للتغيير، وأكدت نتائج الدراسة أن الاعتماد على الذكاء التنافسي يسهم في دفع قدرة الشركة استراتيجياً في التعامل مع المنافسة ودعم اتخاذ القرارات القائمة على المعلومات.

في هذا السياق توصلت دراسة كل من (Asri and Ab Samad (2024) إلى أن ممارسات الذكاء التنافسي في قطاع الفنادق كان لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء الفنادق، من خلال تحسين جودة الخدمة، ورضا العملاء، واتخاذ القرارات الإدارية في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية وعدم الاستقرار. وأكدت هذه النتائج على ضرورة دمج الذكاء التنافسي في الخطط الاستراتيجية للفنادق، لا سيما في قطاعات السياحة.

وفي دراسة حالة تطبيقية، بحث كل من (Drihem and Bouklikha (2024) عن دور الذكاء التنافسي في بناء الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة شركة بروميدال الجزائرية للرعاية الصحية. وأظهرت نتائج الدراسة أن توظيف الذكاء التنافسي ساهم بفعالية في تعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال تعزيز فهم السوق وتوجيه الاستثمار نحو المنتجات والخدمات ذات القيمة الأعلى للعملاء.

وفي السنوات الأخيرة ركزت الدراسات لتشمل تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تقييم الذكاء التنافسي كما حدث في دراسة (Varnamkhasti et al. (2025 حيث استخدمت خوارزميات التعلم الآلي لتقييم الذكاء التنافسي في قطاع التأمين، مما يُتيح فحص المعلومات التنافسية بدقة وشمولية أكبر، ويساهم في تحسين دقة التوقعات الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بإمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي في أنظمة الذكاء التنافسي لتحقيق مرونة وكفاءة أكبر في اتخاذ القرارات والتحليل.

في السياق نفسه، أجرى (Costello (2025 تجربةً على العلاقة بين المؤشرات المالية والذكاء التنافسي، وخلص إلى أن تحليل النسب المالية نهجٌ نوعيٌ لرصد التغيرات في السوق واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أثبتت الدراسة أن الجمع بين التحليل المالي والذكاء التنافسي يُتيح للمؤسسات فهمًا شاملاً لموقعها في السوق ومجالاً للتحسين. ومع تزايد دور الذكاء التنافسي كقوة دافعة استراتيجية وراء أداء الشركات، بُذلت جهودٌ لدراسة الأدوار الوسيطة لبعض القدرات التنظيمية في تحسين العلاقة بين ممارسات الذكاء التنافسي والأداء.

في هذا السياق، قدّم (Shawaly (2024 نموذجًا يربط الذكاء التنافسي بأداء شركات السياحة، مُحدداً أن هذا التأثير ليس مباشراً فحسب، بل يمر أيضاً من خلال "التميز التسويقي" كمتغير وسيط. أشارت النتائج إلى أن التميز التسويقي يُعزز العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء العام، وأن نجاح

الذكاء التنافسي يعتمد، إلى حدٍ ما، على قدرة المؤسسة على تحويل الرؤى التنافسية إلى استجابات تسويقية متفوقة وفعالة.

توسّعت الأبحاث الحديثة لدراسة العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والذكاء التنافسي، لا سيما خلال عملية التحول نحو الصناعة ٤.٠. أظهر Silva et al. (2025) أن الذكاء التنافسي مُحفّز هامٌّ لاعتماد الابتكار التكنولوجي في قطاع البناء. وقد ساعدت جهود الذكاء التنافسي المنهجية في رصد الاتجاهات التكنولوجية، ومسح احتياجات السوق، وتعزيز استجابة المؤسسات للتحديات الرقمية لـ"البناء ٤.٠". ووفقًا للباحثين، يُمكن أن يكون الذكاء التنافسي بمثابة مُمكنٍ للاستعداد الرقمي والاستجابات للابتكارات في الصناعات التقليدية مثل البناء. وبالتالي، تُشير الدراسات الحالية إلى نموٍ معني وتطبيقات الذكاء التنافسي، حيث لم يعد يقتصر على المراقبة والتحكم، بل أصبح مُتكاملًا مع التحليل المالي والابتكار التكنولوجي وأدوات التحليل الجديدة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى الأهمية المُتزايدة لدمج الذكاء التنافسي في استراتيجيات الأعمال، لا سيما في القطاعات التي تتطوي على مستويات عالية من التغيير وعدم التأكد، وبافتراض أساسي أن الذكاء التنافسي ليس مجرد جزء من عملية اتخاذ القرار، بل هي مصدرٌ أساسيٌّ للتميز والابتكار التنظيمي، من خلال قنوات مباشرة وغير مباشرة كالتسويق والابتكار التكنولوجي. كما تُؤكد أهمية ربط ممارسات الذكاء التنافسي بالأنشطة التنظيمية الأساسية (مثل التسويق، والبحث والتطوير، والتحول الرقمي) بما يُحقق عوائد أداءٍ ملموسة.

وقد حددت دراسة (Hassani and Mosconi, 2022) دورة الذكاء التنافسي المراحل التالية:

أ- التخطيط: تتمثل هذه المرحلة الأولية في تحديد الاحتياجات الاستخباراتية الرئيسية، واختيار البيانات عالية الجودة والضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية، مع تصفية المعلومات غير ذات الصلة (Côte-Real et al., 2020)

ب- جمع البيانات: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات من مصادر متنوعة، وتشمل المصادر الإلكترونية مثل مواقع المنافسين، والمؤسسات الحكومية والبحثية، والمنتديات، ووكالات الأخبار، بالإضافة إلى قواعد البيانات (Schaer et al., 2022)، أما المصادر غير الإلكترونية فتشمل آراء الموظفين والعملاء والشركاء، حيث يُنظر إلى الموظفين، على وجه الخصوص باعتبارهم مصادر قيمة للرؤى حول السوق والمنافسة (Vieira et al., 2023).

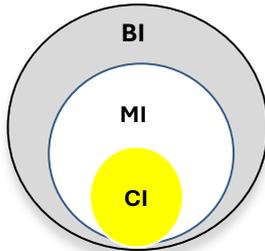
ج- التحليل: يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام نماذج مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، ونموذج القوى الخمس لبورتر، ومصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، وتقييم الموقف الاستراتيجي والإجراءات، والنموذج الداخلي-الخارجي، والاستراتيجية العامة، والتخطيط الاستراتيجي الكمي، والعوامل الاجتماعية

والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية والسياسية لفهم العوامل البيئية (Calof et al., 2020). وتنتج عن هذه التحليلات تقارير استخباراتية مثل ملفات تعريف الشركات وتحليلات السوق، والتي تلعب دورًا حاسمًا في صياغة الاستراتيجيات التنافسية.

د- التوزيع: تتضمن المرحلة الأخيرة توزيع المعلومات الاستخباراتية على الوحدات الاستراتيجية في المؤسسة، حيث تُستخدم لدعم القرارات الاستراتيجية (Mudau et al., 2024).

ولا يوجد اتفاق بين معظم الدراسات السابقة حول أبعاد الذكاء التنافسي، وإن كان أغلبها يؤكد على وجود أربعة عناصر للذكاء التنافسي وهي: عملية تخطيط جمع البيانات وعملية إدارة البيانات وتتضمن العمليات التالية: تحليل المعلومات - نشر المعلومات - استخدام المعلومات (الهنداوي ، ٢٠١٤) ، (McBride, 2014) ، واعتمدت الدراسات السابقة في مجال الذكاء التنافسي على معظم العناصر الأربعة (جمع- تحليل- نشر- استخدام) في قياس الذكاء التنافسي و التعبير عنه ، و يوفر الذكاء التنافسي رؤى حول نقاط القوة والضعف لدى المنافسين واستراتيجياتهم (Vashishth et al., 2024).

ويتضمن الذكاء التنافسي في المؤسسات من ثلاثة ممارسات تمثل أنواع الذكاء التنافسي، النوع الأول وهو الذكاء المؤسسي Business Intelligence (BI) و الذي يهتم بكافة وظائف منظمات الأعمال من وظيفة إنتاج وتسويق وموارد بشرية وتمويل، والنوع الثاني هو الذكاء التسويقي Marketing Intelligence (MI) والذي يركز على عناصر المزيج التسويقي والبيئة التسويقية، والنوع الثالث وهو الذكاء التنافسي Competitive Intelligence (CI).



شكل (١) الأنواع المختلفة من الذكاء
المصدر: إعداد الباحثان بتصرف :
الهنداوي (٢٠١٤)

يساهم الذكاء التنافسي في إكساب الشركات المعرفة حول البيئة الخارجية، مما يمكنها من تحسين عملياتها الداخلية، وتبسيط الإجراءات، واعتماد تقنيات فعالة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، فالذكاء التنافسي يعمل كنظام للإنذار المبكر لمراقبة المنافسين واتجاهات السوق ومتابعة المؤشرات الاقتصادية والصناعية بشكل مستمر، مما يمكن الشركات من توقع الأزمات المحتملة والاستعداد لها (Adewusi et al., 2024).

٣- خلق القيمة Value Creation :

تُعد ظاهرة خلق القيمة من أهم المواضيع في دراسات الأعمال والإدارة، وهي تُحدد طبيعة نجاح الشركات في علاقات العملاء، فخلق القيمة هو عملية خلق قيمة تعاونية بين العملاء والشركات، حيث يُساهم كلٌّ منهما في ظهور المنتجات والخدمات وتحسينها. يعكس هذا الجهد التعاوني ديناميكية الأسواق الحديثة، ويدعم الابتكار والنمو. بناءً على هذا الإطار، يتناول الإطار النظري التالي خلق القيمة من منظور الدراسات الأكاديمية الحديثة (Zhang & Prebensen, 2025).

وقد أظهرت الدراسات عوامل مُتعددة تُساهم في عملية خلق القيمة. من بين هذه العوامل، كان الابتكار عاملاً هاماً في تمكين الشركات من ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء. على سبيل المثال، يُساعد الابتكار في قطاع الذكاء الاصطناعي، كما أشارت دراسة Pinarbasi et al. (2024)، في إنتاج قيمة أكبر من خلال توفير حلول مُبتكرة تُحسّن تجربة العملاء وتُلبي احتياجات السوق.

بالإضافة إلى أن الابتكار يحتاج ويعتمد على خلق القيمة بشكل كبير والذي يرجع إلى الانسجام العاطفي والمعرفي بين العملاء والشركات ، وهنا، تشير دراسة (Khan et al. (2025 إلى أن خلق القيمة هو حافز مهم لتطوير حلول جديدة لتلبية احتياجات العملاء ، حيث يعتقدون أن زيادة التفاعلات الرقمية، مثل تلك التي تتم من خلال برامج المحادثة الآلية، تعزز القيمة المدركة للعملاء عندما يُضاف العنصر البشري إلى التفاعل، مثل استخدام التواصل الودي والفهم العاطفي لاحتياجات العملاء، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم ، كما زادت الحاجة لخلق القيمة مع تطور مفهوم الإبداع المشترك كجانب مهم يشير إلى الشراكة بين الشركات والعملاء لإنشاء المنتجات والخدمات بشكل مشترك فهو أكثر من مجرد استهلاك؛ فهو يستلزم مشاركة العملاء أنشطة تصميم هذه المنتجات وصنعها.

في هذا الإطار أوضحت دراسة كل من (Marchowska-Raza & Rowley(2024 كيفية ترجمة مشاركة العملاء لمجتمع العلامات التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل طبيعي في خلق القيمة من خلال التواجد في وضع يسمح لهم بتأكيد هوية العلامة التجارية وتخصيص اتجاهات التسويق بناءً على اهتماماتهم وتطلعاتهم.

من ناحية أخرى، يبرز خلق القيمة أيضًا في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات. يُؤكد (Yin & Zhao (2024 على أن الشبكات الرقمية الخضراء، التي تُركّز على الابتكار البيئي المستدام، تلعب دورًا محوريًا في خلق القيمة من خلال التعاون بين الشركة والعملاء لتحقيق الابتكار الأخضر والأداء المستدام.

وقد أثبتت الدراسات أن عملية خلق القيمة لها تأثير كبير على أداء الشركات، بالإضافة إلى رضا العملاء. الشركات التي تُشرك عملائها في عملية خلق القيمة تكون في وضع أفضل لتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. على سبيل المثال، وجد Ghali et al. (2024) أن الابتكار المؤسسي وتحديد هوية العميل يؤديان إلى رضا وسعادتهم، حيث يتفاعل العملاء بشكل أكثر إيجابية مع المنتجات والخدمات. علاوة على ذلك، يُحسّن التفاعل المستمر بين الشركة والعميل تجربة العميل الشاملة.

كما تُساهم البراعة التسويقية في خلق قيمة مستدامة. يرى Sarmento et al. (2024) أن الشركات التجارية، التي تُراعي الأسواق سريعة التغير، مثل قطاعي التكنولوجيا والاتصالات، تُساهم في خلق قيمة مستدامة من خلال البحث المستمر عن أسواق جديدة وعمليات داخلية أفضل.

يمكن تطبيق مفهوم خلق القيمة على مجموعة واسعة جدًا من الصناعات. ففي مجال الرعاية الصحية، أثبت Sandhu et al. (2024) أنه يُمكن إشراك المرضى كعملاء فاعلين في عملية خلق القيمة من خلال مشاركتهم في تحسين خدمات الرعاية الصحية من خلال تقديم الملاحظات والتفاعل مع مُقدمي الخدمات. وهذا يُعزز جودة الرعاية ورضا المرضى، مما يؤدي إلى تحسين النتائج الصحية العامة. في قطاع التجارة الإلكترونية والقطاع الرقمي، تلعب التقنيات الناشئة، مثل روبوتات الدردشة، دورًا هامًا في خلق القيمة من خلال تجارب تفاعلية ومخصصة للعملاء. كما بحثت دراسة Khan et al. (2025) في كيفية تأثير "إنسانية" التفاعل الرقمي على القيمة المضافة للخدمة المقدمة للعملاء، مع ارتفاع رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية.

ويُعدّ الإبداع المشترك للقيمة أحد أحدث المفاهيم وأكثرها شيوعًا، والذي غير موازين الشركات والعملاء رأسًا على عقب، حيث لم تعد القيمة تُخلق داخل المؤسسة، بل هي عملية إنتاج ديناميكية بين مختلف الجهات الفاعلة في مرحلتي تصميم وتسليم المنتج أو الخدمة ونتيجةً لذلك، ظهرت مجموعة من النظريات التفسيرية التي تصف الهياكل التي تتم فيها العملية ومحدداتها.

وتُشكّل نظرية الإبداع المشترك أساس خلق القيمة وذلك من خلال التفاعل التعاوني بين الشركات والعملاء، حيث تشير إلى أن القيمة لا تنتقل ببساطة من الشركة إلى العميل، بل تُخلق من خلال التفاعل والمشاركة وتبادل المعرفة والخبرة.

وقد دعم Marchowska-Raza & Rowley (2024) هذه النقطة من خلال دراسة مجتمعات العلامات التجارية على منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام، مُظهرين المستهلكين كمساهمين مستمرين في بناء قيمة العلامة التجارية من خلال المحتوى الذي ينشرونه ويتفاعلون معه، مُظهرين بذلك بناء القيمة التفاعلي في السياقات الإلكترونية.

في حين يرى آخرون أن نظرية الابتكار المفتوح للقيمة يعتمد على أن الابتكار لا يقتصر بالضرورة على الشركة، بل يُتاح أيضًا من خلال التفاعل مع مصادر خارجية، مثل العملاء وشركاء الأعمال. وقد وثّق (Pinarbasi et al., 2024) هذا المفهوم بين الشركات التي تُركز على الذكاء الاصطناعي في بحثهم حول كيفية مساهمة إشراك العملاء، والاعتماد على الأفكار الخارجية، واستخدام الملكية الفكرية في تعزيز الإبداع التنظيمي، وبالتالي تمكين خلق القيمة في بيئة تنافسية.

وتشير نظرية الابتكار الرقمي للقيمة إلى الطريقة التي تُساهم بها التقنيات الرقمية في تغيير كيفية خلق القيمة من خلال تمكين التفاعل الفوري وتقديم خدمات أكثر تخصيصًا. استند بحث دراسة (Khan et al., 2025) إلى هذه النظرية لدراسة كيفية تعزيز خلق القيمة باستخدام برامج الدردشة الآلية. وأوضحوا أن الجانب الإنساني لهذه التفاعلات الرقمية (مثل النبرة الودية والتعاطف) يُساعد على تعزيز التجربة العاطفية والمعرفية للعميل، مما يؤدي إلى قيمة مُدركة أكبر. رابعًا: نظرية شبكة القيمة الرقمية

وأخيرًا تشير نظرية شبكة القيمة الرقمية (Digital Value Network Theory) إلى أن القيمة تُخلق ضمن شبكات مترابطة من الجهات الفاعلة الرقمية، بما في ذلك الشركات والعملاء والموردين، في ظل ظروف بيئية خضراء في المقام الأول. ويفترض (Yin & Zhao, 2024)، أن الشبكات الرقمية الخضراء تُعدّ محركًا للابتكار البيئي، إذ تُسهم في تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة لاكتشاف الأهداف البيئية والتجارية المشتركة، مما يُسهم في خلق قيمة مستدامة من خلال إطار رقمي مترابط.

مما سبق يتضح أن خلق القيمة يمثل الهدف الأساسي لأي كيان مؤسسي، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض مع تحقيق مكاسب مالية من هذه العمليات، مما يؤدي في النهاية إلى خلق قيمة اقتصادية للمنظمة أيضًا، ويُعد خلق القيمة عنصرًا حيويًا لبقاء الشركات وازدهارها، وتمكينها من التكيف والاستفادة من الأزمات وظروف السوق غير المستقرة لتعزيز قدرتها على الصمود (Zutshi et al., 2021, Dahlke et al., 2021).

وقد إرتبط خلق القيمة بالقيمة المالية (Karakulak & Faul, 2023)، وخلق القيمة يعرف على أنه تلبية لاحتياجات العملاء وخلق قيمة اقتصادية، ويُعد خلق القيمة حجر الزاوية في استراتيجية الأعمال، حيث يشير إلى العمليات التي من خلالها تقدم المؤسسات فوائد متفوقة لأصحاب المصلحة. وتشير دراسة كل من (Thai et al., 2025) إلى أن دمج الاستدامة في عمليات خلق القيمة يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وسمعة العلامة التجارية والأداء المالي على المدى الطويل (Vu et al., 2024).

وقد بدأت إدارات التسويق بمؤسسات الأعمال تمارس الذكاء التنافسي كنشاط مستقل وكأداة استراتيجية هامة للتعرف على إستراتيجيات وأهداف المنافسين، وبعيداً عن كونه جزء من نظام بحوث التسويق بالشركة (Hair & Sabol, 2025).

ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من:
أ. الأهمية الأكاديمية:

(١) حداثة مفهومي الذكاء التنافسي والبراعة التسويقية في مجال اتخاذ القرارات التسويقية، والذي ثبت كفاءتهما في العديد من دول العالم، باعتبارهما أحد مداخل تحقيق المزايا التنافسية واشباع حاجات ورغبات العملاء، إلا أنه مازال يحيط بهما قدر كبير من الغموض في بيئة الأعمال المصرية
(٢) ندرة الأبحاث النظرية التي أجريت حول موضوع البحث، وافتقار المكتبة العربية إلى هذا الموضوع، حيث حظي ببعض الاهتمام في الفكر الغربي، ولكنه لم يحظ بنفس الدرجة من الاهتمام في الفكر العربي، لذا يمثل هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة العربية بمزيد من المعرفة في مجال الذكاء التنافسي والبراعة التسويقية واتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة، وفيما يتعلق بخلق القيمة بصفة خاصة.

(٣) تكمن أهمية هذا البحث في كونه أول البحوث التي أضافت عمقا وثراء للعلاقة بين الذكاء التنافسي وخلق القيمة من خلال توسيط البراعة التسويقية، مما يعمق من فهم الأكاديمين والممارسين على حد سواء.

(٤) تحقق المزايا التنافسية و القدرة على مواجهة المنافسين وتحقيق أرباح الشركات الصناعية، ينبع من تنمية وتطوير العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث وهذا ما يفترضه البحث الحالي، كما يسهم في تطوير المنتجات، ودعم الخطة التسويقية للشركة ، فزيادة القدرة التنافسية للمنظمة تسعى المنظمة للحصول على مصادر معلومات مختلفة من خلال الذكاء التنافسي، ويساعدها ذلك في تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين، لذا فالمنظمات تسعى من وراء ممارسة الذكاء التنافسي إلى تحقيق أهدافاً عامة تتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، والتنبؤ بمستوى عال من الثقة بالتطورات في بيئة الأعمال، والعمليات الخاصة بالمنافسين، ومتطلبات العملاء، وحتى التأثيرات الناتجة عن التغيرات في البيئة الاقتصادية، وتوفير دعم أفضل لعملية صنع القرار الاستراتيجي (Colakoglu,2011; Saeed et al., 2023; Varnamkhasti et al., 2025).

ب. الأهمية التطبيقية:

(١) أهمية قطاع التطبيق، حيث يتناول هذا البحث الشركات الصناعية بدمياط الجديدة بما تتميز بها من أهمية كبرى حيث تمثل أحد قلاع الصناعة في مصر ومصدر هام للتوظيف في مصر وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية المحلية.

(٢) تلاحق التطورات والمتغيرات البيئية مثل الاتفاقيات الاقتصادية الدولية، واتساع نطاق المنافسة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر والخروج من النطاق المحلي والعربي إلى النطاق العالمي، وما تفرضه من تحديات جعل هذا القطاع في حاجة ماسة إلى كفاءة القرار التسويقية لهذه الشركات، الأمر الذي يقدمه البحث الحالي من خلال الذكاء التنافسي والبراعة التسويقية بما يمثل نقطة الارتكاز في المنافسة العالمية وجذب الاستثمارات الأجنبية.

ثالثاً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة البحث قام الباحثان بدراسة مكتبية وأخرى إستطلاعية ميدانية وقد تمت الدراسة المكتبية عن طريق تناول العديد من البحوث بالفحص والتدقيق لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات وكانت ما يلي:

- أنشطة البراعة التسويقية والمتمثلة في بعديها إستكشاف السوق وكذلك إستغلال السوق تدعم قدرة الشركة في التعامل مع أسوقها الحالية، كما تدعم القدرة الإستراتيجية السوقية للتعامل المستقبلي.
- معظم الدراسات السابقة أن إدراك المديرين لعدم التاكيد البيئي يتطلب زيادة الحاجة لمعالجة المعلومات من خلال ممارسة أنشطة الذكاء الأربعة التنافسي (Ching et al., 2013).
- وتعكس نتائج الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية سعى الباحثان لسدها من خلال تقديم نموذج مقترح لإطار يشمل المتغيرات الثلاثة وهم: البراعة التسويقية والذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة.
- وكما توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، والتي شملت (٤٠) مدير تسويق بسؤالهم عن متغيرات البحث الثلاث من الناحية المفاهيمية والتطبيقية إلى ما يلي :

- ١- إدراك محدود لمفاهيم أبعاد ومتغيرات البراعة التسويقية فكانت بنسبة ١٥٪.
- ٢- توجد ممارسات وأنشطة إستكشاف وإستغلال للفرص السوقية بدرجة ٤٠٪.
- ٣- يستعين معظم مدراء التسويق بالعينة بمتخصصين في القيام بالدراسات السوقية ٣٠٪.
- ٤- يقوم مدراء التسويق بالشركة بعمل دراسات عن المنافسين بطرق ٣٥٪.
- ٥- يوجد ضعف في إدراك أنشطة وأبعاد الذكاء التنافسي بين مدراء التسويق والمبيعات بالشركات محل عينة الدراسة، ما يعكس ضعف ممارسات تلك الأنشطة في إدارة التسويق بالرغم من أنهم يعملون في هذا السوق منذ فترة كبيرة (خمس سنوات تقريباً).

٦- تعكس الإجابات السابقة ضعف إدراك مدراء التسويق بالشركات الصناعية لأهمية ممارسات أنشطة البراعة التسويقية ودورها المهم في تنمية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة للعملاء في تلك الأسواق.

مما سبق يرى الباحثان أن مشكلة هذا البحث تتمثل في التساؤل التالي :
إلى أى مدى تؤثر توسيط أبعاد البراعة التسويقية في تنمية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية؟
وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالي:

١- ما هي طبيعة العلاقة بين للذكاء التنافسي (جمع - تحليل - نشر - إستخدام المعلومات) وأنشطة خلق القيمة لدي الشركات الصناعية؟

٢- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي (جمع - تحليل - نشر - إستخدام المعلومات) والبراعة التسويقية (استكشاف واستغلال) لدي الشركات الصناعية؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة بين البراعة التسويقية (استكشاف واستغلال) وأنشطة خلق القيمة لدي الشركات الصناعية؟

٤- هل تتوسط البراعة التسويقية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد أنشطة خلق القيمة لدي الشركات الصناعية؟

رابعاً : أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

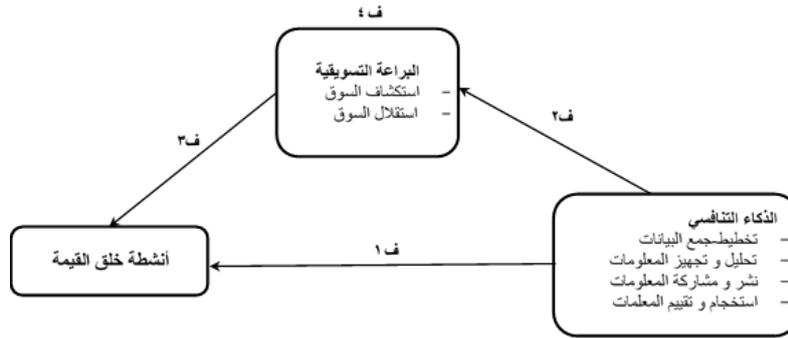
- (١) إلقاء الضوء على مفاهيم البحث النظرية لتدعيم الكتابات في ذلك نظرا لمحدوديتها.
- (٢) تحليل واقع ممارسات البراعة التسويقية والذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- (٣) تنمية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وكذلك أنشطة خلق القيمة من خلال توسيط البراعة التسويقية.
- (٤) تقديم نموذج لإطار مقترح للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة بتوسيط أبعاد البراعة التسويقية، وبما ينعكس على مستوى الأداء التسويقي في الشركات الصناعية.
- (٥) تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات بالشكل الذي يساهم في تدعيم ممارسات البراعة التسويقية في الشركات الصناعية مما ينعكس على مستوى ممارسات الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية.

رابعاً : فروض البحث:

تم صياغة فروض هذا البحث على النحو التالي:

- (١) " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي (جمع - تحليل - نشر - إستخدام المعلومات) على أنشطة خلق القيمة لدى الشركات الصناعية.
- (٢) " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي (جمع - تحليل - نشر - إستخدام المعلومات) على البراعة التسويقية (استكشاف واستغلال) لدى الشركات الصناعية"
- (٣) " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبراعة التسويقية (استكشاف واستغلال) على أنشطة خلق القيمة لدى الشركات الصناعية".
- (٤) تتوسط البراعة التسويقية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد أنشطة خلق القيمة لدى الشركات الصناعية.

والشكل رقم (٢) يوضح الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث.



شكل رقم (٢) إطار العلاقات بين متغيرات البحث
المصدر: من إعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة.

خامساً : أسلوب البحث:

ويتضمن تحديد كل من مجتمع وعينة البحث، والتعريف القياسي لمتغيرات البحث، البيانات المطلوبة ومصادرها، ثم إختبار ثبات وصلاحيّة أدوات القياس، وأساليب التحليل الإحصائي، أداة البحث وطريقة جمع البيانات. ويوضح ذلك على النحو التالي:

(أ) **مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة:** يتكون مجتمع البحث في كل الشركات الصناعية التي تعمل بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة وعددها (٢٥٨)، وذلك حسب تقديرات جمعية المستثمرين بدمياط الجديدة، بتاريخ شهر يناير ٢٠٢٥ للشركات الصناعية بدمياط. ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع وعينة البحث والإستبيانات الموزعة. وقد إعتد الباحثان على العينة العشوائية الطبقية Random Stratified Sample وإستخدام قاعده التناسب للعينة بالنسبة الى مجموع المجتمع. وإعتبار أن كل

نشاط صناعي يمثل طبقة، وقد تمثلت وحدة المعاينة في مديري التسويق أو المبيعات بالشركة، وتم استقصاء أربعة من العاملين في التسويق أو المبيعات في كل شركة، وذلك بالمقابلة الشخصية.

جدول (١) مجتمع وعينة البحث والإستبيانات الموزعة.

م	نوع النشاط الصناعي	عدد المصانع	النسبة %	عينة البحث	الإستبيان الموزع
١	أثاث و أخشاب	٦٤	٢٥	١٦	٦٤
٢	ملابس الجاهزة و أقطان	١٥	٦	٢	٨
٣	خدمية وتسهيلات واستشارات	٣٢	١٢	٤	١٦
٤	مواد البناء ورخام و جرانيت	٣٠	١٢	٤	١٦
٥	صناعات الغذائية	٣٧	١٤	٥	٢٠
٦	ميكانيكية وهندسية وإلكترونية	٣٥	١٣	٥	٢٠
٧	كيمياوية و أدوية وبلاستيك	٢٥	١٠	٣	١٢
٨	أخرى (تجميل، ورقية،أحذية بصريات)	٢٠	٨	٢	٨
	إجمالي عدد المصانع	٢٥٨	١٠٠	٣٦	١٦٤

المصدر: جمعية المستثمرين بدمياط الجديدة، تاريخ الإعداد: يناير ٢٠٢٥.

(ب) البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها: تطلب هذا البحث البيانات التالية:

١- التأصيل النظري لمفهوم وأهميته الذكاء التنافسي، وأبعاد الذكاء التنافسي، ومتغيراتها، والناتج المترتبة عليها، ونتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. وتم الحصول على ذلك من المصادر الثانوية، حيث قام الباحثان بمراجعة كل ما أتيح له من كتب ودراسات سابقة عربية وأجنبية، والنشرات والدوريات التي تصدرها الجهات ذات الصلة كجمعية مستثمري دمياط الجديدة ومركز تحديث الصناعة، ومركز معلومات مجلس الوزراء.

٢- بيانات أخرى تتمثل في معرفة الأبعاد التي تقوم بها الشركات الصناعية لممارسة الذكاء التنافسي، ومعرفة المتغيرات المطلوب توافرها للتعبير عن الذكاء التنافسي، وتعيين الناتج المترتبة على الذكاء التنافسي، وتم جمع هذه البيانات من مصادرها الأولية بالإستبيان، وسيأتي تفصيلها عند الحديث عن أداة البحث وقياس المتغيرات.

(ج) تعريف المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث :

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة مقاييس متغيرات البحث كما يلي:

(١) البراعة التسويقية Marketing Ambidexterity :

تم قياس البراعة التسويقية بالإعتماد على مقاييس معترف بها للتحقق من صحة استكشاف السوق واستغلال السوق. تماشيًا مع دراسة (Wang and Rafiq, 2014)، ويمكن بيان العبارات

التي تقيس البراعة التسويقية ببعديها كما هو في السؤال رقم (١) من الإستبيان العبارات من ١ - ٩ وذلك على النحو التالي :

١/١ - استكشاف السوق ويتضمن (٥) عبارات تركز على:

- ١- استخدمنا معلومات سوقية تأخذ شركتنا إلى ما هو أبعد من تجارب أسواق المنتجات الحالية من خلال التجارب السوقية؟
- ٢- استخدمنا معلومات سوقية من القادة تجبر أعضاء الفريق على تعلم أشياء جديدة في أسواقنا؟
- ٣- استخدمنا أفكار منتجات/أسواق جديدة قد لا تكون ناجحة بالضرورة في الأسواق الحالية؟
- ٤- استخدمنا معلومات وأفكار سوقية قد تكون ذات إمكانات لعملاء في المستقبل؟
- ٥- استخدمنا معلومات وأفكار سوقية تتضمن التجريب والمخاطرة العالية؟

٢/١ - استغلال السوق ويتضمن (٤) عبارات تركز على:

- (١) استخدمنا معلومات السوق التي تتوافق مع تجاربنا الحالية في أسواق المنتجات؟
 - (٢) تم التركيز على استبيان العملاء الحاليين للحصول على حلول للمشاكل السوقية الحالية؟
 - (٣) استخدمنا معلومات وأفكار سوقية قد تساهم في أسواق المنتجات الحالية لشركتنا؟
 - (٤) قمنا بأنشطة تساعد في تعزيز تجارب السوق الحالية لشركتنا؟
- (٢) أبعاد الذكاء التنافسي:

ويشمل البنود من ١ - ١٣ من الإستبيان (السؤال الثاني). وتم تحديدها من دراستي تم صياغة عباراته بالاعتماد على مقياس (Pellissier & Nenzhelele., 2014)، (الهنداوي، ٢٠١٤) والموضحة بملحق البحث رقم (١). ويتكون من أربعة أبعاد مقياس فرعية على النحو التالي:

١/٢ - جمع المعلومات: ويشمل البنود من ١ - ٣ من الإستبيان. وتدور حول جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية العامة (اقتصادية، سياسية، تكنولوجية) الخاصة (العملاء والمنافسين) للشركة.

٢/٢ - تحليل المعلومات: ويشمل البنود من ٤ - ٧ من الإستبيان. وتدور حول تحليل البيانات والمعلومات السابق جمعها لمعرفة حصة الشركة السوقية، ومعرفة مستوى رضا العملاء مقارنة بالمنافسين. وتحليل عناصر القوة والضعف للمنافسين.

٣/٢ - نشر المعلومات: ويشمل البنود من ٨ - ١٠ من الإستبيان. وتدور حول مدى إتاحة الشركة للعاملين قواعد البيانات والمعلومات لخدمة متخذ القرار بكافة الأقسام ولخدمة كافة الإدارات، وتقييم أنشطة جمع البيانات والمعلومات باستمرار.

٤/٢ - استخدام المعلومات: ويشمل البنود من ١١ - ١٣ من الاستبيان. وتدور حول مجالات استخدام المعلومات المختلفة السابق جمعها لتحديد المنافسين الذين نواجههم والذي يجب أن نتجنبهم، واستخدام المعلومات لمعرفة أهداف واستراتيجيات منافسينا.

(٣) أنشطة خلق القيمة للعملاء Value Creation:

يتضمن السؤال الثالث من الاستبيان ، وتم صياغة عباراته بالاعتماد على مقياس ليكرت ويتضمن (٥) عبارات تركز على فهم الشركة لاحتياجات العملاء، ومدى حرص الشركة على تقديم قيمة متميزة للعميل تحقق رضاه، ومكافأة الشركة للذين يقدمون قيمة متميزة للعملاء، والسعى لتخفيض التكلفة بكفاءة لتحقيق وفورات للعملاء. ويشمل بنود الاستبيان من ١ - ٥ ، وقد الإعتد على مقياس دراسة (Yousaf et al., 2022)، والموضحة بملحق البحث رقم (٢) والمتمثلة في العبارات التالية:

- (١) العملاء راضون عن منتجاتنا.
 - (٢) يوجد تأثير كبير لمنتجات شركتنا على رفاهية العملاء .
 - (٣) تطابق جودة أداء منتجات شركتنا توقعات العملاء .
 - (٤) تسعى شركتنا باستمرار لإيجاد طرق مبتكرة لتعزيز القيمة للعملاء.
 - (٥) حققت شركتنا التكلفة المنخفضة بكفاءة، مما أدى إلى تحقيق وفورات للعملاء.
- (د) إختبار صدق وثبات وصلاحيّة أداة البحث Validity and Reliability:

يهدف إختبار صلاحية أداة البحث وهي الاستبيان للتأكد من مدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، في حين يهدف ثبات المقياس للتأكد من مدى الإتساق الداخلي Internal Consistency بين مقاييس الشيء المراد قياسه، بحيث لو كررت عمليات القياس لأظهرت نفس النتائج تقريباً (إدريس، ٢٠٠٦؛ Sekaran, 2003) ، وقد إعتد الباحثان على معامل ألفا لكرولناخ، وقد أظهر التحليل أن قيم ألفا مقبولة لأنها تزيد عن الحد الأدنى المقبول وهي نسبة ٦٥٪ للبحوث الإجتماعية.

هـ- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة : اعتمد الباحثان في تحليل بيانات هذا البحث على البرنامج الإحصائي SPSS.V29 وعلى الأداة الإحصائية التحليلية AMOS (Analysis of Moment Structures)، فهو وسيلة سهلة لإجراء Structural Equation Modeling والتي من شروطها أنها تتطلب: بناء نموذج، والفصل بين بين متغيرات النموذج للسبب والأثر، واستخدام معاملات الارتباط بين متغيرات النموذج ومقارنتها ببعضها البعض، ويتميز AMOS أنه أكثر شمولاً

وأقل قيوداً، وتحليل العلاقات السببية ذات الإتجاه واحد وذات الإتجاهين، وإمكانية تقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

سادساً : حدود البحث :

تمثلت حدود هذا البحث فى الحدود التالية: الحدود المكانية: المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.، والحدود الزمنية : تم جمع بيانات البحث خلال شهري ديسمبر ٢٠٢٤ ويناير ٢٠٢٥، والحدود البشرية : مدراء التسويق والمبيعات بالشركات الصناعية المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

سابعاً : تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفروض :

وفقاً لفروض وأهداف البحث للتعرف يمكن وضع تصور العلاقات المفترضة بين متغيرات النموذج باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Version29)، وذلك لأبعاد الذكاء التنافسي، والكشف عن قدرة كل منها فى التنبؤ وفى تفسير جزء من التغيرات فى المتغير التابع وهو أنشطة خلق القيمة لعملاء ومن خلال توسيط أبعاد البراعة التسويقية ، لذا يتناول الباحثان فى هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، وإختبار فروض الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة، وفى النهاية إقتراح مجموعة من التوصيات تخص الشركات الصناعية محل التطبيق ، وتوصيات عامة للشركات الصناعية ، وأخيراً توصيات تخص البحوث المستقبلية ، ويمكن إستعراض ذلك على النحو التالى :

١/٧ - التحليل العاملي التوكيدي للذكاء التنافسي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الذكاء التنافسي وعددها ١٣ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان ، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الذكاء التنافسي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار ت (T test (C.R)، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

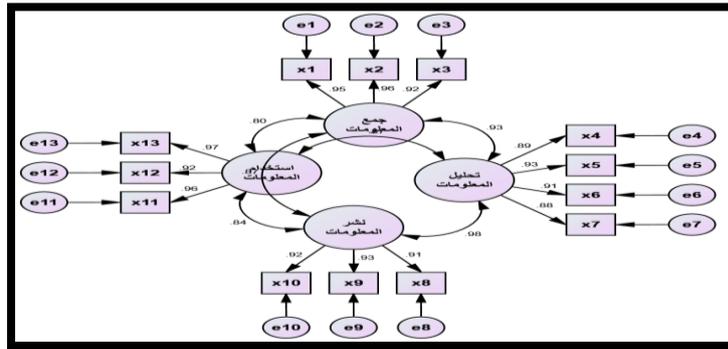
جدول رقم (٢) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الذكاء التنافسي

الرقم	العبرة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارت (C.R)	P value
X1	نقوم بجمع معلومات عن البيئة العامة للشركة.	المعلومات رقم	.948	1.000	-	-	-
X2	نقوم بجمع معلومات عن البيئة الداخلية للشركة.		.959	1.004	.033	30.61	***
X3	نقوم بتجميع معلومات عن المنافسين الرئيسيين.		.916	.962	.038	25.2	***
X4	نحلل ونعالج المعلومات السوقية التي نجمعها باستمرار.	تحليل المعلومات	.894	1.000	-	-	-
X5	نسعى لتحليل السوق وتحديد حجم الحصة السوقية.		.925	1.092	.050	21.90	***
X6	نحلل باستمرار مستويات رضا العملاء مقارنة بمنافسينا.		.912	.970	.046	21.04	***
X7	نقوم بتحليل عناصر القوة والضعف للمنافسين.		.875	.811	.043	19.03	***
X8	تتيح الشركة قواعد البيانات والمعلومات لدعم متخذ القرار.	تقدير المعلومات	.908	1.000	-	-	-
X9	نقيم باستمرار أنشطة جمع البيانات والمعلومات.		.929	1.058	.046	22.90	***
X10	تتعاون كل إدارات الشركة في الاستفادة من المعلومات.		.921	1.016	.045	22.36	***
X11	نستخدم المعلومات في تحديد المنافسين الذي نواجههم.	استخدام المعلومات	.957	1.000	-	-	-
X12	نستخدم المعلومات في تحديد المنافسين الذي نتجنبهم.		.925	.903	.033	27.41	***
X13	نستخدم المعلومات لمعرفة أهداف واستراتيجيات منافسينا.		.969	1.007	.029	34.40	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (الذكاء التنافسي) كما يتضح منه أن العلاقة بين بُعد (جمع المعلومات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) ، والعلاقة بين بُعد (تحليل المعلومات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) ، والعلاقة بين بُعد (نشر المعلومات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) ، واخيراً العلاقة بين بُعد (استخدام المعلومات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) ، ويوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الذكاء التنافسي:



شكل رقم (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الذكاء التنافسي

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العاملية التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي:

جدول رقم (٣): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملية التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.682
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.071
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من	0.837
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	الواحد الصحيح دل ذلك	0.847
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	على تطابق أفضل للنموذج	0.796
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	مع بيانات عينة البحث	0.882

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملية
التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي مقبولة إحصائياً، ويوضح جدول (٤) معامل الثبات ومعامل الصدق
لمقاييس أبعاد لمقياس الذكاء التنافسي.

جدول (٤): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الذكاء التنافسي

المتغير	عدد العبارات	معامل Cronbach's alpha ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
جمع المعلومات	3	0.806	0.898
تحليل المعلومات	4	0.822	0.907
نشر المعلومات	3	0.831	0.912
إستخدام المعلومات	3	0.797	0.893

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول جدول (٤) أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠.٨٠٦،
٠.٨٢٢، ٠.٨٣١، ٠.٧٩٧)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التماسق الداخلي لعبارات
مقياس أبعاد الذكاء التنافسي. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٨٩٨، ٠.٩٠٧، ٠.٩١٢، ٠.٨٩٣)،
بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الذكاء التنافسي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٧/٢- التحليل العاملية التوكيدي للبراعة التسويقية:

تم إجراء التحليل العاملية التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس البراعة التسويقية وعددها
٩ عبارات. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملية التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق

النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد البراعة التسويقية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

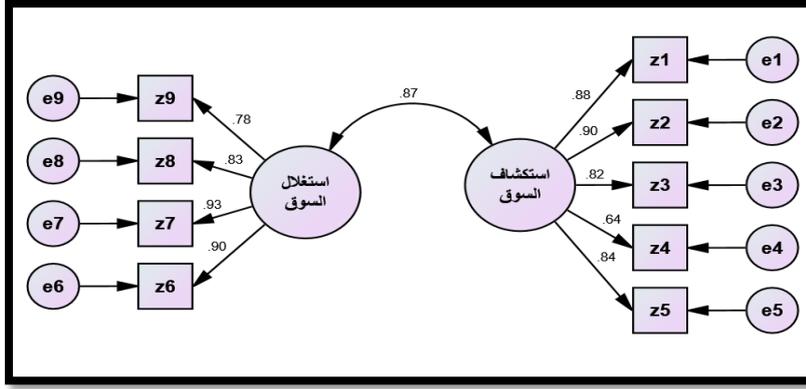
جدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس البراعة التسويقية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى	معامل الانحدار غير المعيارى	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
Z1	استخدمنا معلومات سوقية لتدخل شركتنا أسواق جديدة.	إستكشاف السوق	.882	1.000	-	-	-
Z2	يجبر القادة أعضاء الفريق على تعلم أشياء جديدة عن السوق.		.900	.981	.052	18.73	***
Z3	نختبر أفكار جديدة للتعامل مع الأسواق الحالية.		.819	.852	.055	15.57	***
Z4	نستخدم المعلومات والأفكار السوقية الجديدة لجذب عملاء جدد.		.638	.743	.071	10.49	***
Z5	استخدمنا معلومات وأفكار سوقية تتضمن التجريب والمخاطرة.		.840	.860	.053	16.34	***
Z6	تتوافق معلومات السوق لدينا مع الأسواق الحالية.	إستغلال السوق	.895	1.000	-	-	-
Z7	يتم القيام بإستبيان العملاء الحاليين لتقديم حلول لمشاكلهم.		.925	.991	.048	20.72	***
Z8	تساهم الأفكار السوقية الجديدة في التعامل مع الأسواق الحالية.		.832	.835	.051	16.51	***
Z9	قمنا بأنشطة تساعد في تعزيز تجارب السوق الحالية لشركتنا؟		.781	1.058	.072	14.62	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٥) يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (البراعة التسويقية) والذي يتضح منه أن العلاقة بين بُعد (استكشاف السوق) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥)، والعلاقة بين بُعد (استغلال السوق) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥). ويوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد البراعة التسويقية:



الشكل رقم (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس البراعة التسويقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية:

جدول رقم (٦): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.591
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.072
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.885
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل	0.941
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	0.919
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.910

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التسويقية مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس البراعة التسويقية.

جدول (٧): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس البراعة التسويقية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
إستكشاف السوق	5	0.814	0.902
إستغلال السوق	4	0.791	0.889

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول (٧) أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠.٧٩١ ، ٠.٨١٤) أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الذكاء التنافسي. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٩٠٢ ، ٠.٨٨٩)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد البراعة التسويقية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣/٧- التحليل العاملي التوكيدي لأنشطة خلق القيمة:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس أنشطة خلق القيمة وعددها ٥ عبارات، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان ، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أنشطة خلق القيمة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients ، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients ، والخطأ المعياري Standard Error (S.E) ، واختبار ت (C.R) T test ، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

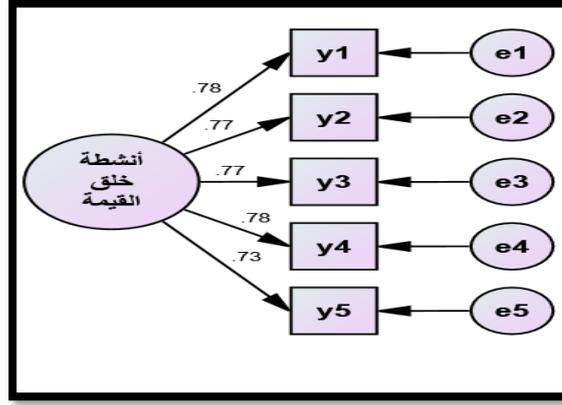
جدول رقم (٨) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أنشطة خلق القيمة

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارية	معامل الانحدار غير المعيارية	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
Y1	العملاء راضون عن خدماتنا.	التجربة والقيمة	.779	1.000	-	-	-
Y2	يوجد تأثير كبير لمنتجات شركتنا على رفاهية العملاء .		.775	.978	.087	11.268	***
Y3	تطابق جودة أداء منتجات شركتنا توقعات العملاء .		.767	.809	.073	11.143	***
Y4	تسعى شركتنا باستمرار لطرق مبتكرة لتعزيز القيمة.		.781	.893	.079	11.363	***
Y5	حققت شركتنا فورات للعملاء بالتكلفة المنخفضة بكفاءة.		.735	.957	.090	10.631	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ .

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (أنشطة خلق القيمة) كما يوضحه الجدول أن العلاقة بين بُعد (أنشطة خلق القيمة) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) ، ويوضح شكل (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أنشطة خلق القيمة:



الشكل رقم (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد أنشطة خلق القيمة
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أنشطة خلق القيمة:

جدول رقم (٩): مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أنشطة خلق القيمة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.132
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.069
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.868
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل	0.889
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.814
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)		0.840

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول (٩) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي مقبولة إحصائياً. ويوضح الجدول رقم (١٠) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس أنشطة خلق القيمة.

جدول (١٠) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس أنشطة خلق القيمة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
أنشطة خلق القيمة	٥	0.831	0.912

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول (١٠) أن قيم معامل Cronbach`salpha للثبات (٠.٨٣١)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد أنشطة خلق القيمة. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٩١٢)، بما يؤكد أن عبارات مقياس أبعاد أنشطة خلق القيمة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٤/٧ - الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول رقم (١١) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات ، ويتضح منه ما يلي:

توافر بعد جمع المعلومات كأحد أبعاد الذكاء التنافسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٩ بانحراف معياري ١.٢٨٨، وتوافر بعد تحليل المعلومات كأحد أبعاد الذكاء التنافسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥١ بانحراف معياري ١.٢٣٦ ، وتوافر بعد نشر المعلومات كأحد أبعاد الذكاء التنافسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٢ بانحراف معياري ١.١٧٨ ، وتوافر بعد استخدام المعلومات كأحد أبعاد الذكاء التنافسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٧ بانحراف معياري ١.٢٥٢ ، وتوافر بعد استكشاف السوق كأحد أبعاد البراعة التسويقية لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٤ بانحراف معياري ٠.٩٢٧ ، وتوافر بعد استغلال السوق كأحد أبعاد البراعة التسويقية لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٩ بانحراف معياري ٠.٩٣٩ .

جدول رقم (١١) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الاتجاه العام	اختبار معنوية ت	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
متوفر	.000	6.790	1.165	3.55	المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)
متوفر	.000	6.605	1.288	3.59	جمع المعلومات
متوفر	.000	5.946	1.236	3.51	تحليل المعلومات
متوفر	.000	7.614	1.178	3.62	نشر المعلومات
متوفر	.000	5.447	1.252	3.47	استخدام المعلومات
متوفر	.000	12.839	0.915	3.81	المتغير الوسيط (البراعة التسويقية)
متوفر	.000	13.025	0.927	3.84	استكشاف السوق
متوفر	.000	12.177	0.939	3.79	استغلال السوق
متوفر	.000	13.926	0.851	3.82	المتغير التابع (أنشطة خلق القيمة)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ومن أجل اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي، والبراعة التسويقية، وأنشطة خلق القيمة)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (الذكاء التنافسي والأبعاد المكونة له)، والمتغير التابع (أنشطة خلق القيمة)، والمتغير الوسيط (البراعة التسويقية والأبعاد المكونة لها)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات)، والمتغير التابع أنشطة خلق القيمة وأبعاد المتغير الوسيط البراعة التسويقية (استكشاف السوق، استغلال السوق)، كمتغير وسيط ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٢) ما يلي :

١) وجود علاقة ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير التابع أنشطة خلق القيمة والمتغير الوسيط البراعة التسويقية، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين جميع محاور المتغير المستقل الذكاء التنافسي بشكل فردي كل محور على حدا (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات)، وأيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط البراعة التسويقية (استكشاف السوق، استغلال السوق).

٢) ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الذكاء التنافسي بشكل فردي واجمالي وبين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة بشكل فردي واجمالي حيث يشير إلى وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين محور جمع المعلومات وبين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة عند مستوي دلالة (٠.٠٠١) بلغ معامل الارتباط بين محور جمع المعلومات وبين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة (**.824).

جدول رقم (١٢) تحليل الإرتباط بين متغيرات البحث

بيان	جمع المعلومات	تحليل المعلومات	نشر المعلومات	استخدام المعلومات	استكشاف السوق	استغلال السوق	الذكاء التنافسي	البراعة التسويقية	أنشطة خلق القيمة
جمع المعلومات	1								
تحليل المعلومات	.889**	1							
نشر المعلومات	.832**	.930**	1						
استخدام المعلومات	.788**	.843**	.802**	1					
استكشاف السوق	.780**	.820**	.799**	.725**	1				
استغلال السوق	.831**	.866**	.847**	.787**	.926**	1			
الذكاء التنافسي	.934**	.972**	.945**	.913**	.830**	.885**	1		
البراعة التسويقية	.821**	.859**	.839**	.770**	.981**	.981**	.874**	1	
أنشطة خلق القيمة	.824**	.872**	.856**	.793**	.912**	.905**	.888**	.926**	1

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- ٣) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين محور تحليل المعلومات عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تحليل المعلومات (**0.872).
- ٤) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين محور نشر المعلومات عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور نشر المعلومات (**0.856).
- ٥) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين محور استخدام المعلومات عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور استخدام المعلومات (**0.793).
- ٦) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين محور استكشاف السوق عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور استكشاف السوق (**0.912).
- ٧) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين محور استغلال السوق عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور استغلال السوق (**0.905).
- ٨) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين محور المتغير المستقل الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور المتغير المستقل الذكاء التنافسي (**0.888).
- ٩) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع أنشطة خلق القيمة وبين المتغير الوسيط البراعة التسويقية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير الوسيط البراعة التسويقية (**0.926).
- ١٠) وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الذكاء التنافسي وبين جميع أبعاده (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الذكاء التنافسي.
- ١١) وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط البراعة التسويقية وبين جميع أبعاده (استكشاف السوق، استغلال السوق)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد البراعة التسويقية.

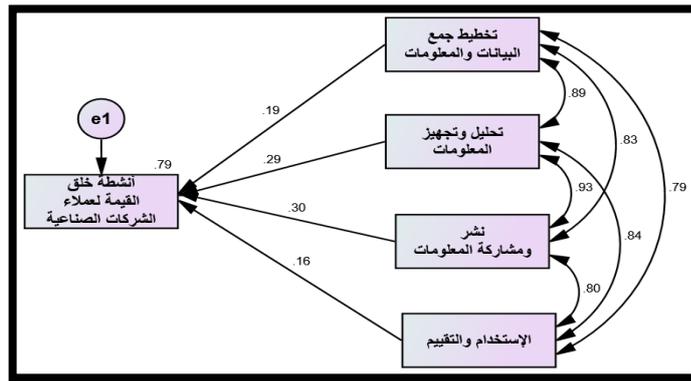
٥/٧- اختبار فروض البحث :

١- تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة:

فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العالمي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مشاهدة (Biricik and Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد.

أولاً: اختبار الفرض الرئيسي الأول:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على أنشطة خلق القيمة لدي الشركات الصناعية". يوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية:



شكل (٦) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل المسارات للذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة لدي الشركات الصناعية:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل المسارات للذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
جمع المعلومات ← أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية	.195	.005
تحليل المعلومات ← أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية	.291	.008
نشر المعلومات ← أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية	.298	***
استخدام المعلومات ← أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية	.155	.009

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

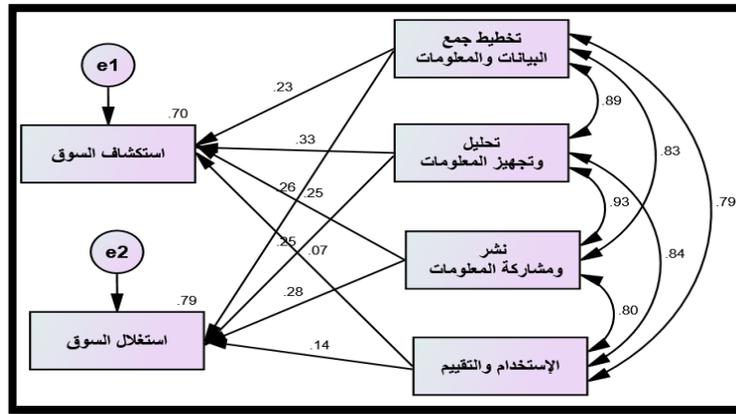
ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

١. يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد الذكاء التنافسي (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) على أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠.١٩٥)، (٠.٢٩١)، (٠.٢٩٨)، (٠.١٥٥) على التوالي.
٢. تفسر أبعاد الذكاء التنافسي نسبة ٠.٧٩ من التباين المفسر في أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٢١.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الأول كلياً، حيث تؤثر أبعاد الذكاء التنافسي (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) على أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على البراعة التسويقية لدى الشركات الصناعية". يوضح الشكل (٧) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الذكاء التنافسي والبراعة التسويقية.



شكل (٧) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الذكاء التنافسي والبراعة التسويقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل المسارات للذكاء التنافسي والبراعة التسويقية.

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل المسارات للذكاء التنافسي والبراعة التسويقية

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
جمع المعلومات ← استكشاف السوق	.227	.008
تحليل المعلومات ← استكشاف السوق	.328	.013
نشر المعلومات ← استكشاف السوق	.249	.017
استخدام المعلومات ← استكشاف السوق	.070	.334
جمع المعلومات ← استغلال السوق	.260	***
تحليل المعلومات ← استغلال السوق	.252	.024
نشر المعلومات ← استغلال السوق	.280	.001
استخدام المعلومات ← استغلال السوق	.145	.017

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

١. يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاثة من أبعاد الذكاء التنافسي (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات) على استكشاف السوق أحد أبعاد البراعة التسويقية حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠.٢٢٧)، (٠.٣٢٨)، (٠.٢٤٩) على التوالي، وقد خرج من النموذج بعد واحد فقط وهو (استخدام المعلومات) لعدم معنويته، كما يوضح الجدول وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد الذكاء التنافسي (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) على استغلال السوق أحد أبعاد البراعة التسويقية حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠.٢٦٠)، (٠.٢٥٢)، (٠.٢٨٠)، (٠.١٤٥) على التوالي.

٢. تفسر أبعاد الذكاء التنافسي نسبة ٠.٧٠ من التباين المفسر في استكشاف السوق والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٣٠.

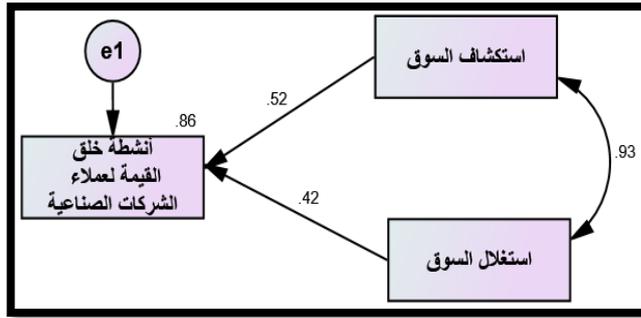
٣. تفسر أبعاد الذكاء التنافسي نسبة ٠.٧٩ من التباين المفسر في استغلال السوق والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.٢١.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثاني جزئياً، حيث تؤثر أبعاد الذكاء التنافسي (جمع

المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، استخدام المعلومات) على البراعة التسويقية.

ثالثاً: اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبراعة التسويقية على أنشطة خلق القيمة لدي الشركات الصناعية". يوضح الشكل (٨) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات البراعة التسويقية وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية:



شكل (٨) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات البراعة التسويقية وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار تحليل المسارات للبراعة التسويقية وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
استكشاف السوق ← أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية	.522	***
استغلال السوق ← أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية	.421	***

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار تحليل المسارات للبراعة التسويقية وأنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية.

١. يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد البراعة التسويقية (استكشاف السوق، استغلال السوق) على أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (٠.٥٢٢)، (٠.٤٢١) على التوالي.

٢. تفسر أبعاد الذكاء التنافسي نسبة ٠.٨٦ من التباين المفسر في أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني، أن الخطأ العشوائي يبلغ ٠.١٤.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثالث كلياً، حيث تؤثر أبعاد البراعة التسويقية (استكشاف السوق، استغلال السوق) على أنشطة خلق القيمة لعملاء الشركات الصناعية.

رابعاً: إختبار الفرض الرئيس الرابع:

تتوسط البراعة التسويقية العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد أنشطة خلق القيمة.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل توسط البراعة التسويقية في العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد أنشطة خلق القيمة كما هو موضح في الجدول (١٦).

جدول (١٦) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتأثير أبعاد الذكاء التنافسي على أنشطة خلق القيمة عند توسيط البراعة التسويقية

R ²	قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٠.٨٩	.195	0.145	0.050	أنشطة خلق القيمة	البراعة	جمع المعلومات
	.291	0.191	0.10		التسويقية	تحليل المعلومات
	.298	0.148	0.15*		(استكشاف	نشر المعلومات
	.155	0.045	0.11*		واستغلال)	استخدام المعلومات

* معنوي عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

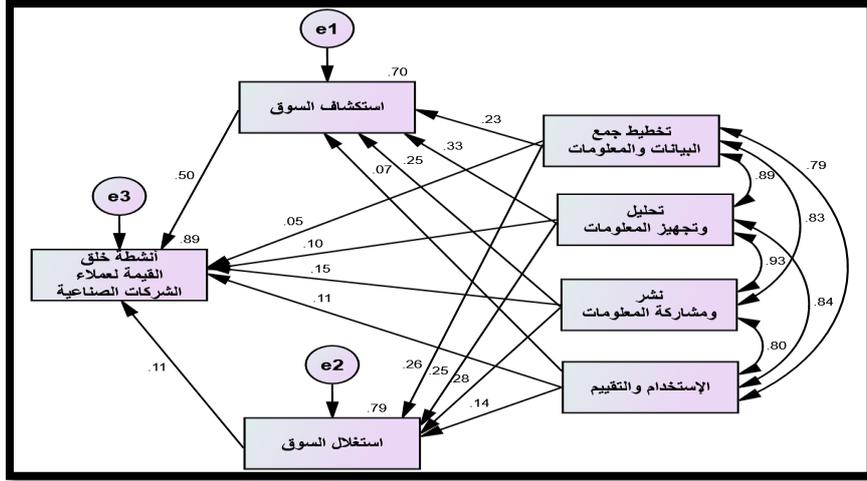
ويتضح من الجدول رقم (١٦):

تتوسط البراعة التسويقية (استكشاف السوق، واستغلال السوق) جزئياً العلاقة بين كلا من (نشر المعلومات، استخدام المعلومات) وأنشطة خلق القيمة وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٥)، كما تتوسط البراعة التسويقية (استكشاف السوق، واستغلال السوق) كلياً العلاقة بين كلا من (جمع المعلومات، وتحليل المعلومات) وأنشطة خلق القيمة وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٥).

ويتضح من قيمة معامل التحديد والتي بلغت قيمته (٠,٨٩) أن أبعاد الذكاء التنافسي تفسر ما نسبته ٨٩٪ من بعد أنشطة خلق القيمة عند توسيط البراعة التسويقية وأن النسبة المتبقية (٠.١١) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناءً على ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات يتضح صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة جزئياً كما يلي:

يتوسط استكشاف السوق، واستغلال السوق مجتمعين جزئياً العلاقة بين كلا من (نشر المعلومات، استخدام المعلومات) وأنشطة خلق القيمة، كما يتوسط استكشاف السوق، واستغلال السوق مجتمعين كلياً العلاقة بين كلا من (جمع المعلومات، وتحليل المعلومات) وأنشطة خلق القيمة. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالفرض في الشكل رقم (٩):



الشكل رقم (٩) نموذج تأثير أبعاد الذكاء التنافسي على أنشطة خلق القيمة عند توسط البراعة التسويقية المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

ثامناً: التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يقدم الباحثان أهم التوصيات التالية:

- ١- للارتقاء بممارسات الذكاء التنافسي ولتنمية أنشطة خلق القيمة للعملاء في الشركات الصناعية وفي ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ١- أن ممارسة الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية تحتاج للإهتمام بمفهوم البراعة التسويقية التي تركز على المرونة التنظيمية والاتصالات المتبادلة داخل المؤسسات.
- ٢- ضرورة قيام إدارات التسويق بالشركات الصناعية بالاعتماد على مفهوم الذكاء التسويقي الإستراتيجي وهو ما يشير إلى ضرورة التوجه بالذكاء التنافسي في الشركات الصناعية والتزامات الإدارة العليا بتبنيه ومشاركة كافة العاملين في ذلك.
- ٣- قيام المنظمة بالحفاظ بممارسة الذكاء التنافسي لتنمية أنشطة خلق القيمة داخل الشركة يجب أن يتم في ظل إطار من العمل القانوني والأخلاقي وخصوصاً في جمع وتحليل المعلومات.
- ٤- أن تبني مديري التسويق بالشركات لأبعاد الذكاء التنافسي يُمكن المنظمة أن تتزود بميزة تنافسية لتمكين مديري التسويق لإنتاج رؤى تفصيلية عن الوضع التنافسي.
- ٥- نجاح ممارسات الذكاء التنافسي يحتاج تطوير لتطوير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتدعيم عملياته بدقه، وذلك للوصول إلى مستوى عال من الذكاء التنافسي.
- ٦- تدعيم توجه الشركة لمشاركة العملاء في أنشطة خلق القيمة، بطريقة يشعر معها بأنه موضع اهتمام أول، وذلك سعياً منها لتقديم أفضل إشباع لحاجاته ورغباته.

تاسعاً: مقترحات البحوث المستقبلية:

إن موضوع هذا البحث والنتائج التي توصل إليها يمكن أن يمهد السبيل نحو إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال. ويعتقد الباحثان في أهمية إجراء دراسات تتناول الموضوعات التالية:

- ١- إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي فى تنمية سلوكيات المشاركة فى خلق القيمة للعملاء.
- ٢- العوامل المؤثرة فى تشكيل القيمة للعميل عبر مجتمعات العلامات التجارية للشركات الصناعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- ٣- تقييم ممارسات الذكاء التنافسى والبراءة التسويقية فى الأسواق الصناعية وفقاً لنوع القطاع من الصناعات المختلفة.
- ٤- دراسة أثر الثقافة التسويقية لمندوبي البيع ودورها فى الارتقاء بالبراءة التسويقية.
- ٥- محددات خلق القيمة فى قطاع الخدمات.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إدريس، ثابت, " *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض* " , (الإسكندرية : الدار الجامعية, ٢٠٠٦-٢٠٠٧).
- محمد عبدالله محمد الهنداوي. (٢٠١٤). نموذج مقترح للعلاقة بين مقدمات ونواتج الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٤ع ، ٥٢٩-٥٩٥.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Adewusi, A. O., Okoli, U. I., Adaga, E., Olorunsogo, T., Asuzu, O. F., & Daraojimba, D. O. (2024). Business intelligence in the era of big data: A review of analytical tools and competitive advantage. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(2), 415–431.
- Ahmed, A. M.A., Heikal, R. E., Reda, S. & El Shammaa, M. (2024). Implementing Competitive Intelligence for Strategic Enhancement: A Case Study of Go Natural Pure Cosmetics.
- Ali, M., Zhang, Y., & Chen, X. (2024). Marketing ambidexterity through the lens of Yin-Yang philosophy: Balancing internal innovation and external market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 32(1), 45–62.
- Asri, D. A. A. M., & Ab Samad, N. H. (2024). The Effect of Competitive Intelligence Practices on Hotel Performance. *Gading Journal for Social Sciences* (e-ISSN 2600-7568), (1), 91-108.
- Baird, K., Tung, A., Phan, T., & Bhuyan, M. (2024). The influence of human resource management policies on employee behaviour related outcomes and organisational resilience during COVID-19. *International Journal of Manpower*, 45(7), 1474–1491.
- Biricik, D and Kelloway, E (2019) Structural equation modeling. In: Zeigler-Hill (eds) Encyclopedia of personality and individual differences. Springer, Cham.
- Calof, J., & Sewdass, N. (2020). On the relationship between competitive intelligence and innovation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(2), 32-43.
- Ching Seng Yap, Md Zabid Abdul Rashid, Dewi Amat Sapuan (2013),"Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Intelligence Practices", *The journal of information and knowledge management systems*, 43 (4), pp. 462-481.
- Colakoglu, T. (2011). The problematic of competitive intelligence: How to evaluate& develop competitive intelligence?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1615-1623.
- Côte-Real, N., Ruivo, P., & Oliveira, T. (2020). Leveraging internet of things and big data analytics initiatives in European and American firms: Is data quality a way to extract business value?. *Information & Management*, 57(1), 103141.
- Costello, M. R. (2025). From numbers to insights: Applying financial ratios in competitive intelligence research. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 1-23.
- Dahlke, J., Bogner, K., Becker, M., Schlaile, M. P., Pyka, A., & Ebersberger, B. (2021). Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120799.
- Drihem, S., & Bouklikha, L. (2024). Competitive Intelligence a driver for achieving competitive advantage case study progress medical ALGERIE (PROMEDAL). *Les Cahiers du Mecas*, 20(1), 78–95.
- Elmahdy, S. M. Competitive Intelligence as an Approach to the Enhancement of Quality Assurance Units'a Management in Egyptian Faculties In the light of United Arab Emirates experience.
- Hassani, A., & Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416.

- Ghali, Z., Rather, R. A., Abumalloh, R. A., Ghaderi, Z., Nawaz, M. Z., Abbasi, A. Z., & Jaziri, D. (2024). Impact of firm/customer innovativeness and identification on customer value co-creation, *happiness and satisfaction*. ***Technology in Society***, 78, 102639.
- Hair, J. F., & Sabol, M. (2025). Leveraging Artificial Intelligence (AI) in Competitive Intelligence (CI) ***Research. Journal of Sustainable Competitive Intelligence***, 15, e0469-e0469.
- Khan, M. I., Fatima, J. K., Bahmannia, S., Chatrath, S. K., Dale, N. F., & Johns, R. (2025). Investigating the influence of perceived humanization of service encounters on value creation of chatbot-assisted services. ***Journal of Service Theory and Practice***, 35(1), 56-88.
- Kumar, R., Patel, S., & Nguyen, T. (2024). Growth hacking and big data analytics: A path to marketing agility in digital startups. ***Journal of Interactive Marketing***, 68(2), 113–128.
- Karakulak, Ö., & Faul, M. V. (2023). Value Creation for Refugees by Social Partnerships: A Frames Perspective. ***Business & Society***, 63(1), 18-59.
- Ledi, K. K. (2024). Surviving black swan: competitive intelligence and frugal innovation as panaceas to SME value creation during crisis. ***Cogent Business & Management***, 11(1).
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. ***Organization Science***, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marchowska-Raza, M., & Rowley, J. (2024). Consumer and brand value formation, value creation and co-creation in social media brand communities. ***Journal of Product & Brand Management***, 33(4), 477-492.
- McBride Neil, (2014), "Business Intelligence in Magazine Distribution", ***International Journal of Information Management***, Vol. 34, pp.58-62.
- Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. ***Journal of Management Control***, 35(1), 59–108.
- McBride, N. (2014). Business intelligence in magazine distribution. ***International Journal of Information Management***, 34(1), 58-62.
- Mudau, M. C., Moshapo, L. W., Monyela, T. M., & Thango, B. A. (2024). The Role of Manufacturing Operations in SMEs Performance: A Systematic.
- Oiku, P. O. (2024). Innovation and organisational resilience among small and medium-sized enterprises in Lagos State. ***International Journal of Business and Technopreneurship***, 14(1), 35–48.
- Pinarbasi, F., Sonmez Cakir, F., Gültekin, D., Yazici, M., & Adiguzel, Z. (2024). Examination of the effects of value creation, intellectual property and organizational creativity on artificial intelligence-focused enterprises. ***Business Process Management Journal***, 30(1), 317–337.
- René Pellissier , Tshilidzi Eric Nenzhelele, (2014) ,Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises ,***Mediterranean Journal of Social Sciences***, 5 (16), pp.92-99.
- Saeed, M., Al-Khatib, F., & Youssef, A. (2023). Big data analytics and dynamic capabilities: Enhancing marketing ambidexterity in emerging markets. ***Industrial Marketing Management***, 110, 215–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023>.
- Sahoo, D. K., Kumar, A., Kanwal, P., & Sabnis, R. (2025). ***AI-Driven Market Intelligence: Enhancing Competitive Analysis and Market Positioning. In AI, Corporate Social Responsibility, and Marketing in Modern Organizations*** (pp. 89-108).
- Sandhu, M. A., AlMeraikhi, M. H., Saleem, A., & Farooq, M. (2024). Effectiveness of value co-creation in healthcare system from patients' perspectives. ***Benchmarking: An International Journal***. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0688>
- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2024). Value co-creation and marketing ambidexterity: Engaging customers in fast-changing environments. ***BRQ Business Research Quarterly***, 27(1), 75–92.

- Sekaran , Uma , " *Research Methods for Business: A skill Bulding Approach* " , (2003),4th ,John Wiley& Sons , Inc.USA.
- Shittu, K. A., Ishola, S. A., & Bamisaye, S. O. (2025). Marketing intelligence and competitive advantage of small businesses in Lagos State. *British Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), 42-56.
- Schaer, O., Kourentzes, N., & Fildes, R. (2022). Predictive competitive intelligence with prerelease online search traffic. *Production and operations management*, 31(10), 3823-3839.
- Shawaly, A. (2024). The Impact of Competitive Intelligence on Tourism Companies' Performance: The Mediating Role of Marketing Performance Excellence. *International Journal of Tourism, Archaeology and Hospitality*, 4(2), 243-261.
- Silva, F. A. D. C., Cruz, M. D. A., Carvalho, R. B. D., & Pereira, J. R. (2025). The Influence Of Competitive Intelligence On Technological Innovations In Construction 4.0. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 30, e-52675.
- Sayed, S., & Dayan, M. (2024). The impact of managerial autonomy and founding-team marketing capabilities on the relationship between ambidexterity and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100238.
- Thai, T. D., Nguyen, T. T., Tran, T. P., & Kennedy, E. L. (2025). The path from customer brand engagement to value co-creation in mobile branded apps. *Journal of Marketing Analytics*.
- Vu, T. D., Nguyen, B. K., Vu, P. T., Nguyen, T. M. N., & Hoang, C. C. (2024). Promoting customer satisfaction and reuse intention using ride-hailing taxi services: role of consumer perceived value, personal innovativeness and corporate image. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/apjba-11-2023-0570>
- Varnamkhasti, V. K., Ebrahimi, M., Zare, R., & Kashani, F. (2025). Evaluation of Competitive Intelligence Using a Machine Learning Approach in the Insurance Industry. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 10-20.
- Vashishth, T. K., Sharma, V., Sharma, K. K., Kumar, B., Chaudhary, S., & Panwar, R. (2024). AI and data analytics for market research and competitive intelligence. In *AI and Data Analytics Applications in Organizational Management* (pp. 155-180). IGI Global Scientific Publishing.
- Vieira, V. A., Jaramillo, J. F., Agnihotri, R., & Molina, A. C. S. (2023). Salespeople's competitive intelligence, efficiency, and performance: The role of intelligence diversity and manager's tenure. *Journal of Business Research*, 159, 113705.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and C hinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103–1114.
- Yin, S., & Zhao, Y. (2024). *Digital green value co-creation behavior*, digital green network embedding and digital green innovation performance: Moderating effects of digital green network fragmentation.
- Yousaf, Z., Panait, M., Tanveer, U., Cretu, A., Hrebenciuc, A., & Zahid, S. M. (2022). Value creation through frugal innovation, innovation capability and knowledge sharing in a circular economy. *Sustainability*, 14(14), 8504.
- Zhang, Y., & Prebensen, N. K. (2025). Value co-creation in tourism live shopping. *Journal of Business Research*, 186, 114964.
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: Enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542.

الملاحق

ملحق (1) قائمة استبيان الشركات الصناعية المصرية

الأعضاء مديري التسويق ومديري المبيعات

..... تحية طيبة وبعد،،

تسعى الأنشطة التسويقية في الشركات للحصول على المعلومات عن بيئة الشركة وتحليلها ونشرها لخدمة متخذى القرارات في الشركة ، وذلك لتدعيم قدرة المنظمة على التوجه بالسوق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية ، وانطلاقاً من أهمية مشاركة البحث العلمى فى تطوير الأعمال والمؤسسات ، قام الباحثان بإعداد دراسة علمية بعنوان "توسيط البراعة التسويقية فى العلاقة بين الذكاء التنافسي وأنشطة خلق القيمة فى الشركات الصناعية (دراسة تطبيقية)"، وذلك بهدف التعرف مستوى ممارسات الذكاء التنافسي فى أنشطة التسوق فى الشركات الصناعية ، وإعداد مجموعة من التوصيات التي يمكن استخدامها فى تحقيق الميزة التنافسية وتطوير أداء الشركات الصناعية، لذا يتشرف الباحثان بالتعرف على رأيكم بشأن مجموعة العناصر التي تتضمنها قائمة الاستبيان المرفقة. ويود الباحثان أن يؤكد أن الآراء التي يتم الإدلاء بها من جانبكم سوف يقتصر استخدامها فقط في أغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة.

و شكراً على تعاونكم فى خدمة البحث العلمى
الباحثان

السؤال الأول : العبارات التالية ترتبط بأبعاد البراعة التسويقية فى الشركات الصناعية، والمطلوب منكم وضع الدرجة المناسبة أمام كل عبارة في عمود الدرجة وفقاً للأوزان التالية :

غير موافق تماماً = ١ غير موافق = ٢ لا أعرف = ٣ موافق = ٤ موافق تماماً = ٥ م

درجة الموافقة من وجهة نظرك					أبعاد البراعة التسويقية فى الشركات الصناعية
موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً	
إستكشاف السوق :					
٥	٤	٣	٢	١	١ استخدمنا معلومات سوقية تأخذ شركتنا إلى ما هو أبعد من تجارب أسواق المنتجات الحالية من خلال التجارب السوقية؟
٥	٤	٣	٢	١	٢ استخدمنا معلومات سوقية من القادة تجبر أعضاء الفريق على تعلم أشياء جديدة في أسواقنا؟
٥	٤	٣	٢	١	٣ استخدمنا أفكار منتجات/أسواق جديدة قد لا تكون ناجحة بالضرورة في الأسواق الحالية؟
٥	٤	٣	٢	١	٤ استخدمنا معلومات وأفكار سوقية قد تكون ذات إمكانات لعملاء في المستقبل؟
٥	٤	٣	٢	١	٥ استخدمنا معلومات وأفكار سوقية تتضمن التجريب والمخاطرة العالية؟
إستغلال السوق:					
٥	٤	٣	٢	١	٦ استخدمنا معلومات السوق التي تتوافق مع تجاربنا الحالية في أسواق المنتجات؟
٥	٤	٣	٢	١	٧ تم التركيز على استبيان العملاء الحاليين للحصول على حلول للماكل السوقية الحالية؟
٥	٤	٣	٢	١	٨ استخدمنا معلومات وأفكار سوقية قد تساهم في أسواق المنتجات الحالية لشركتنا؟
٥	٤	٣	٢	١	٩ قمنا بأنشطة تساعد في تعزيز تجارب السوق الحالية لشركتنا؟

السؤال الثاني : العبارات التالية ترتبط بأبعاد الذكاء التنافسي فى الشركات الصناعية، والمطلوب منكم وضع الدرجة المناسبة أمام كل عبارة في عمود الدرجة وفقاً للأوزان التالية : لا نمارس مطلقاً = ١ لا نمارس = ٢ لا أعرف = ٣ نمارس = ٤ نمارس دائماً = ٥

درجة الممارسة من وجهة نظرك					م	متغيرات الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية
نمارس دائماً	نمارس	لا أعرف	لا نمارس	لا نمارس مطلقاً		
جمع المعلومات :						
٥	٤	٣	٢	١	١	تقوم الشركة بجمع معلومات عن البيئة العامة لها.
٥	٤	٣	٢	١	٢	تقوم الشركة بجمع معلومات عن البيئة الداخلية لها.
٥	٤	٣	٢	١	٣	تقوم الشركة بتجميع معلومات عن المنافسين الرئيسيين لها.
تحليل المعلومات :						
٥	٤	٣	٢	١	٤	تقوم الشركة بتحليل ومعالجة المعلومات السوقية التي يتم جمعها باستمرار.
٥	٤	٣	٢	١	٥	نسعى الشركة لتحليل السوق وتحديد حجم الحصة السوقية.
٥	٤	٣	٢	١	٦	نحلل باستمرار مستويات رضا العملاء مقارنة بالمنافسين.
٥	٤	٣	٢	١	٧	تقوم الشركة بتحليل عناصر القوة والضعف للمنافسين.
نشر المعلومات:						
٥	٤	٣	٢	١	٨	تتيح الشركة قواعد البيانات والمعلومات لخدمة متخذ القرار.
٥	٤	٣	٢	١	٩	نقيم الشركة باستمرار أنشطة جمع البيانات والمعلومات.
٥	٤	٣	٢	١	١٠	تتعاون كل إدارات الشركة في الاستفادة من المعلومات.
إستخدام المعلومات:						
٥	٤	٣	٢	١	١١	نستخدم المعلومات في تحديد المنافسين الذين نواجههم.
٥	٤	٣	٢	١	١٢	نستخدم المعلومات في تحديد المنافسين الذين نتجنبهم
٥	٤	٣	٢	١	١٣	نستخدم المعلومات لمعرفة أهداف واستراتيجيات منافسينا.

السؤال الثالث : العبارات التالية ترتبط بأنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية، والمطلوب منكم وضع الدرجة المناسبة أمام كل عبارة في عمود الدرجة وفقاً للأوزان التالية : غير موافق تماماً = ١ غير موافق = ٢ لا أعرف = ٣ موافق = ٤ موافق تماماً = ٥ م

درجة الموافقة من وجهة نظرك					م	أنشطة خلق القيمة في الشركات الصناعية
موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً		
٥	٤	٣	٢	١	١	العملاء راضون عن منتجاتنا.
٥	٤	٣	٢	١	٢	يوجد تأثير كبير لمنتجات شركتنا على رفاية العملاء .
٥	٤	٣	٢	١	٣	تطابق جودة أداء منتجات شركتنا توقعات العملاء .
٥	٤	٣	٢	١	٤	تسعى شركتنا باستمرار لإيجاد طرق مبتكرة لتعزيز القيمة للعملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٥	حققت شركتنا التكلفة المنخفضة بكفاءة، مما أدى إلى تحقيق وفورات للعملاء.