

البراعة التسويقية وتأثيرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية  
دراسة تحليلية لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود في بغداد

م.م. انتصار نعمه جاسم

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية واسط / قسم تربية الصويرة

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

الملخص:

يهدف البحث الى بيان البراعة التسويقية وتأثيرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، اذ تم تطبيق البحث في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود في بغداد والتابعة الى وزارة الصناعة والمعادن ، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، واختيار عينة عشوائية وبواقع (٥٦) عاملاً وتم استعمال البرنامجين الاحصائيين (SPSS) لاستخراج النتائج.

تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات منها اظهرت نتائج عينة البحث البراعة التسويقية لها دور في تحقيق المرونة الاستراتيجية اذ تعتمد على استكشاف الفرص للوصول الى الاسواق المستهدفة للزبائن الجدد .

الكلمات المفتاحية: ( البراعة التسويقية ، المرونة الاستراتيجية).

Marketing prowess and its impact on achieving strategic flexibility

An analytical study of a sample of workers in the General Company for Textile and  
Leather Industry in Baghdad

Intisar Neamah Jasim

Ministry of Education / General Directorate of Wasit Education / Essaouira Education  
Department

Abstract:

The research aims to demonstrate marketing prowess and its impact on achieving strategic flexibility. The research was applied in the General Company for Textile and Leather Industry in Baghdad, which is affiliated with the Ministry of Industry and Minerals. The descriptive analytical approach was adopted and the questionnaire was used as the main tool for collecting the necessary data, and a random sample was chosen with a ratio of (56) factor, and two statistical programs (SPSS) were used to extract the results .

A number of conclusions were reached, including: The results of the research sample showed that marketing prowess has a role in achieving strategic flexibility, as it depends on exploring opportunities to reach the target markets of new customers .

Keywords: (marketing prowess, strategic flexibility).

## المقدمة:

في ظل الاضطرابات والتحويلات السريعة المنافسة الشديدة وتعدد المنتجات المقدمة والتحديات والظروف التي مرت بها منظمات الاعمال فقد ظهرت استراتيجيات ومفاهيم جديدة ذات اهمية في مستقبل المنظمات وبرزها البراعة التسويقية .

اذ تعد البراعة التسويقية الاطار والمصدر لتشجيع المنظمات وتحفيزها لاقتناص الفرص من المنافسين الاقوياء، وكسب المنافسين الضعفاء ووضع اساليب للمنافسين لتحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة لكونها لها القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة وقدرتها على ربط مكونات المنظمة بمواردها .

ولأهمية هذه الموضوعات في منظمات الاعمال والتي ركزت بشكل اساس على البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية تم اختيار في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود ميدانا للبحث وايمان الباحث بإمكانية ارتقاء الشركة وادارتها بمستوى المنظمات البارعة .

واستهدف البحث اختبار العلاقة بين البراعة التسويقية وتأثيرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية ، وبتحديد أكثر فإنها تهدف إلى:

- ١- الكشف عن ابعاد البراعة التسويقية وتأثيره في تحقيق المرونة الاستراتيجية الذي ينعكس على تحسين مستوى اداء المنظمة .
- ٢- اختبار العلاقة والتأثير بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .

فقد قسم المبحث الى اربعة اقسام اساسية وهي كالآتي :

تناول المبحث الاول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني فخصص للجانب النظري للبحث والذي تمثل البراعة التسويقية ، المرونة الاستراتيجية ، اما المبحث الثالث فمضمن الاطار العملي للبحث بوصف وتشخيص واختبار علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث ، واخيرا المبحث الرابع باستنتاجاته وتوصياته وختم البحث بالمصادر .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

تشهد بيئة الاعمال التطورات السريعة والمصاحبة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية منها ، واعتماد المنظمات على طرق واساليب تقليدية مما يجعلها عاجزة عن تحقيق التفوق والنجاح في العمل ، ومن هنا تنبثق مشكلة البحث والمتمثلة ( البراعة التسويقية ، المرونة الاستراتيجية ) اذ اتضح للباحث ان الشركة عينة البحث تستمر في الاساليب التقليدية فضلاً عن عدم اللام بمفهوم البراعة التسويقية وكيفية استثمارها في تحقيق مرونة استراتيجية للوصول الى الاهداف بسبب المنافسة والتحديات الشديدة التي تواجهها . وهذا كله يؤدي الى ضعف جذب الزبون والحد من الحصة السوقية وضعف التدريبات والتأهيل للأفراد العاملين

من هنا تتجسد مشكلة البحث وينبثق التساؤل الرئيس ( البراعة التسويقية وتأثيرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية )

لذلك ستم الإجابة على التساؤلات التالية المتمثلة بمشكلة البحث وهي كالآتي :

- ١- ما مدى اهتمام الشركة عينة البحث في تحقيق البراعة والمرونة الاستراتيجية .
- ٢- ما مستوى البراعة التسويقية المتحققة في الشركة .
- ٣- ما مستوى المرونة الاستراتيجية المتحققة في الشركة .
- ٤- ما علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .

### ثانياً : أهمية البحث

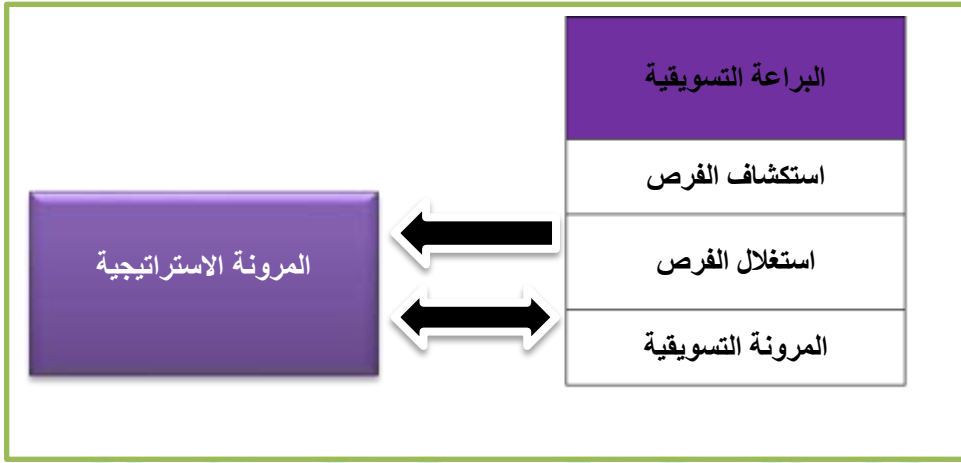
- ١- فهم وتعمق ادراك المستويات الادارية بمتغيرات البحث البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية بالشكل الذي يمكن الاستفادة منها في تجاوز اغلب الازمات التي تواجه الشركة عينة البحث لتحقيق الاهداف المرجوة .
- ٢- ابراز دور البراعة التسويقية واستغلال الفرص المستقبلية بشكل يجعل الشركة قادرة على الوقوف بوجه التحديات والمنافسة الشديدة .
- ٣- يحاول هذا البحث معالجة مشكلة فعلية وواقعية تتطلب ايجاد حلول مناسبة .
- ٤- المساهمة في ابراز البعد التطبيقي للبراعة التسويقية في تحقيق المرونة الاستراتيجية للشركة عينة البحث .
- ٥- علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .

### ثالثاً : اهداف البحث

- ١- التعرف على المفاهيم والاطر لكل من البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية بما يصل الى افكار القارئ .
- ٢- التعرف على المرتكزات الاساس للبراعة التسويقية في الشركة عينة البحث .
- ٣- التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية المتحققة في اعمال الشركة .
- ٤- تشخيص علاقة التأثير للبراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .
- ٥- تقديم افضل المقترحات للشركة عينة البحث في ضوء ما توصلت اليه من نتائج .
- ٦- اهتمام المنظمات بموضوع البحث والافادة منه مستقبلاً .

### رابعاً : النموذج الفرضي للبحث

يوضح هذا المخطط متغيرات البحث الرئيسة والمتمثلة بالبراعة التسويقية كمتغير رئيس مستقل ومتغيراتها الفرعية ( استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، المرونة التسويقية ) والمرونة الاستراتيجية كمتغير رئيس معتمد كما في الشكل ( ١ ) المتمثل بالنموذج الفرضي للبحث .



شكل ( 1 )

### المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً: فرضيات البحث

تصاغ فرضيات البحث وفقاً لمخطط البحث الفرضي واهداف البحث ، ووفق متغيرات البحث (البراعة التسويقية ، المرونة الاستراتيجية ) والتي اعتمدت على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الآتي :

أ- الفرضية الرئيسة الاولى :-

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية ، المرونة الاستراتيجية " وتتنبق من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:-

• الفرضية الفرعية 1-1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استكشاف الفرص والمرونة الاستراتيجية .

• الفرضية الفرعية 1-2 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استغلال الفرص والمرونة الاستراتيجية .

• الفرضية الفرعية 1-3 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .

ت- الفرضية الرئيسة الثانية :-

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية "

- الفرضية الفرعية 1-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استكشاف الفرص والمرونة الاستراتيجية
- الفرضية الفرعية 2-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استغلال الفرص والمرونة الاستراتيجية .
- الفرضية الفرعية 3-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .

#### سادساً : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : اعتمد البحث على الجانب العملي في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن في بغداد كمكان للبحث .
- 2- الحدود الزمانية : هي المدة التي استغرقت في اعداد البحث بشقيها النظري والتطبيقي ، ابتداءً من شهر نيسان ٢٠٢٣ لغاية تشرين الثاني ٢٠٢٣
- ١- الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية للبحث الافراد العاملين في الشركة المبحوثة .

#### سابعاً : مجتمع وعينة البحث

بغية تحقيق اهداف البحث ، تم اتخاذ في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود مجتمعاً للبحث ، اذ بلغ عدد عينة البحث (٦٥) مبحوثاً ، وتمت الزيارة الميدانية للشركة المبحوثة واستقصاء آراء القيادات العليا والوسطى والافراد العاملين بشكل شامل بعينة عمدية للبحث وتم توزيع الاستبانة على العينة العمدية كجزء من ذلك المجتمع. والتي شملت (٦٥) مبحوثاً تم اخذها على وفق جدول تحديد حجم العينة (Krejcle&Morgan,1970) .

تم اخضاع الاستبانة للتدقيق وتبين ان هناك (٥) استبانة لا تصلح للتحليل الاحصائي فتم استبعادها لكونها غير مكتملة البيانات و(٤) استبانة لم يتم استرجاعها ، ليكون حجم عينة البحث ضمن مرحلة التحليل الاحصائي (٥٦) مبحوثاً اخضعت اجاباتهم لاحقا الى الثبات والصدق ومن ثم تم تحليل نتائج الاجابات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS).

وفسرت النتائج من اجل اختيار فرضيات البحث واستنباط ( الاستنتاجات ، التوصيات) المترتبة على تلك النتائج .

#### ثامناً :- اساليب وطرق جمع بيانات البحث

- 1- الجانب النظري

تم تغطيه الجانب النظري بالاعتماد على المصادر العربية والاجنبية ( الكتب ، المجالات ، الدوريات ، البحوث ، الرسائل والاطاريج ) المتوفرة في المكتبات الجامعية اضافة الى شبكات الانترنت من ( كتب ، مقالات ) ذات الصلة بموضوع البحث .

## 2- الاستبانة

تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم اعتمادها لقياس متغيرات البحث وتصميمها وبما ينسجم مع واقع وبيئة البحث ونظمت فقرات الاستبانة في عدة محاور محددة شملت المحاور الديمغرافية وتتضمن ( النوع الاجتماعي ، العمر ، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية ) فضلا عن محورين اساسيين هما :

|                      |         |
|----------------------|---------|
| استكشاف الفرص        | ٥ اسئلة |
| استغلال الفرص        | ٥ اسئلة |
| المرونة التسويقية    | ٥ اسئلة |
| المرونة الاستراتيجية | ٦ اسئلة |

وتم اعتماد قياس ليكرت الخماسي ( Likert ) لتحديد درجات الاجابة بخمس مستويات وهي كالآتي : -

### جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي ( Likert )

|            |      |       |         |               |
|------------|------|-------|---------|---------------|
| اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
| 5          | 4    | 3     | 2       | 1             |

وتم قياس درجة الاجابة المحتملة على فقرات مقياس ليكرت الخماسي ( Likart Scale ) ووزعت الاوزان على أفراد عينة البحث من اعلى وزن والذي اعطى (5) درجات الذي تمثل بـ ( اتفق بشدة ) الى ادنى وزن والذي اعطى ( 1 ) درجة والمتمثل بـ ( لا أتفق بشدة ) مع وجود ثلاثة اوزان بينهما .

ان الغرض من ذلك اتاحة الفرصة امام عينة البحث لاختبار مدى الاجابة الدقيقة لتقديرات افراد عينة البحث فيصبح الوسط الفرضي هو : الدرجة الكلية لمقياس البحث هو مجموع الدرجات 5+4+3+2+1  

$$3 = 15/5 = 5/$$

فهو يمثل الوسط الفرضي للبحث فاذا زاد المتوسط عن ( 3 ) دل على موافقة افراد عينة البحث على فقرات العبارة .

## المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

### اولا : البراعة التسويقية

#### ١- مفهوم البراعة التسويقية

عرف مصطلح البراعة ( Ambidexterity ) بشكل عام الى قدرة المنظمة على متابعة امرين في الوقت ذاته ، اي قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص ببراعة في منظمات الاعمال . ( Akdogan&Cingoz,2009;18 ) .

كما اشار ( Pinar et.al ,2011;77 ) على ان البراعة اداة قياس متوازنة بين الاستكشاف واستغلال الفرص للعمل بكفاءة في التكيف والتوازن مع متغيرات البيئة في نفس الوقت . والبراعة التسويقية تعني قدرة المنظمة على استكشاف القدرات واستغلال الكفاءات في الانشطة التسويقية لتحقيق الاداء المميز . ( Brett et.al,2015;1 ) .

كما يرى ( بشارة ، ٢٠١٨ : ٣١ ) ان البراعة التسويقية على انها استراتيجية تساعد على استثمار الفرص من خلال استكشاف فرص تسويقية مستقبلية واستغلالها لمواجهة الضغوط التنافسية . و اشار ( الغنيماي ، ٢٠١٩ : ٦٠ ) على انها استراتيجية الادارات العليا التي تنتهجها من اجل الموائمة بين امكانيات المنظمة وقابليات العاملين في استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها لتحقيق الاداء التسويقي وتحقيق الاهداف .

كما اشار ( عبد ، ٢٠١٩ : ٤٣ ) للبراعة التسويقية على انها استراتيجية تعمل على التوازن بين القدرات الاستكشافية والاستغلال في المنظمة والتي تمكنها من استغلال المواد المتاحة والنادرة لتحقيق ميزة تنافسية بواسطة استكشاف الفرص واستغلالها لمواجهة التغيرات المستقبلية لمنظمة الاعمال .

والبراعة التسويقية هي قدرة المنظمة على تقديم الحلول التسويقية التي تمكنها من ان تكون مميزة من خلال أنشطة الاستكشاف واستغلال الفرص لتحقيق التكامل الاستراتيجي ، اذ يتحقق استغلال الفرص الامثل للمواد من خلال تشجيع العاملين وتطوير الاعمال الجديدة واعادة النظر بالأنشطة الخاصة بالمبيعات والخدمات و اشراك الزبون في عمليات تطوير المنتج بشكل مستمر. (ابو زيد ، واخرون ، ٢٠٢٣ : ٢٩٧١ ) .

#### ٢- اهمية البراعة التسويقية

ان موضوع البراعة التسويقية اكتسب اهتمام كبير من قبل منظمات الاعمال وكذلك الباحثين في مجال الادارة والصناعة والمعرفة بسبب الظروف التنافسية القوية والتغيرات البيئية للمنظمة وبكونه المحرك الاساس الذي يحسن من قدرة الادارة التسويقية والتوجهات الاستراتيجية ، اذ يكمن في توفير التوازن بالأنشطة الاستكشافية واستغلال الفرص من خلال الاتي : (الذبحاوي،٢٠١٩: ٦٦) ( Tinoco,2015 :99)

- أ- تؤثر البراعة التسويقية في اداء المنظمة اي كلما كانت تتمتع بدرجة عالية من البراعة فإنها تحقق اعلى مستوى اداء عكس المنظمات التي تتمتع بدرجة قليلة من البراعة .
- ب- تؤثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية للمنظمة لأنها تستخدم الاستكشاف والاستغلال في الابداع بمنتجاتها الحالية والجديدة وتطويرها مما يكسبها ميزة تنافسية في السوق .
- ت- اهتمام الاهداف التنظيمية التسويقية في تحديد القابليات وتوفير المعلومات اللازمة في وضع الاهداف المبنية على مجموعة من الخيارات التي تحقق المرونة في اتخاذ القرارات .
- ث- الاهتمام في توفر خيارات متعددة لتمكن المنظمات من استثمار المنتجات المبتكرة والجديدة والابتعاد عن الاهداف التي تكلف اموال طائلة لتنفيذها .
- ج- يؤدي زيادة مستوى البراعة التسويقية الى ارتفاع الاداء المالي وجعل المنظمة اكثر استدامة ومرونة للتكيف مع الفرص والتحديات الجديدة في الوقت ذاته .

### ٣- ابعاد البراعة التسويقية

ان بقاء المنظمة ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة يعتمد بشكل اساس على براعتها في استغلال الموجودات الحالية وتحسين موقعها في السوق وبما يحقق الربح للمنظمة وبالشكل السليم لاستثمار الموارد الحالية والجديدة واستكشاف افضل التقنيات والاسواق واستثمار الكفاءات واستكشاف الفرص ببراعة متساوية بوجود المرونة الاستراتيجية للتسويق وبما يعزز من قدرات المنظمة في انجاز الانشطة الاستكشافية واستغلالها بأن واحد ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الابعاد الاتية : (بشارة،٢٠١٨:٣٣).

أ- استكشاف الفرص التسويقية  
هناك عدة أنشطة لاستكشاف الفرص مثل البحث عن افكار جديدة ، التجريب ، المخاطرة ، الاختلاف ، المرونة ، الابداع ، المعارف ، تطوير الفرص الجديدة ، البحث لاكتشاف حلول جديدة ، الابتكار ، وعمليات البحث والتطوير . ( Hoholm et.al,2018;343 ) .

لذا ان استكشاف الفرص عملية استراتيجية تسويقية هدفها اتباع ضوابط وقواعد تنظيمية وتسويقية تساعد المنظمة على مواجهة الصعوبات امام المنافسين والتغيرات البيئية المستمرة لتطوير قابلية الافراد العاملين وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بمرونة عالية والبحث عن الفرص الجديدة في المكان والزمان المناسبين من اجل تحسين قدرات المنظمة والبقاء في ساحة المنافسة لأطول فترة ممكنة وتشجيع العاملين على الابتكار والاستكشاف والتطور المستمر لتحقيق الاهداف . ( Costas&Grey,2013;223 ) .

فاستكشاف الفرص اسلوب تسويقي للبحث عن المبتكرات التسويقية وتوجه المنظمة نحو الفرص الجديدة في الاسواق من خلال فتح نوافذ توزيعية لخدمة الزبون وتحقيق الاهداف الاستراتيجية والتسويقية للمنظمة . ( عبد ، ٢٠١٩ : ٥٩ ) .

ب- استغلال الفرص التسويقية



ان استغلال الفرص استراتيجية تمثل القاعدة الاساس لإنجاح المنظمات وتعزيز الدوافع في تحقيق النمو وزيادة المبيعات وتحسين القدرات التسويقية لأداء المنظمة بشكل عام . (Shirokova et. Al ,2013;180) . كما انها عملية تمثل القدرة على تحسين الأنشطة التسويقية للمنظمة من اجل خلق قيمة على الامد القريب ( عيد ، ٢٠١٩ ، ٥٩ ) ان استغلال الفرص هو استجابة لظروف البيئة الخارجية والداخلية والتكيف مع التقنيات الحديثة وتطوير قدرات المنظمة حول المنتجات في الاسواق من خلال تحديد احتياجات الزبائن وتعزيز وجودها ، واستغلال الفرص يسهم في تنمية وتوسيع منظمات الاعمال لاستمرارها وبقائها ، علما ان استغلال الفرص يحقق عدة اهداف وهل كالآتي :

- زيادة المستوى الانتاجي
- زيادة كفاءة المنتج .
- زيادة الحصة السوقية للمنظمات والتحكم بها .
- انشاء تصاميم جديدة للمنتجات من خلال تقليل ردود فعل المنافسين .
- تحديد حاجات الزبائن واشباعها بصورة مباشرة .

ويحتم استغلال الفرص على منظمات الاعمال ان تركز على الابداع في تقديم افضل المنتجات لتلبية حاجات ومتطلبات السوق ويعتمد بقاء المنظمة في المنافسة على الامد البعيد على الكيفية التي من خلالها تقديم المنتجات الجديدة لغرض الاستحواذ الكامل على الفرص وتحسين قدراتها نحو تعظيم القيمة السوقية للمنظمة والاستثمار الامثل لها .

ولتحقيق التوازن بين استكشاف واستغلال الفرص وكيفية الحفاظ عليها امر ضروري من اجل البقاء والاستمرار لمنظمات الاعمال ، اذ ان هناك عدة خصائص رئيسة لنشاط استكشاف واستغلال الفرص وكما في الجدول (٢) . ( Junni,2013;300) .

| الخصائص           | انشطة استكشاف الفرص                                   | انشطة استغلال الفرص  |
|-------------------|---|--|
| التعريف           | تطوير المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن الجدد | تطوير المنتجات والخدمات ومصمم لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين |
| الهدف             | اكتشاف منتجات واسواق جديدة                            | اكتشاف منتجات واسواق حالية                                     |
| المهام            | المرونة والبحث والتجريب والتغيير                      | تحسين وكفاءة وانجاز واداء                                      |
| المعرفة           | ايجاد المعرفة والمهام والقدرات الموجودة حاليا         | ايجاد المعرفة والمهام والقدرات التي تمتلكها المنظمة            |
| الهدف الاستراتيجي | النمو والابداع والقدرة على التكيف                     | الكفاءة والارباح والتكاليف                                     |
| النتائج           | تغيير جذري يعطي نتائج على الامد البعيد                | التحسينات التي تعطي نتائج على الامد القريب                     |

ح- المرونة التسويقية

تعد المرونة التسويقية رغبة الادارات العليا للتكيف والاستجابة مع التغييرات التي تحدث في رغبات وانواق الزبائن لاتخاذ القرارات في تحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية والتسويقية وتنفيذ الأنشطة

التسويقية لمواكبة التغيرات البيئية المستمرة لتحقيق متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية . ( صادق ، الباشقالي ، ٢٠٢١:٣٠٨ ) . وتمثل المرونة التسويقية قدرة المنظمة على تكوين الجهود بشكل استباقي وتفاعلي من اجل مواجهة التحديات البيئية التسويقية وبما ينسجم مع التغيرات لحاجات الزبائن ورغباتهم . ( Singh&Shalender;2014,174) . يسهم نجاح المرونة التسويقية في تحقيق الاهداف وهي كالاتي :

- ان نجاح التوجه الاستراتيجي هو المحرك الاساس لأداء اعمال المنظمة .
- قدرة منظمات الاعمال للنظر الى المرونة التسويقية دون احتكاك وتنافس متزايد .
- تساهم المرونة التسويقية في تحديد الانشطة المؤثرة في البيئة الخارجية مثل ادخل التكنولوجيا والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات .
- تجميع المواد المتنوعة والمرنة من خلال مجموعة من الخيارات الاستراتيجية .

## المبحث الثاني المرونة الاستراتيجية

### ثانيا : مفهوم المرونة الاستراتيجية

#### ١- مفهوم المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم التي تناولت العديد من المجالات ( الادارة الاستراتيجية ، الاقتصاد ، التسويق ... الخ ) ، فالمرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف للظروف البيئية المتغيرة مع حفاظ المنظمة على القدرة التنافسية في اداء الاعمال وبدرجة عالية من الابتكار والابداع والاستفادة من الافكار تمكنها من انتاج منتجات وخدمات مميزة . ( بثينة ، ١٠:٢٠٢١) .

ويرى (Chen&Kou,2017;15) المرونة الاستراتيجية هي تحديد امكانيات منظمات الاعمال لإعادة ترتيب خططها في السوق او الغاء الاستراتيجيات الحالية عندما يكون وضع الزبون غير راضي تجاه الخدمة المقدمة. كما اشار (Bock et.al,2012;279) ان معظم منظمات الاعمال تحقق المرونة من خلال تحديد الفرص للابتكار وتخصيص الموارد وتوزيعها والتكيف السريع للبيئات المعقدة والمتغيرة لتحسين اداء المنظمة.

#### ٢- اهمية المرونة الاستراتيجية

تحتل المرونة الاستراتيجية للعمل المبدع اهمية خاصة في بيئة الاعمال التنافسية اذ تتطلب تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الاهتمام والحفاظ على العلاقة بين الجودة والسعر والاستجابة لحركة المنافسين ، فان محاولة عدم التأكد التي تتولد من الاضطرابات البيئية التي تتمثل بالتعقيد والديناميكية تعد شيء استثنائي، فيمكن عن طريقها انجاز عمل صحيح في وقت مناسب بدلاً من انجاز عمل غير صحيح في وقت

غير مناسب، ومن هنا تنطلق عدة نقاط للأهمية المرونة الاستراتيجية وهي كالآتي: (ابو العوف ، ٢٠٢٢:١٦٧).

- ❖ تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمة على الانتقال من استراتيجية الى اخرى في وقت وجهد واداء وكلفة مناسبين باقل خسائر ممكنة مع الالتزام بالموارد وخطط العمل بعيدة المدى .
- ❖ تعمل المرونة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئة الخارجية في المنظمة.
- ❖ تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمة على دمج وتوحيد الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال لخلق اكثر قيمة ممكنة للحصول على العوائد الاستثنائية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ❖ تدعم المرونة الاستراتيجية قابلية المنظمة على الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم ، وكشف التعديلات التي تطرأ على المنتجات من خلال التفاعل بين الزبائن والبيئة .

### ٣- ابعاد المرونة الاستراتيجية

بعد التعرف على المفاهيم الاساس للمرونة الاستراتيجية سنحاول التعرف على ابعاد القياس للمرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (مرونة المعلومات، مرونة التوسع، مرونة راس المال البشري ، المرونة التنافسية ) . (بثينة،١٣:٢٠٢١)(الزهراء وابتسام،١٩:٢٠٢٠).

❖ مرونة المعلومات : تسعى منظمات الاعمال لاستخدام الموارد بطريقة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، اذ تعد مرونة المعلومات القيمة الاساس والجوهرية للمنظمة باعتبارها المادة الاولية لاتخاذ القرارات التي تساهم بالتنسيق بين المنظمة والبيئة فهي ( اساس القرار ، عنصر اتصال ، ووسيلة التنسيق الفعال، وعامل تحفيز )

❖ مرونة التوسع : تعد مرونة التوسع من اهم الاستراتيجيات التي تسعى اليها منظمات الاعمال لكونها الهدف الاساس للنمو ومواجهة التغيرات السريعة والمتجددة التي تطرأ على البيئة ، وتعد مرونة التوسع بالنسبة لمنظمات الاعمال التي تنتهج استراتيجيات مرنة لتلبية الطلب المتزايدة التي تحدث في مرحلة النضج والنمو في دورة حياة المنتج .

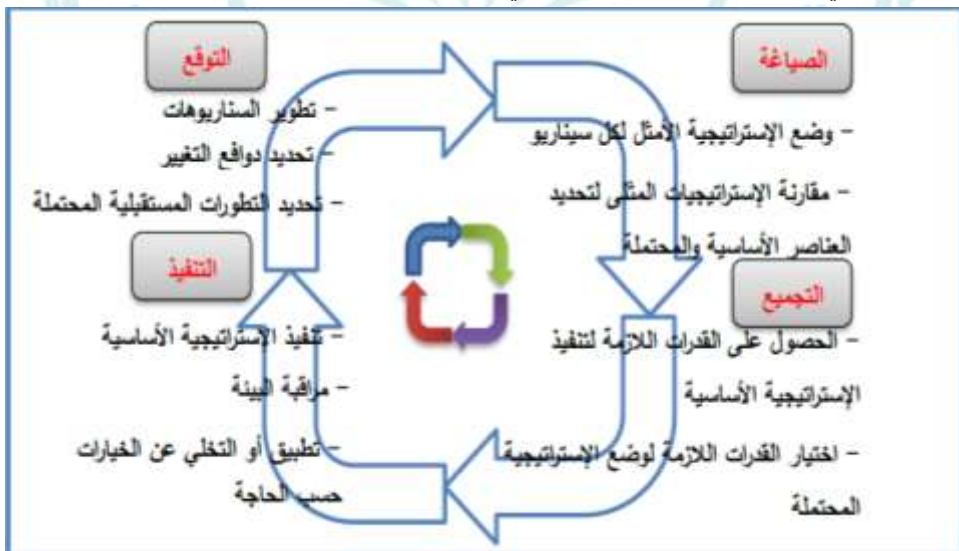
❖ مرونة التنافس : تعني قدرة المنظمة على مقاومة السلوك للمنافسين الحاليين والجدد واعادة ترتيب مواردها والاستجابة لطلبات الزبائن وتنوع الخيارات الاستراتيجية المتوفرة وتأكيد الاستجابة لحاجات الزبائن من خلال ( تشخيص متغيرات البيئة الخارجية، تحديد السعر، تخفيض الكلف، تحركات المنافسين في الاسواق الدولية) .

❖ مرونة السوق : قدرة منظمات الاعمال في الاسواق على اعادة تقييم الجهود خلال مدة من الوقت للاستجابة لمتغيرات البيئة، وتصنيع وتعديل المنتجات وفق رغبات الزبائن المختلفة في الاسواق التي تتعامل معها المنظمة والاستجابة الكبيرة عندما تكون : حاجات الزبائن المختلفة لا تليها التعديلات البسيطة، اختلاف طرق امداد المنتجات (للزبائن النهائية ، تكيف المنتج بأنظمة جودة عالية) .

❖ مرونة راس المال البشري : وتعني مجموعة من الافراد العاملين الذين يملكون المهارات والمعارف والقابليات لزيادة ثروات المنظمة المالية والاقتصادية، وقدرة الافراد العاملين للتكيف مع المتغيرات البيئية التي تطرأ عليهم في ساعات العمل وتطوير مهاراتهم ، اذ يتطلب من الافراد والقيادات العليا مرونة وتطوير واسع واستراتيجيات مختلفة في مكان العمل .

#### ٤- مراحل المرونة الاستراتيجية (Michael Raynor,2007;177)

- ❖ التوقع : يتم في هذه المرحلة تحديد عوامل المنظمة القابلة للتغيير وتحديد التطورات المستقبلية التي تحدث بالاعتماد على مجموعة من السيناريوهات التي تسمح بالتفكير بشكل موسع ومبدع حول ما يحدث في بيئة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي القائم على السيناريو الذي يوفر للمنظمة العديد من المميزات التي تمكنها من الاستجابة للمتغيرات ومراقبة البيئة .
- ❖ الصياغة : يتم وضع استراتيجية لكل سيناريو باستخدام مجموعة من الأدوات لصياغة الاستراتيجية ، اذ يضع الخبير الاستراتيجي عدة استراتيجيات بدلا من استراتيجية واحدة لكل سيناريو تم اختيار افضل الاستراتيجيات ويتم تحديد نوعين من الاستراتيجيات الاولى المبادرات التي تطبق على جميع السيناريوهات وهي جزء من استراتيجية المنظمة لمواجهة التوقعات المحتملة مستقبلا، والثانية المبادرات الخاصة بالاستراتيجيات التي تعتمد عليها عند حدوث السيناريو التي تستهدفها المنظمة .
- ❖ التجميع : يتم تجميع المواد اللازمة في هذه المرحلة لتنفيذ الاستراتيجية واختيار العناصر المحتملة لاتخاذ القرار لشكلين من الاستثمار ، الاول استثمار في الاصول لتنفيذ الاستراتيجية الاساسية والثاني استثمار في الخيارات التي ترتبط بتنفيذ الاستراتيجية لتحديد الاحتمال المستقبلي المتوقع والتي تكون نسبة المخاطرة فيها ضئيلة او معدومة .
- ❖ التنفيذ : عند توفير العناصر والخيارات الاساسية التي تعالج جميع السيناريوهات، تقوم المنظمة بالتنسيق وتنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص راس المال لانه جزء اساس لنجاح المنظمة والتي تعمل على مراقبة البيئة الديناميكية التنافسية وسلوك العاملين وادائهم وجميع المتغيرات التي تؤثر على المنظمة واخيرا اتخاذ القرارات او التخلي عن الخيارات الاستراتيجية التي وضعتها المنظمة حسب مستجدات البيئة .



شكل (٢)

مرحل المرونة الاستراتيجة

Source : Michael E. Raynor , The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It), 1st éd, éd Doubleday, USA, New York, 2007, p 177

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص عينة البحث

- 1- النوع الاجتماعي: يتضح من خلال جدول (٣) ان نسبة (الذكور) في عينة البحث هي النسبة الاعلى والتي بلغت (78.57%)، في حين بلغت نسبة (الاناث) (21.42%) .
- 2- العمر: يتضح من خلال جدول (٣) ان اعلى نسبة للفئات العمرية كانت عند الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠ سنة) بنسبة(51.78%)، اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (٤٠-اقل من ٥٠ سنة) بنسبة (23.21%)، إذ تشير النتائج الى ان اغلب العاملين هم من كبار العمر والذين يتمتعون بخبرة جيدة في العمل .
- 3- التحصيل الدراسي: يوضح جدول (٣) ان نسبة افراد العينة الذين مستوى التحصيل الدراسي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الأعلى والتي بلغت (66.07%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم (دكتورا) إذ بلغت (3.57%)، يتبين من النسب اعلاه ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، مما يعني ان عينة البحث تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم.
- 4- الاختصاص : يتضح من خلال جدول (٣) ان اعلى نسبة حسب المنصب الوظيفي كانت عند (فني) بنسبة (66.07%)، اما اقل نسبة حسب الاختصاص فقد كانت عند (اداري) بنسبة (33.92%) .
- 5- عدد الدورات التدريبية: من خلال جدول (٣) يتبين ان نسبة افراد العينة الذين اشتركوا بأعلى الدورات تدريبية كانت عند (3 اقل- 7) إذ بلغت نسبتهم (30.28%)، اما اقل نسبة فقد كانت عند من اشتركوا في (٣ اقل) إذ بلغت نسبتهم (26.78%) .

جدول (٣) خصائص افراد عينة البحث الديمغرافية

| ت | البيان          | التصنيف       | العدد | النسبة المئوية | المجموع | النسبة المئوية |
|---|-----------------|---------------|-------|----------------|---------|----------------|
| 1 | النوع الاجتماعي | ذكر           | ٤٤    | 78.57          | ٥٦      | %100           |
|   |                 | انثى          | ١٢    | 21.42          |         |                |
| 2 |                 | اقل من 30 سنة | ١٤    | 25.00          | ٥٦      | %100           |

|    |      |       |    |                  |                              |   |
|----|------|-------|----|------------------|------------------------------|---|
|    |      | 51.78 | ٢٩ | 30-اقل من 40 سنة | <u>العمر</u>                 |   |
|    |      | 23.21 | ١٣ | 40-اقل من 50 سنة |                              |   |
| 56 | %100 | 3.57  | 2  | دكتورا           | <u>التحصيل الدراسي</u>       | 3 |
|    |      | 7.14  | 4  | ماجستير          |                              |   |
|    |      | 66.07 | 37 | بكالوريوس        |                              |   |
|    |      | 23.21 | 13 | دبلوم            |                              |   |
| 56 | %100 | 16.07 | 9  | 5-اقل من 10      | <u>عدد سنوات الخدمة</u>      | 4 |
|    |      | 25.00 | 14 | 10-اقل من 15     |                              |   |
|    |      | 58.92 | 33 | 15-اكثر          |                              |   |
| 56 | %100 | 33.92 | 19 | اداري            | <u>الاختصاص</u>              | 5 |
|    |      | 66.07 | 37 | فني              |                              |   |
| 56 | %100 | 26.78 | 15 | اقل من 3         | <u>عدد الدورات التدريبية</u> | 6 |
|    |      | 39.28 | 22 | 3-اقل من 7       |                              |   |
|    |      | 33.92 | 19 | 7-اقل من 10      |                              |   |

المصدر : اعداد الباحث ، اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي ، ٢٠٢٠

### ثانيا : اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

#### 1- اختبار فرضية البحث الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية )

بلغ معامل الارتباط بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية (٠.٦٠٤\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط ، اذ جاءت بمستوى قوي ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية ) . وهذا يدل وجود علاقة ارتباط بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية . اي ان الشركة عينة البحث تمتلك القدرة والامكانيات ببراعة ومرونة في الوقت المناسب لها.

#### 2- اختبار فرضية البحث الفرعية ( 1-1 )

والتي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد استكشاف الفرص والمرونة الاستراتيجية ) كما موضح في الجدول (3) والشكل (٣) ، اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استكشاف الفرص والمرونة الاستراتيجية (\*\*٠.٤٨٢) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط ، اذ جاءت بمستوى قوي ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد استكشاف الفرص والمرونة الاستراتيجية ) .

## 2- اختبار فرضية البحث الفرعية ( 2-1 )

والتي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد استغلال الفرص والمرونة الاستراتيجية ) كما موضح في الجدول (3) والشكل (٣) ، اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استغلال الفرص والمرونة الاستراتيجية (\*\*٠.٧٤٥) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط ، اذ جاءت بمستوى قوي ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد استغلال الفرص والمرونة الاستراتيجية) .

## 3- اختبار فرضية البحث الفرعية ( 3 - 1 )

والتي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد المرونة التسويقية والمرونة الاستراتيجية )

كما موضح في الجدول (3) والشكل (٣) ، اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد المرونة التسويقية والمرونة الاستراتيجية (\*\*٠.٤٧١) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط ، اذ جاءت بمستوى قوي ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد المرونة التسويقية والمرونة الاستراتيجية) .

| جدول ( ٤ ) قيم الارتباط بين ابعاد البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية |                             | المتغير المعتمد      | المتغير المستقل |
|---|-----------------------------|----------------------|-----------------|
| قيمة الارتباط ومستوى الدلالة  | ابعاد متغير الاداء التسويقي |                      |                 |
| ٠.482**   | R                           | المرونة الاستراتيجية | استكشاف الفرص   |
| 0.000   | Sig                         |                      |                 |
| 0.745**   | R                           | المرونة التسويقية    | استغلال الفرص   |
| 0.000   | Sig                         |                      |                 |
| 0.471**   | R                           |                      |                 |

|   |     |                       |
|---|-----|-----------------------|
| 0.000   | Sig | البراعة التسويقية     |
| ٠.٦٠٤**   | R   |                       |
| 0.000   | Sig |                       |
| ٤   |     | عدد الفرضيات المقبولة |
| %100  |     | النسبة المئوية        |
| ** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01/// حجم العينة = ٥٦ |     |                       |

المصدر: اعداد الباحث ، اعتمادا على التحليل الاحصائي SPSS V.25



قيم الارتباط بين ابعاد البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية





شكل (٤)

قيم الارتباط بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية

ثالثاً: اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

١- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية  
اذ تبين من الجدول ( ٥ ) ما يلي :

- أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية (27.505) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) وبدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على وجود تأثير بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية .
- ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.365) يتضح بان البراعة التسويقية تفسر ما نسبته (٢٩%) من المتغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية اما البقية فتكون النسبة (٧١%) تعود الى المتغيرات الاخرى .
- ت- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.408) بان زيادة البراعة التسويقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المرونة الاستراتيجية بنسبة (٥٤%) .
- ث- بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.386)، بمعنى عندما تكون البراعة التسويقية مساويا للصفر فان المرونة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.
- ث- بلغت قيمة (F) المحسوبة لجميع الابعاد والبالغة (14.429) (59.854) (13.587) على التوالي وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) وبدرجة ثقة (٩٥%) أي ان هناك فهم للسوق وبتأثير فعال على المرونة الاستراتيجية

| جدول (٥) المؤشرات المعنوية بين ابعاد البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية . |       |       |        |       |      |          |                         |
|--|-------|-------|--------|-------|------|----------|-------------------------|
| الدالة   | sig   | t     | F      | $R^2$ | B    | $\alpha$ | ابعاد البراعة التسويقية |
| معنوي  | 0.000 | 3.426 | 14.429 | .231  | .246 | ٢.512    | استكشاف الفرص           |

|       |       |       |        |      |      |       |                      |
|-------|-------|-------|--------|------|------|-------|----------------------|
| معنوي | 0.000 | 3.544 | 59.854 | .556 | .322 | 2.643 | استثمار الفرص        |
| معنوي | 0.000 | 4.761 | 13.587 | .221 | .368 | 2.161 | المرونة<br>التسويقية |
| معنوي | 0.000 | 5.085 | 27.505 | .365 | .408 | 2.386 | البراعة التسويقية    |

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على التحليل الاحصائي SPSS V.25

### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

يهدف هذا المبحث الى عرض عدد من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث استنادا ما جاء في الجانب النظري و نتائج التحليل الاحصائي بين متغيرات البحث المتمثلة في البراعة التسويقية والمرونة الاستراتيجية والتي كانت كالآتي :

- ١- اظهرت نتائج عينة البحث البراعة التسويقية لها دور في تحقيق المرونة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة اذ تعتمد على استكشاف الفرص للوصول الى الاسواق المستهدفة للزبائن الجدد .
- ٢- اظهرت نتائج عينة البحث اهتمام واضح باستغلال الفرص من خلال توفر خدمات لتغطية الاسواق ومراقبة ردود افعال الزبائن تجاه الخدمة المقدمة .
- ٣- اظهرت نتائج عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية من خلال تلبية رغبات وحاجات الزبائن نحو تقديم الخدمة المعروضة الجديدة .
- ٤- تستثمر الشركة عينة البحث قدراتها التسويقية للوصول الى فرص جديدة ونادرة .
- ٥- اظهرت النتائج عينة البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التسويقية بأبعادها والمرونة الاستراتيجية وهذا يدل على الاهتمام في تحقيق البراعة التسويقية ويسهم في زيادة المرونة الاستراتيجية المتحققة .
- ٦- اظهرت نتائج عينة البحث تنوع كبير في الشهادات اذ كانت النسبة الاكبر لحملة شهادة ( البكالوريوس ) ، امل اقل نسبة كانت من حملة شهادة الدكتوراه.
- ٧- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان نسبة الذكور اعلى من الاناث ، مما يدل على عدم اهتمام الشركة عينة البحث بالعنصر النسوي .
- ٨- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي قلة نسبة عدد الدورات التدريبية ، مما يدل على عدم اهتمام ادارة الشركة عينة البحث في تطويرها.

#### ثانيا : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات اعلاه نشير الى اهم التوصيات التي يحيط بها بحثنا الحالي والمقدمة الى ادارة الشركة عينة البحث وهي كالآتي :-

- ١- اهتمام الشركة عينة البحث باستغلال الفرص التسويقية ضمن خططها الاستراتيجية لتغطية الفرص التسويقية الحالية واكتشاف فرص تسويقية جديدة .
- ٢- ضرورة اهتمام الشركة عينة البحث بالبراعة التسويقية ودعمها عن طريق استكشاف واستغلال الفرص الجديدة وامتلاك المرونة الاستراتيجية وادخال التحسينات المستمرة والاهتمام بالخدمة المقدمة التي تمكنها من البقاء والاستمرار لتحقيق افضل المستويات لإنجاح المنظمة في ظل المنافسة الشديدة .
- ٣- تركيز الشركة عينة البحث بأعداد برامج تدريبية تساهم في توضيح البراعة التسويقية ومدى تأثيرها على المرونة الاستراتيجية من اجل تحقيق الاداء المتميز .
- ٤- ضرورة دراسة الشركة عينة البحث وضع السوق وتقلباتها المستمرة بسبب التغيرات البيئية السريعة .
- ٥- اهتمام الشركة عينة البحث باستخدام اساليب متنوعة تساعد على جذب واستقطاب الزبائن والقيام بالحملات الترويجية للخدمات التي تطرح والحالية .
- ٦- اهتمام الشركة عينة البحث في اقامة دورات تدريبية للمستويات الادارية في مجال التخصص لكونها لها دور في تطوير قابليات ومهارات وقدرات الافراد العاملين في مواكبة المستجدات المستمرة في السوق .
- ٧- ضرورة الاهتمام ادارة الشركة عينة البحث بالكفاءات والمهارات الادارية والسعي الى استقطاب الافراد من ذوات الخبرات والكفاءات للنهوض بواقع افضل .
- ٨- اهتمام ادارة الشركة عينة البحث على ضرورة رفع كفاءات ذوي المؤهل العلمي الاقل وتزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة .
- ٩- الاستفادة من الخبرات المتراكمة للشركة عينة البحث وتوثيق نتاجهم وعدها مرجع للإدارات اللاحقة من اجل احداث التغييرات الايجابية وتفعيل مكانتها في الشركة .

المصادر:

#### اولا : المصادر العربية

- ١- ابو العوف ،روان عطية محمد،٢٠٢٢، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، المجلة الافريقية المتقدمة في العلوم الانسانية، مجلة ٢، عدد ٢.
- ٢- ابو زيد ،اسماء احمد ، امين ، محمد عمرو ، الصباغ ، اسامة محمد ، ٢٠٢٣ ، الدور المعدل للقدره الاستيعابية للمعرفة من العلاقة لبن البراعة التسويقية والاداء التنافسي ، مجلة المعهد للدارسات النوعية ، مجلة ٣ ، عدد ١٢ .
- ٣- بنينة ، حميدي ، ٢٠٢١ ، اثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة ، رسالة ماجستير ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي .

- ٤- بشارة، محمد خليل ، ٢٠١٨، دور البراعة التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية لمنظمات الاعمال بحث مقارنة في شركات الهاتف النقال العراقية ، رسالة ماجستير علوم ادارة اعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٥- الذبحاوي ، سناء جاسم ، ٢٠١٩ ، دور اللوجستيات المرتدة للبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن معمل الحصيصة البلاستيكية في الناصرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- ٦- الزهراء ، طاهري فاطمة ، ابتسام ، بن غزال ، ٢٠٢٠ ، اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ادارة اعمال المجموعات الصناعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة .
- ٧- صادق ، درامان سلمان ، الباشقالي ، محمود محمد امين ، ٢٠٢١ ، دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلة ٤١ ، عدد ٤ .
- ٨- العامري ، عامر عبداللطيف ، الياسري ، نادية حيدر ، ٢٠٢١ ، تأثير العمليات الرشيقة في البراعة التسويقية ، دراسة تحليله في شركة زين العراق / بغداد ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، مجلة ٢ ، عدد ٤ .
- ٩- عبد ، محمد عادل ، ٢٠١٩ ، البراعة التسويقية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة ، رسالة ماجستير علوم ادارة اعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية .
- ١٠- الغنيموي ، حازم ربح نجم ، ٢٠١٩ ، المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية ( بحث تحليلي لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- ١١- الموسوي ، كوثر حميد هاني ، ٢٠١٨ ، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة مدراء شركة الكفيل ، مجلة أدب الكوفة ، مجلة ٣٥ ، عدد ٣٥ .

#### ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Akdogan, Ş., Akdogan, A., & Cingoz, A. (2009). "Marketing ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity", Journal of Global Strategic Management, 6, Pp: 17–27.
- 2- Bock, Adam J., & Opsahl, Tore, & George, Gerard, & Gann, David M., 2012. " The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation", Published Journal of Management in Journal Studies of Management , 49 (2), (pp. 279-305). 8. Brozovic, Danilo, 2018. "Strategic Flexibility: A Review of the Literature" , International Journal of Management Reviews, Vol. 20, (pp.3-31).

- 3- Chen ،Yang and Kou ،Gang (2017) Mproving Strategic Flexibility With Information Technologies: Insights For Firm Performance In An Emerging Economy| ، Journal Of Information Technology ،Vol. 32 ،Issue (1) ،March. Pp 10–25.
- 4- Costas, Jana & Grey, Christopher, (2013) "Outsourcing Your Life: Exploitation And Exploration In “The 4-Hour Workweek”" In Managing ‘Human Resources’ By Exploiting And Exploring People’s Potentials". Published Online: 2012; Pp: 221-247.
- 5- Hoholm, Thomas, Strønen, Fred, Kværner, Kari J., & Støme, Linn Nathalie (2018), "Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting", BI Norwegian Business School, Oslo, Norway.
- 6- Josephson, Brett W. Johnson,, Jean L. & Mariadoss, Babu John, (2015) "Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents And Financial Consequences", J. Of Academy Of Marketing Science ,Published Online:25 April 2015.
- 7- Junni, Paulina, Sarala, Riikka M., Taras, Vas, and Tarba, Shlomo Y. (2013), "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis", The Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No. 4, pp. 299-312.
- 8- Michael E. Raynor , The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It), 1st éd, éd Doubleday, USA, New York, 2007, p 177.
- 9- Shirokova, Galina Vega, Gina. and Sokolova, Liubov .(2013),"Performance Of Russian SMEs: Exploration،Exploitation And Strategic Entrepreneurship", Critical Perspectives On International Business ،Vol. 9 Iss 1/2 Pp. 173 – 203.
- 10- Singh, N., & Shalender, K., (2014), "Success of Tata Nano through marketing flexibility: A SAP–LAP matrices and linkages approach", Global Journal of Flexible Systems Management, 15(2), 145-160.
- 11- Tinoco, Janet K., (2015), "Double Dealing: the Influence of Diverse Business Process on Marketing Ambidexterity", Academy of Strategic Management Journal, 13 (2).

المحور الاول : البيانات العامة التعريفية والوظيفية

|   |                          |                                     |                       |
|---|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 1 | النوع الاجتماعي          | ذكر                                 | أنثى                  |
| 2 | العمر                    | أقل من 30 سنة<br>40-أقل من 50       | 30-أقل من 40          |
| 3 | التحصيل الدراسي          | دكتوراه<br>بكالوريوس                | ماجستير<br>دبلوم عالي |
| 4 | عدد سنوات الخدمة الحالية | أقل من ٥-١٠ سنوات<br>أكثر من 15 سنة | 10-أقل من 15 سنة      |
| 5 | الاختصاص                 | اداري                               | فني                   |
| 6 | عدد الدورات التدريبية    | أقل من 3<br>7-أقل من 10             | 3-أقل من 7            |

### المحور الثاني : المتغير الاول ( المستقل ) البراعة التسويقية .

**البراعة التسويقية :** توجه تنافسي يهدف الى الابتكار وتوليد الميزة التنافسية من خلال استخدام القدرات والامكانيات لاستكشاف الفرص والموارد الجديدة .

اولا : **استكشاف الفرص :** قدرة المنظمة على استخدام الموارد النادرة والقدرات والمهارات لتحديد الفرص في السوق واستغلالها .

| القياس | العبارات  | اتفق    | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق |
|--------|---|---------|------|-------|---------|---------|
|        |   | تماما ٥ | ٤    | ٣     | ٢       | تماما ١ |
| 1      | سعي الشركة على ممارسة الطرق المبتكرة لمراقبة السوق بشكل مستمر .                 |         |      |       |         |         |
| 2      | تبحث الشركة عن الزبائن والاسواق الجدد لتلبية حاجات الشركة الحالية والمستقبلية . |         |      |       |         |         |
| 3      | تمتلك الشركة القدرة على استكشاف الفرص السوقية وتحسينها .                        |         |      |       |         |         |

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  |  | ٤ | تهتم الشركة بالأفكار الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة عن طريق تحفيز نشاط البحث والتطوير . |
|  |  |  |  |  | ٥ | تتبنى الشركة تقنيات واساليب تسويقية متنوعة تساعد على استقطاب الزبائن .               |

**ثانياً: استغلال الفرص :** قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة والتكنولوجيا الحديثة لاستهداف الزبائن الجدد.

| العبارات | القياس   | اتفق تماماً<br>5 | اتفق<br>4 | محايد<br>3 | لا اتفق<br>2 | لا اتفق تماماً<br>1 |
|----------|--|------------------|-----------|------------|--------------|---------------------|
| ٦        | تعمل الشركة على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للزبائن لخلق قيمة المنظمة والعاملين والزبائن .    |                  |           |            |              |                     |
| ٧        | تسعى الشركة لتوفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الاسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين .       |                  |           |            |              |                     |
| ٨        | تركز الشركة على مراقبة ردود افعال الزبائن لغرض استثمارها في تطوير الخدمات المقدمة .              |                  |           |            |              |                     |
| ٩        | تعمل الشركة على تحسين الأنشطة الحالية واستغلال المنتج لجذب الزبائن وزيادة الحصة السوقية .        |                  |           |            |              |                     |
| ١٠       | تعطي الشركة الأولوية في الكفاءة لرضا الزبائن الحاليين وتكون مستجيبة لزيابائنها بما فيه الكفاية . |                  |           |            |              |                     |

**ثالثاً : المرونة التسويقية :** قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف للمتغيرات البيئية للحد من التأثيرات الخارجية واتخاذ القرارات للمفاضلة بين الخيارات لتحقيق الاهداف .

| العبارات | القياس   | اتفق تماماً<br>5 | اتفق<br>4 | محايد<br>3 | لا اتفق<br>2 | لا اتفق تماماً<br>1 |
|----------|--|------------------|-----------|------------|--------------|---------------------|
| ١١       | تستجيب الشركة لتطوير الرؤى التسويقية وجعلها واضحة عند الدخول الى الاسواق الجديدة . |                  |           |            |              |                     |
| ١٢       | تعمل الشركة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن المتجددة .                        |                  |           |            |              |                     |
| ١٣       | تقوم الشركة بعرض الخدمات الجديدة بشكل دوري .                                       |                  |           |            |              |                     |
| ١٤       | تحرص الشركة على تعديل الخدمات بشكل مستمر وبما يتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن .   |                  |           |            |              |                     |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 15 | تحرص الشركة على تغيير الاسعار وفق متطلبات الاسواق المتعامل معها . |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|

### المحور الثالث : المتغير الثاني ( المعتمد ) المرونة الاستراتيجية

اولا: المرونة الاستراتيجية : قابلية المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى والتكيف للمتغيرات البيئة بنجاح .

| التفاصيل | القياس  | اتفق تماما<br>5 | اتفق<br>4 | محايد<br>3 | لا اتفق<br>2 | لا اتفق<br>تماما<br>1 |
|----------|---|-----------------|-----------|------------|--------------|-----------------------|
| 16       | تمتلك الشركة نظام معلومات سهل وملائم للتغيرات .   |                 |           |            |              |                       |
| 17       | تقوم الشركة بتحديث المعلومات بشكل مستمر لامتلاكها الاليات المناسبة                                      |                 |           |            |              |                       |
| 18       | تحرص الشركة على استقطاب الخبرات والكفاءات في العمل .  |                 |           |            |              |                       |
| 19       | تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العملية الانتاجية لتلبية حاجات الزبائن المتجددة .                          |                 |           |            |              |                       |
| 20       | تؤكد الشركة على التدريب وتطوير العاملين .   |                 |           |            |              |                       |
| 21       | تقدم الشركة التقارير اللازمة عن احداث وقعت في الماضي وتصحيح الانحرافات والاطباء لمواجهةها في المستقبل . |                 |           |            |              |                       |