

## **الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية**

### **دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل**

**المدرس الدكتور**

**كوثر حميد هاني الموسوي**

**جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**

#### **المقدمة**

يتحقق نجاح منظمات الأعمال من ادراكها بان استمرارها وديمومتها على المدى البعيد مرهون بقدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، لذا تكتسب الرشاقة الاستراتيجية أهمية بارزة من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم واستخدام المقدرات اللازمة لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الاجراءات ذات المسؤولية المشتركة عن طريق استكشاف الفرص واستغلالها بمرونة تسويقية تفوق قدرة منافسيها.

ومن هذا المنطلق يسعى البحث إلى تفحص طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية للشركة وبراعتها التسويقية، والكشف عن الأثر الذي يحدثه المتغير الأول في الثاني، ولغرض تحقيق ذلك فقد تبني البحث فرضيتين رئيسيتين أشارت الأولى إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مع البراعة التسويقية بأبعادها مجتمعة ". في حين نصت الثانية على " وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للرشاقة الاستراتيجية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي ".

ولغرض الاحاطة بموضع البحث فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث ، خصص الأول لعرض منهجية البحث حيث تضمنت مشكلة البحث، اهدافه واهمية ، فرضياته ونموذجه الافتراضي، والحدود الزمانية والمكانية له، والأساليب الاحصائية المعتمدة في تحليل بياناته. في حين كرس الثاني للإطار النظري المفاهيمي. أما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي التطبيقي للبحث، والذي خصص لمناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات، وتناول المبحث الرابع الاخير الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وتوصياته.

## **المبحث الأول**

### **المنهجية البحث**

#### **أولاً: مشكلة البحث**

تتسم بيئة الاعمال في عالم اليوم بالتغيرات السريعة وبالتعقيدات المستمرة، وعدم الاستقرار نتيجة عدد من العوامل في مقدمتها التطورات الكبيرة والمتسارعة والمستمرة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، والانشطة والاستراتيجيات التي يقوم بها المنافسين لتحقيق التفوق والتميز في الإداء على الآخرين، الامر الذي وضع منظمات الاعمال أمام تحدي كبير لقدرتها على التحرك برشاقة عالية اتجاه استكشاف الفرص الجديدة عن طريق ابتكار اساليب جديدة تمكنها من البقاء في ممارسة أعمالها ، والعمل في نفس الوقت على استغلال الفرص الحالية بمرونة تسويقية عالية، ومن هنا تتجسد مشكلة البحث الحالي بالإجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى اهتمام شركة الكفيل بالرشاقة الاستراتيجية وأبعادها ( وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية (الجوهرية)، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات ) ؟
- ٢- ما مستوى اهتمام شركة الكفيل بالبراعة التسويقية وابعادها ( استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية ) ؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التسويقية ؟
- ٤- هل تؤثر الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التسويقية ؟

#### **ثانياً: أهمية البحث**

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرين اللذان تناولهما، إذ تعد الرشاقة الاستراتيجية ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال، ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الأعمال الديناميكية كونها تمكنها من السيطرة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة. وتسعى المنظمات جاهدة إلى أن تكون بارعة في نشاطها التسويقي من خلال الاستجابة السريعة للفرص الجديدة والمتاحة وبما يعزز مركزها التنافسي. لذا يسعى هذا البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة، والكشف عن الأثر الذي يحدثه تبني الشركة لفلسفة الرشاقة الاستراتيجية، والاعتماد

على عناصرها في براعتها التسويقية، إذ يمثل البحث الحالي مساهمة في الخوض بهذا الموضوع، الذي لم يجد اهتماما في بيئة الدراسة الحالية.

### ثالثا: أهداف البحث

١- التعرف على مستوى اهتمام شركة الكفيل بالرشاقة الاستراتيجية وابعادها ( وضوح الرؤية، المقدرات الاساسية (الجوهرية)، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات ).

٢- تشخيص مستوى توافر أبعاد البراعة التسويقية ( استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية ) في الشركة المبحوثة.

٣- قياس طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التسويقية.

٤- بيان مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التسويقية .

### رابعا : المخطط الافتراضي للبحث.

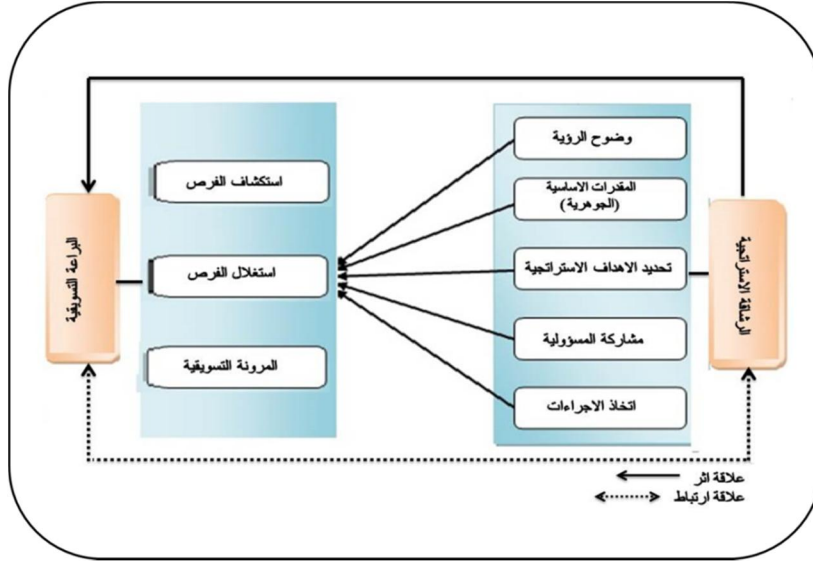
لغرض الاجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق اهدافه تم صياغة مخطط افتراضي مقترح لبيان العلاقة بين متغيرات البحث، وكما موضح في الشكل (١)

#### ١- المتغير المستقل:

تمثل المتغير المستقل للبحث بالرشاقة الاستراتيجية، وتمثلت أبعاده الفرعية بـ : ( وضوح الرؤية ، المقدرات الاساسية ( الجوهرية)، تحديد الاهداف الاستراتيجية ، مشاركة المسؤولية، اتخاذ الإجراءات )، واعتمد البحث في تحديد وقياس هذه الأبعاد على مقياس كل من : ( Idris, & Al Rubaie ,2013, Abu-Radi, 2013 , Ojha,2008)

#### ٢- المتغير التابع:

تمثل المتغير التابع للبحث بالبراعة التسويقية، وتمثلت أبعاده بـ ( استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية)، واعتمد البحث في تحديد وقياس هذه الأبعاد على مقياس كل من : (Shahhoseini & Ramezani,2015)



الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث

#### خامساً : فرضيات البحث

بناءً على أهداف البحث والمخطط الافتراضي له تم صياغة فرضيتان رئيسيتان للبحث، وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مع البراعة التسويقية بأبعادها مجتمعة.

**الفرضية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للرشاقة الاستراتيجية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي وتفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد وضوح الرؤية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد المقدرات الجوهرية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد تحديد الأهداف الاستراتيجية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد مشاركة المسؤولية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد اتخاذ الإجراءات في البراعة التسويقية على المستوى الكلي.

#### سادساً : مقياس البحث

اعتمد البحث لقياس متغيراته على مقاييس عالمية معتمدة من قبل عدد من الباحثين، وقد تم عرضها على مجموعة من السادة الخبراء في مجال التخصص لغرض الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم حول المقاييس المعتمدة، وبما ينسجم مع البيئة العراقية ، والجدول (١) يبين فقرات المقياس، والمصادر المقتبس منها.

#### الجدول(1)

##### متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

| المتغيرات الرئيسية        | المتغيرات الفرعية          | رمز المتغير | فقرات الاستبيان | المصدر المعتمد                                       |
|---------------------------|----------------------------|-------------|-----------------|------------------------------------------------------|
| الرشاقة الاستراتيجية (SA) | وضوح الرؤية                | R           | 1-4             | (Idris, & Al Rubaie 2013, AbuRadi, 2013, Ojha, 2008) |
|                           | المقدرات الأساسية          | A           | 5-8             |                                                      |
|                           | تحديد الأهداف الاستراتيجية | S           | 9-12            |                                                      |
|                           | المسؤولية المشتركة         | D           | 13-16           |                                                      |
|                           | اتخاذ الإجراءات            | F           | 17-20           |                                                      |
| البراعة التسويقية (MA)    | استكشاف الفرص              | I           | 21-24           | Shahhoseinl & Ramezani, 2015                         |
|                           | استغلال الفرص              | V           | 25-28           |                                                      |
|                           | المرونة التسويقية          | PF          | 29-32           |                                                      |

المصدر: اعداد الباحث

#### سابعاً: حدود البحث.

##### ١- الحدود المكانية

تمثلت الحدود المكانية للبحث بشركة الكفيل

- ٢- **الحدود الزمانية:** تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً في شركة الكفيل ، والتي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات

المطلوبة للبحث، وتوزيع استثمارات الاستبيان واسترجاعها، وقد امتدت هذه المدة منذ الأول من شهر حزيران لغاية نهاية شهر تشرين الأول.

#### **ثامناً: مجتمع وعينة البحث.**

تم اختيار شركة الكفيل مجتمعاً للبحث كونها إحدى الشركات العراقية التي أثبتت نجاحها وتميزها في مجال الاستثمار في مختلف المجالات لاسيما على المستوى الزراعي والصناعي والخدمي، إذ تسعى الشركة جاهدة إلى تقديم مختلف المنتجات التي تلبي رغبات وحاجات الزبائن، وتتلاءم مع خصوصية وثقافة المجتمع العراقي، وبأسعار تنافسية، ولذلك فقد احتلت الشركة مركزاً متميزاً في السوق العراقية، واضحت منافساً قوياً للكثير من الشركات في ذلك السوق، والذي أصبح سوقاً مفتوحاً وجاذباً للمستثمرين على المستوى المحلي والدولي جراء الانفتاح الاقتصادي. وهذه ما حفز الباحث لاتخاذها ميداناً لتطبيق الجانب العملي للبحث، وبما يعزز أدائها ومركزها التنافسي في بيئة الدراسة في ظل التطورات والابتكارات المتعددة، والمتسارعة والمستمرة. لقد تم توزيع (145) استمارة استبيان على مدراء الشركة، ومعاوني المدراء، ومسؤولي الأقسام في الشركة، استرجعت (135) منها، أي ما نسبته 93٪، وبعد فرز البيانات تم استبعاد (3) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة، والتي مثلت عينة البحث (132) استمارة.

#### **المبحث الثاني**

##### **الإطار المفاهيمي للبحث**

##### **أولاً: الرشاقة الاستراتيجية**

##### **١ - مفهوم وتعريف الرشاقة الاستراتيجية**

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، 2013:3). وتجدر الإشارة الى وجود الكثير من اللبس والاختلاف في ترجمة مصطلح (Agility)، فمنهم من ترجمها الى "المرونة" والبعض ترجمها "خفة الحركة"، في حين يرى آخرون أنها تمثل "الرشاقة" (الانباري

(2015:10). وسيعتمد البحث الحالي مصطلح (Agility) على أنه الرشاقة، والتي تُعرّف في قاموس " Oxford " أنها القدرة على التحرك السريع والسهل ( Audran,2010:21)، وكذلك تعني الحركة الذكية والقدرة على التفكير بسرعة وبذكاء ، اما تفسيرها من ناحية منظمات الاعمال فتعني الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، واستغلال تلك التغيرات لتمكنها على التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة.(الانباري،2015:7)

وتشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها(Ojha, 2008:36).

ويكاد يجمع الباحثين أمثال (Ofoegbu & Akanbi, 2012) ( Ojha, 2008 ) على مفهوم موحد للرشاقة الاستراتيجية حينما يؤكدون بأنها القدرة على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب، بعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال (الزين، 2013:29)

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها " القدرة على استغلال الفرص التي تبطن استغلال المنافسين من ذات الفرصة، وقدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة والعوامل التجارية غير المؤكدة." (Raschke. & David, 2005: 67)

ويعرفها (Abu-Rad,2013:12) بأنها " القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغير الاتجاهات، وتجنب الاصطدامات".

ويعرفها آخرون بأنها " القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الاعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديد بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة". (Idris & AL- Rubai, 2013:71)

مما تقدم يتضح أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير متوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن أتجاه تلك التغيرات ، فالمنظمة الرشيقة الحركة يمكن ان تلبي طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة.

## ٢-أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيرات المتسارعة لأنها تمكن المنظمة من القيام بأجراء تغيرات مفاجئة والاستفادة من الفرص في سوق مضطر .(Santala, 2009:36) ، إذ تعد ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الاعمال التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير. (Doz& Kosonen,2007:33).

أن بعض المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها ، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الرشاقة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات، واستثمار للفرص التي تستدعي لرشاقة الاستراتيجية لديها. (Doz&Kosonen,2008:106)

يمكن أبراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية بالآتي : (Santala,2009:36)

- ١- أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
  - ٢- أنها تمكن الاستفادة من الفرص في السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
  - ٣- تؤكد الرشاقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.
  - ٤- تهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها.
- واضاف كل من : ( Abd Aziz& Zailani ,2011:457); ( Doz&Kosonen,2008:376)

- ١- ان الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة ، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق

٢- أنها ذات أهمية مزدوجة للمنظمة مطلوبة من جانبيين الأول، للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية ، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بها بوضوح.

### ٣- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

من خلال مرجعة عدد من الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة، والخاصة بالرشاقة الاستراتيجية نجد أن أغلب الباحثون أمثال (Long,2000;Oyedijo,2012;;Abu- Radi,2013 Douglas,2012, Nikoo &Sina ,2007) يتفقون على أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي : ( وضوح الرؤية- المقدرات الأساسية ( الجوهرية)- تحديد الاهداف الاستراتيجية – مشاركة المسؤولية – اتخاذ الاجراءات ) وفيما يأتي توضيح بكل منهما.

١- **وضوح الرؤية:** توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما امكن ذلك، الرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية اكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة اعمال متقلبة ، توفر لها رؤية سرعة اللازمة لتنفيذها وتركز على جميع شركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبط بها (Abu- Radi,2013:21)

٢- **المقدرات الأساسية ( الجوهرية):** هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين وتمثل وعي وادراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية اداء العمل أو معرفة كيف، اذ ان المنظمة التي لا تدرك قدراتها الاساسية ستكون عملية تعقب الفرص بشكل سيء ، وضرورة هنا ايجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها. (Long,2000:25)

٣- **تحديد الاهداف الاستراتيجية.** أن أي منظمة مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا أو اختلاف نشاطها انتاجي أو خدمي تمتلك هدفا أو مجموعة من الاهداف واختيار الاهداف الاستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا ، وغالبا ما تكون الاهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقه وتأهيل، وتعزيز

أو تطوير قدراتها للموائمة مع الفرص الحالية أو الناشئة ، فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد ان تحقق نجاحها.

٤- **مشاركة المسؤولية** . تشير الى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي ، تمثل مقياس للمدى القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة ، اذ ان علاقاتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة ، لذا فان علاقات المنظمة مع الشركاء سلسلة القيمة يمكن أن يخلق القيمة ويمكن ان يدمرها. ( Nikoo &Sina ,2007:49)

٥- **اتخاذ الإجراءات** . يعكس درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها ، مثل فرص تقديم منتج جديد ، ولكن تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، اى ان وظيفة هذا البعد هو ان تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة، لان ذلك يؤدي بالمنظمة الى تحقيق الكفاءة والفاعلية. Idris, & (Al Rubaie ,2013:71)

### ثانيا: البراعة التسويقية.

#### ١ - مفهوم وتعريف البراعة التسويقية

تشق كلمة البراعة ( Ambidexterity ) من الكلمة اللاتينية الاصل (ambos)، أي كليهما أو على حد سواء يعبر عن قوة استعمال اليدين أو الشخص القادر على استخدام كلتا يديه معاً بنفس المهارة (Tempelaar,2010:1). والبراعة لغة تعني برع الجبل وفرعه. وكل مشرق بارع، وقارع؟ وبرع اصحابه في علمه. وما رأيت ابرع منه ولا أبدع منه.(لسان العرب2/380). وفي قاموس ( اكسفورد ,1980:22 ) فإن كلمة ( Ambidextrous)، تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، وكذلك في قاموس(المورد الحديث,2008:51) بينها بأنها تعني قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، بارع الى حد استثنائي.

أما في مجال الاعمال فتشير البراعة لدرجة تحقيق التوافق والتوازن بين وجهات النظر المتنافسة لتحقيق هدف معين، أو بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة

وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التنافس الخارجي وتطوير الواقع الاستراتيجيات للمنظمات من خلال إعادة النظر بطبيعة رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق الأهداف التسويقية (Prange&Bruyaka,2016:316).

وتعرف البراعة بأنها "السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة لمواردها لتعزيز موقفها التنافسي والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل. (Prange &Schlegelmilch,2009:218)

ويرى (Chen & Ling ,2010:464) إن البراعة تشير لمدى الاستفادة من المقدرات الجوهرية اللازمة لاستقرار المنظمة وتحقيق المرونة التسويقية لتقديم منتجات متميزة، إذ يستخدم مصطلح البراعة لوصف رغبة المنظمة في استثمار الموارد النادرة ببراعة لاستغلال الفرص والحد من محدودية الموارد وزيادة الكلف.

وتحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديد والاستغلال الأمثل لها بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة ، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة. (Simsek,2009:597) (Judge & Blocker,2008:918)

أما البراعة التسويقية فتعني (MA) " استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز". (Brett et al,2015:1)

وتعرف البراعة التسويقية بأنها " مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية". (Josephson, et. al.,2015:4)

ويعرفها (Xu et al, 2015:118) بأنها " مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجود لتحقيق الاهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة مع الزبون".

## ٢- أنواع البراعة التسويقية

ذكر ربحــــــــض الباحثين أمثال  
(Schulze,et.al,2010:2), (Chang,el.al,2009:928) نوعين للبراعة  
التسويقية، وهي : البراعة الهيكلية والسياقية. في حين حدد  
& (Prange& chlegelmilch,2009:218) (Josephson,et.al,2015:1).  
اربعة أنواع رئيسة للبراعة التسويقية، وهي : البراعة الهيكلية، البراعة المركزة  
، البراعة السياقية ، والبراعة الفردية.

١- **البراعة التسويقية الهيكلية** : تتحقق البراعة التسويقية الهيكلية من خلال تحفيز  
المنظمات على تبني أليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق  
المواءمة والقدرة على التكيف عن طريق خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من  
الأنشطة. ويرى (Schulze et.al,2010:2) بان المنظمة تستطيع ان تكون بارعة عن  
طريق فصل أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية لتحقيق التكامل  
الاستراتيجي، كأن يتم إعطاء الوحدات الأساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع  
المنتجات والأسواق القائمة، في حين يتم إعطاء قسم البحوث والتطوير، ومجموعة  
تطوير الأعمال مهمة الاستكشاف والتنقيب عن أسواق جديدة. واخيرا تساهم  
البراعة التسويقية الهيكلية في ادارة القدرات على المدى القصير وتحقيق النمو على  
المدى الطويل وتحسين ظروف التنافس على الموارد النادرة لتحسين الاداء  
التسويقي.

٢- **البراعة التسويقية السياقية** : قدرة المنظمة للاستغلال الأمثل للفرص والبحث  
عن الفرص الجديدة يكون من خلال البراعة السياقية وليس عن طريق البراعة  
الهيكلية ،هي تعبير عن القدرة السلوكية اللازمة لتحقيق المواءمة والتكيف مع  
الواقع التسويقي والتنافسي. ويرى (Schulz et.al,2010:2) ان البراعة التسويقية  
السياقية تقترح الحلول التسويقية التي تمكن المنظمات لتصبح بارعة ومميزة عن طريق  
تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تشجيع العاملين على تقسيم

وقتهم لغرض اداء المهام التسويقية المتضاربة مثل المشاركة في تطوير الأعمال الجديدة أو اعادة النظر بأنشطة المبيعات أو الخدمات أو اشراك الزبون المستمر في عملية تطوير المنتجات.

٣- **البراعة التسويقية المركزة** : تبحث عن طبيعة الأعمال المعاصرة والقدرات الديناميكية التي تملكها المنظمات لغرض دمج وبناء واعادة تكون الموارد الشحيحة الي تكون جزء لا يتجزأ من تحسين القدرات التنظيمية، والغرض الاساس للبراعة التسويقية المركزة هو التميز الواضح بنشاط محدد يساعد على تحقيق اهداف المنظمة بالأمد المتوسط (Josephson et.al, 2015:1)

٤- **البراعة التسويقية الفردية** : تعتمد البراعة الفردية على البحث عن تدفقات المعرفة اللازمة لتحقيق التكامل الفعال بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف التسويقي، حيث تركز البراعة التسويقية الفردية على تنمية القدرات الذهنية لراس المال الفكري لتحفيزهم باتجاه ابداء الأفكار الضرورية لتنشيط الابتكار الذي يؤثر على نشاط استكشاف واستغلال الفرص التسويقية.

#### **ثالثا : أبعاد البراعة التسويقية**

تكشف من مراجعة عدد من الأدبيات التسويقية المعاصرة عن وجود عدة أبعاد للبراعة التسويقية، يمكن توضيحها كما يأتي:

##### **١ - استكشاف الفرص (البحث عن فرص جديدة)**

التسويق القائم على الاستكشاف والتنقيب والبحث والتجريب وتطوير الفرص الجديدة والمعارف من خلال الانشطة المرتبطة بالابتكار والبحث والتطوير يكون أقدر على مواجهة المنافسين وتغيرات البيئة. (Josephson et.al, 2015:4)

ويرى (Pai,2007:24-25) ان المنظمات التي تلجئ للبحث عن فرص جديدة وتتوجه نحوها بسرعة ، وتستعد للتكيف مع الاسواق المتقلبة، تكتسب زبائن وأسواق

جديدة، ونشئ قنوات توزيع جديدة. بينما اشار (Looy et at, 2005: 5) الى ان أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة عمليات أو خدمات يمكن المنظمات القيام باستكشاف من خلال البحث عن اسواق جديدة، منتجات، زبائن جدد ومنافذ توزيعية جديدة (Li &Huang, 2012:2) وتحتاج أنشطة استكشاف الفرص الى نفقات واستثمارات في الموارد المالية والنقدية وتطبيق اللامركزية، وثقافات واسعة وعمليات ذات طابع رسمي اقل Zhang (&Duanb;2011:4).

## ٢- استغلال الفرص

يعتمد استغلال الفرص على الاختيار والانتاج، والكفاءة والتطبيق، فان وحدات الاستغلال تكون ذات مركزية اكبر، وعمليات مرتبطة بالأنظمة المبتكرة، ويكون الاستغلال لها عن طريق التغير المتواصل وتحقيق كفاءة وسيطرة مثالية. (Huang, 2010:10)، وبين (Pai, 2007:24-25) أن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، من خلال توفير متطلبات الزبائن في الاسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسع المنتجات والخدمات الحالية وقنوات التوزيع الحالية ايضا. واضاف (Miles&Darroch, 2006:496) بعض الفرص التي يمكن استغلالها من قبل المنظمة وهي:

- الفرص المستغلة عن طريق امكانية زيادة المبيعات (نمو المبيعات)
- تسويق منتجات في اماكن جديدة (تطوير السوق)
- تحسين المنتجات الحالية (تطوير المنتج)
- استغلال الفرص عن طريق التنويع.
- زيادة الحصة السوقية من خلال اندماج المنظمة مع منظمات اخرى.

### ٣- المرونة التسويقية

المرونة مصطلح واسع يعكس القدرة العامة للمنظمة علي التكيف أو التغيير والتي تمكنها من اتخاذ الإجراءات والتدابير للاستجابة للتغيرات البيئية. Kouropalatis et (at,2012:1393) أو هي قدرة المنظمة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الاجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة. (Shimizu & Hitt, 2004 : 44). ويقصد هي قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بسرعة ، إدخال منتجات جديد في الوقت المناسب والخروج بالتحالفات الاستراتيجية سريع (Oyedijo,2012:22) ويقصد بالمرونة التسويقية قدرة المنظمة على الاستجابة لتغير الذي يحصل في حاجات والرغبات الزبائن في الاسواق مختلفة. (Awwad,2009:421).

فهي تمثل قدرة واستجابة المنظمة في تعديل وتغير منتجاتها وفقا لتغير حاجات ورغبات الزبائن في الاسواق المختلفة. وتوفر المرونة التسويقية فرصة للشركة للتركيز على السوق وتولد لها ميزة تنافسية من خلال كونها استباقية فيما يتعلق بالمنتجات والاسواق (Kouropalatis et, at,2012:1399).

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للبحث

كرس هذا المبحث لاستخراج ومناقشة نتائج التحليل لتقديرات المطابقة بغية تحديد صلاحية البيانات في اجراء التحليلات الإحصائية التي تمكن الباحث من اختبار فرضيات البحث، والتوزيع الطبيعي والارتباط بين متغيرات البحث، وكذلك استخراج أنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS v.22 لاختبار فرضيات البحث.

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

##### ١- التحليل الوصفي الرشاقة الاستراتيجية

يبين الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)، والتي تشمل (المتوسط الحسابي = 3.213، الانحراف المعياري = 1.28،

والتباين = 1.59، ويستدل من تلك النتائج الموضحة في الجدول أدناه، أن البيانات لها القدرة على تحقيق أهداف البحث وأجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، لكونها تقع ضمن الحدود العليا والدنيا، وبما يتوافق مع المعايير المقبولة إحصائياً ( Hair et al., 2010:40).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة الإستراتيجية

| الفرقات              | المتباين | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | ترتيب الفرقات |
|----------------------|----------|-------------------|---------------|---------------|
| R1                   | 1.178    | 1.085             | 3.14          | 2             |
| R2                   | 1.594    | 1.263             | 2.96          | 3             |
| R3                   | 1.275    | 1.129             | 2.83          | 4             |
| R4                   | 1.367    | 1.169             | 3.29          | 1             |
| وضوح الرؤية          | 1.3535   | 1.1615            | 3.055         | الرابع        |
| A1                   | 1.417    | 1.190             | 2.82          | 1             |
| A2                   | 1.427    | 1.195             | 2.67          | 3             |
| A3                   | 1.549    | 1.245             | 2.52          | 4             |
| A4                   | 1.292    | 1.137             | 2.74          | 2             |
| المقدرات الجوهرية    | 1.42125  | 1.19175           | 2.6875        | الخامس        |
| S1                   | 1.458    | 1.207             | 3.15          | 4             |
| S2                   | 1.579    | 1.257             | 3.20          | 2             |
| S3                   | 2.006    | 1.416             | 3.25          | 1             |
| S4                   | 1.519    | 1.232             | 3.17          | 3             |
| الأهداف الإستراتيجية | 1.6405   | 1.278             | 3.1875        | الثالث        |
| D1                   | .861     | .928              | 3.54          | 2             |
| D2                   | .623     | .790              | 3.34          | 4             |
| D3                   | .566     | .752              | 3.42          | 3             |
| D4                   | .646     | .804              | 3.55          | 1             |
| المسؤولية المشتركة   | 0.674    | 0.8185            | 3.4625        | الثاني        |
| F1                   | .669     | .818              | 3.82          | 1             |
| F2                   | .459     | .677              | 3.64          | 2             |
| F3                   | .961     | .980              | 3.41          | 4             |
| F4                   | .608     | .780              | 3.72          | 3             |
| اتخاذ الاجراءات      | 0.67425  | 0.81375           | 3.6725        | الأول         |
| جميع الأبعاد         | 1.59     | 1.28              | 3.213         |               |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.22

## ٢- التحليل الوصفي للبراعة التسويقية

يوضح الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (البراعة التسويقية)، والتي تشمل (المتوسط الحسابي = 3.75، الانحراف المعياري = 1.06، والتباين = 1.75)، يستدل من تلك النتائج أن البيانات تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والتحليلات الإحصائية الأخرى، لكونها تقع ضمن المستويات العليا والدنيا المقبولة إحصائياً (Hair et al., 2010:40).

### الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغير البراعة التسويقية

| الفرقات           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين | ترتيب الفقرات |
|-------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| I1                | 3.73          | .782              | .612    | 2             |
| I2                | 3.72          | .804              | .646    | 3             |
| I3                | 3.74          | .797              | .635    | 1             |
| I4                | 3.70          | .837              | .701    | 4             |
| استكشاف القرص     | 3.7225        | 0.805             | 0.6485  | الثاني        |
| V1                | 4.54          | 1.066             | 1.136   | 2             |
| V2                | 4.55          | 1.044             | 1.090   | 1             |
| V3                | 4.53          | 1.064             | 1.136   | 3             |
| V4                | 4.39          | 1.024             | 1.048   | 4             |
| استقلال القرص     | 4.505         | 1.05              | 1.1025  | الأول         |
| PF1               | 2.95          | 1.358             | 1.845   | 4             |
| PF2               | 3.19          | 1.246             | 1.553   | 1             |
| PF3               | 3.01          | 1.384             | 1.916   | 2             |
| PF4               | 2.99          | 1.351             | 1.824   | 3             |
| المرونة التسويقية | 3.035         | 1.33475           | 1.7845  | الثالث        |
| جميع الأبعاد      | 3.75          | 1.06              | 1.75    |               |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss

### ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

يلخص الجدول (4) نتائج تحليل العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التسويقية، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63)، مما يدل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين.

#### الجدول (4)

نتائج علاقة الارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التسويقية

| النموذج              | البراعة التسويقية    |                |
|----------------------|----------------------|----------------|
|                      | Pearson معامل ارتباط | مستوى المعنوية |
| الرشاقة الإستراتيجية | 0.63                 | 0.021          |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss

#### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير الدراسة للنموذج النهائي (SEM)

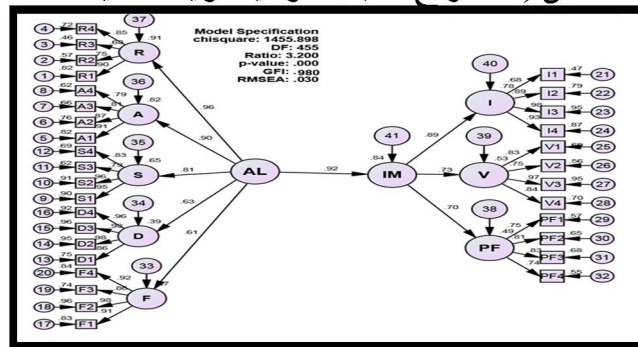
لغرض الحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج النهائي SEM والحصول على المستوى المقبول إحصائياً الذي يمكن معرفة نوع العلاقة والتأثير لاختبار فرضيات هذا البحث، تم استخدام طريقة التعديل الخاص بواسطة modify Indices، والجدول (4) يوضح تقديرات أو مؤشرات اختبار الأنموذج النهائي للبحث فضلاً عن تحديد حجم التأثير الكلي بين متغيرات البحث، تحت مستوى معنوية  $p \leq 0.01$ . ومنه نستنتج قبول الفرضية التي تحدد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التسويقية والتي تقدر ب (5.844) والتي هي تشير الى قيمة C.R أكبر من (1.96)

الجدول (5) تأثير متغير الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التسويقية

|         | Estimate | S.E. | C.R. | P   | Label  |
|---------|----------|------|------|-----|--------|
| IM ← AL | 0.92     | .234 | 3.93 | *** | par 26 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.22

#### الشكل (2) انموذج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

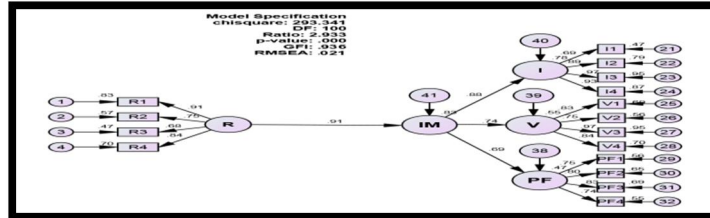


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.22

#### رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث

١. **الفرضية الفرعية الأولى:** يؤثر وضوح الرؤية تأثيراً معنوياً في البراعة التسويقية .  
يتضح من النتائج الموضحة في الشكل (3) والجدول (6) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة C.R (7.97) وهي أكبر من (1.96). مما يعني ذلك قبول الفرضية H1.

الشكل (3) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

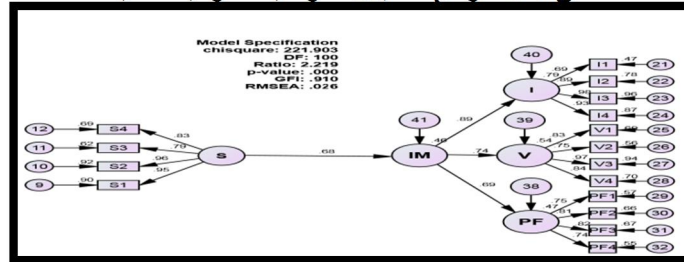
الجدول (6) تأثير وضوح الرؤية في البراعة التسويقية

|        | Estimate | S.E. | C.R.       | P      | Label |
|--------|----------|------|------------|--------|-------|
| IM ← R | .91      | .076 | 11.975 *** | par 15 |       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

**اختبار الفرضية الثانية:** تؤثر المقدرات الأساسية (الجوهرية) في البراعة التسويقية 2 -  
تبين النتائج الواردة في جدول (7) والشكل (4) إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في البراعة التسويقية، إذ بلغت قيمة C.R (6.52) وهي أكبر من (1.96). وهذا يؤكد صحة الفرضية H2.

الشكل (4) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

#### الجدول (7)

تأثير المقدرات الأساسية (الجوهرية) في البراعة التسويقية

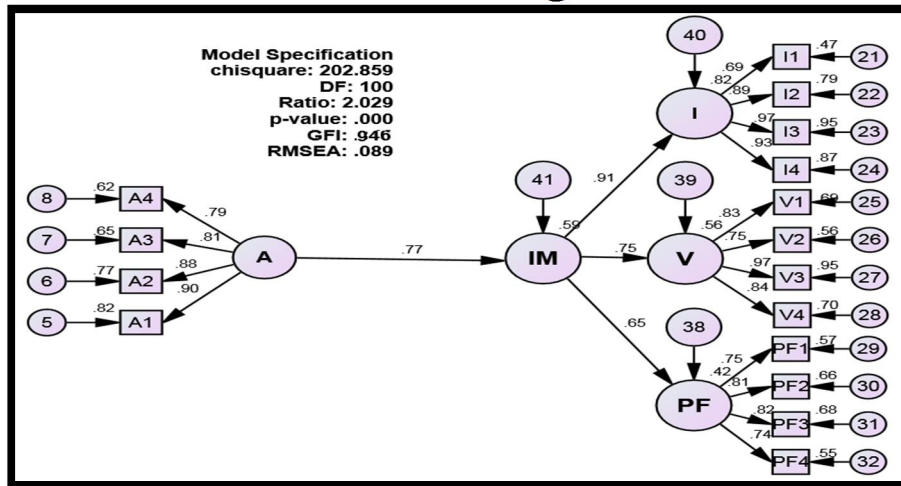
|        | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label  |
|--------|----------|------|-------|-----|--------|
| IM ← S | .68      | .065 | 10.46 | *** | par_15 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تحديد الأهداف الإستراتيجية تأثيراً معنوياً في البراعة التسويقية.

يتبين من النتائج الواردة في الشكل (5) والجدول (8) الى وجود تأثيراً معنوياً للأهداف الإستراتيجية في البراعة التسويقية. فضلاً عن ان كافة تقديرات النموذج الفرضية الفرعية الثالثة هي تقديرات معنوية بمستوى  $p < .001$ ، وأيضاً قيم C.R. هي اكبر من (1.96) ويشير ذلك الى قبول الفرضية H3،

#### الشكل (5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

#### الجدول (8) تحديد الأهداف الإستراتيجية في البراعة التسويقية

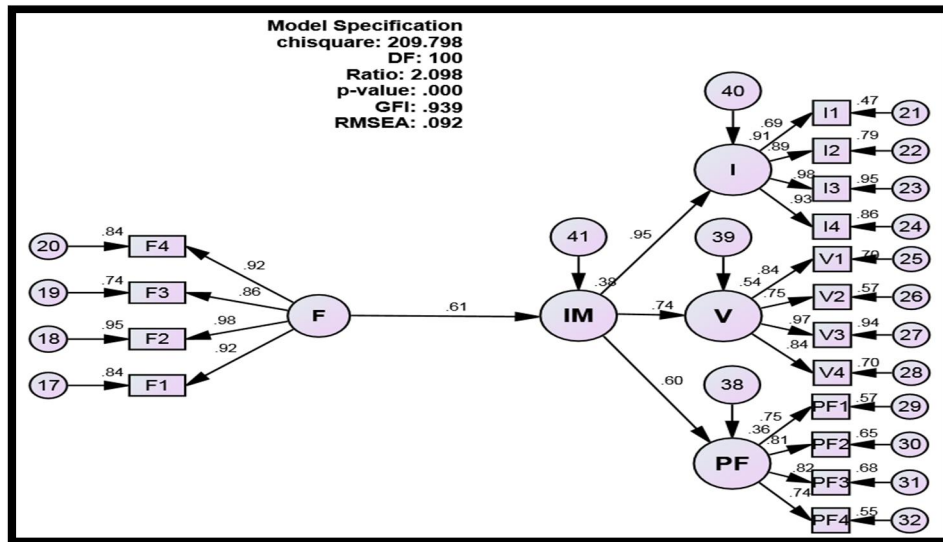
|           | Estimate | S.E. | C.R. | P   | Label |
|-----------|----------|------|------|-----|-------|
| IM <--- A | .77      | .168 | 4.58 | *** |       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

٤. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي للمسؤولية المشتركة في البراعة التسويقية على المستوى الكلي

يتضح من الشكل (6) والجدول (9) وجود تأثير معنوي اختبار العلاقة بين بعد المسؤولية المشتركة والبراعة التسويقية على المستوى الكلي ، فضلا عن ان كافة تقديرات النموذج الفرضية الفرعية الرابعة هي تقديرات معنوية بمستوى  $p < .001$  ، وأيضا قيم C.R. هي اكبر من (1.96) ويشير ذلك الى قبول الفرضية H4 .

الشكل (7) النموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

الجدول (9)

تأثير المسؤولية المشتركة في البراعة التسويقية

|        | Estimate | S.E. | C.R. | P   | Label  |
|--------|----------|------|------|-----|--------|
| IM ← F | .61      | .097 | 6.28 | *** | par 15 |

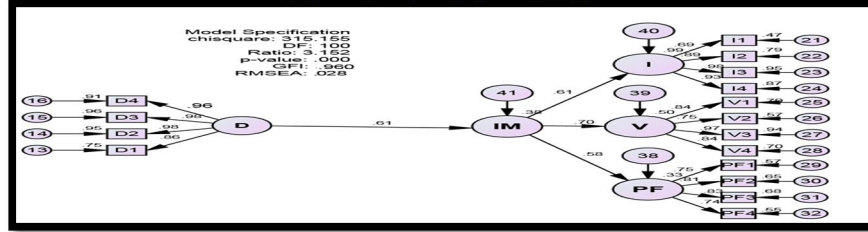
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

٥. **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** يؤثر اتخاذ الإجراءات تأثيرا معنويا في البراعة التسويقية على المستوى الكلي

الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية..... ( ٤٦٠ )

يلخص الشكل (7) والجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الخامسة والتي تبين وجود تأثير معنوي للمسؤولية المشتركة في البراعة التسويقية على المستوى الكلي ، فضلا عن ان كافة تقديرات انموذج الفرضية الفرعية الرابعة هي تقديرات معنوية بمستوى  $p < 0.001$  ، وأيضا قيم C.R. هي اكبر من (1.96) ويشير ذلك الى قبول الفرضية H5.

الشكل (7) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

الجدول (10) تأثير اتخاذ الإجراءات في البراعة التسويقية

|        | Estimate | S.E. | C.R. | P   | Label |
|--------|----------|------|------|-----|-------|
| IM ← D | .61      | .088 | 6.93 | *** |       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS V.22)

جدول (11) ملخص اختبار الفرضيات

| نتيجة | الفرضية                                                         | التسلسل |
|-------|-----------------------------------------------------------------|---------|
| مقبول | الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي     | H0      |
| مقبول | بعد وضوح الرؤية والبراعة التسويقية على المستوى الكلي            | H1      |
| مقبول | بعد المقتررات الجوهرية والبراعة التسويقية على المستوى الكلي     | H2      |
| مقبول | تحديد الأهداف الاستراتيجية والبراعة التسويقية على المستوى الكلي | H3      |
| مقبول | المسؤولية المشتركة والبراعة التسويقية على المستوى الكلي         | H4      |
| مقبول | اتخاذ الإجراءات والبراعة التسويقية على المستوى الكلي            | H5      |

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

#### : الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل إن اهتمام الشركة المبحوثة (شركة الكفيل) بمتغير البراعة التسويقية اكبر من مستوى اهتمامهم بالرشاقة الاستراتيجية.
٢. جاء بعد اتخاذ الاجراءات بالترتيب الأول من بين باقي أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يعني إن المنظمة المبحوثة (شركة الكفيل) تعمل بجد على اتخاذ كافة الاجراءات التي من شأنها استغلال الفرص المتاحة بالوقت المناسب.
٣. جاءت إبعاد الرشاقة الاستراتيجية ( مشاركة المسؤولية، الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية) بالترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس على التوالي ، من حيث مستوى اهتمام الشركة المبحوثة.
٤. لم تولي الشركة عينة البحث اهتماما كافيا بالمقدرات الجوهرية على الرغم من أهميتها البالغة للشركات إذا ما أرادت أن تكون بارعة تسويقيا، بما تمتلكه من مقدرات فريدة يمكن ان تمنحها أفضلية على منافسيها.
٥. حظي بعد استغلال الفرص بالقدر الأكبر من مستوى اهتمام الشركة المبحوثة، تلاه بعد استكشاف الفرص، في حين جاء بعد المرونة التسويقية بالمستوى الثالث والأخير من حيث اهتمام عينة البحث، وهذا يعني إن شركة الكفيل لا تعد المرونة التسويقية من أولويات عملها على الرغم من أهميتها.
٦. تبين من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري البحث على المستوى الكلي وعلى مستوى الإبعاد الفرعية ضمن حدود البحث وفي إطار عينته. مما يعني أن للرشاقة الاستراتيجية دوراً إيجابياً في تعزيز براعتها التسويقية باستكشاف واستغلال الفرص.
٧. تكشف من نتائج التحليل إن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة لها تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التسويقية، وهذا يعني إن ما تقوم به الشركة من مشاركة

المسؤولية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الاجراءات في الوقت المناسب، ووضوح رؤيتها من شأنه أن يسهم في ان تكون الشركة بارعة تسويقيا من حيث قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص المتاحة.

### ثانيا: التوصيات

- ١- على الشركة زيادة مستوى اهتمامها بالرشاقة الاستراتيجية وذلك لما لها من أهمية في تحقيق توجهاتها المستقبلية، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد ان تكون عليه الشركة مستقبلا ، فضلا عن تحديد أهداف استراتيجية مقسمة مرحليا ومحددة بفترات زمنية حتى يمكن متابعتها والتحقق من مدى انجازها بالوقت المحدد .
- ٢- ضرورة اهتمام شركة الكفيل بالمقدرات الجوهرية، واستثمار ما تمتلكه من خزين معرفي وخبرات وكفاءات ونظم معرفية وإيلائها أهمية أكبر كونها تعد إحدى الموارد الاستراتيجية الضرورية لأي منظمة لتعزيز قدراتها التنافسية.
- ٣- على الشركة البقاء على نفس مستوى اهتماما الحالي باتخاذ الاجراءات بالوقت المناسب وذلك لما يمكن ان ينعكس على سرعة اقتناص الشركة للفرص البيئية المتاحة.
- ٤- ينبغي على شركة الكفيل الاهتمام والسعي الحثيث لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها لكي تكون بارعة تسويقيا ولها سبق على منافسيها في تلبية حاجات زبائنهم واشباع رغباتهم وتحقيق تطلعاتهم.
- ٥- ضرورة ايلاء الشركة مزيدا من الاهتمام بالمرونة التسويقية لاسيما وان السمة المميزة للبيئة التنظيمية في عالم اليوم هي التطورات المتسارعة، الأمر الذي يتطلب التكيف مع هذه التطورات ومواكبتها والاستجابة لها، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال امتلاك الشركة لآليات رصد دقيقة للتغيرات البيئية فضلا عن وجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وأفراد يمتلكون خبرات ومهارات متنوعة قادرين على انجاز أكثر من مهمة عند الضرورة.

### مخلص البحث

يهدف البحث الى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية ( وضوح الرؤية، المقدرات الاساسية (الجوهرية)، تحديد الأهداف الاستراتيجية

، مشاركة المسؤولية ، واتخاذ الإجراءات) بوصفها متغيراً مستقلاً في البراعة التسويقية كمتغير تابع من خلال أبعادها ( استكشاف الفرص، استغلال الفرص، والمرونة التسويقية ). وتم اختيار شركة الكفيل ميداناً لتطبيق البحث من خلال اختيار عينة عشوائية بلغت (132)، متمثلة بـ ( مدير، م.مدير ومدراء الاقسام ) ، واعتمد البحث استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات ، وقد تضمنت (32) فقرة لمتغيري البحث بواقع (20) للمتغير المستقل و(12) للمتغير التابع، ولغرض تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته واختبار صحة فرضياته، وصلاحيه البيانات للتحليل، فقد تم الاستعانة بالبرنامجين الإحصائيين الجاهزين SPSS V.22، AMOS V.22، وباستخدام عدد من الاساليب والمؤشرات الإحصائية، توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغيري البحث على المستوى الكلي وعلى مستوى الإبعاد الفرعية، وإن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التسويقية، وهذا يعني إن ما تقوم به الشركة من مشاركة المسؤولية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضوح رؤيتها، واتخاذها الاجراءات في الوقت المناسب، من شأنه ان يسهم في تحقيق وتعزيز براعتها التسويقية من حيث قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة. واختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها أن على شركة الكفيل زيادة مستوى اهتمامها بالرشاقة الاستراتيجية وذلك لما لها من أهمية على تحقيق توجهاتها المستقبلية، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد ان تكون عليه الشركة مستقبلا ، وتعزيز مستوى مشاركة المسؤولية مع الأطراف المؤثرة فضلا عن تحديد أهداف استراتيجية مقسمة مرحليا ومحددة بفترات زمنية حتى يمكن متابعتها والتحقق من مدى انجازها بالوقت المحدد.

#### Abstract

The research aims to identify the role of strategic agility in its sub-dimensions (clarity of vision , understanding core capabilities, selected strategic targets , shared responsibility ,taking action) as an independent variable in marketing ambidexterity as a dependent variable through its dimensions (Explore opportunities, Exploit opportunities and marketing flexibility). The questionnaire was chosen as a main tool for collecting data, which included (32) items for the research variables by (20) (SPSS v.22, AMOSv.22) . Using a number of statistical methods and indicators,

the research results in a set of variables, The most important conclusions are that there is a positive correlation between positive variables For research at the macro level and the level of

sub-exclusion, and that the strategic elegance of different dimensions significantly affect marketing prowess, which means that the company's participation of responsibility and the identification of strategic objectives and take action in a timely manner, would contribute to the company is proficient marketing of Where the ability to explore and exploit the opportunities available The research concluded a number of recommendations, the most important of which is the company to increase its level of interest in strategic agility and because it is important to achieve its future directions, by setting a clear vision of what you want to be The company in the future as well as the establishment of strategic objectives divided by the period and specific periods of time so that can be followed up and verify the extent of completion on time.

**الكلمات الرئيسية.** الرشاقة الاستراتيجية ، وضوح الرؤية، المقدرات الاساسية ( الجوهرية)، تحديد الأهداف الاستراتيجية ، مشاركة المسؤولية ، اتخاذ الإجراءات ، البراعة التسويقية، استكشاف الفرص ، استغلال الفرص، والمرونة التسويقية

#### **قائمة المصادر والمراجع**

- ١- الغزالي، فاضل راضي، (٢٠١٣) " دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد" بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٢-الزين، نور محمد سالم، (٢٠١٣) " أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل " ، دراسة تطبيقية على شركة ألبا هأوس الاردن ،رسالة مقدمة لكلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣-الانباري ،علا فاضل علوان ،(٢٠١٥) " محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها منظمات الاعمال "بحث ميداني في شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات المتقلة، رسالة مقدمة لكلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،
1. Abu-Radi, Samer,( 2013 ) " Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals", Faculty of Business, Middle East Universit.
2. Araceli Rojo Javier Llorens-Montes Maria Nieves Perez-Arostegui , (2016),"The impact of ambidexterity on supply chain flexibility fit", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 21 Iss 4

3. Audran, R., (2010)," Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia .
4. Awwad, Abdulkareem, Salameh(2009)"The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives:an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies " Jordan journal of Business Administration, volume5,no.2
5. Chang, Yuan-Chieh &Yang, Phil Y.&Chen,Ming-Huei (2009)"The Determinants of Academic Research Commercial Performance: Towards an Organizational Ambidexterity Perspective"Research Policy journal.Vol.8No 12
6. Chen, Jian- Xun & Ling, Yuanyuan,(2010),"Ceo Golden-Mean Thinking, Ambidextous Orientation And Organizational Performance In Chinese Context"Nankai Business Review International J, Vol. /Iss 4 Pp. 406- 479.
7. Doz,Y& Kosonen,M , ( 2008), "Fast Strategy: HowStrategic Agility Will help you stay ahead of the game", Wharton Shool Press.
8. Doz,Y&Kosonen, M,(2007) ,"Strategic Agility"An Exampl of Joint Research Between Industry and Academician, EFMD Annual Conference, June 12th.
9. Hair,J.F , Back,w.c.,Babin,B.J & Anderson,R.E (2010) "Multivaiate Data Analysis Aglobal Perspective ", new jersey: prentice.
10. Idris, Wael Mohamad & AL Rubaie,( 2013), Exmining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility ,Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2.
11. Jing Zhang a\*, Yanling Duanb. (2011)" The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product. Performance: Evidence from Chinese Manufacturers." [www.marketing-trends-congress.com/archives//Materiali/Paper](http://www.marketing-trends-congress.com/archives//Materiali/Paper)
12. Jing Zhang a\*, Yanling Duanb. (2011)" The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product. Performance: Evidence from Chinese Manufacturers." [www.marketing-trends-congress.com/archives//Materiali/Paper/](http://www.marketing-trends-congress.com/archives//Materiali/Paper/)
13. Josephson,Brett W. Johnson, Jean L. & Mariadoss, Babu John,(2015)" Strategic Markting Ambidexterity: Antecedents And Fncial Consequences, J. Of Aeademy Of Marketing Science , Pulished Online:25 April 2015
14. Judge,William Q& Blocker, Christopher P,( 2008)," Organizational capacity for change and Strategic Ambidexterity Flying the plane while rewiring it", European Journal of Marketing Vol.42No.9/10.

15. Judge, William Q & Blocker, Christopher P, (2008), "Organizational capacity for change and Strategic Ambidexterity Flying the plane while rewiring it", *European Journal of Marketing* Vol.42 No.9/10.
16. Kouropalatis et al, (2012) "Pursuing "flexible commitment" as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology"
17. Li, Y.-H. & Huang, J.-W. (2012). "Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance". *Industrial Marketing Management*, 41(7): 1125-1132
18. Li, Y.-H. and Huang, J.-W. (2012). "Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance". *Industrial Marketing Management*, 41(7): 1125-1132
19. Long, C. (2000). *Measuring Your Strategic Agility*, Consulting to Management - C2M, Dec2000, Vol. 11, No. 3, p. 25.
20. Looy, Bart Van & Martens, Thierry & Bouwen, Rene, (2005) "Exploring requisites and antecedents of continuous innovation", Working Paper, Belgium
21. Miles, Morgan & Darroch, Jenny, (2006) "Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the cycle of Competitive advantage", *European Journal of Marketing* Vol.38 No.9.
22. Prange, Christiane & Bruyaka, Olga, (2016), "Better At Home, Abroad, Or Both ? How Chinese Firms Use Ambidextrous Internationalization Strategies To Drive Innovation". *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol.23 Iss2 PP.306-339.
23. Prange, Christiane & Schlegelmilch, Bodo B, (2009) "The Role of Ambidexterity in Marketing: Strategy Implementation Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma" *Access Journal of VHB* Volume 2 | Issue 2 | December 2009 | 215-240
24. Raschke R & David J.S, (2005) "Process-based view of agility" The value contribution of IT and the effects on process outcomes, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.11 No.4.
25. Shahhoseini, Ali, & Ramezani, Kimia (2015) "Mediating Effect of Ambidexterity on Marketing Capability and Innovation Capability", "International Conference "Marketing – from information to decision" 8th Edition .
26. Simsek, Zeki (2009), "Organizational Ambidexterity :Toward A Multilevel Understanding" *Journal Of Management Studies*, University Of Connecticut.
27. Tempelaar, Michiel Pieter (2010) "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " *University Rotterdam*
28. Tempelaar, Michiel Pieter (2010) "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " *University Rotterdam*