



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

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of strategic awareness in addressing marketing chaos: A field study  
of the opinions of a sample of managers in Iraqi communication companies**

**Aliaa Ibrahim Hussein Al-Majjami\*<sup>A</sup>, Fayek Mishal Qaddouri Al-Obaidi<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> Al-Dur Technical Institute/Northern Technical University

<sup>B</sup> College of Administration and Economics/Tikrit University

**Keywords:**

Strategic awareness, addressing marketing chaos, Iraqi communication companies.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 05 Oct. 2023

Accepted 22 Oct. 2023

Available online 31 Dec. 2023

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

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



\*Corresponding author:



**Aliaa Ibrahim Hussein Al-Majjami**

Al-Dur Technical Institute/  
Northern Technical University

**Abstract:** The research aims to identify the role of strategic awareness in addressing the marketing chaos of a sample of managers in Iraqi telecommunications companies, and the research problem centered on determining the intellectual and philosophical premises for this perspective at the level of Iraqi telecommunications companies. And for the purpose of achieving the objectives of the research and its assumptions. A hypothetical scheme was developed through which the nature of the logical relationships between the variables of the research and its dimensions was determined, and the researchers used the descriptive analytical approach in order to reach the results, and the questionnaire was as a major tool in collecting data and information related to the field side of the research. Where the Iraqi telecommunications companies (Asiacell, Zain Iraq, Korek) were selected as a field of research through a sample of (180) managers and the forms valid for statistical analysis were (120) forms.

The research came out with a number of results that came identical to its hypotheses, the most important of which were: The existence of a moral link between the dimensions of strategic awareness and addressing marketing chaos in the companies surveyed. Which is a strong positive correlation and at the level of sub-dimensions and was the highest correlation between (administrative awareness and addressing marketing chaos). And these results are explained that whenever the dimensions of strategic awareness are available in corporate management in terms of perception of thought and knowledge flow and sharing it with employees to increase knowledge comprehensively and take into account communication and interaction with them Whenever it leads to strengthening the marketing chaos of Iraqi telecommunications companies.

## دور الوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في شركات الاتصال العراقية

فائق مشعل قدوري العبيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

علياء ابراهيم حسين المجمع  
المعهد التقني الدور  
الجامعة التقنية الشمالية

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور الوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية لعينة من المدراء في شركات الاتصال العراقية، وتمحورت مشكلة البحث في تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية لهذا المنظور على مستوى شركات الاتصال العراقية، ولغرض تحقيق أهداف البحث وفروضه تم وضع مخطط افتراضي حدد من خلاله طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وأبعاده، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، وكانت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، حيث تم اختيار شركات الاتصال العراقية (اسيا سيل، زين العراق، كورك) ميداناً للبحث من خلال عينة بلغت (180) مديراً وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (120) استمارة.

وخرج البحث بجملة من النتائج التي جاءت مطابقة لفرضياته كان من أهمها: وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية في الشركات المبحوثة، وهي علاقة ارتباط ايجابية قوية وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وكانت اعلى علاقة ارتباط بين (الوعي الاداري ومعالجة الفوضى التسويقية)، وتفسر تلك النتائج إلى أنه كلما توفرت أبعاد الوعي الاستراتيجي لدى إدارة الشركات من حيث إدراك الفكر والتدفق المعرفي ومشاركته مع الموظفين لزيادة المعرفة بشكل شامل ومراعاة التواصل والتفاعل معهم كلما أدى إلى تعزيز معالجة الفوضى التسويقية لدى شركات الاتصالات العراقية.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، معالجة الفوضى التسويقية، شركات الاتصال العراقية.

### المقدمة

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت السمة الاساسية للأسواق العالمية هي التعقيد والديناميكية وعدم التأكد، في ظل تنوع السلع والخدمات المقدمة والزيادات المتسارعة في اعداد العلامات التجارية والشركات لا سيما في مجال الاتصالات والتطورات الكبيرة في الأساليب التسويقية وازدياد وتوسع القنوات التوزيعية، مما جعل المنظمات أمام ما يعرف بالفوضى التسويقية، لذلك سعت تلك المنظمات إلى إجراء تعديلات في استراتيجياتها وممارساتها وفلسفتها والعمل على زيادة قدرتها على التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في الأسواق ذات الخصائص الفوضوية التي من أهم سماتها صعوبة التنبؤ، ومنها الأسواق في البيئة العراقية، وهذا ما جعل المنظمات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة للإحاطة ببيئة عملها والتعامل مع حالات عدم التأكد عند ظهورها، وفي ظل ذلك بدأت تبرز الكثير من الطروحات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة، ومنها الوعي الاستراتيجي الذي يعد أحد تلك الموضوعات الاستراتيجية الهامة لمجابهة التحديات والتغيرات البيئية، وبالتالي تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية

باعتباره منهجا مطلوباً، واستشعار الفرص المتاحة بعيداً عن التوجهات التقليدية، وبما يجعلها قادرة على ممارسة أدوار تجمع بين الاستيعاب الواعي للميدان وإمكانية التطبيق.

وبناءً على ذلك فإن الهدف من هذه البحث هو التعرف على دور الوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية، إذ تضمن أربعة مباحث، الأول منهجية البحث، والثاني لتغطية الجانب النظري، في حين تناول الثالث الجانب العملي، أما الرابع تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث الميدانية

**أولاً. مشكلة البحث:** إن تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية لهذا المنظور على مستوى الشركات المبحوثة التي تمتلك قيادات ذات مؤهلات وخبرات عالية سوف يسهم بشكل كبير في تكوين الرؤى التي تتعلق بمواجهة ازمان المستقبل. لذلك فإن الخطى المتسارعة للعمل بسبب تزايد حدة المنافسة نحو تقديم خدمات متطورة ترضي أذواق الزبائن ورغباتهم يستوجب أن تعتمد تلك الشركات في إدارة أعمالها على آليات استراتيجية ومنهج استباقي للتعامل مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمنافسين. ومما تقدم فإن مشكلة البحث الميدانية تتمثل من خلال التعرف على دور الوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية، لذلك فإن طرح الأسئلة الآتية يمكن أن يسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث:

1. هل لدى المدبرون عينة البحث تصور عن ماهية الوعي الاستراتيجي وأبعاده؟
2. هل لدى المدبرون عينة البحث تصور عن أبعاد معالجة الفوضى التسويقية وأهميتها؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية في شركات الاتصال عينة البحث؟

**ثانياً: أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه والميدان المختار إذ يسهم هذا البحث ومن خلال عرض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية إلى تحديد الأهمية على النحو الآتي:

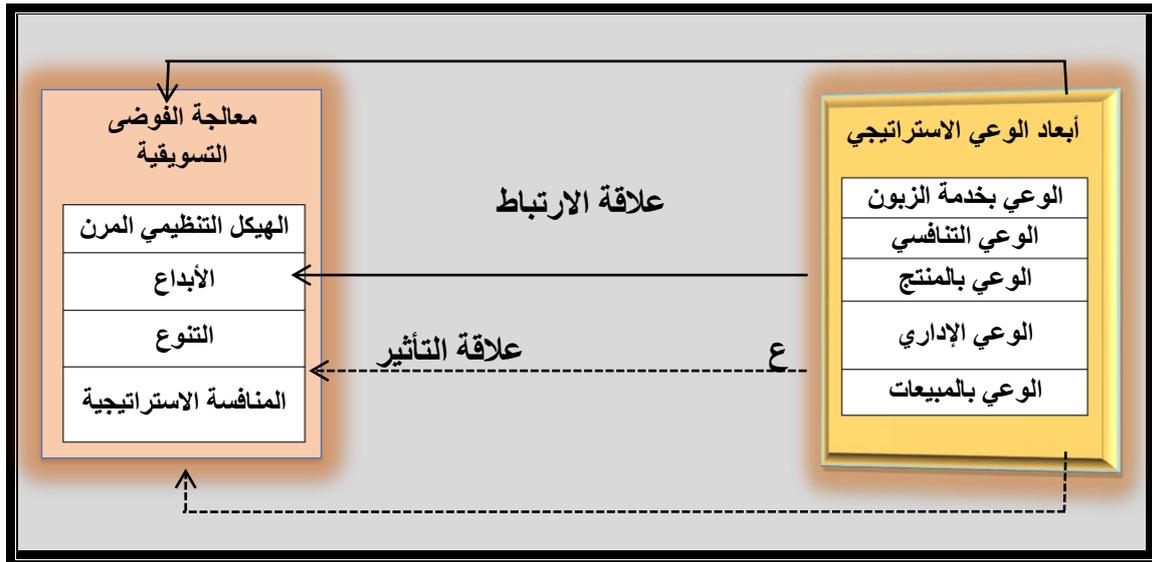
1. تتجسد أهمية البحث في بناء إطار معرفي لموضوعات (الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية)، فضلاً عن إثراء المكتبة العراقية نظراً لمحدودية الدراسات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة.
2. تحديد مدى توفر أبعاد الوعي الاستراتيجي لدى المدبرون في شركات الاتصال عينة الدراسة.
3. تقديم إطار ميداني يكون كأداة تسترشد بها شركات الاتصال عينة البحث من خلال توضيح الدور الذي تؤديه أبعاد الوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية، إذا قد يمثل الربط بين هذه المتغيرات إضافة علمية جديرة بالاهتمام على الكتابات العراقية.

**ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة الدراسة الحالية وقلة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد أبعاد الوعي الاستراتيجي وتأثيرها في معالجة الفوضى التسويقية في شركات الاتصالات العراقية، ويتفرع من الهدف الرئيس أهداف فرعية تتمثل بالآتي:

1. تشخيص أبعاد الوعي الاستراتيجي لدى إدارات شركات الاتصال عينة الدراسة، وما يتصل بها من قدرات تسهم في معالجة الفوضى التسويقية.
2. تحديد مدى توفر أبعاد معالجة الفوضى التسويقية في شركات الاتصال عينة الدراسة.
3. تقرير مدرجات المجتمع المبحوث حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال أبعاد الوعي الاستراتيجي ودورها في معالجة الفوضى التسويقية لشركات الاتصالات العراقية.

رابعاً. **مخطط البحث:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في الشركات قيد الدراسة مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراض أن العلاقة هي باتجاه واحد، ويشمل مخطط البحث نوعان من المتغيرات هي:

1. **المتغير المستقل:** الوعي الاستراتيجي وتتمثل بالأبعاد الآتية (الوعي بخدمة الزبون، الوعي التنافسي، الوعي بالمنتج، الوعي الإداري، الوعي بالمبيعات)
2. **المتغير التابع:** معالجة الفوضى التسويقية وتتكون من (الهيكل التنظيمي المرن، الأبداع، التنوع، المنافسة الاستراتيجية)



الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. **فرضيات البحث:** تم تحديد مجموعة فرضيات استناداً إلى المخطط بهدف إثبات العلاقة الإحصائية وتفرضياتها.

**الفرضية الرئيسية الأولى Ha1:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومعالجة الفوضى التسويقية في الشركات المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

**الفرضية الرئيسية الثانية Ha2:** يوجد تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي لمدراء الشركات المبحوثة بدلالة أبعاده في معالجة الفوضى التسويقية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

سادساً. **أدوات البحث:**

1. **أساليب جمع البيانات:** هناك عدد من المصادر المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالبحث الحالي، حيث استخدم الباحثان نوعان من مصادر جمع البيانات، وهما:
  - أ. **المصادر العلمية (الثانوية):** لقد اتجه الباحثان إلى هذا النوع من أجل تغطية وتأطير الجانب النظري من خلال العديد من المصادر التي تمثلت في المراجع العلمية كالكتب، والمجلات، والدراسات،

والرسائل الجامعية والدوريات، المتوفرة في المكتبات، وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات (الأنترنت).

ب. **المصادر العملية (الأولية):** أما النوع الثاني من البيانات فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، ومن خلال استمارة الاستبيان وتعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث، والتي روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث. **2. اختبار صدق الاستبانة وثباتها:** إذ يشير الصدق والثبات إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويعدّ هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس، فهناك طرائق متعددة اعتمدت الدراسة قسماً منها، وهي:

أولاً. **الصدق الظاهري (تحكيم الاستبانة):** يتم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في الجامعات العراقية، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، للتأكد من أن الأسئلة وضعت وفق صيغة علمية واضحة الذي يتوقع منه قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وقد حصل الباحثان على جملة من الملاحظات والآراء التي تم الالتزام بها فيما يتعلق بحذف وإضافة وتعديل فقرات أخرى ذات دلالة ووضوح أكثر، وتم إعادة تقسيم الفقرات بطريقة أفضل.

ثانياً. **ثبات أداة قياس الدراسة:** ويقصد به الاتساق في نتائج المقياس مما يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في فترتين زمنيتين مختلفين على الأفراد أنفسهم وتم حساب الثبات بطريقتين، وهما:

1. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس على نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات أفراد العينة وتم تقسيم فقرات الاستبانة البالغ عددها (30) فقرة، حيث تم تقسيمها على نصفين يضم القسم الأول الفقرات الزوجية والقسم الثاني الفقرات الفردية. وبعد الاختبار تبين أن نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين للاستبانة بلغت (0.900) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.948) وهو معامل ثبات عالٍ.

2. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي:** أن معامل (الفا كرونباخ) يزودنا بتقدير جيد جداً في أغلب الأحيان ولاسيما إن هذه الطريقة تعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات الدراسة ولكل متغير تم استخدمت معادلة (الفا كرونباخ) وأن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.70$ ) يُعد من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً فكانت النتائج كما في الجدول رقم (1).

الجدول (1): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمقياس الاتساق الداخلي للمتغيرات ككل

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الوعي الاستراتيجي	25	0.899
1-1	الوعي بخدمة الزبون	5	0.869
2-1	الوعي التنافسي	5	0.902
3-1	الوعي بالمنتج	5	0.871
4-1	لوعي الإداري	5	0.821
5-1	الوعي بالمبيعات	5	0.891
2	معالجة الفوضى التسويقية	20	0.889

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1-2	الهيكل التنظيمي المرن	5	0.929
2-2	الابداع	5	0.859
3-2	التنوع	5	0.930
4-2	المنافسة الاستراتيجية	5	0.847
	الاجمالي على مستوى الاستبانة ككل	45	0.899

- المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).
- نلاحظ من نتائج الجدول رقم (1) أن جميع قيم الثبات (معامل الفا) للمتغيرات الفرعية ظهرت قيمتها أكبر من (0.70)، وهي أكبر من القيمة المفترضة للدلالة على ثبات الأداة، حيث حققت الاستبانة ككل على قيمة ثبات مرتفعة جدا بلغت قيمتها (0.899)، وتدل تلك النتيجة على وجود اتساق داخلي عالٍ للاستبانة ككل.
- سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.21) وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة الدراسة وكذلك اختبار فرضياتها المعدة مسبقاً في منهجية الدراسة، ومن أجل ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. الأدوات الإحصائية الوصفية: التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.
  2. الأدوات الإحصائية التحليلية: التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار الفا كرونباخ، اختبار (Kolmogrov-smirnov) و (Shapiro-Wilk) ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) واختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis).
- ثامناً. حدود البحث:**
1. الحدود البشرية: مجموعة من المدراء في شركات الاتصال العراقية المتمثلة ب (مدير شركة ومعاونيه، مدير قسم، مسؤول شعبة، مدير وحدة).
  2. الحدود المكانية: شركات الاتصال العراقية والتي تشمل كل من (شركة اسيا سيل، شركة زين، شركة كورك تليكوم).
  3. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الجانب الميداني للبحث، إذ امتدت من 2022/12/1 لغاية 2023/6/29.
- تاسعاً. وصف المنظمات مجتمع البحث ومبررات الاختيار:** يشكل تحديد مجتمع الدراسة أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أية دراسة ميدانية أو فشلها، إذ على أساسه تتكون متغيراتها وتوضح مشكلتها، مما يتطلب اعتماد الدقة في تحديده، وعلى هذا الأساس تم اختيار شركات الاتصال العاملة في العراق للأسباب الآتية:
1. وضوح متغيرات الدراسة لأغلب الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة.
  2. كونها تتمتع بخبرة وتمتلك كوادر إدارية وفنية ذات مهارة عالية في ميدان اختصاصها.
  3. كون خدماتها ذات ميزة تنافسية من حيث (الجودة، والسعر، والتسليم) في الأسواق المحلية ولها مكانة ذهنية عند الزبون العراقي.

4. كثرة وتعقيد التغييرات التي تطرأ في بيئة الاتصالات العراقية والتي تتطلب منها توافر الوعي الاستراتيجي لدى مديريها لكي تتمكن من معالجة الفوضى التسويقية. ولغرض انجاز الدراسة الحالية تم اختيار شركات الاتصال العراقية مجالاً تطبيقياً للدراسة تمثلت بـ (شركة اسيا سيل، شركة زين، شركة كورك)؛ اما عينة الدراسة فقد تم تحديدها بفئة المديرين المتمثلة بـ (مديري الشركات، مديري الأقسام، مسؤولي الشعب، مديري الوحدات) في الشركات المبحوثة؛ وبلغ المجموع الكلي لمجتمع الدراسة (315) مديراً، اذ كان لاسيا سيل (130) مديراً و زين (112) مديراً وكورك (73) مديراً، لذا قام الباحثان بتوزيع (60) استبانة على الأفراد المبحوثين في كل شركة من الشركات الثلاث وبيّن الجدول رقم (2) عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي.

الجدول (2): توزيع استبانة الدراسة على المجتمع المبحوث

النسب الى اجمالي الاستثمارات الصالحة %	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	النسب الى اجمالي الاستثمارات الموزعة %	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات الموزعة	الشركة
83.3%	50	4	90%	54	60	اسيا سيل
66.6%	40	3	71.6%	43	60	زين
50%	30	1	51.6%	31	60	كورك
66.6%	120	8	71.1%	128	180	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان استنادا على البيانات الموزعة.  
وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (120) استبانة أي ما نسبته (66.6%) من عدد الاستبانات الموزعة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### المحور الأول: الوعي الاستراتيجي... مدخل نظري

أولاً. مفهوم الوعي الاستراتيجي: يرى (Bowman, 2017: 1) أن الوعي الاستراتيجي يركز بشكل متساوٍ على كل من الاستراتيجية والوعي، فهو عملية دمج الوعي بالاستراتيجية ودمج المعرفة الحقيقية في الصناعة والاتجاهات العالمية والعقود المستقبلية المحتملة وإدماج الوعي أو المعرفة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذلك يعطي اصطلاح "الوعي الاستراتيجي" للمنظمة قيمتها ويعد مصدراً أساسياً لتمييزها في وسط بيئة متنافسة، وإن التميز الذي يخلقه الوعي الاستراتيجي يحقق استدامة في التميز التنافسي للمنظمة، لأنه يجعل اداء المنظمة سباقاً لنيل رضا الزبون. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Naktiyok, et al., 2009: 43) إلى أن الشركات التي لديها وعي استراتيجي تكون على دراية بمواقعها في السوق التنافسي، وتعرف نوع المشكلات التي ستواجهها، وتحاول مثل هذه الشركات فهم التغييرات في البيئة من أجل البقاء. وتتمثل الملامح الرئيسية للوعي الاستراتيجي في الحكمة والاتزان، والطموح المحدود على نطاق واسع وتوجيه الاتجاه الاستراتيجي، والوعي المفتوح الخالي من التحيزات والتشوهات المعرفية التي تحجب المنظمة من السلوكيات التنظيمية السلبية، والوعي الذي ينتقل بالحدود إلى أحداث الماضي ويتذكر دقة التفاصيل أثناء البقاء في الوقت الحاضر مع تصورات دقيقة للمستقبل، مع قدرته على استشراف

المستقبل بأفاق ونتائج إيجابية لمصلحة المنظمة (Young, 2019: 57). وعرف (Lukkarinen, 2018: 13) الوعي الاستراتيجي بأنه السمة الداخلية الأكثر أهمية التي تؤثر على نجاح عملية التغيير والتنمية لأنها التي تجسد عناصر مثل سمات الوقت والموارد والوعي البيئي وتمثل كذلك المظلة التي يتم بموجبها تنظيم العوامل المحتملة الأساسية لمساعدة عملية ويتضح شيئاً فشيئاً في جميع الشركات أصبح مفهوم الوعي الاستراتيجي ذا أهمية حاسمة في الإدارة والتنمية الناجحة لعملية التطوير، فالوعي الاستراتيجي هو فهم الإدارة العليا الاستراتيجية للمنظمات. لذلك ترى الباحثة إن الوعي الاستراتيجي يتمثل بمدى إدراك المديرين وقدرتهم على استشراف المستقبل التي تساعد المنظمات على التعاطي مع المتغيرات البيئية بفهم ووعي على كافة مستوياتها والتغلب على هذه التحديات والتأثير على قدرة المنظمات التنافسية وموقعها في السوق من أجل تحقيق نتائج إيجابية في كافة نواحي المنظمة.

ثانياً. أبعاد الوعي الاستراتيجي:

حدد كل من (Hambrik, 1981) (Clatchey, 2001) (Davis et al., 2012) (حسين، 2019) (صالح، 2020) (Al-Mohammadi & Al-Dulaimi, 2022) إمكانية قياس الوعي الاستراتيجي من خلال الأبعاد الآتية (الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالمبيعات، الوعي بالمنتج، الوعي التنافسي، الوعي الإداري)، وهي التي يتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وترجع مبررات الاختيار كون النموذج تم اختبارها في البيئة العراقية فضلاً عن تناسب النموذج مع ميدان الدراسة المتمثل بشركات الاتصال العراقية وطبيعة عملها، ويمكن تفسير تلك الأبعاد على النحو الآتي:

**1. الوعي بخدمة الزبون Customer service awareness:** أصبحت المنافسة بين منظمات الأعمال في الوقت الحالي قائمة على أساسيات، أهمها أنواع الخدمات والتسهيلات التي تقدمها لزبائنها بعد عملية البيع، حيث إن قياس مدى تطور المنظمة ونظام عملها الإداري والفني أصبح متعلق بنوع ومستوى الخدمة المقدمة للزبون وطول الفترة المتاحة لها، لذلك أصبح أساس عمل المنظمات هو إشباع احتياجات الزبون ورغباته وتيسير شؤونه (Kanovska, 2010: 562)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Prasilowat et al., 2021: 452) إن في ظل التطورات الكبيرة والمتلاحقة وزيادة حدة المنافسة، أصبحت المنظمة تستمد نجاحها من مستويات جودة الخدمة المقدمة للزبون، والتي تنبع من مستوى الخبرة لدى الأفراد العاملين فيها ومهاراتهم في تقديم الخدمة، من خلال محاولتهم تقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبون، لذلك أصبح العامل البشري العامل الرئيسي لتمييز المنظمة عن منافسيها بسبب زيادة توحيد المعايير والتوسع في تكنولوجيا المعلومات، وهذا يعني أن سلوك العاملين يمكن أن يعزز ثقة وولاء الزبون تجاه المنظمة حتى تتمكن من توليد الشعور بالأمان للعملاء. لهذا فإن العامل الذي يولد ثقة الزبون بالمنظمة يتمثل بالأفراد العاملين المسؤولين عن تقديم خدمة احترافية ويمتلكون معرفة مهنية سليمة وسلوك مهذب ولديهم قدرة على التواصل الجيد، وبالتالي زيادة مستوى الأمان الذي يشعر به الزبون عند التمتع بخدمات المنظمة (Cheserek et al., 2015: 45).

**2. الوعي بالمبيعات Sales awareness:** تتمثل المبيعات بما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع وخدمات) من قبل المنتج والبائع إلى المستهلك النهائي أي إنها تتضمن تبادل للمنافع بين البائع والمشتري بعد دفع قيمة المنتج المباع من المشتري إلى البائع ويشترط في ذلك توفر القناعة التامة للطرفين (السامرائي والعبدي، 2011: 24) كما وتعد المبيعات أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح منظمات الأعمال بمختلف القطاعات لأنها الوسيلة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المحددة وبالتالي

دائماً ما تسعى المنظمات الى زيادة المبيعات عن طريق حث المستهلكين وتقديم الحوافز المختلفة لهم (الزعيبي، 2010: 250).

وبناءً على ذلك تحتل القوى البيعية أهمية كبيرة في معظم الشركات وخاصة في الشركات الخدمية، حيث إن هذه الأهمية تتمثل بكل مما يأتي (Mengesha, 2015: 54):

❖ حسن اختيار الاستراتيجية اللازمة للشركة.  
❖ التنظيم الجيد لنشاطات الشركة.

❖ قدرة العاملين في الشركة على اتباع وتطبيق استراتيجيات تتناسب والنشاط الخاص بالشركة.

3. **الوعي بالمنتجات product awareness**: يلعب المنتج دوراً مهماً في تكوين عملاء مخلصين، ويساعد المنتج المستهلكين على اتخاذ القرار الصحيح في عملية اختيار المنتجات، حيث يجعل المستهلكين يعتقدون أنهم لن يخطئوا عند شراء البضائع وسيكون لديهم نفس الجودة (Seturi, 2017: 425). وبهذا الخصوص أشار (Latif, 2014: 69) إلى أن بناء الوعي بالمنتج يلعب دوراً نشطاً في الأسواق التنافسية، حيث سيؤدي الوعي القوي بالمنتج إلى خلق قدرة تنافسية في السوق من شأنها تعزيز سمعتها ومصداقيتها. وبين (Perla, 2019: 2) أن التوسع في الوعي بالمنتج يؤدي إلى تأثيرين على الأرباح، أولاً، زيادة الوعي بين المستهلكين مما يزيد من مستوى المنافسة وبالتالي يقلل من القوة السوقية والأسعار، وثانياً زيادة الوعي لدى المستهلكين، يعطي المزيد من الخيارات ويسمح بمطابقات أفضل بين المنظمة والمستهلك، يختار المستهلكون منتجاتهم المفضلة، مما يزيد من الطلب عليها.

4. **الوعي التنافسي competitive awareness**: استخدم الوعي بمصطلح المنافسة لرجال الأعمال كقدرة معرفية تمكنهم من اكتساب ميزة تنافسية. إذ وفقاً للباحثين يشير (Baroutsis & Horton, 1973: 67) إلى أن إذا لم يكن رجل الأعمال قادراً على الاستفادة من الفرص فسيكون لمنافسيه ميزة تنافسية يتفوقون بها عليه، وفي النهاية حرمانه وحرمان زبائنه من هذه الفرص، وبمعنى آخر أن الطروحات الواردة كانت تحفز الشركات نحو الوعي بالمنافسة الذي يشجع الشركات على الإنتاج بأقل التكاليف، والبحث عن الأساليب الأكثر كفاءة، وتوليد الابتكارات، وإنتاج المنتجات الأكثر تقدماً. ومن حيث المفهوم الإداري يمكن تعريف الوعي بالمنافسة كما ورد في دراسة (Mukaddes, 2015: 96) على أنه قابلية فردية قادرة على إدراك الهجمات الحالية والمحتملة للمنافس، والاستفادة من هذه الهجمات، والنتائج المحتملة لمنظمتهم، وبالتالي قادرة على تقدير اللوائح والابتكارات اللازمة لتحقيق الربح. وفقاً لذلك، فإن صاحب المشروع أو المدير الذي لديه وعي كبير بالمنافسة، يمكنه تقدير الاستراتيجيات التي استخدمها المنافسون، ولماذا استخدموها، وبهذه الطريقة يمكنهم رؤية تأثيرات تنفيذ هذه الاستراتيجيات على كل من شركاتهم والشركات الأخرى في السوق، أي إنهم يعرفون كيف يمكنهم الرد على الهجمات من المنافسين، أي إنهم يتصرفون بالنظر إلى وضع شركاتهم في الماضي والحاضر والمستقبل. ويشير الوعي التنافسي وفقاً لـ (Perla, 2019: 3) هو قدرة فردية قادرة على إدراك الهجمات الحالية والمحتملة للمنافس والاستفادة من هذه الهجمات والنتائج المحتملة لمنظمتهم، وبالتالي قادرة على تقدير اللوائح والابتكارات اللازمة لتحقيق الربح.

5. **الوعي الإداري managerial awareness**: الوعي في المجال الإداري هو نتيجة معرفة وفهم القادة الإداريين للجوانب والمحاور المختلفة لمعايير الجودة الشاملة المتفق عليها، والمتعلقة بقياس

العائد على التدريب، وتشكيل موقف إيجابي تجاهه، والذي يتمثل في سلوك وممارسة تلك المعايير من خلال أدائهم الوظيفي داخل المنظمة (Driouchi & Bennett, 2011: 4). وبين (Davis et al., 2012: 15) أن الوعي الإداري يعني مدى إلمام مدير المنظمة بالمعرفة والأنشطة المتعلقة بمفاهيم ومستويات الإدارة وجوانب العمل الإداري داخل المنظمة من أجل تطويرها. العمل الإداري. وأضاف (Driouchi & Bennett, 2011: 208) أن الوعي في المجال الإداري هو نتيجة معرفة وفهم القادة الإداريين للجوانب والمحاور المختلفة لمعايير الجودة الشاملة المتفق عليها والمتعلقة بقياس العائد من التدريب، وتشكيل موقف إيجابي تجاهها، والذي يتمثل في سلوكهم وممارستهم لتلك المعايير من خلال ادائهم داخل المنظمة.

### المحور الثاني: معالجة الفوضى التسويقية... مدخل نظري

أولاً. مفهوم الفوضى التسويقية: في مجال الفوضى السوقية يشير (Debnath, 2022: 89) إلى أن الفوضى موجودة في برامج التسويق المعقدة، إذ من الصعب التنبؤ بما سيحدث بمجرد إطلاق كل شيء رسمياً نظراً لوجود العديد من المدخلات والعوامل والنتائج المحتملة، فلم يعد التسويق نشاطاً بل هو نظام معقد من الرسائل الموجهة إلى مستهلكين محددين في أوقات معينة، وبطرق محددة، على أجهزة محددة، في دورة الشراء، وهنا إشارة إلى أن نظرية الفوضى تلعب دوراً في زيادة وعي مدير التسويق الحديث في تعزيز فهم صدمات السوق (Ertürk, 2012: 849-868). لذلك ينظر (Kevin, 2022: 1) إلى فوضى التسويق على أنها حالة تنشأ في الأعمال التسويقية متعددة المواقع عندما يبتعد المسوقون المحليون (أصحاب الامتياز، والبائعون، والتجار، وما إلى ذلك) عن معايير واستراتيجيات العلامة التجارية في جهودهم لزيادة الإيرادات لعملياتهم الفردية. وفي ذات الاتجاه وضح (Rajagopal, 2015: 322) مفهوم الفوضى التسويقية بأنها توضح ضعف البصيرة لدى إدارات التسويق في الكشف واستيعاب الظروف الخارجية التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وهذا ما يجعلها تواجه مشاكل كبيرة في تفسير توجهاتها المستقبلية واستغلال الفرص المتاحة مما يتطلب من إدارات الشركات العمل على ترسيخ ثقافة معالجة الفوضى التسويقية من خلال تعزيز المعلومات الابتكارية والتنوع والابداع. ويرى (عباس، 2021: 172) أن مفهوم الفوضى التسويقية يتمثل في أنه حالة سلبية غير مستقرة في البيئة التسويقية تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد وصعوبة التنبؤ وعدم فاعلية التخطيط طويل الأجل، مما يتطلب من إدارة التسويق توحيد جهودها واعتماد استراتيجيات استباقية تمتد إلى أبعد من مجرد التكييف فعلياً أن تحول موجات الصدمة في البيئة التسويقية إلى فرص من خلال التوجه الاستباقي الذي يساعد المنظمة على البقاء.

ثانياً. معالجة الفوضى التسويقية: يعد موضوع معالجة الفوضى التسويقية من الموضوعات التي تتطلب من المنظمات منحها المزيد من الاهتمام، وذلك لتحسين أدائها التسويقي وتحقيق البقاء والاستمرار في عالم الأعمال، ورغم شحة الدراسات التي تناولت آثار نظرية الفوضى على سلوك الأنظمة التسويقية، إلا أن معالجة فوضى التسويق تعكس إحدى قدرات المنظمة الديناميكية في التحليل والتفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة أو المتوقعة وتطويع الأنشطة التسويقية بشكل تفاعلي أو استباقي لمواجهة الظروف والمتغيرات وبما يمكنها من استغلال واستشراف الفرص التسويقية أو مواجهة التهديدات ومن ثم تحقيق أهدافها. وبقدر تعلق الأمر بالدراسة الحالية سيتم تبني نموذج (عباس، 2021)، وقد استمدت الباحثان مسوغاتها الأساسية في تبني النموذج إلى شمولية النموذج للعناصر التي تعد الأكثر فاعلية والقدرة الكبيرة على التعامل مع الفوضى وتوافق ابعاده مع ميدان

البحث الحالي ممثلة بشركات الاتصالات، والذي سبق أن تم اختباره في البيئات العراقية. والتالي عرض لأبعاد معالجة الفوضى التسويقية:

1. **الهيكل التنظيمي المرن:** ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الهيكل الذي يشكل قاعدة تسمح لفرق العمل بالتركيز على العمل، ويجعل المنظمات قادرة على مواكبة التغييرات البيئية، حيث إنه يوفر المرونة الهيكلية في سبيل التكيف مع البيئة المتغيرة والمعقدة (البغدادي والجبوري، 2013: 23). ومن أهم خصائصه المرونة، والذي يعني قدرة الهيكل على استيعاب التغييرات التنظيمية والتعامل معها بشكل مستمر وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية، حيث تُعدّ ديناميكية المنظمة ذات أهمية، وتتعلق ديناميكيتها بشكل أساسي بمرونة الهيكل والتكيف السريع مع حركة المنافسين. وتعرف " المرونة " بأنها الميزة التي تسمح للمنظمة بالاستعداد لاحتمالات التغيير والتحضير لمختلف التغييرات التي قد تحدث في الأسواق والتفاعل معها (Radomska, 2015: 19). وأخذ هذا البعد حيزاً مهماً في الفكر التنظيمي المرتبط بالإدارة، ولا يزال موضع الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والاستشاريين، كونه متغيراً أساسياً له تأثير على متغيرات تنظيمية عدة في المنظمات (Al Abro, 2016: 38).

2. **الإبداع:** في ظل الفوضى اكتسب الإبداع دوراً أساسياً نتيجة لزيادة المنافسة في الأسواق، وربط العديد من الباحثين بين استمرارية ونجاح المؤسسات من خلال مقدرتها على خلق أفكاراً إبداعية ومن ثم تقوم بتحويلها إلى خدمات ومنتجات ليتم تقديمها إلى السوق. وفي الوقت الحالي، تزايد الاعتماد على الإبداع كأحد أهم المصادر التي تؤمن ميزة تنافسية لعدد كبير من الشركات، وبالتالي يساعد بشكل أساسي على إنجاح المؤسسات في ظل الفوضى. ووجد أن الابتكار يعمل على تغطية مفاهيم أساسيين، الأول هو تعزيز الأفكار الموجودة وتحسينها دون أن تتم اعاده النظر بها، أما " شومبيتر " فقد رأى أن ما هو جديد يقوم على أنقاض ما يتم تدميره من قديم (نجم، 2003: 78). أما "الإبداع " في المجالات التسويقية فيعرف على أنه عملية البحث والتنقيب عن أفكار جديدة من أجل العثور على قدر كبير من الأفكار دون حدود أو شروط وبالاعتماد على مصادر متنوعة. وعرف بأنه عملية مماثلة للبحث العلمي تساعد الأفراد على الاحساس بالمشكلات وادراكها وتحديد مواضع الضعف والبحث عن حلول لهذه المشكلات والتنبؤ بها (Dineen, 2015: 123). ويرتبط بتقانة المعلومات والتكنولوجيا التي تساعد في تكامل وتبادل المعرفة واستخدامها في تكوين قيمة مضافة للمنظمة. وبالاعتماد على استراتيجيات التجديد والإبداع التي تتبعها المنظمات بإمكانها أن تحقق تقدماً في المنافسة ضمن سوق العمل (البناء، 2010: 89).

3. **التنوع:** هو استراتيجية تمثل دخول المؤسسة إلى الأسواق الجديدة من خلال خطوط إنتاجية جديدة (Frihjih, 2009: 98). لذلك لا بد أن تتمتع استراتيجية التنوع بالمرونة الكافية، وذلك لأن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمات من إضافة نشاط معين أو التخلي عن نشاط آخر في مجال الأعمال الحالية في سبيل تلبية حاجات ورغبات الزبائن وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي ضرورة وجود توافق استراتيجي بين المنتجات الجديدة (سلع وخدمات) والحالية حيث يساعد هذا التوافق في الاستفادة من التكامل الحاصل بين الأعمال أو المنتجات الجديدة والحالية مما يعزز من النتائج الإيجابية للمنظمات (متولى، 2020: 303). وغالباً تعتمد هذه الاستراتيجية تنوع المخاطر ومواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج وتحقيق تدفقات نقدية تزيد عن حاجات الاستثمار فضلاً عن

رغبة الإدارة في تحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد وامتلاكها قدرات ابداعية يمكن أن تستثمر في مجالات ربحية (مهدي، 2012: 5).

4. **المنافسة الاستراتيجية:** تعرف المنافسة الاستراتيجية بأنها خطط شاملة طويلة الأجل تسعى إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين بيئة التنافس وإمكانية الإدارة على إنجاز الأهداف، وأشار (الحاكم ومجذاب، 2019: 46) إلى أن المنافسة الاستراتيجية تتمثل في الجهود المبذولة والاجراءات المتخذة والابتكارات الجديدة والتطويرية والضغط المتزايدة وجميع الفعاليات في المجال الاداري والتسويقي والانتاجي التي تمارسها الشركات في سبيل الحصول على أكبر شريحة من الزبائن وتوسيع الرقعة الجغرافية في الأسواق التي تعمل بها، وتمثل التنافسية أيضاً معنى الصراع والتغلب والرغبة والتميز عن الآخرين، حيث يمثل التنافس الاستراتيجي الوسيلة الفعالة والناجحة لمواجهة التحديات والأزمات المستقبلية. وتلعب المنافسة الاستراتيجية دوراً في الجهود المبذولة لحث المنافسين على قبول الممارسات التي تغير التكلفة النسبية، وتهدف إلى محاولة تحقيق نوع من التميز على المنافسين، مما دفع بمنظمات الأعمال للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وتحقيق الاستجابة السريعة من أجل زيادة الحصة السوقية في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة (Krogh & Geilinger, 2019: 44).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

#### المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته

ومن خلال هذا المطلب قام الباحثان بتقديم تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، عن طريق تحديد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وتحديد مؤشرات أهميتها النسبية وترتيبها ضمن البعد الذي تنتمي إليه وكانت وفق الآتي:

اولاً. **وصف وتشخيص الوعي الاستراتيجي:** يتضمن المتغير المستقل في الاستبانة (الوعي الاستراتيجي) على خمسة ابعاد فرعية، حيث قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (3).

الجدول (3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الوعي الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
1	الوعي بخدمة الزبائن	3.345	0.592	66.9%	5	متوسط
2	الوعي بالمبيعات/الترويج	3.573	0.579	71.4%	4	مرتفع
3	الوعي بالمنتج	3.686	0.571	73.7%	1	مرتفع
4	الوعي التنافسي	3.666	0.594	73.3%	2	مرتفع
5	الوعي الاداري/التنسيقي	3.646	0.574	72.9%	3	مرتفع
	الوعي الاستراتيجي ككل	3.583	0.538	71.6%	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) أن مستوى الوعي الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في الشركات، جاءت بمستوى أهمية مرتفعة. بوسط حسابي عام قدره (3.583) عند أهمية نسبية (71.6%). وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.538) والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه الوعي

الاستراتيجي الذي يمتلكه المدراء في إدارة شركات الاتصالات العراقية، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاء بعد الوعي بالمنتج بالمرتبة الأولى عند أهمية نسبية (73.7%)، ويليه بعد الوعي التنافسي عند أهمية نسبية (73.3%) ويليهما بعد الوعي الإداري عند أهمية نسبية (72.9%)؛ ويأتي بعدها الوعي بالمبيعات في المرتبة الرابعة عند أهمية نسبية بلغت (71.4%) واخيراً جاء بعد الوعي بخدمة الزبائن عند أهمية نسبية (66.9%)

**ثانياً. وصف وتشخيص معالجة الفوضى التسويقية:** يتضمن المتغير التابع في الاستبانة (معالجة الفوضى التسويقية) على بعدين فرعية، حيث قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (4).

الجدول (4): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد معالجة الفوضى التسويقية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
1	الهيكل التنظيمي المرن	3.626	0.568	72.5%	4	مرتفع
2	الابداع	3.641	0.548	72.8%	3	مرتفع
3	التنوع	3.661	0.554	73.2%	2	مرتفع
4	المنافسة الاستراتيجية	3.725	0.511	74.5%	1	مرتفع
	معالجة الفوضى التسويقية ككل	3.663	0.532	73.2%	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).  
نلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى معالجة الفوضى التسويقية من وجهة نظر الباحثين في الشركات، جاءت بمستوى أهمية مرتفعة. بوسط حسابي عام قدره (3.663) عند أهمية نسبية (73.2%). وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.532) والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية نلاحظ بعد المنافسة الاستراتيجية جاء بالمرتبة الأولى عند أهمية نسبية (74.5%)، ويليه بعد التنوع عند أهمية نسبية (73.2%) ويليهما بعد الابداع عند أهمية نسبية (72.8%)؛ واخيراً جاء بعد الهيكل التنظيمي المرن عند أهمية نسبية (72.5%).

#### المحور الثاني: اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يتناول هذا الجزء اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومعالجة الفوضى التسويقية في الشركات المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية). إذ يستخدم معامل ارتباط بيرسون (pearson Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها وكانت النتائج كالآتي:

1. علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية على المستوى الكلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية على المستوى الكلي، كما نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.905) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وهي قيمة ايجابية توشر قوة العلاقة بين المتغيرين.

2. علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى التسويقية على مستوى الأبعاد الفرعية: تشير النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي ومعالجة الفوضى الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط مرتبة بحسب قوة ارتباط الأبعاد (الوعي الإداري؛ الوعي بالمنتج؛ الوعي التنافسي؛ الوعي بالمبيعات؛ الوعي بخدمة الزبائن)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.906) و(0.905) و(0.899) و(0.920) و(0.661) على التوالي؛ وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)؛ وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرات أي كلما ازداد الوعي الاستراتيجي لدى المدراء كلما أدى إلى تعزيز معالجة الفوضى التسويقية لدى شركات الاتصالات العراقية قيد الدراسة؛ وهي معاملات ارتباط قوية ومقبولة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومعالجة الفوضى التسويقية في الشركات المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

الجدول (5): نتائج الارتباط بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده ومعالجة الفوضى التسويقية

على المستوى الكلي	الوعي الاستراتيجي					المتغير التفسيري	
	الوعي الإداري	الوعي التنافسي	الوعي بالمنتج	الوعي بالمبيعات	الوعي بالخدمة	المتغير المستجيب	
**0.901	**0.916	**0.884	**0.850	**0.921	**0.628	هيكل تنظيمي	معالجة الفوضى التسويقية
**0.875	*0.860	**0.901	**0.907	**0.916	**0.635	مرن	
**0.912	**0.887	**0.913	**0.914	**0.938	**0.644	الابداع	
**0.937	*0.917	**0.870	**0.939	**0.897	**0.674	التنوع	
**0.905	**0.906	**0.899	**0.905	**0.920	**0.661	المنافسة الاستراتيجية	
						على المستوى الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتمادات على مخرجات (SPSS).

(\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية على المستوى الكلي والابعاد الفرعية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط؛ وكما موضحة نتائجها في الجدول رقم (6) الآتي:

الجدول (6): مؤشرات ونتائج علاقة التأثير للوعي الاستراتيجي على المستوى الكلي والابعاد الفرعية في معالجة الفوضى التسويقية

معالجة الفوضى التسويقية						متغير مستجيب
الدالة الاحصائية	T	F	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	متغير تفسيري
0.000	*9.575	*91.674	0.437	0.661	0.594	على مستوى الأبعاد
0.000	*32.974	*1087.28	0.802	0.910	0.872	الوعي بخدمة الزبائن
						الوعي بالمبيعات

معالجة الفوضى التسويقية						متغير مستجيب
						متغير تفسيري
الدلالة الاحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	على مستوى الابعاد
0.000	*61.873	*3828.27	0.950	0.955	0.917	الوعي بالمنتج
0.000	*52.068	*2711.03	0.928	0.939	0.876	الوعي التنافسي
0.000	*63.873	*4079.71	0.942	0.906	0.913	الوعي الاداري
0.000	*31.919	*1133.91	0.901	0.913	0.902	على المستوى الكلي
*P ≤ 0.05	T الجدولية (1.984)		F الجدولية (3.94)	df (1,118)		N=120

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6):

1. **على المستوى الكلي:** تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية في الشركات قيد الدراسة، إذ إنَّ مجموع ما يفسره الوعي الاستراتيجي بشكل كلي وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغ نحو (90%)، في حين أنَّ (10%) من التغيرات السائدة في معالجة الفوضى التسويقية تعود إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) البالغة (0.913) التي تدل على أنَّ ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي للمديرين في الشركات المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فإنَّ معالجة الفوضى التسويقية لديهم ستزداد بمقدار (0.913)، وما يؤكد تلك النتيجة وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (31.919) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وما يؤكد معنوية الانحدار وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (3933.91) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,118) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية الوعي الاستراتيجي للمدراء في شركات الاتصالات العراقية قيد الدراسة لتأثيرها الواضح في تعزيز معالجة الفوضى التسويقية.

2. **على مستوى الأبعاد الفرعية:** تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد الوعي الاستراتيجي في معالجة الفوضى التسويقية قيد الدراسة، إذ إنَّ مجموع ما تفسره هذا الابعاد وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغ على النحو الاتي بالترتيب حسب القوة التفسيرية للأبعاد (الوعي الاداري ؛ الوعي بالمنتج؛ الوعي التنافسي؛ الوعي بالمبيعات؛ الوعي بخدمة الزبائن) (94.2%؛ 92.8%؛ 95.0%؛ 80.2%؛ 43.7%) على التوالي، من التغيرات الحاصلة في معالجة الفوضى التسويقية تعود إلى مؤشرات أو عوامل ممارسة المديرين في الشركات قيد الدراسة لخصائص الوعي الاستراتيجي، وما يدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B<sub>1</sub>) للأبعاد (الوعي الاداري ؛ الوعي بالمنتج ؛ الوعي التنافسي؛ الوعي بالمبيعات ؛ الوعي بخدمة الزبائن) والبالغة (0.906؛ 0.939؛ 0.955؛ 0.910؛ 0.661) على التوالي؛ والتي تدل على أنَّ ارتفاع ممارسة أبعاد الوعي لاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير معالجة الفوضى التسويقية لدى المديرين ستزداد بمقدار (0.939؛ 0.955؛ 0.910؛ 0.661) وحدة على التوالي لجميع الأبعاد، وهي معنوية وفقاً لقيمة (T) المحسوبة (63.873؛ 61.873؛ 52.068؛ 32.974؛ 9.575) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية لها

والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (4079.71؛ 3828.27؛ 2711.03؛ 1087.28؛ 91.674) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتي حرية (1,118) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور أبعاد الوعي الاستراتيجي للمديرين في الشركات قيد الدراسة والتي من شأنها أن تعزز من معالجة الفوضى التسويقية لدى الشركات. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على: يوجد تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي لمديري الشركات المبحوثة بدلالة أبعاده في معالجة الفوضى التسويقية على المستوى الكلي والجزئي.

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. إن إدارة الشركات تتصف بدرجة جيدة من الإدراك في أهمية استغلال الفرص التي تنطوي تحت العوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال استخدام الاستراتيجيات الأساسية التي تدعم موقف المنظمة.
2. إن إدارة الشركات تتصف بهيكل تنظيمي مرن والبحث عن الابداع من خلال استثمار المعرفة للوصول الى التنوع من خلال الأفكار المبدعة والتنافس مع الشركات المماثلة.
3. كلما ارتفع مستوى الوعي الاستراتيجي للمدراء في الشركات محل الدراسة وفقاً لوضوح الأنشطة والأدوار الموزعة بشكل تنسيقي بين الموظفين والمهام المناطة إليهم كلما أدى إلى ارتفاع مستوى معالجة الفوضى التسويقية لدى الشركات قيد الدراسة.
4. تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن الشركات محل الدراسة لها القدرة بشكل كبير على التحسين من معالجة الفوضى التسويقية من خلال الاهتمام بالتغيرات التي تطرأ على الأدوار والمواقع الوظيفية باستمرار وممارسة إدارة الشركات دورها في تحديد مهام الموظفين بشكل أكثر وضوحاً.

##### ثانياً. التوصيات:

1. معالجة القصور المترتب على خدمة الزبون بعدّه المحرك الرئيسي للوعي الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، والذي يسبب حالة من كسب الثقة لدى الزبائن وتحقيق رضائهم.
2. ضرورة اهتمام إدارة الشركات بتوضيح الإجراءات والسياسيات السعرية المتبعة فضلاً عن السعي لتقديم خدمات بإضافة رسوم منخفضة.
3. توجيه إدارة الشركات نحو مراقبة جميع تصرفات المنافسين والاستجابة لما يحصل في بيئة العمل بدقة من أجل زيادة الوعي بالبيئة التنافسية.
4. تحديد احتياجات ورغبات العاملين بشكل جيد من خلال التركيز على تبني طرق وأساليب متنوعة من أجل التقدم والابداع بصورة أفضل.
5. ضرورة اهتمام إدارة الشركات في اعداد خطط تمتاز بالمرونة من أجل مواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل للشركة.
6. زيادة حرص إدارة الشركات على توفير حزمة خدمات وفق تشكيلة متنوعة إلى الزبائن الحاليين والمحتملين بأسعار أقل.

## المصادر

## اولاً. المصادر العربية:

1. البغدادي، عادل هادي، الجبوري، حيدر جاسم عبيد، 2015، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1.
2. البناء، زينب مكي، 2010، استراتيجية المحيط الأزرق والمزايا التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
3. الحاكم، علي عبد هلال، مجذاب، علي كزار، 2019، التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في قطاع النفط العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد/مجلد - 42 العدد 122.
4. الزعبي، علي فالح، 2010، الاتصالات التسويقية - مدخل منهجي تطبيقي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
5. السامرائي، رائد عبد الحميد، العبدلي، سمير عبدالرزاق، 2022، إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني "، ط 2، الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. عباس، سهيل لقمان، 2021، مهارات رجال البيع مدخل لمعالجة الفوضى التسويقية: دراسة حالة للشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
7. متولى، مديحة محمد 2020، توسيط رضا العملاء في العلاقة بين استراتيجية التنويع وتحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على شركة (أوبر Uber) في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 7، العدد 2.
8. مهدي، أحلام صالح، 2012، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في الشركة العامة للصناعات. الجلدية. <https://www.iasj.net/iasj/pdf/9292a05faa666782>
9. نجم، عبود نجم، 2003، ادارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

## ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al\_Abro, Hadi Abdulwahab, Kazem, Wissam Badr, (2016), The Role of the Organizational Structure as a Mediating Variant in the Relationship between Information Technology and All Decision - Making and Marketing Communication: A Field Study in a Number of Iraqi Ministries, The Arab Journal of Management, Vol.1, NO. 38.
2. Baroutsis, A.P. & Horton, J., (1973), An Economic Strategy for Environmental Quality, Ed. Richard A. Gabriel and Sylvan H. Cohen, The Environment: Critical Factors in Strategy Development, MSS Information Corporation. New York.
3. Bowman, S., (2017), The Magic of Strategic Awareness, [available online], <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-whatsets-aware-leaders-bowman>.
4. Cheserek, L., Kimwolo, K., & Cherop, F., (2015), Effect of quality financial services on customer satisfaction by commercial banks in Kenya, International Journal of Humanities and Social Science, 5(7), 102-112.

5. Davis, Peter S. Allen, Joseph Andrew & Dibrell, Clay, (2012), Fostering strategic awareness at an organization's boundary, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 33, No 4, PP 322-341.
6. Debnath, Tanmoy Kumar, (2022), The Effect of Chaos Theory in the Field of Business: A Review, *International Journal of Progressive Research in Science and Engineering* 3, 88-92.
7. Dineen, Samuel & Livesey, (2005), Concept of Creativity, Available at [iconic7palestinian.3abber.com](http://iconic7palestinian.3abber.com).
8. Driouchi, Tarik & Bennett, David, (2011), Real options in multinational decisionmaking: managerial awareness and risk implications, *Journal of World Business*, Vol. 46, PP 205–219.
9. Ertürk, A., (2012), Kaos kuramı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (3): 849-868.
10. Frihjih, Pils, (2009), *Diversification: Relatedness & performance*, 9th ed, Mc araw-Hill, Irwin, Boston.
11. Kaňovská, Lucie, (2010), Customer services - a part of market orientation, *Economics and Management*, Vol 15, PP 562- 565.
12. Kevin, Groome, (2022), Does Your Brand Suffer from Local Marketing Chaos? *Distributed Marketing*, (Article), Published by Kevin Groome May 7.
13. Krogh, Von, G., & Geilinger, N., (2019), Open innovation and open strategy: epistemic and design dimensions. *Cambridge handbook of open strategy*, Cambridge University Press, Cambridge, 41-58.
14. Latif, W, Islam, A & Noor, I., (2014), Building Brand Awareness in the Modern Marketing Environment: A Conceptual Model, *International Journal of Business and Technopreneurship* Volume 4, No. 1, PP. 69-82.
15. Lukkarinen, J., (2018), Impacts of strategic practices and awareness in largest Finnish organisations, thesis in Business Administration. LUT School of Business and Management.
16. Mengesha, A., (2015), Effects of marketing competency of frontline employees on customer satisfaction: A study on commercial bank of Ethiopia
17. Mukaddes Yeşilkaya, (2015), Awareness of Competition at Senior Management and its Effect on Firm Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 12.
18. Naktiyok A, Karabey CN, Timuroglu MK., (2009), *Strategic Consciousness*", Istanbul: Imaj Press.
19. Perla, Jesse, (2019), "A Model of Product Awareness and Industry Life Cycles". PP. 1-43
20. Prasilowat, L., Suyanto, S., Safitri, J., Wardani, M., (2021), The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: The Role of Price, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (1), 451–455.
21. Radomska, J., (2015), Strategic Flexibility of Enter Press". *Journal of Economics and Business and Management*, 3, 19-23

22. Rajagopal, (2015), The Butterfly Effect in Competitive Markets, Palgrave Macmillan, India.
23. Seturi, Maia, (2017), Brand awareness and success In The market, Journal of International Scientific Publications, Vol. 11, PP. 424-432.
24. Young, Juan Humberto, (2019), Mindfulness-Based Strategic Awareness Training - MBSAT: Mindfulness Training for Today's World of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), White Paper.