



دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز اليقظة التسويقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين فرع
الفلوجة

The role of strategic containment in enhancing marketing vigilance: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Rafidain Bank, Fallujah branch

م.م. قاسم محمد إسماعيل⁽¹⁾ م.م. انفال شاكر عبيد⁽²⁾ م.م. عمر أحمد فزع⁽³⁾

Omar Ahmed Fezea

Anfal Shakir Obaid

Qassim Mohammed Ismail

جامعة الفلوجة/ رئاسة الجامعة

جامعة الفلوجة/ رئاسة الجامعة

جامعة الفلوجة/ كلية الإدارة والاقتصاد

omar.a.fizaa@uofallujah.edu.iq

qassim.mohammed@uofallujah.edu.iq

anfal.shakir@uofallujah.edu.iq

المستخلص

الهدف الاساسي للبحث هو التعرف على دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز اليقظة التسويقية لدى عينة من العاملين في مصرف الرافدين فرع الفلوجة، وتمثلت ابعاد الاحتواء الاستراتيجي بأربعة ابعاد هي (تبني البدائل، تسهيل التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية المختارة) بينما اليقظة التسويقية تكونت من بعدين هما (الذكاء التسويقي، المعرفة التسويقية)، واستعمل الباحثون المنهج الوصفي التحليلي عبر استطلاع اراء عينة البحث بصدد كل من الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية، ولغرض أعداد الجانب العملي للبحث أعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، إذ تم توزيع (50) استبانة، إلا ان المسترجع منها والصالح للتحليل الإحصائي هو (41) استبانة، والمفقود منها غير صالحة للتحليل الإحصائي هو(9) استبانة، فتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لاستخراج النتائج، وتوصل البحث إلى كثير من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة بين متغيري البحث في المصرف المبحوث، وأهم توصية مراعاة توطيد العلاقات مع العاملين الحاليين والبحث عن عاملين جدد، وتعزيز الثقة التبادلية معهم، وفسح المجال لطرح وجهات نظرهم حول مسارات الاحتواء الاستراتيجي في المصرف قيد البحث.

الكلمات المفتاحية: الاحتواء الاستراتيجي، اليقظة التسويقية، مصرف الرافدين فرع الفلوجة.

Abstract

The main objective of the research is to identify the role of strategic containment in enhancing marketing vigilance among a sample of employees at Rafidain Bank, Fallujah branch. The dimensions of strategic containment were represented by four dimensions: (adopting alternatives, facilitating adaptation, synthesizing information, and implementing the chosen strategy), while marketing vigilance consisted of two dimensions: (marketing intelligence and marketing knowledge). The researchers used the descriptive analytical approach by surveying the opinions of the research sample regarding both strategic containment and marketing vigilance. In order to prepare the practical aspect of the research, the researchers relied on the questionnaire as the main tool for collecting and analyzing data. (50) questionnaires were distributed, but the ones recovered and suitable for statistical analysis were (41) questionnaires, and the ones missing and not suitable for statistical analysis were (9) questionnaires. The statistical program (SPSS V.25) was used to extract the results. The research reached many conclusions, the most important of which is the existence of a significant positive correlation between the research variables in the bank under study. The most important recommendation is to take into account strengthening relations with current employees and searching for workers who are qualified to work with them. Renew and enhance mutual trust with them, and provide an opportunity to present their views on the paths of strategic containment in the bank under consideration.

Keywords: Strategic containment, marketing vigilance, Rafidain Bank Fallujah branch.

المقدمة:

فرضت التغييرات السريعة والمتلاحقة على مستوى بيئة المنظمة إعادة تشكيل مبادئ وأدوات إدارة الأعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة باعتباره في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع ومكانة أي مؤسسة، كما يمكنه إعادة ترتيب وصياغة خيارات استراتيجية جديدة لضمان البقاء والتكيف مع هذه المتغيرات، ولكي يكون الخيار الاستراتيجي مقبول من الجميع ويتم تنفيذه بالشكل الصحيح يجب ان يشارك في اعداده أكبر عدد ممكن من الأطراف سواء الداخلية او حتى بعض الأطراف الخارجية المتعلقة بالمنظمة وترتبط معهم المنظمة برابط المصالح المشتركة، والغاية من ذلك هو اشراكهم واحتوائهم واحتواء أفكارهم وما يرغبون ان تكون عليه المنظمة.

لذلك يعد مفهوم الاحتواء الاستراتيجي من المفاهيم الهامة في الادب الاستراتيجي؛ لأنه يتعلق بالاستراتيجية وكيفية صياغتها وتنفيذها وهو امر جوهري و اساسي مما يدل على ان المشاركة والاحتواء الاستراتيجي للأداء الداخلية من الأفراد العاملين، والآراء الخارجية من أصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة يهدف الى تعزيز الاستراتيجية وضمان الدعم الداخلي والخارجي لها، وبهذا تضمن إدارة المنظمة تفوقها على المنافسين وان تكون سبابة من حيث

تكامل الآراء والأفكار الاستراتيجية، وبما يضمن تعزيز اليقظة التسويقية والتي تعتبر إحدى السوابق التنافسية التي تساعد في نجاح المنظمات وبقائها واستمراريتها إذ تمثل استعدادات سريعة لمواجهة متغيرات بيئة العمل.

لذا أصبحت المنظمات اليوم أكثر استيعاباً واستخداماً لليقظة التسويقية نتيجة لسرعة التغيرات وتعاضم الفرص التنافسية من ناحية، وتزايد المنافسين وضغوط الزبائن من ناحية أخرى؛ إذ نجد المنظمات العصرية قد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب لاستخدامها للوصول لولاء الزبائن وتخطي المنافسين، وبموجب ذلك بات ضرورياً على المنظمات المعاصرة بغض النظر عن طبيعة أهدافها ونوع نشاط البيئة التي تمارس نشاطها فيها أن تبدأ بإعادة هندسة أعمالها وعملياتها لتبني مفاهيم تسويقية جديدة .

كل هذه التوجهات تدفعنا إلى التحول من التفكير التقليدي للتسويق إلى معرفة اليقظة التسويقية، التي تُركز على مواضيع ومواقف عالية الحساسية لقوى العرض والطلب في سوق المصارف وتوجه الزبائن نحو المنتجات ذات المزايا التنافسية أسرع من توقعات المنافسين، مما يدفع المنظمات عموماً والمصارف بشكل خاص إلى بناء علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع عملائها، من خلال التركيز على جودة الخدمة والإبداع والريادة، لأن تحسين طبيعة خدماتها المصرفية المُقدمة يتطلب يقظة دائمة في التسويق وفهماً عميقاً للخدمات المصرفية وذلك لتأمين علاقات قوية مع الزبائن والشركاء والمجهزين، باعتبارهم شركاء يُسهمون في نجاح المنظمة وتميزها.

في الأخير، يسعى هذا البحث إلى الإسهام في بناء إطار علمي يساعد صانعي القرار والباحثين على فهم العلاقة والتأثير بين الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية، بما يفتح آفاقاً جديدة لتطوير السياسات والاستراتيجيات المصرفية بشكل عام ومصرف الرافدين فرع الفلوجة عينة البحث بشكل خاص في بيئة سريعة التغير، ويتكون هذا البحث من أربعة محاور أساسية تضمن الأول منها منهجية البحث وما تضمنته من فقرات خاصة به وتطرق المحور الثاني إلى الإطار النظري والتعرف على أهم آراء الكتاب والباحثين في متغيري البحث وتضمن المحور الثالث الإطار العملي للبحث والتعرف على صحة الفرضيات من عدمه وأخيراً تضمن المبحث الأخير عدد من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية: -

1. ما مستوى الاحتواء الاستراتيجي وابعاده في مصرف الرافدين فرع الفلوجة؟
2. ما مستوى اليقظة التسويقية وابعادها في مصرف الرافدين فرع الفلوجة؟
3. ما علاقة الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية في مصرف الرافدين فرع الفلوجة؟
4. ما طبيعة تأثير الاحتواء الاستراتيجي في اليقظة التسويقية في مصرف الرافدين فرع الفلوجة؟

ثانياً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الكلي للبحث بالتحرف على دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز اليقظة التسويقية، وعبر هذا الهدف يمكن وضع اهداف فرعية مشتقة من الهدف الكلي، وعلى النحو الاتي:

1. تشخيص مستوى واقع الاحتواء الاستراتيجي وابعاده في المصرف المبحوث.
2. تشخيص مستوى واقع اليقظة التسويقية وابعادها في المصرف المبحوث.
3. تشخيص علاقة الارتباط وبيان تفاصيلها الاحصائية بين الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
4. تشخيص تأثير الاحتواء الاستراتيجي في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.

ثالثاً: أهمية البحث

تنطلق الأهمية من أنه يسלט الضوء على أحد المفاهيم الأساسية لعمل المنظمة إلا وهو الاحتواء الاستراتيجي، والذي يهدف إلى اشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عملية صنع القرار، الذي من شأنه أن يسهم في مد المنظمة بأراء خارجية وداخلية تساعد على تنوع القرارات المتخذة، وايضاً فإن المشاركة في صنع القرارات يمكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا لدى العاملين عبر الشعور بأهمية الآراء التي يطرحونها، وهذا ينعكس على فهم للاستراتيجيات التي ستصدر عن الإدارة العليا، ومن ثم يمكن أن يقود إلى تحقيق مستويات عالية من اليقظة التسويقية، ومن هنا جاءت أهمية بحثنا من أجل الوقوف على دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز اليقظة التسويقية، فضلاً عن ذلك يمكن أن تسهم هذه الدراسة في أثار الباحثين لأجراء دراسات مستقبلية معرزة لهذا الاتجاه.

رابعاً: فرضيات البحث

في إطار بناء مشكلة البحث واهدافه تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده مع اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

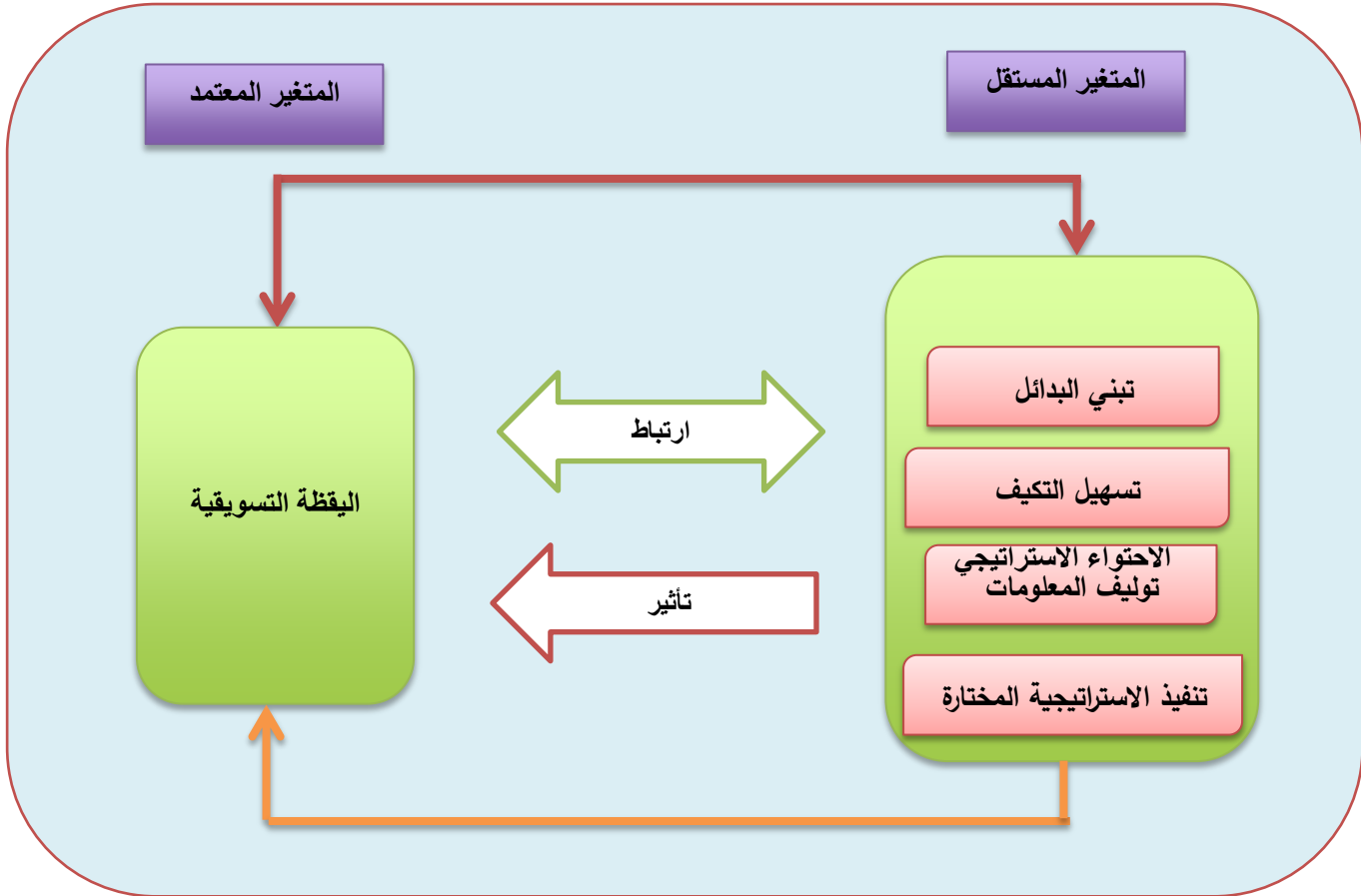
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني البدائل واليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسهيل التكيف واليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليف المعلومات واليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ الاستراتيجيات المختارة واليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر الاحتواء الاستراتيجي بإبعاده تأثيراً ذو دلالة معنوية في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبني البدائل في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسهيل التكيف في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليف المعلومات في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

لأجل إعطاء وبناء تصور معرفي يوضح فرضيات البحث ويجسدها، تم إعداد مخططاً فرضياً يوضح الفرضيات ويبين علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كما في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحثين.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

لغرض صياغة واعداد الجانب النظري، اعتمد الباحثين في عملية جمع البيانات والمعلومات على شبكة الانترنت وما توفرها من مجلات ورسائل واطاريح وبحوث باللغة العربية والإنكليزية، إما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لإنجاز البحث، وتم قياس متغيرات البحث كما موضح في جدول (1):

جدول (1) يوضح قياس متغيرات البحث.

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الاسئلة	المقياس
الاحتواء الاستراتيجي	تبني البدائل	4	(Zrar, Al-Abbasi: 2024)
	تسهيل التكيف	4	
	توليف المعلومات	4	
	تنفيذ الاستراتيجية المختارة	4	
البقطة التسويقية	الذكاء التسويقي	7	(نور الدين: 2020)
	المعرفة التسويقية	7	

المصدر: من اعداد الباحثين.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في مصرف الرافدين فرع الفلوجة البالغ عددهم (41 فرداً)، الذين تم توزيع الإستبانة عليهم لغرض الإجابة على فقراتها، وهذا ما يبينه الجدول (2).

الجدول (2) يبين المتغيرات الديموغرافية للبحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	نكر	30	73.18
		انثى	11	26.82
	المجموع			100%
2	العمر	30 سنة فأقل	15	36.58
		31-40 سنة	9	21.95
		41-50 سنة	7	17.07
		51 سنة فأكثر	10	24.40
		المجموع		

4.87	2	دكتوراه	المؤهل العلمي	3
9.76	4	ماجستير		
9.76	4	دبلوم عالي		
48.79	20	بكالوريوس		
26.82	11	غير ذلك		
100%	41	المجموع		
2.44	1	مدير فرع	المركز الوظيفي	4
4.87	2	معاون مدير		
9.76	4	مدير قسم		
82.93	34	غير ذلك		
100%	41	المجموع		
29.26	12	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة	5
17.07	7	6-10 سنوات		
19.52	8	11-15 سنة		
12.20	5	16-20 سنة		
21.95	9	21 سنة فأكثر		
100%	41	المجموع		

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

من الجدول (2) أتضح أن عدد الذكور بلغ (30) فرداً ونسبتهم (73.18)، اما عدد الاناث فقد بلغ (11) ونسبتهم (26.82) ويشير ذلك إلى ان عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث في المصرف المبحوث، اما ما يخص العمر فقد حصلت الفئة (30 سنة فأقل) على أكبر نسبة حيث بلغت (36.58) بعدد (15) فرداً، وجاءت بعدها الفئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (24.40) بعدد (10)، ثم تليها الفئة (31-40 سنة) بعدد (9) فرداً وبنسبة (21.95)، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفئة (41-50 سنة) بنسبة (17.07) وبعده (7) فرداً، وهذا يدل على اعتماد المصرف قيد البحث على الطاقات الشابة في انجاز الاعمال، فيما يخص المؤهل العلمي حصلت شهادة البكالوريوس على أكبر نسبة حيث بلغت (48.79) وعددهم (20)، وجاءت بعدها شهادة غير ذلك بنسبة (26.82) وبعده (11)، ثم تليها شهادة الماجستير والدبلوم العالي بنسبة

(9.76) وبعده (4) فردا على التوالي، اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت لحمة شهادة الدكتوراه بنسبة (4.87) وبعده (2)، وهذا يشير الى أن حمة شهادة البكالوريوس في المصرف المبحوث اكثر من حمة شهادة الماجستير والدكتوراه والدبلوم العالي وغير ذلك، إما فيما يخص فقرة المركز الوظيفي فقد حصل مركز غير ذلك على نسبة (82.93) وبعده (34)، وجاء بعدها مركز مدير قسم إذ عددهم (4) وبنسبة (9.76)، ثم تليها مركز معاون مدير ومدير فرع على التوالي بعدد (2، 1) فردا وبنسبة (4.87 ، 2.44)، أما ما يخص سنوات الخدمة فقد بلغ عدد من لديهم (خمس سنوات فاقل) (12) فرداً، وبنسبة (29.26) إما الذين يمتلكون خدمة (21 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (9) وبنسبة (21.95)، والذين يمتلكون سنوات خدمة (11-15) فقد بلغ عددهم (8) وبنسبة (19.52)، وتليها ممن لديهم سنوات خدمة (6-10) بعدد (7) وبنسبة (17.07)، واخيراً بلغ عدد من لديهم سنوات خدمة من (16-20) (5 فردا) وبنسبة (12.20).

المحور الثاني / الإطار النظري

أولاً: الاحتواء الاستراتيجي (Strategic containment)

1- مفهوم الاحتواء الاستراتيجي:

تواجه منظمات اليوم ضغوطاً متزايدة التعقيد على المستوى العالمي، لذا فإنّ الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكين المنظمات من النجاح على الأمد الطويل، مما يؤدي الى البحث عن سبل لخلق الفرص والمشاريع الجديدة والاستجابة للبيئة الخارجية، هذا الامر شجع المنظمات المشاركة في عمليات الاحتواء الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي والمنافسة لذلك تعد الشراكة في صياغة البدائل الاستراتيجية من المداخل الرئيسية في ادبيات الإدارة الاستراتيجية (فائق واخرون، 2024: 192).

ويشير معظم المؤلفين إلى تطور مفاهيم إدارة الاحتواء العالي لارتباطها بالموارد البشري والذي يعد مورد مهم من موارد المنظمة وعنصر أساسي في تطورها ونجاحها، وحقيقة أصبح هذا المفهوم جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة حيث يتم تعريفه كنظام لممارسات الموارد البشرية المعتمدة على بعضها البعض، كما وُصفت إدارة الاحتواء العالي بأنها ممارسات العمل التي ترفع مستويات الثقة بين أماكن العمل، وتزيد من القدرة الأساسية للقوى العاملة، مما يعزز المشاركة التنظيمية، وتم وصفها بأنها مجموعة من الممارسات التي تحفز وتمكّن العاملين من خلال تمكينهم ومشاركتهم بشكل أكبر من قبل المنظمة، ويُقصد بالاحتواء الاستراتيجي أيضاً مشاركة العاملين في تحديد كيفية إدارة الأعمال، ويمكن تشجيعهم من خلال التدريب ومنحهم المكافآت التي تدفعهم للمشاركة في العمل (Hamdan,2020:4) من اجل تحقيق أكبر قدر من الفوائد للعاملين، وهناك كثير من الأشكال التي تتخذها المنظمات في تطبيق إدارة الاحتواء على سبيل المثال: المشاركة الرسمية في صنع القرار، وتحسين جودة حياة العمل، وإعادة تصميم العمل، وإدارة فرق العمل (Ali et al,2018: 426).

وفيما يتعلق باستراتيجيات احتواء تكاليف تكنولوجيا المعلومات بوصفها احدى موارد المنظمة، فإنّ (Tolefree, 2020:29) أوضح بأن الهدف هو الالتزام بالميزانية المعتمدة بدلاً من التركيز فقط على وضع استراتيجيات لتقليل الإنفاق على المنتجات أو الخدمات الرديئة، لذا ينبغي على مديري المشاريع وقادة المنظمات تحديد أفضل السبل لتحقيق الميزة التنافسية مع وضع استراتيجيات احتواء تكاليف تكنولوجيا المعلومات في الاعتبار، وتتمثل الميزة التنافسية للمؤسسات في امتلاك مكانة متفوقة على المنافسين.

ويرى (Zrar & Al-bbasi,2024: 452) بأن الاحتواء الاستراتيجي هو مدى مشاركة الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير استراتيجية المنظمة وتتضمن هذه العملية وضع تعليمات للتنفيذ والتحكم الفعال في الاستراتيجية المعتمدة ، وتعتمد على الخبرة الاستراتيجية التي يستخدمها المديرين المتوسطون لحل المشكلات بناءً على المعرفة والخبرة التي يمتلكونها، وخاصة عند تنفيذ القرار الاستراتيجي، وهذا يعني أن الاحتواء الاستراتيجي للأنشطة المساهمة في صنع القرار قد يعزز استراتيجية المنظمة، كما أنها تساهم بمعلومات حول اكتشاف أسواق جديدة من خلال مراقبة وفهم البيئة الخارجية. وخاصة في أوقات الأزمات لذلك، تُظهر هذه العملية قدرة مجلس الإدارة على امتلاك المعرفة والخبرة واستثمارها في المهام الاستراتيجية، ونتيجة لذلك فإن هذه العملية قد تقلل من ضعف اتساق المعلومات في عملية صنع القرار، وفي الوقت نفسه قد تزيد من عملية التفاهم المتبادل بين المديرين (Ohaka,2018:101).

فيما ذكر (حداوي وآخرون، 2018: 8) نهجًا آخر للاحتواء الاستراتيجي، وهو إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين، المساهمين في المنظمة، في عملية صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يتوافق مع العدالة التنظيمية، إذ سيمارسون حقوقهم، وستكون موافقهم إيجابية عند إشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهم يسعون إلى تحقيق مصلحتهم، فضلاً عن سعيهم لإثبات أنفسهم وتعزيز دورهم من منظور استراتيجي، لذلك سيحرصون على تقديم مقترحات بديلة أكثر احترافية وقابلية للتطبيق، تُسهم في إيجاد حلول جذرية لمختلف المشكلات التنظيمية، وتُسهم أيضًا في تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ويشير الاحتواء الاستراتيجي إلى المشاركة في أنشطة تتراوح بين تحديد المشكلات الاستراتيجية وتخطيط الحلول واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تغييرات استراتيجية مُخطط لها (Oswald et al., 1997: 344).

ويرى (الخرجي والبياتي، 2025: 197) بأن الاحتواء الاستراتيجي يعبر عن مجموعة من الممارسات التي تسهم في تحقيق أداء مؤسسي متفوق، من خلال إدارة المخاطر والتحديات التي تواجهها المنظمة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ويعد الاحتواء الاستراتيجي أداة فاعلة لفريق العمل الإداري ويقربه من عدسة نظرية إنتاج الفريق في العمل وفقا لمنطق إنتاج الفريق يتم النظر الى مجلس الإدارة على انه فريق تعاوني يعمل على خلق القيمة للمنظمات من خلال الاحتواء الاستراتيجي (العبادي والجابري، 2022: 292).

ويعرف (طوفاناً والجنابي، 2022: 6) الاحتواء الاستراتيجي بأنه فلسفة إدارية جديدة تهدف الى تحديث او استبدال نموذج اعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية والشراكة في عملية صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد من اجل ضمان التفوق الاستراتيجي.

مما سبق يمكن تفسير الاحتواء الاستراتيجي بأنه عملية المشاركة في صياغة اهداف المنظمة والمساهمة في تطوير الاستراتيجية المناسبة ووضع إرشادات للتنفيذ والتحكم الفاعل في الاستراتيجية المختارة (الشلال، 2024: 181). من خلال وضع حدود ملموسة لتقييم التقدم نحو توافق المنظمة مع الاستراتيجية وتقييم أداء المنظمة (الخاقاني، 2022: 161).

2- أهمية الاحتواء الاستراتيجي:

تتبع أهمية الاحتواء الاستراتيجي في تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات في مكان العمل؛ فضلاً عن ذلك، فهي تُعنى بالإدارة الفعالة للموارد البشرية، لأن احتواء العاملين شرط أساسي لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين (Hamdan,2020:5) كما ان المشاركة الفاعلة لأقسام الموارد البشرية المختلفة في أنشطة الاحتواء الاستراتيجي قد حققت منافع إيجابية كبيرة للمنظمات التي اعتمدت ذلك المهج إذ زاد ذلك من القدرة التنافسية لها بالإضافة الى تقوية موقف المنظمات عند عمليات الدمج والاستحواذ (kim et al,2016:2).

ويحظى الاحتواء الاستراتيجي أيضاً بأهمية كبيرة كونه يمثل التحدي الذي يكافح من اجله المديرون وقد اتسم الاحتواء الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر في التحول من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية، لذلك ركز هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة والسلوك المنظمي وفي مجال الإدارة الاستراتيجية وبناء على ذلك أصبح الاحتواء الاستراتيجي من الموضوعات الهامة التي تسعى إليها المنظمات الرائدة التي تسعى الى التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة والتأثير على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة كافة (طوفاناً والجنابي،2022: 6-7).

ويمكن توضيح أهمية الاحتواء الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية:

- أ. يساعد الاحتواء الاستراتيجي على التحفيز والبحث عن المعلومات.
- ب. يساهم الاحتواء الاستراتيجي في مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- ت. يدعم بناء ثقافة تنظيمية صحيحة قائمة على التعاون والاحترام المتبادل مما يعكس ايجابيا على الأداء الجماعي.
- ث. يسهم الاحتواء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة.
- ج. يساعد الاحتواء الاستراتيجي على عملية استقطاب وجذب الكفاءات، لأنها توفر بيئة تدعم وتحفز على النمو المهني والشخصي (الخرزجي والبياتي،2025: 198).
- ح. يمكن ان يساهم الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرار الاستراتيجي عبر ادخال رؤى جديدة ومتنوعة على القرارات والتوجهات الاستراتيجية التي من شأنها ان تجعل من القرارات اكثر قابلية على التنفيذ واكثر قربا من الواقع الحال للمنظمة ومن إمكاناتها لان الإدارات المتوسطة والدنيا للمنظمة هم الاحق والأدرى بما تمتلك المنظمة من إمكانات وقابليات وموارد يمكن ان تتحول الى ميزة استراتيجية للمنظمة، وأيضاً فإن ذلك سيعزز من تفوق الاستراتيجية ويجعلها اقرب الى العاملين ويلهمهم للتنفيذ وتخطي العقبات المتنوعة التي ستظهر لاحقاً.
- خ. يقود الاحتواء الاستراتيجي الى تعزيز الاجماع الاستراتيجي على الاستراتيجية المختارة وأيضاً تكاتف المستويات الادارية من اجل التنفيذ وظهور قناعة وثقافة استراتيجية بأن التنفيذ الناجح هو مسؤولية الجميع كما ان مشاركة المستويات الادارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية سيقود المدراء في تلك المستويات لدعم الاستراتيجية وايصال هذا الدعم الى جميع العاملين وهو ما يعني الاجماع والتوافق الاستراتيجي والذي سيبصب في دعم الأداء المنظمي وتعزيزه عبر نشر وعي العمل ليس فقط ضمن الأدوار المحددة بل العمل ضمن ثقافة الدور للعاملين والذي يمثل حالة خاصة في المنظمات المتماسكة ثقافياً واستراتيجياً (حداوي وآخرون، 2018: 10) و (الدماطي، 2024: 102).

ويرى (الشلال، 2024: 182) بأن الاحتواء الاستراتيجي يزيد من الرضا الوظيفي عبر الاحترام والتقدير الذي تعطيه الادارة الى الافراد والمتمثل في الاخذ بالرأي المطروح والاصغاء الى بدائلهم وتقلل من الحالات الناتجة من المعاملة السيئة أو المرفوضة عبر تزويدهم بالمعلومات وهذا ما يعمل على تسهيل تنفيذ الاستراتيجيات من قبل الافراد العاملين.

3- ابعاد الاحتواء الاستراتيجي:

من خلال استعراض كثير من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث، خلص الباحثون إلى أن الاحتواء الاستراتيجي يشمل أبعادًا متعددة تبعًا لاختلاف طبيعة الدراسات ومجالات تطبيقها، وسيميل الباحثون إلى اعتماد أربعة أبعاد رئيسية تتوافق مع مجال البحث الحالي، وهي: (تبني البدائل، توليف المعلومات، تسهيل التكيف، تنفيذ الاستراتيجية المختارة) (Floyd & Wooldridge, 1992) و (Jaoua, 2016) و (حداوي وآخرون، 2018) و (العبادي والجابري، 2022) وعلى النحو الآتي:

أ- تبني البدائل Adopting alternatives:

يلعب مديرو المستوى المتوسط دور كبير في سد الفجوة بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي للشركة من خلال تبني البدائل، ويُشار إلى النقل المستمر والقوي للخيارات الاستراتيجية إلى الإدارة العليا باسم تبني البدائل، تختلف هذه الوظيفة عن تعزيز القدرة على التكيف من حيث تركيزها على إقناع إدارة الشركة بتغيير مفهومها الاستراتيجي الحالي، حيث يطرح مديرو المستوى المتوسط اختلافات عن الاستراتيجية الحالية ويقترحونها على كبار الإداريين إلى جانب اقتراحات العاملين ويهدف دعم البدائل إلى بناء زخم قوي للمبادرة وإبقاء الإدارة العليا على اطلاع دائم بكافة المقترحات والبدائل (Wamugo et al, 2022: 382). في هذا الدور، يجذب المدراء المتوسطون انتباه كبار المدراء إلى مقترحات أو حلول تم اختبارها سابقًا على مستواهم، والتي لم يكن بإمكان المدراء الأعلى الوصول إليها أو لم ينتبهوا إليها، علاوة على ذلك من خلال اقتراح قضايا على كبار المدراء، يقدم المدراء المتوسطون مساهمات مهمة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم يؤثر على الأداء التنظيمي (Jaoua, 2016: 118) لذلك يبدو أن تبني البدائل يعد وظيفة مهمة للإدارة المتوسطة في الاستراتيجية، والذي يُعرّف بأنه التواصل المستمر والمقنع للخيارات الاستراتيجية مع فريق الإدارة العليا في المنظمة (Floyd & Wooldridge, 1992: 154).

كما يُساعد الاحتواء الاستراتيجي أيضًا على تحسين تخصيص الموارد خلال عملية الاختيار، مما يُمكن المنظمات من تخصيصها بكفاءة، مع التركيز على مجالات تغيير مُحددة يُمكن فيها تطبيق البدائل بفعالية، بدلًا من اتباع نهج واسع النطاق قد يؤدي إلى استنزاف الموارد، باختصار يُعد الاحتواء الاستراتيجي نهجًا منهجيًا لتبني البدائل وتوفير بيئة مُهيأة وداعمة للتغيير، يُساعد هذا المنظمات على إدارة المخاطر، وتحسين الموارد، وتعزيز الانتقال السلس إلى الممارسات الجديدة (الشلال، 2024: 183).

ب- تسهيل التكيف Facilitating adaptation:

يشير إلى قدرة الفرد على تعديل أفكاره وسلوكياته واستراتيجياته استجابةً للظروف الجديدة أو المتغيرة، وتشمل المرونة والقدرة على الصمود والقدرة على التعلم من التجارب، يستطيع الأفراد والمنظمات القادرة على التكيف مواجهة التحديات بفعالية، واستيعاب حالة عدم التأكد، والاستفادة من فرص النمو والابتكار وتُعد هذه الصفة أساسية للنجاح في

البيئات الديناميكية، حيث تتطلب التغيرات السريعة في التكنولوجيا وظروف السوق والمعايير المجتمعية استجابات سريعة وفعالة، ولا يقتصر تسهيل التكيف على الاستجابة للتغيرات فحسب، بل تشمل أيضًا البحث عن حلول استباقية وإجراء تعديلات لتلبية المتطلبات المتطورة والمتجددة باستمرار (Omoosebi,2024:2).

يُعزز المدراء المتوسطون قدرة المنظمات على التكيف، ويحفزون سلوكيات تختلف عن التوقعات الرسمية يمكنها ان تُعزز الهياكل المصفوفية وفرق العمل، والطابع غير الرسمي البسيط، وتبادل المعلومات، وتُسَهِّل التعلم من خلال تشجيع أعضاء المنظمة على استشعار الظروف المتغيرة، وتجربة مناهج جديدة، والتكيف بشكل مناسب (Floyd & Wooldridge,1992:154) ويوصف المديرين المتوسطين بأنهم مُيسِّرون للتغيير فهم يأخذون زمام المبادرة لتعزيز الترتيبات التنظيمية المرنة التي تُؤدي إلى تغييرات استراتيجية بالإضافة إلى ذلك يُمكنهم تعزيز التجريب والتطوير الذاتي ضمن مجالات مسؤولياتهم، أن المديرين المتوسطين لديهم إمكانيات كبيرة لتسهيل التكيف في بيئة عمل ديناميكية ويتم الحصول على التكيف أيضًا من خلال نهج تشاركي في صياغة الاستراتيجية ويُرحب بالمديرين المتوسطين كخبراء استراتيجيين، وباعتبارهم ممثلين اجتماعيين يعمل المديرين المتوسطون أيضًا على تسهيل تكامل المعرفة ونقلها عبر الفرق والحدود التنظيمية لتعزيز الممارسة التنظيمية (Jaoua,2016:117).

ت-توليف المعلومات **Synthesis of information**

انطلاقًا من متطلبات المستهلكين التي تشهد تغيرًا مستمرًا، تواجه المنظمات حاجةً ملحةً للحصول على معلومات تلبى هذه المتطلبات، وتواجه المنظمات المالية حاليًا وضعًا تتكيف فيه أنشطتها اليومية مع متطلبات عملائها، متأثرةً بعوامل أخرى، منها المعلومات المتاحة لديها، والتي تتعلق بمتطلبات الزبائن، وقدرة المنظمة المالية، فضلًا عن تغيرات السوق والمنافسة على الأقل (Ukaj,2015:195).

يمكن جعل المعلومات التي تجمعها المنظمة ذات قيمة إضافية إذا قامت الإدارة الوسطى بتقديم النصح والتقييم والتفسير لهذه المعلومات التي تجمعها من المصادر الداخلية والخارجية (العبادي والجابري، 2022: 293) مع ذلك، ليست كل الأفكار التي يطرحها المدراء المتوسطون مقترحات استراتيجية، فهم يزودون الإدارة العليا بمعلومات تتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية، وبصفتهم ركائز ربط تنظيمية، يتمتع المدراء المتوسطون بموقع فريد يسمح لهم بدمج المعلومات الاستراتيجية مع المعلومات العملية فهم يصفون على المعلومات معنىً من خلال التقييم والمشورة والتفسير الذاتي، فعلى سبيل المثال، من خلال تطبيق فنّي الفرص والتهديدات يؤثر المدراء المتوسطون على كيفية تفسير القضايا؛ فضلًا عن ذلك، يستخدمون المعلومات للترويج لأجنداتهم الخاصة، وقد يكون التوليف بمثابة مقدمة لدعم مبادرة استراتيجية، لذا فإنّ توليف المعلومات الذي يُعرّف بأنه تفسير المعلومات وتقييمها، يؤثر على تصورات الإدارة العليا، وهو طريقة ثانية يُؤثر بها المدراء المتوسطون على صياغة الاستراتيجية، تتسم هذه الوظيفة بالنكاملية إذ يتم جمع بيانات غامضة ومتنوعة، ويجري تفسيرها في سياق استراتيجي مُحدد، ومع ذلك مع مرور الوقت قد تُمهّد هذه التفسيرات الذاتية الطريق للتغيير الاستراتيجي. (Floyd & Wooldridge,1992:154).

ث-تنفيذ الاستراتيجية المختارة: **Implementation of the selected strategy**

ان مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية المختارة تقع على عاتق الجميع بشكل أساسي (الشلال، 2024: 184) الا انه غالبًا ما يُعتبر تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا الدور الاستراتيجي الرئيسي لمديري المستوى المتوسط، والغرض منه هو التحكم في

الأداء بما يحقق الغايات المرجوة ويتضمن التنفيذ سلسلة من التدخلات المتعلقة بالهيكل التنظيمية، وإجراءات العاملين الرئيسيين، وأنظمة الرقابة، ومن ثم يمكن تعريف تنفيذ الاستراتيجية المختارة بأنها تدخلات إدارية تُؤمّن العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية (الخاقاني، 2022: 162).

ويتفق المزيد من الباحثين على أن الإدارة الوسطى تتمتع بإمكانية حاسمة للتأثير على الاستراتيجية، سواءً في صياغتها أو تنفيذها فهم مسؤولون عن مراقبة الاستراتيجية المختارة، ولكنهم أيضاً، نظراً لمناصبهم، يُسهمون في ظهور استراتيجيات ناشئة، أدى هذا الواقع المتعلق بمكانة الإدارة الوسطى ومساهمتها في العملية الاستراتيجية إلى استبدال هذه القضية في أضيّق جوانبها، ألا وهي طبيعة ودور الإدارة الوسطى في صياغة الاستراتيجية تتوافق هذه القضية جيداً مع أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي تنتقل من رؤية هرمية كلاسيكية، تهتم بألوية التدرج الوظيفي، إلى رؤية لامركزية للاستراتيجية تدمج التدرج الوظيفي في صياغتها ويشير هذا النهج الجديد إلى ضرورة توسيع مشاركة الجهات الفاعلة في الشركة في التفكير الاستراتيجي من خلال إشراك الجهات الفاعلة التشغيلية في صياغة الاستراتيجية، لذا، فإنّ الاستراتيجية ليست حكراً على كبار المديرين، بل هي قضية جماعية تهم الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية، وتحديدًا الإدارة الوسطى، ووفقاً للمتخصصين في الإدارة الاستراتيجية، فإنّ دمج الإدارة الوسطى في التفكير الاستراتيجي يمكن أن يزيد من الإبداع في الاستراتيجية، وهو عنصر أساسي في صياغة الاستراتيجية (Jaoua,2016:114).

ثانياً: اليقظة التسويقية (Marketing vigilance)

1- مفهوم اليقظة التسويقية:

أصل كلمة اليقظة يوناني وهي كلمة مشتقة من (vigilance) والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمنتبهة والمهتمة بشيء ما، واليقظة تعني حالة الوعي أي عكس النوم أي أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث من دون أن تعرف ما هو بالضبط، وأن الإنسان يكون في حالة من الحالات التالية: إما في حالة نوم أو في حالة اليقظة، ففي هذه الأخيرة تكون جميع حواسه منفتحة على العالم الذي يحيط به، وفي اللغة (تَيَقَّظَ الشخص) أي انتبه إلى شيء ما وأخذ الحيطة منه، فاليقظة تعني أن تكون مستيقظاً أي ان تكون في حالة استجابة (تفاعلية) وأن تكون مستعداً للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث دون أن تعلم ما هو، ولا أين ولا متى سيحدث، وعلى هذا الأساس تُعتبر المنظمة شخصاً معنوياً في حالة يقظة، وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة في وضعية الاستماع المستمر إلى محيطها الخارجي فاليقظة هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، أي البقاء في حالة استقبال وتلقي والاستعداد لاكتشافه (محمد وإبراهيم، 2022: 482).

ويرى (Salim et al,2021:273) بأن اليقظة هي إمكانية وقدرة الحفاظ على الانتباه والتركيز المستمرين تجاه التغيرات الرئيسية في اتجاهات المستهلكين أو المنظمات المنافسة، كما تتجلى في محاولات الكشف عن البيانات أو المعلومات أو المعرفة لتحقيق أهداف محددة.

ويشير التسويق اليقظ إلى ممارسة المسح المستمر للبيئة الخارجية للعلامة التجارية بهدف التصرف بسرعة عند ظهور فرص العمل، ولا يحل هذا التسويق محل التخطيط والتنفيذ التسويقيين التقليديين بل يكملهما، ومن ثم يتطلب ميزانية وصلاحيات إدارية لاغتنام هذه الفرص، وهناك ثلاث كفاءات مميزة مطلوبة لنجاح التسويق اليقظ، أولاً: وقبل كل

شيء، تحتاج العلامة التجارية إلى قدرة استثنائية، أي مسح بيئي، لتحديد تغيرات السوق في الوقت المناسب، ثانياً: تحتاج العلامة التجارية إلى قدرة تشخيصية لتقييم أهمية أي تغيير في بيئة العلامة التجارية على أداؤها، ومن ثم تحديد التهديدات والفرص، أخيراً: يجب أن تكون سلطة اتخاذ القرار والميزانية متاحة لاغتنام فرص الأعمال، إذ يجب على الإدارة تخصيص موارد تسويقية قابلة للتنفيذ بسرعة، وفي بعض الحالات تتجاوز الميزانيات المخصصة سابقاً للعلامة التجارية (Hanssens et al 2017: 4). ويمكن القول بأنها نظام يسهم في تعزيز مراقبة البيئة الخارجية وتحليلها والتطور التقني والوضع الاقتصادي امام الفرص والتهديدات بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة من خلال اهداف تسويقية تهدف الى جمع البيانات من البيئة الخارجية للمنظمة وعملية صنع القرار (علي وآخرون، 2024: 488).

وفي ظل التطورات الطارئة التي تشهدها بيئة التسويق، أصبح عدم الاستقرار السمة المميزة لها، مما دفع مديري التسويق إلى الاستفسار باستمرار عن التطورات الطارئة فيها، مما جعلهم يواجهون صعوبة بالغة في قراراتهم وبرامجهم التسويقية، وأن الوسائل المتاحة لهم لتلبية احتياجاتهم من المعلومات أصبحت غير كافية، دفعهم ذلك إلى إنشاء خلية اليقظة التسويقية كأداة مكملة لنظام معلومات التسويق التقليدي، وتُعتبر حلاً إضافياً لمتخذي القرارات التسويقية، إذ تركز على جانبين، هما الجانب التجاري الذي يركز على السوق والزبائن والأساليب التجارية، والجانب الآخر هو الجانب التنافسي الذي يهتم بالمنافسين الجدد والمنتجات (AL-Maliki & Al-Jumaili,2023: 260-261). نتيجة لذلك فهي تُعنى برصد وتحليل البيئة التسويقية للمنظمة، أي كل ما يتعلق بالعلاقات والأنشطة وأساليب التسويق، للحصول على مؤشرات محتملة تتعلق بالفرص والتهديدات التي تؤثر على بقاء المنظمة (Saed,2024: 19).

بينما يرى (Saleh & Çengel,2023: 181) بأن اليقظة التسويقية هي مراقبة حركة الزبائن والمجهزين والأسواق، ومتابعة تطور احتياجات الزبائن والمجهزين على المدى الطويل، وإقامة علاقات معهم، يسمح نشاط المراقبة الدائمة للمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة بالكشف المسبق عن مؤشرات التغييرات المهمة، هذه عملية يتم من خلالها تحديد الأسواق الجديدة، وتقديم منتجات جديدة، ومتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، والتركيز على اهتمامات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم وإذواقهم وتطوير علاقاتهم مع المنظمة، ومن جهة أخرى، تُركز اليقظة التسويقية على المجهزين، حيث يُعد المجهزين العنصر الرئيسي الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمواد الخام التي تحتاجها في تنفيذ عملياتها المختلفة، ومن خلال هذا النوع من اليقظة، تستطيع المنظمة بناء علاقات جيدة ومستدامة مع جميع المجهزين (AI-Noori & AI-Janabi,2022: 7726). ومن ثم، تُجسد اليقظة التسويقية مزيجاً من الفحص المستمر للتوقعات الحالية، والتحسين المستمر، وتمييز التوقعات بناءً على التجارب الجديدة، كما أنها تستلزم الاستعداد والقدرة على تمييز التوقعات الجديدة، مما يُمكن من إجراء تقييمات دقيقة للظروف غير المسبوقة وتحديد مسارات العمل المناسبة، علاوة على ذلك، تُساعد اليقظة التسويقية في تحديد أبعاد سياقية جديدة تُعزز فهمًا أعمق للبيئة (Ibrahim & AI- Amedi,2024:5). وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة وجود اختلافات كثيرة في مفهوم اليقظة التسويقية، حيث يعتبر بعض المؤلفين أن اليقظة التسويقية هي عملية جمع المعلومات حول البيئة التسويقية للمنظمة وتحليلها ومعالجتها وتقديمها لصناع القرار في المنظمة لاتخاذ القرارات اللازمة، بينما يعتبر البعض الآخر أن اليقظة التسويقية هي وسيلة لانتقاط الإشارات من البيئة التسويقية للمنظمة (سعيد،2024: 287).

وحدد (نور الدين،2020: 21) بأنَّ نشاط اليقظة التسويقية يبدأ من المنتج والزبون والمنافسة وبعض العناصر الأخرى، ومن خلالها يتم فهم السوق والذي من خلاله يتم تحديد احتياجات المستهلكين وتحديد حجم الطلب والتعرف على

الفجوات الموجودة في السوق بناءً على هذه المعطيات يتم اتخاذ القرار التسويقي الأفضل والصائب الذي يحقق هامش ربح للمنظمة أعلى من مثيلاتها في السوق.

2- أهمية اليقظة التسويقية:

تتجلى أهمية اليقظة التسويقية في قوة الوعي والإدراك للتغيرات غير المتوقعة، والتي تُمثل عملية توظيف الأحاسيس التي يتم اختيارها وتنظيمها وتفسيرها، بهدف إعداد رد فعل واستجابة مناسبين للوصول إلى قرار يتناسب مع الموقع الاستراتيجي للمنظمة، وقد تزيد قوة الوعي في اليقظة التسويقية من قوة الشعور الناتج عن الاهتمام والوعي الذي ينعكس في الاستجابة الفورية من خلال المستقبلات الحسية أمام المواقف والأحداث والتغيرات الطارئة، وقد يفترض المسوقون أن العلامات التجارية المتميزة هي الأفضل في إذهان المستهلكين، لذلك يجب أن تكون اليقظة ضمن الصورة الذهنية للمستهلكين، وتتمثل أهمية اليقظة التسويقية فيما يلي:

- أ. رفع وعي المنظمة بتطوير احتياجات ورغبات الزبائن.
 - ب. مساعدة الإدارة العليا للمنظمة على متابعة التطورات في أسواق المنظمة.
 - ت. متابعة الوضع الحالي للمنظمة في الأسواق.
 - ث. رصد ومراقبة مراكز الحملات الإعلانية للمنافسين (Ali & Saud,2023: 416).
- كما تدعم اليقظة التسويقية الإدارة العليا في اغتنام الفرص وتعزيز علاقات الزبائن وتحسين التفكير الاستراتيجي (Affane & Bouakrif,2025: 92).

وتعتمد كثير من المنظمات دائماً على استراتيجيات التسويق المتبعة وتطبيقها، دون النظر والتأمل في التغيرات التي تطرأ على بيئة التسويق باستمرار، والتي تتطلب تكيّفًا وتأقلمًا مستمرًا مع الأحداث التسويقية، لفهم هذه التغيرات ومواكبتها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب حيث تتجلى أهمية اليقظة التسويقية من خلال مساعدة المنظمة في بناء قاعدة بيانات مهمة ومحدثة حول بيئة التسويق (Hassan & Dawood, 2020:1290).

وتختلف أهمية اليقظة التسويقية من وجهة نظر العميل عن التي هي من وجهة نظر المنظمة، فمن وجهة نظر العميل تعمل اليقظة التسويقية على جمع المعلومات التسويقية حول رغبات الزبائن وحاجاتهم، باعتبار أن ذلك هو جوهر العملية التسويقية ونشرها للقضاء على الكثير من الأزمات الاجتماعية أما من منظور المنظمة فقد لخصها (خنشول، 2022: 261) في النقاط التالية:

- أ. تساعد المنظمة على الاستفادة السريعة من الامتيازات التي توفرها الفرص التسويقية المتاحة.
 - ب. توفر مؤشر مسبق عن الأزمات التسويقية المتوقعة.
 - ت. تؤدي إلى تحسين صورة المنظمة (المكانة الذهنية) لدى الزبائن وإبداء الاحساس بروح المسؤولية تجاههم.
- وتوصف اليقظة التسويقية بأنها سلسلة من العمليات الدائمة والمتكررة التي تمكن المنظمات عن طريقها مراقبة بقائها، واستعمالها في عملية صنع القرارات التي تهدف إلى تحسين أدائها، كما تؤدي دوراً مهماً في مراقبة البيئة التسويقية من أجل الحصول على النقاط والمؤشرات المحتملة التي تتعلق بالفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف التي تؤثر في بقاء المنظمات، لذا يتطلب من المتاجر كافة والمنظمات مراقبة بيئة أعمالها وتقييم آثار الاتجاهات الحديثة، حتى تتمكن من مراجعة استراتيجياتها لمقابلة حاجات الأسواق المحلية والخارجية، واختراق الجديد منها بمنتجات جديدة،

بالإضافة الى تمكين المنظمة من الحصول على موقع قوة في السوق من خلال تقديم الخدمات المبتكرة، والمعرفة المعمقة للمنافسين والأسواق (عمر ومحمود، 2025: 43-44).

وتؤدي اليقظة دوراً مهماً في توفير أغلب المعلومات اللازمة ذات الصلة بالمنافسين، وتساعد المديرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية وتنفيذها ومتابعتها، وفي مراقبة مدى تلازمها مع البيئة التنافسية للمنظمات (الصادق ودويار، 2022: 45).

3- ابعاد اليقظة التسويقية:

اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي حددتها دراسة (نور الدين، 2020) وعلى النحو الآتي:

أ- الذكاء التسويقي Marketing Intelligence:

يُعدّ الذكاء التسويقي عاملاً هاماً للمنظمات في الاستجابة للتغيرات التنافسية، لا سيما في عصر العولمة وقد تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح إذا التزمت بتوفير احتياجاتها بشكل متنسق، بحيث تتفوق على منافسيها، ولهذا السبب يلعب الذكاء التسويقي دوراً هاماً في مواجهة المنافسة المتزايدة، وتُعدّ الحاجة إلى معلومات تسويقية ذات صلة في بيئة التسويق الخاصة بالمنظمة قضية نوقشت على نطاق واسع من قبل كثير من الباحثين، وتحليل واستيعاب التغيرات في البيئة الخارجية يجب أن تكون المنظمات قادرة على جمع البيانات والمعلومات بهدف أن تكون أساساً لاتخاذ القرارات إذ يمكن لهذه المعلومات أن تُوجّه المنظمات نحو ابتكار منتجات مبتكرة قبل بدء المنافسة، ويعرف الذكاء التسويقي بأنه القدرة على إيجاد مصادر المعلومات، أو عملية جمع المعلومات حول التغيرات في بيئة الأعمال، بما في ذلك اتجاهات المنتجات أو المنافسين، كأساس لاتخاذ قرارات تسويقية وسوف تساعد هذه العملية الشركة أو المنظمة على فهم أفضل لما يحدث في السوق، والفرص المتاحة لتحديد الاحتياجات والتفضيلات الحالية والمستقبلية، وفي ظل المنافسة المتزايدة، يواجه المديرين حاجة ملحة إلى معلومات استخباراتية محدثة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، وأن تحليل المعلومات الاستخباراتية، مع المراقبة والمسح المخطط لهما، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات وتحليلها، ضروري ليس فقط للعمل ولكن أيضاً لمنع التحديات والمخاطر والتهديدات ولتحقيق التكيف بفعالية مع البيئة (Aripin et al, 2022: 329).

في ظل هذه الخلفية يوصف الذكاء التسويقي بأنه عملية جمع المعلومات في مجال الأعمال، مما يُمكن مديري الأعمال من تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتزود هذه العملية الشركة بمعلومات أكثر تفصيلاً، تتضمن فهمًا شاملاً لما يحدث في السوق، والتحديات المطروحة، وإمكانيات السوق المُحتملة، وبعد أداة مهمة في جمع المعلومات اللازمة لمديري التسويق والمديرين التنفيذيين والإدارات لاتخاذ القرارات في ظلّ التأكد وعدم التأكد والمخاطر (Lekhanya, 2014: 1006).

وخلاصة القول يمكن: أن نقول بأن الذكاء التسويقي يؤدي دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمة وذلك من خلال مساهمته في تبني المنظمة لمفهوم الإدارة البيئية، كونه يعطي المنظمة القدرة على التأثير على الزبون والمنافس، وهذا يعني أنها تحول المنظمة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها (نور الدين، 2020: 82).

ب- المعرفة التسويقية Marketing knowledge:

المعرفة هي معلومات مُدمجة مع الخبرة والسياق والتفسير والتأمل، أما المعرفة التسويقية فهي كل ما يُدرسه مديرو التسويق ومستشاروهم، والذي يعتمدون عليه عند صياغة خططهم التسويقية ويمكن أن ترتبط ولكنها، ليست متزامنة مع مهارات التسويق، والمعرفة التسويقية، وتكنولوجيا التسويق (Bennett et al, 2008: 41). وتُعرّف المعرفة التسويقية بأنها إحدى مهارات التعلم لدى المنظمة التسويقية، بالإضافة إلى اكتساب هذه المعرفة وإنشائها ونقلها والاحتفاظ بها لتطوير الإدارة أو الإبداع في المنتجات، ومن ثم تُمثل المعرفة التسويقية المورد الرئيسي للمنظمة لخلق واستدامة تطوير الأسواق، والذي يوجد في ثلاث عمليات تسويقية رئيسية: إدارة تطوير المنتجات، وإدارة علاقات الزبائن، وإدارة سلسلة التوريد، ومن ثم فإنّ المعرفة التسويقية هي مدى فهم هذه العمليات والتحكم فيها وتطبيقها في الأسواق الجديدة Hmeed (et al,2020: 8).

فاليوم ليس كالأمس، وغداً سيكون مختلفاً، وإن مواصلة استراتيجية اليوم تعني التحول إلى استراتيجية حديثة لذا سيتعين على شركات الغد الناجحة تطوير وتطبيق التسويق، أصبحت السلع والخدمات قائمة على المعرفة، والمعرفة هي مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، في المنظمات ينبغي أن تُمكن المعرفة التسويقية من خلق المعرفة ونقلها وتطبيقها، ومن ثم تعزيز القدرة على خلق وإضافة قيمة أكبر إلى كفاءات العمل الأساسية، يمكن تصنيف تسويق المعرفة من منظور، يجمع ويحلل باستمرار المعلومات المتعلقة بالسوق والبيئة التنافسية، والزبائن، والعاملين، ثم دراسة مفصلة للاحتياجات الصريحة والضمنية للزبائن الداخليين والخارجيين، وأنشطة المنافسين، بشكل عام، تعمل المعرفة التسويقية على تحليل موثوقة الاستراتيجيات المختارة، مع الأخذ في الاعتبار توسع السوق، والحملات الإعلانية، وخدمات تطوير الصورة، كما تعمل على خلق رأي عام إيجابي (Rezaee & Jafari,2015: 72). ويمكن تعريفها على أنها كل البصيرة المتعلقة بظاهرة السوق التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية، فالمعرفة التسويقية ينبغي أن تتضمن المعرفة الكاملة بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم في السوق وعوامل الجذب (نور الدين،2020: 78).

المحور الثالث / الجانب العملي للبحث

يفسر الباحثون في هذا المحور نتائج الجانب العملي للبحث، والتعرف على واقع الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية لعينة البحث في مصرف الرافدين فرع الفلوجة، ومعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة بالاعتماد على الاستبانة الموزعة في جمع البيانات وتحليلها، وكما موضح في الفقرات التالية:

1- وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول متغير (الاحتواء الاستراتيجي):

تم قياس متغير الاحتواء الاستراتيجي المتغير (المستقل) من متغيرات البحث الحالي، والذي تضمن أربعة أبعاد فرعية (تبنى البدائل، تسهيل التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية المختارة) من خلال الفقرات (1-16) على مستوى الابعاد، والتي تعكس اتجاهات عينة البحث، ومدى تشخيصها في مصرف الرافدين فرع الفلوجة كمجتمع للدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) يوضح تحليل اراء عينة البحث لمتغير الاحتواء الاستراتيجي n= 41

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأهمية
بعد تبني البدائل العاملين في المصرف...					
1	يتملكون القدرة على اكتشاف البرامج الجديدة وتطبيقها	3.78	1.15	30.42	3
2	قادرين على التحقق من مزايا المقترحات الجديدة	2.70	1.34	49.63	4
3	لديهم المهارة في البحث عن فرص جديدة	3.53	1.05	29.75	2
4	يقترحون البرامج الالكترونية المتطورة لمديري المستويات العليا	3.63	0.82	22.59	1
المجموع لبعده تبني البدائل		3.41	1.09	33.10	
بعد تسهيل التكيف العاملين في المصرف...					
5	يحترمون اللوائح الجديدة التي وضعت من قبل الادارة	3.85	1.13	29.35	2
6	قادرين على الدخول في نقاشات غير رسمية ويتبادلون المعلومات	3.48	0.95	27.30	1
7	يسعون لتوفير الوقت المناسب للبرامج التجريبية	2.65	1.25	47.17	4
8	يتملكون الخبرة في تحديد المواقع البديلة وتوفير الموارد لها	3.73	1.18	31.64	3
المجموع لبعده تسهيل التكيف		3.43	1.13	33.86	
بعد توليف المعلومات العاملين في المصرف...					
9	قادرين على جمع المعلومات حول البرامج الجديدة	2.65	1.15	43.40	4

1	25.93	0.98	3.78	أديهم القدرة على تقييم التغيرات في البيئة الخارجية	10
3	30.67	1.15	3.75	يتمتعون بالقدرة على جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين والموردين	11
2	30.62	1.09	3.56	يعتمدون على البرامج التدريبية لجمع وتفسير وتحليل البيانات لأجل الوصول الى فهم أفضل في عمل الوظائف	12
	32.65	1.09	3.44	المجموع لبعده توليف المعلومات	
بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة العاملين في المصرف...					
1	37.64	0.99	2.63	يراقبون الأنشطة الداعمة لأهداف الإدارة العليا	13
2	28.49	1.00	3.51	يترجمون الأهداف الى خطط عمل	14
4	33.52	1.20	3.58	قادرين على ترجمة الأهداف الرئيسية الى أهداف فرعية	15
3	31.78	1.09	3.43	تصلهم مبادرات الإدارة العليا	16
	32.86	1.07	3.29	المجموع لبعده تنفيذ الاستراتيجية المختارة	
	33.12	1.10	3.39	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمتغير الاحتواء الاستراتيجي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

يوضح الجدول (3) أن متغير الاحتواء الاستراتيجي حصل على وسط حسابي عام (3.39) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، ويعني هذا بأن اجابات عينة البحث للمتغير تتجه نحو اتفق واتفق بشدة، وبانحراف معياري عام (1.10)، وقد كانت مستوى الإجابة للمتغير ضمن المتوسط، اما على مستوى الأبعاد، فقد حصل بعد تبني البدائل الذي انحصرت فقراته بين (1-4) على وسط حسابي مقداره (3.41) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.09) فكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، بينما حصل بعد تسهيل التكيف الذي انحصرت عباراته بين (5-8) على وسط حسابي (3.43) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.13) وكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، في حين ان بعد توليف المعلومات الذي تم قياسه بالفقرات من (9-12) قد حصل على وسط حسابي مقداره (3.44) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (1.09)، وكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، واخير حصل بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة الذي انحصرت عبارته بين (13-16) على وسط حسابي بلغ (3.29) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري قدره (1.07) فكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المتوسط.

2- وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير (اليقظة التسويقية):

تم قياس متغير اليقظة التسويقية المتغير (المعتمد) من متغيرات البحث الحالي، والذي تضمن بعدين فرعية (الذكاء التسويقي، المعرفة التسويقية) من خلال الفقرات (17-30) على مستوى البعدين، والتي تعكس اتجاهات عينة البحث، ومدى تشخيصها في مصرف الرافدين فرع الفلوجة كمجتمع للدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) يوضح تحليل آراء عينة البحث لمتغير اليقظة التسويقية n=41

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأهمية
بعد الذكاء التسويقي					
العاملين في المصرف...					
17	من خلاله يقومون بتفسير حركية القطاعات السوقية	3.30	1.09	33.03	5
18	يتنبؤون بالتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم عبر ذكائهم التسويقي	2.58	0.92	35.66	2
19	يكشفون أو يتعرفون على التهديدات والفرص التي تحدث من خلاله	3.20	1.05	32.81	4
20	يمتلكون الذكاء التسويقي لكونه أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار	3.65	1.13	30.96	6
21	لديهم ذكاء تسويقي الذي من خلاله يمكنهم من تحسين المنتجات	3.60	1.24	34.44	7
22	يعدونه أحد المدخلات الأساسية في عملية صنع القرار	2.31	0.87	37.66	1
23	يستطيعون التحكم به للارتقاء بمستوى الأداء	3.70	1.00	27.03	3
	المجموع لبعد الذكاء التسويقي	3.19	1.04	33.08	
بعد المعرفة التسويقية					
العاملين في المصرف...					
24	من خلالها يعملون على تحسين دورهم فيه	3.52	0.99	28.13	2

1	22.87	0.86	3.76	لديهم المعرفة التي تسمح لهم بمعرفة الزبون والمنافس والمورد	25
3	28.74	1.00	3.48	لديهم القدرة على تطوير المنتجات الجديدة عبر معرفتهم بها	26
5	41.04	1.10	2.68	يلعبون من خلالها دوراً هاماً في تغذية المعلومات التسويقية	27
4	28.92	1.07	3.70	يعتبرونها ليست فقط هدف وانما طريقاً يؤدي إلى الذكاء الاقتصادي	28
6	44.49	1.17	2.63	يقومون من خلالها بدراسة الزبون وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم ليتمكنون من السيطرة على السوق	29
7	32.32	1.17	3.62	يلعبون دوراً كبيراً في انجاح عملية الدخول للسوق عبر معرفتهم بها.	30
	32.36	1.05	3.34	المجموع لبعد المعرفة التسويقية	
	32.72	0.90	3.27	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمتغير اليقظة التسويقية	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول (4) اتضح بأن متغير اليقظة التسويقية فقد حصل على وسط حسابي عام (3.27) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، ويعني ذلك بأن اجابات عينة البحث للمتغير تتجه نحو اتفق وأتفق بشدة، وبانحراف معياري عام مقداره (0.90)، وقد كانت مستوى الاجابة للمتغير ضمن المتوسط، اما على مستوى البعدين، فقد حصل بعد الذكاء التسويقي الذي انحصرت فقراته بين (17-23) على وسط حسابي بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.04) فكانت مستوى الاجابة للبعد ضمن المتوسط، فيما حصل بعد المعرفة التسويقية الذي انحصرت بين (24-30) على وسط حسابي قدره (3.34) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وكانت مستوى الاجابة للبعد ضمن المتوسط.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1- اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توضح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الاحتواء الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (اليقظة التسويقية) وبالاعتماد على مصفوفة معامل الارتباط بيرسون، إذ وضح الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين (الاحتواء الاستراتيجي) و(اليقظة التسويقية) بقيمة ارتباط بلغت (**0.828*)؛ وبذلك يتم قبول الفرضية

الأولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي مع اليقظة التسويقية في مصرف الراجحي قيد البحث)، أما الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، سيتم توضيحها من خلال الجدول (6).

الجدول (5) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية

القرار	الاحتواء الاستراتيجي			المتغير المستقل
				المتغير المعتمد
قبول الفرضية	N	Sig	R	اليقظة التسويقية
	41	0.000	0.828**	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

الجدول (6) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي بإبعاده واليقظة التسويقية n= 41

القرار	الاحتواء الاستراتيجي		المتغير المستقل
			المتغير المعتمد
1-توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تبني البدائل واليقظة التسويقية			
قبول الفرضية	Sig	R	
	0.000	0.703**	
2-توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تسهيل التكيف واليقظة التسويقية			
قبول الفرضية	Sig	R	
	0.000	0.611**	
3-توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين توليف المعلومات واليقظة التسويقية			
قبول الفرضية	Sig	R	
	0.000	0.657**	
4-توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تنفيذ الاستراتيجية المختارة واليقظة التسويقية			
قبول الفرضية	Sig	R	

	0.000	0.911**	
--	-------	---------	--

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

من الجدول (6) تبين انه سيتم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد بلغ الارتباط بين بعد تبني البدائل ومتغير اليقظة التسويقية (0.703***)، بينما بلغ الارتباط بين بعد تسهيل التكيف ومتغير اليقظة التسويقية (0.611***)، في حين بلغ الارتباط بين بعد توليف المعلومات ومتغير اليقظة التسويقية (0.657***)، واخيراً بلغ الارتباط بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتغير اليقظة التسويقية (0.911***) .

2- اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرعية:

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل (الاحتواء الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (اليقظة التسويقية) إذ يلاحظ من النتائج، تأثير الاحتواء الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في اليقظة التسويقية، فبلغت قيمة (f) المحسوبة (84.836) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وهذا يدل على وجود تأثير للاحتواء الاستراتيجي في اليقظة التسويقية، عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، بينما بلغت قيمة (R²) (0.685)، ويشير هذا على أن الاحتواء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (68.5%) من التغيرات الحاصلة في اليقظة التسويقية، اما قيمة (B) فبلغت (0.828)، ويشير ذلك الى ان التغير في الاحتواء الاستراتيجي لوحدة واحدة يؤدي الى التغير في اليقظة التسويقية بمقدار (82.8%)، اما قيمة (Sig) فقد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يبرر معنوية إنموذج الانحدار ويشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي بإبعاده في اليقظة التسويقية في مصرف الرافدين فرع الفلوجة).

الجدول (7) يبين طبيعة تأثير الاحتواء الاستراتيجي في اليقظة التسويقية

اليقظة التسويقية Y						المتغير
القرار	Sig	T	F	R ²	Beta	
قبول الفرضية	0.000	9.211	84.836	0.685	0.828	الاحتواء الاستراتيجي X
N= 41						قيمة F الجدولية (4.08)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

الجدول (8) يبين طبيعة التأثير الفرعية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي واليقظة التسويقية

1-يوجد تأثير معنوي لتبني البدائل في اليقظة التسويقية						1
القرار	Sig	T	F	R ²	Beta	
قبول الفرضية	0.000	6.179	38.182	0.495	0.703	
2-يوجد تأثير معنوي لتسهيل التكيف في اليقظة التسويقية						2
القرار	Sig	T	F	R ²	Beta	
قبول الفرضية	0.003	4.826	23.292	0.374	0.611	
3-يوجد تأثير معنوي لتوليف المعلومات في اليقظة التسويقية						3
القرار	Sig	T	F	R ²	Beta	
قبول الفرضية	0.000	5.442	29.616	0.432	0.657	
4- يوجد تأثير معنوي لتنفيذ الاستراتيجية المختارة في اليقظة التسويقية						4
القرار	Sig	T	F	R ²	Beta	
قبول الفرضية	0.000	13.826	91.146	0.831	0.911	
قيمة F الجدولية = 41 N= (4.08)						

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

من الجدول (8) يتضح بأنه سيتم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد بينت نتائج التحليل الاحصائي إلى ان بعد تبني البدائل يؤثر تأثيراً معنوياً في اليقظة التسويقية، فبلغت قيمة (f) المحسوبة (38.182) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08)، وهذا يدل إلى تأثير بعد تبني البدائل في اليقظة التسويقية عند مستوى دلالة إقل من (0.05)، بينما بلغت قيمة (R²) (0.495) ويشير إلى أن بعد تبني البدائل يفسر ما نسبته (49.5%) من التغيرات الحاصلة في اليقظة التسويقية، اما قيمة (B) فبلغت (0.703) ويدل ذلك الى ان التغير في بعد تبني البدائل بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في اليقظة التسويقية بمقدار (70.3%) اما قيمة (Sig) فبلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما بينت نتائج التحليل في الجدول (8) على ان بعد تسهيل التكيف يؤثر تأثيراً معنوياً في اليقظة التسويقية، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (23.292) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08)، وهذا يدل الى تأثير بعد تسهيل التكيف في اليقظة التسويقية عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، اما قيمة (R^2) بلغت (0.374) ويشير هذا الى أن بعد تسهيل التكيف يفسر ما نسبته (37.4%) من التغيرات الحاصلة في اليقظة التسويقية، بينما بلغت قيمة (B) (0.611) ويدل ذلك على ان التغير في بعد تسهيل التكيف بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في اليقظة التسويقية بمقدار (61.1%) أما قيمة (Sig) فبلغت (0.003) وهي اقل من (0.05).

فيما وضحت نتائج التحليل الاحصائي بالجدول (8) الى ان بعد توليف المعلومات يؤثر تأثيراً معنوياً في اليقظة التسويقية، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (29.616) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08)، ويدل هذا الى تأثير بعد توليف المعلومات في اليقظة التسويقية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، بينما بلغت قيمة (R^2) (0.432) ويعني ذلك الى ان بعد توليف المعلومات يفسر ما نسبته (43.2%) من التغيرات الحاصلة في اليقظة التسويقية، في حين بلغت قيمة (B) (0.657) مما يدل ذلك الى ان التغير في بعد توليف المعلومات بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في اليقظة التسويقية بمقدار (65.7%) إما قيمة (Sig) فبلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

ان نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (8) بينت الى ان بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة يؤثر تأثيراً معنوياً في اليقظة التسويقية، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (91.146) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08)، ويعني هذا الى تأثير بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة في اليقظة التسويقية عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، في حين بلغت قيمة (R^2) (0.831) ويدل ذلك الى ان بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة يفسر ما نسبته (83.1%) من التغيرات الحاصلة في اليقظة التسويقية، بينما بلغت قيمة (B) (0.911) مما يعني هذا الى ان التغير في بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في اليقظة التسويقية بمقدار (91.1%) إما قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05).

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

توصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وعلى النحو الآتي:

اولاً: الاستنتاجات

1. تعد الاستراتيجية اداة مهمة بيد القيادة، ومن ذلك فإن الاحتواء الاستراتيجي يمثل أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن اليقظة التسويقية اداة قوية في القطاع المصرفي من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق المبتكرة والتفاعل الفعال مع المنافسة والتحديات في السوق، ويمكن لمصرف الرافدين المبحوث عن طريقها تحقيق تميز تنافسي وتعزيز مكانته في السوق.
3. توصل التحليل الوصفي للمتغيرات بوجود اهتمام من لدن افراد عينة البحث، وذلك للدور الكبير في تعزيز بيئة العمل، ومعالجة التحديات التي تواجه المصرف المبحوث ومتخذي القرار فيها.
4. من نتائج الارتباط تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة بين متغيري البحث.

5. وضحت نتائج الانحدار بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي بإبعاده في اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث.

ثانياً: التوصيات

1. زيادة اهتمام القيادات العليا بعمليات الاحتواء الاستراتيجي كونه يمثل أطراً معرفياً وادارياً للمنظمات الراغبة في النمو وزيادة رصانتها والمنافسة.
2. تعزيز اليقظة التسويقية في المصرف المبحوث عبر توسيع مناطق النفوذ وتعزيز الحضور والتأثير في الاسواق المستهدفة، ويمكن تحقيق ذلك عبر تطوير استراتيجيات تسويق مبتكرة وتوسيع العروض والخدمات المقدمة للزبائن.
3. على المصرف المبحوث مراعاة توطيد العلاقات مع العاملين الحاليين والبحث عن عاملين جدد، وتعزيز الثقة التبادلية معهم، وفسح المجال لطرح وجهات نظرهم حول مسارات الإحتواء الاستراتيجي في المصرف قيد البحث.
4. الرصد المستمر لحركة السوق والمنافسين من أجل الاستعداد الدائم لمواجهة التطورات الحاصلة فيه، ومواكبتها باستمرار.

قائمة المصادر:

اولاً: المصادر العربية

1. العبادي، هاشم فوزي والجابري، ليث شناوة، (2022)، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الاعمال الرقمية، جامعة الكوفة، مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، (العدد 2)، ص 287-312.
2. طوفان، مثال جواد عبد والجنابي، عادل عباس حسين، (2022)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 18، (العدد 2)، ص 1-30.
3. الخزرجي، مازن رشيد يوسف والبياتي، احمد محمود كتاب واحمد، غسان جاسم، (2025)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز ريادة الاعمال الرقمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية التعليم العام والملاك في وزارة التربية، مجلة وارث العلمية، المجلد 7، العدد الخاص، ص 194-202.
4. الشلال، محمد حيدر علي، (2024)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الافراد العاملين في شعب الموارد البشرية بتشكيلات الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 19، (العدد 74)، ص 172-196.
5. فائق، أسامة ليث محمد وبكر، هبة خالد وحמיד، رنا خير الدين، (2024) انعكاسات الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركة اسيا سيل للاتصالات، جامعة الامام جعفر الصادق / مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، (العدد 4)، ص 186-208.
6. الخاقاني، ضرغام محمد، (2022)، أثر الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة دراسة تطبيقية في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة الحديثة، جامعة وارث الانبياء – كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جدارا للدراسات والبحوث المجلد 8، ص 155-175.

7. حدادي، اميرة هاتف وحسن، دنيا كريم وشعلان، منذر كريم، (2018)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية.
8. خنشول، اسيا ايمان، (2022)، أثر اليقظة التسويقية على الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة الاتصالات سكيكدة، الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، (العدد1)، ص 259-271.
9. عمر، ايمان موفق ومحمود، ناجي عبد الستار، (2025)، واقع تبني أنواع اليقظة التسويقية في المتاجر الكبرى في مدينة بغداد: بحث تحليلي، جامعة تكربين، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكربيت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، (العدد 69)، الجزء (2): ص39-49.
10. سعيد، سعاد حسن، (2024)، اليقظة التسويقية التنافسية وعلاقتها بالإقناع الاجتماعي لدى عينة من مندوبي مبيعات التجهيزات الرياضية في العراق، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العدد (13) ص 286-293.
11. محمد، سعد جاسم وإبراهيم، مها صباح، (2022)، اليقظة التسويقية للخدمة المصرفية وأثرها في جذب الودائع: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية الخاصة، مجلة الجامعة العراقية، (العدد 54 ج2)، ص 478-489.
12. علي، محمد حيدر والنجاري، احمد يوسف والسنجاري، عدنان مصطفى، (2024)، اليقظة التسويقية وإسهامها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، جامعة واسط -كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، (العدد 55)، ص 484 – 507.
13. الصادق، درمان سليمان ودويدار، محمود محمد عوض، (2022)، العلاقة بين اليقظة التسويقية وتحقيق البراعة التسويقية في القطاع الصحي: دراسة مقارنة بين المستشفيات الخاصة في منطقة شقراء بالمملكة العربية السعودية ومدينة دهوك في إقليم كردستان العراق، جامعة دمياط، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، (العدد 1 ج3)، ص 39-67.
14. نور الدين، وكال، (2020)، دور اليقظة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة: حالة مؤسسة الصناعات الإلكترونية منزلية " كوندور " ببرج بوعريريج، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه.
15. الدماطي، حنان السيد احمد، (2024)، السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 25، (العدد 2)، ص 100-108.

ثانياً: المصادر الإنكليزية

1. Hamdan, A. K., Khaleel, S. I., & Kamil, L. A. (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 28(7), 1-12.
2. Zrar, I. K., & Al-Abbasi, A. A. A. W. (2024). The Effect of Strategic Containment on Organizational Brilliance: An Analytical Research in Ur State Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(140), 254-271.

3. Kim, A., Ryu, S., Kim, S., & Lepak, D. P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 44-63.
4. Ali, S. A., Auadh, A. S., & Mohsin, A. F. (2018). Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (17), 415-451.
5. Tolefree, T. K. (2020). *Enterprise Resource Planning Implementation in Higher Education: Cost Containment Strategies* (Doctoral dissertation, Walden University).
6. Ohaka, N. C. (2018). Corporate planning and crisis containment strategies: Insights for 21st century business educators. *International Journal of Innovative and Law Research*, 6(1), 100-108.
7. Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1997). Relations between strategic involvement and managers' perceptions of environment and competitive strengths: The effect of vision salience. *Group & Organization Management*, 22(3), 343-365.
8. Wamugo, D., Kirimi, E., & Ndabari, M. (2022). Middle level management role in championing alternatives and strategy implementation among insurance companies in Kenya.
9. Jaoua, F. (2016). Place of middle managers on the relationship between creativity in strategy and organisational performance. *International Journal of Management and Decision Making*, 15(2), 113-133.
10. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
11. Omoseebi, A., Owen, J., & Loveth, Q. (2024). Strategies for fostering adaptability during transitions.
12. Ukaj, F. (2015). Synthesizing information and communication in function to marketing services in financial institutions. *International Journal of Economics and Statistics Volume 3*.
13. Hanssens, D. M., Wang, F., & Zhang, X. P. (2017). Vigilant marketing: Catching fleeting opportunities for growth spurts. *Applied Marketing Analytics*, 3(2), 130-138.
14. Hassan, S. M., & Dawood, F. S. (2020). Marketing Vigilance and its role in Ambidexterity performance applied research in Baghdad company for soft drinks. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 1286-1306.

15. Al-Noori, A. A., & Al-Janabi, A. A. (2022). The Role Of Marketing Vigilance In Crisis Management. *Journal of Positive School Psychology*, 7725-7732.
16. Ali, N. M., & Saud, R. Y. (2023). The impact of marketing vigilance on achieving sustainable competitive advantage: an exploratory study of the opinions of a sample of workers at the abu ghraib dairy factory in Baghdad. *Russian law journal*, 11(4), 412-428.
17. AL-Maliki, A. A. A. H. (2023). The Impact of Reverse Logistics Capabilities on Marketing Vigilance: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the soft drinks factory in Babylon. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 25(4), 257-266.
18. Saeed, S., Sabti, Q., & Ali, O. (2024). Competitive marketing vigilance and its relationship to social persuasion among a sample of sports equipment sales representatives in Iraq. *International Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1(4).
19. Affane, G., & Bouakrif, Z. (2025). The Effect of Marketing Vigilance on Bank Performance Through Fintech Innovations: A Case Study of CPA, BNA and BEA Banks in Jijel, Algeria. *Journal of Economic Integration*, 13(2), 89-104.
20. Salim, S. H., Abbas, M. F., & Mustafa, R. F. (2021). The Role of Marketing Vigilance in Analyzing the Strategic Position of Tourism Organization: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Travel and Tourism Companies. *Gharee for Economics & Administration Sciences*, 17(2).
21. Saleh, T. A., & Çengel, Ö. (2023). The Impact of Marketing Vigilance on Companies' Increasing Market Share. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, 13 (3),177-191.
22. Ibrahim, Z. K., & Al-Ameedi, D. A. M. (2024, March). Role of ambidextrous leadership in promoting marketing vigilance: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Kufa cement factory. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 3092, No. 1, p. 080003-1–080003-14). AIP Publishing LLC.
23. Bennett, R., Mousley, W., & Ali-Choudhury, R. (2008). Transfer of marketing knowledge within business-nonprofit collaborations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), 37-70.
24. Lekhanya, L. M. (2014). Perceived marketing intelligence and marketing communications tools used by rural Small, Medium and Micro Enterprise in South Africa. *Journal of economics and behavioral studies*, 6(12), pp. 1004-1010.

25. Aripin, Z., Suganda, U. K., & Kusumah, A. Z. (2022). Marketing intelligence: Innovation ability to anticipate global competition. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 328-339.
26. Hmeed, H. H., Omar, M. A., & Mohammed, R. I. (2020). Marketing Knowledge and Its Role in Enhancing the Competitive Abilities.
27. Rezaee, F., & Jafari, M. (2015). The effect of marketing knowledge management on sustainable competitive advantage: Evidence from banking industry. *Accounting*, 1(2), 69-88.