



دور المرونة التنظيمية في بناء قدرات التسويق الاستباقي : بحث وصفي استطلاعي لآراء عينة من المدراء في شركة اسيا سيل للاتصالات

The role of organizational flexibility in building proactive marketing capabilities: An exploratory study of the opinions of a sample of managers (in Asia Cell Telecommunications Company)

م.م وهيب عبدالرزاق ناجي

م.م حسناء جبار علي

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

Ibn Sina University for Medical Sciences and Pharmacy

Ibn Sina University for Medical Sciences and Pharmacy

Waheeb.alnagy@ibnsina.edu.iq

Hasnaajabaar660@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى قياس دور المرونة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (المرونة الاستراتيجية/ المرونة التشغيلية/ المرونة الهيكلية) في دعم قدرات التسويق الاستباقي المتمثل بأبعاده (الابداع القائم على السوق/ المرونة/ الاستشعار السوقي/ البحث عن فرص جديدة) لدى عينة من مدراء شركة اسيا سيل للاتصالات في بغداد، تم استخدام اداة المسح لقياس مدى توفر المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي في العينة المدروسة، حيث وزعت (١٤٥) استبانة واستلام (١٣٣) استمارة وبعد جدولة البيانات تبين ان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغ (١٢٠) استبانة، هذا يعني ان مستوى الاستجابة كان (٨٥٪)، كما سعى البحث الى تحقيق الاستنتاجات المرجوة وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية على سبيل المثال (المتوسط الحسابي/ الانحراف المعياري/ معامل الاختلاف/ معامل ألفا كرونباخ/ التحليل العاملي التوكيدي/ معامل ارتباط بيرسون/ اختبار Z/ الانحدار الخطي البسيط/ معامل التحديد R²/ اختبار f/ اختبار t) كما تم استخدام معاملات الانحدار المستخرجة باستخدام تطبيق amos، وبذلك خلص البحث الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي، ساهم ذلك بالتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات الضرورية المتعلقة بالشركة المستهدفة وأبرزها أن شركة اسيا سيل للاتصالات تمتلك مستوى جيداً من المرونة التنظيمية، الأمر الذي يعكس قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية والتشغيلية والهيكلية في بيئة الاتصالات، ثم خرج البحث بعدة توصيات أهمها اعتماد مؤشرات أداء دورية لقياس مستوى المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي داخل الشركة، بما يساعد الإدارة العليا في متابعة نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف بصورة مستمرة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية / قدرات التسويق الاستباقي.

Abstract

This research aims to measure the role of organizational flexibility, represented by its dimensions (strategic flexibility/operational flexibility/structural flexibility), in supporting proactive marketing capabilities, represented by its dimensions (market-based innovation/flexibility/market awareness/searching for new opportunities) among a sample of managers of Asiacelel Telecommunications Company in Baghdad. A survey tool was used to measure the availability of organizational flexibility and proactive marketing capabilities in the studied sample. (145) questionnaires were distributed and (133) forms were received. After tabulating the data, it was found that the number of forms valid for analysis reached (120) questionnaires, This means that the response level was (85%). The research sought to achieve the desired conclusions by using a set of statistical tools, for example (arithmetic mean / standard deviation / coefficient of variation / Cronbach's alpha coefficient / confirmatory factor analysis / Pearson correlation coefficient / z test / simple linear regression / coefficient of determination R² / f test / t test). The regression coefficients extracted using the amos application were also used. Thus, the research



concluded that there is a statistically significant relationship between organizational flexibility and proactive marketing capabilities. This contributed to reaching a set of necessary conclusions related to the target company, most notably that Asia Cell Telecommunications Company possesses a good level of organizational flexibility, This reflects the company's ability to adapt to strategic, operational, and structural changes in the communications environment. The research concluded with several recommendations, most importantly the adoption of periodic performance indicators to measure the level of organizational flexibility and proactive marketing capabilities within the company, which helps senior management to continuously monitor strengths and address weaknesses.

Keywords: Organizational flexibility / Proactive marketing capabilities.

المقدمة :

تشهد منظمات الاعمال بيئة تنافسية متسارعة وضغوطاً متزايدة من السوق وتغيراً مستمراً في تفضيلات الزبائن، الأمر الذي يفرض عليها معالجة التحديات التي تعترضها بفعالية، واستثمار الفرص المتاحة عبر تبني استراتيجيات ملائمة وتعزيز الابتكار المستمر وتوليد الأفكار بشكل مستمر، كما تسعى المنظمات الى استكشاف وتبني أساليب حديثة ومتنوعة رغبة بالبقاء والاستمرار في سوق المنافسة، لذا تمثل المرونة التنظيمية توجهاً استراتيجياً يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع البيئات غير المستقرة وإدارتها بكفاءة، فهي تمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة للتغيرات قصيرة الأجل، كما ان من الاساليب المتطورة في التسويق هي قدرات التسويق الاستباقي التي تساعد المنظمات على استشراف التغيرات المستقبلية في الأسواق والتعامل معها قبل حدوثها اذ تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار، وتحقيق رضا الزبائن، وبناء قيمة متفوقة لهم، فضلاً عن دعم مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية ومن هذا المنطلق أصبحت هذه القدرات من المراكز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النمو والاستدامة والتميز في الأسواق المستهدفة.

تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث تضمن :-

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: منهجية البحث

(الإطار العام للبحث)

أولاً: مشكلة البحث:

تشهد شركات الاتصالات بيئة تنافسية ديناميكية تتسم بالتغير المستمر نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتبدلات المتزايدة في احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، الأمر الذي يفرض على منظمات الأعمال ضرورة امتلاك مرونة تنظيمية عالية تمكّنها من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتنافسية. كما أصبحت هذه المنظمات بحاجة إلى بناء قدرات تسويق استباقي تساعد على استشراف متطلبات السوق المستقبلية والتنبؤ بحاجات الزبائن، بما يعزز قدرتها على المبادرة وتحقيق التفوق التنافسي قبل المنافسين.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي : **هل يوجد دور للمرونة التنظيمية في بناء قدرات التسويق الاستباقي في شركة آسيا سيل للاتصالات؟**

وينتفع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية :

١. ما مستوى توافر المرونة التنظيمية في الشركة قيد البحث ؟
٢. ما مستوى توافر قدرات التسويق الاستباقي لدى الشركة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي؟
٤. هل تؤثر المرونة التنظيمية في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي؟

ثانياً: أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث بالشكل الآتي:



١. تشخيص واقع المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي في الشركة محل البحث، وبيان أثرهما على تعزيز قدراتها التنظيمية.

٢. قياس دور المرونة التنظيمية في بناء قدرات التسويق الاستباقي.

٣. تقديم مقترحات حول الآليات والإجراءات الكفيلة بتعزيز المرونة التنظيمية في الشركة محل البحث.

٤. تحديد مساهمة المرونة التنظيمية في بناء قدرات التسويق الاستباقي في الشركة محل البحث.

ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في الشركة محل البحث في بناء قدرات التسويق الاستباقي، وتتجلى أهمية البحث بما يأتي:

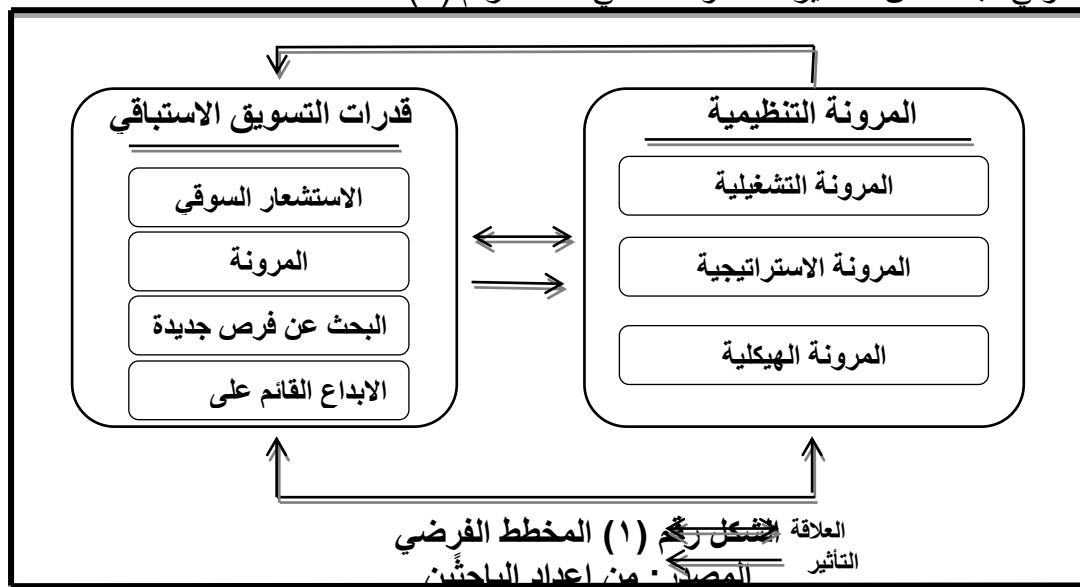
١. التعرف على مستوى المرونة التنظيمية التي تمارسها الشركة محل البحث.

٢. زيادة الوعي بأهمية تبني الشركة محل البحث للمرونة التنظيمية لبناء قدرات تسويق استباقي.

٣. المساهمة في تعزيز إدراك مديري شركات الأعمال بصورة عامة وشركات الاتصالات العراقية بصورة خاصة لأهمية المرونة التنظيمية ودورها في بناء قدرات التسويق الاستباقي، بما يساعدهم على توظيف هذه المفاهيم بصورة فاعلة في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يتكون النموذج الأولي للبحث من المتغيرات الموضحة في الشكل رقم (١).



خامساً: فرضيات البحث:

ينطوي البحث على فرضيتين رئيسيتين وهي على النحو الآتي :

١. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها الفرعية وقدرات التسويق الاستباقي) لدى الشركة محل البحث.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية :

• (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة التشغيلية وقدرات التسويق الاستباقي)

• (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة الاستراتيجية وقدرات التسويق الاستباقي)

• (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة الهيكلية وقدرات التسويق الاستباقي)

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها الفرعية في قدرات التسويق الاستباقي)

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية :

• (يوجد ذو دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية في قدرات التسويق الاستباقي)

• (يوجد ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية في قدرات التسويق الاستباقي)

• (يوجد ذو دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية في قدرات التسويق الاستباقي)



سادساً: التعريفات الإجرائية :

- أ. المرونة التنظيمية: تتمثل في قدرة المنظمة على التفاعل السريع مع التغيرات والاضطرابات غير المتوقعة والتكيف معها بكفاءة، بما يمكنها من مواجهة التحديات والمحافظة على استمراريتها.
- تم اعتماد أبعاد المرونة التنظيمية بما ينسجم مع طبيعة قطاع الاتصالات والمتمثلة بـ:
 ١. المرونة الاستراتيجية: هي قدرة الشركة محل البحث على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية من خلال تنوع البرامج والأساليب المتبعة وتحليل البيئة بشكل مستمر لغرض اتخاذ اجراءات التنفيذ المناسبة وتطوير وتحسين مخرجاتها.
 ٢. المرونة التشغيلية: يقصد بها تبني الشركة أساليب وأفكار حديثة تساهم في تبسيط إجراءات العمل وتحسين انسيابية العمليات، من خلال تقليل التعقيدات الإدارية والحد من الخطوات والوثائق غير الضرورية، بما يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة أعلى والابتعاد عن الروتين في العمل الذي يسبب بطء الأداء وإهدار الوقت.
 ٣. المرونة الهيكلية: هي قدرة الشركة على التعديل على هياكلها التنظيمية وإعادة تنظيم الموارد والصلاحيات وآليات العمل بما ينسجم مع التغيرات البيئية ومتطلبات العمل، وبما يسهل سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات وتقليل المركزية وتحقيق الكفاءة التنظيمية.
- ب. قدرات التسويق الاستباقي: هو قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجات الزبائن المستقبلية والعمل على تطوير المنتجات والخدمات والاستراتيجيات التسويقية بصورة استباقية تسبق تحركات المنافسين.
- تم اعتماد ابعاد قدرات التسويق الاستباقي بما ينسجم مع طبيعة قطاع الاتصالات والمتمثلة بـ:
 ١. الابداع القائم على السوق: يقصد به قدرة الشركة على تطوير افكار وخدمات ومنتجات جديدة بالاعتماد على احتياجات السوق ورغبات العملاء لتقديم قيمة مميزة وتعزيز الموقع التنافسي للشركة.
 ٢. المرونة: إمكانية الشركة على التكيف السريع مع تحديات البيئة الخارجية من خلال التعديل على استراتيجيتها وأساليب عملها بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.
 ٣. الاستشعار السوقي: هي قدرة الشركة على تحليل وجمع المعلومات الخاصة بالسوق والعملاء والمنافسين بصورة دائمية بغرض التنبؤ بالتهديدات والفرص واتخاذ قرارات استباقية وفاعلة.
 ٤. البحث عن فرص جديدة: البحث عن فرص جديدة: يقصد به قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المستقبلية من خلال استقطاب زبائن جدد، أو التوسع نحو أسواق جديدة، أو تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، مع استعدادها لاستثمار هذه الفرص بصورة فاعلة بما يعزز قدرتها على تحقيق التميز والتفوق التنافسي.

حدود البحث :

- أ. الحدود المعرفية: الحدود المعرفية لهذا البحث هي كما يلي :
 - المتغير المستقل: يشير هذا إلى أبعاد المرونة التنظيمية وهي (المرونة التشغيلية/ المرونة الاستراتيجية/ المرونة الهيكلية) .
 - المتغير التابع: يشير هذا إلى أبعاد قدرات التسويق الاستباقي وهي (الابداع القائم على السوق/ المرونة/ الاستشعار السوقي/ البحث عن فرص جديدة) .
- ب. الحدود الزمنية: ٢٠٢٥-٢٠٢٦.
- ج. الحدود المكانية: جرى البحث داخل شركة اسيا سيل للاتصالات .

مجتمع وعينة البحث :

شملت عينة البحث (مدراء الاقسام والوحدات الادارية ومهندسين الاتصالات) في شركة اسيا سيل للاتصالات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبيان ، الذي اعتمد على رؤساء الأقسام والشعب والوحدات لضمان تمثيل عينة البحث ، وتجنب التحيز، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ١٢٠ استبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية:

تؤدي المرونة دوراً محورياً في تمكين المنظمات من الحفاظ على استقرارها واستمراريتها في بيئات تتسم بالتقلب وعدم القدرة على التنبؤ،



تعبّر عن قابلية المنظمة على التكيف وإحداث التغيير بما ينسجم مع متطلبات البيئة المحيطة، وترتكز بصورة أساسية على عنصرين مهمين هما القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي (Benrimoj&all,2010,p3) ،

تشير المرونة التنظيمية (النحاس وبن عودة، ٢٠٢٠: ٥٦٤) إلى قدرة المنظمة على امتلاك وتفعيل مجموعة من الإمكانيات والقدرات الإدارية التي تمكّنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يعزز قدرتها على إدارة أعمالها بكفاءة وتحسين مستوى السيطرة على أنشطتها المختلفة. عرفها (Rozenfeld-kiner&kirstal,2025) بأنها مستوى امتلاك المنظمة لقدرات إدارية متعددة وقدرتها على توظيفها بصورة فاعلة بما يعزز كفاءتها في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية، عرفها (الكرطي، ٢٠٢٥: ١٠٨١) بأنها " هي قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة، عبر الاستعداد المسبق للأزمات وإعادة مواءمة استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية بما يعزز استمراريتها وقدرتها على النمو في بيئة تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار. " . بينما يرى **الباحثان** أن المرونة التنظيمية تعبّر عن قدرة المنظمة على الاستجابة الفاعلة والسريعة للمتغيرات البيئية غير المتوقعة، عبر التصدي للتحديات والأزمات وإجراء التعديلات اللازمة في استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية، بما يعزز قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح في بيئات تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار.

ثانياً: أهمية تحقيق المرونة التنظيمية

- تتضاعف أهمية المرونة التنظيمية عند اقترانها بالقيادة الذكية التي تسهم في توجيه الشركات نحو سرعة التكيف واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، الأمر الذي يعزز بناء بيئة داعمة للابتكار وقادرة على الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق، من خلال تبني رؤى واضحة وأهداف مستقبلية تسهم في تحقيق قيمة متميزة وتعزيز التفوق الاستراتيجي (shalender,2015:1-2)، يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:
- تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال (دعم نمو أرباح المنظمة، والمحافظة على رضا الزبائن بصورة مستمرة، والارتقاء بجودة العمليات والمنتجات، توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين، تعزيز مستوى الاحترافية التنظيمية، تدعم زيادة الإنتاجية، وتوفير مناهجاً محفّزاً لتحقيق الإبداع والابتكار التنظيمي) (توحي، ٢٠١٩: ٢٢٨).
- تعزز قدرة الشركة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع التغيرات البيئية المتسارعة والمؤثرة، بما تساهم في تمكينها من إدارة أنشطتها بفاعلية في ظل تلك الظروف المتغيرة (عياش، ٢٠٢٠: ١٩٠).
- تمكن الشركة من التنقل بين الاستراتيجيات المختلفة بكفاءة أعلى وتكاليف أقل في تنفيذ التغيرات المطلوبة (سباعته، ٢٠٢٥: ٥١٩).
- تساهم في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية عند مواجهة الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية (المصري، ٢٠٢٥: ٦٠).

يرى **الباحثان** أن أهمية المرونة التنظيمية تتزايد مع اتساع حجم الشركة وتعقد مشكلاتها الإدارية وتنوع أنشطتها إذ تساهم في تعزيز قدرة الشركة على إدارة مواردها وعملياتها بكفاءة وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق أهدافها بأقل وقت وتكلفة مما ينعكس ذلك إيجاباً على جوانب الشركة الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثاً: مفهوم قدرات التسويق الاستباقي

يشير التسويق الاستباقي إلى استراتيجية تعتمد على التنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال بشكل مبكر، وتحديد الفرص المتاحة، ثم تطوير خطط عمل وتنفيذها بشكل فعال. وتتضمن هذه الاستراتيجية المراقبة المستمرة للسوق، واستباق التغيرات أو المشكلات المحتملة، واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل حدوثها (Kalayanamitra et al., 2023, p. 118). كما يعمل المسوّقون الاستباقيون على استشراف احتياجات الزبائن وتصميم المنتجات أو الخدمات بما يلبي تلك الاحتياجات المستقبلية.

تُعدّ الاستباقية عنصراً أساسياً يرتبط بالسلوك الإداري وريادة الأعمال، إذ تُمكن الأفراد من استشراف حالات عدم اليقين المستقبلية والتأثير فيها من خلال المبادرات والأفعال الشخصية. كما تعكس نزعة



فردية نحو التعامل مع المواقف بطريقة فعّالة تهدف إلى تعديل الظروف وتحسينها بما يتوافق مع الاحتياجات والأهداف الخاصة (Bourmistrov&Amo,2021;4).

كما عرفها (هادي وعبود، ٢٠٢١: ٢٧٥) بأنها " عملية جمع كافة المعلومات التي لها علاقة بالسوق وتحديد الفرص المتوفرة واستغلالها بشكل استباقي للقيام بكل ما هو مميز وجديد في السوق المستهدف من أجل كسب زبائن جدد".

فلسفة تسويقية تسعى إلى استكشاف الاحتياجات الكامنة وغير المدركة لدى الزبائن وتلبيتها، بما يضمن تعزيز الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال المبادرة في تلبية تلك الاحتياجات قبل المنافسين (عبد العباس و العطار، ٢٠٢٥: ٢٠).

يُعرف التسويق الاستباقي بأنه توجه استراتيجي يركز على سعي الشركة المستمر للحصول على معلومات ومعارف جديدة عن الزبائن، بهدف التنبؤ باحتياجاتهم غير المعلنة والكشف عن متطلبات إضافية قد لا يكونون على وعي كامل بها (الحياي واخرون، ٢٠٢٥: ٤٦١).

أما من وجهة نظر **الباحثان** فإن قدرات التسويق الاستباقي هي مجموعة من المهارات التي تمكن الشركة من التقاط الإشارات المبكرة في السوق، واستشراف رغبات الزبائن، وتحويلها إلى مبادرات تسويقية مبتكرة ومرنة، بما يعزز التفوق التنافسي ويضمن بناء قيمة مستدامة للزبون والشركة.

رابعاً: أهمية قدرات التسويق الاستباقي

يساهم التسويق الاستباقي في دعم الشركات عند تبني التغيرات والابتكارات الحديثة، كما يعزز جاهزيتها للتوسع في الأنشطة الدولية من خلال رفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تفرضها الأسواق العالمية (Robb & Stephens, 2021: 5)، يمكن تلخيص أهميته بالنقاط الآتية:

- يمكن التسويق الاستباقي الشركة من اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة لمعالجة التحديات التي تواجه الشركة والموظفين (Ahmed&Mohammed, 2025: 116).

- يساهم تبني التسويق الاستباقي في تعزيز التوجهات الاستباقية داخل مختلف وظائف المنظمة، كالإنتاج والبحث والتطوير، بما يدعم قدرتها على التكيف والابتكار (عبد الهادي وعبود الرزاق، ٢٠٢٢: ٣٧٤).

- أصبح اعتماد التسويق الاستباقي في التعامل مع الزبائن عاملاً أساسياً في خلق قيمة متميزة لهم، إذ يساهم في تمكين الشركات من تعزيز مستويات أدائها وتحقيق نتائج أعمال أفضل. كما يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاك فهم أعمق لاحتياجات الزبائن ورغباتهم (الجناي، ٢٠٢٤: ١٣).

(المبحث الثالث)

(الجانب العملي)

تمهيد

يُعنى هذا الجانب من البحث بتحليل الواقع التطبيقي لمتغيرات البحث واختبار طبيعة العلاقات والتأثيرات المتبادلة فيما بينها، بالاعتماد على البيانات الميدانية التي جُمعت من عينة بلغ حجمها (١٢٠) مفردة، تم اختيارها من المدراء العاملين في شركة Asiace، بوصفها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، والتي تمثل بيئة تنظيمية ملائمة لدراسة المرونة التنظيمية وانعكاساتها في قدرات التسويق الاستباقي. وقد جرى في هذا الجانب توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف تشخيص خصائص عينة البحث والتعرف على مستويات متغيرات البحث وأبعادها، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والتحقق من معنوية النماذج الإحصائية المعتمدة. كما تضمن الجانب التطبيقي اختبار صدق وثبات أداة القياس لضمان دقة النتائج وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير الظواهر المدروسة، ويساهم هذا الجانب في تقديم صورة واقعية عن مستوى المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة وانعكاساتها في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي داخل شركة اسيا سيل للاتصالات، الأمر الذي يدعم الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وصياغة توصيات عملية تساهم في دعم متخذي القرار وتحسين الأداء التنظيمي والتسويقي في بيئة التطبيق.

أولاً: الترميز

جدول (١) الترميز



المقياس	الترميز	عدد الفقرات
المرونة التشغيلية	OF	٤
المرونة الاستراتيجية	SF	4
المرونة الهيكلية	STF	4
المرونة التنظيمية	OFL	12
الاستشعار السوقي	MS	3
المرونة	FL	3
البحث عن فرص جديدة	NSO	3
الابداع القائم على السوق	MBI	3
قدرات التسويق الاستباقي	PMC	12

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: الثبات أداة القياس

يُعد الثبات من المعايير الأساسية للحكم على جودة أداة القياس، إذ يعكس مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات واستقرار النتائج، مما يعزز موثوقية البيانات ودقتها. وللتحقق من ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ تُعد القيم التي تساوي أو تزيد على (٠,٧٠) مؤشراً مقبولاً على ثبات أداة القياس. ويبين الجدول (٢) نتائج اختبار الثبات لأبعاد ومتغيرات البحث ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول (٢) " نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ "

متغيرات وابعاد البحث	معامل ألفا كرونباخ	المعيار
المرونة التشغيلية	0.772	0.70 ≤
المرونة الاستراتيجية	0.782	
المرونة الهيكلية	0.740	
المرونة التنظيمية	0.777	
الاستشعار السوقي	0.789	
المرونة	0.745	
البحث عن فرص جديدة	0.758	
الابداع القائم على السوق	0.727	
قدرات التسويق الاستباقي	0.786	

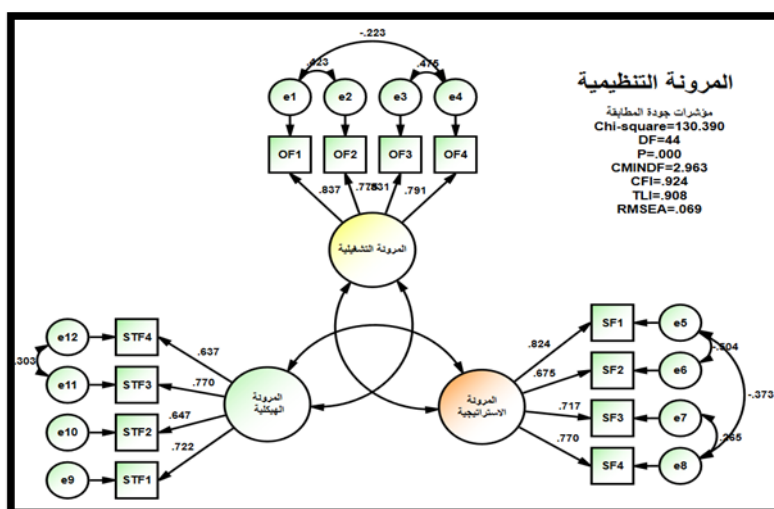
المصدر: برنامج SPSS V.28

يوضح الجدول (٢) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث وأبعادها، إذ يتبين أن جميع القيم المحسوبة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (٠,٧٠)، حيث تراوحت بين (٠,٧٢٧-٠,٧٨٩)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع فقرات الأبعاد بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والتجانس، مما يعكس استقرار أداة القياس وموثوقيتها، ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث بدقة وثقة علمية.

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

١ - المرونة التنظيمية

يوضح الشكل (٢) أنموذج المرونة التنظيمية المكوّن من ثلاثة أبعاد أساسية بواقع (١٥) فقرة، تمثلت في كلّ من: المرونة التشغيلية (OF)، والمرونة الاستراتيجية (SF)، والمرونة الهيكلية (STF)، ويظهر الشكل (٢) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج المرونة التنظيمية ضمن معايير المطابقة المعتمدة، بما يعكس ملائمة الأنموذج لتمثيل بيانات البحث وإمكانية الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث.



شكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لـ المرونة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

يتضح من الجدول (٣) أن قيم التقديرات المعيارية لفقرات متغير المرونة التنظيمية تراوحت بين (٠,٦٣٧) - (٠,٨٣٧)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة. كما تراوحت قيم (CR) بين (٦,٤٠٦ - ١٢,٦٣٥)، وجميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد معنوية الفقرات وصدق النموذج التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية وصلاحيته للتحليل الإحصائي.

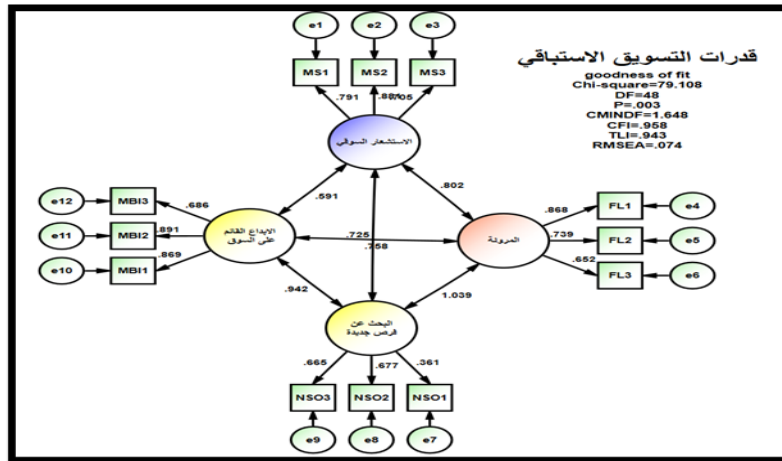
جدول (٣) التحليل العاملي التوكيدي لـ لأبعاد متغير المرونة التنظيمية

الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات	القيم الحرجة	SIG الدلالة
OF1	<---	المرونة التشغيلية	.837	12.635	0.000
OF2	<---		.775		0.000
OF3	<---		.831	9.303	0.000
OF4	<---		.791	8.697	0.000
SF1	<---	المرونة الاستراتيجية	.824	6.406	0.000
SF2	<---		.675		0.000
SF3	<---		.717	6.762	0.000
SF4	<---		.770	7.060	0.000
STF1	<---	المرونة الهيكلية	.722		0.000
STF2	<---		.647	6.876	0.000
STF3	<---		.770	8.214	0.000
STF4	<---		.637	6.756	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

٢- قدرات التسويق الاستباقي

يُظهر الشكل (٣) أنموذج قدرات التسويق الاستباقي المكوّن من أربعة أبعاد أساسية وبواقع (١٢) فقرة، تمثلت في كلّ من: الاستشعار السوقي (MS)، والمرونة (FL)، والبحث عن فرص جديدة (NSO)، والابداع القائم على السوق (MBI)، ويُظهر الشكل (٣) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج قدرات التسويق الاستباقي ضمن معايير المطابقة المعتمدة.



شكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لـ قدرات التسويق الاستباقي
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

يتضح من الجدول (٤) أن قيم التقديرات المعيارية لفقرات متغير قدرات التسويق الاستباقي تراوحت بين (٠,٨٩١-٠,٣٦١)، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة. كما تراوحت قيم (CR) بين (١٢,٠١٧-٣,٩٢٨)، وجميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد معنوية الفقرات وصدق النموذج التوكيدي لمتغير قدرات التسويق الاستباقي وصلاحيته للتحليل الإحصائي.

جدول (٤) التحليل العاملي التوكيدي لـ لأبعاد متغير قدرات التسويق الاستباقي

الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات	القيم الحرجة	SIG الدلالة
MS1	<---	الاستشعار السوقي	.791		0.000
MS2	<---		.881	9.659	0.000
MS3	<---		.705	7.816	0.000
FL1	<---	المرونة	.868		0.000
FL2	<---		.739	9.347	0.000
FL3	<---		.652	7.849	0.000
NSO1	<---	البحث عن فرص جديدة	.361		0.000
NSO2	<---		.677	3.949	0.000
NSO3	<---		.665	3.928	0.000
MBI1	<---	الابداع القائم على السوق	.869		0.000
MBI2	<---		.891	12.017	0.000
MBI3	<---		.686	8.384	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

رابعاً : الاحصاءات الوصفية

١: وصف وتشخيص المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول (٥) أن أبعاد متغير المرونة التنظيمية في شركة اسياسيل قد سجلت مستويات تقييم جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (٣,٦٨٥) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٥٦) ومعامل اختلاف بلغ (١٥,٠٨)، وباتجاه اتفق، وهو ما يشير إلى امتلاك الشركة مستوى جيد من المرونة التنظيمية في التعامل مع المتغيرات البيئية والتشغيلية والاستراتيجية. وتعكس هذه النتيجة قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات السوقية والتنظيمية من خلال تبني ممارسات مرنة تدعم كفاءة الأداء واستمرارية العمل، أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت النتائج كما يلي:-

١. جاءت المرونة الهيكلية في المرتبة الأولى، إذ سجلت وسطاً حسابياً بلغ (٣,٧٥٦)، بانحراف معياري (٠,٦٣٨)، ومعامل اختلاف (١٦,٩٨)، وباتجاه اتفق، وهو ما يعكس تمتع الشركة بهيكل تنظيمي مرن يساهم في تسهيل تدفق المعلومات وتوزيع الصلاحيات والتنسيق بين الوحدات الإدارية، بما يدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات المختلفة.



٢. جاءت المرونة التشغيلية في المرتبة الثانية، إذ سجلت وسطاً حسابياً بلغ (٣,٨٥٨)، بانحراف معياري (٠,٦٦٢)، ومعامل اختلاف (١٧,١٥)، وباتجاه اتفق، مما يشير إلى قدرة الشركة على تعديل إجراءاتها التشغيلية وإعادة تنظيم مواردها والاستجابة للمشكلات التشغيلية بصورة مرنة تساهم في الحفاظ على كفاءة الأداء واستمرارية تقديم الخدمات.

٣. حلت المرونة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي بلغ (٣,٤٤٠)، وانحراف معياري (٠,٧٠٣)، ومعامل اختلاف (٢٠,٤٣)، وباتجاه اتفق، وهو ما يدل على وجود توجه استراتيجي لدى الشركة نحو مراجعة خططها وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والسوقية، إلا أن هذا البعد ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز القدرة على استثمار الفرص المستقبلية بصورة أكبر.

بصورة عامة، تشير النتائج الكلية لمتغير المرونة التنظيمية إلى تمتع شركة اسيا سيل للاتصالات بمستوى جيد من المرونة التنظيمية، بما يعكس امتلاكها مقومات تنظيمية وتشغيلية واستراتيجية تساعد على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، الأمر الذي يساهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز قدرتها على مواكبة التحديات والمتغيرات التنافسية.

جدول (٥) نتائج وصف وتشخيص متغير المرونة التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد	الاتجاه
١	المرونة التشغيلية	3.858	0.662	17.15	٢	اتفق
٢	المرونة الاستراتيجية	3.440	0.703	20.43	٣	اتفق
٣	المرونة الهيكلية	3.756	0.638	16.98	١	اتفق
	متغير المرونة التنظيمية	3.685	0.556	15.08	الاول	اتفق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

٢: وصف وتشخيص قدرات التسويق الاستباقي

يتضح من الجدول (٦) أن أبعاد متغير قدرات التسويق الاستباقي في شركة اسيا سيل قد سجلت مستويات تقييم جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (٣,٦٧٤) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٨٩) ومعامل اختلاف بلغ (١٦,٠٤)، وباتجاه اتفق، وهو ما يشير إلى امتلاك الشركة قدرات تسويقية استباقية تساعد على التفاعل مع المتغيرات السوقية والتكيف مع احتياجات الزبائن بصورة فاعلة. أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت النتائج كما يلي:-

١. جاء بعد الاستشعار السوقي في المرتبة الأولى، إذ سجل وسطاً حسابياً بلغ (٣,٧١١)، بانحراف معياري (٠,٧١١)، ومعامل اختلاف (١٩,١٧)، وباتجاه اتفق، مما يعكس اهتمام الشركة بمتابعة التغيرات السوقية واحتياجات الزبائن وجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين بما يدعم اتخاذ القرارات التسويقية. جاء بعد المرونة في المرتبة الثانية، بوسط حسابي بلغ (٣,٧٣١)، وانحراف معياري (٠,٧٢٣)، ومعامل اختلاف (١٩,٣٩)، وباتجاه اتفق، وهو ما يدل على قدرة الشركة على تعديل خططها وأساليبها التسويقية والتكيف مع الظروف والمتغيرات السوقية بصورة مستمرة.

٢. حلّ بعد البحث عن فرص جديدة في المرتبة الثالثة، إذ سجل وسطاً حسابياً بلغ (٣,٦٥٨)، بانحراف معياري (٠,٧٦٦)، ومعامل اختلاف (٢٠,٩٥)، وباتجاه اتفق، مما يشير إلى سعي الشركة لاكتشاف فرص وأسواق جديدة تدعم قدرتها التنافسية وتعزز نموها التسويقي.

٣. جاء بعد الابداع القائم على السوق في المرتبة الرابعة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (٣,٥٩٧)، وانحراف معياري (٠,٨١٥)، ومعامل اختلاف (٢٢,٦٦)، وباتجاه اتفق، وهو ما يعكس وجود توجه نحو تبني الأفكار والحلول الإبداعية في تصميم وتطوير الخدمات التسويقية، إلا أن هذا البعد ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم لتعزيز الابتكار والتفوق التنافسي.

بصورة عامة، تشير النتائج الكلية لمتغير قدرات التسويق الاستباقي إلى تمتع شركة اسيا سيل للاتصالات بمستوى جيد من القدرات التسويقية الاستباقية، بما يعكس قدرتها على التفاعل مع المتغيرات السوقية واستثمار الفرص المتاحة وتحقيق مستوى مناسب من التكيف والابتكار في بيئة الأعمال التنافسية.

جدول (٦) نتائج وصف وتشخيص قدرات التسويق الاستباقي

ت	الابعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد	الاتجاه
---	---------	-------	----------	----------------	---------------	---------



١	الاتشعار السوقي	3.711	0.711	19.17	١	اتفق
٢	المرونة	3.731	0.723	19.39	٢	اتفق
٣	البحث عن فرص جديدة	3.658	0.766	20.95	٣	اتفق
٤	الابداع القائم على السوق	3.597	0.815	22.66	٤	اتفق
	متغير قدرات التسويق الاستباقي	3.674	0.589	16.04	الثاني	اتفق

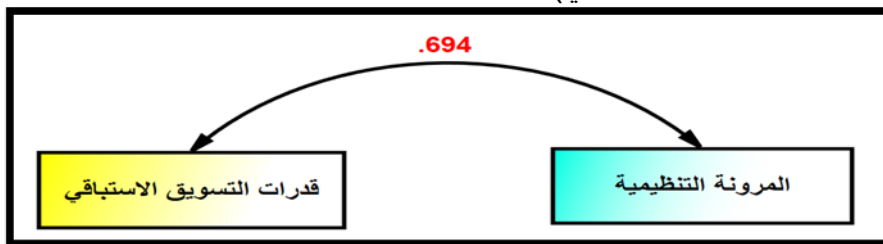
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

خامساً: اختبار فرضيات البحث

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بشكل إجمالي
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي"

يتضح من الجدول (٧) والشكل (٤) نتائج قيم معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (٠,٦٩٤**) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، أي بدرجة دقة (٩٥٪)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٩,٢٥٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦). وتدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة بمستوى متوسط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي، الأمر الذي يشير إلى أن تبني شركة اسيا سيل للاتصالات لممارسات المرونة التشغيلية والاستراتيجية والهيكليّة يسهم بصورة واضحة في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي، من خلال دعم قدرة الشركة على استكشاف الفرص الجديدة والتكيف مع المتغيرات السوقية وتحسين كفاءة العمليات والأداء، فضلاً عن تعزيز سرعة الاستجابة واتخاذ القرار بما يدعم تحقيق التفوق التنافسي، ويثبت ذلك صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي).



الشكل (٤) قيم معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي بشكل إجمالي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التشغيلية وقدرات التسويق الاستباقي"

يتضح من الجدول (٧) والشكل (٥) نتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد المرونة التشغيلية وقدرات التسويق الاستباقي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (٠,٥١١**) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، أي بدرجة دقة (٩٥٪)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٦,١٠١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦)، وتدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية وبمستوى متوسط بين بُعد المرونة التشغيلية وقدرات التسويق الاستباقي، الأمر الذي يشير إلى أن قدرة شركة اسيا سيل للاتصالات على تعديل إجراءاتها التشغيلية وإعادة تنظيم مواردها والاستجابة السريعة للمتغيرات تسهم في تعزيز قدراتها التسويقية الاستباقية من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة، كما يعكس هذا الارتباط أهمية المرونة التشغيلية في دعم الأداء التسويقي وتعزيز قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتنافسية، ويثبت ذلك صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المرونة التشغيلية وقدرات التسويق الاستباقي).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

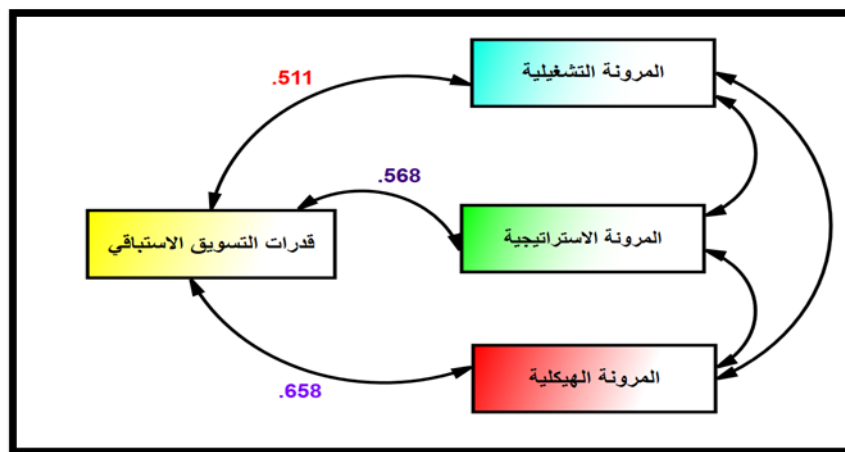
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المرونة الاستراتيجية وقدرات التسويق الاستباقي"

يتضح من الجدول (٧) والشكل (٥) نتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد المرونة الاستراتيجية وقدرات التسويق الاستباقي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (٠,٥٦٨**) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، أي بدرجة دقة (٩٥٪)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٦,٩٧٢)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦). كما تدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية وبمستوى متوسط بين بُعد المرونة الاستراتيجية وقدرات التسويق الاستباقي، الأمر الذي يشير إلى أن قدرة شركة اسيا سيل للاتصالات على مراجعة استراتيجياتها وتعديل خططها بما يتلاءم مع التغيرات السوقية والبيئية يسهم بصورة واضحة في تعزيز قدراتها التسويقية الاستباقية، من خلال دعم استكشاف الفرص الجديدة وتبني التوجهات التسويقية الحديثة وتحسين القدرة على التكيف مع متطلبات السوق والمنافسة، فضلاً عن تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يدعم الأداء التسويقي للشركة، ويثبت ذلك صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المرونة الاستراتيجية وقدرات التسويق الاستباقي).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المرونة الهيكلية وقدرات التسويق الاستباقي".

يتضح من الجدول (٧) والشكل (٥) نتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد المرونة الهيكلية وقدرات التسويق الاستباقي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (٠,٦٥٨**) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، أي بدرجة دقة (٩٥٪)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٨,٥٣٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦). كما تدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية وبمستوى متوسط بين بُعد المرونة الهيكلية وقدرات التسويق الاستباقي، الأمر الذي يشير إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي في شركة اسيا سيل للاتصالات من خلال سهولة تدفق المعلومات وتوزيع الصلاحيات وتعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية يسهم في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي، من خلال دعم سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز القدرة على استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها بفاعلية، فضلاً عن دعم عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى التفاعل التنظيمي، ويثبت ذلك صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المرونة الهيكلية وقدرات التسويق الاستباقي).



الشكل (٥) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

الجدول (٧) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي

أبعاد المرونة التنظيمية	المؤشرات الإحصائية	قدرات التسويق الاستباقي	عدد الفرضيات المقبولة وتفسيرها
المرونة التشغيلية	R	0.511**	علاقة طردية موجبة بمستوى



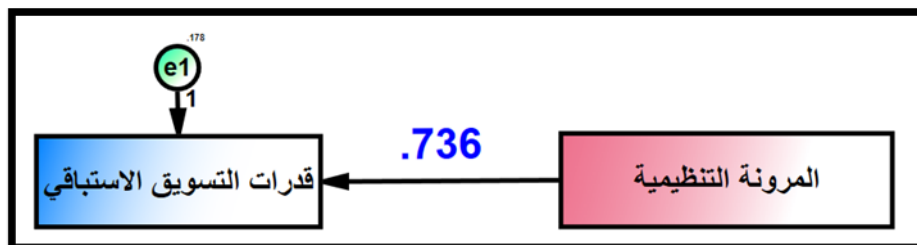
متوسط	0.000	Sig	
	6.101	Z	
علاقة طردية موجبة بمستوى متوسط	0.568**	R	المرونة الاستراتيجية
	0.000	Sig	
	6.972	Z	
علاقة طردية موجبة بمستوى متوسط	0.658**	R	المرونة الهيكلية
	0.000	Sig	
	8.537	Z	
علاقة طردية موجبة بمستوى متوسط	0.694**	R	المرونة التنظيمية
	0.000	Sig	
	9.255	Z	
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = ٠ / عدد الفرضيات البديلة المقبولة = ٤			
مستوى المعنوية = (٠,٠٥) / قيمة (Z) الجدولية = (١,٩٦) / حجم العينة = (١٢٠)			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

الفرضية الرئيسية الثانية
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المرونة التنظيمية في متغير قدرات التسويق الاستباقي

يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٦) أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المرونة التنظيمية في قدرات التسويق الاستباقي بلغت (١٠٩,٧)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبحدود ثقة (٩٥٪)، وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتضح أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٨٢)، أي أن ما نسبته (٤٨,٢٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (قدرات التسويق الاستباقي) هو تباين مفسر بفعل متغير المرونة التنظيمية الذي دخل النموذج. وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٧٣٦)، وهي تدل على أن أي تغير مقداره وحدة واحدة في المرونة التنظيمية سيؤدي إلى تغير مقداره (٧٣,٦٪) في قدرات التسويق الاستباقي، ويعد هذا التأثير تأثيراً ذا دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٠,٤٧٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، كما بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في قدرات التسويق الاستباقي)، أي أن تبني شركة اسيا سيل للاتصالات لممارسات المرونة التشغيلية والاستراتيجية والهيكلية يسهم بصورة واضحة في تعزيز قدراتها التسويقية الاستباقية من خلال دعم التكيف مع المتغيرات السوقية واستكشاف الفرص الجديدة وتحسين كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة، بما يدعم تحقيق مستويات أفضل من الأداء التنظيمي والتنافسي.



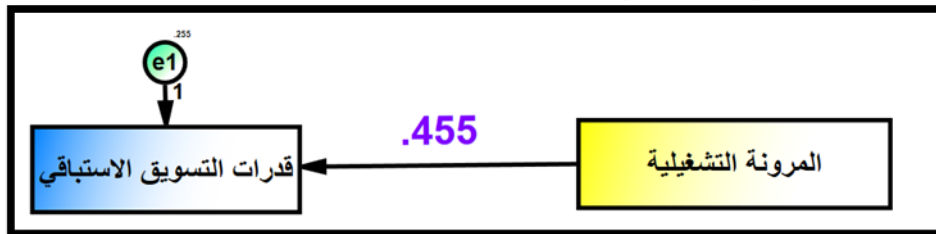
شكل (٦) الانموذج الهيكلي لتأثير المرونة التنظيمية في قدرات التسويق الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

الفرضية الفرعية الاولى

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة التشغيلية في قدرات التسويق الاستباقي

يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٧) أن قيمة (F) المحسوبة لبعد المرونة التشغيلية في قدرات التسويق الاستباقي بلغت (٤١,٦٣)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبحدود ثقة (٩٥٪)، وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتضح أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٢٦١)، أي أن ما نسبته (٢٦,١٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (قدرات التسويق الاستباقي) هو تباين مفسر بفعل بعد المرونة التشغيلية الذي دخل النموذج. وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٤٥٥)، وهي تدل على أن أي تغير مقداره وحدة واحدة في بعد المرونة التشغيلية سيؤدي إلى تغير مقداره (٤٥,٥٪) في قدرات التسويق الاستباقي، ويعد هذا التأثير تأثيراً ذا دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٤٥٢)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، كما بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة التشغيلية في قدرات التسويق الاستباقي)، أي أن قدرة شركة اسيا سيل للاتصالات على تعديل إجراءاتها التشغيلية وإعادة تنظيم مواردها والاستجابة السريعة للمتغيرات تسهم في تعزيز قدراتها التسويقية الاستباقية من خلال رفع قدرتها على استكشاف الفرص وتحسين جودة الأداء وكفاءة العمليات، فضلاً عن تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة بما يدعم تحقيق مستويات أفضل من الأداء التنظيمي والتسويقي.

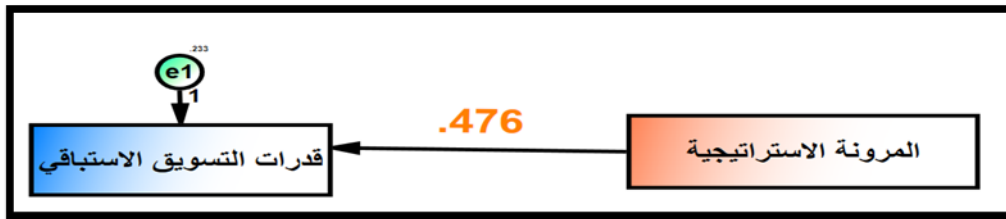


شكل (٧) الانموذج الهيكلي لتأثير المرونة التشغيلية في قدرات التسويق الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

الفرضية الفرعية الثانية
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة الاستراتيجية في قدرات التسويق الاستباقي

يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٨) أن قيمة (F) المحسوبة لبعد المرونة الاستراتيجية في قدرات التسويق الاستباقي بلغت (٥٦,٢٥)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبحدود ثقة (٩٥٪)، وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتضح أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٣٢٣)، أي أن ما نسبته (٣٢,٣٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (قدرات التسويق الاستباقي) هو تباين مفسر بفعل بعد المرونة الاستراتيجية الذي دخل النموذج. وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٤٧٦)، وهي تدل على أن أي تغير مقداره وحدة واحدة في بعد المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغير مقداره (٤٧,٦٪) في قدرات التسويق الاستباقي، ويعد هذا التأثير تأثيراً ذا دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٧,٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، كما بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة الاستراتيجية في قدرات التسويق الاستباقي)، أي أن قدرة شركة اسيا سيل للاتصالات على مراجعة استراتيجياتها وتعديل خططها بما يتلاءم مع المتغيرات السوقية والبيئية تسهم في تعزيز قدراتها التسويقية الاستباقية من خلال دعم استكشاف الفرص الجديدة وتحسين القدرة على التكيف مع متطلبات السوق والمنافسة، فضلاً عن تعزيز كفاءة القرارات الاستراتيجية بما يدعم الأداء التنظيمي والتسويقي للشركة.

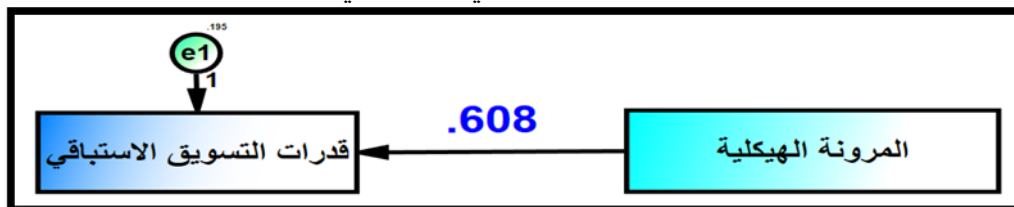


شكل (٨) الانموذج الهيكلي لتأثير المرونة الاستراتيجية في قدرات التسويق الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

الفرضية الفرعية الثالثة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة الهيكلية في قدرات التسويق الاستباقي

يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٩) أن قيمة (F) المحسوبة لبعء المرونة الهيكلية في قدرات التسويق الاستباقي بلغت (٩٠,٠٦)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبحدود ثقة (٩٥٪)، وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتضح أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٣٣)، أي أن ما نسبته (٤٣,٣٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (قدرات التسويق الاستباقي) هو تباين مفسر بفعل بعء المرونة الهيكلية الذي دخل النموذج. وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٦٠٨)، وهي تدلل على أن أي تغير مقداره وحدة واحدة في بعء المرونة الهيكلية سيؤدي إلى تغير مقداره (٦٠,٨٪) في قدرات التسويق الاستباقي، ويعد هذا التأثير تأثيراً ذا دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٩,٤٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، كما بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة الهيكلية في قدرات التسويق الاستباقي)، أي أن مرونة الهيكل التنظيمي في شركة اسيا سيل للاتصالات من خلال تعزيز تدفق المعلومات وتوزيع الصلاحيات والتنسيق بين الوحدات الإدارية تسهم في تعزيز قدراتها التسويقية الاستباقية من خلال دعم سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية وتحسين كفاءة العمليات واستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها بصورة فاعلة، فضلاً عن دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق مستويات أفضل من الأداء التنظيمي والتسويقي.



شكل (٩) الانموذج الهيكلي لتأثير المرونة الهيكلية في قدرات التسويق الاستباقي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

جدول (٨) المؤشرات الاحصائية لتحليل تأثير ابعاد المرونة التنظيمية في قدرات التسويق الاستباقي

المتغير المعتمد	ابعاد متغير المرونة التنظيمية						(t)	(R ²)	Adju (R ²)	(F)	Sig
فترات التسويق الاستباقي	المرونة التشغيلية	(α)	1.919	6.957	0.261	0.255	٤١,٦٣	0.000			
		(β)	0.455	6.452							
	المرونة الاستراتيجية	(α)	2.035	9.127	0.323	0.317	٥٦,٢٥	0.000			
		(β)	0.476	7.5							
	المرونة الهيكلية	(α)	1.392	5.705	0.433	0.428	٩٠,٠٦	0.000			
		(β)	0.608	9.49							
	المرونة التنظيمية	(α)	0.961	3.671	0.482	0.477	١٠٩,٧	0.000			
		(β)	0.736	10.474							
(N) = 120))/(F) الجدولية = ٣,٩٤))/(t) الجدولية = ١,٩٨٤)											



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

(المبحث الرابع)
الاستنتاجات والتوصياتأولاً : الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج أن شركة اسيا سيل للاتصالات تمتلك مستوى جيداً من المرونة التنظيمية، الأمر الذي يعكس قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات التشغيلية والاستراتيجية والهيكلية في بيئة الاتصالات التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، بما يسهم في تعزيز استقرار الأداء واستمرارية تقديم الخدمات .
٢. بينت النتائج أن المرونة الهيكلية جاءت في المرتبة الأولى بين أبعاد المرونة التنظيمية، وهو ما يدل على أن الشركة تعتمد مستوى مناسباً من المرونة في توزيع الصلاحيات وتدفق المعلومات والتنسيق بين الوحدات الإدارية، الأمر الذي يدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات ويعزز كفاءة العمل التنظيمي .
٣. كشفت النتائج عن وجود مستوى جيد من المرونة التشغيلية، مما يشير إلى قدرة الشركة على إعادة تنظيم مواردها وتعديل إجراءاتها التشغيلية بصورة تسهم في مواجهة المشكلات التشغيلية والتكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية بصورة مستمرة .
٤. أوضحت النتائج أن المرونة الاستراتيجية جاءت بمستوى جيد، إلا أنها كانت الأقل مقارنة ببقية أبعاد المرونة التنظيمية، الأمر الذي يعكس حاجة الشركة إلى تعزيز قدرتها على تطوير البدائل الاستراتيجية واستشراف المتغيرات المستقبلية بصورة أكثر فاعلية .
٥. أظهرت النتائج أن شركة اسيا سيل للاتصالات تمتلك مستوى جيداً من قدرات التسويق الاستباقي، وهو ما يعكس قدرة الشركة على متابعة المتغيرات السوقية والتكيف مع احتياجات الزبائن واستثمار الفرص المتاحة في السوق .
٦. بينت النتائج أن الاستشعار السوقي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد قدرات التسويق الاستباقي، مما يدل على اهتمام الشركة بجمع المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين واحتياجات الزبائن بما يدعم القرارات التسويقية ويعزز قدرتها التنافسية .
٧. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي، مما يؤكد أن تعزيز المرونة التنظيمية يسهم بصورة مباشرة في رفع قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات السوقية واستكشاف الفرص الجديدة .
٨. أوضحت النتائج أن بعد المرونة الهيكلية كان الأكثر تأثيراً في قدرات التسويق الاستباقي، الأمر الذي يشير إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي وتدفق المعلومات والتنسيق الإداري تمثل عوامل أساسية في تعزيز الاستجابة التسويقية والاستباقية داخل الشركة .
٩. بينت النتائج أن المرونة التشغيلية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي من خلال تحسين كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة للمتغيرات، بما يدعم قدرة الشركة على تطوير خدماتها وتحسين أدائها التسويقي .
١٠. أكدت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تسهم في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي عبر دعم قدرة الشركة على مراجعة استراتيجياتها وتطوير توجهاتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والتنافسية، الأمر الذي يساعد في المحافظة على الموقع التنافسي للشركة في سوق الاتصالات .

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة تعزيز ممارسات المرونة التنظيمية داخل شركة اسيا سيل للاتصالات من خلال تطوير السياسات والإجراءات الإدارية التي تدعم سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية .
٢. العمل على تطوير المرونة الاستراتيجية عبر تبني آليات أكثر فاعلية في استشراف التغيرات المستقبلية وتحليل اتجاهات السوق والمنافسين بما يدعم بناء قرارات استراتيجية استباقية .
٣. تعزيز المرونة الهيكلية من خلال توسيع صلاحيات الوحدات الإدارية وتحسين قنوات الاتصال وتسهيل تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية بما يسهم في رفع سرعة الاستجابة واتخاذ القرار .
٤. الاستمرار في تطوير المرونة التشغيلية عبر تحديث الإجراءات التشغيلية وإعادة تصميم العمليات بما ينسجم مع متطلبات بيئة الاتصالات الحديثة ويعزز كفاءة الأداء .



٥. دعم قدرات التسويق الاستباقي من خلال الاستثمار في أنظمة الاستشعار السوقي وتحليل بيانات الزبائن والمنافسين بصورة مستمرة بما يساعد في اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة .
٦. تشجيع الإدارات المختلفة على تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير بما يسهم في تعزيز قدرة الشركة على تقديم خدمات وحلول تسويقية متجددة .
٧. تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين والمدراء تركز على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية والتكنولوجية .
٨. تعزيز التكامل بين الجوانب التشغيلية والتسويقية داخل الشركة بما يسهم في تحسين استغلال الموارد ورفع كفاءة تقديم الخدمات وتحقيق استجابة أسرع لاحتياجات الزبائن .
٩. الاهتمام بتطوير البنية التقنية ونظم المعلومات الإدارية لدعم سرعة تدفق المعلومات وتحسين جودة القرارات التسويقية والاستراتيجية .
١٠. اعتماد مؤشرات أداء دورية لقياس مستوى المرونة التنظيمية وقدرات التسويق الاستباقي داخل الشركة، بما يساعد الإدارة العليا في متابعة نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف بصورة مستمرة.

المصادر:

- الكرطي، عدنان رحم نود. (٢٠٢٥). القيادة الذكية ودورها في تعزيز التفوق الاستراتيجي من خلال المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء مجموعة من مسؤولي إدارة معمل إسمنت الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢١، ٣٤، ص ١٠٧٢-١٠٩٩.
- عياش، هلد (٢٠٢٠)، دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- هادي، هادي حمد، عبود، سليم رشيد، (٢٠٢١)، "دور ممارسات التسويق الاستباقي في تعزيز ابعاد ريادة المؤسسات المصرفية/دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة (TBI)، مجلة أبحاث ميسان، ١٧ (٣٣)، ص ٢٧٥.
- داغر، حلا فازع، و الملا، أمين توحى، (٢٠١٩)، "القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٨)، العدد (١٢٢)، ص (٢٢٨).
- عبد العباس، وفاء علي كريم، العطار، فؤاد حمودي، (٢٠٢٥)، "التسويق الاستباقي وتأثيره في تحسين الاداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ص (٢٠).
- النعاس، سعيد علي، وبن عودة، مصطفى، (٢٠٢٠) "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر"، مجلة مجاميع المعرفة ندوف، ص (٥٦٤-٥٧٨).
- المصري، مهنا حسن إبراهيم، (٢٠٢٥)، "العلاقة بين إدارة الفريق وتعزيز المرونة التنظيمية في بلديات شمال غزة وسط الحرب الإسرائيلية (٢٠٢٣-٢٠٢٥)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩ (١٠)، ص (٦٠).
- سباعته، فيصل محمود، (٢٠٢٥)، "المرونة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٤ (٣)، ص (٥١٩).
- الحياي، الاء نبيل عبدالرزاق، غالب، الاء عبدالكريم، حسين، وصال عبدالله، (٢٠٢٥)، "دور التسويق الاستباقي في اسعاد الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٧١ (٢٠)، ص ٤٦١.
- عبد الهادي، مصطفى لؤي، عبدالرزاق، معتز سلمان، (٢٠٢٢)، "التسويق الاستباقي وتأثيره في تحقيق رضا الزبون"، مجلة الغري لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (٢)، ص (٣٧٤).



- الجنابي، رنا زاهر سلمان، (٢٠٢٤)، "تأثير التسويق الاستباقي في تعزيز سلوك المستهلك الاخضر: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية مصانع نسيج الحلة"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (٤٩)، (١٤٥)، ص (١٣).
- Benrimoj, Charlie & all. (٢٠١٠) , Building-Organisation-Flexibility-to-Promote-the-Implementation-of-Primary-Care-Service-in-Community-Pharmacy, Full-Final-report, Australian Government Department of Health and Ageing.
- de Leeuw, A. C. J., & Henk Volberda (1996). On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective. Omega: The International Journal of Management Science, 24(2), 121-139.
- Shalender K (2015) Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. Int J Econ Manag Sci 4: 256.doi:10.4172/21626359.1000256.
- Rozenfeld-Kiner, A., & Kristal, T. (2025). Who Gains From Organizational Flexibility? Flexible Organizational Practices and Wage Inequality. Work, Employment and Society, 09500170251317979.
- Kalayanamitra, K., Jakkapattarawong, S., Sukmaitree, J., Boonsermwan, S., & Vuttivoradit, S. (2023). Proactive Marketing Development and Public Relations of Community Enterprises to Strengthen the Income of Ranong Province. Journal of Namibian Studies: History Politics Culture, 34, 1179-1193.
- Bourmistrov, Anatoli & Amo Bjorn Willy, (2021), "creativity, proactivity, & foresight", Journal of Technological Forecasting & Social Change, Vol. (174).
- Robb, C. A., & Stephens, A. R. (2021). The effects of market orientation and proactive orientation on the export performance of South African SMEs. Journal of Global Marketing, 34(5), 392-410.
- Ahmed, S. H., & Mohammed, R. Q. (2025), "The Role of Proactive Marketing in Achieving Strategic Foresight: An Applied Study in the Iraqi Ministry of Communications", Global Journal of Economic and Finance Research, 2(2), 114-125. <https://doi.org/10.55677/GJEFR/05-2025-Vol02E2>.

(استمارة الاستبيان)

جامعة / كلية :

قسم :

عزيزي المستجيب المحترم

تُعد هذه الاستبانة جزءاً من بحث علمية يهدف إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تعزيز قدرات التسويق الاستباقي في شركة اسيا سيل، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في الشركة، ولغرض الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تطوير الأداء التنظيمي والتسويقي.

يرجى التفضل بقراءة الفقرات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علماً أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع فائق التقدير والاحترام...

الباحث



(المرونة التنظيمية)

أ. بعد المرونة التشغيلية:					
تشير إلى قدرة الشركة على تعديل إجراءاتها التشغيلية وإعادة تنظيم مواردها والاستجابة السريعة للمتغيرات والمشكلات التشغيلية بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق
1	تمتلك الشركة القدرة على تعديل إجراءات العمل بسرعة عند الحاجة.				
2	تستطيع الشركة إعادة توزيع الموارد التشغيلية بصورة مرنة.				
3	تتمكن الشركة من الاستجابة السريعة للمشكلات التشغيلية الطارئة.				
4	تعتمد الشركة أساليب تشغيل مرنة تتلاءم مع متطلبات السوق.				

ب. بعد المرونة الاستراتيجية:					
تشير إلى قدرة الشركة على مراجعة وتعديل استراتيجياتها وخططها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والسوقية واستثمار الفرص المتاحة بصورة تحقق أهدافها المستقبلية.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق
1	تمتلك الشركة القدرة على تعديل استراتيجياتها وفق تغيرات السوق.				
2	تسعى الإدارة إلى مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة.				
3	تعتمد الشركة بدائل استراتيجية متعددة لمواجهة الظروف المتغيرة.				
4	تتميز الشركة بسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.				

ج. بعد المرونة الهيكلية:					
تشير إلى قدرة الشركة على تكيف هيكلها التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والأدوار الوظيفية وتسهيل تدفق المعلومات بما يحقق التنسيق والمرونة في أداء الأعمال.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق
1	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة في توزيع الصلاحيات.				
2	تسمح الشركة بتعديل الأدوار الوظيفية بما يتلاءم مع متطلبات العمل.				
3	توجد سهولة في تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.				
4	تتمكن الإدارات المختلفة من التنسيق فيما بينها بمرونة.				



(قدرات التسويق الاستباقي)

ن. بعد الاستشعار السوقي: يشير إلى قدرة الشركة على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين والتغيرات السوقية واستخدامها في دعم القرارات التسويقية المستقبلية.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق تماما
1	تسعى الشركة إلى متابعة التغيرات في احتياجات الزبائن باستمرار.				
2	تعتمد الشركة على جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين بصورة دورية.				
3	تستخدم الشركة المعلومات السوقية في اتخاذ القرارات التسويقية.				
4	تسعى الشركة إلى متابعة التغيرات في احتياجات الزبائن باستمرار.				

هـ. بعد المرونة: تشير إلى قدرة الشركة على تعديل خططها وأساليبها التسويقية والتكيف مع متطلبات الزبائن والتغيرات السوقية بصورة مستمرة.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق تماما
1	تمتلك الشركة القدرة على تعديل خططها التسويقية بسرعة.				
2	تستطيع الشركة تغيير أساليبها التسويقية وفق ظروف السوق.				
3	تعتمد الشركة استراتيجيات تسويقية مرنة لمواجهة المنافسة.				

و. بعد البحث عن فرص جديدة: يشير إلى سعي الشركة المستمر لاكتشاف أسواق وفرص وخدمات جديدة تدعم قدرتها التنافسية وتعزز من نموها التسويقي.					
ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق تماما
1	تسعى الشركة إلى اكتشاف أسواق جديدة باستمرار.				
2	تشجع الإدارة العاملين على اقتراح فرص تسويقية جديدة.				
3	تعتمد الشركة أساليب مبتكرة للوصول إلى الزبائن.				



ز. بعد الابداع القائم على السوق:

يشير إلى قدرة الشركة على تبني الأفكار والحلول الإبداعية في تصميم وتطوير الخدمات التسويقية بما يحقق رضا الزبائن والتفوق على المنافسين.

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	تعتمد الشركة أفكاراً إبداعية في تصميم خدماتها التسويقية.					
2	تسعى الشركة إلى تطوير حلول مبتكرة لإرضاء الزبائن.					
3	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الإبداع التسويقي.					