

الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية في الجامعات المصرية: دراسة حالة الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

إعداد

رشاد ابراهيم احمد ابراهيم

باحث دكتوراه بالاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

إشراف

أ.د/ محمد سعد

أستاذ الدراسات التنظيمية جامعة لندن – الجامعات الأوروبية في مصر

الملخص:

هدفت الدراسة الى فهم العلاقة المتبادلة بين التحول الرقمي، الرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التسويقية ومعرفة الدور الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية، في كلية الدراسات العليا بالاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة، فرع شيراتون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالادارة ودارسي الماجستير والدكتوراه وعددها (١٥٠) استبان وتم استرداد (١٢٠) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (٨٠ %)، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ايجابي للتحول الرقمي على البراعة التسويقية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة: بتطوير استراتيجية تحول رقمي أكثر شمولاً تركز على إعادة الهيكلة التنظيمية، وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا، وإنشاء برامج تمويل مستدامة، وتحسين القنوات الترويجية، وتعزيز عمليات استكشاف الفرص.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التسويقية

Abstract:

The study aimed to understand the interrelationship between digital transformation, strategic agility, and marketing Ambidexterity to know the mediating role of strategic agility in the relationship between digital transformation and marketing Ambidexterity, in the College of Graduate Studies at the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Cairo, Sheraton Branch. The study used the descriptive analytical approach, and a random sample of the study community was selected, which is faculty members, administrative staff, and master's and doctoral students, numbering (150) questionnaires, and (120) valid forms were retrieved for statistical analysis at a rate of (80%). The study reached several results, the most important of which are: the existence of a positive moral impact of digital transformation on marketing Ambidexterity through the mediating role of strategic agility. The study recommended: developing a more comprehensive digital transformation strategy that focuses on organizational restructuring, increasing investment in technology, establishing sustainable financing programs, improving promotional channels, and enhancing opportunity exploration processes.

Key words :Digital Transformation, Strategic Agility, Marketing Ambidexterity

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها عامة، والجامعات خاصة تحديات متزايدة وسريعة ومعقدة في بيئة العمل وترجع هذه التغيرات إلى التطورات التكنولوجية الهائلة والعولمة والإبداع والابتكار والتغير المستمر في طلبات ورغبات العملاء، ومن أهم هذه التغيرات التحول الرقمي التي تدعو إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية عالية (الصاوي محمد محمد عبدالرحمن، ٢٠١٨).

وبالتالي ينبغي على المنظمات العمل على مواكبة تلك التغيرات لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل، وتتطلب هذه التغيرات وجود قيادة استراتيجية فعالة ذات رؤية مستقبلية جيدة ولديها القدرة على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والأزمات واستغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص والقدرات المستقبلية وبناء أداء تسويقي بارع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية . (Josephson, et. Al., 2015:4)

كما أن هذه التغيرات والتطورات تفرض على المنظمات ضرورة امتلاك مستوى عالي من الرشاقة الاستراتيجية، حيث تمتلك المنظمات الرشاقة قدرات تمكنها من الاستجابة لتلك التغيرات بفاعلية، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات المنظمة بفاعلية واستخدام التكنولوجيا واستغلال رأس المال البشري وتطويره وتقديم خدمات ومنتجات فريدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء وكذلك استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل مما ينعكس على امتلاكها لميزة تنافسية كبيرة (الموسوي، كوثر حميد هاني، ٢٠١٨).

فالرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) هي إحدى السمات المميزة للمنظمات المعاصرة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات في امتلاكها السمة والنظرة المعاصرة وكيفية تغيير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، ٢٠١٣:٣)، والتي تعرف بقدرة الشركات على التكيف مع التوجه الاستراتيجي في

بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والعمل على ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تخلق قيمة للشركة وتعزز من قدرة الشركة على البقاء والاستمرارية (Ojha, 2008:36).

ومن الخدمات والمنتجات الجديدة التي تخلق قيمة للشركة وتعزز من قدرتها على البقاء والاستمرارية و أهمها التحول الرقمي Digital Transformation) والذي أضى معروفا كظاهرة مدفوعة لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة البشرية للاستفادة من الفرص المتاحة والمؤثرة بطريقة استراتيجية (Reiset al. 2018) يؤثر التحول الرقمي على جميع قطاعات المجتمع، ولا سيما نظام التعليم العالي وتمنح المنظمات التعليمية الآن فرصة لتغيير نماذج أعمالها بشكل جذري من خلال التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الشبكات الاجتماعية، والهواتف المحمولة، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والابتكارات الأخرى مثل Blockchain، (Matt,C.,Hess,T.,Benlian,A 2015, p339-343).

وهنا ظهر دور البراءة التسويقية (Marketing Ambidexterity) في بيئة الأعمال وبالتطبيق على الجامعات المصرية، هناك تغييرات سريعة ومعقدة في البيئة المحيطة بالجامعات المصرية، وبالتالي تحتاج إلى أنظمة تسويقية قادرة على محاكاة هذه التغييرات المستمرة، وهنا تظهر أهمية تواجد نظام البراءة التسويقية في وجود إدارة استراتيجية رشيقة وتعرف البراءة التسويقية على أنه استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز، كما أنها تعرف بأنها مزيج من أنشطة التسويق لاستكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذا وقد حدد ثلاثة أبعاد للبراءة التسويقية وهي (براءة استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية (خاطر ٢٠١٩).

وتستند هذه الدراسة إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأداة رئيسية لتحليل كيفية استجابة الجامعات المصرية لتحديات التحول الرقمي، وكيف يمكن أن تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية لتلك الجامعات.

أهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة المتبادلة بين التحول الرقمي، الرشاقة الاستراتيجية، والبراعة التسويقية في الجامعات المصرية وتحديد الدور الوسيط الذي تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. فهم العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة الاستراتيجية.
٢. دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التسويقية وتحليل العلاقة بينهما.
٣. معرفة العلاقة بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية في الأكاديمية البحرية.
٤. معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية كوسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية في الأكاديمية البحرية.

أهمية الدراسة:

وهي تعني الاسباب الجوهرية لهذه الدراسة وتتمثل فيما يلي؛ -

الأهمية العلمية:

- ١- تساعد هذه الدراسة الدارسين والباحثين على فهم دور البراعة التسويقية في مواكبة التحول الرقمي في بيئة الأعمال، (نجا، امانى محمد إبراهيم ٢٠٢٢)
- ٢- المساعدة في بناء وتطوير المعرفة النظرية للرشاقة الاستراتيجية بتقديم الدراسة اسهاما في توسيع قاعدة المعرفة حول الرشاقة الاستراتيجية ، والتي تعتبر من العوامل الحيوية في نجاح المؤسسات في بيئات الاعمال الديناميكية.
- ٣- تتمثل أهمية الدراسة في كونها تدرس موضوعا كان وسيظل من المواضيع المتجددة والمهمة وهي التعليم التقليدي الى التحول الرقمي (الصاوي، محمد محمد عبد الرحمن، ٢٠٢١).

٤- تسليط الضوء على دور الرشاقة الاستراتيجية في التحول الرقمي وكيف يمكن ان تسهم في تعزيز دور البراعة التسويقية. تقدم اسهاما مهما في تحليل العلاقات والفهم الاعمق للتفاعل بين التحول الرقمي والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التسويقية في الجامعات المصرية..

الأهمية العملية:

- ١- تسهم الدراسة في تحقيق إضافة علمية بأهمية الرشاقة الاستراتيجية والتحول الرقمي والبراعة التسويقية لمواكبة احتياجات السوق وتحقيقا لأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠: حيث أن نتائج الدراسة يمكن أن تدعم تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال تحسين الكفاءة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- ٢- نتائج وتوصيات هذه الرسالة يمكن أن تستفيد منها المؤسسات التعليمية والجامعات لتحقيق الكفاءة والمنافسة في ظل التحول الرقمي.
- ٣- تساهم نتائج الدراسة في تزويد الجامعات المصرية بأدلة عملية لتحسين أدائها وفعاليتها من خلال تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز البراعة التسويقية.
- ٤- تسهم النتائج والتوصيات في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجامعات، مما يعزز من تجربة الطلاب والخريجين ويؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية في السوق التعليمية.

الفجوة البحثية:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وخطواتها، كما استفادت في تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، التحول الرقمي، البراعة التسويقية). ولكن لا توجد دراسات تناولت المتغيرين مجتمعين الرشاقة الاستراتيجية والتحول الرقمي، وكذلك لا توجد دراسات تناولت العلاقة المتبادلة بين المتغيرات الثلاثة الرشاقة الاستراتيجية والتحول الرقمي والبراعة التسويقية.

الاختلاف والفجوة الدراسية في هذه الدراسة هو عدم تعرض الدراسات السابقة للدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة ما بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية في مجال التطبيق .

ورغم أن هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي أو الرشاقة الاستراتيجية أو البراعة التسويقية على حده، إلا أنه لا توجد دراسة تتناول العلاقة التبادلية الثلاثية بين هذه المتغيرات في مجال التطبيق.

مشكلة الدراسة:-

يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:-

إظهار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي في الجامعات المصرية والبراعة التسويقية، من حيث طبيعة هذا الدور وشكله واتجاهاته ومدى قوته.

ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- ما العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة الاستراتيجية؟
- ٢- ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التسويقية؟
- ٣- ما العلاقة بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية؟
- ٤- ما الدور الوسيط الذي تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في العلاقة ما بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية؟

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى إثبات الفروض التالية:-

- ١- هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والرشاقة الاستراتيجية، حيث يمكن أن يسهم التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية.
- ٢- هناك علاقة إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التسويقية، حيث يمكن أن تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على تحقيق التفوق في التسويق.

- ٣- هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والبراعة التسويقية، حيث يمكن أن يسهم التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التسويق وزيادة فعاليتها.
- ٥- الرشاقة الاستراتيجية تقوم بدور الوسيط بين التحول الرقمي والبراعة

الدراسات السابقة:

دراسة (الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد، ٢٠٢٢): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت نتيجة الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية له أثر ملحوظ على مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم وجاء بتقدير متوسط ، كما أنه له أثر واضح في الجودة بتقدير متوسط والكفاءة بتقدي عالي والابداع بتقدير متوسط .

- دراسة (الرميحي، صالح بن عبدالرحمن ٢٠٢٢) : "الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" هدفت هذه الدراسة التعرف على الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة وان هناك علاقة ايجابية بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.ومن أهم نتائج الدراسة: تبين أن القيادة الاكاديمية تشرك (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، ومؤسسات المجتمع المدني، والقادة الاداريين) في رصد التغيرات في البيئة داخل الجامعات المصرية وخارجها بشكل مستمر. وكان من اهم مقترحات الدراسة اجراء بعض الابحاث حول الرشاقة الاستراتيجية وربطها بالميزة التنافسية.

دراسة (محمود محمد الضابط ٢٠٢٢): "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية" تستهدف هذا الدراسة التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية في بالسعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية

مرتفعة، وأيضاً مدي توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في كل من (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع) ، وأوصى الباحث بضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية سواء في المنظمات الربحية أم تلك التي لا تستهدف الربح .

دراسة (الصرايرة – وائل عبد الفتاح محمود ٢٠٢٠): (الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين الانتاج الرشيق والأداء المستدام) هدفت الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الانتاج الرشيق والأداء المستدام لمجمع المناصير الصناعي. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها وجود أثر مباشر وغير مباشر ذي دلالة احصائية للإنتاج الرشيق في الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي وأدراك العاملين في مجمع المناصير الصناعي في الكرك بأهمية تعزيز تطبيق الانتاج الرشيق لأثره في تحسين العمليات الانتاجية وتوفير التدريبات اللازمة للعاملين في مجال الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المستدام.

دراسة (ياسر ساير الحربي ٢٠٢٢): (أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التعليمي)، بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز والتعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز في ظل التحول الرقمي.

ومن أهم النتائج أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وكذلك أثر للمعوقات وتوصيات بتشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات واساليب الدعم الفني.

دراسة (الصاوي-محمد محمد عبد الرحمن ٢٠٢١): جامعة القاهرة كلية الاعلام (حلول التنوع في التحول الرقمي - الجامعات المصرية)، وكان الهدف من الدراسة التحول من التعليم التقليدي الى التحول الرقمي تعزيزا لرؤية مصر في الارتقاء بالتعليم ، وكانت نتيجة الدراسة اقتراح آليات لتنفيذ التحول الرقمي في الجامعات المصرية، من تحليل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية بما في ذلك عملاء الجامعة والمنافسين والاسواق، وتحديد رؤية مستقبلية للجامعات، وتوفير الدعم القيادي والاداري لجهود التحول الرقمي، وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة والبحث عن هياكل تنظيمية مرنة.

دراسة (علام، عمرو جلال الدين احمد ٢٠٢٠): جامعة عين شمس – مركز التطوير الجامعي (دور المؤسسات مدارس وجامعات ومجتمع مدني في دعم التحول الرقمي للمعلم والمتعلم)، ازدادت اهمية تكنولوجيا التعلم والمعلومات بشكل ملحوظ، وأدى ذلك الى سرعة وسهولة تدفق المعلومات والخبرات والمعارف وزيادة تطبيقاتها التكنولوجية وانتشاره في المجتمعات، مما يشير الى أهمية مساعدة طرفي العملية التعليمية على فهم واستيعاب هذه الثروة التكنولوجية الهائلة في المعلومات وهذه نتائج وما اوصت به الدراسة.

دراسة (شحاته، محمد موسى علي ٢٠٢٠): "تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرة الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية بجمهورية مصر العربية" جامعة كفر الشيخ – كلية التجارة. الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل انعكاسات تطبيق اليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الالكترونية، متمثلة في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الادارية للمواطنين.

دراسة (مصطفى أحمد أمين ٢٠١٨): "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة" وهدفت الدراسة الى تحديد مفهوم التحول الرقمي في الجامعات، وعرض جهود التحول الرقمي في الجامعات المصرية، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات المصرية، وبالتالي معرفة متطلبات التحول

الرقمي في الجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة. وتوصلت الدراسة الى اقتراح بعض الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية وهي تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتقييم البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوى والضعف وتحديد الرؤية وتوفير الدعم القيادي والاداري، وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة بالفعل ووجود استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي.

دراسة (سليمان أحمد سليمان ٢٠١٨): فاعلية التعلم المقلوب بالفيديو الرقمي (العادي / التفاعلي) في تنمية مهارات تصميم الفيديو التعليمي وإنتاجه لدى طالبات جامعة الأقصى بغزة المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني) هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية نوعين من التعلم المقلوب بالفيديو الرقمي، وهما: العادي، والتفاعلي، في تنمية مهارات تصميم الفيديو التعليمي وإنتاجه لدى طالبات جامعة الأقصى بغزة. وقد اتبع الباحث المنهج التجريبي، وكشفت نتائج البحث عن فاعلية التعلم المقلوب بالفيديو الرقمي العادي والتفاعلي في تنمية تلك المهارات، ووجود فرق دال إحصائيا بين التعلم المقلوب بالفيديو الرقمي العادي والتفاعلي في تنمية مهارات تصميم الفيديو التعليمي وإنتاجه.

دراسة (سواعي، غيداء خالد محمود ٢٠٢٢): أثر استخدام الذكاء التسويقي في تطوير الميزة التنافسية في قطاع الخدمات في المنظمات الدولية). حالة دراسية شركة زين. هدف الدراسة التعرف على أثر الذكاء التسويقي في تطوير الميزة التنافسية في قطاع الخدمات في المنظمات الدولية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وكان من أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء التسويقي المتمثلة في (فهم الزبون ، فهم المنتج، فهم السوق، فهم المنافس) على الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات، وأوصت الدراسة بإمكانية استفادة متخذي القرار في ادارة الشركة باستخدام الذكاء التسويقي من النتائج المتعلقة بوجود اثر لعناصر الذكاء التسويقي الميزة التنافسية.

دراسة (خاطر، سامح احمد فتحي ٢٠١٩): أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي: دراسة على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة (مصر). هدف الدراسة اختبار أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة مع تحليل الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي. وكانت نتائج الدراسة إظهار الأثر المعنوي الإيجابي للبراعة التسويقية والأثر المعنوي السلبي لعدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي. وساهمت هذه النتائج في إثراء المعرفة في المجال التسويقي، وتوجيه اهتمام المنظمات حول الآثار الإيجابية للبراعة التسويقية والآثار السلبية لعدم التأكد البيئي.

دراسة (نجا، أماني محمد ابراهيم ٢٠٢٢): "دور البراعة التسويقية في التحول الرقمي بيئة الاعمال " تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد دور البراعة التسويقية متمثلة في المرونة التسويقية كاحد ابعادها في التحل الرقمي بيئة الاعمال، من حيث طبيعة هذا الدور وشكله واتجاهه ومدى قوته، ومن أهم نتائج البحث أنه للمرونة التسويقية دور في التكيف مع بيئة التحول الرقمي الحالية .

دراسة (عبد العزيز، أحمد محمد محمد ٢٠٢٠): (هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية). وهدفت الدراسة إلى محاولة تحقيق التكيف بين الجامعات المصرية والتغيرات في البيئة التي تتواجد بها، حيث أصبحت البيئة معقدة بدرجة عالية، وتحتاج لاستراتيجية مختلفة من أجل البقاء والتكيف والتنافس مع العديد من الجامعات الأخرى على المستوى العالمي والإقليمي، بل ومحاولة لتحقيق الصدارة، وأوصت الدراسة باقتناص الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية بأقصى سرعة ممكنة وبالتالي تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لنظم البراعة التسويقية.

دراسة (الموسوي، كوثر حميد هاني ٢٠١٨): "الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية" هدف الدراسة التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية من خلال ابعادها الفرعية(وضوح الرؤية،المقدرات الاساسية، تحديد الاهداف

الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، استغلال الفرص، واتخاذ الاجراءات) بوصفها متغيرا مستقلا في البراعة التسويقية كمتغير تابع من خلال ابعاده (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، والمرونة التسويقية) ، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية، وأن للرشاقة الاستراتيجية بايعاده المختلفة تأثيرا ايجابيا معنويا في البراعة التسويقية.

التحول الرقمي

إن التحول الرقمي لا يتحقق إلا عندما تفهم المنظمة بأكملها أهمية التحول الرقمي وتحتضن ثقافته وعناصره وتعني أهدافه، فالتحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات أو مشكلة تقنية، بل يتعلق بالبنية التحتية والأشخاص والهياكل التنظيمية (المطرف، ٢٠٢٠).

مفهوم التحول الرقمي

ربما لا يوجد تعريف موحد وثابت للتحول الرقمي لأنه مصطلح يستخدمه الكثيرون من زوايا عديدة لدرجة أنه أصبح مصطلحا شاملا يستخدم في كافة المجالات كالصحة، والصناعة، والتجارة، والتعليم وإدارة الاعمال وغيرها من المجالات، لذا تم تقديم عدد كبير من التعريفات له ومنها أنه التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية، كما يشير إلى السعي لتحقيق إستراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة (Ebert & Duarte, 2018).

وقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتحول الرقمي ومنها التي عرفت التحول الرقمي بأنه " عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما سبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا، (Muehlburger et al., 2019).

كما قدمت دراسة أخرى مفهوم للتحول الرقمي على أنه " عملية تهدف الى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات، (Vial, 2019). وايضا يعرف التحول الرقمي Digital Transformation : عملية تحول نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية، (حماده، ٢٠٢١). يمثل التحول الرقمي عملية تغيير في البنية التحتية للمؤسسات والشركات، ويتعلق باستعمال التكنولوجيا، وتسهيل الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية، وتحسين الخبرات، (نصير، ٢٠٢١).

أهداف التحول الرقمي

يرمي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي اشترطها (الرقب، ٢٠١٨، ٢٦-٢٨) الى أهداف " تدعيم مستوى الأداء " مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الإدارات المختلفة، وإحالة دقة البيانات مما يضمن زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الأخطاء المترتبة على الدخال اليدوي، و" اختصار الإجراءات الادارية" مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية، تنقص الأعمال الورقية كما تخفي الحاجة إلى نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة الكترونيا، و "الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية" إذ تم تخزين المعلومات بنسخ رقمية، مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها الكترونيا، وتوجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر ربحية، و "زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء" وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

مجالات التحول الرقمي:

ويمكن تصنيف مجالات التحول الرقمي الى الفئات الثلاثة الآتية: (الطعامنة والعلوش، ٢٠٠٤، ١٨) :-

المجالات المرتبطة بضروريات المواطنين والشركات إلى الخدمات الحكومية، ومن نماذجها خدمة الرواتب وتقديم الشكاوى والمعلومات، ورعاية العملاء، والانتخابات، وغيرها.
المجالات المرتبطة بالإدارة والخدمات داخل المؤسسات: وتتضمن البحث والاتصالات والتخطيط وتشكيل السياسات وإجراءها وإدارة الموارد البشرية وخدمات الإسناد والتمويل.

الخدمات بين المؤسسات: وتحتوي متابعة المشاريع والأمور العامة وخدمات المعلومات وإدارة الموارد البشرية والتعليم والتدريب والموازنة وإدارة التخزين المتكامل والحسابات.. وغيرها، (ياسر ساير الحربي، ٢٠٢٢).

أبعاد التحول الرقمي:

هناك مجموعة من الأبعاد لإستراتيجيات التحول الرقمي بغض النظر عن الصناعة أو الشركة التي يتم في ظلها اعتناق إستراتيجيات التحول الرقمي، فإن إستراتيجيات التحول الرقمي لديها عناصر معينة مشتركة، كما حددها (شحاته، محمد موسى علي، ٢٠٢٠) بأربعة أبعاد أساسية اقتباسا من (Matt et al., 2015) كالآتي:

استخدام التقنيات / التكنولوجيا: يعالج موقف الشركة من التكنولوجيا الجديدة وكذلك قدرتها على استغلال هذه التقنيات، لذلك يحتوي على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للشركة وطموحها التكنولوجي في المستقبل.

التغييرات في خلق القيمة: ويتعلق الأمر هذا بتأثير إستراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للشركات، وإلى أي مدى تنحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية (التي لا تزال تنظرية في كثير من الأحيان). حيث توفر المزيد من الانحرافات فرصا لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، لكنها غالبا ما تكون مصحوبة باحتياجات أقوى بالجدارات التكنولوجية والمتعلقة بالمنتجات ومخاطر أعلى بسبب الخبرة الأقل في المجال الجديد.

التغييرات الهيكلية: غالبا ما تكون هناك حاجة إلى تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشير التغييرات الهيكلية إلى الاختلافات في الإعدادات التنظيمية للمؤسسات، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المؤسسات والوحدات الإدارية.

الجوانب المالية: لا يمكن تفعيل الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية ويشمل ذلك قدرة الشركة على التمويل بسبب تناقص الأعمال الأساسية من أجل تمويل متطلبات التحول الرقمي، فالجوانب المالية هي المحرك والقوة الملزمة لإحداث التحول الرقمي. في حين أن انخفاض الضغط المالي على الأعمال الأساسية قد يقلل من التوجه الملحوظ للتطبيق، فإن الشركات التي تتعرض بالفعل لضغوط مالية قد تفتقر إلى طرق خارجية لتمويل التحول الرقمي، لذلك يتعين على الشركات مواجهة الحاجة إلى إجراء التحولات الرقمية واستكشاف خياراتها بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب.

الرشافة الاستراتيجية

يتحقق نجاح منظمات الأعمال من ادراكها بأن استمرارها وديمومتها على المدى البعيد مرهون بقدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، لذا تكتسب الرشافة الاستراتيجية أهمية بارزة من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم واستخدام المقدرات اللازمة لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الاجراءات ذات المسؤولية المشتركة عن طريق استكشاف الفرص واستغلالها (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٣٩).

مفهوم الرشافة الاستراتيجية

عرف قاموس أكسفورد "Oxford" الرشافة على أنها القدرة على التحرك السريع والسهل، وكذلك تعني الحركة الذكية والقدرة على التفكير بسرعة وبذكاء (Audran, 2010, p. 21).

أما تفسيرها من ناحية منظمات الاعمال فتعني الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، واستغلال تلك التغيرات لتمكنها على التكيف واعادة تشكيلها بطريقة سريعة (الأنباري، ٢٠١٥، ص٧).

عرف (القرشي، ٢٠١٧، ص١٨-١٩) الرشاقة الاستراتيجية بأنها هي استراتيجية ومفهوم، ويمكن التعبير عنها بالاستجابة النشطة، المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقة ليست فقط التي تملك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ولكنها بالإضافة الى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات.

كما عرفها (الشنطي، والجيار، ٢٠٢١) بأنها القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات، وهي القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بطرق مبتكرة.

كما عرفها (الفقيه، ٢٠١٨) هي القدرة الاستراتيجية لتعديل أو اعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال الترقى والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الاستراتيجية للجامعة، والى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

يشير الضابط (٢٠٢١، ١٩) نقلا عن (Santala, 2009:36) الى أن أهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة يتمثل بالآتي:

ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الاعمال الديناميكية لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الاخرى التي تقدم نفس الخدمات، والبحث عن أسواق جديدة من خلال الابتكار المستمر، وتوقع أكبر لاحتياجات العملاء.

كما انها تمكن الاستفادة من الفرص في السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.

تتبنى الرشاقة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة، وتساعد على ايجاد مفهوم مشترك ومتكامل بين استراتيجيات المنظمة وتنفيذها، تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمة على السيطرة على الازمات، والتكيف مع التغيرات الطارئة،

وتساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة، لتمكن المنظمات من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المنافسين، وتعد احدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها (هنية، ٢٠١٦، ١٢).

وتساعد الرشاقة كذلك دعم قيادة التغيرات المفاجئة والاستفادة من الفرص، فهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة (الصانع، ٢٠١٣، ١٦). كما أنها تمثل مفتاح النجاح في بيئة العمل، لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع المتغيرات المفاجئة، وتهتم بوجود مفهوم مشترك من الاستراتيجيات وتنفيذها (الموسوي، ٢٠١٨، ٤٤٦).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

١- **الحساسية الاستراتيجية:** ان الحساسية الاستراتيجية تعني الانفتاح على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وأن هناك مجموعة من العوامل المترابطة تساهم في الحفاظ على مستوى ملائم من الحساسية الاستراتيجية وهي : العمليات الاستراتيجية المفتوحة التي يمكن من خلالها التواصل المستمر ومشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع وتصميم الاستراتيجيات المناسبة، ورفع مستوى اليقظة الاستراتيجية لكل ما يمكن أن يؤثر على المنظمة في العالم الخارجي بمرونة عالية، (Doz & Kosonen, 2008).

٢- **وضوح الرؤية:** توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار او استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، الرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة اعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على

جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبط بها (الموسوي، كزثر حميد هاني، ٢٠١٨) نقلا عن (Abu- Radi,2013:21). وتكمن اهمية الرؤية حيث تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث ان الرؤية تبسط الالاف من القرارات التفصيلية، كما انها تحفز العاملين لاتخاذ الافعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وكذلك في تساعد على تنسيق مختلف افعال العاملين بسرعة وبكفاءة، (محمود الشنطي، ٢٠٢١).

٣- **توفير القدرات الاساسية:** هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق اعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين وتمثل وعي وأدراك المنظمة بالقدرات المطلوبة لكيفية اداء العمل او معرفة كيف، اذ ان المنظمة التي لا تدرك قدراتها الاساسية ستكون عملية تعقب الفرص بشكل سيئ، وضرورة هنا تحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسب مع المقدرة الجوهرية لها. (الموسوي، كزثر حميد هاني، ٢٠١٨) نقلا عن (Long,2000:25).

٤- **تحديد الاهداف الاستراتيجية:** ان اي منظمة مهما كان حجمها صغيرا ام كبيرا او اختلاف نشاطها انتاجي او خدمي تمتلك هدفا او مجموعة من الاهداف واختيار الاهداف الاستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الادارة العليا، وغالبا ما تكون الاهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وتأهيل وتعزيز او تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية او الناشئة، فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد ان تحقق نجاحها (الموسوي، كزثر حميد هاني، ٢٠١٨).

٥- **مشاركة المسؤولية:** تشير الى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدل من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، تمثل مقياس لمدى القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، اذ ان علاقتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة، لذا فان علاقات المنظمة مع شركاء سلسلة القيمة يمكن ان يخلق القيمة ويمكن ان يدمرها، (الموسوي، كوثر حميد هاني، ٢٠١٨) اقتباسا (Nikoo & Sina, 2007:49). وايضا هي عبارة عن مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية، مع محاسبة مشتركة للمخرجات (فاضل وعبد الرحيم، ٢٠١٦: ١١٩).

٦- **سيولة الموارد:** والتي تعني أن تكون قادرة على تحرك الموارد بمرونة من مكان الى آخر حسب الحاجة (ابوالوفا، جمال محمد، ٢٠١٩)، وتعني وضع اليات ديناميكية إدارية قادرة على توفير الموارد المالية الملائمة، وتعني أيضا القدرة الداخلية للمنظمات على اعادة بناء وتوزيع الموارد بسرعة، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة (دماج، ٢٠١٩، ٣٥٠).

البراعة التسويقية:

تم اشتقاق مصطلح البراعة التسويقية ((Marketing Ambidexterity على انه استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز، كما تعرف البراعة التسويقية بانه مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية اللازمة لبناء اداء تسويقي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. هذا وقد حدد الباحثين ثلاثة ابعاد للبراعة التسويقية هما براءة استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية (خاطر، ٢٠١٩).

مفهوم البراعة التسويقية

وبعد ان تطرقنا في المقدمة السابقة للبراعة والبراعة التسويقية اصطلاحا، ان البراعة التسويقية تهدف الى الابتعاد عن النماذج الكلاسيكية لغرض الابتكار

والالاتجاه نحو اداة الانضباط التسويقي المبني على البحث والتطوير في تسويق المنتجات التي تلبي متطلبات السوق، (Blindenbsch et al,2014: 2). وحسب الادبيات السابقة سنوضح بعض اسهامات الباحثين لمفهوم البراعة التسويقية: تعرف البراعة التسويقية بانها" مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية اللازمة لبناء اداء تسويقي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية" (الموسوي، كوثر حميد هاني، ٢٠١٨) اقتباسا من (Josephson, et., Al., 2015: 4)

ويرى (Laviakka, et al., 2015:1141) بأنها عملية تحقيق التوازن بين أنشطة استثمار واكتشاف الفرص فضلا عن تنسيق الأنشطة الداخلية والخارجية والابتعاد عن العمليات غير الضرورية والتي لا تلبي اهداف المنظمات ، وتعرف ايضا البراعة التسويقية بانها توجه تسويقي يهدف دراسة العلاقات ما بين العوامل الداخلية للبيئة التسويقية والعناصر الرئيسية لمنظمات الاعمال كالاستراتيجية، الهيكل، الانظمة، والنماط القيادية ومهارات التخزين.

ويعرفها (Xu et al.,2015:118) بأنها: مجموعة من الاليات التسويقية التي تقود الى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجودة لتحقيق الأهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة مع الزبون وتقود الى مزيد من الاستقرار التسويقي للمنظمة، (الموسوي، ٢٠١٨).

وتعرف ايضا البراعة التسويقية بانها: استغلال المنظمات للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز (Brett et al.,2015:1) بواسطة (الموسوي، ٢٠١٨).

وتعرف البراعة التسويقية بانها: توجه استراتيجي وفلسفة تسويقية تقوم على اساس البحث المستمر عن الفرص التسويقية والواعد والعمل على استثمارها بصورة صحيحة بناء على المعرفة التسويقية اللازمة لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبون لتؤثر على بصيرته لغرض اقتناعه باستهلاك منتجات المنظمة. (الكلابي، ٢٠١٧: ١٢٢).

أهمية البراعة التسويقية

تسهم في إعادة النظر في البنية التحتية التسويقية لمواجهة التحديات البيئية لتحقيق الانضباط التسويقي (Dutta, 2013:67).

واكد (Josephson et al,2015:4) ان البراعة التسويقية تعمل على خلق المواقف التنافسية ضمن سياق السوق الحالي عن طريق الافادة القصوى من أنشطة الاعلان والتوجهات الاستراتيجية لتحقيق الاهداف التسويقية. واستثمار الفرص الجديدة واستعمال المعرفة التسويقية لتحسين وتطوير الأنشطة المرتبطة بالابتكار. وتساهم البراعة التسويقية في تحديد وتطوير القابليات والمقدرات التسويقية المتميزة لتوليد قيمة في المستقبل وادخال التحسينات اللازمة للتوافق مع البيئة الخارجية وزيادة عمر المنظمة لأطول مدة ممكنة.

وفي حين يرى (Aldalimy et al,2019:6) ان اهميتها تتمثل بقدرتها في استكشاف واستثمار موارد المنظمة الداخلية والخارجية في وقت واحد لتلبية احتياجات العمل اليومية وكذلك قدرتها للتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق. وكذلك تسهم البراعة التسويقية في توفير الخيارات المتعددة ذات العلاقة لتمكين المدراء من الاستثمار بقائمة المنتجات الجديدة والمبتكرة والابتعاد عن الاهداف التي تحتاج لأموال كبيرة لتنفيذها، وادارة الاهداف التنظيمية والتسويقية ، (Snell et al,2015:531).

انواع البراعة التسويقية

اشارت بعض مصادر التسويق ذات العلاقة بمفهوم البراعة التسويقية الى وجود اربعة انواع رئيسية للبراعة التسويقية (الذبحاوي، ٢٠١٩: ٧٣)، كما حددها ايضا كل من (Prange&Chlegelmilch,2009:2018) و (Josephson,et, al,2015:1): -

١- البراعة التسويقية الهيكلية

تتحقق البراعة التسويقية الهيكلية من خلال تحفيز المنظمات على تبني اليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف عن طريق خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٥٠).

٢- البراعة التسويقية السياقية

قدرة المنظمة للاستغلال الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة يكون من خلال البراعة السياقية وليس عن طريق البراعة الهيكلية، حاولت البراعة التسويقية الهيكلية حل مشاكل الاستكشاف والاستثمار او الاستغلال للفرص التسويقية من خلال الوسائل الهيكلية الا ان البراعة التسويقية السياقية حاولت حل هذا التوتر على طريق المستوى الفردي، وتشير البراعة التسويقية السياقية لقدرة المنظمة على اداء الأنشطة التسويقية في الزمان والمكان المناسبين (Dutta,2013:58)،

٣- البراعة التسويقية المركزة

يرى (الكلابي، ٢٠١٧: ١٣٦) البراعة التسويقية المركزة تشير الى قدرة المنظمات على اداء أنشطة تسويقية محددة من دون اخرى وذلك لتوجيه قدرات العاملين لأداء أنشطة بكفاءة عالية يكون بذلك عوائدها أكثر وأفضل لتحقيق التميز التسويقي والاهداف التسويقية على المدى القصير والمتوسط.

٤- البراعة التسويقية الفردية

تعتمد البراعة التسويقية الفردية على البحث عن تدفقات المعرفة اللازمة لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشاف والاستثمار التسويقي وان البراعة التسويقية الفردية تهدف للتركيز على تنمية القدرات الذهنية لراس المال الفكري لتحفيزهم باتجاه ابداء الافكار الضرورية لتنشيط الابتكار الذي يؤثر على نشاط استكشاف واستغلال الفرص التسويقية (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٥١).

أبعاد البراعة التسويقية:

اتضح من مراجعة عدد من الادبيات التسويقية المعاصرة عن وجود عدة ابعاد للبراعة التسويقية، يمكن توضيحها كما يلي: - (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٥١-٤٥٣)

١-استكشاف الفرص (البحث عن فرص جديدة)

وهو التسويق القائم على استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية، وبالتالي يستند على محاولة استكشاف احتياجات العملاء المستقبلية في الأسواق، مما يقود لتغيير جذري في المعارف والمهارات التسويقية من أجل تقديم ابتكارات جديدة في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي يحقق الاستمرارية في الأجل الطويل (خاطر، ٢٠١٩: ٢٢٧).

٢-استثمار(استغلال) الفرص

يرتبط استثمار أو استغلال الفرص بمصطلحات مثل التنقيح، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق (March, 1991:14) و.(Yigit, 2013:71) وإن القدرة على الاستثمار ينبغي أن تتماشى مع طبيعة الرؤية والرسالة الإستراتيجية، مع العلم ان النجاح في استثمار الفرص المتاحة تعكس قدرة المنظمات على تطوير المنتجات الحالية الضرورية لتطوير الأسواق الحالية أو الدخول إلى أسواق جديدة تسهم في خلق قيمة للعميل (Piao, 2014:210).

٣-المرونة التسويقية

وتتجسد المرونة التسويقية في رغبة الإدارة العليا للاستجابة والتكيف المستمر مع التغير الذي يحدث في أذواق العملاء لغرض اتخاذ قرارات تعبر عن الرغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية والإستراتيجية، ويتم ترجمة ذلك من خلال عدد من الأهداف التسويقية التي يجب أن تتواجد في الخطط الإستراتيجية للمنظمات، وأيضا من خلال اتخاذ العديد من القرارات التسويقية الملائمة لمواكبة هذه التغيرات

المستمرة في البيئة الخارجية لتحقيق رغبات ومتطلبات العملاء الحاليين والمستقبليين (الطائي والكلابي، ٢٠١٧: ١٠٠٤).

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن هذا النوع يقوم على تحديد الظاهرة وطبيعتها، ووصف العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهاتها، واستخلاص تعميمات ترتبط بالظاهرة موضوع الدراسة (الدليمي وصالح، ٢٠١٤)، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة رسم صورة للجامعات المصرية وكيفية تطبيقها للتحول الرقمي من خلال اهتمامها بالبراعة التسويقية واستراتيجيات رشيقة ومرنة وكيف تسهم الاستراتيجية المقترحة لتفعيل الدور الوسيط للرشافة الاستراتيجية في العلاقة ما بين البراعة التسويقية والتحول الرقمي في الجامعات المصرية والمساهمة في تحقيق ذلك في المستقبل.

مجتمع الدراسة: -يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإدارة ودارسي الدكتوراة والماجستير في كلية الدراسات العليا- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- القاهرة- فرع شيراتون.

عينة الدراسة: -تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإدارة ودارسي الدكتوراه والماجستير وسوف يتم احتساب العينة.

تحليل البيانات:

ستتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة لتحليل البيانات والخروج بالنتائج، بالإضافة إلى تفرغ الاستبانة والمقابلات الشخصية والخروج منها بتوصيات مستقبلية.

حدود الدراسة: -الحدود المكانية: القاهرة- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- فرع شيراتون - كلية الدراسات العليا.

الحدود الزمانية: السنة الدراسية ٢٠٢٣-٢٠٢٤

الاستنتاجات.

جاءت النتيجة العامة للمحور "التحول الرقمي" التحول الرقمي في الأكاديمية يتم بشكل جيد للغاية .

-وقد جاء في المركز الأول البعد الثاني "خلق القيمة أن التحول الرقمي قد أسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل الأكاديمية .

جاءت النتيجة العامة للمحور "البراعة التسويقية" أن الأكاديمية تتمتع بمستوى إيجابي من البراعة التسويقية، هذا يعكس قدرة الأكاديمية في التكيف مع التغيرات البيئية، واستجابتها لاحتياجات الطلاب.

المحور الثالث (الرشافة الاستراتيجية) وهو ما يدل على أن الأكاديمية تتمتع بمستوى إيجابي من الرشافة الاستراتيجية، ويشير إلى أن الأكاديمية تملك قدرة على التكيف مع التغيرات واحتياجات المستقبل، رغم أن بعض المجالات قد تتطلب تحسينات في مجالات معينة.

التوصيات:

تعزيز التغيرات الهيكلية: تطوير استراتيجية تحول رقمي أكثر شمولاً تركز على إعادة الهيكلة التنظيمية، يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد العوائق الداخلية والتغلب عليها عبر ورش العمل وبرامج التدريب الموجهة، عن طريق دمج فرق العمل لتعمل بشكل متكامل باستخدام أدوات رقمية تتيح التعاون والتواصل الفعال.

زيادة الاستثمار في التكنولوجيا: الاستمرار في تحديث البنية التحتية التكنولوجية، مع التركيز على الابتكار التكنولوجي لتطوير الحلول المخصصة للأكاديمية، وذلك بتخصيص جزء من الميزانية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين العمليات الإدارية والأكاديمية.

زيادة التركيز على استغلال الفرص: تحسين القنوات الترويجية وزيادة نقاط التواصل مع الطلاب للتعريف بالخدمات المقدمة، باستخدام تقنيات التسويق الرقمي مثل الإعلانات المستهدفة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتوسيع قاعدة الطلاب المستهدفين.

تعزيز عمليات استكشاف الفرص: إنشاء وحدة متخصصة للأبحاث التسويقية تهدف إلى مراقبة التغيرات البيئية وتحليلها: استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة لفهم تفضيلات الطلاب بشكل دقيق والاستفادة من النماذج الاحصائية الاكثر تطوراً لتحليل التداخل بين المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة.

تعزيز وضوح الرؤية: تحديث الأهداف الاستراتيجية للأكاديمية لتتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة، وضمان توصيلها لجميع المستويات التنظيمية، إعداد تقارير دورية توضح تقدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع الأطراف.

تعزيز الالتزام الجماعي والمسؤولية المشتركة: بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تنظيم ورش عمل لتطوير مهارات العمل الجماعي وتعزيز ثقافة الحوار.

التركيز على الابتكار والتكيف: تبني ثقافة الابتكار كجزء أساسي من استراتيجية الأكاديمية للتعامل مع التحديات المتغيرة، و إنشاء مركز للابتكار داخل الأكاديمية يعمل على تطوير حلول مبتكرة في مجالات العمل المختلفة.

أولاً: المراجع العربية

- ١- كامل، شيماء فهمي محمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على البراعة التنظيمية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية.
- ٢- ياسر ساير الحربي ٢٠٢٢- (أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد ٤٣.
- ٣- نجاء، اماني محمد ابراهيم ٢٠٢٢ (دور البراعة التسويقية في التحول الرقمي بيئة الاعمال) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية. مج ١٣، ١٤، ٤٤٦-٤٦٣.
- ٤- الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢): دور الرشافة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، ٤٢ (٢)، ١٧-٣٢.
- ٥- محمود عبدالرحمن الشنطي (٢٠٢١)، " الرشافة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية"، على شركات صناعة الادوية الفلسطينية، مج ٢٩، ١٤، ٢٠٢١.
- ٦- الصرايرة ، وائل عبد الفتاح محمود ٢٠٢٠ (الدور الوسيط للرشافة الاستراتيجية بين الانتاج الرشيق والأداء المستدام). مجلة الباحث الاقتصادي، مج ٨، ١٢، ١٢-٢٩.

- ٧- عبد العزيز، احمد محمد محمد. ٢٠٢٠ (هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشافة الاستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية). العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ٤، ٤٧١-٥٤٠.
- ٨- خاطر، سامح احمد فتحي، (٢٠١٩). أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي. دراسة ميدانية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة مصر. المجلة العربية للعلوم الادارية، مج ٢٦، ع ٢٤، ٢٢٣-٢٦٣.
- ٩- فريحات، محمد سلطان محمد سعيد (٢٠١٩): أثر الرشافة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية المدرج اسمائها في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير جامعة الاسراء الخاصة، عمان ٢٠١٩.
- ١٠- مصطفى احمد امين ٢٠١٨: (التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة). مجلة الادارة التربوية، العدد ٢٩، ٢٠١٨.
- ١١- الموسوي، كوثر حميد هاني ٢٠١٨ (الرشافة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية): دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. آداب الكوفة، مج ١٠، ع ٣٥، ٤٣٩-٤٦٦.

ثانيا : الدراسات الاجنبية:

- ١-Tan, et.al, (2023). The impact of digital transformation on organizational agility. Nobel Yayinevi. ISBN: 978-625-398-538-7.
- ٢-Zhang, H., Ding, H., & Xiao, J. (2023). How organizational agility promotes digital transformation: An empirical study. Sustainability, 15(14).
- ٣-Abdulaziz Alhubaishy, Abdulmajeed Aljuhani (2021), The challenges of instructors and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities, Education, and Information Technologies (2021) 26:4647-4662,
- ٤-Karim, R. (2020), Digital Transformation Challenges in the Japanese Financial Sector: A Practitioner' Perspective. In Transforming Japanese Business (99.45-54). Springer, Singapore.
- ٥-Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. (2020): Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesias Consumer Goods. Journal of Global Marketing, 33(4), 266-288.

-
- ٦-(EKB 2019) K. M. H. (2019): The Mediating Role of Strategic Agility on the Relationship between Organizational Intelligence and Competitive Advantage: A case study an Masters Thesis, University of Nilein, Khartoum.
- ٧-Kalea, E. (2019): Absorptive Capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility, International Journal of
- ٨-Vial, G., (2019): Understanding digital transformation: A review and Research agenda, Journal of Strategic Information Systems 28, 118-144.