



الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين

والميزة التنافسية المستدامة

(دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا)

إعداد

د. عبد العزيز عبد الكريم محمد عبد العزيز

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج

aziz19790626@gmail.com

د. محمد عبد الغفار علم الدين

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الادارية بجناكليس

mohamed.almelden2020@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

علم الدين، محمد عبد الغفار؛ عبد العزيز، عبد العزيز عبد الكريم محمد (٢٠٢٥). الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(٢)٣، ٧٥١-٧٨٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين

والميزة التنافسية المستدامة

(دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا)

د. محمد عبد الغفار علم الدين؛ د. عبد العزيز عبد الكريم محمد عبد العزيز

ملخص البحث:

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة من خلال توسيط الرشاقة التسويقية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بقطاع المبيعات بقطاع وسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة ٢٥٢ مفردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ك الارتباط والانحدار المتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وكل من الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، والميزة التنافسية المستدامة من خلال الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط؛ أي أن الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة.

وفي ضوء نتائج البحث أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني سياسات تمكين العاملين، وكذلك الاهتمام بتحسين درجة الرشاقة التسويقية للعاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات بوسط الدلتا، كما قدمت الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الرشاقة التسويقية، الميزة التنافسية المستدامة.

١- تمهيد:

إن إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال الحديثة أمر ضروري للغاية حيث تمثل القوة الدافعة لزيادة الإيرادات على المدى القصير و تأمين نمو الأعمال، ولقد أصبح تأمين ميزة تنافسية على المنافسين أكثر أهمية من أي شيء آخر؛ وتتحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تأثيرات التعلم وموارد الشركة القيمة والنادرة والتي يصعب تكرارها ولا يمكن تعويضها، لذلك يجب على المنظمات أن تخلق باستمرار قيمة لا يمكن للمنافسين تقليدها من خلال تأمين موارد وقدرات لا يمكن تعويضها باستمرار لتأمين ميزة تنافسية مستدامة (Na et al., 2019).

في حين أصبحت بيئة الأعمال اليوم متقلبة وغير محددة ومتعددة الأوجه وغير واضحة على نطاق واسع؛ وعلى هذا النحو فإن المنظمات التي تتسم بالمرونة والديناميكية وسرعة الاستجابة والتي يطلق عليها المنظمات الرشيقة هي التي ستكون قادرة على التغلب على هذه التحديات واكتساب ميزة تنافسية (Tende & Gabriel, 2021)، كما أن الرشاقة في التفكير والتنفيذ أمر بالغ الأهمية لاتخاذ

قرارات تسويقية ناجحة في الأسواق سريعة التغير (Hughes & Chandy, 2021)؛ ومن ثم فإن التسويق الرشيق من خلال الاستشعار الاستباقي والمرونة يُمكن المنظمات من إدارة الطلبات والتهديدات المتقلبة الناشئة عن التعقيد الكبير للأسواق الاقتصادية المتقدمة (Sukardi et al., 2021)؛ وتعد من فوائد الرشاقة التسويقية: جودة العمل وسهولة تحديد المشكلة والدقة والمرونة كما تعتبر الرشاقة التسويقية بُعدًا رئيسيًا للتميز التسويقي ووسيلة استراتيجية للمنظمة لتنفيذ أنشطة النمو من خلال أقسام التسويق (abd Al Rassol, et al., 2023).

ويعد المورد البشري هو الأصل الأكثر قيمة والذي تمتلكه المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية وغير متوقعة، وأفضل طريقة لتحقيق الأهداف التنظيمية في هذه البيئة المتغيرة وغير المتوقعة هي تمكين الموارد البشرية (Sajuyigbe et al., 2023). ويعتبر بعض الباحثين ورجال الأعمال التمكين بمثابة استراتيجية مثالية للحصول على ميزة تنافسية (Ghosh, 2013).

وفي ضوء ما سبق يسعى هذا البحث من خلال التقصي والتحليل إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الحكومية المصرية من خلال الاعتماد على تمكين العاملين كمتغير مستقل ذي أثر مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، والرشاقة التسويقية كمتغير وسيط ذي أثر غير مباشر، وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا .

٢- مشكلة البحث:

تشهد المنظمات في العديد من القطاعات حالة من المنافسة الشديدة وذلك بهدف جذب العملاء والحفاظ عليهم، وتعتبر دراسة الرشاقة التسويقية ذات أهمية حيث إنها تساهم في التميز التسويقي (شرفاني، وصادق، ٢٠٢٣؛ Abd Al Rassol et al., 2023)، فبمجرد أن تقوم المنظمات بتطوير قدراتها التسويقية لتتحول نحو الرشاقة التسويقية، يمكنها تحسين الربحية وتقليل وقت الوصول إلى السوق وتزيد من اختراقها للسوق (Hagen et al., 2019)، وتعد الرشاقة التسويقية أمرًا ضروريًا لبقاء الأعمال في بيئة السوق الديناميكية، بالإضافة إلى تعزيز الأداء التنظيمي (Zhou et al., 2019; Khan, 2020; Abbas & Ali, 2024).

وأشار (Safari et al., 2020) إلى أن هناك العديد من الآثار الإيجابية للتمكين على الميزة التنافسية للمنظمات من خلال خلق نوع من الثقة بين العاملين والإدارات وبالتالي دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة انطلاقًا من فكرة الثقة التي تم إنشاؤها بين المنظمة وموظفيها، وقد أوضحت دراسة (Boussalem, 2015) أن تمكين العاملين له تأثير إيجابي على المزايا التنافسية المستدامة، وقد أوصت أن تهتم شركة الاتصالات بتمكين العاملين حيث إنه يحفز العاملين على اكتساب المعرفة وتنمية القدرات للحصول على مزايا تنافسية مستدامة.

وللوقوف على مشكلة البحث قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية المفتوحة مع عدد (٢٥) مفردة من العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات بمنطقة المنوفية، وذلك للتعرف على مستوى التمكين لدى العاملين، وكذلك مدى توافر الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات، وهل العاملين على علم بمفاهيم هذه المتغيرات .

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم إلمام بعض العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات محل التطبيق بمفاهيم الرشاقة التسويقية ولا الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة)، وذلك من حيث مدى تأثير تمكين العاملين على كلاً من الرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك مدى تأثير الرشاقة التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة؛ كذلك تبين للباحثين ضعف مستوى

الميزة التنافسية المستدامة، كما يعاني بعض العاملين من بعض السياسات التي تقيد من حريتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وخاصة سياسات التعامل مع العملاء وإتمام العملية البيعية.

ومما سبق ووفقا لما جاء بتقرير الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات الذي أوضح أنه:-

- قد تم تغريم شركات الاتصالات بمبلغ ٣٣ مليون جنية مصري وذلك بسبب تجاوز معايير ومحددات جودة الخدمات وذلك خلال الربع الاول لعام ٢٠٢٤.
- تم رصد ١٨٤ ألف شكوى من قبل مستخدمي خدمات الاتصالات تجاه مقدمي الخدمات خلال النصف الثاني من العام ٢٠٢٣
- تم رصد عدد من المناطق التي تعاني من سوء جودة مؤشرات خدمات الصوت بالشركة المصرية للاتصالات حيث تم رصد ٤٨ منطقة خلال شهر يناير ، و ٥٠ منطقة خلال شهر فبراير ، و ٣٥ منطقة خلال شهر مارس ٢٠٢٤.
- وفقاً لتقييم اجره الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات عن مستوى رضا العملاء عن شركات الاتصالات كانت نتيجته أن نسبة المستخدمين الذين شعروا بالرضا عن مجمل خدمات الهاتف المحمول المقدمة لهم من شركة فودافون ٧٩٪، ومن شركة اتصالات ٧٩٪، ومن شركة we ٧٦٪، ومن شركة أورانج ٧٤٪ وذلك من إجمالي مستخدمي كل مقدم خدمة/شركة وبذلك نجد أن الشركة المصرية للاتصالات (We) قد جاءت في المركز الثالث بعد فودافون واتصالات.

وفي ضوء ما سبق يمكننا صياغة مشكلة البحث في " وجود قصور في فهم دور الرقابة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا. "

ويمكننا صياغة التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث؟
- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والرقابة التسويقية بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث؟
- إلى أي درجة تتوسط الرقابة التسويقية العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث؟

٣- أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:
- تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث.
- التحقق من وجود علاقة بين تمكين العاملين والرقابة التسويقية بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث.
- الكشف عن العلاقة بين الرقابة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

- قياس الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

٤- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- يتناول هذا البحث بعض المفاهيم التسويقية الحديثة والمتملة في الرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة في ظل ندرة الدراسات العربية - في حدود علم الباحثين-؛ وذلك يحاول الباحثان تأصيلهم والتعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في هذه العلاقة.
- عدم وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحثين - قامت بقياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي (تمكين العاملين، الرشاقة التسويقية، الميزة التنافسية المستدامة)، وكذلك ندرة الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت قياس العلاقات المباشرة لتلك المتغيرات مجتمعة.
- مساعدة المديرين والقادة بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة في تفعيل دور تمكين العاملين والرشاقة التسويقية في تعزيز ودعم الميزة التنافسية المستدامة في حالة ثبوت وجود علاقة معنوية ايجابية بين تلك المتغيرات.
- توصيف الواقع الفعلي للدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تعزيز الرشاقة التسويقية، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتمكين العاملين على الميزة التنافسية المستدامة في ظل الدور الوسيط للرشاقة التسويقية.

٥- الإطار النظري وتنمية الفروض:

يحتوي الإطار النظري على الدراسات السابقة ومفهوم وأبعاد كل من تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة، كما يتناول العلاقة بين تمكين العاملين والرشاقة التسويقية، والعلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك العلاقة بين الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة؛ وذلك لتحديد الفجوة البحثية وتنمية فروض الدراسة على النحو الآتي:

- مفهوم وأبعاد تمكين العاملين Employee Empowerment :

يمكن إرجاع أصل التمكين إلى النظرية التي طورها (Douglas McGregor) والتي تسمى "النظرية Y" وذلك بناءً على فكرة أنه يمكن تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم ومشاركتهم من خلال تصميم وظائف أكثر استقلالية ومرونة (Zeglat et al., 2014) ويتم النظر إلى التمكين باعتباره نموذجًا علائقيًا يحدد كيفية تقاسم المديرين في المنظمات السلطة والمعلومات والموارد والمكافآت مع أولئك الذين يفتقرون إليها، ويتضمن تزويد الموظفين بالاستقلالية لاتخاذ القرارات اليومية بشأن الأنشطة المتعلقة بالوظيفة (Tende & Gabriel, 2021)، ولقد تم تعريف التمكين بأنه تشجيع موظفي الخطوط الامامية على المشاركة بشكل أكبر في عملية صنع القرار والأنشطة التي تؤثر على وظائفهم، وهي عبارة عن عملية تزويد العاملين بالفرص لإظهار قدرتهم على تقديم الحلول وأن لديهم المهارات اللازمة لتحويل أفكارهم إلى ممارسة وعمل على أرض الواقع (Alalie et al., 2019). في حين ذهب آخرون إلى أن التمكين يشير إلى منح العاملين القوى والالتزامات، وتمكينهم من المشاركة والتقدم واتخاذ الخيارات المناسبة، والفرص للقيام بالعمل بطريقتهم الخاصة دون مقاومة مباشرة من المديرين التنفيذيين. ويتميز تمكين الموظف بأنه يعزز الاتصال بين الإدارة والموظفين . وبالتالي فإن تمكين الموظف يعني مساعدة الموظفين في الحفاظ على المستوى التحفيزي للحصول على نتائج فعالة (K.G & Yajurvedi, 2022).

ويعرف الباحثان التمكين بأنه "منح العاملين الصلاحيات والقوى التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة والتي تساعدهم وتسهل عليهم تقديم المنتجات للعملاء وفقًا لاحتياجاتهم".

وفيما يتعلق بأبعاد تمكين العاملين، يجمع الباحثون على الأبعاد الأربعة التي قدمتها دراسة (Spreitzer, 1995) وقد استخدمته العديد من الدراسات علي سبيل المثال (Murry & Holmes, 2021; Baird et al., 2020; Boussalem, 2015)، وهذه الأبعاد تعكس توجه الفرد تجاه دوره الوظيفي (Boussalem, 2015) وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

- **المعنى Meaning:** وهو الاهتمام الداخلي للفرد بمهمة معينة، وهذا الاهتمام ينصب على قيمة الهدف من تحقيق هذه المهمة؛ وهذه القيمة يتم قياسها بمعايير الفرد من معتقدات وسلوك ومثل عليا (Thomas & Velthouse, 1990)، ويرى (Spreitzer, 1995) أن المعنى هو عبارة عن مشاعر تعبر عن التوافق بين احتياجات الدور الذي يقوم به الفرد في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكياته؛ والتناقض بينهما يولد اللامبالاة، ومشاعر الانفصال واللذين يضران بدافع العمل وجودة الأداء الوظيفي (Thomas & Velthouse, 1990).
- **المقدرة Competence:** تعبر عن الدرجة التي يمكن للشخص أداء أنشطة المهمة الموكلة إليه بمهارة (Boussalem, 2015)
- **الاستقلالية Self-Determination:** تمثل اتخاذ القرار بشأن أساليب وخطوات العمل والجهد المبذول من أجل اتمام المهمة (Spreitzer, 1995)، والاستقلالية مرتبطة بشكل إيجابي بالرأى الذاتية النفسية، وأن المبادرة والاستقلالية لهما تأثيران مباشران كبيران على أداء موظفي المبيعات (Boussalem, 2015).
- **التأثير Impact:** يعبر عن درجة التأثير التي يحدثها الفرد في النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل (Spreitzer, 1995).

- مفهوم وأبعاد الرشاقة التسويقية **Marketing Agility**:

تبنّت منظمات عديدة مفهوم الرشاقة من جهات مختلفة؛ وكان ذلك على النحو التالي: -
أولاً: الرشاقة الاستراتيجية وهي القدرة على الاستفادة من التغييرات في كيفية استخدام الموارد بطريقة مدروسة ومتعمدة وتكون المنظمة سريعة ورشيقة في الوقت نفسه بدلاً من أن تقيداً خطط ونماذج أعمال معدة مسبقاً (Doz, 2020).
ثانياً: الرشاقة التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات السريعة وغير المتوقعة؛ والازدهار في بيئة تنافسية، حيث تتغير الفرص باستمرار وبشكل غير متوقع (Lu & Ramamurthy, 2011).
ثالثاً: التصنيع الرشيق: طريقة جديدة للتصنيع تؤكد على المصانع الصغيرة المعيارية والعمليات السريعة التي يمكنها التعامل مع الاضطرابات والتغيير (Cao & Dowlatshahi, 2005).
رابعاً: رشاقة سلسلة التوريد وهي قدرة سلسلة التوريد على التكيف بسرعة أو الاستجابة للتغيرات في السوق (Swafford et al., 2006).

وعلى الرغم من وجود جهات نظر تنظيمية وتسويقية تتعلق بالرشاقة التسويقية؛ إلا أن المفهوم نفسه لم يحظ باهتمام كبير حتى الآن (Thumler, 2023). وقد تناول الرشاقة التسويقية على أنها قدرة المنظمة على توقع الفرص التسويقية والاستشعار الاستباقي لها، وسرعة الاستجابة والمرونة لتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل (Zhou et al., 2019)، في حين تناول آخرين الرشاقة التسويقية على أنها "حالة ديناميكية تتكيف مع ظروف معينة، وتلبي التغيير، وتطور الذات وذلك استجابةً للتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يسودها التغيير وعدم اليقين، ورد الفعل على المعوقات التي يفرضها مجال الأعمال والتي تتسم بالتغير" (Hughes & Chandy, 2021 & Rachmawati et al., 2019)؛ في حين تناولتها دراسة (Zhou, et al., 2019) على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات السوق بشكل أفضل من المنافسين، وأن سمات الرشاقة التسويقية

تتمثل في: الاستباقية؛ والمرونة؛ وسرعة الاستجابة؛ كما تتضمن استشعار الفرص والتهديدات والاستجابة لها.

ويعرف الباحثان الرشاقة التسويقية على أنها قدرة المنظمة على توقع الفرص التسويقية والاستشعار الاستباقي للتغيرات التسويقية والبيئية وسرعة الاستجابة لها والمرونة لتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل من المنافسين.

ولقد تناولت العديد من الدراسات (Abd Al Rassol, et al., 2023 ; Abbas & Ali, 2024) (Sukardi et al., 2021; Zhou et al., 2019) الرشاقة التسويقية من خلال أربعة أبعاد (الاستباقية Proactiveness، والاستجابة Responsiveness، والسرعة Speed، والمرونة التسويقية Flexibility).

الاستباقية Proactiveness: تتضمن إنشاء التغييرات بشكل استباقي، والاستشعار السريع والاستجابة للفرص والتهديدات (Zhou et al., 2019).

الاستجابة Responsiveness: تشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص الجديدة من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات استجابةً للتغيرات التي تم تحديدها في بيئتها (Alghamdi & Agag, 2024)

السرعة Speed: تشير إلى الوقت الذي تستغرقه المنظمات لاستشعار تغييرات السوق، وبدء الإجراءات، وجمع الملاحظات، وتعديل قرارات التسويق. ولقد ولت الأيام التي كان يتم فيها تحديد استراتيجية التسويق والانفاق التسويقي المرتبط بها في بداية العام ولا تتم مناقشته حتى نهاية العام؛ لقد أصبحت المرونة سمة العصر حيث يتعين على المنظمات إجراء تعديلات سريعة على استراتيجيتها نحو احتياجات العملاء (Kalaignanam et al., 2021)

المرونة التسويقية Marketing flexibility: هي تكيف المنظمات مع تغييرات السوق بشكل أفضل من المنافسين (Zhou et al., 2019)

- مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة **sustainable competitive advantage**:

الميزة التنافسية المستدامة هي هدف كل استراتيجية تنظيمية؛ ويمكن تحقيقها بعدة طرق، ويرتبط الأداء الأعلى بالميزة التنافسية، كما تؤدي إلى أداء متفوق (Reed & Defillippi, 1990)، وتعتبر الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً على قدرة المنظمة على تحقيق مكانة قيادية والحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء، كما تعد عاملاً مهماً لبقاء المنظمات على المدى الطويل، وزيادة الربحية والحصة السوقية (Nasef et al., 2022)؛ وفي نفس السياق قد أشارت دراسة كل من (Adama et al., 2024 & Kazemi et al., 2024) بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها باستمرار على مدى فترة زمنية ممتدة، رغم الضغوط التنافسية وتقلبات السوق؛ وأوضحت الدراسة بأن هناك مصادر مختلفة للميزة التنافسية المستدامة على سبيل المثال، التميز التشغيلي، وابتكار المنتجات، وسمعة العلامة التجارية، وعلاقات العملاء.

وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في: - الابتكار innovation، الجودة quality، المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility، التمييز أو التفاضل differentiation (Nasef et al., 2022)

الابتكار innovation: يشير إلى أي تحديث، أو استحداث سواء بالمنتجات أو العمليات أو هيكل المنظمة أو الأساليب الإدارية أو الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة (شادي وعلی، ٢٠٢٢).

الجودة quality: هو تطابق المواصفات الخاصة بالمنتج مع المعايير التي قد تم تحديدها مسبقاً ومدى خلو المنتج من الأخطاء والأضرار الصناعية وذلك بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء (عبد العزيز، ٢٠١٩).

المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility: هي عبارة عن عملية التكيف التنظيمي في ظل بيئة متغيرة، وقدرة المنظمة على إحداث تغيير استراتيجي وفقاً للمحفزات البيئية (Srour et al., 2016).

التمييز أو التفاضل differentiation: هو عبارة عن استراتيجية تنطوي على انفراد المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل بخصائص استثنائية، وبشكل يسهل إدراكها من قبل العميل على أنها مميزة وفريدة (شادي وعلی، ٢٠٢٢).

العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة

تشكل الموارد البشرية المكون الأكثر أهمية في تطوير الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث أنه يمكن للمورد البشري تحديد المخاطر ووضع خطط التعامل مع العقبات والسيطرة على التهديدات لتحقيق تقدم تنافسي مستدام (Saeed & Zahra, 2021)، ويظهر ذلك جلياً في تمكين العاملين حيث يعد من القضايا المهمة جداً للمنظمات، وخاصة تلك التي تقدم الخدمات، وذلك لأن العملاء والعاملين تركز اهتماماتهم في إنتاج الخدمة؛ وعدم قدرة الإدارة على التحكم في تجربة الخدمة يجعل العاملين مسؤولين عن جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويمكن أن تؤثر هذه الممارسة بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة (Alalie et al., 2019)، كما لا نستطيع أن نغفل دور تمكين العاملين كعامل رئيسي لبناء علاقات الثقة في المنظمات، والتي بدورها تؤدي إلى الابتكار، ومستوى أعلى من الميزة التنافسية المستدامة (Mwesigye et al., 2016). ولقد استهدفت العديد من الدراسات التعرف على علاقة تمكين العاملين بالميزة التنافسية المستدامة؛ فقد جاءت دراسة (Mwesigye et al., 2016) للتعرف على علاقة تمكين العاملين بالميزة التنافسية المستدامة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين له علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية المستدامة، كما استهدفت دراسة (Kadhim et al., 2018) التعرف على التمكين كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك في ظل الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتمكين وذلك من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة؛ في حين استهدفت دراسة (Alalie et al., 2019) التعرف على الدور الوسيط للتمكين في تأثير العوامل المحفزة على الميزة التنافسية المستدامة ولقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين له تأثير سلبي معنوي في العلاقة بين ثقافة التسلسل الهرمي والميزة التنافسية المستدامة وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بالدفع نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال تمكين العاملين، وفي نفس السياق جاءت دراسة (K.G & Yajurvedi, 2022) لفحص أثر تمكين العاملين في تحقيق درجة أفضل من الميزة التنافسية المستدامة والتي أوصت بأنه يجب أن يكون التمكين واسع النطاق ويجب أن يبدأ بالمديرين التنفيذيين وذلك من أجل الحصول على درجة أفضل من الميزة التنافسية المستدامة؛ وعلى نفس المنوال فقد توصلت دراسة (جدي، وعسكر، ٢٠٢٣) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتميز أداء المنظمات وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالموارد البشرية وذلك بالشكل الذي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة التنافسية. بينما توصلت

دراسة (سليمان، ٢٠٢٣) إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية.

ومما سبق، يمكننا صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا محل البحث.

العلاقة بين تمكين العاملين والرشاقة التسويقية

توصلت دراسة (Tende & Gabriel, 2021) إلى أن التمكين له علاقة إيجابية ومعنوية بجميع مقاييس رشاقة الموظف، وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات استراتيجيات تمكين العاملين لتحسين مستوى الرشاقة ولتحقيق ميزة تنافسية وإنتاجية أعلى؛ بينما استهدفت دراسة (خليل، وهلال، ٢٠٢٢) تحديد أثر العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، خصائص القائد، التمكين) على أبعاد الرشاقة التسويقية (الاستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة)، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للعوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية بصورة جزئية، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للتمكين على جميع أبعاد الرشاقة التسويقية، في حين استهدفت دراسة (Sajuyigbe et al., 2023) الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين والرشاقة التنظيمية وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين تمكين العاملين والرشاقة التنظيمية ولقد أكدت على أن الرشاقة التنظيمية مطلوبة من أجل تطوير مهارات العاملين وذلك لتحقيق الاستدامة.

ومما سبق، يمكننا صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث على النحو الآتي:

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرشاقة التسويقية بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا محل البحث.

العلاقة بين الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة:

لقد اكتسب التسويق قوة متزايدة داخل المنظمات كأداة حيوية للبقاء في السوق شديد المنافسة، ولكي تتمكن المنظمة من البقاء في البيئة التنافسية فإن المطلوب منها تحسين سمعتها والحفاظ على قاعدة عملائها والحفاظ على ميزتها التنافسية (Nasef et al., 2022)، حيث يمكن أن تعمل الرشاقة التسويقية على تحسين القدرة على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات البيئية الغير متوقعة، وتعد الرشاقة مفيدة لتشجيع المنظمات على القدرة على التغيير (Rachmawati et al., 2019)، وقد أوصت دراسة كل من (Barahma et al., 2021 & Al Shawabkeh, 2024) المنظمات بالاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية وذلك من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأوضحت أن المنظمات التي لم تسلك طريق الرشاقة قد خسرت جزءاً كبيراً من حصتها في السوق ولم تستطيع تلبية الاحتياجات المتجددة للعملاء. ولقد أكدت دراسة كل من (Zahoor et al., 2022; Eid et al., 2019; Alghamdi & Agag, 2024) على أن الرشاقة التسويقية هي السمة المميزة للمنظمات عالية القدرة على التكيف؛ ويجب أن تكون المنظمات يقظة ومستجيبة للفرص والتهديدات ولقد توصلت دراسة (Alghamdi & Agag, 2024) إلى أن الرشاقة التسويقية تزيد من الميزة التنافسية وذلك من خلال إعادة توجيه وتخصيص الموارد لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات وأن الاضطرابات العالية في السوق من شأنها أن تعزز الارتباط بين رشاقة التسويق والميزة التنافسية؛ كما أكدت على

أن الشركة تستطيع الحفاظ على رشاققتها وتحقيق أهداف الأداء التنافسي من خلال الموازنة المستمرة بين الابتكار والكفاءات الأخرى بالإضافة إلى دمج آليات استشعار السوق وقدرات استخبارات السوق ومما سبق، يمكننا صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث على النحو الآتي:

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا محل البحث.

الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة

ناقشت العديد من الدراسات دور الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط بين العديد من المتغيرات، والتي لعبت دورًا هامًا في دعم العديد من العلاقات بين المتغيرات، ومن هذه الدراسات دراسة (Alghamdi & agag, 2024) والتي استهدفت دراسة العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في ظل الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط، ومن أهم ما توصلت إليه أن الرشاقة التسويقية تتوسط العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، كما أشارت إلى أن اضطرابات السوق تعزز تأثير الرشاقة التسويقية على الميزة التنافسية، في حين توصلت دراسة (Korir et al., 2024) إلى أن الرشاقة التسويقية تتوسط العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين أداء الشركة، كما توصلت إلى أن تمكين العاملين يزيد من الرشاقة التسويقية؛ وقد استهدفت دراسة (Taha et al., 2024) دراسة العلاقة بين أصالة العلامة التجارية وتفاعل العملاء مع العلامة التجارية في ظل وجود الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط؛ ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرشاقة التسويقية في العلاقة بين أصالة العلامة التجارية وتفاعل العملاء مع العلامة التجارية

إلا أنه - في حدود علم الباحثان - لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات (تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة) مجتمعة، وبناءً على ما سبق، يمكننا صياغة الفرض الرابع من فروض هذا البحث على النحو الآتي:

الفرض الرابع:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة في ظل الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط.

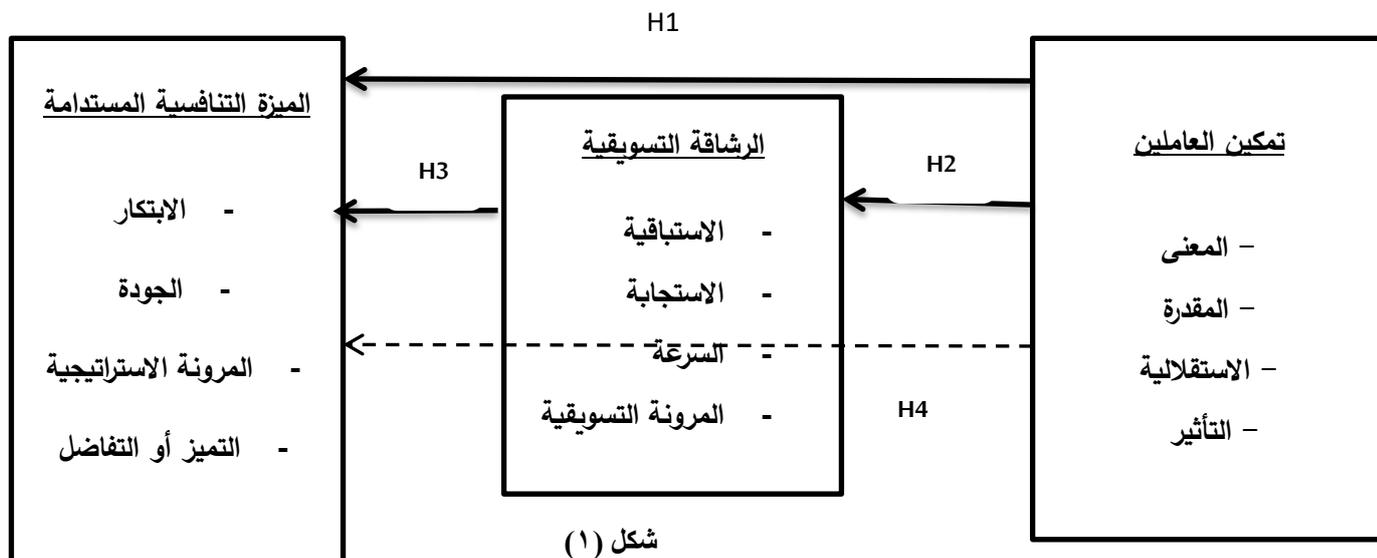
التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات ساهمت في التركيز على مفاهيم تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة، والتعرف على أهميتها في تحقيق رضا العميل وكسب ولائه، ومن استقراء الدراسات السابقة التي تناولها الباحثان يتضح وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات التي يتناولها البحث تتمثل في العلاقة المباشرة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة (Mwesigye et al., 2016; Kadhim et al., 2018؛ سليمان، ٢٠٢٣)، وكذلك العلاقة المباشرة بين تمكين العاملين والرشاقة التسويقية (Tende & Gabriel, 2021؛ Sajuyigbe et al., 2023؛ خليل، وهلال، ٢٠٢٢)، والعلاقة المباشرة بين الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة (Nasef et al., 2022; Rachmawati et al., 2019; Barahma et al., 2021 & Al Shawabkeh, 2024)، وفي حدود علم الباحثين لا توجد دراسات تناولت

العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وذلك ما يمثل محاولة الباحثان لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يُعدُّ هذا البحث من أول الأبحاث التي تجمع بين هذه المتغيرات.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بقطاع المبيعات بقطاع وسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها.

وبناءً على ذلك يمكن إعداد نموذج البحث المقترح كما هو موضح بالشكل رقم (١)



شكل (١)
نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثين

٦- حدود البحث:

تتمثل حدود هذا البحث في:

- الحدود الزمنية: تم تجميع البيانات الأولية للبحث في خلال شهري يونية ويوليو ٢٠٢٤م.
- = الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا، حيث إنهم أكثر احتكاكاً وتعاملاً مع العملاء.
- الحدود الموضوعية: والتي تتمثل في التركيز على الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا.

٧- منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، ويشتمل على البيانات المطلوبة ومصادرها، مجتمع وعينة البحث، متغيرات البحث وكيفية قياسها، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، تقييم صدق وثبات المقاييس. ويمكننا توضيح ذلك على النحو الآتي:

■ أنواع ومصادر البيانات:

لتحقيق أهداف هذا البحث اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات (البيانات الثانوية، والبيانات الأولية) ويمكن توضيحها فيما يأتي:

البيانات الثانوية: وقد تم الحصول عليها من المؤلفات العلمية، والدوريات، والبحوث والمقالات، التي تناولت متغيرات البحث (تمكين العاملين، الرشاقة التسويقية، الميزة التنافسية المستدامة).

البيانات الأولية: قد تم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا؛ وذلك بهدف تحليلها والوصول للإجابة عن تساؤلات البحث، واختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

■ مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء هذا البحث على العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا (المنوفية، والغربية، والقليوبية)؛ لذا يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا محل البحث حتى مستوى مدير إدارة والبالغ عددهم ٨٣٦ موظف مبيعات والجدول رقم (١) يوضح توزيعهم حسب المناطق الثلاث لقطاع وسط الدلتا:

جدول رقم (١) يوضح عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع مبيعات وسط الدلتا

م	اسم المحافظة	عدد العاملين	رئيس قسم	مدير إدارة	الإجمالي
١	الغربية	٣٣٢	١٥	٤	٣٥١
٢	المنوفية	٢٤٣	١٠	٢	٢٥٥
٣	القليوبية	٢٢٠	٨	٢	٢٣٠
	الإجمالي	٧٩٥	٣٣	٨	٨٣٦

المصدر: سجل العاملين بقطاع مبيعات وسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات

■ عينة البحث:

نظرًا لطبيعة البحث وانتشار مفردات مجتمع البحث فقد اعتمد الباحثان على العينات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بقطاع المبيعات وسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥٪، ونسبة خطأ ٠,٠٥، وقد تم تحديد حجم العينة بـ ٢٧٨ مفردة. وقد بلغ عدد القوائم الواردة ٢٥٢ قائمة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغت نسبة الردود ٩٠٪. وفيما يلي جدول يوضح القوائم الموزعة ونسب الردود.

جدول رقم (٢) القوائم الموزعة ونسب الردود لكل منطقة

م	اسم المحافظة	عدد العاملين	العينة	عدد القوائم الموزعة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
١	الغربية	٣٥١	١١٧	١١٧	١٠٢	٪٨٧
٢	المنوفية	٢٥٥	٨٥	٨٥	٨٠	٪٩٤
٣	القليوبية	٢٣٠	٧٦	٧٦	٧٠	٪٩٢
	الاجمالي	٨٣٦	٢٧٨	٢٧٨	٢٥٢	٪٩٠

المصدر: من إعداد الباحثين

■ أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات

لقد تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء: الجزء الأول لقياس تمكين العاملين، والجزء الثاني لقياس الرضاقة التسويقية، والثالث لقياس الميزة التنافسية المستدامة. وقد استغرقت عملية جمع البيانات شهرين ابتداءً من أول شهر يوليو ٢٠٢٤م.

■ متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية على مجموعة من المقاييس المتنوعة؛ وذلك من أجل جمع البيانات حول متغيرات البحث لتحليلها للوصول إلى أهداف البحث الحالي، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: تمكين العاملين

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد اعتمد الباحثان بصفة أساسية على المقياس الذي قدمته دراسة (Spreitzer, 1995)، والذي اعتمدت عليه دراسة كل من (Murry & Holmes, 2021; Baird et al., 2020; BOUSSALEM, 2015) مع إجراء بعض التعديلات ليتناسب مع طبيعة مجال التطبيق وطبيعة عمل المستقصي منهم في هذا البحث. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم واحد إلى عدم الموافقة التامة، في حين أشار الرقم خمسة إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

المتغير الوسيط: الرضاقة التسويقية

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اعتمد الباحثان بصفة أساسية على المقياس الذي قدمته دراسة (Zhou et al., 2019)، والذي اعتمدت عليه دراسة كل من (abd Al Rassol, et al., 2023; Abbas & Ali, 2024; Sukardi et al., 2021) مع إجراء بعض التعديلات ليتناسب مع طبيعة مجال التطبيق وطبيعة عمل المستقصي منهم في هذا البحث. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد اعتمد الباحثان بصفة أساسية على المقياس الذي استخدمته دراسة (Nasef et al., 2022)، مع إجراء بعض التعديلات ليتناسب مع طبيعة مجال التطبيق وطبيعة عمل المستقصي منهم في هذا البحث. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٨- أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض

قام الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS (V.18) بالإضافة إلى برنامج تحليل المسارات الهيكلية jasp في إجراء التحليلات المطلوبة وتمثل الأساليب والاختبارات الإحصائية فيما يلي:

المقاييس الإحصائية الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ وذلك من أجل وصف خصائص عينة البحث، والتعرف على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد كلٍ من خبرة العميل، وجودة العلاقة، وولاء العميل.

▪ **معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:** وذلك بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة في المقاييس المستخدمة لقياس تمكين العاملين، الرضاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة.

▪ **تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis:** حيث يساعد هذا ال على التعرف على نوع وقوة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات المستقلة والتابعة والتنبؤ بسلوك المتغير التابع على أساس المتغيرات المستقلة، وتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في ضوء قوة تفسيرها للمتغير التابع، ومن الاختبارات الإحصائية المصاحبة معاملات بيتا - معامل التحديد (R2) - اختبار F - اختبار T.

▪ **تحليل المسار (JASP) Path Analysis** والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة.

▪ **الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة:** اعتمد الباحثان على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، فقد اشتملت على اختبار F- Test، واختبار T-Test المصاحبين ل تحليل الانحدار والارتباط المتعدد.

٩- التحقق من مستوى الصدق والثبات في المقاييس:

يناقش الباحثان في هذا الجزء نتائج تحليل الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء وذلك كما يأتي:

صدق المحتوي Content Validity: للتأكد من صدق المحتوي لعبارات الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية، قام الباحثان بعرض قائمة الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة بالإضافة إلى عرضها على عدد ٣٥ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع المبيعات بوسط الدلتا، وقد تم عمل التعديلات طبقاً لملاحظات المحكمين وتعديل صياغة بعض العبارات لتصبح واضحة ومفهومة للمستقصي منهم.

- تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

استخدام الباحث معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ويستخدم للتأكد من اتساق متغيرات الدراسة مع بعضها بعضاً ويجب ألا يقل معامل الثبات Alpha Test عن ٠,٦ (إدريس، ٢٠١٢)، وفي ضوء ذلك تم تطبيق معامل الارتباط ألفا، على كل من مقياس تمكين العاملين، ومقياس الرضاقة التسويقية، ومقياس الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل،

ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة والجدول رقم (٢) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha) ألفا كرونباخ
تمكين العاملين		
١ المعنى	٣	٠,٨٦٣
٢ المقدر	٣	٠,٨٤١
٣ الاستقلالية	٣	٠,٨٩٣
٤ التأثير	٣	٠,٨٧٣
المقياس الإجمالي	١٢	٠,٩٥٢
مقياس الرشاقة التسويقية		
١ الاستباقية	٣	٠,٨٦٣
٢ الاستجابة	٤	٠,٩٠٤
٣ السرعة	٤	٠,٩٢٦
٤ المرونة التسويقية	٤	٠,٩٤٥
المقياس الإجمالي	١٥	٠,٩٧١
مقياس الميزة التنافسية المستدامة		
١ الابتكار	٤	٠,٩١٣
٢ الجودة	٤	٠,٩٢٦
٣ المرونة الاستراتيجية	٤	٠,٨٥٥
٤ التميز أو التفاضل	٥	٠,٩٢٢
المقياس الإجمالي	١٧	٠,٩٦٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (تم تطبيق هذا الاختبار على كل بُعدٍ من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي).

- ويتضح من نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٨٤٣) و(٠,٩٧١) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس تمكين العاملين ككل كان مرتفع حيث بلغ (٠,٩٥٢)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الرشاقة التسويقية ككل والذي بلغ (٠,٩٧١)، وأخيراً معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الميزة التنافسية المستدامة (٠,٩٦٨). وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي الآتية.

١٠- نتائج البحث واختبار الفروض:

يتناول الباحثان فيما يلي عرض نتائج البحث واختبار الفروض، على النحو الآتي:

١- توصيف متغيرات البحث:

للتعرف على طبيعة وشكل البيانات ومعرفة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، ولمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث ومعنوياتها، قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26). ويوضح الجدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط، وحيث أن البحث يحتوي على ثلاث متغيرات، تمكين والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد (المعني، والمقدرة، والاستقلالية، والتأثير) ومن خلال الجدول رقم (٣) يتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين قد تراوحت بين ٣,٤٧٦، و٣,٧٧٠؛ وانحراف معياري بين ٠,٨٦٣، و٠,٩٥٤ وذلك يشير إلى توافر أبعاد تمكين العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا بدرجة فوق المتوسط.

كما سجلت أبعاد الرشاقة التسويقية (المرونة التسويقية، الاستباقية، الاستجابة، السرعة) متوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٥٧٤، و٣,٥٨٣ وانحراف معياري بين ٠,٩٠٥، و٠,٩٦١ وذلك يشير إلى توافر أبعاد الرشاقة التسويقية بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا بدرجة فوق المتوسط.

بينما سجلت أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الابتكار، الجودة، المرونة الاستراتيجية، التميز أو التفضيل) متوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٦١٦، و٣,٨٤٨ وانحراف معياري بين ٠,٧٧٩، و٠,٨٦٥ وذلك يشير إلى توافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا بدرجة فوق المتوسط.

جدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومصنوفة معاملات الارتباط

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
											١	٠,٩٣٠	٣,٥٣٢	المعنى
										١	**٠,٦٧٥	٠,٨٦٣	٣,٧٧٠	المقدرة
									١	**٠,٦٩٧	**٠,٧٨٥	٠,٩٥٤	٣,٤٧٦	الاستقلالية
								١	**٠,٨٢٢	**٠,٧٣٧	**٠,٨٠٤	٠,٩٢٥	٣,٤٩٣	التأثير
							١	**٠,٨٤٠	**٠,٨٠٦	**٠,٧١٩	**٠,٨٧٥	٠,٩٤٥	٣,٥٨٣	المرونة التسويقية
						١	**٠,٨٤٨	**٠,٧٨٣	**٠,٧٥٤	**٠,٧٣٢	**٠,٨٧٦	٠,٩٠٥	٣,٥٧٧	الاستباقية
					١	**٠,٨٦٢	**٠,٨٠١	**٠,٧٥٥	**٠,٧٤٢	**٠,٦٩٣	**٠,٩١٣	٠,٩٦١	٣,٥٧٤	الاستجابة
				١	**٠,٨٦٣	**٠,٨١٧	**٠,٧٩٣	**٠,٧٣٢	**٠,٧٤٦	**٠,٦٦٥	**٠,٨٨٦	٠,٩١١	٣,٥٧٤	السرعة
			١	**٠,٨٣٧	**٠,٨٦٨	**٠,٨٣٤	**٠,٧٦٦	**٠,٧٣٤	**٠,٧٣٠	**٠,٦٦٣	**٠,٨٨٣	٠,٨٦٥	٣,٧٦٦	الابتكار
		١	**٠,٧١٢	**٠,٧٢٧	**٠,٧٩٧	**٠,٦٨٠	**٠,٦٨١	**٠,٦٤٥	**٠,٦٩٦	**٠,٦٢٥	**٠,٧٠١	٠,٧٩٩	٣,٨١٤	الجودة
	١	**٠,٨٠٧	**٠,٧٣٠	**٠,٧٣٧	**٠,٧٢٥	**٠,٧١٤	**٠,٧١٨	**٠,٦٧٣	**٠,٧٠٩	**٠,٦٣٣	**٠,٧٤١	٠,٨٤٢	٣,٦١٦	المرونة الاستراتيجية
١	**٠,٨٠٣	**٠,٧٨٥	**٠,٦٥٢	**٠,٦٤٨	**٠,٦٠٧	**٠,٦٢٥	**٠,٦٢٤	**٠,٥٩١	**٠,٦٢٨	**٠,٥٤٣	**٠,٦٥٢	٠,٧٧٩	٣,٨٤٨	التميز أو التفضيل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

**معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عالية المعنوية عند ٠,٠١ . ن = ٢٥٢ مفردة .

- اختبار صحة الفرض الأول:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والرشاقة التسويقية لدى العاملين بقطاع مبيعات وسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث، ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتطبيق تحليل الارتباط والانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الرشاقة التسويقية كل على حدة والرشاقة التسويقية إجمالاً وتتخصص نتائج تطبيق تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الرشاقة التسويقية كل على حدة والرشاقة التسويقية إجمالاً للعاملين بقطاع مبيعات وسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث في الجدول رقم (٤) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:

- (١) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر، الاستقلالية، التأثير) على بُعد المرونة التسويقية كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية وأن تمكين العاملين يمكن أن تفسر حوالي ٨٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد المرونة التسويقية.
- (٢) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر) على بُعد الاستباقية كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٨٠ ٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد الاستباقية، في حين لا تأثير لبعدي (، الاستقلالية، التأثير) كأحد أبعاد تمكين العاملين على بُعد الاستباقية كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار T-Test قد بلغت (٠,٤٧٨)، (٠,١٥٣).
- (٣) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر) على بُعد الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٨٤,٥٠ ٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد الاستجابة، في حين لا يوجد تأثير لبعدي (الاستقلالية، التأثير) كأحد أبعاد تمكين العاملين على بُعد الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار T-Test قد بلغت (٠,٧٣٠)، (٠,٥٥٥).
- (٤) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر، الاستقلالية، التأثير) على بُعد السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية وأن تمكين العاملين يمكن أن تفسر حوالي ٧٩,٦ ٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد السرعة.
- (٥) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر، الاستقلالية)، والرشاقة التسويقية، وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٩٣ ٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الرشاقة التسويقية. في حين لا يوجد تأثير لبعدي (التأثير) كأحد أبعاد تمكين العاملين على الرشاقة التسويقية حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار T-Test قد بلغت (٠,٧٠).

الجدول رقم (٤)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرشاقة التسويقية

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوب	مستوى دلالة t
المعنى المقدرة الاستقلالية التأثير	المرونة التسويقية	٠,٥٠١	٠,٨٧٥	٠,٧٦٦	١٠,٢٩٣	٠,٠٠٠
		٠,١١٢	٠,٧١٩	٠,٥١٧	٢,٥٣٥	٠,٠١٢
		٠,١٣٨	٠,٨٠٦	٠,٦٥٠	٢,٧٥٩	٠,٠٠٦
		٠,٢٦٠	٠,٨٤٠	٠,٧٠٦	٤,٦٦٥	٠,٠٠٠
المعنى المقدرة الاستقلالية التأثير	الاستباقية	٠,٦١٥	٠,٨٧٦	٠,٧٦٧	١٢,٤٠٦	٠,٠٠٠
		٠,٢٢٨	٠,٧٣٢	٠,٥٣٦	٥,٠٤٩	٠,٠٠٠
		٠,٠٣٦	٠,٧٥٤	٠,٥٦٩	٠,٧١٠	٠,٤٧٨
		٠,٠٨١	٠,٧٨٣	٠,٦١٣	١,٤٣٢	٠,١٥٣
المعنى المقدرة الاستقلالية التأثير	الاستجابة	٠,٨٥٤	٠,٩١٣	٠,٨٣٤	١٨,١١٣	٠,٠٠٠
		٠,١٦٢	٠,٦٩٣	٠,٤٨٠	٣,٧٨٦	٠,٠٠٠
		٠,٠١٧	٠,٧٤٢	٠,٥٥١	٠,٣٤٦	٠,٧٣٠
		٠,٠٣٢	٠,٧٥٥	٠,٥٧٠	٠,٥٩٠	٠,٥٥٥
المعنى المقدرة الاستقلالية التأثير	السرعة	٠,٧٥٨	٠,٨٨٦	٠,٧٨٥	١٤,٧٧٢	٠,٠٠٠
		٠,١١٩	٠,٦٦٥	٠,٤٤٢	٢,٥٤٦	٠,٠١١
		٠,١١٤	٠,٧٤٦	٠,٥٥٧	٢,١٥٦	٠,٠٣٢
		٠,٠٦٩	٠,٧٣٢	٠,٥٣٦	١,١٨٢	٠,٠٠١
المعنى المقدرة الاستقلالية التأثير	الرشاقة التسويقية	٠,٦٨٢	٠,٩٥٠	٠,٩٠٣	٢٣,٧٣٥	٠,٠٠٠
		٠,١٥٥	٠,٧٥٢	٠,٥٦٦	٥,٩٤٢	٠,٠٠٠
		٠,٠٧٦	٠,٨١٦	٠,٦٦٦	٢,٥٧٨	٠,٠١١
		٠,٠٦٠	٠,٨٣٢	٠,٦٩٢	١,٨٢٢	٠,٠٧٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

- اختبار صحة الفرض الثاني:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الثاني لهذا البحث، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا محل البحث، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق تحليل الارتباط والانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis*؛ للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كل على حدة والميزة التنافسية المستدامة إجمالاً وتتلخص نتائج تطبيق تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كل على حدة والميزة التنافسية إجمالاً للعاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا محل البحث في الجدول رقم (٥) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:

- (١) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، والمقدرة) على بُعد الابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٧٨,٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد الابتكار، في حين لا يوجد تأثير بين بُعدى (الاستقلالية، والتأثير) وبُعد الابتكار حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٢٩٤, ٠,٦٥٩).
- (٢) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر، الاستقلالية) على بُعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٥٦,٣٠٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد الجودة، في حين لا يوجد تأثير بين بُعد التأثير وبُعد الجودة حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٥٧٨).
- (٣) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر، الاستقلالية) وبُعد المرونة الاستراتيجية كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٦٠,٤٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد المرونة الاستراتيجية، في حين لا يوجد تأثير لبُعد التأثير على بُعد المرونة الاستراتيجية حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٨٠٨).
- (٤) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، الاستقلالية) وبُعد التميز أو التفاضل كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٤٦,٦٠٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد التميز أو التفاضل، في حين لا يوجد تأثير لبُعدي (المقدرة، والتأثير) على الميزة التنافسية المستدامة حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,١٠٨)، (٠,٨٨٤).
- (٥) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، المقدر، الاستقلالية) على الميزة التنافسية المستدامة، وأن تمكين العاملين يمكن أن يفسر حوالي ٧٣,٧٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الميزة التنافسية المستدامة، في حين لا يوجد تأثير لبُعد التأثير على الميزة التنافسية المستدامة حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٦٥٣).

الجدول رقم (٥)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
المعنى المقدره الاستقلالية	الابتكار	٠,٧٢٧	٠,٨٨٣	٠,٧٨٠	١٤,٦٨٠	٠,٠٠٠
		٠,١١٥	٠,٦٦٣	٠,٤٤٠	٢,٥٥٧	٠,٠١١
		٠,٠٥٣	٠,٧٣٠	٠,٥٣٣	١,٠٥١	٠,٢٩٤
		٠,٠٢٥	٠,٧٣٤	٠,٥٣٩	٠,٤٤١	٠,٦٥٩
المعنى المقدره الاستقلالية	الجودة	٠,٣٠٦	٠,٧٠١	٠,٤٩١	٤,٦٤٨	٠,٠٠٠
		٠,١٨٤	٠,٦٢٥	٠,٣٩١	٣,٠٨٠	٠,٠٠٢
		٠,٢٦٦	٠,٦٩٦	٠,٤٨٤	٣,٩٣٣	٠,٠٠٠
		٠,٠٤٢	٠,٦٤٥	٠,٤١٦	٠,٥٥٨	٠,٥٧٨
المعنى المقدره الاستقلالية	المرونة الاستراتيجية	٠,٣٩١	٠,٧٤١	٠,٥٤٩	٥,٩١٧	٠,٠٠٠
		٠,١٦٥	٠,٦٣٣	٠,٤٠١	٢,٧٥٦	٠,٠٠٦
		٠,٢٣٧	٠,٧٠٩	٠,٥٠٣	٣,٤٩١	٠,٠٠١
		٠,٠١٨	٠,٦٧٣	٠,٤٥٣	٠,٢٤٤	٠,٨٠٨
المعنى المقدره الاستقلالية	التميز أو التفاضل	٠,٣٢١	٠,٦٥٢	٠,٤٢٥	٤,٥٢٥	٠,٠٠٠
		٠,١٠٤	٠,٥٤٣	٠,٢٩٥	١,٦١٢	٠,١٠٨
		٠,٢١١	٠,٦٢٨	٠,٣٩٤	٢,٨٩١	٠,٠٠٤
		٠,٠١٢	٠,٥٩١	٠,٣٤٩	٠,١٤٦	٠,٨٨٤
المعنى المقدره الاستقلالية	الميزة التنافسية المستدامة	٠,٤٣٦	٠,٨٣٠	٠,٦٨٩	٩,٢٣١	٠,٠٠٠
		٠,١٤٢	٠,٦٨٦	٠,٤٧١	٣,٣١٠	٠,٠٠١
		٠,١٩٢	٠,٧٦٩	٠,٥٩١	٣,٩٥١	٠,٠٠٠
		٠,٠٢٤	٠,٧٣٦	٠,٥٤٢	٠,٤٥٠	٠,٦٥٣

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

- اختبار صحة الفرض الثالث:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرشاقة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع وسط الدلتا محل البحث، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis؛ للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين أبعاد الرشاقة التسويقية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كل على حدة والميزة التنافسية المستدامة إجمالاً، وتتلخص نتائج تطبيق تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد الرشاقة التسويقية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كل على حدة والميزة التنافسية المستدامة إجمالاً للعاملين بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات بقطاع وسط الدلتا محل البحث في الجدول رقم (٦) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:

(١) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التسويقية (الاستباقية، الاستجابة، السرعة) على بُعد الابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

وأن الرشاقة التسويقية يمكن أن تفسر حوالي ٧٩,٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد الابتكار، في حين لا يوجد تأثير لبُعد المرونة التسويقية على بُعد الابتكار حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٨٣٩).

(٢) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التسويقية (المرونة التسويقية، السرعة) على بُعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن الرشاقة التسويقية يمكن أن تفسر حوالي ٥٦,٦٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد الجودة، في حين لا يوجد تأثير لبُعدى (الاستباقية، والاستجابة) على بُعد الجودة حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٤٥١)، (٠,١٦٩).

(٣) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التسويقية (المرونة التسويقية، السرعة) على بُعد المرونة الاستراتيجية كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن الرشاقة التسويقية يمكن أن تفسر حوالي ٦٠,٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد المرونة الاستراتيجية، في حين لا يوجد تأثير لبُعدى (الاستباقية، والاستجابة) على بُعد المرونة الاستراتيجية حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,٢٥٨)، (٠,٧٦).

(٤) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التسويقية (المرونة التسويقية، السرعة) على بُعد التميز أو التفاضل كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وأن الرشاقة التسويقية يمكن أن تفسر حوالي ٤٥,٨٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد التميز أو التفاضل، في حين لا يوجد تأثير لبُعدى (الاستباقية، والاستجابة) على بُعد التميز أو التفاضل حيث إن مستوى المعنوية طبقاً لاختبار ت T-Test قد بلغت (٠,١٣٤)، (٠,٩٤٥).

(٥) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التسويقية (المرونة التسويقية، الاستباقية، الاستجابة، السرعة) على الميزة التنافسية المستدامة وأن الرشاقة التسويقية يمكن أن تفسر حوالي ٧٣,٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (٦)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التسويقية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
المرونة التسويقية	الابتكار	٠,٠١١	٠,٧٦٦	٠,٥٨٧	٠,٢٠٤	٠,٨٣٩
	الاستباقية	٠,٢٣٧	٠,٨٣٤	٠,٦٩٦	٣,٧٣٩	٠,٠٠٠
	الاستجابة	٠,٣٧٥	٠,٨٦٨	٠,٧٥٣	٦,١٩٠	٠,٠٠٠
	السرعة	٠,٢٥٢	٠,٨٣٧	٠,٧٠١	٤,٣٧٧	٠,٠٠٠
المرونة التسويقية	الجودة	٠,١٦٨	٠,٦٨١	٠,٤٦٤	٢,٣٦٧	٠,٠١٩
	الاستباقية	٠,٠٦٥	٠,٦٨٠	٠,٤٦٢	٠,٧٥٤	٠,٤٥١
	الاستجابة	٠,١١٣	٠,٦٩٧	٠,٤٨٦	١,٣٨٠	٠,١٦٩
	السرعة	٠,٣٤٣	٠,٧٢٧	٠,٥٢٩	٤,٣٩٥	٠,٠٠٠
المرونة التسويقية	المرونة الاستراتيجية	٠,٢٢٢	٠,٧١٨	٠,٥١٦	٣,١٠١	٠,٠٠٢
	الاستباقية	٠,٠٩٨	٠,٧١٤	٠,٥١٠	١,١٣٤	٠,٢٥٨
	الاستجابة	٠,١٤٧	٠,٧٢٥	٠,٥٢٦	١,٧٨٠	٠,٠٧٦
	السرعة	٠,٢٨٤	٠,٧٣٧	٠,٥٤٣	٣,٦١٥	٠,٠٠٠
المرونة التسويقية	التميز أو التفاضل	٠,١٧٣	٠,٦٢٤	٠,٣٨٩	٢,٢٣٣	٠,٠٢٦
	الاستباقية	٠,١٤١	٠,٦٢٥	٠,٣٩١	١,٥٠٥	٠,١٣٤
	الاستجابة	٠,٠٠٦	٠,٦٠٧	٠,٣٦٨	٠,٠٧٠	٠,٩٤٥
	السرعة	٠,٣٠٣	٠,٦٤٨	٠,٤٢٠	٣,٥٥٦	٠,٠٠٠
المرونة التسويقية	الميزة التنافسية	٠,١٤٤	٠,٧٧٧	٠,٦٠٤	٢,٨١٤	٠,٠٠٥
	الاستباقية	٠,١٣٦	٠,٧٩٥	٠,٦٣٢	٢,١٩٣	٠,٠٢٩
	الاستجابة	٠,١٥٧	٠,٨٠٩	٠,٦٥٤	٢,٦٦٨	٠,٠٠٨
	السرعة	٠,٢٩٥	٠,٨٢٢	٠,٦٧٦	٥,٢٧٦	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

للتحقق من صحة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وبالتالي اختبار صحة الفرض الرابع للبحث، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج JASP ب (MLE) Maximum Likelihood Estimates؛ والذي يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للرشاقة التسويقية على العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المكونة للنموذج (تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة) بشكل إجمالي، أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (الرشاقة التسويقية) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، مما استلزم ذلك استخدام تحليل المسار (JASP) Path Analysis والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة، ويعتمد على وجود نماذج سببية حيث يفترض وجود علاقة خطية بين السبب (المتغيرات السببية) والأثر. ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار الفرض الرابع.

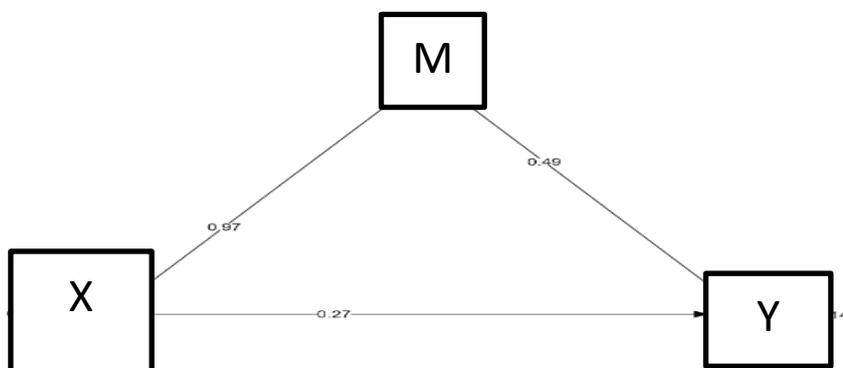
جدول رقم (٧)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

R2	R	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة معلمة المسار	نوع التأثير	المسار
٠,٧٠١	٠,٨٣٧	٠,٠٠٠	٣,٥٩٠	٠,٢٧٢	الأثر المباشر	تمكين العاملين ← الميزة التنافسية المستدامة
٠,٧٤٧	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠	٦,٦٤٦	٠,٤٧٥	الأثر غير المباشر	تمكين العاملين ← الرشاقة التسويقية ← الميزة التنافسية المستدامة
٠,٨٦١	٠,٩٢٨	٠,٠٠٠	٢٤,٣٣٠	٠,٧٤٧	الأثر الكلي	تمكين العاملين ← الرشاقة التسويقية ← الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة المقترحة بين تمكين العاملين و الميزة التنافسية المستدامة من خلال الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج JASP باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE)



شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج JASP

- يتضح من الجدول رقم (٧) أن تمكين العاملين (كمتغير مستقل) و الرشاقة التسويقية (كمتغير وسيط) يفسرا ٨٦,١ % وفقا لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في الميزة التنافسية المستدامة بقطاع المبيعات بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للرشاقة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار غير المباشر (٠,٤٧٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر لتمكين العاملين على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط.

١١ - مناقشة النتائج وتفسيرها:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشر بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة في ظل الدور الوسيط للرشاقة التسويقية، ولتحقيق هذه الهدف، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية بيانات البحث، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن درجة إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية، والميزة التنافسية المستدامة) كان فوق المتوسط نسبياً، مما يعني أن ممارسات الإدارة العليا بالشركة المصرية للاتصالات تسعى نحو تمكين العاملين جيدة ولكنها مازالت تحتاج إلى إعطاء العاملين بقطاع المبيعات مساحة يتحركون فيها من أجل العمل على رضا العميل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نتيجة ذلك، وكذا العاملين بقطاع المبيعات بحاجة الي تعزيز ممارسات الرشاقة التسويقية من مرونة وسرعة واستباقية في الاستجابة لحاجات العملاء مما يدعم الميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد تمكين العاملين على الرشاقة التسويقية، وكذلك تأثير إيجابي لتمكين العاملين بشكل إجمالي على الميزة التنافسية المستدامة.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرشاقة التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك تأثير معنوي إيجابي للرشاقة التسويقية بشكل إجمالي على الميزة التنافسية المستدامة.
- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى أن لأبعاد تمكين العاملين (المعني، والمقدرة، والاستقلالية)، تأثير معنوي إيجابي على الرشاقة التسويقية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Mwesigye et al., 2016; Kadhim et al., 2018)؛ كما توافقت مع ما أكدت عليه دراسة (جدي، وعسكر، ٢٠٢٣؛ سليمان، ٢٠٢٣) في أن تمكين العاملين يؤدي إلى تميز المنظمة ويلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تفسير ذلك بأن تمكين العاملين وإعطائهم مساحة يتحركون فيها نحو تحقيق رضا العميل وذلك من خلال تنمية احساسهم ووعيهم بالمعني الحقيقي للوظيفة والخدمة التي يقومون بتقديمها، وكلك إعطائهم الأدوات التي تزيد من مقدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والاستقلالية عند اتخاذهم القرار بما يخدم العميل ويحقق رضاه، فذلك يدعم مفهوم الرشاقة التسويقية من مرونة تسويقية وسرعة واستباقية في الاستجابة للتغيرات التسويقية.
- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد تمكين العاملين (المعني، والمقدرة، والاستقلالية)، على الميزة التنافسية المستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Tende & Gabriel, 2021)؛ خليل، وهلال (٢٠٢٢)، وكذلك اتفقت مع ما أكدته دراسة (Sajuyigbe et al., 2023) على أن تمكين العاملين يدعم ويزيد من الرشاقة في كل وظائف المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن تمكين العاملين واعطائهم بعض الصلاحيات ذلك يزيد من مقدرتهم واستقلاليتهم في اداء واجباتهم الوظيفية ويزيد من المعني الحقيقي للوظيفة التي يقومون بها وذلك كله يدعم الميزة التنافسية المستدامة من حيث تناغم العاملين مع متطلبات العملاء وسرعة الاستجابة لها، وبالتالي زيادة رضا العملاء.
- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرشاقة التسويقية (المرونة التسويقية، الاستباقية، الاستجابة، السرعة)، على الميزة التنافسية المستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Nasef et al., 2022; Rachmawati et al., 2019; Barahma et al., 2021 & Al Shawabkeh, 2024) في أن الاهتمام بالرشاقة التسويقية والرشاقة الاستراتيجية يدعم الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن الرشاقة تعمل على تحسين القدرة على سرعة الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات الغير متوقعة، ويمكن تفسير ذلك بأن الرشاقة التسويقية والتي تتمثل في المرونة والاستباقية والسرعة والاستجابة، تعطي الشركة ميزة عن منافسيها في استغلال الفرص المتاحة وايضا التغلب على العقبات المواتية في ظل البيئة سريعة التغير والتي تتطلب سرعة الاستجابة لهذه التغيرات، وذلك يعزز ويدعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

• توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التسويقية على العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Alghamdi & agag, 2024)، إلى أن الرشاقة التسويقية تتوسط العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية وهذا يؤكد على الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه الرشاقة التسويقية في التأثير على العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة.

١٢ - توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يتم تقديم توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بكيفية تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال زيادة تمكين العاملين في ظل ارتفاع مستوى الرشاقة التسويقية.

- توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:

- تعميق الفهم وترسيخ مفهومي تمكين العاملين، والرشاقة التسويقية في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لأبعاد تمكين العاملين المختلفة، وكذلك الرشاقة التسويقية، وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد الأساسية.
- ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وكذلك الرشاقة التسويقية لما لهما من تأثيرات إيجابية على زيادة ودعم الميزة التنافسية المستدامة.

■ توصيات تتعلق بكيفية زيادة الميزة التنافسية المستدامة من خلال زيادة مستوى تمكين العاملين والرشاقة التسويقية وذلك فيما يأتي:

- توصيات لزيادة مستوى تمكين العاملين:

- (١) العمل على زيادة إحساس العاملين بالمعنى الحقيقي لقيامهم بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم، وذلك من خلال إيضاح أهمية الدور الذي يقومون به بالنسبة للشركة، وإتاحة فرصة للتعبير عن آرائهم في بعض الإجراءات والسياسات الخاصة بالمهام الوظيفية الخاصة بهم.
- (٢) تفويض بعض من الصلاحيات للعاملين وذلك من أجل تعزيز القدرة من إتمام العملية البيعية للعميل؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين مساحة لاتخاذ القرار المناسب في بعض المواقف دون الرجوع إلى رئيسه والتي تستدعي سرعة في اتخاذ القرار.
- (٣) إعطاء الموظف مساحة من الاستقلالية بحيث يكون لديه مساحة تمكنه من اتخاذ القرارات العاجلة التي تخدم الشركة والعميل في آن واحد.

- توصيات لزيادة مستوى الرشاقة التسويقية:

- (١) العمل على إعطاء العاملين بعض الثقة والاستقلالية وذلك من أجل زيادة وتنمية الروح الاستباقية لديهم وتشجيعهم على ذلك من خلال تدريبهم على المواقف المختلفة.
- (٢) تدريب العاملين على سرعة اتخاذ القرارات وفقاً للطرق العلمية ومما لا يخل بالاستغلال الأمثل للموارد ولا يضر بأهداف الشركة.
- (٣) تشجيع العاملين على إيجاد أكثر من حل لكل قضية أو موقف وتشجيعهم على ابتكار حلول من خلال خبراتهم وتعاملهم مع العملاء مع إمكانية المفاضلة بين تلك الحلول واختيار الحل الأنسب.

- توصيات لزيادة مستوى الميزة التنافسية المستدامة:

- (١) يتعين على القائمين على إدارة التسويق بالشركة المصرية للاتصالات زيادة تمكين العاملين بالمبيعات مما يساعد على زيادة مستوى الرشاقة التسويقية وذلك من أجل اقتناص الفرص والتغلب على التهديدات وسرعة التعامل مع المواقف المختلفة.
- (٢) تدريب العاملين على سرعة اتخاذ القرارات وحسن التصرف في المواقف التي تستدعي ذلك والرجوع إلى الرئيس المباشر كلما استدعى الأمر ذلك.
- (٣) حصر التصورات المختلفة للتعاملات مع العملاء وعمل محاكاة لهذه المواقف وتدريب العاملين عليها وتقييم العاملين على قراراتهم بالمواقف المختلفة وإعطاء تقويضات للأكفاء بسرعة التصرف في المواقف التي تستدعي ذلك.

١٦- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق تتضح فيما يأتي:

- (١) دلالات على مستوى النظرية: أكد البحث الحالي على الدور الوسيط المهم للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين بقطاع المبيعات بوسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات، ومن ثم يضيف البحث الحالي إلى الأدبيات القليلة نسبيًا والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحث أي سبق لتناول النموذج الذي تم تناوله في البحث الحالي في بيئة إدارة الأعمال المصرية- بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية في هذا الجانب من بحوث إدارة التسويق.
- (٢) دلالات على مستوى التطبيق: تُعدُّ نتائج البحث الحالي وما أكده من علاقات معنوية بين متغيرات الدراسة (تمكين العاملين، الرشاقة التسويقية، الميزة التنافسية المستدامة) يعطي دلالة على أن الميزة التنافسية المستدامة لا تعتمد فقط على مستوى تمكين العاملين، بل أيضًا على الرشاقة التسويقية كمتغير وسيط، حيث إنه مع ارتفاع مستوى تمكين العاملين وارتفاع مستوى الرشاقة التسويقية يزيد من الميزة التنافسية المستدامة.

١٧- البحوث المستقبلية المقترحة:

على الرغم من أن البحث الحالي حاول دراسة الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بقطاع المبيعات بوسط الدلتا بالشركة المصرية للاتصالات، إلا أن نطاق هذا البحث، والأساليب المستخدمة فيه، والنتائج التي توصل إليها، تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:

١. إعادة اختبار نتائج هذه الدراسة في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات على سبيل المثال (قطاع الصناعة، شركات الطيران، السياحة والفندقة، قطاع التعليم الخاص).
٢. الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة.
٣. الدور الوسيط للرشاقة التسويقية في العلاقة بين تمكين العاملين وولاء العميل.
٤. إطار مقترح لمحددات الرشاقة التسويقية والنتائج المترتبة عليه.

المراجع

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- جدي، فراس فرحان، عسكر، كون آل قاسم (٢٠٢٣). تمكين العاملين ودورة في تميز أداء المنظمات الصحية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية في محافظة كركوك. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد التاسع، العدد الرابع، ص ٣٥٩-٣٧١.
- خليل، عصام عبد الهادي علي، هلال، أمنية عبد العظيم (٢٠٢٢). أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد الثالث عشر، العدد الاول، ص: ٢٩٥-٣٥٣.
- سليمان، برزو همزه (٢٠٢٣). دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية للأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين / أربيل. *مجلة يوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص: ٣٠-٤٨.
- شادي، عادل إمام حامد، علي، أيمن حسن (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الرابع، ص ٦٥٩-٧٠٠.
- شرفاني، دلان خوشفي رمضان، وصادق، درمان سليمان (٢٠٢٣). أثر إدارة خبرة الزبون في الرشاقة التسويقية دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في اقليم كردستان العراق. *مجلة جامعة دهوك*، المجلد السادس والعشرون، العدد الاول، ص ٥٧٣-٥٩٠.
- Abbas, Aamir & Ali, Arfan (2024). Antecedents and Outcomes of Marketing Agility: A Dynamic Capability Leading To Performance. *The Asian Bulletin Of Big Data Management*, 4,(2), 48-61.
- Abd Al Rassol, Hussien Ali; AL-Janabi, Mohanad Abdulabbas Jasim & Gshayyish, Ahmed Mankhi (2023). Marketing Agility And Its Role In Marketing Performance. Iraqi Academics Syndicate 3rd International Conference On Arts And Humanities Sciences. 1-11.
- Adama, Henry Ejiga; Popoola, Oladapo Adeboye, Okeke, Chukwuekem David & Akinoso, Abiodun Emmanuel (2024). Theoretical Frameworks Supporting It And Business Strategy Alignment For Sustained Competitive Advantage. *International Journal Of Management & Entrepreneurship Research*. 6,(4),1273-1287.
- Alalie, Helal Mouneer; Harada, Yoshifumi & Noor, Idris Md (2019). Mediating Role Of Empowerment Strategies In The Impact Of Motivation Factors On Sustainable Competitive Advantage: A Study Of The Banks In Iraqi. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*.. 9 ,(2), 568-578.

-
-
- Alghamdi, Omar A. & Agag, Gomaa (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 76, 1-15
 - Baird, Kevin; Tung, Amy & Su, Sophia (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*. 31:451–474.
 - Barahma, Maged; Battour, Mohamed; Ali, Kalsom Binti & Nashief, Mohammad (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Strategic Agility as a Mediating Variable. *Journal Sustainability*, 13, 1-15.
 - Boussalem, Abou-Bakr (2015) Impact of Employees' Empowerment on Sustainable Competitive Advantage -Case Study on Ooredoo Communication Company. *Revue Chercheur Economique* . 3, 8-20.
 - Cao, Qing, & Dowlatshahi, Shad (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23(5), 531–550.
 - Doz, Yves. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1),1-14.
 - Eid, Riyadh, El-Kassrawy, Yasser Ahmed, Agag, Gomaa, 2019. Integrating destination attributes, political (in) stability, destination image, tourist satisfaction, and intention to recommend: a study of UAE. *Journal of Hospital Tourism Res.* 43 (6), 839–866
 - Ghosh, Ajit Kumar (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95-107.
 - Hagen, Birgit, Zucchella, Antonella & Ghauri, Pervez Nasim (2019). From fragile to agile: Marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36, (2), 260–288.

-
-
- Hughes, Nick & Chandy, Rajesh (2021). Commentary: trajectories and twists: perspectives on marketing agility from emerging markets. *Journal of Marketing*, 85(1), 59-63.
 - K.G, Sunny & Yajurvedi, Neha (2022). Enhancing The Efficacy of Organisational Competitive Advantage Through Employee Empowerment. *Journal of Positive School Psychology*, 6, (3), 5457–5465.
 - Kadhim, Rabab Ibrahim; Mohammed, Mhsen Alwan & Gremikh, Hameedah Ghjaer (2018). Empowerment as a strategy to achieve the competitive advantage of organizations: A mediating role of organizational learning. *Management Science Letters*, 8, 903–912.
 - Kalaignanam, Kartik; Tuli, Kapil R.; Kushwaha, Tarun; Lee, Leonard & Gal, David (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*. 85(1), 35-58.
 - Kazemi, Arman; Kazemi, Zohre; Heshmati, Hamed; Jashnabadi, Javad Nazarian & Tomaskova, Hana (2024). Ranking Factors Affecting Sustainable Competitive Advantage from The Business Intelligence Perspective: Using Content Analysis And F-TOPSIS. *Journal of Soft Computing and Decision Analytics*. 2(1), 39-53.
 - Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5), 101733.
 - Korir, Kimeli; David, Kosgei; Rose, Boit (2024). The Moderating Effect of Agility on The Relationship Between Employee Empowerment and Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County. *Journal of Business, Economics and Management Research Studies*, 2,(3), 28-45.
 - Lu, Ying & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*. 35(4):931-954.
 - Mwesigye, Jimmy; Warren, Kule Julius & Shukla, Jaya (2016). The Impact of Employee Empowerment on Sustainable Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Rwanda Case Study: Tigo Rwanda. *The International Journal Of Business & Management*, 4 , (5), 235-246.
 - Na, Youn Kue; Kang , Sungmin & Jeong, Hye Yeon (2019). The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Journal Sustainability*, 11, (729), 1-19.

-
-
- Nasef, Abdelaziz Mohamed; Mohamed, Mohamed AboTaleb; Abdelaal, Emad Mohamed & Abouraiia, Marwa Gamal (2022). The Role of Performance Marketing in Achieving a Sustainable Competitive Advantage for Hotels. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 4, (1), 20-36.
 - Reed, Richard & DeFillippi, Robert (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88.
 - Saeed, Seifollah & Zahra, Shirazian (2021). On The Relationship Between Employees' empowerment with competitive advantage and organizational agility mediated by organizational intelligence (Case study: employees in gas company of Hamadan. *ECORFAN Journal-Mexico*, 12,(27), 1-10.
 - Safari, Ali; Adelpnah, Arash; Soleimani, Razieh; Aqagoli, Parisa Heidari; Eidizadeh, Rosa & Salehzadeh, Reza (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage: The mediating role of organizational commitment and creativity. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18 (1), 47-71
 - Sajuyigbe, Ademola Samuel; ENIOLA, Anthony Abiodun; Ayeni, Adebajji & Obi, Nwoye James (2023). Employee Relationship Management and Organizational Agility: Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*. 8 (2), 50-76.
 - Srour, Macquarie; Baird, Kevin & Schoch, Herb (2016). The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change. *Contemporary Management Research*. 12 (3), 371-406.
 - Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation" . *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-65.
 - Sukardi, Mawardi; ZA, Saida Zainurossalamia & Hudayah, Syarifah (2021). The Effect of Marketing Agility to Marketing Performance through Innovation Capability of Retail Company of Spare Parts for Heavy Equipment Coal Mining in East Kalimantan. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. 4,(4), 13247-13254.

-
-
- Swafford, Patricia M., Ghosh, Soumen & Murthy, Nagesh (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188.
 - Tende, Ibiere & Gabriel, Justin (2021). Empowerment and Employee Agility of Indigenous Oil and Gas Servicing Firms in South-South, Nigeria. RSU. *Journal of Strategic and Internet Business*, 6,(3), 2044-2056.
 - Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681.
 - Zahoor, Nadia, Golgeci, Ismail, Haapanen, Lauri, Ali, Imran, Arslan, Ahmad, (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105 (6), 502–514.
 - Zeglat, Dla; Aljaber, Amina & Wasfi, Alrawabdeh (2014). Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6,(1), 55-67.
 - Zhou, Jing, Mavondo, Felix, & Saunders, Stephen (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41.
 - Taha, Eman Hassanien Elsayed; Kortam, Wael; El-Bardan, Mohamed Fawzy (2024). Enhancing The Customer Brand Engagement Through Brand Authenticity: The Mediating Role Of Marketing Agility. *Raya International Journal Of Business Sciences*, 3 (10), 280-342.
 - Thumler, Nico (2023). Agility In Marketing: A Bibliometric Analysis. *Business: Theory And Practice*, 24(1): 173–182.

مواقع الانترنت

<https://www.tra.gov.eg/wp-content/uploads/2024/> -

**Marketing Agility as a Mediating Variable in the
Relationship Between Employee Empowerment and
Sustainable Competitive Advantage
(An Applied Study on Employees of Telecom Egypt – Central
Delta Sales Sector)**

Abstract:

The current study was concerned with identifying the direct and indirect relationship between employee empowerment and sustainable competitive advantage through mediating marketing agility. The study population consisted of employees in the sales sector in the Middle Delta in Telecom Egypt. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study sample amounted to 252 individuals. The statistical analysis was conducted through a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, such as the correlation method, the multiple regression method, and the structural equation modeling method (SEM). The study reached a set of results, the most important of which are: the existence of a direct relationship with statistical significance between employee empowerment and both marketing agility and sustainable competitive advantage, the existence of a direct relationship with statistical significance between marketing agility and sustainable competitive advantage, as well as the existence of an indirect relationship with statistical significance between employee empowerment and sustainable competitive advantage through marketing agility as an intermediary variable; that is, marketing agility as an intermediary variable supports the relationship between employee empowerment and sustainable competitive advantage. In light of the research results, it was possible to reach a set of recommendations that could contribute to enhancing sustainable competitive advantage by adopting employee empowerment policies, as well as focusing on improving the degree of marketing agility of employees in the sales sector at the Egyptian Telecommunications Company in the Middle Delta. The study also presented a set of proposed future research.

Keywords: employee empowerment, marketing agility, sustainable competitive advantage.