

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية

د. أمينة عبد العظيم هلال

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة الزقازيق

د. عصام عبد الهادي علي خليل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
المعهد التكنولوجي بالعاشر من رمضان

الملخص:

بالرغم من تنامي الإهتمام بمفهوم الرشاقة التسويقية و تطبيقاته في الواقع العملي، إلا أنه يحيطه الكثير من الغموض لا سيما عوامل النجاح و الفشل و محددات الرشاقة التسويقية، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، خصائص القائد، التمكين) على أبعاد الرشاقة التسويقية (الإستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة) وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات تقديم خدمات المحمول بمحافظة الشرقية، و تم تطوير ٤ فروض رئيسية و عدد من الفروض الفرعية، وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٨٤ مفردة، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٣٦٥ إستمارة، و قد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال تحليل الانحدار البسيط و المتعدد، و قد توصلت نتائج التحليل الاحصائي لوجود تأثير معنوي للعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، خصائص القائد، التمكين) على أبعاد الرشاقة التسويقية (الإستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة). الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، خصائص القائد، التمكين، أبعاد الرشاقة التسويقية، الإستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة.

Abstract:

Despite the growing interest in the concept of marketing agility and its applications in practice, its determinants are yet to be clarified. Therefore, the current study aimed to determine the

impact of organizational factors (organizational culture, personality traits, leader characteristics, and empowerment) on the dimensions of marketing agility (proactiveness, speed, flexibility, and responsiveness). Four main hypotheses and a number of sub-assumptions were developed and data were collected from employees working in mobile service companies in Sharkia Governorate. Valid questionnaires were 365 and simple and multiple regression analysis were employed using SPSS v. 22. Results showed support to hypotheses. Implications were discussed and recommendations were suggested.

Key words: organizational determinants, organizational culture, personality traits, leader characteristic, empowerment, marketing agility.

١. مقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات و تغييرات مستمرة و سريعة (Alqahtanai & Usly, 2020) تتمثل في سباق العولمة و توقعات العملاء دائمة التحول و التطورات التقنية و التكنولوجية (Hannibal and Knight, 2018)، فضلاً عن الظروف الإستثنائية غير المتوقعة مثل وباء كوفيد ١٩ و الذي يمثل ظاهرة مؤثرة على كافة الأصعدة (Ratten, 2020)، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة و ظهور عدد من الأزمات بمستويات مختلفة و حدة تأثير متباينة (المعاينة و زملاؤه، ٢٠٢٠)، مما دفع الشركات في مثل هذه البيئة إلى تطوير مفاهيم ونماذج جديدة تساعدها على تخطي هذه العقبات و مواكبة هذه التغييرات، و تمكنها من إعادة تكوين قاعدة مواردها وآلياتها التشغيلية باستمرار، فضلاً عن تعديل خياراتها التسويقية سريعاً لاستهداف أسواق جديدة بشكل فعال واستغلال احتياجات السوق المختلفة (Chen et al., 2019; Vendrell-Herrero et al., 2017)، فأصبح المسوقون

ينظرون إلى التسوق على أنه رحلة عميل وليس مساراً خطياً للشراء (Lee et al. 2018) و ذلك في ضوء التطور المتزايد في السنوات الأخيرة في طريقة تسوق العملاء وتفاعلهم مع العلامات التجارية (Swaminathan et al. 2020)، لا سيما في ظل أزمة وباء كورونا التي حسمت ضرورة إعادة النظر في نماذج التسويق التقليدية و حتمية تطوير نماذج تسويقية حديثة (Boudet et al. 2020).

و بالفعل، و كاستجابة للضغوط و التحديات التي تميز بيئة الأعمال المضطربة في الوقت الحالي؛ تم تطوير عدد من النماذج و المداخل و المفاهيم و أطر العمل و النظريات الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف (Gomes et al., 2019; Tan and Sousa, 2018)، فعلى سبيل المثال ظهرت الرؤية القائمة على الموارد Resource-Based View، و التجديد الاستراتيجي strategic Dynamic Renewal، و نظرية الملاءمة Fit Theory، و القدرات الديناميكية Capabilities، و الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage، كنماذج و نظريات و مداخل مستحدثة تمكن المنظمات من البقاء و الاستمرار و مواجهة التدايعات الاقتصادية السلبية (على سبيل المثال التدايعات التي تلت جائحة كورونا) من خلال العمل عن بعد و البيع عبر الانترنت و زيادة التركيز على التسويق الرقمي (Lewnes, 2021)، و التي تعد جميعها صوراً من الرشاقة التسويقية (Kalaiganam et al., 2021).

و لقد جذب مفهوم الرشاقة التسويقية إنتباه الباحثين و الممارسين على حد سواء خاصة في الآونة الأخيرة، و بات مبدأ تسويقياً محورياً (Lewnes, 2021)، و أصبح يُنظر إليه كأولوية رئيسية لتحقيق التميز التسويقي Marketing Excellence (Homburg et al., 2020)، لما له من آثار و نواتج إيجابية على أداء و نجاح الأعمال (Supreethi and Suresh, 2021)، و للدور الهام الذي يلعبه في إنشاء الخبرات التي تضيف قيمة للعملاء طوال رحلتهم الكاملة مع الشركة (Morrison, 2019)، و أخيراً لإمكانية تحقيقه للكمال في مجال التسويق (Berthiaume, 2019)، و من ثم أصبح التحول إلى و تبني مفهوم الرشاقة التسويقية أمراً لا جدال فيه لمواجهة

المنافسة الشرسة و التداعيات الإقتصادية الأخيرة (Brannen and Doz, 2012; Weber and Tarba, 2014)، و بناءً عليه، قامت الشركات بتوفير العديد من العوامل التي تمكنها من تحويل نماذج أعمالها للوصول إلى المرونة (Supreethi and Suresh, 2021) لا سيما التسويقية (Lewnes, 2021) من خلال توجيه المورد البشري والعمليات والتكنولوجيا نحو العميل بشكل فعال و مبتكر و سريع. و لقد أصبحت مراقبة التغيرات في السوق و في خصائص و سمات قاعدة العملاء و التعرف عليها بسرعة، و تغيير الاتجاه و الاستجابة السريعة لها، وإعداد المهارات و استقدام المواهب الجديدة اللازمة لذلك، و الإهتمام بعمليات التقييم و المتابعة المستمرتين؛ من متطلبات التسويق المعاصر (Lewnes, 2021)، الأمر الذي أدى لظهور مفهوم الرقابة التسويقية بوصفه يشمل و يضم كل المتطلبات المعاصرة في مجال التسويق، و الذي يعكس قدرة المنظمات على تطوير نماذج تسويقية بسيطة و سرعة اتخاذ القرارات و إمكانية التعلم من الأخطاء كي تتمكن من تنفيذ خطوات و معدلات النمو المرغوبة (Homburg et al., 2020)، الأمر الذي جعل من مفهوم الرقابة التسويقية مفهوماً مختلفاً عن باقي المفاهيم ذات الصلة مثل التعلم التنظيمي على أساس السوق Market-based organization learning، و القدرات التسويقية التكيفية Adaptive marketing capabilities، و التوجه السوقي Market orientation .. إلخ.

و بالرغم من تنامي الإهتمام بمفهوم الرقابة التسويقية و تطبيقاته في الواقع العملي، إلا أنه يحيطه الكثير من الغموض (Kalaignanam et al., 2021) و تبرز عدة تساؤلات تتم عن نقص شديد في فهم الباحثين و الممارسين لهذا المفهوم، من بين هذه التساؤلات: هل الرقابة التسويقية مفهوم حديث فعلاً أم أنه مجرد تطوير لمفاهيم و مصطلحات حالية؟ هل يعكس مفهوم الرقابة التسويقية مجرد تطبيق و نسخ مبادئ الرقابة من جوانب أخرى في المنظمة مثل الرقابة التنظيمية و التشغيلية إلى مجال التسويق و البيع؟ و هل تعد الرقابة التسويقية أولوية قصوى يجب على المنظمات البدء فوراً في تبنيها و تطبيقها؟ و لماذا؟ تظل هذه التساؤلات تطرح نفسها دون

إجابات ذات سند علمي مؤكد، فضلاً عن أنه بالرغم من الادعاءات بكفاءة و فاعلية الرشاقة التسويقية في تمكين المنظمات من تحديد الفرص التسويقية و الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية وبالتالي رفع الكفاءات التنافسية في الأسواق الديناميكية (Zhou et al., 2019)، إلا أن هناك من رجح بشكل معاكس بأنها ليست العصا السحرية لحل جميع المشكلات و أن هناك الكثير من المحاذير التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء التبنى و التطبيق، كما أنها لن تتحقق نواتجها الإيجابية ما لم يتم "تطبيقها للأسباب الصحيحة، في الأوقات الصحيحة، وبالطريقة الصحيحة" (Ahlback et al., 2018)، مما يعكس أهمية و خطورة التعرف على عوامل النجاح و الفشل و محددات الرشاقة التسويقية، لا سيما في بيئة الأعمال المصرية، و أخيراً؛ فإن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت الرشاقة التسويقية في البيئة العربية و خاصة المصرية نظراً لحدثة المفهوم و نشأة تطبيقه و تبنيه، و على ذلك؛ تسعى الدراسة الحالية نحو تحديد العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية و التي من شأنها تزويد الممارسين و الباحثين بعوامل نجاح و فشل هذا المفهوم.

هذا، ويُعد قطاع الاتصالات في مصر مجالاً مناسباً لدراسة مفهوم الرشاقة التسويقية في البيئة المصرية، نظراً لما يواجهه هذا القطاع الحيوي من تحديات قوية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، و التي تجبره على تبني مبادئ و أبعاد الرشاقة التسويقية كأحد أبرز الحلول لتطوير كفاءة العنصر البشري، و تحسين مستوى جودة المنتج، و تعزيز القدرات التنافسية، لذا فإن بيان العوامل المؤثرة في الرشاقة التسويقية يعد أمراً بالغ الأهمية لشركات هذا القطاع و الذي يدعم التطبيق الناجح لها و التحكم الجيد بعوامل النجاح و الفشل.

٢. الدراسة الاستطلاعية و مشكلة الدراسة:

قام الباحثان بإجراء بحث إستطلاعي Pilot Study على عينة استقرائية (ميسرة) قوامها ٣٥ مفردة من مدراء التسويق و المبيعات و خدمة العملاء و الموارد البشرية و التكنولوجيا و المعلومات في شركات الاتصالات المصرية الأربعة، حيث تمت الدراسة من خلال عقد عدد من المقابلات الشخصية باستخدام دليل يتضمن عدداً

من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة؛ و استهدفت هذه الدراسة تحقيق ثلاث أهداف، أولاً التعرف على مدى إدراك المدراء لأبعاد و مبادئ الرقابة التسويقية، ثانياً التوصل إلى بعض المؤشرات عن مدى توافر أبعاد الرقابة التسويقية بالشركات محل الدراسة ، ثالثاً و أخيراً محاولة استكشاف طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة (سواءً التنظيمية أو البشرية) على الرقابة التسويقية و أبعادها و مبادئها، ولقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن المؤشرات التالية:

- بالنسبة لمدى إدراك المدراء لأبعاد و مبادئ الرقابة التسويقية، اتضح أن متوسط إدراك مفردات الدراسة الاستطلاعية لهذه الابعاد قد بلغ حوالي ٥٩%، مما يعكس مستوى متوسطاً من تفهم المدراء لهذه الأبعاد.
 - بالنسبة لأبعاد و مبادئ الرقابة التسويقية، أوضحت آراء مفردات العينة الاستقرائية من المدراء بالشركات محل الدراسة توافر أبعاد و مبادئ الرقابة التسويقية بهذه الشركات بنسب تتراوح بين ٤٢% و ٦٧%، حيث بلغ متوسط توافر أبعاد الرقابة التسويقية في شركة فودافون حوالي ٤٧%، و متوسط توافر أبعاد الرقابة التسويقية في شركة أورانج حوالي ٥٨%، و متوسط توافر أبعاد الرقابة التسويقية بشركة اتصالات ٦٧%، و أخير متوسط توافر أبعاد الرقابة التسويقية بشركة وي حوالي ٤٢%.
 - بالنسبة لمؤشرات العلاقات بين العوامل المؤثرة على الرقابة التسويقية و أبعادها، اتضح ظهور ملامح علاقة مبدئية تجمع بعض العوامل التنظيمية و بعض العوامل البشرية مع الرقابة التسويقية، حيث صاحب تراجع عدد من العوامل التنظيمية و البشرية تراجع في أبعاد الرقابة التسويقية، و كذلك ارتفاع عدد من العوامل التنظيمية و البشرية صاحبه ارتفاع أيضاً في أبعاد الرقابة التسويقية.
- و بالنظر إلى أن الرقابة التسويقية هي موضوع ناشئ في أدبيات التسويق في السنوات القليلة السابقة، فهناك عجز نظري وتجريبي فيما يتعلق بتحديد شروط فعاليتها، حيث اقترح Hagen و زملاؤه (٢٠١٩) اختبار العوامل المؤثرة على الرقابة التسويقية بهدف التطوير النظري و التطبيقي لهذا المجال في ضوء أن هناك

ندرة في الرؤى حول العوامل التي تمكّن الشركات من تحقيق النتائج المرجوة من الرقابة التسويقية، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة استقصائية أجرتها Boston Consulting Group أنه على الرغم من أن تسعة من عشرة مديري تنفيذيين للتسويق يشعرون أن الرقابة التسويقية تنطوي على قدر كبير من الأهمية، فإن واحداً فقط من خمسة يعتبر شركته تتسم بالرقابة التسويقية (Visser et al. 2018) مما يعكس مدى إلحاح هذا التحدي على الباحثين و الأكاديميين في هذا المجال.

و في نفس السياق، فبالرغم من الإدعاءات بكفاءة و فاعلية الرقابة التسويقية في تمكين المنظمات من تحديد الفرص التسويقية و الإستجابة السريعة للتغيرات السوقية وبالتالي رفع الكفاءات التنافسية في الأسواق الديناميكية (Zhou et al., 2019)، إلا أن هناك من رجح بشكل معاكس بأنها ليست العصا السحرية لحل جميع المشكلات و أن هناك الكثير من المحاذير التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء التبنى و التطبيق، كما أنها لن تتحقق نواتجها الإيجابية ما لم يتم "تطبيقها للأسباب الصحيحة، في الأوقات الصحيحة، وبالطريقة الصحيحة" (Ahlback et al., 2018)، مما يعكس أهمية و خطورة التعرف على عوامل النجاح و الفشل و محددات الرقابة التسويقية، لا سيما في بيئة الأعمال المصرية، و أخيراً؛ فإن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت الرقابة التسويقية في البيئة العربية و خاصة المصرية نظراً لحدثة المفهوم و نشأة تطبيقه و تبنيه، و على ذلك؛ يتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة الحالية فيما يلي: ما هي العوامل المؤثرة على الرقابة التسويقية؟

حيث يمكن الإجابة على التساؤل السابق من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين على بعد الإستباقية للرقابة التسويقية؟
- ما هو تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين على بعد السرعة للرقابة التسويقية؟
- ما هو تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين على بعد المرونة للرقابة التسويقية؟

- ما هو تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين على بعد الاستجابة للرقابة التسويقية؟

٣. الخلفية النظرية وتطوير الفروض:

١.٣. مفهوم الرقابة التسويقية:

ظهر مفهوم الرقابة كأحد المداخل الإدارية الحديثة أوائل التسعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، و كانت تشير في الأساس إلى التصنيع الرشيق (Iacocca Institute, 1991) و ذلك بعد أن أدركت الشركات ضرورة التوقف كلية عن الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق الكفاءة و الجودة للرهوض بأهداف المنظمة (مغاوري، ٢٠١٦)، و ضرورة البدء فوراً في تطبيق و تبني أبعاد الرقابة لا سيما في ضوء العديد من أوجه الاضطراب البيئي و اشتداد حدة المنافسة (Brannen and Doz, 2012)، لما قد تحققه من التخفيف من عدم الكفاءة في تخصيص الموارد، والاستجابة السريعة للتهديدات غير المتوقعة في الوقت المناسب و تعزيز القدرة على التفوق على المنافسين (Doz and Kosonen, 2008a, b, 2010; Gligor and Holcomb, 2012; Weber and Tarba, 2014) و منذ ذلك الحين، جذبت جوانب مختلفة من المرونة اهتمام الباحثين في العديد من التخصصات مثل الإدارة والتصنيع وإدارة الموارد البشرية والتسويق (Chang et al., 2013; Eckstein et al., 2015; Roberts & Grover, 2012)

و في سياق متصل، فقد أكدت العديد من الدراسات على أن الرقابة التسويقية تعد أحد العوامل التي تمكن المنظمات من تحديد الفرص السوقية و الاستجابة السريعة لاقتناصها وبالتالي المنافسة بفعالية في الأسواق الديناميكية (Zhou et al., 2019)، و لذلك أشار Homburg و زملاؤه (٢٠٢٠) بأن الرقابة التسويقية تعد أحد المداخل الناجحة لتحقيق التميز التسويقي Marketing Excellence، كما اقترح Accardi-Petersen (2011) أن الرقابة التسويقية تمكن الشركات من تعديل جهود التسويق للاستجابة بسرعة وفعالية لاحتياجات العملاء وظروف السوق المتغيرتين ومتطلبات النمو الاستراتيجي، و أضاف Poolton و زملاؤه (٢٠٠٦) أن الرقابة التسويقية تمكن المنظمات من الإستباقية

بمعنى التوقع المبكر و البحث النشط و تفهم احتياجات و طلبات العملاء الحالية و المحتملة للعمل على اكتسابهم و الحفاظ بهم، لذا فهي تعد عنصرا من عناصر الرقابة الاستراتيجية الأوسع للمنظمة جنبا الى جنب مع الرقابة التشغيلية، و لا تقتصر الشركات الرشيقة على مراقبة الفرص المتعلقة بالعملاء فقط، ولكنها تعتمد أيضاً على استتعار المعلومات عن المنافسين و الموزعين و الموردین (Zhou et al., 2019).

و إجمالاً؛ فإن الرقابة التسويقية تعتمد على التنسيق و التعاون المستمرين بين إدارة التسويق و الإدارات الأخرى لإبقاء المنظمة على مقربة من عملائها من خلال توظيف القنوات الرقمية المستحدثة مثل الهاتف المحمول، مواقع التواصل الاجتماعي، أو البريد الإلكتروني (James, 2016)، الأمر الذي يدعم شفافية و مصداقية وظائف التسويق و يدعم مبادراتها في أرجاء المنظمة و يعمل على تحسين الإنتاجية؛ تعزيز المرونة لزيادة سرعة الوصول إلى السوق ؛ وفي النهاية، زيادة الإيرادات و ولاء العملاء (Letsholo and Matenge, 2019)، و استناداً إلى جملة النواتج الإيجابية تلك، أبدى الباحثون مؤخراً اهتماماً متزايداً بمفهوم الرقابة التسويقية، و تم تطوير العديد من التعريفات لتعكس المعنى الأساسي للرقابة التسويقية، إلا أن معظم التعريفات تنفق على عدة جوانب، أولاً، الرقابة هي قدرة تنظيمية و تكيف الشركات ذات الرقابة القوية مع تغيرات السوق بشكل أفضل من المنافسين (Roberts & Grover, 2012)، ثانياً، تشير التعريفات إلى أن الإستباقية و سرعة الإستجابة و المرونة هي سمات أساسية للرقابة (Bassant et al., 2001)، ثالثاً، الرقابة تعني الاستتعار و سرعة الإستجابة، أو بصيغة أخرى، فالرقابة تنطوي على إحداث تغييرات إستباقية و الاستتعار و الإستجابة السريعة للفرص و التهديدات (Eckstein et al., 2015; Roberts & Grover, 2012).

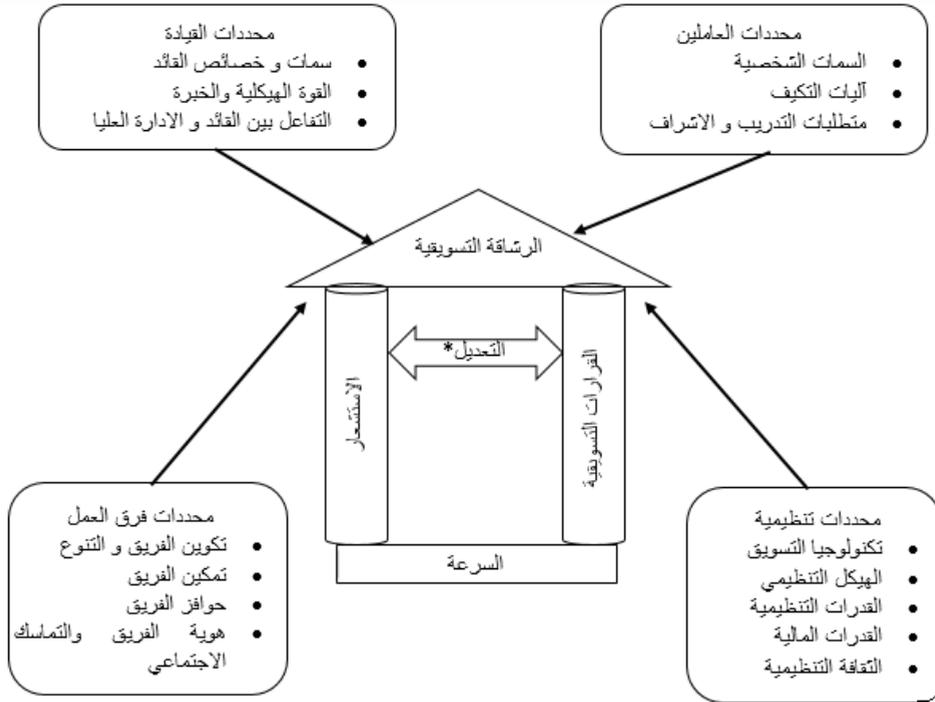
عرف Kalaiganam (٢٠٢١) الرقابة التسويقية بأنها قدرة المنظمة للتحويل السريع من فهم السوق إلى تنفيذ قرارات التسويق بغرض رفع احتمالات التكيف السريع مع الظروف المحيطة بالمنظمة، و عرفها Accardi-Petersen (2011) بأنها القدرة على تجاوز المنافسين من خلال التحلي بالذكاء بما يكفي لإعادة تنظيم الموارد حسب الضرورة، و عرفها Homburg و زملاؤه (٢٠٢٠) بأنها

"وسيلة استراتيجية للشركة لتنفيذ أنشطة النمو من قبل إدارة التسويق وأعضائها اعتماداً على هياكل وعمليات مبسطة و سرعة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق التجربة والخطأ"، و أكد Zhou و زملاؤه (٢٠١٩) أن الرقابة التسويقية تعتمد على شقين أحدهما الاستشعار و الآخر سرعة الاستجابة؛ الشقين الذين يمثلان الابتكار التسويقي الذي يدعم و يعزز الأداء المؤسسي، و عبر Hagen و زملاؤه (٢٠١٩) عن الرقابة التسويقية بأنها مدخل السرعة و المرونة للاستجابة للتغيرات السوقية من خلال تنمية قدرة المنظمة على الشعور باحتياجات السوق وإعادة تكوين قدرات الأعمال الداخلية لتقديم عروض السوق المناسبة.

وفي جوهرها، تستهدف الرقابة التسويقية رفع قدرات التكيف التسويقي السريع للمنظمات من خلال الإستباقية و المرونة و جهود الاستشعار المستمرة، و يوضح الشكل رقم (١) المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها مفهوم الرقابة التسويقية (Kalaignanam et al., 2021)، و التي تعد في نفس الوقت المراحل المختلفة إذا نُظر للرقابة التسويقية على أنها عملية، و يوضح الشكل أيضاً عدد من العوامل المؤثرة (محددات) على مفهوم الرقابة التسويقية و بعض التحديات التي يواجهها المفهوم أيضاً.

و بالنظر في الشكل، نجد أن عنصري الاستشعار و القرارات التسويقية يمثلان عمودان البناء للرقابة التسويقية، و يتضح دور التعديل و السرعة في إكمال عناصر البناء للمفهوم، حيث يواجه مدير التسويق المعاصر حالة من الغموض و عدم التأكد و التي تدفعه باستمرار لتقليل حالة الالتباس تلك (Weick, 1993)، فمدير التسويق المعاصر يواجه أحداثاً وقضايا وظروفاً مفاجئة و مربكة (Maitlis, 2005) يساعده الاستشعار كركيزة أساسية من ركائز الرقابة التسويقية على تخطيطها (Kalaignanam et al., 2021)، و على ذلك، يعكس الاستشعار في جوهره قدرة المنظمة على الاستجابة لتطور غير متوقع أو غامض من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة المحيطة، وإنشاء فهم مشترك لهذا التطور عبر إدارات و اقسام المنظمة كمحاولة خلق بيئة أكثر تنظيمًا لاستخلاص المزيد من الإشارات (Maitlis and Christianson, 2014)، أما فيما يتعلق بالتعديل، فيعني إمكانية تحسين قرارات التسويق بشكل متكرر قبل إطلاقها أو توسيع نطاق تنفيذها على غرار

الارتجال التنظيمي (Moorman and Miner, 1998) و بالتالي، فإن إمكانية تعديل القرارات التسويقية يختلف تمامًا عن الاسترشاد بخطة مدروسة وتنفيذ قرارات تسويقية "مخططة مسبقًا"؛ بهذا المعنى، فإن إمكانية التعديل في القرارات التسويقية أو نهج "الرهانات الصغيرة" approach "small-bets" هو ما يميز الرشاقة التسويقية، و على ذلك، فإن التكرار يمكّن مديري التسويق من مطابقة الاحتياجات المتغيرة للسوق بشكل أفضل من خلال الاعتراف بأن التغيير هو ظاهرة حتمية و أن الحل الوحيد هو رفع القدرات التكيفية للشركات (Kalaiganam et al., 2021).



شكل رقم (١): مبادئ و محددات و تحديات الرشاقة التسويقية.

* إمكانية تعديل القرارات التسويقية.

المصدر: Kalaiganam et al., 2021، ص ٣٨.

و في نفس السياق، تعد السرعة من أعمدة بناء مفهوم الرشاقة التسويقية، و التي تشير إلى الوقت الذي تستغرقه الشركات لاستشعار تغيرات السوق و جمع البيانات وبدء الإجراءات وتعديل قرارات التسويق، فالسرعة تتمحور حول القدرة على التكيف بسرعة مع البيئة التي تعمل في اطارها بالدرجة التي تكفي لتعديل إستراتيجيات التسويق، لا سيما في الظروف المعاصرة و كثافة استخدام التكنولوجيا و التي جعلت ما كان يستغرق عشر أعوام للتغيير لم يعد يستغرق سوى عشرة أشهر فقط، و أخيراً؛ فإن السمة المميزة النهائية هي مركزية قرارات التسويق في إطار الرشاقة التسويقية، بمعنى أن التمسك بالنمط التقليدي للتسويق و التركيز على العائد على الاستثمار من النفقات التسويقية لن يمكن الشركات من الحصول على العائد الاكثر أهمية و هو العائد طويل الأجل، كما أن الرشاقة التسويقية تهتم بتمكين فرق عمل تطوير المنتجات الجديدة و الذي يساعد على التوصل لأفضل الطرق لاتخاذ القرارات سواء الخاصة بتطوير خصائص و سمات المنتج أو موعد الاطلاق لاشباع حاجات و رغبات العملاء بالإضافة الى رفع معدلات تعلم أعضاء الفريق و ترشيد الانفاق.

٢.٣. الرشاقة التسويقية و المفاهيم الأخرى ذات الصلة:

ترتبط الرشاقة التسويقية من الناحية المفاهيمية بالعديد من المفاهيم الأخرى في مجال التسويق و التخصصات ذات الصلة، إلا أنه توجد اختلافات بين مفهوم الرشاقة التسويقية و عدد من المفاهيم ذات الصلة في مجال التسويق و بالطبع توجد اختلافات بين مفهوم الرشاقة التسويقية و الرشاقة في عدد من المجالات و الوظائف الأخرى بالمنظمة، و يعرض الجدول رقم (١) تعريفات المفاهيم ذات الصلة و يحدد أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الرشاقة التسويقية.

مبدأياً؛ تختلف الرشاقة التسويقية عن الرشاقة في الوظائف الأخرى (مثل تطوير البرمجيات و سلسلة التوريد) بسبب تركيزها على قرارات التسويق، و تتشابه مع أربعة مفاهيم تسويقية أخرى، القدرات التسويقية التكيفية Adaptive marketing capabilities، و المرونة الإستراتيجية التي تركز على السوق Market-focused، و التوجه بالسوق Market orientation، و التعلم strategic flexibility، و

التنظيمي القائم على السوق Market-based organization learning، إلا أنه في حين تؤكد الرقابة التسويقية بشكل صريح على سرعة اتخاذ القرارات التسويقية، تؤكد قدرات التسويق التكيفية على التعلم اليقظ ولكن ليس السرعة، بالإضافة إلى ذلك، بينما تؤكد قدرات التسويقية التكيفية على حشد وتعبئة موارد الشركاء المتفرقة والمشتتة، فإن هذه الجوانب لا تميز مفهوم الرقابة التسويقية، كما أن مفهوم الرقابة التسويقية يركز على سرعة فهم تطورات السوق (الاستشعار) وإمكانية تعديل وتنفيذ قرارات التسويق بشكل تكراري، فإن مفهوم والمرونة الإستراتيجية التي تركز على السوق Market-focused strategic flexibility لا يركز على هذه الأنشطة، علاوة على ذلك، يختلف مفهوم الرقابة التسويقية أيضاً عن التوجه بالسوق Market orientation بسبب تركيزه الواضح على السرعة وإمكانية التعديل في تنفيذ قرارات التسويق، أخيراً، بينما يؤكد مفهوم الرقابة التسويقية على وإمكانية التعديل والسرعة والتنفيذ السريع لقرارات التسويق، لا يؤكد التعلم التنظيمي القائم على السوق Market-based organization learning على هذه الجوانب.

جدول رقم (1)

مصطلح الرقابة التسويقية مقارنة بمصطلحات أخرى ذات الصلة

التركيز على				التعريف	المصطلح
إمكانية تعديل القرارات التسويقية	السرعة	الاستشعار	اتخاذ القرار		
المصطلحات التسويقية ذات الصلة					
نعم	لا	نعم	نعم	"التعلم اليقظ للسوق، والتجربة التكيفية، والتسويق" المفتوح "الذي يحشد موارد الشركاء المتفرقة والمرنة"	Adaptive marketing capabilities
لا	لا	نعم	نعم	"قدرات الشركة وعزمها على إنشاء خيارات حقيقية خاصة بالشركة لتكوين وإعادة تشكيل عروض قيمة العملاء المتفوقة بشكل ملحوظ"	Market-focused strategic flexibility
لا	لا	نعم	نعم	"جيل على مستوى المؤسسة من معلومات السوق المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات عبر الإدارات، والاستجابة لها على مستوى المؤسسة"	Market orientation

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المعمول المصرية

د. عصام محمد الماادي علي خليل & د. أمنية محمد العظیم هلال

مصطلح الرشاقة في مجالات أخرى بالمنظمة					
نعم	نعم	نعم	لا	القدرة على استغلال ، أو إنشاء أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة و هادفة ، ولكن أيضًا بطريقة سريعة و ذكية ، أو لمصلحة الفرد ، بدلاً من البقاء رهينة الخطط المحددة مسبقاً ونماذج الأعمال الحالية	Strategic agility
نعم	نعم	نعم	لا	قدرة الشركة على التعامل مع التغيرات السريعة و القاسية و غير المؤكدة و الازدهار في بيئة تنافسية تتسم باستمرار بالفرص المتغيرة و غير المتوقعة	Organizational agility
نعم	نعم	نعم	لا	قدرة سلسلة التوريد على التكيف أو الاستجابة بطريقة سريعة لبيئة السوق المتغيرة	Supply chain agility
مصطلحات ذات الصلة بمصطلح الرشاقة التسويقية					
لا	نعم	نعم	لا	عمليات الشركة التي تستخدم الموارد لمطابقة و حتى إحداث تغيير في السوق ، وبالتالي ، فإن القدرات الديناميكية هي الإجراءات التنظيمية و الاستراتيجية التي من خلالها تحقق الشركات تكوينات موارد جديدة مع ظهور الأسواق ، و التصادم ، و الانقسام ، و التطور ، و الموت.	Dynamic capabilities
لا	لا	نعم	لا	قدرة المنظمة على التوافق و الفعالية في إدارتها لمتطلبات الأعمال التجارية اليوم مع التكيف في الوقت نفسه مع التغييرات في البيئة	Ambidexterity

و بناءً على محاولات التفارقة السابق عرضها بين مفهوم الرشاقة التسويقية و المفاهيم التسويقية ذات الصلة، تبدو التفارقة بين مفهوم الرشاقة التسويقية و الرشاقة في مجالات و وظائف أخرى بالمنظمة أكثر سهولة، فعلى سبيل المثال و بالرغم من كونهما متداخلتين و تركزان على السرعة و إمكانية التعديل، إلا أن الرشاقة التسويقية تركز على القرارات التسويقية، كما تتشابه الرشاقة التسويقية مع التفكير التصميمي Design Thinking حيث تركز التفكير التصميمي على التعلم و إمكانية التعديل إلا أن الرشاقة التسويقية تركز بقدر أكبر على السرعة، و إجمالاً؛ فإن الجزم بعدم وجود اختلافات بين بعض المفاهيم التي تحتوي على بعض المحتوى المتداخل سيكون أقرب إلى الانغماس في مغالطة "ظلال اللون الرمادي" (Winter, 2003).

٣.٣. أبعاد الرشاقة التسويقية:

حظي مفهوم الرشاقة التسويقية بقدر كبير من الإهتمام في الأدبيات الأجنبية في الفترة الأخيرة، و الذي نتج عنه تعدد مداخل و وجهات نظر تحديد أبعاد الرشاقة التسويقية، حيث اعتمد Zhou و زملاؤه (٢٠١٩) على أربعة أبعاد للرشاقة التسويقية تتمثل في الإستباقية، الاستجابة، السرعة، و المرونة، إلا أن Kalaignanam (٢٠٢١) اقترح نظرياً أربعة أبعاد مختلفة للرشاقة التسويقية تتمثل في الاستشعار، السرعة، القرارات التسويقية، و التعديل، أما Khan (٢٠٢٠) فقد اعتمدت على أربعة أبعاد الرشاقة التسويقية و التي تتمثل في استشعار السوق والاستجابة والمرونة والسرعة، و أخيراً؛ إستعرض Osei و زملاؤه (٢٠١٩) أبعاد الرشاقة التسويقية التي رصدها بالمجال الذي قام بالتطبيق عليه و التي تتمثل في الصلابة، الإستباقية، و الاستجابة، إلا أن Poolton و زملاؤها (٢٠٠٧) قد رأوا أن الصلابة و الاستجابة و الإستباقية هي مراحل تمثل كيفية تطبيق و تبني الرشاقة التسويقية.

تتعلق الاستجابة باستراتيجيات معالجة الأحداث غير المتوقعة بسرعة والتي يمكن أن تؤثر على أعمال الشركة في مواقع مختلفة (Li et al., 2008; Vazquez-Bustelo et al., 2007)، مما يعكس ضرورة قيام المنظمات بتعديل استراتيجياتها لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات (Dong et al., 2013)، و في هذا الصدد؛ تتجاوز الرشاقة التسويقية الحساسية الاستراتيجية (Doz and Kosonen, 2010)، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في ظروف العمل (Harvey et al., 2008)، في حين أن الإستباقية تعكس قدرة الشركات على توقع بل و تحفيز الطلب على منتجاتها في السوق، أو بعبارة أخرى؛ فإن الشركة تتخذ نهجاً استباقياً من خلال استكشاف خيارات تنفيذية أفضل من أجل تلبية طلبات العملاء المتغيرة في الوقت المناسب و ذلك من خلال استكشاف/استشراف التغيرات البيئية لتقليل حالات عدم اليقين، أما المرونة فُتُظهر وجود مجموعة كبيرة من الخيارات لممارسة الأعمال و التقليل من التكلفة والوقت المرتبطين بتطبيق هذه الخيارات (Slack, 1983)، فعلى سبيل المثال ، تُظهر الشركة القادرة على إنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات مرونة

أكبر من الشركة القادرة على إنتاج مجموعة صغيرة من المنتجات إذا تكبدت الشركتان نفس التكلفة والوقت لتغيير مزيج المنتجات، لاحقاً ، عرّف Upton (1994) المرونة بأنها "القدرة على التغيير أو التفاعل مع القليل من الخسارة في الوقت أو التكلفة أو الأداء"، أما السرعة فتشير إلى القدرة على توقع فرص السوق والتهديدات والاستجابة لها بسرعة وفعالية (Kalaiganam et al., 2021)، كما تشير السرعة إلى الوقت الذي تستغرقه الشركات لاستشعار تغيرات السوق وبدء الإجراءات وجمع التعليقات وتعديل قرارات التسويق، كما ذكر نائب رئيس التسويق في شركة معدات طبية: "يعتمد المبدأ الأساسي لسرعة التسويق على اتخاذ قرارات سريعة بشأن أفضل المعلومات المتاحة في وقت ما".

٥.٣. تطوير وبناء فروض الدراسة:

تعتبر الرشاقة التسويقية مفهوماً متعدد المستويات (Kalaiganam et al., 2021) بمعنى أن المنظمات تختلف في مستويات تطبيقها و تبنيها للرشاقة التسويقية وفقاً للإجراءات و العمليات و الهياكل المرنة المستخدمة في سعي المنظمات لتطبيق الرشاقة التسويقية، و في حين أن المنظمات تسعى باستمرار لتعزيز قدراتها و امكانياتها لتكون أكثر استعداداً للمنافسة وخاصة لتعزيز كفاءة التسويق (Rekha, 2019)، تلعب الموارد التنظيمية دوراً محورياً لزيادة كفاءة التسويق و تعزيز الكفاءات و الامكانيات، و من هنا تبرز أهمية دراسة و تحليل العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية لبيان و تحديد أيها يعزز و يرفع من مستويات الرشاقة التسويقية لتحقيق النواتج الايجابية و المنافع السابق شرحها، كما أنه بدون تحديد هذه العوامل يمكن أن يكون مستوى الرشاقة التسويقية المدرك بالمنظمة مصادفة أو غير مستدام (Kalaiganam et al., 2021).

تعددت الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية

(Kalaiganam et al., 2021; Supreethi and Suresh, 2019; Rekha, 2019) ، كما تعددت المداخل المستخدمة لتصنيف هذه العوامل، فعلى سبيل المثال اتضح أن عوامل مثل قدرة المنظمة على دمج عنصرى اكتشاف الفرص السوقية وتطوير/تقديم حلول تسويقية قد مكنت عدة شركات من تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التسويقية و عززت

من إمكانية جنيها للنواتج الايجابية لهذه المستويات، و على الجانب الآخر؛ فإن الهيكل التنظيمي الداعم للرقابة التسويقية قد أتاح مشاركة المعرفة و التكامل بين الوظائف و الادارات، كما عمل على تسهيل الاتصال الجانبي بين الادارات و فرق العمل المتعددة، و أدى الى تقليل النزاعات، و أخيرا فلقد مكّن المنظمة من رفع قدرات اللاستشعار والسرعة على المستوى التنظيمي، و في نفس السياق، اتضح ان القيم والمعايير الثقافية تلعب دورًا هامًا في تعزيز الرقابة التسويقية، و هكذا يتضح أن هناك تفاوت و تباين بين الباحثين فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على الرقابة التسويقية مما يؤكد على ضرورة المزيد من البحث و الدراسة لمزيد من الإيضاح حول هذه العوامل.

اعتمد Kalaignanam و زملاؤه (٢٠٢١) تصنيف هذه العوامل إلى أربع مجموعات تشمل عوامل تنظيمية، عوامل متعلقة بالعاملين، عوامل متعلقة بالقيادة، و عوامل متعلقة بفرق العمل، حيث تعكس العوامل التنظيمية تكنولوجيا التسويق، الهيكل التنظيمي، القدرات التنظيمية، القدرات المالية، و الثقافة التنظيمية، و تعكس العوامل المتعلقة بالعاملين السمات الشخصية، و آليات التوافق، و متطلبات القيادة و التدريب، في حين تعكس العوامل المتعلقة بالقيادة خصائص و سمات القائد، السلطة الهيكلية و الخبرات التراكمية، و طبيعة العلاقة بين مدير التسويق و مدير إدارة المعلومات بالمنظمة، و أخيرا فإن العوامل المتعلقة بفرق العمل تعكس تكوين و هيكل الفريق، التمكين، الحوافز، و مدى الترابط بين أعضاء الفريق، و يرى الباحثان أن هذا التصنيف يتسم بالشمولية و الدقة.

و من وجهة نظر أخرى؛ قدمت (Supreethi & Suresh (2021) منظوراً مختلفاً لمجموعة العوامل المؤثرة على الرقابة التسويقية خاصة ما يتسم منها بالصبغة الاستراتيجية، فاقترحتا أن العوامل المتمثلة في تخطيط السوق، المرونة، الصلابة، الاستجابة، الإستباقية، الكفاءة، التدريب والتطوير، التكامل، أداء السوق الدولية، و الرقابة التنظيمية تؤثر على الرقابة التسويقية، و توصلتا إلى أن العوامل المتمثلة في التدريب والتطوير والاستجابة والصلابة والرقابة التنظيمية من العوامل الدافعة التي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الرقابة التسويقية في صناعة

الملابس، و يعيب هذا المنظور أن بعض العوامل المقترحة او المثبتة تعكس أبعاد الرقابة التسويقية ذاتها، مثل المرونة و الاستجابة و الإستباقية.

و في نفس السياق، قدم (2019) Rekha منظوراً مختلفاً لمجموعة العوامل التي تؤثر على الرقابة التسويقية، فاقترح عددا كبيرا من العوامل مقسمة الى مجموعتين، العوامل التنظيمية و العوامل البشرية، حيث تمثلت العوامل التنظيمية في حجم الشركة، قيمة العلامة التجارية للشركة، القيادة القائمة على القيمة والأخلاقية، رؤية ورسالة وأهداف الشركة، الهيكل التنظيمي، تصميم المنتج واستراتيجيات التطوير، سياسة الجودة الخاصة بالشركة، قدرات البحث والإبتكار، البنية التحتية، الأنظمة والعمليات مبطنة، في حين تمثلت العوامل البشرية في العلاقات بين أطراف المنظمة، المهارات والقدرات الفنية، قدرات تصميم وتطوير المنتج، مهارات وقدرات المبيعات، قدرات التسويق والتوزيع، المهارات والقدرات الإستراتيجية، تنظيم المهارات والقدرات، التحسين المستمر وقدرات التعلم، القدرة على التكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال، و مهارات وقدرات الاتصال والإقناع، و بالرغم من أن هذا المنظور يتسم بالشمولية، إلا أنه يخلط بين العوامل المؤثرة على الرقابة التسويقية و نواتج الرقابة التسويقية، فعلى سبيل المثال تعد قيمة العلامة التجارية للشركة من النتائج المتوقعة لتبني الرقابة التسويقية، كما أن تصميم المنتج و استراتيجيات التطوير تعد ممارسات من المتوقع اتباعها عند تبني الرقابة التسويقية، و أخيراً فإن مهارات و قدرات المبيعات تتشكل في ضوء استراتيجيات الرقابة التسويقية المتبعة بالشركة.

و تأسيساً على ما سبق؛ قام الباحثان بالإعتماد على منظور Kalaiganam و زملاؤه (2021) و ذلك لشموليته و دقته و حدائته، و نظراً لحدود الوقت و المجهود؛ قام الباحثان باختيار عنصر واحد من كل مجموعة عوامل على النحو التالي: تم اختيار الثقافة التنظيمية من مجموعة العوامل التنظيمية، و السمات الشخصية للعاملين من مجموعة العوامل المتعلقة بالعاملين، و التمكين من مجموعة خصائص فريق العمل، و أخيراً سمات و خصائص القائد من مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة.

أ. أثر الثقافة التنظيمية على الرشاقة التسويقية:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها (عبد الرازق و آخرون، ٢٠١٩)، وفي نفس الصدد، ألفت الأدبيات التسويقية الضوء على أهمية و محورية الثقافة التنظيمية مقارنة بعناصر و عوامل أخرى من خلال القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة Moorman (and Day, 2016)، حيث Gebhardt و زملاؤه (٢٠٠٦) ست قيم تنعكس في المعايير السلوكية التي تعتبر حاسمة للثقافة الموجهة نحو السوق: السوق هو سبب وجود المنظمة، التعاون، الاحترام، والحفاظ على الوعود، الانفتاح، والثقة. و في هذا الإطار؛ تم التأكيد على أن الثقافات التنظيمية التي تُمنّ التعلم والتطوير ترتبط بمستويات عالية من الابتكار (Hurley and Hult, 1998)، و من المحتمل أن تمتد أهمية هذه القيم لتؤدي الى تكوين ثقافة تسويقية رشيفة بالنظر إلى أن التعلم يمكن المنظمة من المزج بين التوجه السوقي Market Orientation و قدرات التكيف Adaptation مع التغيرات البيئية (Kalaiganam et al., 2021). كما أن الأبعاد التي تميز تستند عليها الرشاقة التسويقية؛ وبالتحديد التركيز على السرعة والطبيعة التكرارية للتعلم، تشير إلى أن القيم الثقافية الأخرى ستكون أيضاً مركزية لثقافة تسويقية رشيفة. و أوضح أحد خبراء التسويق في إحدى الشركات الرائدة أنه إذا رغبت الشركة في أن تنسم بالرشاقة التسويقية، عليها الاستعانة بالأشخاص ذوي الجدارات الذين يتسمون بالجرأة والاستعداد لارتكاب الأخطاء و التعلم، كما أن اللغة السائدة بين الافراد في المنظمة من الامور التي تعد داعمة للرشاقة التسويقية، فعلى سبيل المثال لا يجب استخدام لفظ "الإخفاقات" أو "الفشل" عند وصف النتائج السلبية، بل يجب تسميتها "فرص التعلم" (Aghina et al., 2018)، مما يعكس دور الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تبني الرشاقة التسويقية و تطبيق أبعادها و مبادئها.

ب. أثر السمات الشخصية للعاملين في الرشاقة التسويقية:

يمكن تعريف الشخصية على أنها "جميع الوسائل التي يستخدمها الفرد للإستجابة على الأفراد الآخرين أو التفاعل معهم" (Robbins & Judge, 2017)، و تتمحور الشخصية حول عدد من العوامل أو السمات لتحديد ملامحها (العصابية، القبول، الانبساط، الوعي، الانفتاح) (Hellriegel & Slocum, 2008)، و غالبًا ما تؤثر السمات الشخصية على الاستراتيجيات التي يستخدمها الأشخاص للتواصل مع الآخرين (Davis et al., 2010)، و ذلك نظراً للقبول الواسع الذي حظي به هذا النموذج في بيئة العمل (Hogan et al., 1996)، حيث كشفت وفرة من الأبحاث عن علاقات قوية بين الشخصية والأداء الوظيفي (Viswesvaran et al., 2001; Bono & Judge, 2004; Hogan & Kaiser, 2005; Ng et al., 2005) لذا اقترح Kalaiganam و زملاؤه (٢٠٢١) أن تؤثر السمات الشخصية للعاملين على الرشاقة التسويقية مستنداً إلى أن الرشاقة التسويقية تتشكل في ضوء سمات الموظفين، فعلى سبيل المثال، نجد أن الأفراد ذوي الانفتاح سيكونون أكثر ملائمة لطبيعة الرشاقة التسويقية نظراً لأن الانفتاح مرتبط بالفضول والتقدير للحدائق (McCrae and Costa, 1987)، كما أن الانفتاح يمكنهم من تفهم كيفية الاستجابة الملائمة و التعامل مع المواقف الغامضة والمرهقة المتأصلة في بيئة رشيقة.

و على الرغم من أن الإنفتاح هو سمة راسخة مرتبطة بتقبل الغموض و المجهول؛ إلا أن البحث المستقبلي يجب أن يأخذ في الإعتبار كيف أن السمات الشخصية الأخرى تناسب الموظفين في بيئة تسويقية رشيقة، فعلى سبيل المثال يمكن أن نفترض أن الوعي العالي قد يكون في الواقع ضاراً بالأداء في بيئة تسويقية رشيقة إستناداً إلى أن الوعي المرتفع قد يكون غير مناسب لمؤسسة تسويق رشيقة يكون فيها عدم اليقين والسرعة والتكرار (تبديل المهام) هو المعيار، وذلك لأن الأشخاص الذين يتسمون بالضمير الحي يزددهرون في البنية والنظام والشمولية والإهتمام بالتفاصيل (Barrick et al., 2001)، حيث توصل Oswald و آخرون (2017) إلى أن ارتفاع مستوى الضمير/الوعي كان مرتبطاً بانخفاض القدرة على التكيف؛ وقد أرجعوا هذه النتيجة إلى حاجة الأفراد الواعين

إلى أن يكونوا شاملين وممنهجين مما أدى إلى إدراكهم للمواقف التي تتطلب تعدد المهام والتكيف على أنها "مهتدة ومرهقة"، و إجمالاً؛ فإنه من المتوقع أن تلعب السمات الشخصية دوراً محورياً في التأثير على الرشاقة التسويقية.

ج. أثر سمات و خصائص القائد على الرشاقة التسويقية:

القيادة هي عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف (Certo & Certo, 2019)، و تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، كما تعتبر القيادة حلقة الوسط بين الإدارة والأفراد حيث تتميز بانها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بوجود عالقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين (نوح، ٢٠٢٠)، و تستمد القيادة أهميتها من خلال ما يتميز به القائد من مهارات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل وبالتالي الأهداف التنظيمية جنباً إلى جنب مع الأهداف الفردية (السلمي، ١٩٨٧).

بالرغم من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ إلا أنه لا يمكن المبالغة في التأكيد على دور القادة في تنفيذ الرشاقة التسويقية (Kalaignanam et al., 2021)، حيث تشير الأبحاث إلى أن قادة التسويق من المحتمل أن يحتاجوا إلى ثلاث مجموعات من الخصائص لدفع الرشاقة التسويقية (Doz and Kosonen, 2008)، الحساسية الإستراتيجية، ثانياً، وحدة اتخاذ القرارات الجريئة و السريعة، أخيراً، يجب أن يتمتع كبار القادة بالقدرة على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة، كما أوضح (Whitler and Morgan, 2017) أن تكون القيادة قادرة على استيعاب قدر أكبر من الغموض في عملية صنع القرار، في ضوء هذا الجدال الدائر بين مؤيدي أهمية و دور القيادة في تبني و دفع الرشاقة التسويقية و بين من يقلل من أهمية دور القيادة في هذا الأمر، تبرز ضرورة دراسة مدى تأثير سمات و خصائص القائد على الرشاقة التسويقية.

د. أثر التمكين على الرشاقة التسويقية:

يواجه العاملون العديد من القضايا أو العقبات أثناء العمل اليومي و التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية، و التي يُمكن تحديدها وحلها و التغلب عليها من قبل

العاملين، و يعكس التمكين في جوهره إدراك الإدارة العليا لإمكانيات العاملين تلك، و على ذلك يمكن تعريف التمكين على استراتيجي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة للأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناعم حاجات الافراد مع رؤية المنظمة و أهدافها (Brown and Harvery, 2006; Honold, 1997) و بذلك فهو يعكس عملية السماح للفرد بالتفكير والتصرف واتخاذ الإجراءات والتحكم في العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة (Mgbeke, 2007)، مما يؤكد على تمكين الموظف هو مصدر مهم للأداء الإبداعي والتكفي للموظفين (Seibert et al., 2011; Zhang and Bartol, 2010)

و من هذا المنظور، تعمل الاستقلالية المتزايدة للفرق على تقليل القيود البيروقراطية ، وتمكين أعضاء الفريق من تحديد المواقف الجديدة والاستجابة لها بشكل أكثر فعالية عند اتخاذ قرارات التسويق والمبيعات، لا سيما عندما لا تكون القضايا المطروحة على درجة عالية من التنظيم (Perry et al., 1999) كما هو الحال غالباً عندما تكون الرقابة التسويقية أمراً حيويًا، في الواقع، و يؤكد Kalaignanam و زملاؤه (٢٠٢١) إلى أنه لكي تتبنى مجموعات العمل الرقابة التسويقية؛ فإنها تحتاج إلى قدر كبير من التمكين بمعنى أن الاستقلالية في الوصول إلى الموارد و اللامركزية في اتخاذ القرارات و أن تمنح هاتين الميزتين لأعضاء فرق العمل جنباً إلى جنب مع قائد الفرق، حيث يساعد هذا التمكين فرق العمل المختلفة على الإستجابة الفورية لقوى السوق و التغيرات البيئية المفاجئة و اتخاذ قرارات تسويقية فورية.

و انطلاقاً من مراجعة نتائج الدراسات السابقة، تمت صياغة الفروض التالية:
الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بعد الإستباقية للرقابة التسويقية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بُعد الإستباقية للرقابة التسويقية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للسمات الشخصية على بُعد الإستباقية للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لخصائص القائد على بُعد الإستباقية للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي للتمكين على بُعد الإستباقية للرشاقة التسويقية.

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد السرعة للرشاقة التسويقية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بُعد السرعة للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للسمات الشخصية على بُعد السرعة للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لخصائص القائد على بُعد السرعة للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي للتمكين على بُعد السرعة للرشاقة التسويقية.

الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد المرونة للرشاقة التسويقية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بُعد المرونة للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للسمات الشخصية على بُعد المرونة للرشاقة التسويقية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لخصائص القائد على بُعد المرونة للرقابة التسويقية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي للتمكين على بُعد المرونة للرقابة التسويقية.

الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

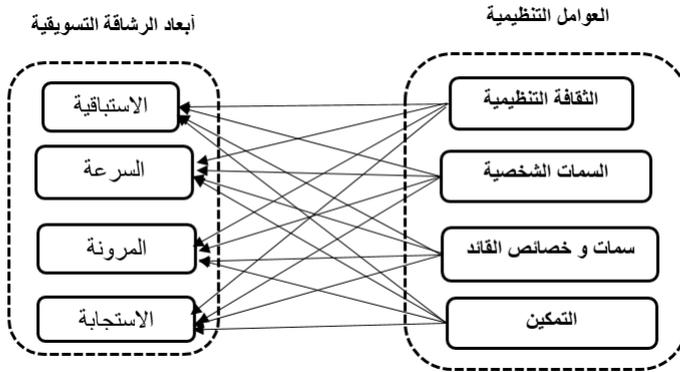
الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للسمات الشخصية على بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لخصائص القائد على بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي للتمكين على بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية.

و يوضح الشكل رقم (٢) نموذج الدراسة.



شكل رقم (٢): نموذج الدراسة.

٤. أهداف الدراسة

- يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- دراسة تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين) على بُعد الإستباقية للرقابة التسويقية؟
 - تحديد تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين) على بُعد السرعة للرقابة التسويقية؟
 - دراسة تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين) على بُعد المرونة للرقابة التسويقية؟
 - دراسة تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية ، السمات الشخصية ، خصائص القائد ، التمكين) على بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية؟
 - تقديم نموذج يوضح العلاقات بين العوامل التنظيمية وأبعاد الرقابة التسويقية.
٥. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من:

أ. الأهمية الأكاديمية:

ندرة الأبحاث النظرية و التطبيقية التي أجريت حول مفهوم الرقابة التسويقية كاستراتيجية هامة و حديثة نسبياً في ميدان التسويق و افتقار المكتبة العربية إلى هذا الموضوع، حيث حظي الموضوع ببعض الإهتمام في الفكر الغربي، و لكنه لم يحظ بنفس الدرجة من الإهتمام في الفكر العربي.

تكتسب الرقابة التسويقية أهمية خاصة كونها متواكبة مع التوجهات العالمية نحو تطوير و تحديث نظم العمل و الأداء التنظيمية لمواجهة المنافسة الآخذة في الإشتداد و الحدة و التغلب على الإضطرابات البيئية المستمرة (على سبيل المثال أزمة كورونا و التطورات السياسية و الاقتصادية المتسارعة).

سد الفجوة البحثية المتمثلة في تناقض و تعدد الرؤى حول العوامل المؤثرة على مفهوم الرقابة التسويقية من خلال بيان دور بعض العوامل التنظيمية على الرقابة التسويقية و الذي من شأنه الإضافة إلى الأدبيات المهمة بالرقابة التسويقية.

ب. الأهمية التطبيقية:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات-مجال التطبيق بالدراسة الحالية- قاطرة النمو للإقتصاد الحديث، أو ما يسمى بالإقتصاد الرقمي، و تمثل معياراً أساسياً لقياس تقدم الدول، كما أن قطاع الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات يستحوذ على جانب كبير من الاستثمارات و يستوعب حجم كبير من الفنيين و العمالة الماهرة و يلعب دوراً مهماً و متزايداً في الحياة الإجتماعية و السياسية و الثقافية و الإقتصادية من حيث المشاركة و صنع القرارات، التعليم و التعلم، طريقة عمل الأفراد و طبيعة الوظائف، و خفض تكلفة التبادلات و المعاملات التجارية، زيادة ضخمة في الإنتاجية الاقتصادية.

تُقدم الدراسة الحالية عدداً من الأدلة العلمية للشركات تساعد في تعديل و تحديث أنظمة و سياسات العمل التي تنتهجها لتعزيز و تدعيم الرقابة التسويقية بها، فضلاً عن تحديث أولويات الإستثمار و الإنفاق على المحددات الأكثر تأثيراً على الرقابة التسويقية.

تقدم هذه الدراسة بعض الإرشادات للمؤسسات التي تعمل في مجال تسويق خدمات الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة، من خلال ايضاح الأهمية النسبية لمحددات استراتيجية الرقابة التسويقية، أي الأهمية النسبية لكل من العوامل المتعلقة بالعاملين، العوامل المتعلقة بالقيادة، العوامل المتعلقة بفريق العمل، و العوامل التنظيمية.

٦. حدود الدراسة

و تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية، التي تتمثل في تركيز الدراسة على معرفة تأثير بعض من العوامل التنظيمية و التي تتمثل في الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، خصائص القائد ، و التمكين على أبعاد الرقابة التسويقية و المتمثلة في الإستباقية السرعة و المرونة و الاستجابة، و تتمثل العوامل التنظيمية في عدد كبير من العوامل الفرعية و التي يصعب تغطيتها و دراسة أثرها في دراسة واحدة، و لذلك و نظراً لحدود الوقت و المجهود؛ تم دراسة تأثير بعض منها دون الأخر مفسحة المجال للدراسات الأخرى المستقبلية لدراسة و اختبار تأثير باقي العوامل.

٢- الحدود الزمنية، التي تتمثل في عام ٢٠٢١ ميلادية الذي تمت فيه الدراسة الميدانية على شركات المحمول المصرية من شهر ابريل إلى شهر ديسمبر.

٧. منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة عرضاً للعناصر التالية:

أ. مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع بجميع العاملين الحاليين لخدمات التليفون المحمول بشركات المحمول المصرية (أورنج، فودافون، اتصالات مصر، وي) وذلك بمحافظة الشرقية وطبقاً لنشرة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية لسنة ٢٠٢٠ ميلادية فإن إجمالي عدد العاملين بشركات المحمول في جمهورية مصر العربية بلغ حوالي ٥٣٢٨٢ عامل، و وقع اختيار الباحثين على هذا القطاع نظراً لما يواجهه هذا القطاع الحيوي من تحديات قوية في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، و التي تجبره على تبني مبادئ و أبعاد الرقابة التسويقية كأحد أبرز الحلول لتطوير كفاءة العنصر البشري، و تحسين مستوى جودة المنتج، و تعزيز القدرات التنافسية، لذا فإن بيان العوامل المؤثرة في الرقابة التسويقية يعد أمراً بالغ الأهمية لشركات هذا القطاع و الذي يدعم التطبيق الناجح لها و التحكم الجيد بعوامل النجاح و الفشل.

ب. نوع وحجم و وحدة عينة الدراسة

إعتمد الباحثان على أسلوب المعاينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل نظراً لكبير وضخامة مجتمع الدراسة وحدود الوقت والجهد والتكلفة، و اعتمد الباحثان على جدول العينات لتحديد حجم العينة المناسب، و طبقاً لهذا الجدول و عند الإعتماد على مستوى ثقة ٥% مع حجم مجتمع يزيد عن ٥٠٠٠٠ مفردة؛ ينتج حجم عينة قدره ٣٨٤ مفردة من العاملين بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر.

و حيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير ظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك من الافضل للباحثين الاعتماد على العينة الاحتمالية، و نظراً لتوافر إطار للمجتمع يتمثل في اجمالي عدد العاملين بالشركات محل الدراسة و

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرضا التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية
د. عصام محمد الماوي على خليل & د. أمنية محمد العظيم هلال

امكانية تقسيم المجتمع إلى طبقات تتمثل في شركات المحمول، أمكن للباحثين سحب عينة العشوائية الطبقية.

ج. وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في العاملين في شركات تقديم خدمات المحمول في مصر مع استبعاد السادة موظفي الأمن و مختصي النظافة نظراً لكونهم غير مختصين بتقديم خدمات المحمول للعملاء، وتم اختيارهم من كل شركة طبقاً للتخصيص المتناسب مع أعداد العاملين بها كما يوضح الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

عدد العاملين بشركات المحمول المصرية والعينة المطلوبة من كل شركة

شركات المحمول	عدد العملاء بالمليون	عدد العاملين	النسبة المئوية %	العينة طبقاً للتخصيص المتناسب
شركة أورنج	٢٧,٧	٧٥٣٢	١٤	٥٤
فودافون مصر	٣٩,١	٩٠٠١	١٦,٩	٦٥
اتصالات مصر	٢٠,٥	٣٤١٤	٦,٤	٢٥
شركة وي	٧,٣	٣٣٣٥	٦٢,٦	٢٤٠
الاجمالي	٩٤,٦	٥٣٢٨٢	١٠٠	٣٨٤

المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠٢٠

وتمت المقابلة بعد موافقة الموظف على المشاركة في الدراسة في الفترة من سبتمبر ٢٠٢١ و حتى نهاية نوفمبر ٢٠٢١، وتم الاختيار بطريقة عشوائية، وتم الحصول على ٣٦٥ استمارة استقصاء صحيحة من ٣٨٤ استمارة تم توزيعها وبنسبة استجابة ٩٥%.

د. متغيرات الدراسة و طرق القياس:

في ضوء نموذج الدراسة و تحقيقاً لأهدافها، فإن المتغيرات الأربعة التي تعكس مفهوم الرضا التسويقية وهي الإستباقية، السرعة، المرونة، و الاستجابة تعد متغيرات تابعة يتم تفسير التغير بها نتيجة لتأثير العوامل التنظيمية و التي تتمثل في الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، صفات القائد، والتمكين و التي تعد متغيرات مستقلة.

و تتمثل أداة القياس في الاستقصاء، وتم تطوير قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة و التي يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وبنفسه، و التي اشتملت على خمسة

أجزاء، الجزء الأول يتضمن العبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية، الجزء الثاني يتضمن العبارات تعكس السمات الشخصية، الجزء الثالث يحتوي على عبارات لقياس خصائص القائد، أما الجزء الرابع يتضمن عبارات تعكس متغير التمكين، وأخيراً فإن الجزء الخامس يتضمن عبارات تقيس متغير الرضا التسويقية بأبعاده الأربعة: الإستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة، وقد تم قياس العبارات باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط والتي تقع في مستويات تتراوح بين غير موافق على الإطلاق (١) وموافق تماماً (٥)، وتم تطوير هذه العبارات من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالبحث، ويوضح الجدول رقم (٣) عدد العبارات و الدراسات التي تم الاعتماد عليها.

جدول رقم (٣): مقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	الدراسات السابقة
الثقافة التنظيمية	١٨	Glaser et al., 1987
السمات الشخصية	٢٥	Mccrae and Costa, 1997
خصائص القائد	١٥	Sarin and Mcdermott, 2003
التمكين	١٢	Kirkman and Rosen, 1999
المرونة التسويقية	٥	Zhou et al., 2019
	٤	
	٣	
	٦	

هـ. إختبار الثبات و الصدق:

يعني معامل الثبات Reliability استقرار المقياس وعدم تناقضة مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة قائمة الاستقصاء تم استخدام معامل كرونباخ ألفا Gronbach's alpha ويقصد بثبات المقياس هو الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس، وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار أداة القياس كلما زادت الثقة، وبناءً عليه فإن درجة الاعتماد على أداة القياس هي درجة الدقة في القياس الذي استخدمت فيه أداة القياس. وكلما قل الخطأ في الأداة كلما زادت درجة الاعتماد عليه، ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح ما بين صفر-١ حيث انخفاض قيمته عن ٠.٦ دليل على انخفاض الثبات الداخلي. إذا كانت درجة ثبات أداة القياس عالية جداً ليس دليلاً على أن أداة القياس تقيس ما نريده قام الباحث بدراسة ألفا

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية

د. عصام محمد الماوي على خليل & د. أمنية محمد العظيم هلال

كروناخ على نسبة ٢٠% في البداية وكانت نسبتها أكبر من ٠.٦ وهي نسبة جيدة بالنسبة لبحوث العلوم الاجتماعية، وبعد جمع كل قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها، أعاد الباحث حساب قيمة ألفا كروناخ للمحاور الرئيسية لتلك القائمة للتأكد بصورة نهائية من مصداقيتها، وهو ما يوضحه جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) : نتائج اختبارات الثبات و الصدق لمقاييس الدراسة.

المحاور الرئيسية لقائمة الاستقصاء	عدد العبارات	قيمة ألفا كروناخ	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	١٨	٠,٨٧٩	٠,٩٨٩
السمات الشخصية	٢٥	٠,٨٣٢	٠,٩٦٥
خصائص القائد	١٥	٠,٨٥٨	٠,٩٧٨
التمكين	١٢	٠,٧٩٠	٠,٩٤٣
الإستباقية	٥	٠,٧٧٥	٠,٨٨٠
السرعة	٤	٠,٧٧٨	٠,٨٨٢
المرونة	٣	٠,٧٩٧	٠,٨٩٢
الاستجابة	٦	٠,٨٩٦	٠,٩٤٦
الأجمالي	٨٨	٠,٨٩٣	٠,٩٤٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم ألفا كروناخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات في جمع البيانات المطلوبة، كما أن قيم معامل صدق المقاييس تؤكد صدق المقاييس المستخدمة، مما يسمح للباحثين بالاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة الميدانية.
و. توصيف عينة الدراسة الميدانية:

تتكون عينة الدراسة الميدانية من ٣٦٥ مفردة من العاملين في شركات تقديم خدمات المحمول في مصر، و يستعرض الجدول رقم (٥) الاحصاءات الوصفية لكل من المجموعتين من حيث عدد العوامل الديموجرافية.

جدول رقم (٥):
توصيف عينة الدراسة الميدانية

العوامل الديموغرافية	العدد	%	
النوع	ذكر	١٩٨	٥٤.٢
	أنثى	١٦٧	٥٤.٧
	الإجمالي	٣٦٥	100
	من ٢٢ إلى أقل من ٣٠	٩٤	٢٥.٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	١٠٠	٢٧.٣
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٩٠	٢٤.٦
	٥٠ عاما فأكثر	٨١	٢٢.١
الإجمالي	٣٦٥	100.0	
سنوات الخبرة	من ٥ أعوام-١٠ أعوام	١٢٨	35.0
	١٠ أعوام -١٥ عام	115	30.9
	أكثر من ١٥ عام	121	33.4
	الإجمالي	٣٦٥	100.0
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	١٢٧	٣٤.٨
	مؤهل عال	١٣٩	٣٨.١
	مؤهل فوق العالي	٩٩	٢٧.١
	الإجمالي	٣٦٥	100.0

و يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من الفئات العمرية وقعت في الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عام، كما أن النسبة الأكبر من سنوات الخبرة وقعت في الفئة من ٥ إلى عشر أعوام، و أخير فإن أغلبية المستقصى منهم من حملة المؤهلات العليا.

ز. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة مقياس (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin) لمتغيرات الدراسة، و قيمة الجذر الكامن Eigen value لمتغيرات الدراسة، وفقاً لآراء العاملين بشركات خدمات المحمول محل الدراسة، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.20)، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (٦): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Kmo	Eigen value	
المتغيرات المستقلة	الثقافة التنظيمية	٣,٧٧	١,٠٤٠	٠,٨٩٩	١٣,٢٧
	السمات الشخصية	٣,٨٥	٠,٦١٥	٠,٧٧٤	٩,٩٩
	خصائص القائد	٣,٩٥	٠,٩٤٥	٠,٨٦٨	٩,٤٧
	التمكين	٣,٨٤	٠,٦٤٧	٠,٧٧٩	٥,٤٨
المتغيرات التابعة (أبعاد الرشاقة التسويقية)	الإستباقية	٣,٩٦	٠,٦٢٨	٠,٧١١	٢,٦٥
	السرعة	٤,٠٣٩	٠,٧٠٠	٠,٧٠٤	٢,٤١
	المرونة	٤,٠٨٥	٠,٧٢١	٠,٦٥٦	٢,١٣
	الاستجابة	٤,٢٥٠	٠,٦٤٨	٠,٨٦٦	٣,٩٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

و كما يتضح من الجدول السابق، فلقد سجل الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة وهي الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية وخصائص المدير والتمكين درجات متوافقة تراوحت بين (٣,٧٧) و (٣,٩٥) والتي تمثل مدى توافر هذه الأبعاد بين مفردات الدراسة، كما سجل الوسط الحسابي للمتغيرات التابعة لأبعاد الرشاقة التسويقية وهي الإستباقية والسرعة والمرونة والاستجابة درجات متوافقة تراوحت بين (٣,٩٦) و (٤,٢٥٠) والتي تمثل مدى توافر هذه الأبعاد بين مفردات الدراسة، و تعكس تلك القيم أن العاملين بشركات المعمول محل الدراسة يدركون بدرجة أكبر من المتوسط شيوع أبعاد الدراسة بالشركات.

كما أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح لكل الأبعاد ما عدا الثقافة التنظيمية، وجود درجات عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول أبعاد المتغيرات المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية وخصائص المدير والتمكين و كذا بالنسبة لأبعاد الرشاقة التسويقية وهي الإستباقية والسرعة والمرونة والاستجابة.

أما فيما يتعلق بقيمة الجذر الكامن (Eigen value)؛ فيجب أن لا تقل لكل عامل عن الواحد الصحيح، ويعرف الجذر الكامن بأنه مجموع مربعات معاملات الارتباط لجميع المتغيرات في المصفوفة. يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة مقياس

KMO كانت أقل قيمة (٠,٦٥٦) وأكبر قيمة (٠,٨٩٩) وجميعها تتجاوز نسبة ٥٠%، وهي النسبة المقبولة في العلوم الاجتماعية، مما يدل على كفاية عدد مفردات مجتمع الدراسة، كما اتضح أيضا من نتائج التحليل العاملي أن قيمة الجذر الكامن Eigen value، وهو مجموع مربعات معاملات الارتباط لجميع المتغيرات في المصفوفة، والتي يجب ألا تقل عن الواحد الصحيح، قد بلغت أقل قيمة (٢,١٣) لبعده المرونة وأكبر قيمة (١٣,٢٧) للثقافة التنظيمية.

٨. نتائج اختبار فروض الدراسة:

تم استخدام اختبار (ت) لتحديد مدى وجود تأثير بين مكونات العوامل التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية والسمات الشخصية وخصائص القائد والتكمن على أبعاد الرقابة التسويقية (الإستباقية والسرعة والمرونة والاستجابة)، كما تم استخدام الانحدار البسيط لحساب مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة على تفسير التغير في المتغيرات التابعة عن طريق معامل التحديد وتم اختبار جودة العلاقة للنموذج عن طريق اختبار (ف)، وبدأ الباحثين باختبار الفروض الفرعية للفرض الأول وهي أربعة فروض، و يوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العوامل التنظيمية على بُعد الإستباقية للرقابة التسويقية في شركات خدمات المحمول وإختبار جودة النموذج.

جدول (٧): نتائج اختبار الفروض الفرعية الأربعة الأولى.

المتغير التابع: الإستباقية							المتغير المستقل	
معامل ارتباط الرتب لسبيرمان		a	β	قيمة (ت)	معامل التحديد R ²	إختبار (ف)		معامل الارتباط R
P value	القيمة							
٠.٠٠٠	*٠.٤٩٣	٢,٧٠	٠,٣٣٤	١٢,٦٤	٠,٣٠٦	**١٥٩,٩٣	**٠,٥٥٣	الثقافة التنظيمية
٠.٠٠٠	*٠,٣٥٠	٢,١٨	٠,٤٦٢	٩,٦٨	٠,٤٥٣	**٩٣,٨١	**٠,٢٠٥	السمات الشخصية
٠.٠٠٠	*٠,٤٥٥	٢,٧٦	٠,٣٠٤	٩,٧٩	٠,٤٥٧	**٩٥,٨٤	**٠,٢٠٩	خصائص القائد
٠.٠٠٠	*٠,٤٢٢	١,٨٦	٠,٥٤٨	١٣,٠٣	٠,٥٦٥	**169.85	**0.319	التكمن

*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ **معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرضا التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية

د. عصام محمد المادي علي خليل & د. أمنية محمد العظيم هلال

و يتضح من الجدول معنوية أثر جميع العوامل التنظيمية بشكل منفرد على بُعد الاستباقية و يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين العوامل التنظيمية والاستباقية كما يلي:

$$\text{الإستباقية} = ٢,٧٠ + ٠,٣٣٤ (\text{الثقافة التنظيمية}).$$

$$\text{الإستباقية} = ٢,١٨ + ٠,٤٦٢ (\text{السمات الشخصية}).$$

$$\text{الإستباقية} = ٢,٧٦ + ٠,٣٠٤ (\text{خصائص القائد}).$$

$$\text{الإستباقية} = ١,٨٦ + ٠,٥٤٨ (\text{التمكين}).$$

ولذلك نقبل الفروض الفرعية الأربعة الأولى للفرض الرئيسي الأول.

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد الإستباقية للرضا التسويقية.

يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد والارتباط واختبار (f) واختبار (t) لاختبار الفرض الأول و فحص أثر كل المتغيرات المستقلة (العوامل التنظيمية) مجتمعة على المتغير التابع (الإستباقية).

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل التنظيمية على الإستباقية

معامل الارتباط (R)	٠,٦٤٤				
معامل التحديد (R ²)	٠,٤١٤				
معامل التحديد المعدل	٠,٤٠٨				
الخطأ المعياري	٠,١٧٨				
درجات الحرية	تحليل التباين لمجموع المربعات	مربع المتوسطات			
الانحدار	٥٩,٥١	١٤,٨٧			
المتبقي	٨٤,١٤	٠,٢٣٤			
قيمة (F) = ٦٣,٦٤ معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠٠					
المتغير المستقل	β	Seβ	بيتا (B)	(t)	معنوية (t)
الثقافة التنظيمية	٠,٢١٨	٠,٠٣٤	٠,٣٦٢	٦,٤٥٠	٠,٠٠٠
السمات الشخصية	٠,٠٢٤	٠,٠٦٠	٠,٠٢٤	٠,٤٠٠	٠,٦٩٠
خصائص القائد	٠,٠٢٩	٠,٠٣٨	٠,٠٤٤	٠,٧٦٧	٠,٤٤٤
التمكين	٠,٣٥٢	٠,٠٦٠	٠,٣٦٣	٥,٩١٣	٠,٠٠٠
الثابت	١,٧٦٧	٠,١٧٨	----	٩,٩٠٤	٠,٠٠٠

*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ **معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

و يتضح من الجدول قيم الميل ومقطع خط الانحدار، حيث بلغت قيمة مقطع خط الانحدار ١,٧٦٧، والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" هو ٠,٢١٨، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "السمات الشخصية" هو ٠,٠٢٤، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "خصائص القائد" هو ٠,٠٢٩، ويمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين مساهمات العوامل التنظيمية وبعد الإستباقية للرضا التسويقية كما يلي:

$$\text{الإستباقية} = ١,٧٦٧ + ٠,٢١٨(\text{الثقافة التنظيمية}) + ٠,٢٤(\text{السمات}$$

$$\text{الشخصية}) + ٠,٠٢٩(\text{خصائص القائد}) + ٠,٣٥٢(\text{التمكين})$$

وتشير النتائج إلى أن أي زيادة في الثقافة التنظيمية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في الإستباقية، و أي زيادة في السمات الشخصية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في الإستباقية، و أي زيادة في خصائص القائد مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في الإستباقية، و أي زيادة في التمكين مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في الإستباقية، و يتضح أيضا أن الإنحدار معنوي أو المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، و بلغت قيمة R^2 (٠,٤١٤)، ويشير إلى قدرة نموذج العلاقة بين العوامل التنظيمية والإستباقية على تفسير ٤١% من التغير في الإستباقية، والباقي تفسرها عوامل أخرى، لذا يمكن القول بأن هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية و التمكين على قيمة الإستباقية ويوصى بإبقائهما في نموذج الإنحدار، و لا يوجد أثر معنوي لخصائص القائد و السمات الشخصية على قيمة الإستباقية ويوصى باستبعادهما من نموذج الإنحدار.

و على ذلك نقبل الفرض الرئيسي الأول بشكل جزئي لمعنوية تأثير الثقافة التنظيمية و التمكين فقط من بين العوامل التنظيمية على الإستباقية كأحد أبعاد الرضا التسويقية.

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرقابة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية
د. عصام محمد المادي علي خليل & د. أمنية محمد العظیم هلال

وأكمل الباحثين اختبار الفرض الرئيسي الثاني بداية من اختبار الفروض الفرعية وهي أربعة فروض و يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العوامل التنظيمية على بُعد السرعة للرقابة التسويقية في شركات خدمات المحمول وإختبار جودة النموذج.

جدول (٩): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني.

المتغير التابع: السرعة								المتغير المستقل
معامل ارتباط الرتب لسيبرمان		a	β	قيمة (ت)	معامل التحديد R ²	إختبار (ف)	معامل الارتباط R	
Pvalue	القيمة							
٠.٠٠٠	*٠,٥٣٣	٢,٥٥	٠,٣٩٢	١٣,٦٤	٠,٥٨٢	**١٨٦,١٩	**٠,٣٣٩	الثقافة التنظيمية
٠.٠٠٠	*٠,٤٢٩	١,٨٧	٠,٥٦١	١٠,٨١	٠,٢٤٤	**١١٦,٨٥	**٠,٤٩٣	السمات الشخصية
٠.٠٠٠	*٠,٥٩٠	٢,٣٣	٠,٤٣١	١٣,٦٣	٠,٣٣٩	**١٨٥,٨٨	**٠,٥٨٢	خصائص القائد
٠.٠٠٠	*٠,٦٢٩	١,٢٥	٠,٧٢٥	١٧,٢٢	٠,٤٥٠	**٢٩٦,٦١	**٠,٦٧١	التمكين

*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ **معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

و يتضح من الجدول معنوية أثر جميع العوامل التنظيمية بشكل منفرد على بُعد السرعة و يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين العوامل التنظيمية و السرعة كما يلي:

$$\text{السرعة} = ٢,٥٥ + ٠,٣٩٢٤ (\text{الثقافة التنظيمية}).$$

$$\text{السرعة} = ١,٨٧ + ٠,٥٦١ (\text{السمات الشخصية}).$$

$$\text{السرعة} = ٢,٣٣ + ٠,٤٣١ (\text{خصائص القائد}).$$

$$\text{السرعة} = ١,٢٥ + ٠,٧٢٥ (\text{التمكين}).$$

ولذلك نقبل الفروض الفرعية الأربعة للفرض الرئيسي الثاني.

الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد السرعة للرقابة التسويقية.

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرقابة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية

د. عصام محمد المادي علي خليل & د. أمنية محمد العظیم هلال

يوضح الجدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد والارتباط واختبار (f) واختبار (t) لاختبار الفرض الثاني و فحص أثر كل المتغيرات المستقلة مجتمعة (العوامل التنظيمية) على المتغير التابع (السرعة).

جدول (١٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل التنظيمية على السرعة

معامل الارتباط (R)	٠,٧٣٥				
معامل التحديد (R ²)	٠,٥٤٠				
معامل التحديد المعدل	٠,٥٣٥				
الخطأ المعياري	٠,١٧٦				
	مربع المتوسطات	تحليل التباين لمجموع المربعات	درجات الحرية		
	٢٤,١٠٠	٩٦,٤٠	٤		الانحدار
	٠,٢٢٨	٨٢,١٤	٣٦٠		المتبقي
قيمة (F) = ١٠٥,٦١ معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠٠					
المتغير المستقل	B	SeB	بيتا (B)	(t)	معنوية (t)
الثقافة التنظيمية	٠,٢١٥	٠,٠٣٣	٠,٣٢٠	٦,٤٣٠	٠,٠٠٠
السمات الشخصية	٠,٠٥٢	٠,٠٥٩	٠,٠٤٦	٠,٨٧٧	٠,٣٨١
خصائص القائد	٠,١١٥	٠,٠٣٨٧	٠,١٥٦	٣,٠٨١	٠,٠٠٢
التمكين	٠,٤٦١	٠,٠٥٩	٠,٤٢٦	٧,٨٣٧	٠,٠٠٠
الثابت	١,٢٠٢	٠,١٧٦	----	٦,٨١٨	٠,٠٠٠

*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ **معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

و يتضح من الجدول قيم الميل ومقطع خط الانحدار، حيث بلغت قيمة مقطع خط الانحدار ١,٢٠٢ و الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" هو ٠,٢١٥، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "السمات الشخصية" هو ٠,٠٥٢، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "خصائص القائد" هو ٠,١١٥، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "التمكين" هو ٠,٤٦١ ويمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين مساهمات العوامل التنظيمية وبعدها السرعة للرقابة التسويقية كما يلي :

السرعة = ١,٧٦٧ + ٠,٢١٨ (الثقافة التنظيمية) + ٠,٢٤ (السمات)

+ ٠,٠٢٩ (خصائص القائد) + ٠,٣٥٢ (التمكين)

وتشير النتائج إلى أن أي زيادة في الثقافة التنظيمية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في السرعة، و أي زيادة في السمات الشخصية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في السرعة، و أي زيادة في خصائص القائد مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في السرعة، و أخيراً فإن أي زيادة في التمكين مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في السرعة، و يتضح أيضاً أن الانحدار معنوي أو المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، و بلغت قيمة R^2 (٠,٥٤٠)، و التي تشير إلى قدرة نموذج العلاقة بين العوامل التنظيمية و السرعة على تفسير ٥٤% من التغير في السرعة، و الباقي تفسرها عوامل أخرى، لذا يمكن القول بأن هناك أثر معنوي للسمات الشخصية على قيمة السرعة ويوصى باستبعادها من نموذج الانحدار، و يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية و خصائص القائد و التمكين على قيمة السرعة ويوصى بإبقائهم من نموذج الانحدار.

و على ذلك نقبل الفرض الرئيسي الثاني بشكل جزئي لعدم معنوية تأثير السمات الشخصية و تأثير باقي العوامل التنظيمية على السرعة كأحد أبعاد الرقابة التسويقية.

وأكمل الباحثين إختبار الفروض الفرعية للفرض الثالث وهي أربعة فروض،

و يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العوامل التنظيمية على بُعد المرونة للرقابة التسويقية في شركات خدمات المحمول وإختبار جودة النموذج.

جدول (١١): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث.

المتغير التابع: المرونة								المتغير المستقل
معامل ارتباط الرتب لسبيرمان		a	β	قيمة (ت)	معامل التحديد R^2	إختبار (ف)	معامل الارتباط R	
P .value	القيمة							
٠.٠٠٠	*٠,٣٩٦	٣,١٠	٠,٢٦١	٧,٧٣	٠,١٤١	**٥٩,٧٨	**٠,٣٧٦	الثقافة التنظيمية
٠.٠٠٠	*٠,٣٩٦	٢,٤٦	٠,٤٢٢	٧,٣٥	٠,١٣٠	**٥٤,٠٤	**٠,٣٦٠	السمات الشخصية
٠.٠٠٠	*٠,٣٧٥	٣,٠٤	٠,٢٦٢	٦,٩٧	٠,١١٨	**٤٨,٦٦	**٠,٣٤٤	خصائص القائد
٠.٠٠٠	*٠,٥٨٧	١,٧١	٠,٦١٩	١٢,٧	٠,٣٠٨	**١٦١,٧٦	**٠,٥٥٥	التمكين

*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ **معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

و يتضح من الجدول معنوية أثر جميع العوامل التنظيمية بشكل منفرد على بُعد المرونة و يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين العوامل التنظيمية و المرونة كما يلي:

$$\text{المرونة} = 3,10 + 0,261 (\text{الثقافة التنظيمية}).$$

$$\text{المرونة} = 2,46 + 0,422 (\text{السمات الشخصية}).$$

$$\text{المرونة} = 3,04 + 0,262 (\text{خصائص القائد}).$$

$$\text{المرونة} = 1,71 + 0,619 (\text{التمكين}).$$

ولذلك نقبل الفروض الفرعية الأربعة للفرض الثالث.

الفرض الثالث : يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد المرونة للرشاقة التسويقية.

يوضح الجدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد والارتباط واختبار (f) واختبار (t) لاختبار الفرض الثالث و فحص أثر كل المتغيرات المستقلة مجتمعة (العوامل التنظيمية) على المتغير التابع (المرونة).

جدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل التنظيمية على المرونة

معامل الارتباط (R)		معامل التحديد (R ²)		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري	
0,571		0,326		0,319		0,220	
الانحدار	الحرية	درجات	تحويل التباين لمجموع المربعات	مربع المتوسطات			
المتبقي	4	360	61,80	10,45			
						0,300	
قيمة (F) = 43,55 معنوية عند مستوى 0,0000							
المتغير المستقل	B	SeB	بيتا (β)	(t)	معنوية (t)		
الثقافة التنظيمية	0,108	0,042	0,156	2,596	0,000		
السمات الشخصية	0,031	0,074	0,227	0,423	0,673		
خصائص القائد	0,84	0,047	0,111	1,808	0,071		
التمكين	0,632	0,073	0,567	8,619	0,000		
الثابت	1,703	0,220	----	7,748	0,000		

*معنوي عند مستوى معنوية 0,01 *معنوي عند مستوى معنوية 0,05

و يتضح من الجدول قيم الميل ومقطع خط الانحدار، حيث بلغت قيمة مقطع خط الانحدار ١,٧٠٣ و الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" هو ٠,١٠٨، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "السمات الشخصية" هو ٠,٠٣١ وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "خصائص القائد" هو ٠,٠٨٤ وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "التمكين" هو ٠,٦٣٢ ويمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين مساهمات العوامل التنظيمية وبعدها المرونة للرقابة التسويقية كما يلي :

$$\text{المرونة} = ١,٧٠٣ + ٠,١٠٨(\text{الثقافة التنظيمية}) + ٠,٣١(\text{السمات الشخصية}) + ٠,٠٨١(\text{خصائص القائد}) + ٠,٦٣٢(\text{التمكين}).$$

وتشير النتائج إلى أن أي زيادة في الثقافة التنظيمية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى سيؤدي إلى زيادة في المرونة، و أي زيادة في السمات الشخصية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في المرونة، و أي زيادة في خصائص القائد مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في المرونة، و أي زيادة في التمكين مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى سيؤدي إلى زيادة في المرونة، و يتضح أيضا أن الانحدار معنوي أو المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، و بلغت قيمة R^2 (٠,٣٢٦) مشيرة إلى قدرة نموذج العلاقة بين العوامل التنظيمية و المرونة على تفسير ٣٢% من التغير في المرونة، والباقي تفسرها عوامل أخرى، لذا يمكن القول بأن هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية و التمكين على قيمة المرونة ويوصى بإبقائهما في نموذج الانحدار، كما وليس هناك أثر معنوي للسمات الشخصية و خصائص القائد على قيمة المرونة ويوصى باستبعادهما من نموذج الانحدار.

و على ذلك نقبل الفرض الرئيسي الثالث بشكل جزئي لمعنوية تأثير الثقافة التنظيمية و التمكين فقط من بين العوامل التنظيمية على المرونة كأحد أبعاد الرقابة التسويقية.

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرضا التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية

د. عصام محمد المهدي علي خليل & د. أمنية محمد العظیم هلال

وأكمل الباحثين اختبار الفروض الفرعية للفرض الرابع وهي أربعة فروض و يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العوامل التنظيمية على بُعد الاستجابة للرضا التسويقية في شركات خدمات المحمول واختبار جودة النموذج. **جدول (١٣): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرابع.**

المتغير التابع: الاستجابة								المتغير المستقل
معامل ارتباط الرتب لسبيرمان		a	β	قيمة (ت)	معامل التحديد R ²	إختبار (ف)	معامل الارتباط R	
P .value	القيمة							
٠.٠٠٠	*٠.٤٣٢	٣,١٥	٠,٢٩١	١٠,٠١	٠,٢١٨	١٠١,١١	٠,٤٦٧	الثقافة التنظيمية
٠.٠٠٠	*٠,٥٥٦	٢,٠٢٧	٠,٥٧٧	١٢,٤٨	٠,٣٠٠	** ١٥٥,٧٥	** ٠,٥٤٨	السمات الشخصية
٠.٠٠٠	*٠,٥٦٤	٢,٩٦	٠,٣٢٤	١٠,٢١	٠,٢٢٣	** ١٠٤,٣٩	** ٠,٤٧٣	خصائص القائد
٠.٠٠٠	*٠,٤٧٣	٢,٠١٥	٠,٥٨٢	١٣,٦٠	٠,٣٣٨	** ١٨٥,٠٧	** ٠,٥٨١	التمكين

* معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١ ** معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

و يتضح من الجدول معنوية أثر جميع العوامل التنظيمية بشكل منفرد على بُعد الاستجابة و يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين العوامل التنظيمية و الاستجابة كما يلي:

$$\text{الإستجابة} = ٣,١٥ + ٠,٢٩١ (\text{الثقافة التنظيمية}).$$

$$\text{الإستجابة} = ٢,٠٢٧ + ٠,٥٧٧ (\text{السمات الشخصية}).$$

$$\text{الإستجابة} = ٢,٩٦ + ٠,٣٢٤ (\text{خصائص القائد}).$$

$$\text{الإستجابة} = ٢,٧٦ + ٠,٣٠٤ (\text{التمكين}).$$

ولذلك نقبل الفروض الفرعية الأربعة للفرض الرئيسي الرابع.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية على بُعد الاستجابة للرضا التسويقية.

يوضح الجدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد والارتباط واختبار (f) واختبار (t) لاختبار الفرض الرابع و فحص أثر كل المتغيرات المستقلة مجتمعة (العوامل التنظيمية) على المتغير التابع (الإستجابة).

أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية

د. عصام محمد الماحدي علي خليل & د. أمنية محمد العظيم هلال

جدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعوامل التنظيمية على الإستجابة.

معامل الارتباط (R)	٠,٦٤١				
معامل التحديد (R ²)	٠,٤١١				
معامل التحديد المعدل	٠,٤٠٤				
الخطأ المعياري	٠,١٨٥				
الانحدار المتبقي	درجات الحرية	تحليل التباين لمجموع المربعات	مربع المتوسطات		
	٤	٦٢,٩٠	١٥,٧٢		
	٣٦٠	٩٠,١٨	٠,٢٥١		
قيمة (F) = ٦٢,٧٧ معنوية عند مستوى ٠,٠٠٠٠					
المتغير المستقل	B	SeB	بيتا (B)	(t)	معنوية (t)
الثقافة التنظيمية	٠,٠٥٥	٠,٠٣٥	٠,٠٨٨	١,٥٦٤	٠,١١٩
السمات الشخصية	٠,٢٧٠	٠,٠٦٢	٠,٢٥٧	٤,٣٥١	٠,٠٠٠
خصائص القائد	٠,٠٥٦	٠,٠٣٩	٠,٠٨١	١,٤٢٤	٠,١٥٥
التمكين	٠,٣٢٩	٠,٠٦٢	٠,٣٢٨	٥,٣٣٤	٠,٠٠٠
الثابت	١,٥١٩	٠,١٨٥	----	٨,٢٢٣	٠,٠٠٠

*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ *معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

و يتضح من الجدول قيم الميل ومقطع خط الانحدار، حيث بلغت قيمة مقطع خط الانحدار ١,٥١٩ و الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" هو ٠,٠٥٥، وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "السمات الشخصية" هو ٠,٢٧٠ وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "خصائص القائد" هو ٠,٠٥٦ وميل خط الانحدار في المعادلة بالنسبة للمتغير المستقل "التمكين" هو ٠,٣٢٩ ويمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين مساهمات العوامل التنظيمية وبعد الاستجابة للرشاقة التسويقية كما يلي:

$$\text{الاستجابة} = ١,٥١٩ + ٠,٠٥٥ (\text{الثقافة التنظيمية}) + ٠,٢٧٠ (\text{السمات الشخصية}) + ٠,٠٥٦ (\text{خصائص القائد}) + ٠,٣٢٩ (\text{التمكين}).$$

وتشير النتائج إلى أن أي زيادة في الثقافة التنظيمية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في الاستجابة، و أي زيادة في السمات الشخصية مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في الاستجابة، و أي زيادة في خصائص القائد مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى لن تؤدي إلى زيادة في الاستجابة، و أخيراً فإن أي زيادة في التمكين مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى ستؤدي إلى زيادة في الاستجابة،

و يتضح أيضاً أي أن الانحدار معنوي أو المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، و بلغت قيمة R^2 (٠,٤١١)، ويشير إلى قدرة نموذج العلاقة بين العوامل التنظيمية و الاستجابة على تفسير ٤١% من التغير في الاستجابة، و الباقي تفسرها عوامل أخرى، لذا يمكن القول بأن هناك أثر معنوي للسمات الشخصية و التمكين على قيمة الاستجابة و يوصى بإبقائها في نموذج الانحدار، و ليس هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية و خصائص القائد على قيمة الاستجابة و يوصى باستبعادها من نموذج الانحدار.

و على ذلك نقبل الفرض الرئيسي الرابع بشكل جزئي لمعنوية تأثير السمات الشخصية و التمكين فقط من بين العوامل التنظيمية على الاستجابة كأحد أبعاد الرضا التسويقية.

٩. مناقشة دلالات النتائج:

استهدفت الدراسة الحالية تحديد مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا التسويقية في شركات تقديم خدمات المحمول في مصر، و يناقش الباحثان فيما يلي النتائج الميدانية للدراسة الحالية و دلالاتها مقارنةً بنتائج الدراسات السابقة، و كذلك مغزاها فيما يتعلق بواقع متغيراتها.

❖ أظهرت نتائج الدراسة الحالية علاقة ايجابية معنوية بين كل المتغيرات المستقلة المتمثلة في العوامل التنظيمية و جميع المتغيرات التابعة المتمثلة في أبعاد الرضا التسويقية و ذلك بشكل فردي، فقد ترواحت معاملات التحديد لأثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرضا التسويقية بين ١١% و ٥٨% جميعها معنوية، و لقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج عدة دراسات سابقة (Kalaignanam et al., 2021, Aghina et al., 2018, Hogan & Kaiser, 2005, Ng et al., 2005, Seibert et al., 2011; Zhang and Bartol, 2010, Whitler and Morgan, 2017) و التي تم الاستناد عليها عند تطوير الفروض.

❖ اتضح من نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية و التمكين على بُعد الإستباقية كأحد أبعاد الرضا التسويقية، فحينما

اتسمت العلاقات بين العمال والإدارة بأنها علاقة عمل منتجة كما اتسمت الحياة الوظيفية بأنها تحفز العاملين على بذل قصارى جهدهم، فضلاً عن احترام الشركة للعاملين بها و لشعور العاملين بأنهم جزء من عائلة، بالإضافة إلى شعور فرق العمل بأن مهامها جديرة بالإهتمام و حريتهم في اتخاذ خياراتهم الخاصة بعيداً عن الإدارة؛ استطاعت الشركة بشكل مباشر أن تتوقع اتجاهات وأحداث السوق بدقة قبل أن تصبح واضحة تماماً، كما استطاعت أن تكون في حالة تأهب تام لحالة السوق المتغيرة، مما يتفق مع نتائج دراسات مثل Kalaiganam et al., 2021 و Seibert et al., 2011; Zhang and Whitler and Morgan, 2017 و Bartol, 2010 و Aghina et al., 2018.

❖ اتضح أيضاً من نتائج اختبار الإنحدار المتعدد عدم وجود أثر معنوي للسمات الشخصية للعاملين و خصائص القائد على بعد الإستباقية كأحد أبعاد الرضا التسويقية، و يمكن تفسير هذه النتائج بناءً على نتائج دراسة Schmitt et al (1984) الذين توصلوا إلى أن اختبارات الشخصية المستندة على السمات الخمس الكبرى كانت من بين أقل أنواع اختبارات الاختيار صدقاً، مع ارتباط مرجح متوسط منخفض للتنبؤ بالأداء الوظيفي، وخلصوا إلى أن اختبارات الشخصية تتمتع بقيمة صدق منخفضة مما يجعل مهمة التنبؤ من خلالها بأحد النواتج التنظيمية (الإستباقية) أمراً صعباً، فضلاً عن خصائص القائد و التي اتضح عدم وجود أثر معنوي لها على الإستباقية مما يعكس أن الثقافة التنظيمية و مستوى التمكين أكثر قدرة على تفسير التغير في الإستباقية من خصائص القائد أو السمات الشخصية للعاملين.

❖ أظهرت نتائج اختبار الإنحدار المتعدد أن جميع العوامل التنظيمية ما عدا السمات الشخصية ذات أثر معنوي على السرعة كأحد أبعاد الرضا التسويقية، فحينما تشارك العاملون مجموعة من المعتقدات والقيم والمدرجات الإيجابية التي تشكل انطباعات التعاون و التفاني، وترسخ اتجاهات العمل كفريق، كما تم السماح للفرد بالتفكير والتصرف واتخاذ الإجراءات والتحكم في العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة، فضلاً عن المشاركة و الإهتمام و المنصب التي تمنح بهم القائد قد أدت مجتمعة إلى تعزيز

السرعة لدى شركات تقديم خدمات المحمول و تقليل الوقت الذي تستغرقه الشركات لاستشعار تغيرات السوق وبدء الإجراءات وجمع التعليقات وتعديل قرارات التسويق، و قد اتفقت هذه النتائج مع نتائج عدة دراسات مثل Kalaiganam et al., 2021 و Seibert et al., 2011; Zhang and Whitler and Morgan, 2017 و Bartol, 2010 و Aghina et al., 2018، إلا أن النتائج قد أشارت إلى أن السمات الشخصية ليست ذات أثر معنوي على السرعة.

❖ اتضح من نتائج اختبار الإنحدار المتعدد عدم وجود أثر معنوي للسمات الشخصية للعاملين و خصائص القائد على بُعد المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية و وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية و التمكين على بُعد المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية، أو بعبارة أخرى؛ فإن الثقافة التنظيمية و مستوى التمكين أكثر أهمية في تفسير الرشاقة التسويقية، فحينما تشارك العاملون مجموعة من المعتقدات والقيم والمدرجات الإيجابية التي تشكل انطباعات التعاون و التفاني، وترسخ إتجاهات العمل كفريق، كما تم السماح للفرد بالتفكير والتصرف واتخاذ الإجراءات والتحكم في العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة؛ أصبحت الشركة أكثر قدرة على التغيير أو التفاعل مع القليل من الخسارة في الوقت أو التكلفة أو الأداء نتيجة قدرة أفراد العمل على توفير عدد أكبر من الخيارات لممارسة وظيفة و أنشطة التسويق، مما يتفق مع نتائج Kalaiganam et al., 2021 و Whitler and Morgan, 2017 و Seibert et al., 2011; Zhang and Bartol, 2010 و Aghina et al., 2018.

❖ أكدت نتائج اختبار الإنحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية للعاملين و التمكين على بعد الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التسويقية، حيث تعكس الاستجابة تقوم الشركات بتطوير طرق و أساليب معالجة الأحداث غير المتوقعة بسرعة مع ضرورة القيام بالتعديل الدائم لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، الأمر الذي يتمثل في السمات الشخصية للعاملين بشركات تقديم خدمات المحمول في مصر، مما يبرر أن هناك أثر معنوي للسمات الشخصية على الاستجابة،

فحينما اتسم العاملون بمستويات عالية من الشعور بالطاقة، الحماس، الانفتاح على التجربة، النزعة إلى الإبداع و الابتعاد عن التقليدية، الميل إلى الثقة، الرغبة المستمرة في الإنجاز، انعكس ذلك بشكل مباشر على قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع للأحداث غير المتوقعة، فضلاً عن أن الاستقلالية و الحرية في اتخاذ القرار الممنوحة للعاملين و التي تعكس التمكين قد أدت إلى زيادة قدرة العاملين على مواجهة التغيرات السريعة غير المتوقعة، و تتفق هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات السابقة مثل Whitler و Kalaiganam et al., 2021 و Seibert et al., 2011; Zhang and Bartol, and Morgan, 2017 و Aghina et al., 2018 و 2010.

و بشكل عام؛ نجحت الدراسة الحالية في تقديم نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية و الذي اتفق في معظم مكوناته مع مجموعة الدراسات السابقة التي تم الاستناد عليها في تطوير الفروض و بناء العلاقات بين المتغيرات.

١٠. التطبيقات الإدارية و توصيات الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة تحليل وفهم العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية بأبعادها الأربعة من خلال بيان العلاقة بين العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، السمات الشخصية، خصائص القائد، و التمكين) وأبعاد الرشاقة التسويقية (الإستباقية، السرعة، المرونة، و الاستجابة) بالتطبيق على شركات خدمات المحمول في مصر، وبالتالي تعطي الدراسة رؤية واضحة للمديرين بشركات الاتصالات المصرية وتوفر لهم عدد من التوصيات فيما يتعلق بكيفية تعزيز و دعم الرشاقة التسويقية، كما أن من شأن نتائج الدراسة الحالية تزويد الممارسين و الباحثين بعوامل نجاح و فشل هذا المفهوم.

في ضوء النتائج التي أظهرت نجاح الدراسة الحالية في تقديم إطار يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية، يتضح ضرورة أن تضطلع إدارات شركات تقديم خدمات المحمول في مصر بدورها في التعامل مع تلك النتائج، لذا

تقترح الدراسة الحالية عدداً من التوصيات الموجهة إلى صناع ومتخذي القرارات لدعم وتعزيز الرقابة التسويقية وذلك على النحو التالي:

◀ ينبغي أن تدرك الإدارة بشركات المعمول المصرية ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تقوم على الصدق و النقد البناء و التعاون و الابتكار و التفاني و الثقة المتبادلة بين العاملين و التي من شأنها رفع مستويات الإستباقية و السرعة و المرونة و الاستجابة و التي تعكس جوهر الرقابة التسويقية، و يمكن تحقيق ذلك من خلال بعض آليات التنفيذ و التي تتمثل في دعم العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين العاملين و تطوير نظم تعويضات و ترفقيات عادلة تُثمن المساواة و العدالة بين العاملين، و تدعم الابتكار و الإبداع و التفاني، فضلاً عن مراعاة أن تتسم سياسات المنظمة بالشفافية و المصادقية بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الرقابة التسويقية.

◀ التأكيد على القادة بمراعاة العمل فكرياً و عملياً على توفير مناخ التمكين و الذي يشير إلى المظلة التي توفرها الإدارة لتشجع كل من القادة و المرؤوسين على ممارسة اتخاذ القرارات و الذي من شأنه دعم و تعزيز الإستباقية و السرعة و المرونة و الاستجابة و التي تعكس جوهر الرقابة التسويقية، و تتمثل بعض آليات التنفيذ في منح مزيد من الإستقلالية في مواجهة البيروقراطية المنظمة للعمل، و المشاركة المستمرة للمعلومات من خلال الإعتماد على نظم اتصالات أفقية و رأسية (صاعدة و هابطة) مباشرة و مفتوحة لضمان انسياب المعلومات و البيانات، بالإضافة إلى خلق ثقافة تحمل المسؤولية المرتبطة بنقل السلطة، كما يجب أن تنفرغ الإدارة العليا للجوانب الاستراتيجية و عدم ضلوعها و إضاعة وقتها بالأمر العادي الروتينية، مما يعمل على تسريع عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن ضرورة منح العاملين مزيد من الصلاحيات و سلطات اتخاذ القرار و فرص التعبير عن الأفكار و الآراء الخلاقية، و تخفيض عدد المستويات الإدارية بما يسمح بقدر أكبر من المرونة و السرعة و الاستجابة، و أخيراً اعتماد برامج متميزة للتدريب و التعليم و التعلم المقترنة باستثمارات ليست بالقليلة لإنجاح عملية التمكين.

◀ يجب على المديرين بشركات المحمول المصرية الإهتمام بالسمات الشخصية للعاملين والتركيز على توافر السمات الشخصية الإيجابية لدى العاملين كأحد المحددات التي تؤثر في مستويات بُعد الاستجابة للرقابة التسويقية، و تتمثل بعض آليات التنفيذ في وجود سياسة استقطاب و اختيار جيدة و واضحة لاختيار المتقدمين ذوي السمات الشخصية الإيجابية من خلال مقابلات و اختبارات تحقق هذا الهدف و ضمان أن يتسم الاختيار بالدقة و الشفافية قبل التعيين، فضلاً عن التدريب المستمر للعاملين بالشركة لرفع مستوى السمات الإيجابية لديهم مثل الثقة و التفاؤل و الأمانة و الأمل و الإحترام و التكيف و البعد عن السمات الشخصية السلبية مثل العصبية و التوتر و الصراع مع الزملاء، و أخيراً يجب على المسؤولين تهيئة المناخ الإيجابي داخل المنظمة مما يدعم الطاقة الإيجابية بين العاملين و فرق العمل.

◀ أما بالنسبة لخصائص و سمات القائد، فلا بأس من العمل على منح القادة المزيد من الصلاحيات التي تعكس مكانة متميزة و عالية، و تشجيع القادة على مشاركة المعلومات مع العاملين بشركات المحمول المصرية و ذلك عن طريق بناء قنوات اتصال فعالة فيما بينهم و أن يسمح القادة بوجود إتصالات ثنائية الإتجاه بينهم و بين العاملين، فضلاً عن تبني أسلوب المناقشات المفتوحة بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال عقد ندوات يسمح فيها للعاملين بالتحدث و إبداء الرأي دون أي قيود مع عدم التقليل من أفكار الموظفين أو مقترحاتهم، و أخيراً القياس المستمر لتطلعات العاملين غير المحققة و العمل بسرعة على تلبيتها، و ذلك بهدف تعزيز و دعم تحقيق مستويات أعلى من الرقابة التسويقية في شركات تقديم خدمات المحمول في مصر.

١١. مقترحات لأبحاث مستقبلية:

يمكن تدعيم الجوانب النظرية و التطبيقية للدراسة الحالية عبر التركيز مستقبلاً على الجوانب التالية:

- ركزت الدراسة الحالية على شركات تقديم خدمات المحمول في مصر كمجال تطبيقي، إلا أنه و نظراً لحدثة مفهوم الرقابة التسويقية، تقترح الدراسة الحالية أن

تتناول الدراسات المستقبلية قطاعات تطبيقية أخرى سواء خدمية أو إنتاجية، عامة أو خاصة، وذلك لتوسيع دائرة المصادقية الخارجية لنموذج الدراسة.

- قامت الدراسة الحالية بتحليل أثر بعض العوامل التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية و السمات الشخصية للعاملين و سمات و خصائص القائد و التمكين على الرشاقة التسويقية، إلا أنه مازالت الكثير من العوامل التنظيمية غير محددة الأثر على مفهوم الرشاقة التسويقية، مثل آليات التكيف و متطلبات التدريب و الاشراف، تكنولوجيا التسويق و الهيكل التنظيمي و القدرات التنظيمية، القدرات المالية، حوافز الفريق، هوية الفريق و التماسك الاجتماعي، القوة الهيكلية والخبرة، و التفاعل بين القائد و الادارة العليا، و التي يُفترح دراسة أثرها على الرشاقة التسويقية لاكتمال النموذج الخاص بمجموعة العوامل المؤثرة على الرشاقة التسويقية.

- ركزت الدراسة الحالية على مدخل المحددات لدراسة و فهم و تحليل مفهوم الرشاقة التسويقية، إلا أن الفهم و التحليل الجيد لن يكتمل دون التطرق لمجموعة النواتج المحتملة لهذا المفهوم، لذا يُفترح دراسة احتمال تحقيق الرشاقة التسويقية لعدد من النواتج مثل تطوير المنتجات الجديدة و الأداء المالي و الابتكار و التميز التسويقي، نوايا الشراء، رضا العملاء، ولاء العملاء، تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء، و أخيراً المكانة التسويقية للعلامة التجارية.

المراجع :

السلمي، علي محمد، ١٩٨٧، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الأولى، مكتب غريب، لبنان
عبد الرزاق، خالدية مصطفى، عباس، سامي أحمد، أحمد، حميد علي (٢٠١٩)، الثقافة التنظيمية
وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي العراقية، المجلد العربي للإدارة، مجلد ٣٩، عدد (١)، ص ص ٥٦-٩٢.
المعاينة، سلام عبد الرحيم، و أبو الحارث، الحسين، و العتيبي، متعب (٢٠٢٠)، "أثر الرشاقة
التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن"، مجلة عمان
العربية للبحوث، المجلد الرابع، العدد الأول، ص ص ٢٥١-٢٨٠.
نوح، الياس بونيف (2020) دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية،
دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.

Accardi-Petersen, M. (2011). How to get moving in Agile. In *Agile marketing* (pp. 171-187). Apress.

Aghina, Wouter, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, et al. (2018), "The Five Trademarks of Agile Organizations," McKinsey (January 22), <https://www.mckinsey.com/business-unctions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>.

Ahlback, K., Comella-Dorda, S., & Mahadevan, D. (2018). The Drawbacks of Agility. *McKinsey* (May 7), <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/the-drawbacks-of-agility>.

Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 62-71.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), pp. 9-30.

- Berthiaume, Dan (2019), "CarMax Disrupts Operations for Omnichannel Success," Chain Store Age (August 22), <https://chainstoreage.com/technology/csa-live-from-etail-boston-carmax-disruptsoperations-for-omnichannel-success>.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Boudet, J., Gordon, J., Gregg, B., Perrey, J., & Robinson, K. (2020). How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future. *McKinsey* (April 8), <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaderscan-both-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-the-future>.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012). Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?. *California Management Review*, 54(3), pp. 77-97.
- Brown, D.R., and D. Harvery, 2006. An External Approach to Organizational Development, New Jersey, Prentice Hall.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), pp. 1924-1951.
- Chen, J., Sousa, C.M.P. and He, X. (2019), "Export market re-entry: time-out period and price/quality dynamisms", *Journal of World Business*, Vol. 54 No. 2, pp. 154-168.
- Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), pp. 243-252.
- Day, George (2011), "Closing the Marketing Capabilities Gap," *Journal of Marketing*, 75 (4), 183-95.

- Dignan, Larry (2019), “Nike Bets on Tech CEO Donahoe to Accelerate Digital transformation: Will It Work?” ZDNet (October 27), <https://www.zdnet.com/article/nike-bets-on-tech-ceo-donahoe-toaccelerate-digital-transformation-will-it-work/>.
- Dong, X., Hinsch, C.A., Zou, S. and Fu, H. (2013), “The effect of market orientation dimensions on multinational SBU’s strategic performance: an empirical study”, *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 6, pp. 591-616.
- Doz, Y., Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008b). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2010), “Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal”, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 370-382.
- Doz, Yves and Mikko Kosonen (2008a), “The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience,” *California Management Review*, 50 (3), pp. 95–118.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015), The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: The moderating effect of product complexity, *International Journal of Production Research*, 53(10), pp. 3028–3046.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: the moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), pp. 3028-3046.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry Jr, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*, 70(4), pp. 37-55.

- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173-198.
- Gligor, D.M. and Holcomb, M.C. (2012b), "Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 438-453.
- Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., Mellahi, K., Angwin, D. and Sousa, C.M. (2018), "Testing the self-selection theory in high corruption environments: evidence from African SMEs", *International Marketing Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 733-759.
- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*.
- Hannibal, M., & Knight, G. (2018). Additive manufacturing and the global factory: Disruptive technologies and the location of international business. *International Business Review*, 27(6), pp. 1116-1127.
- Harvey, M.G., Kiessling, T.S. and Richey, R.G. (2008), "Global social time perspectives in marketing: a strategic reference point theory application", *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 146-165.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
- Hilal, O. A. (2022). A Moderation and Mediation Model of Social Media Marketing and Brand Loyalty among Smartphone Users in Egypt. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, 13(1), pp. 1-21.
- Hilal, O. A. A. (2018). The role of Demographics and Psychographics in the relationship between social media Marketing and Brand awareness

- among smartphone users in Egypt. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, (العدد الرابع الجزء الثاني)، ٣١-٩٨٣.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), pp. 169-180.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American psychologist*, 51(5), 469.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), pp. 1-22.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organizations*.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- James, M. A. (2016). What is agile marketing and should you be sprinting to it? Trade Journals.
- Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: the concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), pp. 35-58.
- Kane, Gerald C. (2019), "Establish Ethical Guardrails to Guide Digital Growth," *The Wall Street Journal* (October 21), <https://deloitte.wsj.com/cmo/2019/10/21/establish-ethical-guardrails-to-guidedigital-growth/>.
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5), 101733.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), pp. 58-74.

- Lee, Leonard J., Jeffrey Inman, Jennifer J. Argo, Tim Bottger, Utpal Dholakia, Timothy Gilbride, et al. (2018), "From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model," *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (3), pp. 277-93.
- Letsholo, L. K., Matenge, T. M., Agile Marketing And The Survival Of Firms In International Markets, In *The 5 The International Conference On Business Innovation And Growth (2019) Proceedings & Book Of Abstracts*, pp. 192-206.
- Lewnes, A. (2021). Commentary: The Future of Marketing Is Agile. *Journal of Marketing*, 85(1), pp. 64-67.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T.J. and Holsapple, C.W. (2008), "A unified model of supply chain agility: the work design perspective", *International Journal of Logistics and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 408-435.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- Maitlis, Sally (2005), "The Social Processes of Organizational Sensemaking," *Academy of Management Journal*, 48 (1), pp. 21-49.
- Maitlis, Sally and Marlys Christianson (2014), "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward," *Academy of Management Annals*, 8 (1), pp. 57-125.
- Martin, Kelly D., Abhishek Borah, and Robert W. Palmatier (2017), "Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 81 (1), pp. 36-58.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), pp. 81-94.
- Mgbeke, D. M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria. Walden University.

- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 6-35.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- Morrison, Mary E. (2019), "TD's Agile Approach to Always-On Marketing," *The Wall Street Journal* (January 27), <https://deloitte.wsj.com/cmo/2019/01/27/tds-agile-approach-to-always-onmarketing/>.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.
- Niessing, Joerg and David Aaker (2015), "Being Too Agile Could Kill Your Brand," *INSEAD Knowledge Blog* (October 8), <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/being-too-agile-couldkill-your-brand-4299#p7sOzU6i5VGrcUFP.99>.
- Oswald, F. L., Hambrick, D. Z., & Jones, L. A. (2017). Keeping all the plates spinning: Understanding and predicting multitasking performance. In *Learning to solve complex scientific problems* (pp. 77-96). Routledge.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), pp. 35-51.
- Poolton, J., Ismail, H. S., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 No. 7, pp. 681-693.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Rekha, D. (2019). Organizational Elements Contributing to the Marketing Agility of a Firm, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, Volume-8, Issue-2S7, pp. 400-404.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (Eighteenth).
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), pp. 579-585.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision sciences*, 34(4), 707-739.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), pp. 981-1000.
- Slack, N., 1983. Flexibility as a manufacturing objective. *International Journal of Operations and Production Management* 3 (3), pp. 4–13.
- Stanier, Curtis (2019), “Why the Spotify Model Won’t Solve All Your Problems in Product Delivery,” Medium (November 3), <https://medium.com/@crstanier/why-the-spotify-model-won-t-solve-all-your-problems-4c31640c719a>.
- Statista (2019), “Annual Number of Data Breaches and Exposed Records in the United States from 2005 to 2019,” (accessed on July 10, 2020), <https://www.statista.com/statistics /273550/databreaches-recorded-in-the-united-states-by-number-of-breachesand-records-exposed/>.
- Supreethi, S., & Suresh, M. (2021). Modelling of factors influencing marketing agility of strategic orientation in garment industries: A TISM approach. *Materials Today: Proceedings*.

- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. B. E., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), pp. 24-46.
- Tan, Q. and Sousa, C.M.P. (2019), "Why poor performance is not enough for a foreign exit: the importance of innovation capability and international experience", *Management International Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 465-498.
- Upton, D.M., 1994. The management of manufacturing flexibility. *California Management Review* 36 (2), pp. 72-89.
- Vazquez-Bustelo, D., Avella, L. and Fernandez, E. (2007), "Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27 No. 12, pp. 1303-1332.
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Mellahi, K. and Child, J. (2017), "Building international business bridges in geographically isolated areas: the role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs", *Journal of World Business*, Vol. 52 No. 4, pp. 489-502.
- Visser, Jody, Alannah Sheerin, Dominic Field, and David Ratajczak (2018), "How Agile Marketing Organizations Get That Way," Boston Consulting Group (September 6), <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-agile-marketing-organizations-get-that-way.aspx>
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Hough, L. M. (2001). Do impression management scales in personality inventories predict managerial job performance ratings?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), pp. 277-289.
- Weber, Y. and Tarba, S. (2014), "Strategic agility: a state of the art", *California Management Review*, Vol. 56 No. 3, pp. 5-12.

- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), pp. 5-12.
- Weick, Karl E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), pp. 628-52.
- Winter, Sidney G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 991-95.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), pp. 107-128.
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, pp. 31-41.