

# Marketing Expertise and Its Interactive Role in the Impact of Strategic Agility on Crisis Management: An Exploratory Analytical Study in the State Oil Marketing Organization (SOMO), One of the Entities of the Iraqi Ministry of Oil

\*Dr. Shukri Faydha, \*\*Haider Abdulwahid Al-Shuwaili

\*\*Researcher

الخبرة التسويقية ودورها التفاعلي لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمة

دراسة استطلاعية تحليلية في شركة تسويق النفط SOMO

احد تشكيلات وزارة النفط العراقية

الباحث

الدكتور

حيدر عبد الواحد الشويلي

شكري فيضة

DOI:10.37648/ijps.v20i01.005

<sup>1</sup>Received: 20/06/2025; Accepted: 08/07/2025; Published: 13/07/2025

## Abstract

The aim of the research is to identify the impact of strategic agility and marketing expertise in managing the crisis in the oil marketing company SOMO, given the importance of the two variables in the future of its work and its ability to make decisions and capabilities emanating from its orientation towards quelling crises and directed by its marketing experience and strategic agility, and trying to solve various issues of concern to the Iraqi oil issue In general and the marketing aspect in particular in light of the OPEC agreements, and on this basis the importance of the research was in preparing a hypothetical model applied for the first time in the company and directed to improve its ability to manage the crisis, and for the current research to adopt the descriptive analytical approach based on the questionnaire as an approach that adopts the questionnaire as a main source for data collection And information related to the research variables, their dimensions and paragraphs, as well as their support with interviews to diagnose the research problem and compare them with the results of the opinion survey, as data was collected from (209) observations from the research community (460) intentionally and according to administrative levels (73 managers, and 136 employees). Primary data through descriptive and inferential statistical methods embodied in (percentage, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference, relative importance, Pearson correlation coefficient, multiple linear regression, confirmatory and exploratory factor analysis, interaction test).

<sup>1</sup>How to cite the article: Faydha S., Al-Shuwaili H.A. (July 2025); Marketing Expertise and Its Interactive Role in the Impact of Strategic Agility on Crisis Management: An Exploratory Analytical Study in the State Oil Marketing Organization (SOMO), One of the Entities of the Iraqi Ministry of Oil; *International Journal of Professional Studies*; Jul-Dec 2025, Vol 20, 55-87; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v20i01.005>

**Keywords:** *Marketing Experience; Strategic Agility; Crisis Management*

### المستخلص

هدف البحث للتعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية والخبرة التسويقية في إدارة الازمة في شركة تسويق النفط سومو، نظراً لأهمية المتغيرين في مستقبل عملها وقدرتها على اتخاذ القرارات والقدرات المنبثقة من توجهها نحو خدم الازمات وموجهتها بخبرتها التسويقية ورشاقتها الاستراتيجية، ومحاولة حل مختلف القضايا التي تهم الشأن النفطي العراقي بشكل عام والجانب التسويقي على وجه الخصوص في ظل اتفاقات اوبك، وعلى هذا الأساس كانت أهمية البحث في اعداد انموذج فرضي يطبق لأول مرة في الشركة ويوجه لتحسين قدرتها على إدارة الازمة ، وليتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى الاستبانة كمنهج يعتمد الاستبانة مصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث وابعادها وفقراتها ، فضلاً عن دعمها بالمقابلات لتشخيص مشكلة البحث ومقارنتها بنتائج استقصاء الآراء، اذ جمعت البيانات من ( 209 ) مشاهدة من مجتمع البحث (460) بشكل قصدي وبحسب المستويات الادارية (مديرين بعدد 73، وموظفين بعدد 136). وجرى تحليل البيانات الأولية من خلال الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالي والمتجسدة في (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية ، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد، التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي، اختبار التفاعل) .

**الكلمات الرئيسية:** *الخبرة التسويقية، الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الازمة*

### المقدمة:

ليس هناك أنواع محددة من الخبرة التسويقية نتيجة لاختلاف المؤهلات والتراكم المعرفي لمسوقي الخدمات على اختلاف منتجات منظماتهم ، ولكن يوجد أنواع مختلفة من الخبراء والمفكرين في مستقبل الشركات ضمن ديناميكيات خارطة التنافس . وشأن شركة تسويق النفط (SOMO) شأن جميع شركات الاعمال المعنية بتنفيذ توجه جديد لجلب يدعو الى التجديد المستمر في نمط تسويق وبيع النفط الخام والمشتمقات النفطية العراقية على المستوى الخارجي والداخلي، والحاجة الى إيجاد خطوط إنتاجية جديدة ، سيما وان بلورة الخبرة التسويقية تركز على ما يمتلك افرادها من خبرة حسية ، وفكرية، واجتماعية، وواقعية ، لتعكس هذه الصياغة بشكل قرارات وتغيرات وتطورات في المحيط الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي.

مما يدفعها الى تحديد المسار الصحيح والتوجه لاختيار الاستراتيجيات المتوافقة مع الفرص والقوة ، لتحقيق أهدافها ورسالتها، فضلاً عن إيجاد بدائل استراتيجية تسويقية متعددة ، تكمن في طياتها العقلانية والمقبولية في ظل مواردها الحالية والمستقبلية واختيار افضلها، ليتماشى بشكل وثيق مع قيمها ودوافعها ، فضلاً عن كسب رضا زبائنهم وجعلهم يبدون ولاءً والتزاماً افضل من السابق في الحصول على منافعها مرارا وتكرارا ، وقد يتعدون تلك الحدود ليكونوا المدافعين عن تسويق لخدماتها.

واستناداً لما تقدم ، قُسم البحث الى أربعة فصول ، حُد الأول لمنهجية البحث ، بينما كان الفصل الثاني مخصص للجانب النظري والمعرفي لمتغيرات البحث وبأربعة مباحث ، كان أولها للرشاقة الاستراتيجية ، وثانيها للخبرة التسويقية ، وثالثها لإدارة الازمة ، ليأتي المبحث الرابع رابطاً للعلاقات البنينة النظرية بين المتغيرات الثلاث ، فيما حُصصَ الفصل الثالث للجانب العملي للبحث ، فتضمن أربعة مباحث (فحص واختبار اداة قياس البحث الاستبانة ، وصف وتشخيص وتحليل متغيرات البحث ، اختبار

وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث ) ، اما الفصل الرابع للبحث ، فقد عُرض من خلاله أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث ، فضلاً عن المحددات والبحوث المستقبلية المقترحة ، ليضاف اليها المصادر والملاحق .

## الفصل الأول

### مُهْجِيَّةُ الدِّرَاسَةِ

#### الأول: مشكلة البحث:

وضع الباحث عدد من التساؤلات يسعى الى الإجابة عنها، تمثل بالاتي :

- 1- ما التنظير الفلسفي الفكري لطروحات الكتاب والباحثين عن المتغيرات قيد البحث (الرشاقة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، إدارة الازمة)؟، وهل متغيرات البحث تعد عمليات وانشطة تعبر عن هيكل ترابطي للإدارة الاستراتيجية كمنطلق أساسي لبلوغ الريادة؟
- 2- هل المتغيرات قيد البحث مجرد إجراءات ومبادئ يستلزمها العمل التنظيمي فحسب، ام انها التزام بتحقيق أهمية واهداف كل منها، ام انها تشير الى التزام بقواعد وانماط عمل استراتيجي منفرد وجماعي رشيق، اذ تحمل في طياتها جوانب قيمة تؤثر في إدارة الازمة كما ونوعا؟
- 3- ما مستوى تبني وممارسة واهتمام شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بالرشاقة الاستراتيجية وابعادها (القدرة التكنولوجية، التعاون الإبداعي، التعلم التنظيمي، التراصف الداخلي؟).
- 4- ما مستوى تبني وممارسة واهتمام شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بالخبرة التسويقية وابعادها (الخبرة الحسية، الخبرة الفكرية، الخبرة الاجتماعية، الخبرة الواقعية؟).
- 5- ما مستوى تبني وممارسة واهتمام شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بإدارة الازمة وابعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم؟).
- 6- هل ترتبط المتغيرات المبحوثة (الرشاقة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، إدارة الازمة) وابعادها مع بعضها البعض بعلاقات مباشرة؟ ما نوع واتجاه تلك العلاقات؟ وما مستوى قوة توفرها في شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية؟
- 7- هل تؤثر المتغيرات (الرشاقة الاستراتيجية وابعادها في إدارة الازمة بشكل مباشر؟)، وهل تؤثر (الخبرة التسويقية وابعادها في إدارة الازمة بشكل مباشر ما مدى تفسير هذه المتغيرات لأي اهتمام بأحدها، وكيف سينعكس في الاخر في شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية؟
- 8- هل يتعاطم تأثير الرشاقة الاستراتيجية حال تفاعلها مع الخبرة التسويقية في إدارة الازمة بشكل غير مباشر؟

#### ثانياً: أهمية البحث :-

تكمن أهمية البحث الحالي في الاتي :-

- 1- يعد البحث محاولة موضوعية لتسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة، سيما مفهوم الرشاقة الاستراتيجية الذي أصبح من الاساليب الادارية الفاعلة في مجال تعزيز مستقبل الشركات.
- 2- تشخيص مستوى توجه واهتمام شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بالرشاقة الاستراتيجية واهميته، والتعرف على أي ابعاده أكثر اهتمام وممارسة.
- 3- تشخيص مستوى توجه واهتمام شركة تسويق النفط (SOMO) بالخبرة التسويقية، فضلاً عن معرفة أي ابعاده اهتماماً وتبنياً وممارسة.
- 4- التعرف على مستوى اهتمام شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بإدارة الازمة، واي ابعاده الأكثر اهتماماً وممارسة وتبني.
- 5- اختبار علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاده، مع ادارة الازمة وابعاده، والتعرف الى نوع العلاقة ومستوى قوتها، فضلاً عن الوقوف على علاقة ارتباط الرشاقة الاستراتيجية مع الخبرة التسويقية وابعادها والتوصل الى قوة واتجاه العلاقة، أضف لذلك الوقوف على نوع وقوة واتجاه علاقة ارتباط الخبرة التسويقية مع ادارة الازمة وابعاده في الشركة المبحوثة .
- 6- التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية وابعاده في ادارة الازمة من خلال الخبرة التسويقية وابعادها.
- 7- يمثل البحث اضافة متواضعة الى الخزين الأكاديمي العراقي والعربي والعالمي الحاصل في ميدان علم الادارة ودراسات ادارة الازمة وحقل الإدارة الاستراتيجية .
- 8- يقدم البحث الحالي مناقشة فكرية لموضوعات غاية في الأهمية في الفكر الإداري، لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء مؤسسات القطاع الخاص والعام، فضلاً عن تجسير العلاقة بين الجامعات العراقية وشركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية .

### ثالثاً: أهداف البحث

سعى البحث الحالي الى تحقيق اهداف عدة، من أهمها:

- 1- تمثل المتغيرات (الرشاقة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، ادارة الازمة) من أبرز متغيرات الادب الإداري الحديث، والتي تؤثر بشكل مباشر في بيئة شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بشكل خاص، وشركات الاعمال بشكل عام.
- 2- التعريف بإبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وتحديد أولوية ممارستها من قبل شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية فضلاً عن تحديد ابعاد الخبرة التسويقية والوقوف على مستوى توظيفها واوليات تبنيها من قبل الشركة، أضف لذلك تشخيص مستوى ادارة الازمة من خلال ابعاده، وتحديد أولوية الاهتمام والتبني والتطبيق.
- 3- تقديم واختبار عدد من المقاييس المستعملة في بيئة عالمية مختلفة لمتغيري الرشاقة الاستراتيجية وادارة الازمة، وبناء مقياس للخبرة التسويقية في بيئة شركات الاعمال العراقية والمتمثلة بشركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية.
- 4- يقدم البحث الحالي نتائج إحصائية كمية دقيقة، نظراً لاعتماده على ثلاث برامج إحصائية متقدمة في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الانموذج المختبر.

- 5- تحديد مدى مساهمة الرقابة الاستراتيجية في ادارة الازمة عبر تفاعل الخبرة التسويقية في شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية ، فضلا عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أدائها كماً ونوعاً.
- 6- يمكن البحث الحالي شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية بشكل عام وقيادتها وافرادها بشكل خاص من استثمار الرقابة الاستراتيجية والخبرة التسويقية بشكل مباشر أو غير مباشر من تحفيز ادارة الازمة.
- 7- في ضوء ما يتوصل اليه البحث من نتائج، يقدم عدد من المقترحات للقيام بدراسات مستقبلية في شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية او في شركات أخرى، لهذه المتغيرات.
- 8- أظهر البحث الحالي قلة الدراسات النظرية والتطبيقية على وجه التحديد التي غُيّت بدراسة طبيعة العلاقة التي تجمع متغيرات البحث في أنموذج فرضي واحد .

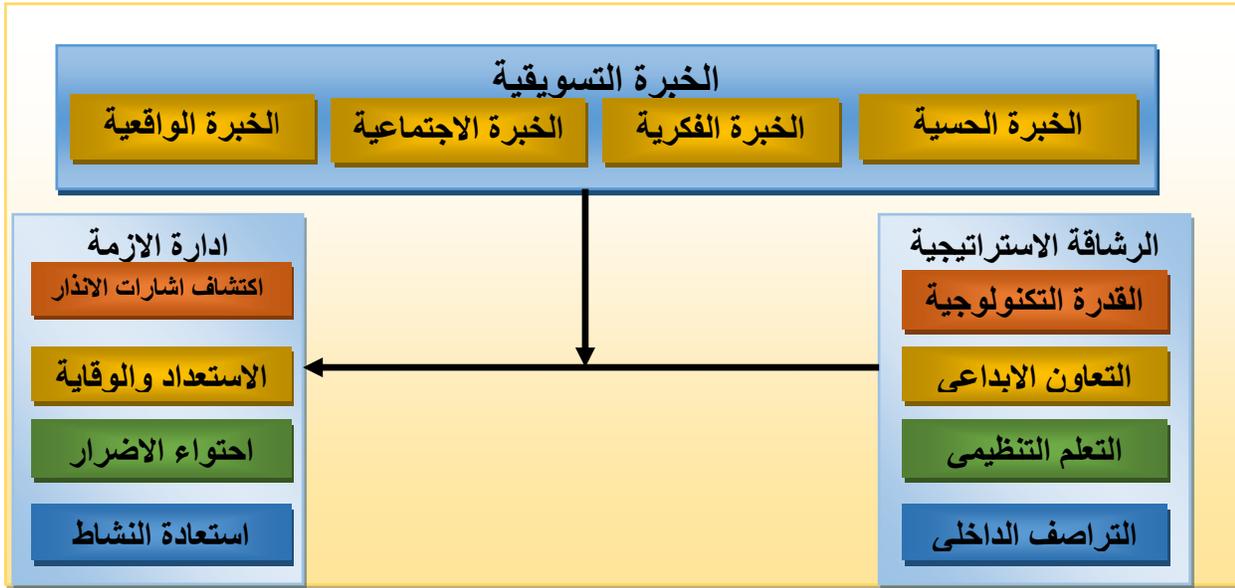
#### رابعاً : مسموعات البحث

- تمثل محدودية الدراسات العربية والأجنبية المعنية اهتماماً ببحث متغيرات البحث (الرقابة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، ادارة الازمة)، اذ اخذ البحث الحالي على عاتقه السعي نحو تحديد العلاقة بينها في شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية ، فضلاً عن الآتي:
- 1- تحسين مستوى الرقابة الاستراتيجية لشركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية وافرادها.
  - 2- الاهتمام الإضافي بمشاركة القيادات كأفراد في عمليات الرقابة الاستراتيجية بعد ادراك مبادئه ، سيؤدي الى تحفيز ادارة الازمة لشركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية .

#### خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

فقدّم الباحث مخطط فرضي مُقترح يُجسد من خلاله تلك العلاقات كما في الشكل (1)، وبحسب المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل (IV): اذ تمثل بالرقابة الاستراتيجية وقياس من خلال ابعاده (القدرة التكنولوجية ، التعاون الإبداعي، التعلم التنظيمي، الترافف الداخلي)(Shin, Lee, Rhim:2015)
2. المتغير المعتمد (D V): وقد تجسد بإدارة الازمة وقياست من خلال أبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعداد النشاط ، التعلم من الازمة) (Shari R. Veil,2014) وقد سكنه بعد التعلم من الازمة لتعارضه مع التعلم التنظيمي وعلى هذا الاساس قيس في مكان واحد ، وهو المستقل كونه عامل يؤدي الى التحسين بالاضافة الى كونه اشمل وواسع من التعلم من الازمة.
3. المتغير المستقل (M V): ظهرت الخبرة التسويقية كمتغير تفاعلي يلطف العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الازمة، فقيست من خلال أبعادها (الخبرة الحسية ، الخبرة الفكرية، الخبرة الاجتماعية، الخبرة الواقعية)(Schmitt&Zarantonello,2013).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحث .

سادساً: فرضيات الدراسة

تتدرج فرضيات الدراسة ضمن ثلاثة محاور رئيسة وهي فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير، وتتكون الفرضيات الرئيسية من عدد من الفرضيات الفرعية وكما هو موضح فيما يأتي :

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة التكنولوجية وإدارة الازمة بأبعادها.
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعاون الابداعي وإدارة الازمة بأبعادها.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعليم التنظيمي وإدارة الازمة بأبعادها.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الداخلي وإدارة الازمة بأبعادها.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة التسويقية وإدارة الازمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الحسية وإدارة الازمة بأبعادها.
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الفكرية وإدارة الازمة بأبعادها.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الاجتماعية وإدارة الازمة بأبعادها.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الواقعية وإدارة الازمة بأبعادها.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة التكنولوجية في إدارة الازمة .
  - الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاون الابداعي في إدارة الازمة .
  - الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في إدارة الازمة .
  - الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتراسف الداخلي في إدارة الازمة .
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة التسويقية في إدارة الازمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الحسية في إدارة الازمة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الفكرية في إدارة الازمة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الاجتماعية في إدارة الازمة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الواقعية في إدارة الازمة.
- 5- الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير تفاعلي للخبرة التسويقية ذو دلالة معنوية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمة.

#### سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية: طيلة فترة تحديد العنوان والى مرحلة الإنجاز وتقديم الاطروحة.
  - 2- الحدود البشرية: تضمنت الإدارة العليا والوسط وبعض منتسبي شركة تسويق النفط (SOMO) المعنية بتسويق وبيع النفط العراقي (المدير العام، معاوني المدير العام ، مديري الحياة ، رؤساء الاقسام ، وبعض موظفيها).
  - 3- الحدود المكانية: شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية احد تشكيلات وزارة النفط العراقية .
  - 4- الحدود المعرفية: جميع ما ورد في أهمية البحث وأهدافه، والجانب النظري، والجانب التطبيقي، والاستنتاجات والتوصيات.
1. الحدود البحثية: تمثلت بالمتغيرات (الرشاقة الاستراتيجية وابعادها، الخبرة التسويقية وابعادها، إدارة الازمة وابعادها).

#### تاسعاً: منهج البحث

توجت استراتيجية البحث المختارة الى المنهج الوصفي الاستطلاعي ، اذ يمنح للباحث بصيرة لا يمكن الحصول عليها الا من خلال التدقيق والتحليل للظواهر داخل المنظمات ، وخاصة عندما يصعب المقارنة والفصل بين الظواهر الواجب ملاحظتها عن سياق وعمل المتغيرات المبحوثة (قنديلجي، 2010 : 29)، وخاصة ان المنهج الوصفي يصف الظاهرة والمشكلات العلمية المختلفة ، ويقابلها بحلول ، وبحسب مقتضياته ، جُمعت البيانات وُحلت ، فظهرت بشكل معلومات أولية ، ساعدت على بلورة المشكلة وتشخيصها بدقة ، فوُظفت لها فرضيات للتعرف على الأسباب المباشرة التي أدت لوقوعها وانتشارها، فضلاً عن الرصد والمتابعة وتوثيق الملاحظة ، بأسلوب كفي وكمي .

#### عاشراً: مصادر جمع بيانات البحث

ركز الباحث في تغطية مشكلة البحث على المنهج المفاهيمي بهدف الوصول للفهم الشامل لأليات (الرشاقة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، ادارة الازمة) من خلال تتبع الدراسات المحورية المتوفرة من خلال:

- 1- المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث، وما توفر من معلومات في الشبكة العنكبوتية الدولية، وما تضمنته من بحوث ورسائل وأطاريح ومقالات عربية واجنبية، فضلاً عن سجلات وتقارير الشركات المبحوثة وبشكل

رسمي، لغرض تحديد مجتمع البحث وعينته بشكل دقيق، والتعرف على الجذور واليات عمل كل متغير من المتغيرات الثلاث، باعتماد الادبيات الإدارية، والطروحات النظرية.

2- الجانب العملي: يعتمد الباحث على (الاستبانة) كونها المصدر الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، فضلاً عن استكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول للنتائج النهائية، ومن خلالها يتم التعرف واستكشاف آراء افراد مجتمع البحث حول موضوع البحث، فضلاً عن البيانات التي حصل عليها من خلال مقابلاته مع عدد محدود من افراد العينة، وما تسنى الاطلاع عليه من سجلات، استطاع من تدوينها.

اعتمد البحث درجات ليكرت الخماسي، والذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار او العبارة مع غير ذلك من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية)، الى علاقة قوية سلبية (عكسية)، وفق الاوزان والقيم (5, 4, 3, 2, 1) (البياتي والقاضي، 2010: 107). فضلاً عن رفق الاستبانة بالمعلومات من خلال المقابلات، وقد تم توظيفها في صياغة مشكلة البحث، فضلاً عن الإفادة منها في الجانب العملي بشكل خاص، وقد صُممت الاستبانة وفقاً للأهداف الآتية:-

- 1- الحفاظ على الأساس النظري للبحث، والنظريات التي تبناها الباحث.
  - 2- السماح لوجهات النظر الموضوعية والذاتية لأفراد العينة ومقارنتها بالنتائج.
  - 3- عكس سلوكيات العمل في شركة تسويق النفط (SOMO) لتسويق النفط الخام والمنتجات النفطية المحتملة في مواقف العمل.
  - 4- يمكن تقييم التشوهات المحتملة للاستجابة نتيجة لضغوطات العمل.
  - 5- تطوير استبانة قابلة للتكرار في مختلف الثقافات وبيئة العمل الأخرى سواء في البيئة العراقية، أو العربية، أو العالمية.
  - 6- تكوين مقياس بحثي متنوع ومتناسك يجمع المنظور السلوكي للمسوق في مواجهة مختلف الازمات معززاً ذلك التوجه بخفة حركة استراتيجية تساعده على التكيف والاستجابة بمرونة عالية مع تلك الظروف.
- فكانت أداة البحث استبانة مصممة لجمع البيانات الأولية من خلال استطلاع وتحليل الرأي للإجابة عن تساؤلاتها، فوزعت على ثلاث محاور، وبحسب الآتي:

- 1- المحور الأول: وتضمنت معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية، كمتغيرات رقابية تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة).
  - 2- المحور الثاني: تضمنت الاستبانة الأولية الموزعة على افراد العينة (52) فقرة، ذات إجابات مغلقة تتضمن خمسة بدائل، توزعت على ثلاث محاور وبحسب الآتي:
- أ. الجزء الأول: تكون من (20) فقرة حُصِصت للخبرة التسويقية وبحسب مقياس (Schmitt&Zarantonello, 2013).
- ب. الجزء الثاني: تكون من (13) فقرة حُصِصت للرشاقة الاستراتيجية ، وبحسب مقياس (Shin, Lee, Rhim: 2015).
- ج. الجزء الثالث: تكون من (19) فقرة، حُصِصت لإداره الازمة، وبحسب مقياس (ShariR. Veil: 2016).

الحدى عشر : مجتمع البحث وعينته

يعد المجتمع الشيء أو العنصر أو مجموعة المفردات الذي يمثل الظاهرة المبحوثة ، وقد اختار الباحث الإدارة العليا والوسطى واخرون ، الذين تناط بهم مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية في الشركة عند مواجهتها للالتزامات ، اذ تحمل هذه العينة صفات (التمثيل ، الدقة ، الموضوعية) ، لذلك كانت العينة عشوائية طبقية تمثلت بـ(المدير العام ، معاوني المدير العام، مدراء الهيئة ، رؤساء الاقسام، بعض موظفيها) ، وحددت العينة بحسب المعايير الآتية:

- 1- إمكانية وصول الباحث الى العينة وتوجيه الاستبيان لهم.
- 2- دعا حجم المجتمع الى اختيار كامل مفردات، ليتم اجراء التحليلات الإحصائية وضمان الدقة المطلوبة في تحليل النتائج التي سيفضي اليها التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي.
- 3- تمثل العينة مجموعة من قيادات الشركة وبعض موظفيها المعنية (بالرشاقة الاستراتيجية ، والخبرة التسويقية، وإدارة الازمة) وعلى أساس ذلك، تطابقت عينة البحث مع المجتمع وأمكن تعميم النتائج دون قيد أو شرط.
- 4- اختيرت الشركة مجتمعاً للبحث الحالي كونها من المنظمات العامة السيادة الراجعة وتعمل بنظام الشركات ولها سياسات عامة وتمول من خلال الموازنة العامة، فضلاً عن تمويلها ذاتياً من خلال بيع النفط ، مما يجعلها تعمل بحسب نظام إدارة الاعمال.

ويتضمن مجتمع مكونات اساسية يتفحصها الباحث بهدف البحث في اجزائه ، لاختيار العينة التي يمكن تعميم نتائج اجاباتها عليه، فيعمل على تحديدها بشكل واضح ودقيق ، اذ اختار الباحث مجتمع شركة تسويق النفط سومو، بعد ان جرد القيادات والموظفين تبين ان مجتمع البحث (460) ، كانت القيادات (162) بينما كان عدد الموظفين فيها (298) ، وبعد اعتماد معادلة تومبسن للعينات الصغيرة تبين ان عينة البحث (210) ، توجب ان تكون نسبة القيادات (35%) منها ونسبة الموظفين (65%) ، فوزع الباحث عليهم (210) استبانة، استرجع منها (209)، كان عدد القيادات (73) وعدد الموظفين (136) مشاهدة ، اذ كان نوع العينة عشوائية طبقية ، ووفقا لسجلات الشركة وبحسب موقف الملاك الذي اطلع عليه الباحث من قبل (قسم ادارة وتنمية الموارد البشرية) ، وبعد لجوء الباحث الى الاستعانة بتطبيق معادلة تومسون للعينات الصغيرة وبحسب المعادلة الاحصائية الآتية :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

**N** = حجم مجتمع العينة

**Z** = 1.96 الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 095 وتساوي

**d** = 0.05 نسبة الخطأ وتساوي

**p** = 0.50 نسبة توفر الخاصية والمحايدة

الجدول (1) حساب وتحديد عينة البحث وحالات التوزيع والاسترداد

المجتمع	العينة المطلوبة	الموزع	المسترد	الصالح للتحليل
460	210	210	209	209
النسبة المئوية				
	100%	99.53%	99.53%	99.53%
نوع العينة		عدد المشاهدات	النسبة	
القيادات		73	35%	
الموظفين		136	65%	

## الفصل الثاني

## المبحث الاول / الرشاقة الاستراتيجية

## توطئة:

تعيش شركات الاعمال في الالفية الثالثة أجواء مضطربة، وشديدة التعقيد، والتغيير ويرافقها حالات من اللا تأكد وعدم الاستقرار، وتكون متخوفة مما سيواجهها في المستقبل بل وتتعدى ما خطط لها استراتيجيا، إذ يعود ذلك لشراسة المنافسة والتكنولوجيا المتطورة والتغير والتبدل المستمر لأذواق زبائنهم ، فضلاً عن قلة المدة الزمنية لدورة حياة المنتج . لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بالأساليب التقليدية لم تعد مجدية ، لذلك من المفيد التعامل مع الأساليب الحديثة من أجل تجاوز تلك التحديات المستمرة ، لتصبح الرشاقة الاستراتيجية إحدى الطرائق المفضلة للحفاظ أداؤها مستدام من خلال إدارة التغيير والتعامل المرن مع مختلف المواقف الاستراتيجية ( الضابط ، 2022: 27).

## اولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تعتمد الرشاقة الاستراتيجية على (الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة)، وتتميز باتخاذ القرار السريع، والأداء المتميز، والتحسين المستمر، والمصادقية، والتمكين، والإدارة الفعالة، والاستراتيجية للموارد البشرية واللامركزية والوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب (Tikkanen,2014:28)، وعندما لا تستطيع الاستجابة للتحديات غير المتوقعة والديناميكيات البيئية، يصبح تركيزها على توليد المرونة والقدرة على التكيف (Lee, 2004:4).

وحظي مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بكثير من الاهتمام لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد تعددت التوجهات التي تناولته ، كلاً بحسب مداخلة الفلسفية، وبحسب وجهات نظر الباحثين .

## الجدول (2) مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية بحسب آراء الباحثين والكتاب السابقين

المفهوم	اسم الباحث والسنة	ت
قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في بيئة مضطربة وبظروف غير متوقعة .	Goldman et al., 1993: 89	-1
امتلاك المنظمة المرونة والسرعة التي تمكنها من تغيير مهامها والاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تتعرض لها.	D'Aveni, 1996: 25	-2
قدرة المنظمة على تسريع الأنشطة في مسار حرج، والمعتمدة على تحديد احتياجات الأسواق وانهاؤها عبر تسليم السلعة المخصصة.	12Kumar, Motwani, 1995:	-3
امكانية تعديل وتغيير التوجه الاستراتيجي المستمر في اعمالها الجوهرية وتقديم منتجات جديدة بطرق ابتكارية وابداعية حديثة تضيف قيمة جديدة لمنتجاتها الحالية.	Al-Romeedy, 2019: 2	-4
امكانية استكشاف ومراجعة استراتيجية المنظمة بأسلوب ديناميكي لمجابهة التغيرات السريعة في بيئة العمل الخارجي، وتقدم فرصة لتصبح مرنة وقادرة على الاستجابة والتأقلم بسرعة وتنفيذ الإجراءات بما يمكن من مراقبة المخاطر وحالات عدم التأكد من الأسواق .	Ahammed et al, 2020: 1	-5

ومن وجهة نظر الباحث تجسد الرشاقة الاستراتيجية: قدرة الشركة على التأقلم والتهيؤ لمجابهة التغيرات السريعة، والحاصلة في بيئة الاعمال والتعامل معها على عجلة، وتوفير المسار الآمن لها من خلال التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها أو ايجاد سلعة جديدة لأرضاء متطلبات الزبائن من جانب، ومن جانب اخر للمحافظة على ديمومتها وصدرتها بين الشركات المنافسة وتقوية الفرصة عليهم .

ثانياً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

توفر الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية، وتؤهّلها لإيجاد طرائق مبتكرة تنافسية لجميع الظروف، ومن خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها، كما وتشارك في صياغة الرؤية الاستراتيجية، والتي تعبر من خلالها المنظمة الى ما تطمح اليه مستقبلاً، اذ تمثل القدرة على تغيير العمليات لتلبية الطلبات غير مؤكدة في بيئة متغيرة، لتواجه المنافسة العالمية الشديدة لتحول نماذج اعمالها بسرعة اكبر، وبصورة أكثر تتابعاً وأبعد بكثير مما كان عليه في الماضي (Ali & Loay, 2014: 1872)، فضلاً عن كونها قدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للأعمال الجوهرية ، اذ تمثل دالة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وليس تقديم منتجات جديدة فحسب، وانما

تقديم نماذج عمل جديدة وطرائق إبداعية حديثة لتوليد قيمة للشركة، ومن الجدير بالذكر ان الشركات الرشيقة تمتلك العديد من السمات والصفات التي تميزها عن باقي الشركات التقليدية، وكما موضح في الجدول ادناه.

### الجدول (3) الفرق بين الشركات التقليدية والشركات الرشيقة

ت	معايير المقارنة	الشركات التقليدية	الشركات الرشيقة
1-	الهيكل التنظيمي	رأسي / هرمي	هيكل شبكي ذات شكل أفقي مسطح.
2-	قدرات الوحدات وفرق العمل	الخبرة	مختلف الاختصاصات
3-	دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق
4-	جودة العاملين	الاحترام المتبادل، الكفاءة، الانطباع	المسؤولية، التكيف، الابتكار، الاستقلالية

**Source:** Audran, A. Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Master of Science in management. Economics and industrial engineering), Polytechnic Di Milano, Scoular di Ingenia dies System, 2011, P43.

### ثالثاً: أهداف الرشاقة الاستراتيجية

تسعى الشركات اليوم الى ان تكون رشيقة استراتيجية من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة بالمعادلة أهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + شركة رشيقة .

يتطلب تطبيق الرشاقة الاستراتيجية امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية ويتضح من الجدول ادناه ان هناك علاقة تكامل بين عناصر نماذج الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية (طه واخرون، 2011: 8) .

### رابعاً: متطلبات تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية

تبنى عملية الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات كما يلي (Al-Zu'bi,2013:222):

**التكيف التنظيمي:** اعتماد هيكل تنظيمي يوفر بيئة تشجع على العمل المتميز من خلال الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة .

**الاستراتيجية القوية:** العمل ضمن الظروف البيئية المتغيرة والتي تسعى من خلالها الى تحقيق أفضل النتائج.

**الهوية والقيادة المشتركة:** بناء قدرات فردية في ظل المتطلبات التنظيمية التي تتناسب مع حجم المنظمة وحجم استثماراتها ، في حين أضيف لهذه المتطلبات (Rasmussen,2017:4):

أ- **التكنولوجيا:** يعتمد الإنتاج الرشيق وقدراته على مواجهة التغييرات غير المتوقعة اذ يمكن أن تكون تلك التغييرات في نوعية نماذج الإنتاج أو في مواصفاتها، وبالتالي يجدر على المنظمات الرشيقة أن تكون قادرة على انتاج منتجات جديدة ملائمة لتلك التغييرات.

ب- **الابتكار والابداع:** تقديم حلول ابداعية ومبدعة لزبائننا من ناحية الإنتاج أو تقديم الخدمات.

ت- **تكنولوجيا المعلومات**: يعد اثناء المحتوى المعلوماتي واحدة من أهم الاختلافات بين المنظمة الرشيقة وغيرها من المنظمات التقليدية، وإن حجم البيانات الهائلة والتي تتبادل بين المنظمات تكشف عن ضرورة حماية تلك المعلومات الرئيسية، وتتطلب من المنظمات الرشيقة اجراء تطوير في مجال مرونة المعلومات ونظام الاتصالات لكي تكون قادرة على التعامل مع الظروف المتغيرة.

### خامساً: ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

في إطار البحث عن الابعاد التي تتسجم فيما بينها ولتشكيل الهيكل الفكري للرشاقة الاستراتيجية، ومن أجل اختيار مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات العامة، فقد وجد اختلافاً واضحاً بين الباحثين في تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبالنظر لأهمية الابعاد بالنسبة للبيئتين سنقدم رؤى جديدة من حيث اهمية الرشاقة وتأثيراتها وتفاعلاتها على عينة البحث وكما يلي :

#### **1- القدرة التكنولوجية**

تمثل احدى العوامل التي تمكن المنظمة من اداء بعض وظائفها (الابتكار) الذي تكون حاسماً في مسالة التنافسية الدولية (Victor et al.,2013:22) وتشمل القدرة التكنولوجية الاتي:

أ- **قدرات البحث والتطوير**: وتتمثل جميع ما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيا ومهارات تقنية في مجال البحث التكنولوجي، والتي توفر المعرفة والمعلومات في المجال الذي تختص (Croteau, And Bergeron,2001:77)، فعندما تشجع المنظمة لبناء قدراتها التكنولوجية فأنها تستثمر موارد كبيرة في البحث والتطوير لتضمن اكتشاف منتج جديد، وتولد تراكم معرفي فضلاً عن تدريب الكوادر الفنية (Zhou & Wu,2010:547).

ب- **قدرة الشبكات**: توظف المنظمات التكنولوجية في ادارة اعمالها من خلال عمليات التواصل بين وحداتها واقسامها، وتستعمل شبكتها الخاصة (الانترنت)، والتي تعد شبكة حاسوبية خاصة بالمنظمة والتي تعمل على تمكين العاملين في المنظمة من التواصل فيما بينهم للوصول الى المعلومة بالسرعة العالية (عرودي، 2013: 58). ومن وجهة نظر الباحث تعد القدرة التكنولوجية: قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة والتي تعتمد على التكنولوجية الخاصة بها، وعلى خطوط الانتاج الذكية والائتمته والبرامج والخوارزميات، والانتاج القائم على التكنولوجيا، والتسليم في الوقت المناسب وتحليل القيمة، واعاده هندسة العمليات، وانظمة التصميم .

#### **2- التعاون الابداعي:**

تسعى المنظمات الحديثة الى دمج القدرات والامكانيات الفردية في فريق عمل بطريقة فاعلة لتحقيق اهداف المنظمة واهداف الفريق، وان استعمال فريق العمل يهدف الى تحسين اداء المنظمة بصفة عامة، وتجعل من الفريق وحدة متماسكة مبنية على روح التعاون من اجل التحسين المستمر (الشيخ، 2015: 9)، يشمل التعاون الابداعي مختلف الانشطة ذات الصلة بتصميم وتنفيذ عمليات جديدة وتحسين العمليات الحالية، واعادة تكوين التسلسل الفعلي للمهام لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية (Lea et al.,2010:560)، يتفوق الابداع الجماعي عن الابداعات الفردية نتيجة للتفاعل الذي ينتج بين كافة الافكار ويسمى العصف الذهني (غنتوش ونصيرة، 2011: 11).

ومن وجهة نظر الباحث يعد التعاون الابداعي: مجموعة من الافراد المبدعين والمشاركين بجميع الانشطة ذات العلاقة بالتصاميم وتنفيذ العمليات الجديدة او اجراء التحسينات اللازمة على المنتجات لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية لتعود على المنظمة بنتائج ايجابية .

### **3- التعلم التنظيمي:**

مجموعة من الممارسات التي تفرضها المنظمة او تدرجها ضمن سياساتها، لغرض الوصول الى الاهداف المخططة وتكون معرفة داخلية قوية لتطوير مناهجها من أجل البقاء ضمن البيئة المحيطة (سهام ، 2018 : 29) ،وعرفت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ASTD) التعليم التنظيمي بأنه كيفية استخدام المنظمة لقدراتها الجماعية وتوجيههم وفق المتطلبات، وتشتمل على التعليم الفردي كمستخدمين للتفاعل مع البيئة الخارجية، وتجربة ايجاد ودمج المعلومة او المعرفة، وربطها وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها ( lanolin, Luca,& Guiseppe Zollo,2008:37) واستخدامها، ومن وجهة نظر أخرى يعد التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة تعمل على اقتناص وايجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن الى احداث تغييرات سلوكية او انتاجية لكي تزيد كمية المعرفة والفهم (همشري، 2013: 289)، ومن خلال التعلم التنظيمي تحقق المنظمات اعلى درجات الكفاءة والمنافسة، واتخاذ القرارات السليمة، وتحسين الأداء التنظيمي (الفروخ، 2010: 17).

واخيراً يعرف الباحث التعلم التنظيمي: بأنه سلوك تتبناه المنظمة وتسعى من خلاله الى اكساب افرادها معرفة ومهارات وجدارات جديدة تهدف الى تعزيز قدراتها التنظيمية الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تطويرهم ورفع كفاءتهم وبما يحسن مخرجاتها كماً ونوعاً، وتعتمد المنظمات الرشيقة على العاملين المهرة ذو الخبرات الفنية والعاملين في حقل المعرفة اليقطين للفرص والتحديات التي تواجههم لأجراء التعديلات بالوقت المناسب وبطريقة رشيقة .

### **4- التراصف :**

يشمل الربط بين اهداف المنظمة والتي تحدد مدى تقدم تنفيذ الاستراتيجية نحو توجه مساهميتها الرئيسيين المتمثلين في مجموعات الاقسام: وحدات الاعمال، والادارات او حتى العاملين الذين لديهم اهتمام باستمرارية ونجاح المنظمة، اذ يجذب الجميع في نفس الاتجاه"، وكلما كان الارتباط اكثر صلابة كلما كان التراصف افضل (Gerard,2018:24).

وتعتمد العلاقة المتبادلة بين البيئة والتراصف على (التوافق الاستراتيجي، والتكامل الوظيفي) وهذا ما يجعلها تدرك حاجتها لأي استراتيجية تعالج بيئتها ( John et al.,1993:472 ) ، ويهتم التراصف بالنطاق الداخلي وبالجوانب المتعلقة بالهيكل الاداري والاساس المنطقية المحددة لعمليات المنظمة الهامة فضلاً عن اكتساب وتطوير مهارات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءات التنظيمية المطلوبة، واما النطاق الخارجي يهتم بمجال اعمال المنظمة التي تتنافس فيها المنظمة، وبالقرارات الاستراتيجية التي تمكنها من التميز عن اقرب منافسيها (بوفروخ، 2019:133).

ويعرف الباحث التراصف اسلوب اداري هادف لضمان الموازنة بين بيئة العمل وقدرات وامكانيات المنظمة واكتسابها طابع الانسجام والاستقرار، وبما ينسق الجهود والاداء والغايات. وبعبارة اخرى يهتم بكيفية التحرك بسرعة ومعاً وبطريقة منسقة .

## الفصل الثاني المبحث الثاني / الخبرة التسويقية

### توطئة:

تكمن الخبرة التسويقية في "نتائج عقلية وروحية وفسولوجية" ناتجة عن الارتباطات الذهنية المصحوبة بالفراسة والتبصر والرؤية المتفاعلة مع التجارب وبما يضمن التدفق المستمر للعديد من التخيلات والمشاعر والبهجة، والتي يمكن تسميتها "النظرة التجريبية" النابعة من مختلف التصورات المكتسبة من الفرد والفريق والمنظمة، ومن هنا أصبح النظر الى الخبرة التسويقية على أنها كل ما يمر به رجال التسويق في وجهة ما، ويمكن أن يكون سلوكًا، أو إدراكًا أو معرفةً أو عاطفةً بشكل صريح أو ضمني داخل تفاعلات ذهنية تقود الى التألق والتميز في تسويقها .

### أولاً: المدخل المفاهيمي للخبرة التسويقية

ان مسوقي اليوم يوظفون الحواس والشعور والعواطف لجذب الفضول والصورة الذهنية، بدلاً من التركيز على التفسيرات العقلانية والهادفة للقيمة، كما يعنى الزبائن والمسوقين والمستهلكين وصناع السياسات التسويقية، في تحديد طبيعة ونطاق التجربة التي يقدمها القصد التسويقي وقيمة الوجهة والسوق ونمط الحياة والوضع الاقتصادي (Oh et al.,2007:81)، فيما تتضمن الخبرة التسويقية من منظور فكري يزواج بين المشاعر وطبيعة التفكير والمخرجات وعلاقته بالبيئة من خمسة عناصر حسية: الإحساس، والشعور، والتفكير، والعمل، والارتباط (Schmitt,2010:33).

**الإحساس(الاستشعار):** يُشار إليه على أنه الهدف من بناء التجربة من خلال الحواس مثل: (السمع، والبصر، واللمس، والذوق، والشم)، ويحدد "العناصر الحسية"، التي تغطي نفس الحواس الخمس، من المتوقع أن تضيف هذه العناصر الحسية قيمة للمنتج وتحفز الزبائن على الشراء.

**الشعور:** يوضح الهدف من توليد استجابة عاطفية من الزبون، من خلال فهم المحفزات التي تولد المشاعر، يمكن أن تختلف المشاعر تجاه علامة تجارية أو منتج ما من مزاج إيجابي طفيف إلى شعور قوي بالرضا والفخر والتمسك بالحصول عليه بشكل تكراري يشبع الرغبة ويلبي الحاجة.

**التفكير:** التطلع إلى تطوير الزبائن في العملية الإبداعية من خلال الأنشطة الفكرية وحل المشكلات وخلق الخبرة. تستخدم شركات التكنولوجيا حملات تربط الزبون بهذا المعنى، من خلال عناصر المفاجأة و / أو عن طريق إثارة الفضول أو الاستفزاز.

**التصرفات:** مبادرة للتأثير على أسلوب حياة الزبون وتفاعلاته غالبًا من خلال التجارب الجسدية. قد يعرض أيضًا طرقًا للقيام بالأنشطة اليومية أو عيش الحياة بطريقة جديدة، ويولد عنصر الخبرة هذا هوية اجتماعية من خلال الارتباط بثقافة أو مجموعة مرجعية.

**الارتباط:** يذهب إلى أبعد من مشاعر الأفراد التي تهدف إلى ربط الزبائن بأفراد أو ثقافات أخرى، يمكن أن تحتوي على جوانب من أي من المفاهيم الحسية الأخرى التي تمت مناقشتها أعلاه (الإحساس أو الشعور أو التفكير أو التصرفات).

قد يكون من المستحيل إنشاء جميع وحدات التجارب في وقت واحد، لكن دمج القليل منها يؤدي إلى تسويق مربح ، فضلاً عن ظهور فرصة تنفيذ تجربة التسويق في الشركات التي تمر بالتغيير وتحاول الحصول على المزيد من الفرص والمكانة السوقية وزيادة العائد على الاستثمار (Nyberg&Soini,2017:15)، ويظهر الجدول (4) أبرز عناصر الخبرة التسويقية التي اهتم بتحديدتها الباحثين والكتاب السابقين وبحسب الآتي:

الجدول (4) عناصر الخبرة التسويقية

ت	العنصر	المفهوم
1	الاحساس	تترك العلامة التجارية انطباعاً قوياً على إحساسي البصري أو حواسي الأخرى. إذ أجد العلامة التجارية مثيرة للاهتمام بطريقة حسية، وقد تكون العلامة التجارية لا تروق لشعوري.
2	العاطفي	تثير العلامة التجارية المشاعر والاحاسيس، وقد لا تكون هذه المشاعر قوية لهذه العلامة ، وقد تظهر العلامة التجارية كعلامة تجارية عاطفية.
3	السلوكيات	أشارك في أفعال وسلوكيات جسدية عندما أستخدم هذه العلامة التجارية. ينتج عن هذه العلامة التجارية تجارب جسدية. هذه العلامة التجارية ليست موجهة نحو العمل.
4	الذكاء	أشارك في الكثير من التفكير عندما أواجه هذه العلامة التجارية. هذه العلامة التجارية لا تجعلني أفكر. هذه العلامة التجارية تحفز فضولي وحل المشكلات

Source: Brakus, J. J., B. H. Schmitt and L. Zar Antonello (2009), Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? Journal of Marketing 73 (may), 52–68.

### ثانياً: خصائص الخبرة التسويقية

اقترح المؤلف (Arraniri,2021:38) في كتابه وجود أربع خصائص رئيسة للخبرة التسويقية (السرد، الاتصال، الترابط ، التعددية)، وتمثل هذه الخصائص مفاهيم واسعة تشمل جوانب متعددة للخبرة التسويقية .

**1. السرد:**

ينظر الى السرد على أساس وضع مسار مستقبلي لظاهرة معنية ، والتي تبدأ من وضع مستقبلي فعلي ، او مفترض ، او مرغوب فيه عبر تحليل لسلسلة من الاحداث والتصرفات والتفاعلات التي تنشأ بين الاثار والوقائع وتزيد من الخبرة (العبادي ومنهل ،2013: 83).

### **2. الاتصال**

مجل وقت القيادة الاستراتيجية في المنظمات هو اتصال سواء كان (شفوي، ام تحريري، او حركي)، فلا مناص من الاتصال كونه شريان حياة المنظمة وبدونه تنقطع اوصالها وتتلاشى سمعتها التنظيمية (Abbas & Jasem,2021:112).

**3. التقيد**

من أجل تعزيز صورة التفاعل بين افراد وطواقم العمل التسويقي يعمد افراد الوحدة الى إيجاد عملية توصيل الأفكار والخبرات الضمنية والمحسورة بين اذهانهم الى خبرة محولة للأخرين تتمثل من منظور داخلي يفتح على الذهن والذات من خلال (المعاني، والأفكار، والعواطف، والنوايا ) ومن المنظور الخارجي (اللغة، والعمل) فيظهرون بشكل كيان فكري موحد النسق يدعم التخابط وتبادل الأفكار (Karin & Johan,2014:95).

**4. التعددية**

يشير التعدد إلى فكرة أن الخبرة التسويقية لها محفزات متعددة تغذي الواجهة التجريبية بطرق متعددة التعددية من منظور فلسفي تسويقي، هي الاعتراف والتأكيد على التنوع داخل الهيكل التنظيمي لوحدة التسويق، والتي يُنظر إليها على أنها تسمح بالتفاعل الفكري بين افرادها ، والمصالح والمعتقدات، وأنماط الحياة المختلفة (Karin & Johan,2014:95) .

**ثالثاً: نماذج الخبرة التسويقية**

اعتمد الباحث انموذج (Schmitt& Zarantonello,2013) من بين العديد من النماذج وأدوات القياس المحددة المتاحة لقياس الجوانب الحسية والعاطفية والفكرية والسلوكية للأبعاد الخبرة التسويقية في البيئة العراقية، اذ ان مقياس جماليات المنتج المرئي يقيس التجارب الحسية، على وجه الخصوص، والفروق الفردية المنبثقة من المهارة والحساسية تجاه التصميم المرئي، باستعمال هذا المقياس، فمن الممكن دراسة مدى استجابة تصميم قيم المستهلك للتصميم، وتقييم التصميم بشكل عام بالمهارة والذوق. وهم ابعاد هذا الانموذج (الخبرة الحسية، الخبرة الفكرية، الخبرة الاجتماعية، الخبرة الواقعية)، اذ استطاع الباحث من عرض هذه الابعاد على محل التطبيق في شركة تسويق النفط SOMO، ووجد مقبوليته، اذ وجد الباحث ان الشركة المبحوثة تطبقه بشكل جيد دون ان تعي بمحتواه كأنموذج مما يولد تشابه بيئي في تطبيق الخبرة التسويقية من بلد لآخر مع اختلاف البيئية ونوع المنظمات وشكل العينة، وقد توضحت ابعاد الانموذج بالاتي:

1. **الخبرة الحسية:** وهي الصوت والذوق والرائحة والبصر واللمس كعناصر حسية، بهدف ايجاد تجارب حسية من خلال البصر والصوت واللمس والذوق والشم، ويمكن توظيف تسويق SENSE للتمييز بين الشركات والمنتجات، وتحفيز الزبائن ، وإضافة قيمة إلى المنتجات من خلال ، على سبيل المثال، الجماليات أو الإثارة (Nyberg & Soini,2017:15).
2. **الخبرة الفكرية :** فكرة تشجع المستهلكين على الاهتمام والتفكير حتى يتمكنوا من إعادة تقييم الشركة والعلامة التجارية، اذ يكون للتفكير مؤشرات (متقاربة، متباينة، مفاجأة، دسائس، واستفزاز)، اذ تفكر الشركة الخبرة التسويقية الى الملكية الفكرية ، وتقديم الأفكار الخلاقة ، والابداعات ، والابتكارات من رجال التسويق ، بهدف إنشاء تجارب معرفية لحل المشكلات وتجذب الزبائن (Güzel & Papatya, 2012:113).
3. **الخبرة الاجتماعية .** مزيج من الإحساس والشعور والتفكير والعمل، بشكل عام، اذ تُظهر تجربة الارتباط العلاقة مع البيئة الخارجية مثل الدولة والمجتمع والثقافة. الهدف هو ربط المستهلكين بالثقافة والبيئة الاجتماعية التي تعكسها العلامة التجارية للمنتج. ( Same,2014: 68) .

4. **الخبرة الواقعية** . استراتيجية تسويقية تُستخدم لإنشاء تجربة مستهلك ذات صلة جسدية ، على السلوك طويل الأمد وأسلوب الحياة والتجارب التي تحدث من التفاعلات مع الآخرين. تشمل مؤشرات الفعل: التفاعل والعمل وأسلوب الحياة (Wibisono et al.,2019:4).

#### رابعاً:التحديات التي تواجه الخبرة التسويقية

سيكون من المثير للاهتمام معرفة ذلك التأثير في التسويق من خلال دراسة ممارسات المسوقين. تتضمن بعض المشكلات الرئيسية التي تواجهها مؤسسات اليوم في ممارسة الخبرة التسويقية العوامل التالية: (Srivastava,2008:71)

1. **عملية التنفيذ:** في الوقت الحاضر، لكل منظمة أساليبها وسياساتها الخاصة بتنفيذ استراتيجية أو أدوات. قد تتضمن الخبرة التسويقية (الإحساس، والشعور، والتفكير، والتصرف، والارتباط) "التخطيط الاستراتيجي" الذي يتضمن 5 وحدات تجريبية استراتيجية. قد يختلف أخذ مزيج واحد أو أكثر من هذا على تصور الشركة وفئة المنتج / الخدمة. ومن ثم، قد تختلف عملية التنفيذ مما قد يؤدي إلى اختلافات.
2. **الكلف المتضمنة:** تتطلب الخبرة التسويقية مشاركة عالية التكلفة. التكلفة المتضمنة مرتفعة للغاية بحيث يتعذر على المؤسسة استردادها في وقت قصير لذلك، قد تكون الشركة التي تتمتع بدعم كبير من الموارد قادرة على الحفاظ على المنافسة بشكل أفضل.
3. **عامل الوقت:** لم يتم تحديد فترة محددة يمكن خلالها تنفيذ الخبرة التسويقية يتطلب اتباعها لفترة طويلة. إذا لم تستمر ، فقد لا يكون لها التأثير المطلوب وستختلف النتائج في الجانب السلبي عن النتائج المتوقعة.

#### الفصل الثاني

#### المبحث الثالث / الإدارة الأزمية

#### توطئة:

تعيش اغلب منظمات الالفيه الثالثة في عالم مليء بالأزمات، عالم يتألف من كيانات تزداد في الحجم وتضطرب عندها شدة التنافس، وتزداد معها الصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة، عالم لا مكان فيه لمنظمات ضعيفة .

#### أولاً: مفهوم الإدارة الأزمية

يشير (Kapucu&Ustun,2017:2) الى مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأساليب الإدارية العلمية من اجل تقادي سلبياتها ما أمكن ذلك وتعظيم ايجابياتها، وان إدارة الأزمة، نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. وكذلك تعتبر عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وتحتاج إلى تصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (الصافي، 2011: 202)، ومن وجهة نظر (Bundy et al.,2017:1662) يمكن تعريفها بأنها حالة غير متوقعة يمكن ان تكون تهديدا مدمرا لأهداف المنظمة ولها اثار سلبية عميقة مع اصحاب المصالح كما تلحق ضررا بالمركز المالي وسمعتها إذا ما تمكنت من ادارتها.

ويعرفها (الزبيدي ونجم، 2021: 183) بأنها حالة تحقق درجة استجابة سريعة وفاعلة لظروف المتغيرات المتسارعة للالتزام بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعداد اللازمة للالتزام المتباه بها وبعدها وتوفير الدعم اللازمة لإعادة التوازن الى حالة الطبيعية.

### ثانياً: أهمية إدارة الأزمات

يتفق (Abo-Murad&AL-Khrabsheh, Priporas & Poimenidis, 2008:38), (إبراهيم، 2020: 286) على أهمية إدارة الأزمات كما يلي:

1. يعزز استعمال منهج إدارة الأزمات مبدأ المسائلة والمحاسبة، إذ تقود الأزمات إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر المالية والإدارية والبشرية.
2. يمكن توظيف إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات من التصدي لها والقضاء على آثارها، وإن فشل الكثير من المنظمات في مواجهة الأزمات يعزى لعدم استعمالها منهاج واسس إدارة الأزمات.
3. وضع خطط واستراتيجيات فاعلة لإدارة الأزمة مهمة جداً في نجاح المنظمة للتعامل مع الأزمات والخروج منها بأقل الآثار السلبية.
4. تساعد إدارة الأزمات على تقييم آثار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
5. تساعد إدارة الأزمات واستراتيجيات إدارة الأزمات في وضع صياغة وتنفيذ إجراءات إدارة اللازمة، وتحديد فرق إدارة الأزمات، ووضع خطط اتصالات فاعلة قبل الأزمات وفي أثناء الأزمات وبعد الأزمات.
6. احتواء الأزمة والأضرار الناجمة عنها للخروج بأقل خسائر.
7. التخطيط الجيد الذي يساهم في منع وقوع أزمات معينة، والذي بدوره يعمل على إزالة عنصر المفاجأة من وقوع أزمات.
8. السيطرة على الانفعالات والعواطف، من خلال المعلومات الدقيقة والرقابة الموضوعية وتحويلها الى قوة دافعة نحو المواجهة (عباس، 2021: 93).

### ثالثاً: أسباب نشوء الأزمة

فيما يلي عرض لكل من أسباب تنامي الأزمة بشيء من الإيجاز: (Shrivastava et al., 2013:9), (علوان، 2012: 130) ، (عابر، 2014: 101) ، (سهو وعباس، 2019: 81)

1. سوء الفهم: ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، ومن هنا ينبغي على متخذ القرار الحرص في الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة .
2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وبذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، ليتخذ عن طريقه مختلف أنواع السلوك والتصرف ازاءه شكلاً ومضموناً.
3. سوء التقدير والتقييم : يعد من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق ، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه.

4. **الرغبة في الابتزاز:** ويقوم على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال الموقف، فتتمثل بمجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي.
5. **تعارض الأهداف:** وقد يحدث ذلك بين منفذي القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهييار، وتعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين.
6. **اليأس:** يمثل اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث أزمة إحباط ويأس، إذ يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع في العمل، والتطوير.
7. **الشائعات:** تكون الشائعات للكثير من الأزمات المصدر الوحيد، إذ تطلق بقصد أو دون تعيين، وليتم توظيفها وتسخيرها باستعمال مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.
8. **استعراض القوة:** ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تسهم في إحداث الأزمة.
9. **الأخطاء البشرية:** وتعد من أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي، أو الحاضر، أو المستقبل، بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلال في الكيان الإداري.
10. **الأزمات المخططة:** ويطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة، والتي تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع والتسويق والميزة التنافسية وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة.
11. **تعارض المصالح:** يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها.

#### راجعاً: استراتيجيات إدارة الأزمات

تعددت أنواع الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات"، ومنها الاتي: (ابراهيم، 2020: 286)، (قدوري وحيميد، 2020: 407)، (الالوسي واخرون، 2019: 592).

1. **استراتيجية تغيير المسار:** توظف هذه الاستراتيجية لمواجهة الأزمات الشديدة والتي من الصعب احتوائها، بإشاعة روح التحدي لدى الأفراد، وتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل، ويركز تكتيك هذه الاستراتيجية على توليد مسارات فرعية لمواجهة الأزمة، أو تقوم بتصديرها لخارج مجال الأزمات، أو تقوم باستثمار نتائج الأزمة بحلتها الجديدة لتعويض الخسائر الناجمة عنها (Priporas&Poimenidis, 2008: 38)
2. **استراتيجية تفتيت الأزمة:** تستند هذه الاستراتيجية الى معرفة كافة التفاصيل للعوامل الأساسية المسببة للأزمة عن طريق تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المتوقع الحصول عليها، ومن ثم تقسيم الآثار المترتبة من جراء الأزمة على شكل أجزاء متعددة قابلة للمعالجة، وتصلح هذه الاستراتيجية في حال حدوث الأزمات الكبيرة.

3. **استراتيجية دفع الأزمة الى الأمام:** تهدف هذه الاستراتيجية الى السرعة في دفع الأفراد المشاركين في صناعة الأزمة الى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع الحاصل بينهم، وتستعمل في حال تكتل وتضامن قوى بشرية غير متشابهة ومتنافرة من اجل صناعة الأزمات، او عندما يكون هناك تسريب لمعلومات خاطئة عن انهيارات حدثت بسبب حدوث الأزمة او تقديم التنازلات التكتيكية لتكون مصدرا للصراع (Hamidovic,2012:1)
4. **الاحتياطي التعبوي:** تلجأ المنظمات الصناعية الى مثل هذه الاستراتيجية، عندما تحتاج الى مواد خام لاستخدامها في عمليات الإنتاج، وبما يمكنها من مواجهة أزمات النقص في المواد الخام الداخلة في عملية التصنيع.
5. **الوفرة الوهمية:** وتعد من الأساليب النفسية التي تلجأ الإدارة اليها اثناء اتخاذ القرارات للتعامل مع الأزمات الشديدة، والسريعة ومستمرة الحدوث، والتي تنذر بخطر كبير ربما يقود الى تدمير الكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات المتعلقة بالتمويل التي ترتبط بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز والدقيق... الخ (الذهبي ، 2002:236).

#### خاتمة: ابعاد الادارة للازمة

قدم (Gupta & Shivastava,2022:28) انموذجا متكاملا لمراحل ادارة الأزمات، تمثلت بالآتي:

1. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تؤكد وجود أزمة ما. مثل زيادة الأعطال في الآلات والخطوط الإنتاجية تؤخذ كإنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما نتيجة وجود عيوب تصنيعية، عادة ما تحصل إشارات معينة لحصول أزمة ما بوقت مبكر، وهي أعراض تنبئ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات يكون احتمال حصول الأزمة. (الصافي، 2011: 206).
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** في هذه المرحلة توضع الخطط والسناريوهات التنبؤية للأزمات والمحملة للأزمات غير المتوقعة، ليكون الهدف في هذه المرحلة موجهاً لاكتشاف نقاط الضعف في نظام وقاية المنظمة وتحصين مناعتها، اذ تطلب هذه المرحلة أن تتوفر لدى أعضائها الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات (حمادي وخضر، 2020: 151).
3. **مرحلة احتواء الأضرار:** وتتخلص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من إضرار الأزمة في حالة عدم تمكن المنظمة من منع حصولها كي تمنع انتشار أضرارها والحد منها، وتتطلب ايضا هذه المرحلة اتخاذ قرارات سريعة لاحتواء الازمة وتجريدها من قواه مع تشكيل فريق عمل متمكن لمواجهتها وتركز هذه المرحلة على الأزمة حال وقوعها (عبد الرحمن وكامل، 2019: 369).
4. **مرحلة استعادة النشاط:** وتتضمن هذه المرحلة محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة ، فضلا عن اعادة التخطيط وتحليل الأذى والضرر الذي حل بأقسام المنظمة وأجزائها وتشتمل إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل قد تم اختبارها مسبقا ووضع الحلول المناسبة عند احتدام الأزمة ما لم تكن تلك البرامج قد اختبرت فعلا (الجريري والعبيدي، 2020: 528).
5. **مرحلة التعلم:** من منظور معرفي يعد التعلم عملية شاملة لجميع المتغيرات التنظيمية بتفاعلاتها الداخلية والخارجية، وبكافة مجالاتها التقنية والمعرفية والاجتماعية، لاسيما وان جميع خطط واستراتيجيات وعمليات التطوير التي تسبق الازمة او تليها

ينجم عنها تغيير سلوكي بدرجة معينة يؤدي الى التعلم بمستوى معين ، وتمكين المنظمة وافرادها وفرقها في تطوير معرفة تتجاوز من خلالها الازمة (Ivancevich & Matteson, 2020:137)



الشكل رقم (2)

المصدر : من اعداد الباحث

### الفصل الثالث

المبحث الاول / فحص واختبار اداة قياس البحث (الاستبانة) ووصف وتشخيص وتحليل متغيرات البحث

اولاً: اختبار أداة البحث الرئيسية (الاستبانة)

#### 1. التوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمد البحث الحالي أساليب الإحصاء المعلمي وبما يتلاءم ونتائج التوزيع الطبيعي كونه أساس توظيفها، اذ يسهل تبني الباحث اختبار (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، اذ اعتمد (Kolmogorov-Smirnov) لأجراء التوزيع الطبيعي، نظرا لكون العينة (209) مشاهدة.

#### الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات متغيري البحث

اختبار كولماكروف - سميرونوف للعينة الواحدة			
الملاحظات	ادارة الازمة	الخبرة التسويقية	الرشاقة الاستراتيجية
العينة	209	209	209

المقاييس الطبيعية	الوسط الحسابي	3.65	3.66	3.50
	الانحراف المعياري	0.597	0.424	0.642
	الوسيط	3.66	3.64	3.49
	المنوال	3.65	3.64	3.51
إحصاء الاختبار		0.091	0.041	0.111
القيمة الاحتمالية باتجاهين		0.085	0.200*	0.200*
الالتواء		-0.347	-0.049	-0.628
التفرطح		-0.632	-0.070	-0.304
القيم المفقودة		0.000	0.000	0.000
الخطأ المعياري للالتواء		0.168	0.168	0.168
الخطأ المعياري للتفرطح		0.335	0.335	0.335

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

تبين من نتائج الجدول (5) ان بيانات المتغيرات الثلاث (الرشاقة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، ادارة الازمة) قد وزعت طبيعياً، نتيجة لظهور النتائج كما في الجدول ومقارنتها مع القيم المعيارية المطلوبة وبحسب الآتي:

أ. من خلال تفريق بيانات (209) استبانة، لم تكن هناك اي بيانات مفقودة، اذ كانت قيمة احصاء الاختبار للمتغيرين المبحوثين (الرشاقة الاستراتيجية، الخبرة التسويقية، ادارة الازمة) (0.111، 0.041، 0.091) وعلى الترتيب.

ب. تبين قيمة معنوية الاختبار للرشاقة الاستراتيجية ( $0.200^*$ )، بينما كانت قيمتها للخبرة التسويقية ( $0.200^*$ )، وإدارة الازمة (0.085)، وهي تزيد عن القيمة الاحتمالية (0.050).

ج. اتضح ان قيم معاملات التفرطح والالتواء لبيانات المتغيرات محصورة ضمن ( $1.96+/-$ ) (Haire, 2010)، اذ كانت قيمة الالتواء للرشاقة الاستراتيجية (-0.628)، وقيمتها للخبرة التسويقية (-0.049)، وقيمتها لإدارة الازمة (-0.347)، وبقية خطأ معياري (0.168) لكل منهما، بينما كانت قيمة التفرطح للمتغيرات الثلاثة على التوالي (-0.304) للرشاقة الاستراتيجية، وقيمة الخطأ المعياري (0.335) لكل منهما، وإدارة الازمة (-0.070) وبقية خطأ معياري (0.335) لكل منهم.

## 2. ثبات الاستبانة ودقتها في تمثيل المتغيرات:

يستعمل الثبات لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة وثبات النتائج التي يتم التوصل إليها بفترات زمنية مختلفة لذا وظف الباحث لهذا الجانب مقياس الفا كرون باخ (Alpha- Cronbach) ، اذ تتطلب قيمتهان تكون اكبر من (70%) لكي تقبل احصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية (Nunnally & Bernstein, 1994)، ويبين الجدول (6) للمتغيرات المبحوثة وابعادها في استبانة البحث مقبوليتها، ومن لجوء الباحث الى تجزئة استبانة البحث الى نصفين، الجزء الأول خصص للفقرات الفردية (26) فقرة ، والثاني منها (26) فقرة ، وبهدف التعرف على معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة، فقد حصل الجزء الأول منها على معامل ثبات (0.871) وعبر (26) فقرة، وحصل الجزء الثاني على معامل ثبات (0.949) من خلال (26) فقرة، ليكون معامل ارتباط جزئي الاستبانة (0.727) قوي، فضلاً عن معامل سبيرمان براون (0.842) ، ومعامل كوتمان للتجزئة النصفية (0.818).

اما على مستوى المتغيرات فقد حصل المتغير المعتمد ادارة الازمة على معامل ثبات مقداره (0.924) وعبر (19) فقرة ،بينما حصلت الخبرة التسويقية ومن خلال (20) فقرة على معامل ثبات مقداره (0.829)، اما الرشاقة الاستراتيجية فقد حصلت على معامل ثبات مقداره (0.896) وعبر (13) فقرة وجميع القيم تزيد عن المعيار المطلوب (0.70) ، اذ حصلت الاستبانة ومن خلال (52) فقرة على معامل ثبات بلغ (0.951)، وبذلك يعتمد الباحث الاستبانة بشكلها النهائي للتحليل الاحصائي وكما موضح بالملحق (3).

الجدول (6) ثبات مقياس البحث بطريقة التجزئة النصفية

حجم العينة	معامل الثبات ( $\alpha$ )	عدد الفقرات	الابعاد
209	0.871	26	الفقرات الفردية
	0.949	26	الفقرات الزوجية
0.727	معامل ارتباطي نصفي الاستبانة		
0.842	معامل سبيرمان براون		
0.818	معامل كوتمان للتجزئة النصفية		
0.896	معامل ثبات الرشاقة الاستراتيجية		
0.829	معامل ثبات الخبرة التسويقية		
0.924	معامل ثبات ادارة الازمة		
0.951	معامل ثبات الاستبانة الكلي		

ثانياً: وصف وتشخيص وتحليل متغيرات البحث

يعد الباحث ان اكثر الآراء اتفاقاً حول توفرها بالواقع التطبيقي، اتجهت نحو الرشاقة الاستراتيجية بالترتيب الثالث ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.85%) ، مما يشير الى اتفاق افراد العينة على توفرها وممارسته من قبل شركة تسويق النفط سومو بمستوى اهتمام نسبي (71%) جيد من خلال (التراسف الداخلي ، والتعاون الإبداعي ، والتعلم التنظيمي ، والقدرة التكنولوجية) على الترتيب، فيما جاءت ادارة الازمة بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (16.21%) من خلال ابعاده (احتواء الاضرار، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط ، اكتشاف اشارات الانذار) على الترتيب ، اما الترتيب الاول فكان للخبرة التسويقية وبمعامل اختلاف نسبي (13.51%) وتوفره وممارسته بمستوى اهتمام نسبي (75.6%) جيد وبوسط حسابي (3.78) مرتفع المستوى، وكما موضح بنتائج الجدول (7) ، وقد توفرت من خلال ابعادها (الخبرة الاجتماعية، الخبرة الواقعية، الخبرة الفكرية، الخبرة الحسية) وعلى الترتيب، وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث حول التوفر والاهتمام والممارسة لمتغيرات البحث وابعادها وفقراتها. اذ تبين ان جميع متغيرات البحث متوفرة بشكل جيد، وان العينة قد اتفقت على ان الخبرة التسويقية مطبقة في الشركة بالترتيب الأول، وان إدارة الازمة فيها قد نالت أولوية بالترتيب الثاني، فيما كانت الرشاقة الاستراتيجية بالترتيب الثالث من حيث أولوية التبنّي والتطبيق.

الجدول (7) ترتيب بيانات متغيرات البحث بحسب معامل اختلافها النسبي

الترتيب	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	19.85	71	0.705	3.55	الرشاقة الاستراتيجية
4	24.22	70.6	0.855	3.53	القدرة التكنولوجية
2	23.50	71.4	0.839	3.57	التعاون الإبداعي
3	23.57	70	0.825	3.50	التعلم التنظيمي
1	22.27	72	0.802	3.60	التراسف الداخلي
الاول	13.51	75.6	0.511	3.78	الخبرة التسويقية
4	18.59	75.6	0.703	3.78	الخبرة الحسية
3	16.36	76.4	0.625	3.82	الخبرة الفكرية
1	15.64	75.4	0.590	3.77	الخبرة الاجتماعية
2	15.69	75.2	0.590	3.76	الخبرة الواقعية
الثاني	16.21	73	0.592	3.65	ادارة الازمة

4	20.65	70.6	0.729	3.53	اكتشاف اشارات الانذار
2	17.78	72.2	0.642	3.61	الاستعداد والوقاية
1	17.19	72.8	0.626	3.64	احتواء الاضرار
3	19.31	76.2	0.736	3.81	استعادة النشاط

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### الفصل الثالث

المبحث الثاني / اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

#### أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمة

صيغت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والمعنية بالتحقق من علاقة الارتباط بين متغيري البحث الرئيسان، فكانت على النحو الآتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وابعادها مع إدارة الأزمة وابعاده)، إذ يظهر الجدول (8) علاقات الارتباط الطردية الموجبة وبحسب الآتي:

الجدول (8) مصفوفة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمة

إدارة الأزمة	استعادة النشاط	احتواء الاضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف اشارات الانذار	المتغيرات
0.621**	0.554**	0.548**	0.518**	0.531**	<i>r</i>
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	<i>P</i>
0.449**	0.374**	0.305**	0.379**	0.485**	<i>r</i>
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	<i>P</i>
0.739**	0.581**	0.533**	0.707**	0.734**	<i>r</i>
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	<i>P</i>
0.765**	0.487**	0.638**	0.749**	0.788**	<i>r</i>
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	<i>P</i>
0.800**	0.621**	0.632**	0.732**	0.785**	<i>r</i>
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	<i>P</i>
209					<i>n</i>

$P^* < 0.05$ ,  $P^{**} < 0.001$ ,  $DF=208$ ,  $T_{table} = 1.972$ ,  $F_{table} = 3.889$

ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية بحسب نتائج الجدول (8)

### ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين الخبرة التسويقية وإدارة الازمة:

صيغت الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث والمعنية بالتحقق من علاقة الارتباط بين متغيري البحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة التسويقية وابعادها مع ادارة الازمة وابعاده)، اذ يظهر الجدول (9) علاقات الارتباط الطردية الموجبة

الجدول (9) مصفوفة الارتباط بين الخبرة التسويقية وإدارة الازمة

المتغيرات	الخبرة الحسية	الخبرة الفكرية	الخبرة الاجتماعية	الخبرة الواقعية	الخبرة التسويقية
اكتشاف اشارات الانذار	R 0.427**	0.404**	0.366**	0.440**	0.534**
	P 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الاستعداد والوقاية	R 0.490**	0.557**	0.397**	0.427**	0.615**
	P 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
احتواء الاضرار	R 0.389**	0.527**	0.379**	0.425**	0.566**
	P 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
استعادة النشاط	R 0.431**	0.438**	0.425**	0.495**	0.582**
	P 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ادارة الازمة	R 0.501**	0.551**	0.453**	0.517**	0.661**
	P 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N 209				

$P^* < 0.05$ ,  $P^{**} < 0.001$ ,  $DF=208$ ,  $T_{table} = 1.972$ ,  $F_{table} = 3.889$

### ثالثاً: اختبار تأثير الرضاقة الاستراتيجية في ادارة الازمة

(تؤثر ابعاد الرضاقة الاستراتيجية مجتمعة في اكتشاف اشارات الانذار تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{ادارة الازمة (Y)} = (1.199) + (0.300) * \text{التراصف الداخلي} + (0.235) * \text{التعلم التنظيمي} + (0.155) * \text{القدرة التكنولوجية}$$

الجدول (10) تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة في ادارة الازمة (n=209)

ادارة الازمة							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	α	
115.438	4.703	0.000	0.687	0.692	0.155	1.199	القدرة التكنولوجية
	1.100	0.273			-0.055		التعاون الابداعي
	5.684	0.000			0.235		التعلم التنظيمي
	6.937	0.000			0.300		التراصف الداخلي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

رابعاً: اختبار تأثير الخبرة التسويقية في ادارة الازمة:

(تؤثر ابعاد الخبرة التسويقية مجتمعة في إدارة الازمة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{ادارة الازمة (Y)} = 0.229 + (0.499) * (\text{الخبرة الحسية}) + 0.322 * (\text{الخبرة الواقعية}) + 0.304 * (\text{الخبرة الفكرية})$$

الجدول (11) تأثير ابعاد الخبرة التسويقية في ادارة الازمة (n=209)

ادارة الازمة							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	α	
52.666	3.345	0.001	0.427	0.435	0.229	0.499	الخبرة الحسية
	5.085	0.000			0.304		الخبرة الفكرية
	1.614	0.108			0.105		الخبرة الاجتماعية
	4.915	0.000			0.322		الخبرة الواقعية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

## الفصل الرابع

## المبحث الاول / استنتاجات الجانب التطبيقي للبحث

1. اتجهت شركة تسويق النفط سومو الى تحسين قدرتها على إدارة الازمة معتمدة بذلك على رشاقته الاستراتيجية والمتمثلة بـ (القدرة التكنولوجية ، التعلم التنظيمي، التراصف الداخلي)، فيما حسنت من مستوى اكتشافها لإشارات الإنذار بتوظيف التعلم التنظيمي، والتراصف الداخلي، فضلاً عن توجيهها للتعاون الإبداعي والتعلم التنظيمي والتراصف الداخلي في

- تحسين الاستعداد والوقاية، اما قدرتها على احتواء الاضرار فقد وجهت القدرة التكنولوجية والتراسف الداخلي لتحسينها، واخيراً تمكنت من اعتماد القدرة التكنولوجية والتعلم التنظيمي في تحسين قدرتها على استعادة النشاط.
2. استطاعت شركة تسويق النفط سومو من توظيف خبرتها التسويقية في تحسين ادارتها للالزمة بشكل عام ومن خلال (الخبرة الحسية، الخبرة الفكرية، الخبرة الواقعية) بشكل خاص، حتى انها وظفتهم بشكل مجتمع لتحسين قدرتها على اكتشاف الإنذار، والاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط، الا انها وجهت الخبرة الفكرية والواقعية في احتواء الاضرار.
3. اتضح لجوء الشركة الى اعتماد رشاققتها الاستراتيجية وخبرتها التسويقية بشكل مجتمع في تحسين قدرتها على إدارة الالزمة من خلال (الخبرة الاجتماعية، الخبرة الواقعية، القدرة التكنولوجية، التعلم التنظيمي، التراسف الداخلي) بشكل إيجابي، مع التوجه الى التعاون الإبداعي عندما يستوجب الامر تخفيف ادارتها للالزمة، الا انها لم تستطع التأثير في إدارة الالزمة حال تفاعل المتغيرين، نظراً لكونهما يمتلكان قوة تأثير مستقلة لا تحتاج الى التفاعل والانصهار.

#### الفصل الرابع

#### المبحث الاول / التوصيات والاليات المنبثقة عنها

1. ضرورة تحسين شركة تسويق النفط سومو قدرتها على إدارة الالزمة معتمدة بذلك على رشاققتها الاستراتيجية والمتمثلة بـ(القدرة التكنولوجية ، التعلم التنظيمي، التراسف الداخلي)، فضلاً عن تحسينها لمستوى اكتشافها لإشارات الإنذار بتوظيف التعلم التنظيمي، والتراسف الداخلي، وتوجيهها للتعاون الإبداعي والتعلم التنظيمي والتراسف الداخلي في تحسين الاستعداد والوقاية، اما عند تحسين قدرتها على احتواء الاضرار ، فينبغي توجيه القدرة التكنولوجية والتراسف الداخلي لتحسينها، واعتماد القدرة التكنولوجية والتعلم التنظيمي في تحسين قدرتها على استعادة النشاط.
2. ضرورة توظيف شركة تسويق النفط سومو خبرتها التسويقية في تحسين ادارتها للالزمة من خلال (الخبرة الحسية، الخبرة الفكرية، الخبرة الواقعية) ، فضلاً عن تحسين قدرتها على اكتشاف الإنذار، والاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط، وتوجيه الخبرة الفكرية والواقعية في احتواء الاضرار .
3. ضرورة اعتماد شركة تسويق النفط سومو على رشاققتها الاستراتيجية وخبرتها التسويقية في تحسين قدرتها على إدارة الالزمة من خلال (الخبرة الاجتماعية، الخبرة الواقعية، القدرة التكنولوجية، التعلم التنظيمي، التراسف الداخلي) ، مع التوجه الى التعاون الإبداعي عندما يستوجب الامر تخفيف ادارتها للالزمة.

#### المصادر

#### أولاً : المصادر العربية:

- 1- إبراهيم، علي محمد، 2020، واقع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات العراقية دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة تكريت، بحث نشر في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد (61) العدد (خاص) ج6.

- 2- الألويسي واخرون, عبد الوهاب عبدالفتاح , نسرین عبدالله بدوي, سوسن ابراهيم رجب العكيدى, 2019, **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات** دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة, بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 11 العدد 22.
- 3- بوفروخ سعاد, دور المواءمة الاستراتيجية في تحسين الفعالية بين نظم المعلومات والمنظم, دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية, اطروحة دكتوراه في تحليل العلوم الاقتصادية , جامعة بانته الحاج خضر , الجزائر, 2019, ص133.
- 4- البياتي, محمود والقاضي, دلال, 2010, **البحث العلمي باستخدام البرنامج (SPSS)** , الطبعة الثانية , البيئة للتوزيع والنشر, بغداد- العراق.
- 5- الجرجري , حمد حسين حسن , والعبيدي, نور علي عبود, 2020, " اثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل " , بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ( 61 ) العدد (خاص) ج 6
- 6- الذهبي, جاسم محمد, (2002), التطوير الإداري مداخل ونظريات وعمليات استراتيجية, الجزيرة للطباعة والنشر, بغداد.
- 7- سهو وعباس, نزهان محمد , وعمر عزيز, 2019, **أثر الأزمة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي** دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الشعب في جامعة سامراء, بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد ( 51 ) العدد خاص
- 8- شذى احمد علوان. (2012). **إدارة الأزمة في جامعة البصرة/دراسة وصفية تحليلية** . Journal of Economics and Administrative Sciences, 18(66), 123-123.
- 9- الصافي , جيوري شناوي , 2011, **اثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة** دراسة ميدانية لعدد من المديرات العامة وزارة الكهرباء/ العراق, بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد /السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون
- 10- الضابط, م. م. ح &, محمود محمد حسن. (2022). **دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية**. المجلة العربية للإدارة 42(2), 27-42 .
- 11- ضحى سهيل نجم & لمياء سلمان الزبيدي. (2021). **تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الأزمة** . Journal of Administration and Economics, (130), 30-45.
- 12- عابر ,سعد عبد , 2014, **اثر خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الأزمة** بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد, بحث منشور في مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم, العدد 34
- 13- عباس, زياد علي, 2021, **الحوار الاستراتيجي وتأثيره في السلوك الريادي بتوسيط بوصلة الريادة الاستراتيجية**, بحث تحليل في وزارة الخارجية, اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد في فلسفة الإدارة العامة.
- 14- عبد الرحمن ,وردة عبدالخالق ,كامل, زينب, 2019, **اسهام مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في فاعلية ادارة الأزمة التنظيمية** بحث استطلاعي في ديوان وزارة الكهرباء, بحث منشور في مجلة دنانير العدد السابع عشر
- 15- عرودكي, هشام, نظام الاتصالات الخلوية: **اسس ومبادئ**, مكتبة الاسد, دمشق -سوريا, ط1, 2013.
- 16- عفيف, سهام , **اثر التعلم التنظيمي على التحديد الاستراتيجي**, رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال, جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي, الجزائر, 2018, ص29.

- 17- غيتوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات في تشجيع عمليات الابداع، محور المشاركة في ادارة التمويل- التحسين- في منظمة رأس المال الفكري لرأس المال المعرفي مدخل التفعيل نشاط التغيير والابداع والابتكار في منظمة الاعمال العربية ، ملتقى دولي رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلت، يومي 13-14، ديسمبر، 2011، ص10.
- 18- الفروخ، فايز عبد الرحمن، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2010، ص17.
- 19- قدوري فائق مشعل ، محييد، كفاح عباس، 2020، اثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية في استراتيجيات إدارة الأزمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الشمالية/بيجي، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد (61) العدد (خاص) ج
- 20- قنديلجي، عامر، (2010) البحث العلمي واستعمال مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية : اسس - اساليبيه - مفاهيمه - ادواته، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن.
- 21- محمد مصطفى الشيخ، العمل الجماعي، آدابه وضوابطه، القاهرة، 2015.
- 22- نوري، طه، وطيف، أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، بحث في ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2011، ص8.
- 23- همشري، عمر احمد، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص389.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 24- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- 25- Ali Salih, Ahmad & Alnaji, Loay, " Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance": A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, *international review of management and business research*, vol.3, 2014, P.1872.
- 26- Al-Romeedy, B.S. Strategic agility as a competitive advantage in airlines-case study: Egypt Air. *Journal of the faculty of Tourism and Hotels-university of Sadat city*, 3(1), 2019, P.2.
- 27- Al-Zu'bi, H. A. (2016). Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), 233-241.
- 28- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.
- 29- Audran, A. Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Master of Science in management. Economics and industrial engineering), Polytechnic Di Milano, Scoular di Ingegneria diesSystem, 2011, P43.
- 30- Brakus, J. J., B. H. Schmitt And L. Zarantonello (2009), Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal Of Marketing*
- 31- Bundy . Jonathan, Michael , Pfarrer ,Cole Short& W. Timothy Coombs,2017," Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development ", *Journal of Management* Vol. 43 No. 6, pp 1661-1692.
- 32- Croteau, A .M And Bergeron, F., An Information Technology Tribology: Business Strategy Technological Deployment And Organizational, *Journal Of Strategic And Information Systems*, 20(2),2001,P.77.
- 33- D'Aveni, R. A. Hyper competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, 1994,P.25.

- 34- Gerard A. Abraham, Successful organizational leadership: effective execution through strategic management, [www.refresher.com/archives/agaexecution.html](http://www.refresher.com/archives/agaexecution.html) ,26 (7), 2018.
- 35- Goldman S.L. & NogeI, R.N. "Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing-Journal of Technology management". Vol.1.8, No. 1/2, 1993,p.89.
- 36- Güzel, F. Ö., & Papatya, N. (2012). The Dance of the Emotional Searches with Marketing: The Experience Marketing a Conceptual Analysis. *Journal of Business Research/İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 109-125.
- 37- Hamidovic. Haris,2012," An Introduction to Crisis Management ", *Journal Online ,ISACA JOURNAL Volume 5*
- 38- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2020). *Organizational behavior and management*.
- 39- John C. Hander Son And N .Venkatraman Strategic Alignment Leveraging In Formation Technology For Transforming Organizational I B M Sys Teems *Journal*, Vol 32, 1993, P.472.
- 40- Kapucu. Naim & Ustun .Yusuf (2017): Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector, *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2017.1280819
- 41- Kumar, A., & Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 36-53.
- 42- landoli, Luca,& Guiseppe Zollo, *Organizational Cognition And Learning*, Information Science Publishing, USA, 2008, P.37.
- 43- Lea, J. Y, Swink, M., Pandcpong, T., The Roles of Worker Expertise, In Formation Sharing Quality, And Psychological Safety In Manu Fracturing process innovation: An Intellection Capital Peres Pactiv, *Pronation And Operations Management* 20(4), 2010, p. 556-570.
- 44- Lee, H.L., The triple-A supply chain. *Harvard Business Review* October, 2004. P.4.
- 45- Nyberg Emma & Soini Mathias ,2017, *International Management And Marketing Management*, Major In Business Administration
- 46- Oh, N. Y., & Parwada, J. T. (2007). Relations between mutual fund flows and stock market returns in Korea. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 17(2), 140-151.
- 47- Rasmussen, E. S., & Petersen, N. H. (2017). Platforms for innovation and internationalization. *Technology Innovation Management Review*, 7(5).
- 48- Safari, H. A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A case Study in The Iranian Textile Industry. *Journal Business and Economic Research*, 3(1), 2013, p. 369.
- 49- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance: A case study of Jordanian insurance industry companies. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1871.
- 50- Same ,Siiri ,2014, *Experience Marketing In Country Branding: Theoretical Developments And An Estonian Case Study*, RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS: CENTRAL AND EASTERN EUROPE Voi6.No.1
- 51- Schmitt ,Bernd And Zarantonello ,Lia, 2013, *Review Of Marketing Research*, Volume 10, 25–61
- 52- Schmitt, B. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks And Consumer Insights. *Foundations And Trends In Marketing*, 5(2), 55-112. DOI: 10.1561/1700000027
- 53- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- 54- Srivastava ,Rajesh Kumar (2008). How Experiential Marketing Can Be Used To Build Brands - A Case Study Of Two Specialty Stores. *Innovative Marketing* , 4(2)
- 55- Tikkanen, J.,Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry, Master Thesis, Oulu Business School, University of Oulu, 2014.
- 56- Victor Sobanke, Stephen Adegbite b, Matthew Ilori c, Abiodun Egbetokun a th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation, 2013 / "Determinants of Technological Capability of Firms in a Developing Country".
- 57- Wibisono & Yahya,2019, THE ROLE OF EXPERIENTIAL MARKETING TOWARDS SATISFACTION AND REINTENTION TO VISIT A TOURIST DESTINATION, *Journal Of Tourism & Sports Management (JTSM) Scitech Central Inc., USA Vol. 1 (1) 1-14*
- 58- Zhou, K. Z. & Wu, F., Technological capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation *Strategic Management Journal*, 31(5), 2010, P.547.

### About Author



**Dr. Hayder Abdul Wahid Hora Shwelat** is an Iraqi academic and researcher specializing in Business Administration and Marketing Management. Dr. Hayder earned his Bachelor's degree in Business Administration from Al-Mustansiriyah University, College of Administration and Economics, in the academic year 2006–2007, graduating with an average of 80.03% and ranked 4th among 154 students. He continued his academic journey at the same university, earning a Master's degree in Marketing Management in 2014. In 2023, he was awarded a Ph.D. in Business Administration from the University of Manouba, Higher School of Commerce, Tunisia, under the supervision and recognition of the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

In addition to his academic qualifications, Dr. Hayder holds several professional certifications. He completed a Teaching Methods Qualification course at Al-Mustansiriyah University in 2015 with an Excellent grade and obtained a certificate in Arabic Language Proficiency and Common Errors from the University of Technology in 2024 with a Very Good grade. In 2023, he was awarded a Teaching Competency Certificate from the Middle Technical University, receiving a Good rating. He is also proficient in Microsoft Office programs, including Word, Excel, and PowerPoint.

With a solid academic background, practical training, and a passion for teaching and research, he continues to contribute actively to the field of business education and marketing in Iraq and beyond.