

أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة: الدور المعدل لعدم التأكد البيئي (دراسة ميدانية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر)

سامح أحمد خاطر

جامعة طنطا
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة، مع تحليل الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في هذه العلاقة. منهجية الدراسة: باستخدام قائمة الاستقصاء جمعت البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة، واعتمد على أسلوب الانحدار للتوصل إلى طبيعة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض. البيانات وعينة الدراسة: جمعت البيانات من 173 مديرا عاما، يمثلون عينة عشوائية بسيطة من مديري شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة. نتائج الدراسة: أظهرت النتائج الأثر المعنوي الإيجابي للبراعة التسويقية، والأثر المعنوي السلبي لعدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي، وكذا الدور المعدل المعنوي لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي. الخاتمة: تسهم نتائج البحث في إثراء المعرفة في المجال التسويقي، كما توجه اهتمام المنظمات حول الآثار الإيجابية للبراعة التسويقية والآثار السلبية لعدم التأكد البيئي. مصطلحات علمية: البراعة التسويقية، عدم التأكد البيئي، الأداء التنافسي.

المقدمة

تصنف منظمات الأعمال على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها، وعلى مدى العقود الأخيرة تعرضت المنظمات بشكل متزايد لمجموعة من الضغوط الناتجة من ظهور العولمة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة ومجموعة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة التعقيدات والشكوك تجاه سلوك المتغيرات البيئية وتناقص القدرة على التنبؤ بآثارها وصعوبة تحديد الأسلوب الأمثل للتعامل

تم تسلم البحث في 2018/12/26، التعديل الأول في 2019/3/7، التعديل الثاني في 2019/4/7، أجاز للنشر في 2019/4/22.

معها، وهو ما يعرف بعدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty. ويعد عدم التأكد البيئي أحد العوامل المهمة المؤثرة في أداء منظمات الأعمال، كما أنه يؤدي دورا مهما في العلاقة بين سلوكيات وإستراتيجيات المنظمة وأدائها التنافسي (Uotila et al., 2009; Akgul et al., 2015).

إن نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية؛ يحتاج إلى تبني إستراتيجيات وأساليب عمل وسلوكيات متميزة، من بينها ما يمكنها من التوازن بين مواءمة متطلبات السوق الحالية، واحتياجات العملاء الراهنة، واستغلال الفرص التسويقية المتاحة وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل من جهة، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، واحتياجات العملاء المستقبلية، واستكشاف الفرص التسويقية المستقبلية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل من جهة أخرى. إن التوازن في توزيع الاهتمام بين المواءمة والتكيف أو بين أداء أنشطة التسويق القائم على الاستغلال وأنشطة التسويق القائم على الاستكشاف أو بين تحقيق الأهداف التسويقية قصيرة الأجل وطويلة الأجل - يعكس مفهوم البراعة التسويقية (Josephson et al., 2016; Tokg et al., 2017).

وفي ظل الاهتمام الذي ناله موضوع البراعة التسويقية في الآونة الأخيرة، واستنادا إلى نظرية الاعتماد على الموارد Resource-Based Theory؛ التي تشير إلى دور الموارد الإستراتيجية والقدرة على توظيفها في تحقيق التميز التنافسي، ونظرية القدرات الديناميكية Theory of Dynamic Capability، التي تعكس أهمية قدرة المنظمة على دمج مواردها وقدراتها وإعادة تكوينها للتعامل بشكل مناسب مع التغيرات الخارجية (De Boer, 2011; Vorhies et al., 2016)، ومع الأخذ في الاعتبار الحاجة لإجراء مزيد من الدراسات حول البراعة من منظور تسويقي (Hughes, 2018: 196)، فإن هذه الدراسة تتناول الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي، وذلك بالتطبيق على شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة في مصر؛ حيث تمثل هذه الصناعة أحد القطاعات الاقتصادية المهمة التي تتسم البيئة المحيطة بها بدرجة عالية من التغير والتعدد؛ لارتباطها بخطوط الموضة، وتباين أنواق عملائها وتفضيلاتهم، وتنوع التكنولوجيا التي تعتمد عليها وتطورها وكذلك شدة المنافسة. وسوف يتناول الباحث فيما يلي: الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسلوب الدراسة، والدراسة الميدانية، ومناقشة النتائج وتفسيرها ثم توصيات الدراسة وأخيرا حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

عدم التأكد البيئي

لقد تم تناول بيئة منظمات الأعمال في أدبيات الإدارة بوصف ذلك بناء متعدد الأبعاد، يشمل جميع القوى والعوامل البيئية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في أداء المنظمات (Ghosh *et al.*, 2014)، ولكن نظرا لسرعة تغير وصعوبة السيطرة على المتغيرات البيئية الخارجية وحركيتها وتعقدها وعدم تجانسها مقارنة بالمتغيرات البيئية الداخلية أصبح مفهوم عدم التأكد أكثر ارتباطا بالبيئة الخارجية (Al-Nasser & Mohamed, 2017). وفي ضوء نظرية القدرات الديناميكية؛ فإن قدرة المنظمة في التعامل مع الظروف المحيطة تمثل أحد عوامل النجاح الأساسية. وقد تعددت محاولات الباحثين لتحديد مفهوم عدم التأكد البيئي؛ حيث عرفه (Casson, 1982) على أنه: "الحالة المتعلقة بديناميكية وتعقد وعدم تجانس وعدائية المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على المنظمة"، بينما حدده (Duncan, 1972) في: "عدم قدرة متخذ القرار على التنبؤ الدقيق بالأحداث البيئية؛ بسبب نقص المعلومات أو عدم القدرة على التمييز بين البيانات ذات الصلة وغير ذات الصلة"، في حين أكد (Milliken, 1987) أن مفهوم عدم التأكد البيئي يعكس: "الحالة الناتجة من نقص المعلومات عن البيئة المحيطة بما يؤثر في فهم طبيعة المتغيرات البيئية وسلوكها ودرجة التنبؤ بتأثيرها على المنظمة مع صعوبة تحديد رد الفعل أو الاستجابة المناسبة لها".

إن التدقيق في التعريفات المختلفة لعدم التأكد البيئي يعكس وجود منظورين في تناول المفهوم، هما:

- **المنظور الإدراكي:** يتناول أصحاب هذا الاتجاه عدم التأكد البيئي على أنه سمة شخصية؛ تعكس الحالة الإدراكية لمتخذ القرار، المتعلقة بعدم القدرة على التنبؤ بسلوك المتغيرات البيئية ودرجة تأثيرها والأسلوب الأمثل للتعامل معها. إن المعيار - وفقا لهذا المنظور - ليس طبيعة المتغيرات وإنما القدرة على التنبؤ بها والتعامل معها (Jusoh, 2010; Ghosh *et al.*, 2014; Weiss & Wittman, 2018).
- **المنظور الموضوعي:** يرى أصحاب هذا المنظور عدم التأكد البيئي سمة بيئية؛ ترجع إلى درجة ديناميكية، وحدائية المتغيرات البيئية الخارجية وتعقدها، التي تؤثر في حجم المعلومات المتاحة عن هذه البيئة وكذلك القدرة على تفهم طبيعة تلك المتغيرات وتصور سلوكها. ويستند أصحاب هذا الاتجاه إلى أنه لا يمكن الاعتماد - في توصيف حالة عدم التأكد - على درجة إدراك متخذ القرار فقط؛ لأن الإدراك يتوقف على مجموعة من العوامل والقدرات المعرفية التي قد لا تعكس طبيعة المتغيرات البيئية (McCarthy *et al.*, 2010; Kundu & Bhattacharya, 2017).

وفى سبيل حل هذا الجدل؛ قدم (Regan, 2012; Silva & Ferreira, 2017) مجموعة من الأبعاد لقياس عدم التأكد البيئي، تجمع بين المنظورين السابقين، واعتمد في ذلك على الأنواع التي أشار إليها (Milliken (1987) وتمثل تلك الأبعاد في:

- **عدم التأكد المتعلق بالحدث** State Uncertainty: ويعكس الحالة الناتجة من صعوبة تفهم ونقص المعلومات ذات الصلة بالمتغيرات والأحداث البيئية المحيطة، ودرجة ترابطها وسلوكها في التغير، وتظهر غالباً نتيجة تعقد تلك المتغيرات وديناميكيته وعدم تجانسها وعدائيتها.
- **عدم التأكد المتعلق بالأثر** Effect Uncertainty: ويعني عدم القدرة على التنبؤ بطبيعة الأحداث البيئية المختلفة وتوقيتها وشدة تأثيرها على المنظمة؛ فقد يكون هناك درجة وعي بالحدث نفسه ولكن هناك صعوبة في تحديد تأثيره.
- **عدم التأكد المتعلق بالاستجابة** Response Uncertainty: ويشير إلى عدم القدرة على تحديد خيارات الاستجابة اللازمة، والعواقب المترتبة عليها، ويعد هذا النوع الأكثر اتساقاً مع نظرية اتخاذ القرار.

البراعة التسويقية

تسعى منظمات الأعمال - في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد، وانسجاماً مع نظرية الاعتماد على الموارد - إلى حسن توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة للتوازن بين تحقيق الأهداف قصيرة الأجل من خلال مواءمة الظروف والمتغيرات الحالية المحيطة بها من جهة، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال التكيف مع الظروف والمتغيرات المستقبلية من جهة أخرى ومن ثم تحقيق التميز والاستمرارية، ويعكس هذا السلوك التوازني مفهوم البراعة التنظيمية (المنسي، 2018). وقد امتد هذا السلوك ليشمل كل جوانب المنظمة ووحداتها وأشطتها ومن بينها النشاط التسويقي. ولا يتباين الباحثون كثيراً من حيث المضمون في تحديد مفهوم البراعة التسويقية؛ فقد عرّفها (Xu et al. (2016: 118 أنها: "مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى تحقيق التوازن بين استغلال الفرص التسويقية المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة لتحقيق الأهداف التسويقية"، بينما حددها (Josephson et al. (2016 في المزج والجمع بين استغلال المنظمة للكفاءات والقدرات الحالية واستكشاف الموارد والقدرات المستقبلية في أنشطة التسويق الاستراتيجية، في حين تناولها (Hughes (2018 على أنها القدرة على التوفيق بين تحقيق احتياجات العملاء الحالية والتكيف مع احتياجات العملاء المستقبلية.

ويشير (Heirati et al., 2017) إلى أن جوهر البراعة التسويقية هو التوازن Balance أو الجمع Combine بين أنشطة التسويق اللازمة لاستغلال الفرص التسويقية الحالية وأنشطة التسويق الموجهة نحو استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية. ويؤكد (Walrave et al., 2017) أن الاهتمام المفرط بالاستكشاف على حساب الاستغلال قد يقود إلى نتائج جيدة على المدى

الطويل إلا أنه يعتبر مكلفا للغاية ويرتبط بدرجة عالية من المخاطرة؛ لأن نتائجه غير مؤكدة ويطلق عليه "فخ الفشل"، بينما التركيز المتزايد على الاستغلال مقارنة بالاستكشاف قد يساعد في تحقيق نتائج قصيرة الأجل ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التعلم، وتحقيق تغييرات جذرية، ومن ثم إصابة المنظمة بالجمود على المدى الطويل لذا يطلق عليه "فخ النجاح".

وفي سبيل حل هذه المعضلة وتحقيق التوازن أو الجمع بين الاستغلال والاستكشاف باعتبارهما نشاطين متنافسين على الموارد المحدودة نفسها للمنظمة؛ يقترح (Hughes 2018) مجموعة من الآليات التي تعكس أنواع البراعة التسويقية، وتتمثل في: البراعة الهيكلية (الفصل الهيكلية بين أداء أنشطة الاستغلال والاستكشاف؛ حيث تخصص كل وحدة أعمال في نشاط محدد)، والبراعة السياقية (الاهتمام بأنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد ومن قبل وحدة الأعمال نفسها)، والبراعة الزمنية (توزيع الاهتمام النسبي بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف عبر حلقات زمنية متتابعة)، والبراعة التخصصية (تخصص الشركات في مجال واحد فقط إما الاستغلال وإما الاستكشاف مع التعاون مع أطراف خارجية للقيام بالنشاط المفقود).

أما عن أبعاد البراعة التسويقية فهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أنها تتمثل في التسويق القائم على الاستغلال، والتسويق القائم على الاستكشاف (Vorhies *et al.*, 2011; Voss & Voss, 2013; Tokget *et al.*, 2017).

- **التسويق القائم على الاستغلال** Exploitation Marketing (استغلال الفرص التسويقية الحالية): ويقصد به النشاط القائم على تعزيز المهارات والمعارف التسويقية الموجودة من أجل تنفيذ مجموعة من التحسينات في الجودة أو في كفاءة قنوات التوزيع أو في الأنشطة الترويجية؛ بما يساعد على تلبية احتياجات العملاء الحاليين، وزيادة الكمية المباعة في الأسواق الحالية وإيجاد قيمة مضافة للعملاء الحاليين؛ الأمر الذي يحقق الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية الحالية.

- **التسويق القائم على الاستكشاف** Exploration Marketing (استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية): ويتعلق بالنشاط التسويقي القائم على استكشاف احتياجات العملاء الكامنة والأسواق المستقبلية؛ بما يقود إلى إحداث تغيير جذري في المعارف والمهارات التسويقية وتقديم ابتكارات جديدة في الأنشطة التسويقية المختلفة؛ الأمر الذي يحقق الاستمرارية في الأجل الطويل.

ويشير (Karlo 2016) إلى أنه على الرغم من اتفاق الباحثين حول بُعدي البراعة التسويقية، والاستغلال والاستكشاف، فإن هناك تباينا في طريقة قياس البراعة نفسها وتقييمها؛ فهناك من يراها مفهوما يعكس التوازن بين البعدين المشار إليهما، بينما يراها آخرون مفهوما يعكس المزج / الجمع بين البعدين، وهذا ما يوضحه جدول (1).

جدول 1
طرق تقييم البراعة التسويقية وقياسها

تقييم البراعة كمفهوم تفاعلي/ جمعي	تقييم البراعة كمفهوم توازني	متوسط تقييم بُعد الاستكشاف	متوسط تقييم بُعد الاستغلال	الأبعاد وطرق القياس الشركة
عالي	عالي	10	10	أ
عالي	منخفض	5	10	ب
منخفض	عالي	5	5	ج

المصدر: Karlo (2016)

وقد اعتمد في جدول (1) على تقدير متوسط درجة توافر بُعدي الاستغلال والاستكشاف في ثلاث شركات، من خلال مقياس متدرج من صفر إلى 10، ويتم تقييم البراعة التسويقية من المنظور التفاعلي/ الجمعي بحاصل ضرب متوسط تقييم أنشطة الاستغلال ومتوسط تقييم أنشطة الاستكشاف لكل شركة، بينما يعكس تقييم البراعة التسويقية من المنظور التوازني الفرق المطلق بين متوسطي تقييم البعدين (Karlo, 2016). ويشير Cao et al. (2009) إلى أن معيار الاختيار بين الطريقتين السابقتين يتوقف على قيود الموارد الداخلية والخارجية؛ فالشركات التي تعاني من صعوبة في الحصول على الموارد الأنسب لها القياس من خلال المنظور التوازني. ونظرا لطبيعة قطاع التطبيق في البحث الحالي واستنادا إلى مجموعة من المظاهر التي سيتعرض لها في مشكلة البحث يتبنى الباحث القياس من خلال تحديد درجة التوازن بين التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف أساسا لتقييم البراعة التسويقية.

الأداء التنافسي

يعد تقييم الأداء التنافسي إحدى القضايا المحورية لمنظمات الأعمال؛ ففي ظل بيئة تتسم بكثافة المنافسة وشدتها تعمل المنظمات على إرضاء العملاء بكفاءة وفعالية أكبر من منافسيها (Doyle & Wong, 1998). وقد عرف (Kristal et al. 2010) الأداء التنافسي بأنه: "انعكاس لقدرة المنظمة على التفوق في المجالات المتعلقة بالسعر، والجودة، والمرونة وسرعة التسليم مقارنة بالمنافسين"، بينما حدده Li et al. (2015) في القدرة على تحقيق أداء مالي جيد يفوق المنافسين خلال فترة محددة، في حين أشار إليه (Hyford 2016) على أنه: استدامة المستوى الحالي للنمو؛ أي القدرة على تحقيق مبيعات وحصصه سوقية تفوق المنافسين.

مما سبق يتضح أن مفهوم الأداء التنافسي مفهوم نسبي يعكس تقييم أداء المنظمة مقارنة بالمنافسين ويختلف باختلاف المعايير التي يلجأ إليها في القياس؛ ففي حين استند البعض في القياس إلى المعايير المالية مثل العائد على المبيعات، والعائد على حقوق

المساهمين، والعائد على الأصول (Coombs & Bierly, 2006; Li *et al.*, 2015)، اعتمد آخرون على المعايير غير المالية كالجودة، وسرعة توصيل المنتجات، ومرونة العمليات، والتكلفة المنخفضة، والقدرة على الابتكار، وخدمات ما بعد البيع (Kristal *et al.*, 2010; Diaz-Garrido *et al.*, 2016)، بينما لجأ آخرون إلى التقييم وفقا للمعايير المالية وغير المالية معا (Jusoh *et al.*, 2010; Al-Nasser & Mohamed, 2017).

وفي هذا الصدد يشير Yam *et al.* (2004) إلى أنه على الرغم من أن القياس وفقا للمعايير المالية شائع الاستخدام وأكثر قدرة على التقييم، فإن الشركات لن تكشف بسهولة عن معلوماتها المالية، ومن ثم من الأفضل الاعتماد على معايير بديله لتأمين الاستجابات الكافية. لذا حدد (Guan & Ma, 2003; Wan *et al.*, 2005; Shan & Jolly, 2010) ثلاثة أبعاد أساسية لقياس الأداء التنافسي، تتمثل في:

- الأداء الإبداعي: ويعكس المنتجات المطورة والجديدة التي سوّقت خلال الفترة الماضية مقارنة بالمنافسين.
- أداء المبيعات: ويشير إلى الحصة السوقية ومعدل نمو المبيعات خلال الفترة الماضية مقارنة بالمنافسين.
- أداء المنتج: ويعكس مستوى الجودة، والسعر، وتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، وخدمات ما بعد البيع، وسرعة التسليم ودرجة رضا العملاء عن المنتجات المقدمة خلال الفترة الماضية مقارنة بالمنافسين.

الدراسات السابقة

قسمت الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث إلى ثلاث مجموعات على النحو الآتي:

دراسات تناولت العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء

لقد حظي موضوع البراعة التسويقية باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة؛ فهناك دراسة (Vorhies *et al.*, 2011) التي تناولت دور التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف، في تحسين قدرات التوجه بالعميل والأداء المالي للشركات. وباستخدام أسلوب الاستقصاء جمّعت البيانات من عينة عشوائية قوامها 169 مديرا للتسويق يعملون في شركات صناعية وخدمية بالولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي للتسويق القائم على الاستغلال وللتسويق القائم على الاستكشاف في قدرات التوجه بالعميل، ومن ثم الأداء المالي للمنظمات، وقد جاء التأثير الأكبر للتسويق القائم على الاستغلال. وتدعم تلك النتائج التوجه العام للأدبيات في هذا المجال، كما أن تطبيق الدراسة على قطاعات صناعية وخدمية مختلفة يسمح بتعميم النتائج، إلا أن الدراسة اهتمت

بقياس بُعدي البراعة، والاستغلال والاستكشاف كل على حدة دون التطرق لقياس البراعة بوصفه مفهوماً توازنياً أو جمعياً بين البعدين.

واهتمت دراسة Voss & Voss (2013) بتعرّف تأثير البراعة في المنتجات والأسواق على إيرادات المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، مع تحليل الدور المعدل لحجم المنظمة وعمرها. وقد اعتمد في التحليل على مجموعة من البيانات الأرشيفية / المحاسبية الخاصة بـ 173 مسرحاً بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 2003 حتى 2005، وقد أظهرت النتائج ما يأتي: 1- للبراعة الاستغلالية (استغلال المنتج × استغلال السوق)، والبراعة الاستكشافية (استكشاف المنتج × استكشاف السوق) تأثير معنوي إيجابي على الإيرادات. 2- التفاعل بين استغلال المنتج واستكشاف السوق له تأثير معنوي إيجابي على الإيرادات. 3- التفاعل بين استكشاف المنتج واستغلال السوق له تأثير غير معنوي على الإيرادات. 4- التركيز على بعد واحد من بُعدي البراعة (الاستغلال أو الاستكشاف) في المنتجات أو الأسواق لا يؤثر معنوياً على الإيرادات. وقد ركزت الدراسة على تناول البراعة بوصفها مفهوماً جمعياً بين الاستغلال والاستكشاف، إلا أنها اقتصرت على البراعة في المنتجات والأسواق فقط، كما أن توجيه الدراسة إلى المسارح الصغيرة والمتوسطة فقط قد يعوق تعميم النتائج؛ نظراً لاختلاف قدرات المنظمات الكبيرة عن الصغيرة والمتوسطة في تبني البراعة التسويقية وتطبيقها.

وتناولت دراسة Karlo (2016) تأثير البراعة في تعلم السوق (التوازن بين أنشطة استغلال السوق الحالي وأنشطة استكشاف الأسواق الجديدة) على إيجاد ميزة للمنتجات والأداء المالي للمنتجات الجديدة، مع تحليل الدور المعدل لإبداع المنتجات من منظور الشركة ومنظور العملاء. وجمّعت البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء الموجهة إلكترونياً لعينة عشوائية تقدر بـ 178 من المديرين التنفيذيين بالشركات الصناعية عالية التكنولوجيا، العاملة في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً للبراعة في تعلم السوق (بوصفها مفهوماً توازنياً) على إيجاد ميزة للمنتج، وكذا الأداء المالي للمنتجات الجديدة. وقد أسهمت تلك النتائج في التأكيد لدور البراعة في إيجاد ميزة للمنتجات، إلا أنها لم تتناول البراعة من مفهوم شمولي، بل اقتصر على قياس التوازن بين أنشطة استغلال السوق الحالي واستكشاف أسواق جديدة، كما أنها اعتمدت في تقييم درجة تميز المنتجات على آراء المديرين بالشركات المبحوثة؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى بعض التحيز.

واهتمت دراسة Josephson et al. (2016) بتقديم نموذج مقترح للبراعة التسويقية يبين أهم المحددات والنتائج المالية المترتبة؛ وذلك بتحليل البيانات التاريخية المنشورة لـ 578 شركة أمريكية خلال الفترة من (1999 حتى 2011). وقد اعتمد الباحثون في قياس البراعة التسويقية سنوياً لكل شركة على (نفقات الإعلان، نفقات البحوث والتطوير/ إجمالي الأصول)؛ حيث يعكس الناتج الموجب زيادة الاهتمام بالنشاط الاستغلالي، بينما يشير الناتج

السالب إلى التوجه الأكبر نحو النشاط الاستكشافي. وأشارت النتائج إلى أن التحول نحو الاستغلال يزيد من الأداء المالي في الأجل القصير، بينما عدم الاهتمام بالاستكشاف يؤثر في الأداء المالي في الأجل الطويل. إن اعتماد الدراسة على البيانات الثانوية في التحليل يتيح تقييم العلاقات بين المتغيرات على مدى زمني طويل، ويثري الأدبيات في هذا المجال، إلا أنه يحد من القدرة على الفهم العميق للمفاهيم التي تم تناولها.

وركزت دراسة Tokg et al. (2017) على تأثير بُعدي البراعة التسويقية (التسويق القائم على الاستغلال - التسويق القائم على الاستكشاف) على كل من الأداء السوقي والأداء المالي، بالتطبيق على عينة عشوائية من مديري ومالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات بتركيا والمقدرة بـ 392. ومن خلال قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات. وأظهرت النتائج: 1- معنوية تأثير التسويق الاستغلالي والتسويق الاستكشافي على الأداء السوقي، وقد جاء التأثير الأقوى للتسويق الاستغلالي. 2- معنوية تأثير الاستكشاف على الأداء المالي وعدم معنوية تأثير الاستغلال على الأداء المالي. ويلاحظ عدم تطرق الدراسة لقياس البراعة التسويقية بوصفها مفهوماً جمعياً أو توازانياً بين الاستغلال والاستكشاف، كما أظهرت النتائج بعض الاختلافات مع التوجه العام للدراسات ذات الصلة فيما يتعلق بعدم معنوية تأثير الاستغلال على الأداء المالي في الأجل القصير.

دراسات تناولت العلاقة بين عدم التأكد البيئي والأداء

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين عدم التأكد البيئي والأداء؛ ومنها دراسة Jusoh (2010) التي تناولت تأثير عدم التأكد البيئي وحجم المنظمة والتوجه الإستراتيجي على أبعاد الأداء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن. ومن خلال قائمة الاستقصاء التي أرسلت إلكترونياً لعينة عشوائية من المديرين التنفيذيين العاملين في مجموعة من الشركات الصناعية بماليزيا جمعت 120 استمارة صحيحة. وأظهرت النتائج أن عدم التأكد البيئي يؤثر سلباً معنوياً على كل من الأداء المالي وبعد العمليات، في حين هناك تأثير غير معنوي لعدم التأكد البيئي على بعد الإبداع وبعد العملاء. وقد ركزت الدراسة على قياس عدم التأكد البيئي من المنظور الإدراكي، واعتمدت في ذلك على المتوسط العام لدرجة تقييم مفردات العينة لسلوك المتغيرات البيئية المتعلقة بالموردين، والمنافسين، والعملاء والتكنولوجيا؛ الأمر الذي لم يساعد على تحديد الأهمية النسبية لتلك المتغيرات في تفسير التباين بأبعاد الأداء المختلفة.

بينما اهتمت دراسة Kundu & Bhattacharya (2017) بالتوصل إلى مؤشر لقياس عدم التأكد البيئي واختبار تأثير عدم التأكد وفقاً للمقياس المقترح على أداء منظمات إنتاج الأسمدة الزراعية بالهند. ولهذا الغرض جمعت بيانات محاسبية تاريخية لأكثر من عشر شركات تعمل في هذا القطاع خلال الفترة من 2009 حتى 2014. وقام الباحثان ببناء المؤشر اعتماداً على تقدير درجة تقلب السوق، والتقلب في سلاسل الإمداد، والتقلب التكنولوجي والتقلب

الداخلي (تكلفة العمالة). وقد أوضحت النتائج أن أكثر الأبعاد أهمية في بناء المؤشر هما التقلب السوقي والتقلب التكنولوجي، كما أن درجة عدم التأكد البيئي المنعكسة في المؤشر تؤثر معنويًا على أداء المنظمات. ويلاحظ تناول الدراسة لعدم التأكد البيئي من المنظور الموضوعي / الأرشيفي واقتصارها في التقييم على بعض أبعاد القياس الأكثر أهمية لقطاع التطبيق دون التطرق للأبعاد الأخرى.

وبهذا الصدد أيضًا أظهرت نتائج دراسة (Al-Nasser & Mohammed (2017) أن هناك تأثيرًا معنويًا لعدم التأكد البيئي على أداء المنظمات، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية مقدرتها 304 مفردة من المديرين التنفيذيين العاملين في الشركات الصناعية بالعراق. وقد اهتمت الدراسة بتناول عدم التأكد البيئي المدرك، واقتصرت في التقييم على بعد واحد فقط، وهو درجة إدراك مفردات العينة لكثافة المنافسة.

دراسات تناولت الدور المعدل لعدم التأكد البيئي

تعددت الدراسات التي تناولت الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين بعض ممارسات منظمات الأعمال والأداء وسلوكياتها؛ مثل دراسة (Akgul et al. (2015 التي توصلت إلى معنوية الدور المعدل لديناميكية البيئة في العلاقة بين السلوك الإبداعي للمنظمات والأداء، ودراسة (Yan & Yan (2016 التي أشارت إلى أن عدم التأكد البيئي بوصفه متغيرًا معدلًا يؤثر معنويًا في العلاقة بين قدرات التوجه الريادي للمنظمات والأداء التنافسي للمشروعات الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم.

أما عن الدراسات التي تناولت الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة والأداء؛ فلم يتوافر لدى الباحث إلا عدد قليل جدًا، كما أنها تناولت البراعة من مفهوم تنظيمي أو إستراتيجي، مثل دراسة (Uotila et al. (2009 التي ركزت على تأثير الاهتمام النسبي بالاستكشاف في مقابل الاستغلال على الأداء المالي للشركات مع تحليل الدور المعدل لديناميكية البيئة التكنولوجية، وذلك بالتطبيق على 279 شركة مدرجة بمؤشر ستاندر أند بور 500 خلال الفترة من (1989-2004)، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين توجيه الاهتمام بالنشاط الاستكشافي والأداء المالي للشركات تأخذ شكل حرف U، كما أن ديناميكية البيئة التكنولوجية تؤثر معنويًا في هذه العلاقة. وقد اقتصرت الدراسة على تحليل البيانات الخاصة بالشركات الكبيرة فقط؛ الأمر الذي قد يحد من تعميم النتائج، كما أنها لم تتطرق إلى قياس البراعة كمفهوم توازني أوجمعي، واهتمت بتحليل الدور المعدل لديناميكية البيئة التكنولوجية فقط.

وهناك دراسة (Tamayo-Torres et al. (2017 التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية (بوصفها مفهومًا توازنيًا بين الاستكشاف والاستغلال) والأداء التصنيعي في ضوء ديناميكية البيئة، وذلك بالتطبيق على 231 شركة إسبانية تعمل في قطاع الصناعات التحويلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة على الأداء التصنيعي، كما أن

التأثير الأقوى للعلاقة يكون في البيئة الديناميكية. وعلى الرغم من تركيز تلك الدراسة على تحليل الدور المعدل للبعد الديناميكي للبيئة التكنولوجية فقط، فإنها أسهمت في فتح المجال أمام الباحثين لتناول الدور المعدل لعدم التأكد البيئي من منظور شمولي في العلاقة بين البراعة والأداء.

يتضح من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات

الدراسة ما يأتي:

- تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة سلوك البراعة وتقييمه داخل منظمات الأعمال، وعلى الرغم من ذلك فإن دراسة هذا السلوك من منظور تسويقي يحتاج إلى مزيد من البحث (Hughes, 2018)، مع الأخذ في الاعتبار الندرة الشديدة في الأبحاث العربية التي تناولت البراعة التسويقية؛ حيث لم يتوافر لدى الباحث إلا دراسة (الطائي والكلابي، 2017) التي تناولت أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية، ودراسة (الموسوي، 2018) التي اهتمت بالعلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التسويقية.
 - الجدل القائم بين الباحثين حول بعض النتائج المتعلقة بترتيب أهمية بُعدي البراعة التسويقية في التأثير على أداء منظمات الأعمال، وكذا الجدل المتعلق بتناول البراعة التسويقية بوصفها مفهوماً توازنياً أو مفهوماً تفاعلياً/ جمعياً بين أنشطة التسويق القائم على الاستغلال وأنشطة التسويق القائم على الاستكشاف.
 - اختلاف الباحثين في تناول عدم التأكد البيئي وأبعاد قياسه؛ فمنهم من تناوله من منظور موضوعي معتمداً في التقييم على تحليل مجموعة من البيانات المالية التاريخية لتوصيف حالة البيئة، بينما اعتمد آخرون في تناول عدم التأكد البيئي على المنظور الإدراكي عن طريق قياس تقييم المديرين للظروف البيئية المحيطة.
 - على الرغم من أن معظم الدراسات في هذا المجال أظهرت الأثر المعنوي للبراعة التسويقية في أداء المنظمات، وكذا عدم التأكد البيئي في الأداء اتفاقاً مع نظريتي الاعتماد على الموارد والقدرات الديناميكية، فإنه لا يوجد اتفاق بشأن العلاقات التفصيلية بين تلك المتغيرات؛ وقد يرجع ذلك إلى اختلاف أبعاد القياس التي اعتمد عليها في تقييم العلاقة من جهة أو اختلاف بيئة التطبيق من جهة أخرى.
 - وجود عدد محدود من الدراسات الأجنبية - في حدود علم الباحث - التي تناولت الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة والأداء، وتناولت هذه الدراسات البراعة من المفهوم التنظيمي أو الإستراتيجي، وكذا اقتصر في تناول عدم التأكد البيئي على بُعد واحد فقط كديناميكية البيئة أو التقلب في الظروف الاقتصادية.
- لذا فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال؛ فمن حيث الهدف تركز الدراسة الحالية على دراسة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي (عدم التأكد

المتعلق بالحدث، عدم التأكد المتعلق بالأثر، عدم التأكد المتعلق بالاستجابة) في العلاقة بين البراعة التسويقية (بوصفها مفهوما يعكس التوازن بين التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف) والأداء التنافسي (الأداء الإبداعي، أداء المبيعات، أداء المنتج)، أما من حيث المجال؛ فيتم تناول هذه العلاقة في البيئة المصرية وذلك بالتطبيق على شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة؛ حيث لم يتم تناول هذه العلاقة في البيئة العربية عموماً والبيئة المصرية على وجه التحديد، في حدود علم الباحث.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعد صناعة الملابس الجاهزة في مصر من الصناعات ذات الأهمية الاقتصادية الكبيرة، وقد تزايدت تلك الأهمية بعد توقيع بروتوكول المناطق الصناعية المؤهلة (الكوبز) في 2004 (عبدالوهاب وفرج، 2010). وعلى الرغم من ذلك تشير التقارير المختلفة إلى معاناة هذه الصناعة في الفترة الأخيرة، ومن مظاهر ذلك: تأرجح الأداء التصديري للقطاع خلال الفترات السابقة، وارتفاع تكلفة إنتاج صناعة الملابس الجاهزة في مصر بمعدل 29.4% مع انخفاض إجمالي المبيعات في السوق المحلي بنسبة 40% خلال عام 2017، مع الأخذ في الاعتبار المنافسة الشرسة من قبل المنتجات الأجنبية وسيطرتها على ما يزيد على 50% من حجم المعروض في السوق المصري خلال الفترة نفسها (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017).

وفي ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري والدراسات السابقة؛ وأظهر الحاجة إلى مزيد من الدراسة للبراعة التسويقية، ومحدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت تأثير البراعة على أداء المنظمات في ظل عدم التأكد البيئي، واقتصارها على دراسة البراعة من منظور تنظيمي، واكتفائها في تقييم تلك العلاقة ببعض أبعاد القياس، مع غياب الدراسات العربية في تناولها وندرته الشديدة عموماً في دراسة البراعة التسويقية - في حدود علم الباحث - قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع عينة قوامها (17) مفردة من المديرين التنفيذيين ومديري التسويق بشركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة خلال الفترة من أبريل 2018 حتى يونيو 2018؛ بغرض التوصل إلى مجموعة من المؤشرات الأولية عن طبيعة المنافسة في هذه الصناعة، ومدى إدراك مفردات العينة لمفهوم البراعة التسويقية وجورها، والدور الذي يمكن أن يحققه هذا المفهوم في تحسين الأداء التنافسي في ظل الظروف البيئية المحيطة (انظر ملحق 1).

وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المؤشرات الأولية، تتمثل في:

- 1 - تباين آراء المديرين محل الدراسة حول ماهية البراعة التسويقية وجورها؛ فالبعض غير ملم بالمفهوم على الرغم من أن الممارسات الفعلية تشير إلى حرصهم على

القيام ببعض أنشطة التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف في آن واحد.

2 - الاختلاف الواضح حول درجة تبني الشركات محل الدراسة للبراعة التسويقية وآليات تطبيقها؛ فالبعض يرى أن التطبيق يحتاج إلى إمكانيات مالية وبشرية وتنظيمية غير متوافرة في الوقت الحالي، بينما يراه آخرون وسيلة حتمية لتحقيق التميز.

3 - تباين الاهتمام بين مفردات عينة الدراسة حول أولوية التركيز على بُعدي البراعة التسويقية؛ فالبعض يرى أهمية التوجه لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة وتحقيق تطوير تدريجي للأنشطة والقدرات التسويقية الحالية، بينما يرى البعض الآخر أهمية التركيز على استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية وتحقيق تطوير جذري في الأنشطة والمهارات والقدرات التسويقية الحالية.

4 - اتفاق آراء معظم أفراد العينة محل الدراسة حول تعقد المتغيرات البيئية المحيطة وتغيرها وعدم تجانسها، وكذلك الإدراك الواضح بأهمية التعامل مع عدم التأكد البيئي بوصفه عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح في الوقت الحالي، مع الاختلاف في تحديد طريقة الاستجابة المثلى للتعامل مع ذلك.

5 - غياب الرؤية من قبل المديرين الذين شملتهم الدراسة، عن الدور الذي تلعبه البراعة التسويقية في التأثير على الأداء التنافسي ولا سيما في ظل ظروف عدم التأكد البيئي. واعتماداً على ما تم تناوله في الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التوصل إلى أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي مع تحليل الدور المعدل لعدم التأكد البيئي، وذلك بالتطبيق على شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة في مصر؛ باعتبارها أكثر المحافظات التي تتمركز فيها الشركات العاملة في هذا المجال، وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة تساؤلات الدراسة الآتية:

- ما مستوى تطبيق الشركات موضع الدراسة لمفهوم البراعة التسويقية وبُعديها التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف، من وجهة نظر المديرين في هذه الشركات؟

- إلى أي مدى تؤثر البراعة التسويقية وبُعدها في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق؟

- ما أثر عدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة؟

- ما الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي للشركات موضع التطبيق؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

- تعرّف درجة تطبيق شركات صناعة الملابس الجاهزة محل الدراسة لمفهوم البراعة التسويقية وبعديها؛ التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف.
- تحديد وتوصيف طبيعة تأثير البراعة التسويقية وبعديها على الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة.
- التوصل إلى أثر عدم التأكد البيئي (عدم التأكد المتعلق بالحالة، عدم التأكد المتعلق بالأثر، عدم التأكد المتعلق بالاستجابة) في الأداء التنافسي للشركات موضع التطبيق.
- تعرّف الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي للشركات محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الإسهامات التي يمكن أن تقدمها على المستويين العلمي والعملية، وتتمثل في:

- سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال؛ نظرا لقلّة الأبحاث العربية عموما في تناول موضوع البراعة التسويقية وغيابها عن دراسة العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي مع تحليل الدور المعدل لعدم التأكد البيئي، في حدود علم الباحث؛ الأمر الذي يفتح المجال أمام الباحثين لتناول تلك العلاقة في البيئة العربية بالتطبيق على قطاعات صناعية أو خدمية تختلف في خصائصها عن مجال التطبيق الحالي.
- تناول الدور المعدل لعدم التأكد البيئي بأبعاده المختلفة في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي يُعدّ تكملة للدراسات الأجنبية في هذا المجال؛ حيث لم يتح للباحث إلا عدد قليل من الدراسات ذات الصلة. كما أن هذا البحث يعتمد، في تقييم العلاقات التفصيلية المختلفة بين متغيرات البحث، على مجموعة من أبعاد القياس التي تختلف عما اعتمد عليه في تلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.
- أهمية مجال التطبيق؛ حيث تعد صناعة الملابس الجاهزة في مصر إحدى الصناعات الرائدة والعريقة ذات الأهمية الاقتصادية؛ فيبلغ عدد مصانع الملابس في مصر نحو 10 آلاف مصنع يعمل فيها ما يقرب من مليون ونصف المليون عامل، وتسهم بنسبة 31% من الناتج المحلي الإجمالي و15% من صادرات مصر غير البترولية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017)؛ الأمر الذي يفرض مساعدة هذا القطاع على البقاء والنمو ومواجهة المنافسة.

فروض الدراسة وخلفياتها النظرية

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفروض الآتية:

الفرض الأول: أثر بُعدي البراعة التسويقية في الأداء التنافسي

تشير نظرية الاعتماد على الموارد إلى أهمية التوظيف الأمثل لموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة في تحقيق التميز، وانطلاقاً من ذلك توصلت دراسة (Vorhies et al. (2011 إلى التأثير المعنوي الإيجابي لبُعدي البراعة التسويقية؛ التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف في الأداء المالي للمنظمات. ويشير (Tokg et al. (2017 إلى أن الاهتمام بأنشطة الاستغلال يتضمن إشباع احتياجات العملاء الحاليين، والاستجابة لرغباتهم، وتحسين القدرات والمعارف والمهارات التسويقية الحالية بما يسمح باستغلال الفرص التسويقية المتاحة، وينعكس ذلك إيجابياً على ولاء العملاء وجودة الخدمات ومن ثم الأداء البيعي والمالي للمنظمة، وعلى الجانب الآخر فإن الاهتمام بأنشطة الاستكشاف يعمل على إحداث تطوير جذري في المهارات والأنشطة التسويقية، واستهداف أسواق وعملاء جدد؛ مما يساعد على تقديم منتجات وخدمات تتجاوز رغبات العملاء الحاليين واحتياجاتهم؛ ومن ثم تحقيق الريادة في الأسواق، ويؤثر إيجابياً على سمعة المنظمات (De Boer (2016. واستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة وفروضه الفرعية على النحو الآتي:

ف1: يؤثر بُعد البراعة التسويقية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنافسي لشركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر.

وينبثق من هذا الفرض الفرضان الفرعيان الآتيان:

ف1-1: يؤثر التسويق القائم على الاستغلال تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق.

ف1-2: يؤثر التسويق القائم على الاستكشاف تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق.

الفرض الثاني: أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي

تسعى منظمات الأعمال إلى مواءمة ظروف السوق الحالية من جهة، والتكيف مع مستجدات السوق المستقبلية من جهة أخرى؛ بغرض التوازن بين تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، ومن ثم ضمان الاستمرار وضمان مكانة تنافسية متميزة (Josephson et al. (2016. وتعد البراعة التسويقية بوصفها مفهوماً يعكس التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف أحد المداخل المهمة للمنظمة في تحقيق الاستمرار والتميز (Hughes, 2018). ويرى (Walrave et al. (2017 أن التركيز على أحد بُعدي البراعة فقط وإهمال

الأخر لا يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. في حين يؤكد Karlo (2016) التأثير الإيجابي المعنوي للبراعة التسويقية في تحقيق تفوق للمنتجات؛ بما يؤثر على الأداء المالي، وبناء عليه؛ يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي:

ف2: تؤثر البراعة التسويقية (بوصفها مفهوما توازنيا) تأثيرا معنويا إيجابيا في الأداء التنافسي لشركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر.

الفرض الثالث: أثر عدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي

تشير نظرية القدرات الديناميكية إلى أهمية قيام المنظمة باستغلال مواردها للاستجابة للتغيرات البيئية بوصفها معيارا لبقاء المنظمات واستمرارها (Al-Nasser & Mohammed, 2017). ويرى (Regan (2012); Silva & Ferreira (2017) أن صعوبة تحديد الأحداث البيئية ذات الصلة بالمنظمة (عدم التأكد المتعلق بالحدث)، وعدم القدرة على التنبؤ بطبيعة تأثيرها (عدم التأكد المتعلق بالأثر)، وغياب الرؤية في تحديد رد الفعل المناسب لها (عدم التأكد المتعلق بالاستجابة) يوجد حالة من الارتباك لدى متخذ القرار؛ الأمر الذي ينعكس سلبا على استمرار المنظمات ونجاحها. كما يشير (Jusoh (2010 إلى أن عدم التأكد البيئي يؤثر سلبا على الأداء المالي وعمليات المنظمة. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو الآتي:

ف3: يؤثر عدم التأكد البيئي تأثيرا معنويا سلبيا في الأداء التنافسي لشركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

ف3-1: يؤثر عدم التأكد المتعلق بالحدث تأثيرا معنويا سلبيا في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق.

ف3-2: يؤثر عدم التأكد المتعلق بالأثر تأثيرا معنويا سلبيا في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق.

ف3-3: يؤثر عدم التأكد المتعلق بالاستجابة تأثيرا معنويا سلبيا في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق.

الفرض الرابع: أثر عدم التأكد البيئي بوصفه متغيرا معدلا في العلاقة بين البراعة

التسويقية والأداء التنافسي

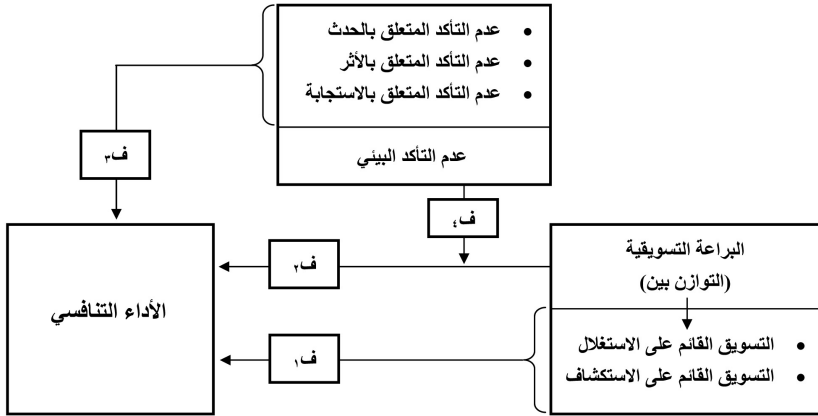
تصنف منظمات الأعمال على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها؛ لذا يرى (Akgul et al. (2015 أن عدم التأكد البيئي يلعب دورا مهما في تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات المنظمة وأدائها. ويشير (Omri (2015 إلى أن فشل المنظمة في التنبؤ والاستجابة للتغيرات البيئية يخفض من أهمية سلوكيات الإبداع في تفسير التباين بالأداء

التنافسي، ويؤكد (Tamayo-Torres *et al.* 2017) الدور المعدل المعنوي لديناميكية البيئة في العلاقة بين البراعة والأداء التصنيعي للمنظمة. وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة الفرض الرابع للدراسة على النحو الآتي:

ف4: من المتوقع أن يكون لعدم التأكد البيئي دور معدل معنوي سلبي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي لشركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر.

واستنادا إلى كل ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث في شكل (1) على النحو الآتي:

شكل 1: نموذج البحث المقترح



ويرغب الباحث في أن يشير إلى أن دراسة عدم التأكد البيئي بوصفه متغيرا معدلا Moderator Variable وليس متغيرا وسيطا Mediator Variable يرجع إلى عدم وجود أساس علمي أو منطقي يشير إلى إمكانية تأثير البراعة التسويقية على عدم التأكد البيئي؛ فاعتمادا على (Baron & Kenny, 1986) يعتبر المتغير معدلا إذا لم يكن هناك إمكانية لتأثير المتغير المستقل عليه، بينما يعتبر وسيطا إذا توافرت هذه الإمكانية.

أسلوب الدراسة

ويتضمن منهج البحث ومصادر جمع البيانات، ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأخيرا معالجة البيانات وتحليلها، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل لظاهرة معينة هي: البراعة التسويقية وعلاقتها بالأداء التنافسي في ظل عدم التأكد البيئي. ولتحقيق هذا الغرض اعتمد على: 1- البيانات الثانوية: وجمّعت من المراجع والدوريات العلمية والتقارير الرسمية المتعلقة بصناعة الملابس الجاهزة في مصر؛ بغرض تحديد مشكلة البحث وإعداد الإطار النظري وقائمة الاستقصاء. 2- البيانات الأولية: وجمّعت من المستقصى منهم بالشركات محل الدراسة باستخدام أسلوب الاستقصاء (تضمنت قائمة الاستقصاء 33 عبارة لقياس المتغيرات الرئيسية، بالإضافة إلى مجموعة من العبارات الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية للمستقصى منهم)؛ بغرض تحليلها والتمكن من اختبار صحة الفروض أو خطئها، والتوصل إلى النتائج.

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

- التسويق القائم على الاستغلال (متغير مستقل)

قيس التسويق القائم على الاستغلال باستخدام 6 عبارات اعتمادا على دراسة (Kyriakopoulos & Moorman, 2004) ودراسة (Vorhies *et al.*, 2011)، مع إجراء بعض التعديلات في العبارات بما يتفق مع طبيعة الدراسة.

- التسويق القائم على الاستكشاف (متغير مستقل)

اعتمد الباحث في قياس التسويق القائم على الاستكشاف على مقياس (Kyriakopoulos & Moorman, 2004) ومقياس (Vorhies *et al.*, 2011)، مع إجراء بعض التعديلات لتتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية، ويتكون المقياس المستخدم لقياس التسويق القائم على الاستكشاف من 6 عبارات.

- البراعة التسويقية (متغير مستقل)

اعتماد في قياس البراعة التسويقية على المعالجة الرياضية لنتائج تقييم البُعدين السابقين وقياسهما؛ وذلك من خلال حساب الفرق المطلق بين متوسطي تقييم البعدين مطروحا من الدرجة النهائية للمقياس المستخدم، وذلك على النحو الآتي [5 - | متوسط تقييم التسويق القائم على الاستغلال - متوسط تقييم التسويق القائم على الاستكشاف |] وذلك وفقا لما أورده (Cao *et al.*, 2009; Karlo, 2016).

– عدم التأكد البيئي (متغير مستقل / متغير معدل)

اعتماد في قياس عدم التأكد البيئي على مقياس (1987) Milliken الذي استخدمه (Regan, 2012; Silva & Ferreira, 2017)، وذلك مع إجراء بعض التعديلات لتتوافق مع طبيعة الدراسة، ويتكون المقياس من 12 عبارة، تقيس الأبعاد الثلاثة لعدم التأكد البيئي؛ عدم التأكد المتعلق بالحدث (5 عبارات)، وعدم التأكد المتعلق بالأثر (3 عبارات)، عدم التأكد المتعلق بالاستجابة (4 عبارات).

– الأداء التنافسي (متغير تابع)

قيس الأداء التنافسي باستخدام 10 عبارات، تمثل ثلاثة أبعاد؛ أداء المنتج، والأداء الإبداعي والأداء البيعي، المتبناة اعتماداً على مقياس Guan & Ma (2003) الذي استخدمه (Wan et al., 2003; Shan & Jolly, 2010)، مع إجراء بعض التعديلات لتتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية.

وقد اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة تقييم المستقصى منهم لجميع عبارات قياس المتغيرات محل الدراسة؛ وفيه تراوحت درجة الموافقة بين (غير موافق تماماً = 1) و (موافق تماماً = 5).

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين العموميين أو من يكافئهم بشركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر، البالغ عددهم 1467 مديراً. ويرجع اختيار محافظة القاهرة نطاقاً جغرافياً لتطبيق الدراسة؛ لأنها تضم نحو 15% من إجمالي شركات صناعة الملابس الجاهزة في مصر (غرفة صناعة الملابس الجاهزة، 2017). ونظراً لكبر حجم المجتمع وقيود الوقت والتكلفة المصاحبة للوصول إلى جميع المفردات؛ اعتمد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة، وقد سحبت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (304) مديرين، وحددت باستخدام Sample Size Calculator عند مستوى معنوية 5% وحدود ثقة 95%.

وتتمثل وحدة المعاينة في المدير العام بالشركة أو من يكافئه، ووقع الاختيار على هؤلاء؛ لأنهم الأقدر على تقييم متغيرات البحث والإلمام بجميع التفاصيل المتعلقة بأنشطة الشركة. وتمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء، وقد وزعت القائمة بطريقة مباشرة على كل مفردة من مفردات العينة واستغرقت عملية جمع البيانات نحو أربعة شهور؛ خلال الفترة من مايو 2018 حتى أغسطس 2018. وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي حُصلت (173) قائمة، بمعدل استجابة يبلغ نحو 57%. وقد أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة الصحيحة أن الذكور يمثلون (73.4%) من أفراد العينة، في حين

يمثل الإناث (26.6%)، وفيما يتعلق بمتغير السن وجد أن نحو (52.6%) من أفراد العينة المجمعَة يقعون في الفئة العمرية من (40 – 50 سنة) بينما نحو (26%) يمثلون الفئة العمرية الأقل من 40 سنة، والباقي (21.4%) أكبر من 50 سنة. وأشارت النتائج إلى أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة المجمعَة حاصلون على شهادة جامعية، ويمثلون (58.4%)، يليهم الحاصلون على مؤهل فوق جامعي بنسبة (28.3%)، وأخيرا من لديهم مؤهل أقل من جامعي ويمثلون (13.3%) من مفردات العينة المجمعَة.

الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من تجميع قوائم الاستقصاء، تم مراجعتها وترميز جميع المتغيرات والأبعاد والعبارات المستخدمة في القياس. ولأغراض المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعَة أدخلت وأجري التحليل الإحصائي لها اعتمادا على البرامج الإحصائية (SPSS.17 & AMOS.20). وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي سيُعرض لها في أثناء تناول نتائج الدراسة. وتتضمن الدراسة الميدانية نتائج تقييم صدق المقاييس المستخدمة وثباتها، ونتائج التحليل الوصفي المتعلقة بدرجة تطبيق البراعة التسويقية وبُعدِها في الشركات محل الدراسة وأخيرا نتائج اختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

تقييم صدق المقاييس

تم التحقق من صدق المقاييس المستخدمة على النحو الآتي:

- **الصدق الظاهري Face Validity:** في سبيل التحقق من الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة عرضت القائمة، بعد إعدادها مبدئيا، على مجموعة من أساتذة الإدارة بكليات التجارة، وعدد من المسؤولين في الشركات محل التطبيق؛ للتأكد من ملاءمة العبارات المستخدمة في القياس لغويا، ومدى سهولة فهمها، وارتباطها بالظاهرة التي يراد دراستها. وقد قام المحكمون بإجراء بعض التعديلات ومناقشة الباحث فيها، وأجريت التعديلات اللازمة وفقا لذلك.
- **الصدق التقاربي Convergent Validity:** ويعكس هذا النوع من الصدق مدى وجود ارتباط قوي موجب بين عناصر المقياس التي تقيس مفهوما واحدا. ويشير (Ahmad et al., 2016) إلى أنه، بغرض التحقق من ذلك، يجب أن تكون قيم معاملات التحميل المعيارية لجميع العبارات (درجة تشبع المفردة بالعامل) معنوية وأكبر من 0.50، وأن تتجاوز قيم الثبات المركب (Construct Reliability-CR) لأبعاد القياس 0.70، ولألا تقل قيم متوسط التباين المستخلص (متوسط مربعات معاملات التشبع) (Average Variance Extracted) لكل بعد من أبعاد القياس عن 0.50. ويظهر الجدول (2) توافق نتائج التحليل مع الشروط المحددة؛ الأمر الذي يعكس تمتع المقاييس بالصدق التقاربي.

جدول 2

نتائج تقييم الصدق التقاربي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	أبعاد القياس والعوامل المعبرة عنها	معامل التحميل المعياري (معامل التشيع)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	معامل الثبات المركب (CR)		
البراعة التسويقية X	● التسويق القائم على الاستغلال X1		.782	.899		
	X11 - التركيز على تفهم احتياجات العملاء الحالية والعمل على إشباعها.	.904***				
	X12 - العمل على زيادة حجم الطلب من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية.	.906***				
	X13 - استخدام الأفكار المجربة والمعرفة المتاحة لحل المشاكل التسويقية.	.865***				
	X14 - الحرص على صقل وزيادة المهارات والمعارف التسويقية الحالية.	.873***				
	X15 - إجراء تحسين تدريجي في الأنشطة التسويقية الحالية.	.909***				
	X16 - السعي إلى استغلال الفرص التسويقية الحالية وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل.	.844***				
	● التسويق القائم على الاستكشاف X2	X21 - السعي إلى الوصول لمنتجات وخدمات تتجاوز احتياجات العملاء الحاليين.	.853***	.747	.886	
		X22 - استهداف أسواق وعملاء جدد باستمرار.	.884***			
		X23 - تجربة وتبني أفكار جديدة ومبتكرة في التعامل مع المشاكل التسويقية.	.892***			
		X24 - إحداث تطوير جذري في القدرات والمهارات التسويقية.	.784***			
		X25 - الحرص على تبني واستخدام أنشطة تسويقية مبتكرة.	.888***			
		X26 - العمل على استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.	.881***			
		عدم التأكد البيئي E	E1 ● عدم التأكد المتعلق بالحدث E1		.712	.799
			E11 - نقص المعلومات عن المتغيرات البيئية المحيطة.	.806***		
			E12 - صعوبة تحديد التغيرات البيئية التي لها تأثير على الشركة.	.891***		
E13 - تميز المتغيرات البيئية بالتعقد والتغير وعدم التجانس.			.787***			
	E14 - صعوبة تحديد درجة نجاح منتجاتنا في السوق مستقبلا في ظل الظروف الراهنة.	.886***				

تابع / جدول 2

نتائج تقييم الصديق التقاربي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	أبعاد القياس والعوامل المعبرة عنها	معامل التحميل المعياري (معامل التثبع)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	معامل الثبات المركب (CR)	
	● عدم التأكد المتعلق بالأثر E2		.786	.825	
	E21 - صعوبة التنبؤ بدرجة تأثير التغيرات البيئية على الشركة.	.893***			
	E22 - عدم وضوح الرؤية بشأن طبيعة وتوقيت تأثير التغيرات البيئية على الشركة.	.844***			
	E23 - عدم القدرة على التعامل مع آثار التغيرات البيئية بسرعة ومرونة.	.921***			
	● عدم التأكد المتعلق بالاستجابة E3		.830	.849	
	E31 - صعوبة تحديد الشركة لبدائل الاستجابة المتاحة للتغيرات البيئية.	.898***			
	E32 - عدم وضوح معايير تقييم بدائل استجابة الشركة للتغيرات البيئية.	.921***			
	E33 - صعوبة إختيار البديل الأمثل للاستجابة للتغيرات البيئية.	.917***			
	E34 - عدم القدرة على تحديد النتائج المترتبة على اختيار بديل معين.	.909***			
	الأداء التنافسي C	C1 - جودة منتجات الشركة مقارنة بالمنافسين.	.849***	.761	.921
		C2 - القدرة على توصيل المنتجات للمستهلكين بسرعة في الوقت المحدد.	.838***		
		C3 - قلة تكلفة الوحدة المنتجة مقارنة بالمنافسين.	.834***		
C4 - الاعتماد على تكنولوجيا إنتاجية متطوره تفوق المنافسين.		.829***			
C5 - توافق المنتجات مع أذواق ورغبات العملاء بشكل أكبر من المنافسين.		.902***			
C6 - تمتع الشركة بقدرة أعلى من المنافسين على الابتكار والتطوير.		.915***			
C7 - قيادة الشركة في تقديم المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين.		.939***			
C8 - تميز الشركة بالمرونة والإبداع في مواجهة التغيرات المحيطة مقارنة بالمنافسين.		.914***			
C9 - استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأكبر في السوق.		.850***			
C10 - تحقيق الشركة لمعدل نمو مبيعات أعلى من المنافسين.		.844***			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

*** مستوى المعنوية > .001 .

- **الصدق التمايزي Discriminant Validity:** ويشير إلى أن عناصر القياس التي تقيس مفهوما نظريا معينا تختلف عن عناصر القياس التي تقيس مفهوما نظريا آخر. ويتحقق ذلك عندما يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي المتغيرات الأخرى (Ahmad et al. (2016، وهو ما توضحه النتائج الواردة في جدول 3.

جدول 3

معاملات الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص

المتغيرات	X1	X2	E1	E2	E3	C
- التسويق القائم على الاستغلال	.884*					
- التسويق القائم على الاستكشاف	-.679**	.864*				
- عدم التأكد المتعلق بالحالة	-.537**	-.467**	.844*			
- عدم التأكد المتعلق بالأثر	-.523**	-.501**	.601**	.887*		
- عدم التأكد المتعلق بالاستجابة	-.494**	-.481**	0.568**	.674**	0.911*	
- الأداء التنافسي	.486**	.561**	-.682**	-.794**	-.763**	.872*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** مستوى المعنوية > .01 .

● قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص.

تقييم ثبات المقاييس

إن الثبات والدقة في القياس يتحدد بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية نسبيا من الخطأ العشوائي، ومن ثم فإن ثبات القياس يرتبط بالاتساق والدقة والقدرة على التنبؤ بنتائج الدراسة. وتشير النتائج الواردة في جدول (2) إلى أن معامل الثبات المركب CR للمقاييس المستخدمة أكبر من 0.70؛ بما يعكس مستوى عاليا من الثقة والثبات (Ahmad et al. (2016.

درجة تطبيق البراعة التسويقية وبعديها بالشركات محل الدراسة

اعتمد على اختبار t لعينة واحدة One sample t-test؛ لتوضيح درجة تطبيق شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة للبراعة التسويقية وبعديها، ومدى معنوية اختلاف المتوسط العام لتلك المتغيرات عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي، ووفقا للنتائج الواردة في جدول (4) يتضح ما يأتي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لأنشطة التسويق القائم على الاستغلال 3.081 بمستوى معنوية < .05؛ مما يعني أن درجة التطبيق متوسطة ولا تختلف معنويا عن متوسط المقياس المستخدم (3)، وقد جاء فقط العنصران المتعلقان بالتركيز على تفهم احتياجات العملاء الحالية والعمل على إشباعها X11، والعمل على زيادة حجم الطلب من المنتجات الحالية في

الأسواق الحالية X12 بمتوسط حسابي أكبر من 3 بمستوى معنوية > 0.05 . بينما أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق جميع عبارات أنشطة التسويق القائم على الاستكشاف أقل من المتوسط (3) بمستوى معنوية > 0.05 ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 2.151 بمستوى معنوية 0.000. وفيما يتعلق بدرجة تطبيق البراعة التسويقية؛ بوصفها مفهوماً يعكس درجة التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بالشركات محل الدراسة - بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 2.675 بمستوى معنوية 0.002، وهو ما يعكس أن درجة التطبيق أقل من المتوسط.

جدول 4

نتائج اختبارات لقياس درجة تطبيق البراعة التسويقية وبعديها

قيمة الاختبار = 3		المتوسط	الأبعاد والعناصر المستخدمة في القياس
قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية		
.018	3.464	3.202	X11 -
.048	2.598	3.127	X12 -
.607	.515	3.058	X13 -
.939	-.080	2.994	X14 -
.269	1.244	3.040	X15 -
.207	1.450	3.064	X16 -
.154	1.680	3.081	التسويق القائم على الاستغلال X1
0.000	-20.176	2.161	X21 -
0.000	-9.820	2.248	X22 -
0.000	-22.061	2.028	X23 -
0.000	-17.428	2.104	X24 -
0.000	-7.319	2.248	X25 -
0.000	-20.176	2.156	X26 -
0.000	-8.485	2.151	التسويق القائم على الاستكشاف X2
0.002	-5.908	2.675	البراعة التسويقية X X = 5 - X ₁ - X ₂

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

نتائج اختبار الفروض

قبل إجراء اختبارات الفروض تُحقَّق من توافر الافتراضات الخاصة بتحليل الانحدار باستخدام برنامج Spss؛ حيث تم التأكد من أن بيانات جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-wilk test، وقد جاءت قيمة الاختبار لجميع المتغيرات بمستوى معنوية < 0.05 . أما ما يتعلق بخطية linearly العلاقات بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد تُحقَّق منها باستخدام خرائط الانتشار. وللتأكد من خلو نماذج الانحدار من علاقات التعدد الخطي استند إلى قيم عوامل تضخيم البيانات VIF لجميع المتغيرات، التي

جاءت جميعها في المستوى المقبول > 10 . في حين تُحَقَّق من تجانس تباين مختلف حدود الأخطاء العشوائية باستخدام Levens test، وقد جاء مستوى معنوية الاختبار < 0.05 . (Osborne & Waters, 2002). ومما سبق يمكن الحكم بجودة النتائج المستخرجة والقدرة على تعميمها خارج نطاق عينة البحث، وفي ما يلي عرض لتلك النتائج:

أثر بُعدي البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة

للتحقق من الفرض الأول للدراسة والفرضين الفرعيين المنبثقين منه، استخدم تحليل الانحدار المتعدد، وجاءت النتائج علة نحو ما هو مبين في جدول (5).

جدول 5

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين بُعدي البراعة التسويقية والأداء التنافسي

المتغير التابع	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار اللامعيارية	المتغيرات المستقلة
الأداء التنافسي	.027	2.232	.098	.219	- التسويق القائم على الاستغلال.
	0.000	8.002	.053	.424	- التسويق القائم على الاستكشاف.

قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.281$
 قيمة F (ف) $= 59.529$
 مستوى الدلالة $= 0.000$

وتشير النتائج إلى وجود أثر معنوي إيجابي لكل من التسويق القائم على الاستكشاف (متوسط تقييم مفردات العينة لعبارات قياس أنشطة الاستكشاف)، والتسويق القائم على الاستغلال (متوسط تقييم مفردات العينة لعبارات قياس أنشطة الاستغلال) على الترتيب في الأداء التنافسي (متوسط تقييم مفردات العينة لعبارات قياس الأداء التنافسي) للشركات موضع التطبيق، وذلك وفقاً لاختبار (ت)، وقد بلغ معامل الانحدار اللامعيارى للتسويق القائم على الاستكشاف 0.424. بمستوى دلالة > 0.001 ، في حين بلغ معامل الانحدار اللامعيارى للتسويق القائم على الاستغلال 0.219. مستوى دلالة > 0.05 ، كما بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 59.529 بمستوى دلالة إحصائية > 0.001 ، وهو ما يعكس معنوية النموذج الكلى، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.281؛ وهو ما يشير إلى أن بُعدي البراعة التسويقية مجتمعين يفسران ما نسبته 28.1% من التغير في الأداء التنافسي بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى. وبناء عليه يتم قبول الفرض الأول من فروض الدراسة وكذلك الفرضين الفرعيين المنبثقين منه.

أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة

بغرض اختبار الفرض الثاني للدراسة، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويبين جدول (6) نتائج التحليل.

جدول 6

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي

المتغير التابع	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار اللامعيارية	المتغير المستقل
الأداء التنافسي	0.000	7.484	.057	.423	البراعة التسويقية (بوصفها مفهوماً توازنياً)

قيمة معامل التحديد (R^2) = .247.
 قيمة F (ف) = 56.003
 مستوى الدلالة = 0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتعكس النتائج وجود أثر معنوي إيجابي للبراعة التسويقية بوصفها مفهوماً توازنياً (5- | متوسط تقييم الاستغلال - متوسط تقييم الاستكشاف |) في الأداء التنافسي للشركات (متوسط تقييم مفردات العينة لعبارات قياس الأداء التنافسي) محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعيارية 423، بمستوى معنوية > 0.001 ، قد سجلت قيمة (ف) للنموذج 56.003 بمستوى معنوية > 0.001 ، وبلغ معامل التحديد 247. وهو ما يعني أن البراعة التسويقية بوصفها مفهوماً توازنياً تفسر %24.7 من التباين في الأداء التنافسي، أما النسبة المتبقية فترجع إلى عوامل أخرى. واعتماداً على ما سبق فإنه يقبل الفرض الثاني من فروض الدراسة.

أثر عدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة

لاختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الثالث للدراسة استخدم تحليل الانحدار المتعدد، وجاءت النتائج على نحو ما هو مبين في جدول (7).

جدول 7

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد عدم التأكد البيئي والأداء التنافسي للشركات محل التطبيق

المتغير التابع	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار اللامعيارية	المتغيرات المستقلة
	.477	.714	.443	.316	- عدم التأكد المتعلق بالحدث.
الأداء التنافسي	0.000	-8.209	.061	-.506	- عدم التأكد المتعلق بالأثر.
	0.006	-2.801	.055	-.157	- عدم التأكد المتعلق بالاستجابة.

قيمة معامل التحديد (R^2) = .578.
 قيمة F (ف) = 116.233
 مستوى الدلالة = 0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج إلى استبعاد النموذج لُبعد عدم التآكد المتعلق بالحدث (متوسط تقييم مفردات العينة للعبارات المكونة للمتغير) لضعف أهميته في التأثير على الأداء التنافسي؛ حيث بلغت قيمة (ت) 714. بمستوى معنوية < 0.05 ، بينما هناك أثر معنوي سلبي لعدم التآكد المتعلق بالأثر (متوسط تقييم مفردات العينة للعبارات المعبرة عن المتغير)، ولعدم التآكد المتعلق بالاستجابة (متوسط تقييم مفردات العينة للعبارات المعبرة عن المتغير) على الترتيب في الأداء التنافسي؛ حيث بلغت قيمتا معاملي الانحدار ومستوى الدلالة للبعدين على الترتيب $- 506$ بمستوى دلالة > 0.001 ، $- 157$ بمستوى دلالة > 0.01 . وبلغت قيمة (ف) للنموذج 116.233 بمستوى دلالة > 0.001 ، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.578 ؛ بما يعني أن أبعاد عدم التآكد البيئي تفسر ما نسبته 57.8% من التباين في الأداء التنافسي بينما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى، وبناء على ما سبق يمكن قبول الفرضين الفرعيين الثاني والثالث المنبثقين من الفرض الثالث ولكن لا يمكن قبول الفرض الفرعي الأول في ظل الظروف المتاحة. أما ما يتعلق باختبار الفرض الثالث فقد أظهرت النتائج في أثناء إجراء المرحلة الثانية لتحليل الانحدار الهرمي (وفقا لجدول 8) أن عدم التآكد البيئي (متوسط الأبعاد الثلاثة) يؤثر تأثيرا معنويا سلبيا على الأداء التنافسي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعاري $- 0.652$ بمستوى معنوية > 0.001 ، وبناء عليه يمكن قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة.

الدور المعدل لعدم التآكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي للشركات محل الدراسة

للتحقق من صحة الفرض الرابع اعتمد على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression، وفيه تدخل المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تباعا وهذا ما توضحه النتائج في جدول (8).

ويظهر من جدول (8) أنه في المرحلة الأولى تُدرس أثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي (متوسط تقييم مفردات العينة للعوامل المعبرة عن المتغير) للشركات محل التطبيق، وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية (تم تناوله في تحليل نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني)، وفي المرحلة الثانية أُضيف متغير عدم التآكد البيئي (متوسط تقييم مفردات العينة للأبعاد الثلاثة لعدم التآكد) وذلك لدراسة أثر البراعة التسويقية وعدم التآكد البيئي في الأداء التنافسي، وقد تبين وجود أثر معنوي للنموذج؛ حيث بلغت قيمة (ف) 192.901 بمستوى دلالة > 0.001 ، وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة 44.7% ؛ مما يعني أن البراعة التسويقية وعدم التآكد البيئي يفسران 69.4% من التباين في الأداء التنافسي، وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين البراعة التسويقية وعدم التآكد البيئي (البراعة التسويقية \times عدم التآكد البيئي)، وذلك بعد تحويل قيم المتغيرين إلى قيم معيارية (Hair Jr et al., 2016)، وقد بلغ معامل التحديد في هذه المرحلة 0.752 مسجلا بذلك زيادة قدرها 5.8% عن المرحلة الثانية، وبلغت قيمة (ف) في هذه المرحلة 170.638 بمستوى معنوية > 0.001 ، كما بلغ معامل الانحدار

اللامعيارى لصيغة التفاعل -166. بمستوى معنوية > 0.05 ، وهو ما يعنى أن زيادة عدم التأكد البيئي ستؤدى إلى تخفيض أهمية البراعة التسويقية في تفسير التباين بالأداء التنافسي. وبناء عليه يمكن قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة.

جدول 8

تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي

المرحلة الأولى			المرحلة الثانية			المرحلة الثالثة			المتغيرات
معامل الانحدار اللامعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار اللامعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار اللامعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	
0.432	7.484	0.000	0.309	8.384	0.000	0.264	7.734	0.000	البراعة التسويقية
			-0.652	-15.770	0.000	-0.666	-17.804	0.000	عدم التأكد البيئي
						-0.166	-5.266	0.000	البراعة التسويقية × عدم التأكد البيئي
	0.247			0.694			0.752		قيمة R ²
	-			0.447			0.058		قيمة R ² Δ
	56.003			192.901			170.638		قيمة F
	0.000			0.000			0.000		مستوى الدلالة FΔ

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

مناقشة النتائج وتفسيرها

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تناولها وتفسيرها على النحو الآتي:

- وجود قصور في تطبيق الشركات محل الدراسة للبراعة التسويقية وبعديها، مع ملاحظة زيادة اهتمامها بأنشطة الاستغلال مقارنة بأنشطة الاستكشاف، وقد يعزى ذلك إلى الظروف التي يمر بها قطاع صناعة الملابس الجاهزة في الفترة الأخيرة من انخفاض حجم المبيعات، وارتفاع تكلفة الإنتاج وتغير النمط الاستهلاكي للأسرة المصرية في ظل ظروف الإصلاح الاقتصادي؛ بما ينعكس سلباً على الإمكانات المالية، والمادية، والبشرية للشركات ويدفعها إلى زيادة التركيز على احتياجات العملاء الحالية واستغلال الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الحالية لتحقيق نتائج سريعة في الأجل القصير (Josephson et al., 2016). ويرى (Nguyen 2015) أن طبيعة الصناعة والظروف المحيطة وإمكانات المنظمة تمثل العناصر المحددة لتزايد اهتمام الشركات بأنشطة الاستغلال في مقابل أنشطة الاستكشاف أو العكس، وهو ما فسر به اختلافه عما سبق من تزايد اهتمام الشركات المتخصصة في المنتجات عالية التكنولوجيا بأنشطة التسويق القائم على

الاستكشاف مقارنة بأنشطة التسويق القائم على الاستغلال. ومن خلال ما سبق يمكن القول بتحقيق الهدف الأول للدراسة.

- الأثر المعنوي الإيجابي لبُعدي البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق؛ وهو ما يعنى أنه كلما زاد الاهتمام بأداء أنشطة بُعدي البراعة التسويقية تحسن الأداء التنافسي لتلك الشركات، ويتوافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Vorhies 2011) ودراسة (Tokgöz 2017) مع ملاحظة الاختلاف في ترتيب بعدي البراعة التسويقية من حيث الأهمية في التأثير على الأداء؛ حيث أشارت النتائج الحالية إلى أن بُعد التسويق القائم على الاستكشاف أكثر أثرا في الأداء التنافسي مقارنة ببُعد التسويق القائم على الاستغلال؛ وقد يرجع ذلك إلى طبيعة صناعة الملابس الجاهزة التي تتميز بالتغير والتطوير المستمر لارتباطها بـ(الموضة) وتغيرات تفضيلات المستهلكين وتباين أذواقهم؛ الأمر الذي يتطلب منها الحرص على مواكبة تلك التغيرات لضمان الاستمرارية والتميز. فى حين تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Liou et al. 2016) التي أكدت على عدم معنوية تأثير أنشطة الاستكشاف في الأداء المالي؛ نظرا لأنها أنشطة غاية في الكلفة، وترتبط بدرجة عالية من المخاطرة، وتتضح آثارها على المدى الطويل.

- وجود أثر معنوي إيجابي للبراعة التسويقية (بوصفها مفهوما يعكس التوازن بين البُعدين) في الأداء التنافسي للشركات محل التطبيق ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه نظرية الاعتماد على الموارد؛ وهو ما يعنى أنه كلما زاد تبني تلك الشركات للبراعة التسويقية زاد تميز أدائها التنافسي؛ وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، ومنها (Voss & Voss, 2013; Liou et al., 2016; Hughes, 2018)؛ حيث إن تبني ذلك السلوك التوازني يساعد على استغلال الفرص التسويقية الحالية المتاحة لشركات صناعة الملابس الجاهزة، التي أقرزتها مجموعة من العوامل، من مثل توقيع بروتوكول الكويز، والسمعة الجيدة لهذه الصناعة المصرية على مستوى العالم واتساع نطاق السوق المحلي نتيجة تزايد عدد السكان المستمرة؛ مما يساعد في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل من جهة، ومن جهة أخرى فإن استكشاف الفرص التسويقية وتجاوز احتياجات العملاء الحالية ومحاولة الدخول في أسواق جديدة بوصف ذلك ضرورة تفرضها طبيعة تلك الصناعة المتغيرة باستمرار - سيساعد في تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وبمناقشة نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني يكون قد تحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة.

- الأثر المعنوي السلبي لعدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة، وهو ما يعنى أن زيادة عدم التأكد البيئي يؤدي إلى انخفاض الأداء التنافسي لتلك الشركات، وينسجم ذلك مع إسهامات نظرية القدرات الديناميكية. ويتفق مع نتائج عدد من الدراسات مثل (Jusoh, 2010; Al-Nasser & Mohamed, 2017; Kundu & Bhattacharya, 2017)، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف النتائج التفصيلية للدراسة الحالية مع تلك الدراسات؛ نظرا

لاختلاف أبعاد القياس المستخدمة. وقد أشارت النتائج التفصيلية للدراسة الحالية إلى عدم أهمية تأثير بُعد عدم التأكد المتعلق بالأحداث البيئية، في حين أشارت إلى أن هناك أثرا معنويا سلبيا لبُعد عدم التأكد المتعلق بالأثر وعدم التأكد المتعلق بالاستجابة على الترتيب في الأداء التنافسي؛ وقد يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من إدراك القائمين على شركات صناعة الملابس الجاهزة للأحداث البيئية المحيطة من تغيير السلوك الشرائي للمستهلك المصري وشدة المنافسة وغيرها، فإنهم يواجهون صعوبات في تحديد طبيعة التأثير وتوقيته ونمط الاستجابة الملائم لذلك؛ الأمر الذي ينعكس على جودة القرارات المتخذة وينعكس سلبا على الحصة السوقية والقدرة على الإبداع وسمعة المنظمات. وبتفسير تلك النتائج يكون قد تحقق الهدف الثالث من أهداف الدراسة.

- الدور المعنوي المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية (بوصفها مفهوما توازنيا) والأداء التنافسي للشركات محل الدراسة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن عدم التأكد البيئي يوجد حالة من عدم الوضوح المتعلقة بدرجة تأثير الأحداث البيئية والأسلوب الأمثل للاستجابة لها؛ الأمر الذي يؤثر على مدى فعالية الإستراتيجيات المتبعة من شركات صناعة الملابس الجاهزة، وهو ما يقلل من أهمية البراعة التسويقية في تفسير التباين في الأداء التنافسي. وتدعم تلك النتيجة ما توصل إليه Tamayo-Torres (2017) *et al.* من أن ديناميكية البيئة تؤدي دورا معنويا معدلا في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التصنيعي. واعتمادا على ما تم تناوله يكون قد تحقق الهدف الرابع من أهداف الدراسة.

توصيات الدراسة

تشير أبرز نتائج الدراسة إلى الأثر المعنوي الإيجابي للبراعة التسويقية وبعديها، والسلبى لعدم التأكد البيئي في الأداء التنافسي للمنظمات، وكذا الدور المعنوي المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي، وبناء على ذلك يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين على شركات صناعة الملابس الجاهزة في مصر لدعم الأداء التنافسي على النحو الآتي:

- تحسين الاهتمام بأنشطة التسويق القائم على الاستغلال؛ الأمر الذي يتطلب زيادة العمل الجاد نحو التوظيف الأمثل والتحسين التدريجي للمهارات، والقدرات والأنشطة التسويقية المتاحة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل وتحسين الأداء التنافسي وذلك من خلال:
- التقييم المستمر للفرص التسويقية المتاحة مع تحديد الأسلوب الأمثل والأنشطة التسويقية الملائمة لاستغلالها.
- التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم الحالية والعمل على الاستجابة السريعة لها بما يساعد في تحقيق التميز عن المنافسين.

- الحرص على أداء أنشطة التسويق القائم على الاستكشاف؛ لما لها من دور هام في التأثير على الأداء التنافسي وذلك من خلال:

- تشجيع العمل على دخول أسواق جديدة ودراسة احتياجات العملاء المستقبلية واستكشاف الفرص التسويقية؛ الأمر الذي يتطلب توفير مصدر دائم للاطلاع على كل ما هو جديد في صناعة الملابس الجاهزة، وقد يتحقق ذلك من خلال التنسيق مع بيوت (الموضة) المتخصصة أو التعاون مع الجهات الرسمية كالمجلس التصديري للملابس الجاهزة؛ بغرض الاشتراك في الفعاليات والمعارض المختلفة التي تنظمها؛ بما يفتح آفاقا جديدة أمام القائمين على الشركات.
- التفكير المستمر والعمل الدؤوب المنظم على إحداث تطوير جذري مخطط له في الأنشطة التسويقية المختلفة كتقديم منتجات وتصميمات مبتكرة وأسلوب توزيع جديد ونشاط ترويجي غير تقليدي، مع توفير المناخ المناسب للعاملين لإبداع أفكار تسويقية مبتكرة.

- تحديد مجموعة من الآليات لتحقيق التوازن بين أداء أنشطة التسويق القائم على الاستغلال وأنشطة التسويق القائم على الاستكشاف واختيار الأنسب منها، وقد تتمثل تلك الآليات في توجيه اهتمام قسم التسويق والمبيعات بأنشطة الاستغلال بينما يتولى قسم البحوث والتطوير الأنشطة الاستكشافية مع العمل على التنسيق بينهما، أو من خلال تركيز الشركات على أنشطة الاستغلال مع الاستعانة بجهات خارجية مثل بيوت الموضة أو جهات متخصصة لدعم الأنشطة الاستكشافية وتحقيق التكامل.

- متابعة ورصد للظروف والتغيرات البيئية المحيطة وتحديد طبيعة تأثيرها على أنشطة الشركة والأسلوب الأمثل للاستجابة لها؛ لتقليل حالة عدم التأكد البيئي، ومن ثم تدعيم الأداء التنافسي؛ وذلك من خلال الاستعانة بقسم لنظم المعلومات يتولى تجميع البيانات عن مختلف الظروف البيئية المحيطة، والعمل على نشرها وطرحها للنقاش داخل المنظمة مع الاستعانة بالخبراء والنظم التكنولوجية كنظم دعم القرار لتحليل تلك البيانات وتحديد الأسلوب الأمثل للاستجابة لها؛ الأمر الذي سيقبل من حدة تأثيرها على أنشطة الشركات.

حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بالدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي وفقا لمجموعة من الحدود التي يمكن توضيحها ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في تناول العلاقة بين البراعة التسويقية

(متغير مستقل) وعدم التأكد البيئي (متغير معدل) والأداء التنافسي (متغير تابع) من خلال مجموعة من أبعاد القياس، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال، التي يمكن أن تتناول تأثير البراعة التسويقية بوصفها مفهوماً جمعياً أو تفاعلياً (التسويق القائم على الاستغلال × التسويق القائم على الاستكشاف) على الأداء التنافسي، أو دراسة تأثير بعض المتغيرات الرقابية، كحجم المنظمة أو عمر المنظمة، في تحديد طبيعة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين البراعة التسويقية والأداء التنافسي، أو تناول تأثير البراعة التسويقية على مجموعة من المتغيرات الأخرى كالتوجه الريادي للمنظمات أو ثقة العملاء.

- اعتمد الباحث في قياس العلاقات بين متغيرات البحث على المسح الميداني من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة إلى مديري العموم بالشركات محل التطبيق خلال الفترة الزمنية من مايو 2018 حتى أغسطس 2018 ومن ثم يقترح الباحث إجراء الدراسة لفترات زمنية طويلة من خلال الاعتماد على البيانات الأرشيفية (المحاسبية) وكذلك قياس العلاقة من وجهة نظر العملاء.
- اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق لتشمل مناطق أخرى، وكذلك تناول العلاقة في قطاعات صناعية أخرى كالأدوية أو قطاعات خدمية كالبنوك والجامعات الخاصة وشركات الاتصالات وشركات النقل الجوي، وكذلك العمل على إجراء دراسة مقارنة بين قطاعين مختلفين.

المراجع

- أماني محمد عبد الوهاب ومريم رؤوف فرج، 2010، تقييم تأثير بروتوكول المناطق الصناعية المؤهلة (الكويز) على صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، مصر، مجلد 10، عدد 2: 202 - 231.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، جمهورية مصر العربية، *كتاب الإحصاء السنوي*، الإصدار 108، 2017.
- غرفة صناعة الملابس الجاهزة، *اتحاد الصناعات المصرية*، وزارة الصناعة والتجارة الخارجية، جمهورية مصر العربية، 2017.
- كوثر حميد الموسوي، 2018، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، *مجلة آداب الكوفة*، العراق، مجلد 2، الإصدار 35: 439 - 466.
- محمود عبد العزيز المنسي، 2018، رأس المال الفكري وأثره في البرعة التنظيمية: دراسة

تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، مجلد 25، عدد 2: 161-210.

يوسف حجيم الطائي وأمير نعمة الكلابي، 2017، أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف، *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، مجلد 14، عدد 3: 998 - 1011.

Ahmad, S. Zulkurnain, N.& Khairushalimi, F. 2016. Assessing Validity and reliability of a measurement model in structural equation modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 15(3): 1-8.

Akgul, A., Gozlu, S. & Tatoglu, E. 2015. Linking operations strategy, environmental dynamism and firm performance: evidence from Turkish manufacturing companies. *Kybernetes*, 44(3): 406 - 422.

Al-Nasser, K. & Mohamed, R. 2017. The mediating role of balanced score card between perceived environmental uncertainty and firm performance: Iraqi case. *Journal of Business Management and Economic Studies*, 2(1): 1 - 12.

Baron, R. & Kenny, D. 1986. The moderator - mediator variable distinction in social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. 2009. Unpacking organizational ambidexterity dimensions, Contingencies, and Synergistic effects. *Organization Science*, 24(5): 1459 - 1477.

Casson, M. 1982. *The entrepreneur: an economic theory*. Rowman & Littlefield.

Coombs, J. & Bierly, P. 2006. Measuring technological capability and performance. *R&D Management*, 36(4): 421 - 438.

De Boer, T. 2016. The influence of slack resources on the financial performance of ambidextrous firms. *M.S.C. thesis*, Utrecht University, Faculty of geosciences-Innovation Sciences.

Diaz-Garrido, E., Martin-Pena, M. & Sanchez-Lopez, J. 2011. Competitive priorities in operations: development of an indicator of strategic position. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(1): 118 - 125.

Doyle, P. & Wong, V. 1998. Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(5/6): 514 - 535.

- Duncan, B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.
- Ghosh, S., Bhowmick, B. & Guin, K. 2014. Perceived environmental uncertainty for startups: a note on entrepreneurship research from an Indian perspective. *Technology Innovation Management Review*, 4(8): 27-35.
- Guan, J. & Ma, N. 2003. Innovation capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9): 737 - 747.
- Hair Jr., J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M. 2016. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publication Ltd, London.
- Heirati, N., O'cass, A. & Sok, P. 2017. Identifying the resource conditions that maximize the relation between ambidexterity and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8): 1038 - 1050.
- Hughes, M. 2018. Organizational ambidexterity and firm performance: burning research question for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2): 178 - 229.
- Hyford, A. 2016. Internal branding and the competitive performance of private universities in Ghana. *Journal of Competitiveness*, 8(3): 22 - 37.
- Josephson, B., Johnson, J. & Mariadoss, B. 2016. Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4): 539 - 554.
- Jusoh, R. 2010. The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage. *African Journal of Business Management*, 4(10): 1972 - 1984.
- Karlo, H. 2016. The impact of ambidextrous market learning and product innovativeness on product advantage and new product performance. *Ph.D. Dissertation*, Loughborough University.
- Kristal, M., Huang, X. & Roth, A. 2010. The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5): 415-419.
- Kundu, A. & Bhattacharya, A. 2017. Dimensions of uncertainty and its impact on performance *Great Lakes Herald*, 11(1): 60-76.

- Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. 2004. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3): 219-240.
- Li, X., Wu, Q. & Holsapple, C. 2015. Best-value supply chains and firms' competitive performance: empirical studies of their linkage. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(12): 1688 - 1709.
- Liou, F., Huang, C. & Tsai, Y. 2016. The mediating role of ambidexterity between R&D and marketing with performance, *International of Conceptions on Management and Social Sciences*, 4(3): 2357 - 2387.
- McCarthy, I., Lawrence, T., Wixted, B. & Gordon, B. 2010. A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review*, 35(4): 604 - 624.
- Milliken, F. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133 - 143.
- Nguyen, T. 2015. Differential absorptive capacities, ambidexterity & new product creativity: a longitudinal investigation of US high technology SMEs from the attention-based perspective. *Ph.D. Dissertation*, Cardiff University, Cardiff Business School, Department of Marketing and Strategy.
- Osborne, J. Waters, E. 2002. Four assumption of multiple regression that researchers should always test. *Practical Assessment, research & evaluation*, 8(2): 1-9.
- Regan, P. 2012. Making sense of uncertainty: an examination of environmental interpretation. *International Journal of Business and Management*, 7(6): 18 - 29.
- Shan, J. & Jolly, D. 2010. Accumulation of technological innovation capability and competitive performance in Chinese firms: a quantitative study. *IAMOT 2010*: 8 - 11.
- Silva, A. & Ferreira, F. 2017. Uncertainty, Flexibility and operational performance of companies: modelling from the perspective of managers, *Mackenzie Management Review*, 18(4): 11 - 38.
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. & Lewis, M. 2017. Ambidexterity, Performance and environmental dynamism. *International Journal of Operation & Production Management*, 37(3): 282 - 299.
- Tokgöz, E., Akatay, A. & Özdemir, S. 2017. Impact of ambidextrous marketing on market and financial performance. *KnE Social Science*, 1(2): 59-72.

- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. & Zahra, S. 2009. Exploration, and financial performance: analysis of S & P 500 Corporation. *Strategic Management Journal*, 30(2): 221-231.
- Vorhies, D., Orr, M. & Bush, V. 2011. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5): 736 -756.
- Voss, G .& Voss. Z. 2013. Strategic ambidexterity in small and medium- sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5): 1459-1477.
- Walrave, B., Romme, A., Oorschot, K. & Langerak, F. 2017. Managerial attention to exploitation versus exploration: toward a dynamic perspective on ambidexterity. *Industrial and Corporate Change*, 26(6): 1145 - 1160.
- Wan, D., Ong, C. & Lee, F. 2005. Determinates of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3): 261-268.
- Weiss, M. & Wittmann, C. 2018. Objective environmental condition and perceived environmental uncertainty: cognitive models for a perceptual gap. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1): 33 - 60.
- Xu, H., Feng, Y. & Zhou, L. 2016. Market knowledge development of indigenous Chinese firms for overseas expansion: insights from marketing ambidexterity perspective. *Asian Business in a Turbulent Environment*. Palgrave Macmillan, London: 115 -141.
- Yam, R., Guan, J., Pun, K. & Tang, E. 2004. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China, *Research Policy*, 33(8): 1123 - 1140.
- Yan, J. & Yan, L. 2017. Collective entrepreneurship, environmental uncertainty and small business performance: a contingent examination. *The Journal of Entrepreneurship*, 26 (1): 1 - 26.

ملحق 1

إطار المقابلة الشخصية للدراسة الاستطلاعية

- (1) ما تصوركم عن مفهوم البراعة التسويقية وأبعادها ؟
- (2) وفقا للمفهوم العلمى للبراعة التسويقية (التوازن بين أداء أنشطة الاستغلال والاستكشاف)، كيف تقيم درجة تطبيق المفهوم داخل شركتكم ؟ وما الآليات الحالية أو مقترحاتكم لتطبيق المفهوم ؟
- (3) إلى أي مدى توجه شركتكم اهتمامها نحو تلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية ؟ وما مدى حرصكم على تحسين القدرات والأنشطة والمهارات التسويقية الحالية لمواءمة البيئة المحيطة ؟
- (4) هل تسمح لكم الظروف والإمكانيات بالعمل على استكشاف احتياجات العملاء والأسواق المستقبلية ؟ وما جدوى العمل على التغيير الجذري في القدرات والأنشطة والمهارات التسويقية من وجهة نظركم ؟
- (5) ما تقييمكم للمتغيرات البيئية المحيطة بالصناعة ؟ وهل لتلك المتغيرات تأثير على شركتكم ؟ وما الأسلوب الأمثل في تصوركم للتعامل معها ؟
- (6) من وجهة نظركم هل يمكن للبراعة التسويقية أن تلعب دورا في تحسين الأداء التنافسي لشركتكم ؟ وهل تلعب الظروف البيئية المحيطة دورا في ذلك ؟

ملحق 2

قائمة الاستقصاء

يرجى من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم في كل عبارة من العبارات التالية التي تتناسب مع شركتكم، مع تأكيد سرية تلك البيانات والآراء وعدم استخدامها إلا في مجال البحث العلمي فقط.

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	التسويق القائم على الاستغلال					
1-	تركز الشركة على تفهم احتياجات العملاء الحالية وتعمل على إشباعها.					
2-	تعمل الشركة على زيادة حجم الطلب على منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية.					
3-	تستخدم الشركة الأفكار التقليدية / المجربة والمعرفة المتاحة لحل المشكلات التسويقية التي تواجهها.					
4-	تحرص الشركة على صقل المهارات والمعارف التسويقية الحالية وتحسينها.					
5-	تحرص الشركة على التحسين التدريجي / إدخال تعديلات ثانوية بأنشطتها التسويقية (المنتج، التسعير، توزيع، ترويج).					
6-	تسعى الشركة إلى استغلال الفرص التسويقية الحالية وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل.					
	التسويق القائم على الاستكشاف					
7-	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات وخدمات تتجاوز رغبات العملاء الحاليين واحتياجاتهم.					
8-	تستهدف الشركة باستمرار أسواقا وعملاء جدد.					
9-	تتبنى الشركة أفكارا جديدة ومبتكرة في التعامل مع المشكلات التسويقية التي تواجهها.					
10-	تحرص الشركة على التطوير الجذري في قدرات العاملين ومهاراتهم التسويقية.					
11-	تعمل الشركة على تبني أنشطة تسويقية مبتكرة واستخدامها.					
12-	تحرص الشركة على استكشاف الفرص التسويقية المستقبلية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا تماما
	عدم التأكد المتعلق بالحدث					
13-	المعلومات المتاحة لدي عن طبيعة المتغيرات البيئية وسلوكها (اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، منافسين، عملاء، موردين) قليلة.					
14-	أجد صعوبة في تحديد ماهية التغيرات البيئية التي لها تأثير مباشر على الشركة.					
15-	أعتقد أن المتغيرات البيئية المحيطة تتصف بالتعقيد وعدم التجانس وسرعة التغير.					
16-	أجد صعوبة في التقييم الدقيق لدرجة نجاح منتجاتنا مستقبلا في السوق وفقا للظروف الراهنة.					
	عدم التأكد المتعلق بالأثر					
17-	عملية التنبؤ بدرجة تأثير التغيرات البيئية المحيطة على الشركة صعبة.					
18-	طبيعة وتوقيت تأثير التغيرات البيئية على الشركة غير واضحة.					
19-	أجد صعوبة في التعامل السريع والمرن مع التغيرات البيئية المحيطة.					
	عدم التأكد المتعلق بالاستجابة					
20-	عملية تحديد ماهية البدائل المتاحة للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة غير واضحة.					
21-	أجد صعوبة في تحديد المعايير اللازمة لتقييم بدائل الاستجابة للتغيرات البيئية.					
22-	إختيار البديل الأمثل للاستجابة للتغيرات البيئية عملية صعبة.					
23-	عملية التنبؤ بالنتائج المترتبة على اختيار بديل معين للتعامل غير واضحة.					
	الأداء التنافسي					
24-	تتمتع منتجات الشركة بجودة عالية مقارنة بالمنتجات المنافسة.					
25-	تتمتع الشركة بالقدرة على توصيل منتجاتها لمستهلكيها في الوقت المحدد مقارنة بمنافسيها.					
26-	تتصف تكلفة الوحدة المنتجة بالشركة بأنها الأقل مقارنة بالمنافسين.					

م	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
27-	تعتمد الشركة على تكنولوجيا إنتاجية متطورة نفوق المتاح لدى المنافسين.					
28-	تتوافق منتجات الشركة مع أذواق العملاء ورغباتهم بشكل أكبر من المنافسين.					
29-	تتمتع الشركة بقدرة أعلى من المنافسين على الابتكار والتطوير.					
30-	تعتبر الشركة رائدة في تقديم المنتجات الجديدة للسوق مقارنة بالمنافسين.					
31-	تتميز الشركة بالمرونة والإبداع في مواجهة التغيرات غير المتوقعة مقارنة بمنافسيها.					
32-	تستحوذ الشركة على الحصة السوقية الأكبر في السوق.					
33-	تحقق الشركة معدل نمو مبيعات أعلى من المنافسين.					

البيانات الشخصية

- الاسم (إذا رغبت)
 - الوظيفة
 - السن
 - المؤهل العلمي
- النوع: () ذكر () أنثى ()

ABSTRACT

Impact of Marketing Ambidexterity and Moderating Role of Environmental Uncertainty on Organization's Competitive Performance: A Field Study

Sameh A. Khatter

Tanta University, Egypt

Aim of the Paper: This paper aimed at testing the effect of marketing ambidexterity (MA) on organization's competitive performance by examining the moderating role of environmental uncertainty (EU).

Study Design: The questionnaire was utilized to collect data about the research variables. Regression analysis was used to determine relationships between variables and testing Hypotheses.

Sample and Data: The data were collected from 173 general managers representing a simple random sample of ready-made garment companies at Cairo Governorate, Egypt.

Results: The findings indicated a positive significant impact of MA but a negative significant impact of EU on competitive performance, as well as a significant moderating impact of EU on the relationship between MA and competitive performance.

Conclusion: The results of the study can enrich knowledge in the marketing field by responding to an organization's concern about the impact of MA and EU on competitive performance.

سامح أحمد خاطر حصل على دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
(تخصص تسويق)، جامعة طنطا، عام 2016، يعمل مدرسا بقسم إدارة
الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا. له اهتمامات بحثية في مجالات:
التسويق والإدارة الإستراتيجية. (samehkhatter142@gmail.com)

المجلة العربية للمعلومات الإنسانية

فصلية علمية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

ajh بحوث باللغة العربية
ajh بحوث باللغة الإنجليزية
ajh مناقشات وندوات
ajh عروض الكتب الجديدة

مجلس
النشر
العلمي



رئيسة التحرير

أ.د. نسيمه باسند الغيث



ص.ب: 26585 الصفاة 13126 الكويت- هاتف: (965)24817689 - (965)24815453 فاكس: (965) 24812514

P.O. Box 26585 Safat, 13126 Kuwait - Tel.: (965) 24817689 - (965) 24815453 - Fax: (965) 24812514

Email: ajh@ku.edu.kw - http:// www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajh