

## البراعة المؤسسية مدخل لتحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية في مصر

د. نيفين سعيد بيومي عيسوي

معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

طموة، الجيزة

جمهورية مصر العربية

د. عماد عبد الخالق الطحان

كلية الأعمال - جامعة الجوف

المملكة العربية السعودية

معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

طموة، الجيزة - جمهورية مصر العربية

### الملخص

نظراً للمنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال العقارات بمصر لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لزيادة قدرتها التنافسية بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي ومنها البراعة المؤسسية والتي تعبر عن قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد. والتسويق الرشيق كنهج تسويق جديد يقوم فيه فريق التسويق بتحديد نطاق التركيز الخاص بالأنشطة ذات القيمة العالية، وتنفيذ تلك الأنشطة بشكل تعاوني ثم قياس تأثيرها ثم تقييم النتائج وتحسينها بشكل مستمر.

وتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور البراعة المؤسسية في تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية. وقد أعتد البحث بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي، وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث بالإضافة إلى دراسة ميدانية. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها:

- ضرورة تعزيز توجه الشركات العقارية بهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية لزيادة قدرتها التنافسية.
- قيام الشركات بتحليل الاستراتيجي للمستقبل لاستكشاف الفرص المستقبلية المتاحة بالبيئة الخارجية، وكذلك تحليل نتائج أداءها للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة؛ لتحسين الأنشطة التسويقية لديها لخلق قيمة مضافة للعملاء.

الكلمات المفتاحية: البراعة المؤسسية، التسويق الرشيق، الشركات العقارية.

### المقدمة

في ظل التغيرات الكبيرة والثورات الصناعية والتكنولوجية فائقة التسارع، كان من المتوقع أن تخطو المؤسسات خطوات ضخمة لتوازي هذا التطور، وذلك حفاظاً على مكانتها التنافسية والاقتصادية، وذلك عن طريق تبني المناهج الإدارية التي تتيح لها المنافسة والتي من أهمها البراعة المؤسسية والتي تساهم في زيادة القدرة على تكييف المؤسسات مع البيئة المتغيرة، وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد (راضي وقاسم، 2018).

ونظراً للمنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال العقارات بمصر لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لزيادة قدرتها التنافسية بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة للاستعداد له ولتطلباته وتحدياته.

وتعتبر البراعة المؤسسية عن قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، بما يحقق الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويحقق التوازن بينهما، وبما يتوافق مع الموارد المتاحة لمشاركة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية (أبو زيادة، 2020).

والتسويق الرشيق كنهج تسويق جديد يقوم فيه فريق التسويق بتحديد نطاق التركيز الخاص بالأنشطة ذات القيمة العالية، وتنفيذ تلك الأنشطة بشكل تعاوني ثم قياس تأثيرها ثم تقييم النتائج وتحسينها بشكل مستمر، ويهدف هذا النهج إلي تحسين القدرة التنبؤية والشفافية والقدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ على الوظائف الرئيسية للتسويق (Harvard Business Review, 2021). وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور البراعة المؤسسية كنهج إداري حديث في تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية في مصر.

## الدراسات السابقة

يمكن استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي البحث للوقوف على أبعاد المشكلة البحثية، كما يلي:

هدفت دراسة (أبو زيادة، 2020) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد إدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما جاء اهتمام الشركة بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جداً أيضاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، وجذب المواهب) على البراعة التنظيمية.

دراسة (Lin et al., 2017)، وتهدف إلى التعرف العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في المنظمات العاملة في الصين، وتوصلت الدراسة أن التفاعل المشترك بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يساهم في تحسين قدرة المنظمات على تحقيق البراعة التنظيمية.

دراسة (Bai and Ren, 2016)، وتهدف إلى التعرف على تأثير التوجه الريادي على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار في المنظمات العاملة في صناعة التكنولوجيا بالصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار، وأنه يمكن تحسين هذه العلاقة إذا تبنت هذه المنظمات أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة.

دراسة (Abuzaid, 2016)، وتهدف إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة الاستراتيجية (الرؤية، والتركيز، والتطبيق) على بناء البراعة التنظيمية.

دراسة (Wei, et al., 2014)، وتهدف إلى التعرف على تأثير الاستغلال والاستكشاف على أداء الشركات التي تستخدم الاستراتيجيات الريادية والدفاعية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاستغلال وأداء الشركات.

دراسة (Cheung & Hughes, 2012)، وتهدف إلى التعرف على أثر خصائص المديرين في الإدارة العليا، وملامح الهيكل التنظيمي، والسياق التنظيمي في ظهور البراعة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في اسكتلندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تحقق التوازن المحكم من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية من خلال تشكيل الهياكل التنظيمية الدولية السليمة، والاعتماد على أساليب القيادة المناسبة.

دراسة (Chu, et al., 2011)، وتهدف إلى معرفة الدور الوسيط للتوجه بالسوق من حيث (التوجه بالعميل، والتوجه بالمنافسين، والتنسيق بين الوظائف) على العلاقة بين تفاعل الاستغلال والاستكشاف وأداء المنتجات الجديدة في السوق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من الاستغلال والاستكشاف على أداء المنتجات الجديدة.

دراسة (Yang, Li, 2011)، وتهدف إلى التحقق من أثر كفاءة الاستكشاف والاستغلال على مخرجات تطوير المنتجات الجديدة في شركات التكنولوجيا في الصين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين كفاءة الاستكشاف وأداء المنتج الجديد ويكون سلبياً عند توسيط البيئة الديناميكية، في حين يكون إيجابياً عند توسيط البيئة التنافسية، وعلى العكس فإن الأثر في حالة كفاءة الاستغلال على أداء المنتج الجديد يكون إيجابياً عند توسيط البيئة الديناميكية، ولكن يكون سلبياً عند توسيط البيئة التنافسية.

دراسة (المهاشمي، 2018)، وتهدف إلى التعرف على كيفية مساهمة التسويق الرشيق في تحقيق الأداء التسويقي المستدام، ومعرفة طبيعة التأثير الوسيط الذي تمارسه عمليات الاستراتيجية الخضراء في تفعيل معنوية علاقة التأثير بين منهجية التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام، وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أبرزها أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام، وأن هناك دور وسيط وتأثير غير مباشر بين أبعاد التسويق الرشيق والأداء التسويقي المستدام من خلال عمليات الاستراتيجية الخضراء، أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة فهي، تعزيز توجه الشركة قيد الدراسة باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية، تفعيل دور منهجية التسويق الرشيق في الشركة موضوع الدراسة بما يساهم في تحقيق الأداء التسويقي المستدام.

دراسة (Payaro and Papa, 2016)، وتركزت مشكلة الدراسة حول التخلص أو الحد من الهدر في التصميم والتصنيع والتوزيع وعمليات خدمة الزبائن. وهدفت الدراسة إلى التكيف مع التسويق لتحديد الهدر في الأنشطة التسويقية واقتراح بعض الأدوات التي يمكن أن تساهم في خفض أو التخلص من الهدر الموجود في استراتيجيات التسويق الرشيق، وقياس نتائج تطبيق هذه الأدوات في استراتيجيات التسويق في عينة من (10) منظمات صغيرة ومتوسطة تقع في الشمال الشرقي من إيطاليا تستخدم هذا التصنيف لتحديد الهدر في استراتيجيات التسويق الخاصة بالمنظمات عينة الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الهدر والأدوات المقترحة تساعد المنظمات على إدارة التحسين، وزيادة مستوى رضا الزبائن، وتوحيد العمليات والحد من دورة وقت العملية، فضلاً عن أن المنظمات تستخدم في الأساس خرائط مجرى القيمة لتحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية. وجرى استخدام استمارة استبانة موجهة إلى الزبائن كأداة قياس فضلاً عن المقابلات شبه المنظمة مع كبار المديرين التنفيذيين، قوة البيع، البحث والتطوير، وخدمة الزبائن تهدف إلى التعرف على أنواع الهدر الرئيسية، واقتُرحت الدراسة تطبيق نموذج (Ohno) وفلسفته الرشيقة على أنواع الهدر السبعة في مجال التسويق مع بعض الأدوات للتخلص أو الحد من الهدر في كل نشاط من الأنشطة التسويقية.

دراسة (صاديق، 2015)، وتهدف إلى بيان مدى اعتماد المنظمات الصناعية للتسويق والمبيعات الرشيقين، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الباحثان على أسلوب قائمة الفحص بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد أفرزت مجموعة من النتائج منها قيام شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل باعتماد التسويق والمبيعات الرشيقين عند تسويق وبيع منتجاتها. وقدم هذا البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا المحدودة التسويق والمبيعات الرشيقين بأبعادهما الرئيسة في مجال عملها بالشكل الذي يقود إلى تحسين الأداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية.

دراسة (حمدي، 2013)، وتهدف إلى التعرف على أبعاد التسويق الرشيق التي تتبناها شركة آسياسيل للاتصالات في نينوي ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية، وبدلاً تحقيق أهداف البحث تم بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين أبعاد التسويق الرشيق بوصفه البُعد المفسر والكفاءة التسويقية بوصفها البُعد المستجيب، وأعمدت استمارة الاستبانة أداة للتعرف على آراء الأفراد المبحوثين، حيث تم توزيع (40) استمارة على الأفراد المبحوثين بمقر الشركة ومراكز التسويق في نينوي، وتم اختبار العلاقة والتأثير بين بُعدي البحث والتي في ضوءها تم تأشير مجموعة استنتاجات أبرزها اهتمام الشركة بتفعيل الكفاءة التسويقية واعتبارها مداراً للنجاح التسويقي، وفي سبيل ذلك تتبني الأفكار المبدعة في المجال التسويقي.

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن مراجعة هذه الدراسات والأدبيات ساعدت على صياغة المشكلة والأسئلة المتعلقة بالدراسة، وتحليل الموضوع من مختلف أبعاده لوضع تصور صحيح حول ما ستؤول إليه هذه الدراسة، وذلك بالتعمق في المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة حول ذات الموضوع، وأن تناول موضوع هذه الدراسة بمثابة امتداد لهذه البحوث والدراسات.

## المشكلة الدراسية

تواجه غالبية الشركات تحديات عديدة وصعوبات تحول دون مواكبتها للتطورات المتسارعة نحو عصر التسويق الرشيق بعد تراجع مزايا التكلفة واقتصادات الحجم أمام مزايا سرعة الاستجابة والمرونة واقتصادات النطاق، ومن ثم شاعت فلسفة الرشاقة في مناحي حياة الشركات، إذ لا بد أن يكون هناك دور للتسويق في تبني فلسفة الرشاقة وذلك من لحد من الهدر في الأنشطة التسويقية (الهاشمي، 2018). ويواجه القطاع العقاري منذ أواخر 2018 وحتى الآن عديد من التحديات والمشكلات، أبرزها الملاءة المالية وعدم قدرتها على استيفاء احتياجات ومطالب العملاء خاصة بعد جائحة كورونا. وعلي ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس التالي: ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة المؤسسية والمتمثلة في (استغلال الفرص واستكشافها) وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية؟

## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كون البراعة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى المحافظة على بقاءها واستمرارها من خلال مجموعة من الخيارات الاستراتيجية تجاه استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة في الوقت نفسه للوصول إلى تحقيق متطلبات التسويق الرشيق. وتكمن أهمية البحث أيضاً من الجانب العملي في إمكانية استفادة القائمين على الشركات العقارية من نتائج وتوصيات الدراسة في تحقيق الرشاقة التسويقية مقارنة بمثيلاتها من الشركات المنافسة.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور البراعة المؤسسية في تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية، وبعض الأهداف الفرعية، وهي: التعريف بمفهوم البراعة المؤسسية وأبعادها. والبحث في متطلبات تحقيق التسويق الرشيق. و معرفة العلاقة بين أبعاد البراعة المؤسسية في تحقيق متطلبات التسويق الرشيق من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالشركات العقارية.

## فروض الدراسة

**الفرض الرئيس:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البراعة المؤسسية وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلى فرضيين فرعيين كما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استغلال الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استكشاف الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

## منهج وأدوات الدراسة

يعتمد البحث بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتميز بالواقعية في التعامل مع مشكلة البحث لاعتماده على الدراسة الميدانية.

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أبعاد البراعة المؤسسية المتمثلة في: (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص)، وثلاثة أبعاد رئيسية للتسويق الرشيق، هي: (تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والابتكار، والتجربة والخطأ في التطبيق كمتغيرات تابعة).
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالشركات العقارية بالقاهرة.
- الحدود الزمنية: الحدود الزمنية للقيام بالدراسة الميدانية هي من شهر مايو 2021 إلى شهر يونيو 2021.

## الإطار المفاهيمي للدراسة مفهوم التسويق الرشيق وأبعاده

يشير التسويق الرشيق بمنظور الباحثين بأنه وسيلة لكسب المزيد من المال عن طريق خفض الإنفاق، وهو تسويق «قليل الهدر» أنه يركز على تحديد وخفض أو التخلص من الهدر الكامن في الأنشطة التسويقية، وابتكار تخفيض الكلف، وقياس خطة التسويق من خلال الاستخدام المتميز للتكنولوجيا والإعداد المسبق لها، التكنولوجيا لديها تمكين كبير للسماح لفلسفة التسويق الرشيق بالازدهار، باستخدام التكنولوجيا يمكنك أن تصل إلى الجمهور في لحظات، إنشاء تطوير وأتمتة حملات التسويق (Jenkins and Gregory, 2003).

ويعني التسويق الرشيق بمنظور آخر منهجية عملية التحسين المستمر التي من شأنها الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات، وتسريع دورات الإنتاج وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجالات التسويق، والتأكيد الكبير على العملية والإجراءات مع الدعم التكنولوجي، فضلاً عن التكنولوجيا التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (Dewell, 2007).

والتسويق الرشيق هو استخدام كل عناصر التسويق المختلفة لتحسين كفاءة العمليات التسويقية والتركيز على الجهود الجماعية وتطوير المشروعات لتحقيق فائدة كبيرة للعملاء النهائيين، وتعمل بشكل مكثف على تحسين النتائج التي يتم التوصل إليها بشكل مستمر تهدف استراتيجية التسويق الرشيق Agile Marketing إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لقسم التسويق وزيادة جودة الابتكار والتطوير (حماد، 2020).

ويشير التسويق الرشيق إلى الوسيلة التي تجعلك أكثر فاعلية من منافسيك، شيء مهم بعض من المنظمات تريد القيام به للتغلب على منافسيها، هو في الأساس نظام نقل المعرفة، ونظام تدريب على كيفية تحديد الفجوات المعرفية وإغلاقها، يأخذ منظورًا مختلفًا تمامًا في نقل المعرفة، ليس من وجهة نظر تعليم الزبائن، بل هو من وجهة نظر التعلم من الزبائن، وفهم كيفية استخدامها من قبل الزبائن وما هي فوائد منتجاتك وخدماتك، ويستهدف أنواعًا معينة من المنظمات التي تتمتع فعلاً بالتعليم، والتي تلتزم التحسين المستمر بدلاً من مجرد فعل الأشياء وإدارة الأمور كما هي. (Dager, 2010).

وهو كذلك منهجية استراتيجية لتبسيط وأتمتة عمليات التسويق من أجل تحسين الكفاءة من خلال التخلص من الهدر، العديد من الشركات الرشيقة تسعى للتخلص من الهدر، وليس التقليل من جميع أنواع الهدر في هذه العملية، التفكير الأكثر في هذا الموضوع هو فقط ضمن وظيفة التصنيع أو الوظيفة الإدارية، هذه القاعدة يمكن أن تطبق عند تنفيذ التسويق الرشيق كذلك، في التسويق الرشيق المنظمة يجب أن يكون لديها اثنان من المكونات في المقدمة: قيادة جديدة وقبول الطلب، كل المكونات الأخرى ينظر إليها على أنها إسراف ومرشحة للتخلص منها (Asefeso, 2003).

والتسويق الرشيق هو العملية التي تنطوي على إدخال التحسينات المستمرة إلى الطريقة الموجودة بالفعل من خلال ذلك يمكن لهذه الطريقة من تحقيق الكفاءة العالية، واحدة من التحديات التي تنشأ هي الأسلوب غير الكفاء في بناء القيادة، أدوات الإدارة، والطرائق غير الكفاءة التي تستغرق أيضًا وقتًا طويلاً، ومن الأفضل أنه يجري دمج استراتيجيات التسويق الداخلية باستمرار في عمليات الأعمال، أقسام التسويق تكون بشكل أفضل عندما يتم تجهيزها بالأدوات التي تمكنها من قيادة الإدارة بشكل فعال (Mollomo, 2013).

ومن جهة نظر أخرى التسويق الرشيق هو عملية قائمة على التغيير المستمر في الأولويات والتركيز حسب طبيعة العمل، مع الحاجة إلى وضع جانب للمساعدة على العمل بكفاءة أكبر مع عدم التدخل في العملية الإبداعية، الحاجة إلى بعض من الثقافة التي تجلب الأساليب الرشيقة، التصنيع والتعديل حسب طلب الزبون، من خلال تبني فلسفة التحسين المستمر جنبًا إلى جنب مع كانبان (Kanban) بوصفه وسيلة للتنظيم والتطور والقدرة على تنفيذ الرشاقة لتلبية احتياجات المسوقين (Ivanov, 2014).

يشير التسويق الرشيق إلى أنه عملية تستعير النماذج الأولية السريعة والتكرار من حركة التصنيع الرشيق وتحولها إلى آلية للتسويق للقرن الواحد والعشرين والتي هي: السرعة، المرونة، الكفاءة العالية، هي فلسفة التسويق الملائمة للتصنيع الرشيق كما هو الحال بالنسبة للأعمال الكبيرة (Scott, 2015).

ومن ثم فإن التسويق الرشيق هو طريقة قوية مدهشة تجعلك أكثر فاعلية بالنسبة للزبائن في مجال التسويق، هو نظام ينقل المعلومات إذ يمكننا أن نقول حيث لا يعلم الزبائن حول المنتج ولكن بدلاً من ذلك نتعلم منهم، ومن منظور مختلف تمامًا عن التيار الرئيسي إذ إننا نفهم ما يريده منا الزبائن من خلال ملاحظة الطريقة التي يمكن أن نستخدمها بحيث يمكن أن يستفيد الزبائن من السلع والخدمات (Akdenize, 2015).

ويرى (Gilder) أن التسويق الرشيق هو كل شيء عن قيمة الزبون، يركز الجهود على التخلص من الهدر، والتركيز على العناصر القيمة للزبائن – للحصول على الأشياء، متى ما يريدونها، وكيف أنهم يريدونها، والسعر الذي يريدونه مع كل تجربة واسعة في هذا المجال (Gilder, 2016).

وأخيراً فإن مفهوم التسويق الرشيق يدور حول ثلاث مراحل أساسية، وقد يطلق عليه أشياء كثيرة مختلفة، ولكنها جميعاً تعني الشيء نفسه، أحياناً يطلق عليه التجربة، تسلسل الأفكار، والتحسين وأحياناً أخرى يطلق عليها البناء، القياس، التعلم الأسماء لا تهم كثيراً، ولكن المفاهيم تعمل، سننظر في المراحل الرئيسة الثلاث: (Patel, 2016):

- البناء: بغض النظر عن نوع المنتج الذي كنت تفكر في بنائه، لا تبني شيئاً تاماً دون الحصول على التغذية الراجعة، بدلاً من بناء الأجزاء الأساسية فقط.
- القياس: بمجرد الانتهاء من بناء المنتج الأول، نحتاج إلى الحصول على التغذية الراجعة، بشكل أكثر تحديداً، تتبع كيفية تفاعل المستخدمين مع المنتج باستخدام المقاييس.
- التعلم: من خلال تحليل البيانات، يمكنك أن ترى ما كان صحيحاً وما حدث من خطأ وسوف تعرف كيفية تحسين المنتج.

وقد اتفقت المصادر العلمية على أن منهجية التسويق الرشيق تعد من أهم المنهجيات الضرورية لضمان مرحلة التحول الرشيق وما بعد ذلك، ففي المرحلة الأولى للبدء في عملية التحول الرشيق يتطلب الأمر قيام الشركة باختيار المنتجات التي تشكل ضمان لها في المستقبل وتعد هذه الخطوة الأولى في عملية التحول والتي يطلق عليها مرحلة تطور مفهوم المنتج. وتجدر الإشارة إلى تجاهل العديد من الباحثين لدور منهجية التسويق الرشيق عبر التركيز على الجوانب والتحديات ذات الصلة بالتصنيع الرشيق، على الرغم من أن معرفة السوق وحاجات الزبائن تعد الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرشيق، ومن أهم مزايا التحول الرشيق تحرير الطاقات الإنتاجية وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح، وهذا يتطلب إعادة هيكلة شبكة المبيعات واستراتيجية اتصالات جديدة، كما إن التحول الرشيق عملية تبدأ ولا تنتهي فالتسويق هو العامل الحاسم في العملية لأنه يعد مصدر الابتكار المستمر والذي يزيد دائماً من القدرة على تحويل التحسينات المستمرة إلى مزايا تنافسية (Miotto, 2016).

والآثار الرئيسة للتحول إلى التسويق الرشيق، فضلاً عن تحسين خدمة العملاء وتقليل الهدر والمخزونات، هي الارتقاء في تحرير الطاقات، الطاقات العالية تظهر نتائجها في الهدر إذا كانت المنظمة غير قادرة على تحويلها إلى فرص للمبيعات الجديدة والنمو، في ضوء ذلك فإن الأهداف التي يسعى التسويق الرشيق لتحقيقها هي:

(Lowry, 2003; Dewell, 2007; Asefeso, 2013; Ellias and Harrison, 2015)

- 1- الحد من الهدر وعدم كفاءة العمليات وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في كل مجال التسويق.
- 2- تقديم الأداء الوظيفي المطلوب عن طريق تغيير بعض العمليات وتطبيق مبادئ صحيحة لتوفير الوقت والمال.
- 3- تقديم دعم لعدد متزايد من الزبائن الذين عقدوا العزم على الانتقال إلى عصر التسويق الرشيق الجديد باستخدام متخصصين لمساعدتهم على تحسين أفضل الممارسات والعمليات وتمكين العاملين وإدخال التكنولوجيا الجديدة مع أقل قدر من الاضطراب لأعمالهم.
- 4- وضع الزبون في مركز الأنشطة التسويقية وتوفير القيمة ذات الدلالة بالنسبة للزبون.
- 5- القدرة على الإبداع للتحسين المستمر.
- 6- زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة المبيعات، وتحسين فاعلية التسويق.
- 7- البحث عن آفاق الزبائن الجديدة وتوفير الخدمة لهم.

- 8- بناء المجتمع (Build a Community) على كل شبكة اجتماعية.
- 9- بناء الوعي بالعلامة التجارية حول المصادر العالمية.
- 10- التخلص من الأنشطة التسويقية التي لا تضيف قيمة للعميل.

من خلال ما تقدم يمكن القول إن التسويق الرشيق هو فلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ تتمثل في التقليل أو التخلص من الهدر، تخفيض التكلفة، استخدام التكنولوجيا، التحسين المستمر للأنشطة التسويقية، نقل المعرفة، التغيير المستمر، التحديد الدقيق للقيمة، فضلاً عن السرعة والمرونة والكفاءة العالية، واعتبار الزبون في مركز الأنشطة التسويقية. ومما سبق أيضاً يمكن إجمال أبعاد التسويق الرشيق في ثلاثة أبعاد رئيسية هي (حماد، 2020): تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة. والابتكار. والتجربة والخطأ في التطبيق.

### البراعة المؤسسية وأبعادها

إن الفكرة الرئيسة وراء البراعة المؤسسية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة الاستراتيجيات الاستغلالية والاستكشافية في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفعالية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال القدرات الحالية ونشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار، ووفق (Kouropalatis et al., 2012) تعبر البراعة المؤسسية عن قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازناً بين الأداء الاستثماري والاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.

ولهذا فقد أصبحت البراعة المؤسسية ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، استثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد.

وقد حددت معظم الدراسات بُعدين رئيسيين للبراعة المؤسسية، وهما (حنان، 2019):

#### 1- استغلال الفرص Opportunities Exploitation:

حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من أجل استثمار القدرات الحالية.

#### 2- استكشاف الفرص Opportunities Explore:

يهدف استكشاف الفرص الجديدة إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، كما إنها تؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص والعمل على اقتناصها قبل المنافسين. ومما سبق يتضح لنا أبرز الجوانب الخاصة بالعلاقة بين البراعة المؤسسية والتسويق الرشيق، وتتمثل في (حماد، 2020):

- التركيز على القيم المقدمة للعملاء.
- تنظيم وتكامل كل الأنشطة التسويقية والإدارية والتشغيلية للوصول إلى جودة إنتاج المنتجات.
- الوصول إلى التفرد من حيث الجودة والسعر.
- العمل على الابتكار والتطوير بشكل كبير.
- الاهتمام بإدارة R&D البحث والتطوير.
- التركيز على رضا العملاء، وخدمة ما بعد البيع.
- تحديد أي من الأنشطة التسويقية ذات قيمة مرتفعة وأنها منخفضة القيمة بالنسبة للعملاء.
- تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة للـ Activity over capacity.

- استبعاد العاملين الأكثر والأقل من الطاقة people over/under capacity.
- تنشيط الطلب بناء على القيم المقدمة إلى العميل.
- خلق قيم جديدة ومبتكرة العملاء المستهدفين.
- التجربة والخطأ (Trial and Error) يعتمد منهج الرشاقة التسويقية إلى تبني فكره التجربة والخطأ، حيث لا يمكن الوصول إلى الابتكار والتطوير إلا عن طريق تجربة وتنفيذ أفكار ومنتجات جديدة ومن المؤكد أن في التجربة والعمل على حل الأخطاء التي يجب التعامل معها على إنها أحد عناصر التجربة.
- رشاقة التسويق تعتمد على مرونة وسرعة اتخاذ القرارات التسويقية.
- الحصول على التغذية العكسية من السوق ومن العملاء والعمل الدائم على الاستجابة الفورية لمشكلات واعتراضات العملاء وذلك للحفاظ على ولاء العملاء.

## الدراسة الميدانية

### منهجية الدراسة الميدانية

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

شركات التطوير العقاري هي شركات إنشاءات عقارية، تقوم بالبحث في الوحدات والأراضي الفضاء والبناء عليها، وتكون مسؤولة عن عمليات البناء واستخراج التراخيص وحتى تسويق العقار فيما بعد والفرق بين التطوير العقاري والاستثمار العقاري، أن المطور هو من يُنشئ الفكرة والمبنى ويسوق له، بينما المستثمر يتاجر بالوحدات الجيدة في سوق العقارات بعد شراءها من المطورين سعياً للربح. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$x = \frac{q(1-q)}{n}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية:

جدول رقم (1)  
توزيع الاستبيان على مجتمع وعينة الدراسة

العينة	الشركة
33	مجموعة طلعت مصطفى
21	بالم هيلز
16	أوراسكوم للتنمية
18	الشرقيون العقارية
12	إعمار
100	إجمالي

- ن = حجم العينة
- ق = تعني نسبة توافر الخصائص في العينة وهي عادة يتم افتراضها بقيمة 50%.
- معامل الثقة 90% وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+، - 10%) .
- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة 90% = 2

بتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة = 100 مفردة. وتم توزيعها على الشركات التي أبدت تعاوناً، كما في جدول (1):

#### 2- تصميم الاستبيان

تم تصميم استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة من أعضاء هيئة التدريس تجاه متغيرات الدراسة، وتصميم هذا الاستبيان، فقد تم الاطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة ومن خلالها تم إعداد استمارة استبيان مبدئية، ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين وتعديلها وفق توجيهاتهم، وانتهى إلى إعداد استمارة استبيان تضمنت بعض المحاور التي تعكس موضوع الدراسة.

#### 3- الأساليب الإحصائية

معامل «كرونباخ ألفا» لقياس ثبات استمارة الاستبيان، ومقاييس التشتت والنزعة المركزية لقياس اتجاهات عينة الدراسة، والانحدار الخطى لبيان التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### 4- اختبار الثبات

تتراوح قيمة معامل «كرونباخ ألفا» لقياس الثبات بين صفر وواحد، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوى جداً، وكانت قيمة معامل الثبات للبراعة المؤسسية بأبعادها 77.18%، التسويق الرشيق 82.72%، ويعكس ذلك ثبات مقبول جداً لكلا المتغيرين.

## اختبار فروض الدراسة الميدانية

ينص الفرض الرئيس على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البراعة المؤسسية وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي فرضيين فرعيين يتم اختبارهما كما يلي:

### 1- اختبار الفرض الفرعي الأول

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استغلال الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

#### جدول رقم (2)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	المعنوية
استغلال الفرص	التسويق الرشيق	0.860 <sup>(**)</sup>	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

#### جدول رقم (3)

تحليل التباين للفرض الأول

البيان	مجموع مربعات المتغيرات	متوسط مربعات المتغيرات	اختبار "ف"
الانحدار	34.642	34.642	34.642
الخطأ	231.98	2.367	14.638
			0.000

#### جدول رقم (4)

معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

البيان	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.7396	0.53835

بالنظر لجدول (2) يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين استغلال الفرص المتاحة وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق، فقد كانت قيمة معامل الارتباط 0.860 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زادت القدرة على استغلال الفرص كلما زادت القدرة على تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

### ب- تحليل التباين:

بالنظر لجدول (3) تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين استغلال الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية، حيث كانت قيمة اختبار «ف» 14.638 ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

### ج- معامل التحديد:

يبين جدول رقم (4) أن معامل التحديد  $R^2 = 0.7392$ ، وهو يعني أن استغلال الفرص يفسر تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية بنسبة 73.96%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية مثل الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول، أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استغلال الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

### 2- اختبار الفرض الفرعي الثاني

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استكشاف الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

#### أ- معامل الارتباط

بالنظر لجدول (5) يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين اكتشاف الفرص المتاحة وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق، فقد كانت قيمة معامل الارتباط 0.860 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زادت القدرة على اكتشاف الفرص زادت القدرة على تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

#### جدول رقم (5)

مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	المعنوية
اكتشاف الفرص	التسويق الرشيق	0.768 <sup>(**)</sup>	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

### ب- تحليل التباين

بالنظر في جدول رقم (6) تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين استكشاف الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية، حيث كانت قيمة اختبار «ف» 78.805 ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

#### جدول رقم (6)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع مربعات المتغيرات	متوسط مربعات المتغيرات	اختبار "ف"
الانحدار	118.810	118.810	118.810
الخطأ	147.750	1.508	78.805
			0.000

ج- معامل التحديد

جدول رقم (7)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

البيان	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.590	0.53835

يبين جدول رقم (7) أن معامل التحديد  $R^2 = 0.590$ ، وهو يعني

أن اكتشاف الفرص يفسر تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية بنسبة 59%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية مثل الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني، أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين استكشاف الفرص وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

وكذلك يكون تم إثبات صحة الفرض الرئيس وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البراعة المؤسسية وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد البراعة المؤسسية

يتضح من جدول رقم (8) وبناء على استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان إيجابياً تجاه أبعاد البراعة المؤسسية وهو الموافقة وبدرجة كبيرة على محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط المرجح (3 درجات).

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد التسويق الرشيق

يتضح من جدول (9) وبناء على استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان إيجابياً تجاه أبعاد التسويق الرشيق وهو الموافقة وبدرجة كبيرة على محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط المرجح (3 درجات).

النتائج والتوصيات

أهم النتائج

- في ظل التغيرات الكبيرة والثورات الصناعية والتكنولوجية فائقة التسارع، كان من المتوقع أن تخطو المؤسسات خطوات ضخمة لتوازي هذا التطور، وذلك حفاظاً على مكانتها التنافسية والاقتصادية، وذلك عن طريق تبني المناهج الإدارية التي تتيح لها المنافسة والتي من أهمها البراعة المؤسسية.

جدول رقم (8)

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد البراعة المؤسسية

م	العبرة	المتوسط
1	أ- استغلال الفرص: تبذل الشركة أقصى جهودها لاستثمار الفرص المتاحة في السوق قبل المنافسين.	4.09
2	تعمل الشركة على تحقيق الريادة وقيادة السوق.	4.12
3	تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة.	3.98
4	قدرة الشركة على اتخاذ القرارات السريعة لاغتنام الفرص.	4.14
5	تحليل نقاط قوة وضعف أداء المنافسين لاستغلالها.	3.71
6	ب- استكشاف الفرص: هناك رؤية واضحة للشركة للتنبؤ باتجاهات السوق.	3.25
7	تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية للتعرف على الفرص المستقبلية.	3.73
8	قدرة الشركة على تحليل البيئة الخارجية لتعزيز قدرتها التنافسية.	3.46
9	تعمل الشركة على استشراف المستقبل لوضع الاستراتيجيات الاستباقية.	3.89
10	الابتكار والإبداع من الاستراتيجيات الأساسية للشركة لتعزيز نقاط قوتها.	3.37

جدول رقم (9)

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد التسويق الرشيق

م	العبرة	المتوسط
1	القدرة على الحد من الهدر وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في مجال التسويق.	4.07
2	القدرة على تغيير بعض العمليات لتوفير الوقت والمال.	3.75
3	القدرة على إدخال التكنولوجيا الجديدة مع أقل قدر من الاضطراب لأعمالهم.	3.68
4	القدرة على الارتقاء بتطلعات العملاء.	3.90
5	القدرة على الإبداع من قبل الحاجة للتحسين المستمر.	3.83
6	القدرة على تخفيض تكلفة المبيعات، تحسين فاعلية التسويق.	4.11
7	القدرة على البحث عن شرائح جديدة من العملاء.	3.72
8	القدرة على الموازنة بين التكلفة والعائد.	4.17
9	القدرة على بناء الوعي بالعلامة التجارية للشركة.	3.62
10	القدرة على التخلص من الأنشطة التسويقية التي لا تضيف قيمة للعميل.	3.55

- نظراً للمنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال العقارات بمصر لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لزيادة قدرتها التنافسية بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة للاستعداد له ومتطلباته وتحدياته.
- التسويق الرشيق نهج تسويقي جديد يقوم فيه فريق التسويق بتحديد نطاق التركيز الخاص بالأنشطة ذات القيمة العالية، وتنفيذ تلك الأنشطة بشكل تعاوني ثم قياس تأثيرها ثم تقييم النتائج وتحسينها بشكل مستمر، ويهدف هذا النهج إلى تحسين القدرة التنبؤية للتعرف على التغييرات التي تطرأ على وظائف التسويق.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين أبعاد البراعة المؤسسية (الاستغلال والاكتشاف) وبين تحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية.
- يتضح من بناء على استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان إيجابياً تجاه أبعاد البراعة المؤسسية وكذلك أبعاد التسويق الرشيق وهو الموافقة وبدرجة كبيرة على محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط المرجح (3 درجات).

### التوصيات

- تعزيز توجه الشركات العقارية بتهيئة متطلبات اعتماد منهجية التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية لزيادة قدرتها التنافسية.
- توعية العاملين في الشركة ميدان الدراسة بأهمية اعتماد مفاهيم ومتطلبات تنفيذ منهجية الرقابة التسويقية والمنافع المتوقع منها للارتقاء بمستوى تبني ممارسات التسويق الرشيق في الشركات والتركيز على توفير القيمة للعملاء.
- أن تنفذ الشركات العقارية ممارسات التحسين المستمر من أجل تحسين مستوى مبيعاتها ووظائفها التسويقية.
- قيام الشركات بتحليل الاستراتيجي للمستقبل لاستكشاف الفرص المستقبلية المتاحة بالبيئة الخارجية، ومن ثم وضع خطة على أسس علمية سليمة لريادة السوق، على أن يلتزم بها جميع العاملين، وأن تعتمد هذه الخطة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء والرقابة التسويقية مقارنة بالمنافسين.
- قيام الشركات بتحليل نتائج أداءها للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة؛ لتحسين الأنشطة التسويقية لديها لخلق قيمة مضافة للعملاء والارتقاء بمستوى تطلعاتهم.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2020). «دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية»، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الإمارات، م 18، ع2.
- المنهج الوصفي، تعريفه وخصائصه، مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، على الرابط التالي: <https://www.mobt3ath.com/>
- الهاشمي، علي غباش محمد. (2018). اعتماد التسويق الرشيق في تحقيق الأداء التسويقي المستدام من خلال تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- حماد، شريف. (2020). التسويق الرشيق وكيف طبقته شركة أبل على أشهر منتجاتها، متاح على الرابط التالي: <https://www.posteqtisady.com/news.php?type=news&id=674>
- حمدي، سالم حمد. (2013). أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية: دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات في محافظة نينوي، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- حنان، صفاء كامل. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية: بحث تحليلي في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة – كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- راضي، جواد محسن؛ وقاسم، زهراء نعيم. (2018). التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة لمحافظة الوسط والجنوب: بحث مستقل من رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- صادق، درمان سليمان. (2015). «تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الإنتاجية: دراسة حالة في شركة كوكاكولا المحدودة»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، إربد، الأردن.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Abuzaid, A. (2016). "Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies", **International Journal of Business and Management**, 11 (5): 328-339.
- Asefeso, Ade. (2013). **Lean Marketing**. AA Global Sourcing Ltd.
- Bai, J. and Ren, J. (2016). "Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation", **Frontiers of Business Research in China**, 10 (4): 664-693.
- Chung, Y. and Hughes, M. (2012). "Drivers of Innovation Ambidexterity in Small-to-Medium-Sized Firms", **European Management Journal**, 30: 1-17.
- Chu, Chih-Peng et al. (2011). "The Joint Effect of project- level Exploratory and Exploitative learning in new product Development", **European Journal of Marketing**, 45 (4):531-550.
- Dager, Joe. (2010). **Lean Marketing**. <https://business901.com/lean>.
- Dewell, Roy. (2007). "The Dawn of Lean Marketing", **Journal of Digital Asset Management**, Vol. 3, 1.
- Elias, simon and Harrison, Richard. (2015). "Applying Lean in Sales and Marketing Moving to Process Thinking", [www.leancompetency.org/articles](http://www.leancompetency.org/articles).
- Girdler, Michael. (2016). "Lean Marketing and Sales-time to Lose the Waste", <http://Cornerstonedynamics.com/lean-marketing-sales-Time-to-lose-the-wast/>.
- Ivanov, Bisser. (2014). "Lean Marketing: Adopting Continuous Improvement", <https://Kanbanize.com/blog/Lean-marketing/>.

- Jenkins, Debbie and Gregory Joy. (2003). **The Gorillas Want Bananas: The Lean Marketing Hand Book For Small Expert Businesses**. Lean Marketing Press, Birmingham.
- Lin, H. et.al. (2017). "Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech parks in China", **Journal of Product Innovation Management**, 34 (2): 122-140. [www.onlinelibrary.wiley.com](http://www.onlinelibrary.wiley.com), 19/3/2018.
- Lowry, James R. (2003). "A Primer for Lean Marketing", **Journal of Business Horizons**, Vol. 46, Issue 3.
- Miotto, Matteo. (2016). "Strategy and Lean Marketing", <http://gianesincanepari.com/en/service/business-development/strategy-and-lean-marketing/>
- Mollomo, Vin. (2013). **What is Lean Marketing?**. <http://i2iwebmedia.com/i2iblog/2013/04/29/what-is-lean-marketing>
- Patell, Nell. (2016). **How to Apply Lean Marketing to Your Content Based Business**. <http://www.quicksprout.com/com/2016/02/10/how-to-apply-lean-marketing-to-your-content-based-business/>.
- Scott, Justin. (2015). "How Lean Marketing Can Help You Run Better Business", <http://growth-devil.com/Lean-marketing-better-business/>.
- Wei, Zelong et al. (2014). "Bottom-up Learning, Organizational Formalization and Ambidextrous Innovation", **Journal of Organizational Change Management**, 24 (3): 314-329.

## Institutional Ingenuity is an Approach to Achieve the Requirements of Agile Marketing in Real Estate Companies in Egypt

**Dr. Emad Abdel-Khalek El-Tahan**

Business College - Jouf University

Kingdom of Saudi Arabia

Giza Higher Institute for Administrative Sciences, Tamwa, Egypt

emad\_tahan@hotmail.com

**Dr. Nevin Saeed Bayoumi Essawy**

Giza Higher Institute for Administrative Sciences, Tamwa, Egypt

nevine.elessaway@gmail.com

### ABSTRACT

Given the fierce competition from companies working in the field of real estate in Egypt to achieve leadership and superiority over competitors, the use of modern approaches and approaches to increase their competitiveness has become a working method and a basic requirement, including institutional ingenuity, which expresses the organization's ability to exploit current activities in existing fields, and to explore new activities in new areas at the same time.

Agile marketing is a new marketing approach in which the marketing team defines the focus of high-value activities, implements those activities collaboratively, measures their impact, and evaluates and continually improves results.

The main objective of the study was to identify the role of institutional ingenuity in achieving the requirements of agile marketing in real estate companies.

The research relied mainly on the descriptive analytical method, and the rooting of the basic theoretical concepts related to the subject of the research, in addition to a field study.

The study reached some recommendations, including:

- The necessity of strengthening the orientation of real estate companies by creating the requirements for adopting the lean marketing methodology in their marketing operations to increase their competitiveness.
- Companies carry out strategic analysis for the future to explore future opportunities available in the external environment, as well as analyze the results of their performance to identify strengths and strengthen them and weaknesses to overcome them; to enable them to take advantage of the available opportunities; To improve its marketing activities to create value for customers.

**Keywords:** *Institutional Ingenuity, Agile Marketing, Real Estate Companies.*

