Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 167-183
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.9

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

The Role of Organizational Learning in Enhancing Marketing Agility: An Analytical Study of the Opinions of Managerial Staff in a Sample of Hotels in Duhok Governorate

Falah Hasan Ramadhan [A], Hakar Zaki Mohammed [B]
[A] Technical College of Administration/Duhok Polytechnic University
[B] Amedi Technical Institute/Duhok Polytechnic University

Keywords:
Organizational Learning, Marketing Agility, Hotels.

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received	10 Aug. 2025
Received in revised form	26 Aug. 2025
Accepted	26 Aug. 2025
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Falah Hasan Ramadhan
Technical College of Administration/
Duhok Polytechnic University

Abstract: The research aims to identify the role of organizational learning in enhancing marketing agility. Considering that Duhok Governorate is one of the most important tourist destinations in the Kurdistan Region of Iraq, hotels in this governorate witness a significant tourist momentum during holidays, occasions, and travel seasons. The hotel sector faces challenges in keeping pace with the increasing demands of tourists and achieving competitive excellence, which may be attributed to the weak ability to adapt to rapid changes in the market and provide innovative services with added value. The current research relied on the descriptive-analytical approach, as its problem revolved around a set of questions, including: What is the nature of the correlation between organizational learning and marketing agility in the hotels studied? Is there a significant impact of organizational learning on marketing agility in the hotels studied? The data were collected using a questionnaire distributed to a random sample of (170) hotel workers in Duhok Governorate. (153) valid questionnaires were retrieved for analysis, with a response rate of (90%). The statistical package SPSS V.26 was used. The results showed a significant correlation between organizational learning and marketing prowess among the researched sample, and a significant impact of organizational learning on marketing prowess among the responding sample. In light of these results, the research presented a number of proposals, the most prominent of which is the need to encourage hotels to develop organizational learning processes and give them priority. This can be achieved by creating an environment that supports continuous learning and encourages professional development and knowledge exchange among employees. Hotels should focus on learning and development goals within their strategic plans and allocate resources for continuous training, workshops and educational programs, as hotels can enhance their marketing prowess by supporting organizational learning processes.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 167-183
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.9

دور التعلم التنظيمي في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء الملاكات الإدارية في عينة من الفنادق بمحافظة دهوك

فلاح حسن رمضان
الكلية التقنية الادارية
جامعة دهوك التقنية

هكار زكي محمد
المعهد التقني ـ العمادية
جامعة دهوك التقنية

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تعزيز البراعة التسويقي، وعلى أساس أن محافظة دهوك تعد أحد أهم الوجهات السياحية في إقليم كردستان العراق، لذلك فأن الفنادق في هذه المحافظة تشهد زخماً سياحياً كبيراً خلال العطل والمناسبات ومواسم الرحلات، ليُواجه القطاع الفندقي تحديات في مواكبة متطلبات السياح المتزايدة وتحقيق التميز التنافسي، الأمر الذي قد يُعزى إلى ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتقديم خدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصف التحليلي، حيث تمحورت إشكاليته حول مجموعة من الأسئلة، منها: ما طبيعة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والبراعة التسويقية في الفنادق المبحوثة؟ هل هناك تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في البراعة التسويقية في الفنادق المبحوثة؟ تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وُزّعت على عينة عشوائية مكونة من (170) فرداً من العاملين في الفنادق بمحافظة دهوك إذ تم استرجاع (153) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (90%)، تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.26، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والبراعة التسويقية لدى العينة المبحوثة، ووجود علاقة تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في البراعة التسويقية لدى العينة المستجيبة وفي ضوء هذه النتائج، قدم البحث عدداً من المقترحات، من أبرزها ضرورة حث الفنادق على تطوير عمليات التعلم التنظيمي واعطاء الاولوية لها، ويمكن الوصول لذلك بإنشاء بيئة داعمة للتعلم المستمر وتشجع التطوير المهني، وتبادل المعرفة بين العاملين، وينبغي على الفنادق التركيز على أهداف التعلم والتطوير ضمن خططها الاستراتيجية وتخصيص الموارد للتدريب المستمر وورش العمل والبرامج التعليمية، إذ تستطيع الفنادق عبر دعم عمليات التعلم التنظيمي الوصول لتعزيز براعتها التسويقية.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، البراعة التسويقية، الفنادق.

المقدمة

رغم تناول الباحث لموضوع التعلم التنظيمي إلا أنها ما زالت محل جدل ونقاش فكري معهم، فعلى الرغم من أن بعض أنواع التعلم قد درست على نطاق واسع في أدبيات الإدارة إلا أن دراسة مفهوم التعلم التنظيمي لا يزال في مراحل الأولى ،لذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوع التعلم التنظيمي بهدف التجربة والانفتاح والمشاركة المعرفة ونقلها والحوار والتفاعل مع البيئة الخارجية، ويعد موضوع البراعة التسويقية واحداً من أكثر الموضوعات جدلاً وتداخلاً مع العديد من المفاهيم الأخرى، فضلاً عن تعاملاها مع التحديات التنافسية في ظل التغييرات البيئية الراهنة.

وانسجامًا مع ما سبق، ونظرًا لأهمية التعلم التنظيمي في تعزيز البراعة التسويقية، ارتأينا دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من المنظمات الفندقية في محافظة دهوك، بهدف تحديد واقع الحال فيهما، وصولًا إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل بشكل عام والتنافسية المتزايدة في القطاع الفندقي على وجه الخصوص، أصبح من الضروري للفنادق تطوير قدراتها التسويقية لمواكبة متطلبات السوق، ومما يستدعي تبني استراتيجيات مبتكرة تعتمد على البراعة التسويقية لتعزيز الخدمات الفندقية وتلبية توقعات الزبائن المتزايدة. إذ تُعد البراعة التسويقية مفهوماً حيوياً لنجاح المؤسسات في بيئة تنافسية ديناميكية، من خلال تعزيز

قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية، واستغلال الفرص الناشئة، وابتكار حلول تسويقية تلبي احتياجات الزبائن بشكل أكثر فعالية من المنافسين .وعليه ينطلق الباحث في تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس الآتي:"هل للتعلم التنظيمي دور في تحقيق البراعة التسويقية للقطاع السياحي في فنادق محافظة دهوك؟ "وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد التساؤلات البحثية للدراسة بما يأتي:

- ما مستوى توافر أَبعاد التعلم التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة؟
- ما مستوى توافر أَبعاد البراعة التسويقية لدى الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والبراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة؟
- هل هناك تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث:

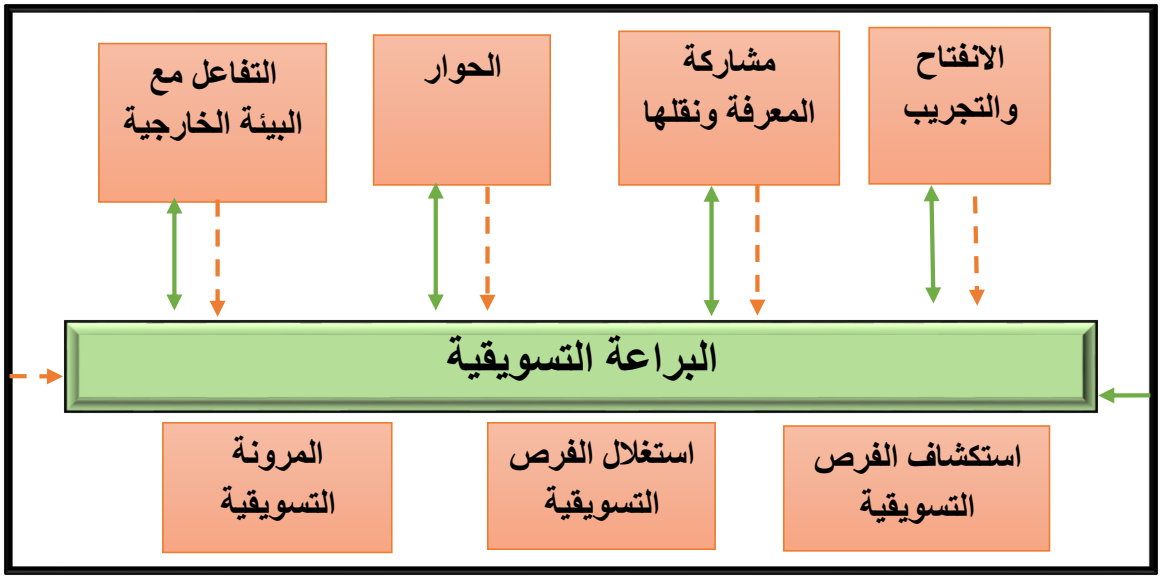
1. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بدور التعلم التنظيمي في تعزيز البراعة التسويقية، خاصة في مجال إدارة الفنادق بمحافظة دهوك، ويضيف البحث إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة الأعمال والتسويق من خلال تقديم نتائج مستخلصة من واقع ميداني.
2. يساهم في توضيح دور التعلّم التنظيمي كأداة استراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية داخل المنظمات الفندقية، بما يرفع قدرتها التنافسية.
3. يمدّ القيادات الإدارية في القطاع الفندقي برؤى عملية حول علاقات الارتباط والتأثير بين التعلّم التنظيمي والبراعة التسويقية، بما يساعد على اتخاذ قرارات تطويرية أكثر فاعلية.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. تحديد مستوى التعلّم التنظيمي في المنظمات الفندقية محل الدراسة، من خلال قياس أبعاده الرئيسة وتحليل واقع ممارساته في بيئة العمل.
2. قياس مستوى البراعة التسويقية لدى تلك المنظمات، عبر دراسة قدرتها على استيعاب متغيرات السوق وتوظيف استراتيجيات تسويقية مبتكرة.
3. تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين التعلّم التنظيمي والبراعة التسويقية، للكشف عن مدى الترابط الإيجابي أو السلبي بينهما.
4. اختبار أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز البراعة التسويقية، وتحديد قوة هذا الأثر وأبعاده في تحسين الأداء التسويقي.

5. تقديم مقترحات وتوصيات عملية تستند إلى النتائج، بهدف تطوير الممارسات الإدارية والتسويقية في القطاع الفندقي بمحافظة دهوك.

رابعاً. الأنموذج الفرضي للبحث: يوضح الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للبحث إذ جرت بلورته بهدف الإجابة عن أسئلة مشكلة البحث. ويتضمن متغيرين رئيسيين هي التعلم التنظيمي بأبعاده (المتغير المستقل) والبراعة التسويقية بأبعاده (المتغير المعتمد).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

أ. **الفرضية الرئيسة الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده والبراعة التسويقية على مستوى الفنادق المبحوثة. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التجريب والانفتاح والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المعرفة ونقلها والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة.
- **لفرضية الفرعية الثالثة:** هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الحوار والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التفاعل مع البيئة والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة.

ب. **الفرضية الرئيسة الثانية:** هنالك تأثير معنوية للتعلم التنظيمي بأبعاده في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هنالك تأثير معنوي لبعد التجريب والانفتاح في البراعة التسويقية في المنظات المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** هنالك تأثير معنوي لبعد مشاركة المعرفة ونقلها في البراعة التسويقية في المنظات المبحوثة
- **لفرضية الفرعية الثالثة**: هنالك تأثير معنوي لبعد الحوار في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** هنالك تأثير معنوي لبعد التفاعل مع البيئة الخارجية في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة

سادساً. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول الباحث من خلاله تحديد أبعاد التعلم التنظيمي ودورها في تعزيز البراعة التسويقية في عدد من إدارة الفنادق الخمسة والأربعة والثلاثة النجوم في محافظة دهوك، والذي يحاول الباحث من خلاله وصف موضوع البحث، وتحليل البيانات، وأن يقارن ويفسر املا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى ويثرى بها رصيد المعرفة على متغيرات البحث.

سابعاً. أدوات جمع البيانات:

الجانب نظري: سيتم الاعتماد في مناقشة الإطار النظري للدراسة الحالية على الجهود المعرفية للباحثين في هذا المجال سواء تعلق الأمر باعتماد الرسائل والطروحات الجامعية أو الكتب أو الدوريات والمقالات والمؤتمرات أو ما متاح على شبكة الأنترنيت، وبما يسهم في إثراء هذه المغيرات.

الجانب الميداني: سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب وأبرزها ما يتعلق بالزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية، فضلاً عن اعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتكونت من ثلاثة أجزاء، احتوى جزء الأول على المعلومات العامة، والجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالتعلم التنظيمي، والثالث على المقاييس الخاصة بالبراعة التسويقية، واعتمد مقايس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من لا اتفق بشدة إلى أتفق بشدة وبدجات تتراوح من (1-5) لتحديد مستوي الاستجابة نحو الفقرات الاستمارة. وقد تم توزيع (170) استمارة الاستبانة عن إدارة الفنادق (5 نجوم) و(4 نجوم) و(3نجوم) في محافظة دهوك واسترجع (153) استمارة صالحة للتحليل.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي إطار نظري

أولاً. مفهوم التعلم التنظيمي: حظيّ مفهوم التعلم التنظيمي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين بوصفه مدخلاً ادارياً، وأحد أهم الأسس التي تستند إليها المنظمات المتعلمة والمعاصرة في ظل تزايد تعقيد البيئة التنافسية، الأمر الذي يتطلب حاجة المنظمات إلى المعرفة والابتكار، فالتعلم أنموذج تنظيمي معقد متعدد الأبعاد يمنح المنظمة قدرة على مواجهة تجاذبات البيئة الخارجية والحاجة إلى توفير الاليات والأدوات المناسبة لتحديد قدرتها بهدف تحقيق قيمة استراتيجية وميزة تنافسية تضمن البقاء والازدهار (الهدلة، 2013: 23). كما إن التعلم التنظيمي يقوم على فاعلية التواصل ومشاركة المعرفة بين العاملين، وتكوين مقدرة مستمرة ومتجددة على التعلّم والتجريب والانفتاح والتكيف مع البيئة والتغير المستمر، وتكامل المعارف الضمنية والظاهرة، والرؤية المشتركة، والبناء التنظيمي والخبرة، الملائم لعملية التعلم، وتحقيق الازدهار للمنظمة، وعبر بناء نوعين من التعلم التنظيمي هما التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال، لذلك ينبغي إقناع قادة المنظمة باستعمال تفكيرهم التكاملي لضمان أفضل أداء في أعمالهم وصولا إلى تطوير التعلم التنظيمي التي تُعد المرشد والموجهة الاساسي لبلوغ المنظمات غاياتها وأهدافها لتحقيق الأداء العالي والاستمرارية في الأداء والنمو. (Gomes& Wojahn, 2017: 165)

ثانياً. أبعاد التعلم التنظيمي: تم اعتماد أنموذج (Chiva & Alegre, 2009) بدلالة أبعاده (التجريب والانفتاح، مشاركة المعرفة ونقلها، الحوار، التفاعل مع البيئة الخارجية) كونه يتسم بالشمولية، ويلائم البيئة التي يتم فيها دراسة التعلم في المنظمات المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

1. **التجريب والانفتاح:** يقصد بالتجريب والانفتاح أنه تقبل المنظمة للأفكار الجديدة وتطويرها وانفتاحها نحو التجارب الأُخرى، فالتجريب والانفتاح هو مناخ تنظيمي يرحب بالانفتاح على تكوين الافكار وطرح وجهات نظر جديدة، داخل المنظمة وخارجها على حدٍ سواء مما يساهم في تحسين وتطوير المعرفة الفردية (Vu Nguyen, 2016: 43) فالانفتاح على الأفكار الجديدة وتشجيع عملية التجريب من الأمور الضرورية لحدوث التعلم التوليدي، ويتطلب التجريب توفر ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع وريادة الأعمال والاستعداد للمخاطر ومواجهتها، وهذه الطريقة تعمل على دعم الفكرة لتمكين الفرد من تعلم الدروس والعبر من الأخطاء (Tibet, 2015: 26).
2. **مشاركة (تقاسم) المعرفة ونقلها:** للمشاركة بالمعرفة ونقلها مسميات متعددة منها (التوزيع والنقل والمشاركة والتدفق للمعرفة ضمن المنظمة)، ونتيجة لذلك يعرفها (Young, 2013: 610) بأنها آليات وطرائق نقل واستلام المناسب للمعرفة بين العاملين، وينبغي أن تكون متاحة لجميع الأفراد العاملين ضمن المنظمة، وأن تكون قادرة على توظيفيها ضمن المجالات العملية والخدمية داخل المنظمة وعليه لابد من وجود تعاون ومشاركة بين الأفراد وفرق العمل ضمن المنظمة في هذا المجال، لذا يوضح (Tipet, 2015: 27) بأنه غالباً ما تصبح المعرفة جزءً ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن ضمن الإجراءات التنظيمية والممارسات والعمليات والقواعد، فضلا عن أن المعرفة هي المصدر لتميز المنظمة وأساس إرتقائها ونجاحها.
3. **الحوار:** يُعد الحوار أداة رئيسة تستعمل منذ آلاف السنين لمعالجة وحل المشكلات المشتركة والوصول للتغيير الاجتماعي التعاوني، ولا بُد من تكوين جو مناسب يفضي إلى حوار فاعل بين الأطراف المشاركة بالحوار كالحوارات المباشرة والحوارات التي يتم ادارتها بدعم من طرف ثالث، فالحوار هو عملية بناء وفهم مشترك داخل الفرق وما بينها، ويرتبط الحوار بالتواصل الحر والمفتوح ضمن فرق العمل وتسهيل التواصل ووجود مجموعات عمل متعددة الوظائف، ويعد الحوار عملية تطوير وتنظيم الفريق للوصول إلى رؤية مشتركة للوصول للأهداف المرجوة (روبرس، 2015: 4).
4. **التفاعل مع البيئة الخارجية:** إن التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، تحتم عليها اعتماد نظرة أكثر إنفتاحاً وتفاعلاً وشمولية نحو محيطها العام والخاص، وذلك لأن الغرض الأساسي لم يعد تحقيق الأرباح فقط، بل يتطلب ضمان الإستمرارية في الوصول للنتائج الإيجابية، بالاستناد على رؤية معينة يعكسها تنظيم مرن، وقدرة عالية نحو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كون أن ضمان استمرارية المنظمة للوصول للنتائج الإيجابية يتطلب البحث عن فهم للطريقة التي تواجه بها المنظمات التهديدات الخارجية وتستغل فرصها المتاحة لها، أي قدرتها نحو مواكبة التغيرات التي تحدث ضمن البيئة التي تنشط فيها (الهاشمي، 2014: 1).

المبحث الثالث: البراعة التسويقية إطار نظري

أولاً. مفهوم البراعة التسويقية: تعد البراعة التسويقية من الظواهر الجديدة التي تصبو إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل عبر قدرة المنظمة على المواءمة والفاعلية في إدارة متطلبات أعمالها ونشاطاتها، وتحتاج المنظمة إلى النظر ضمن شكلي البراعة وهما (الاستكشاف والاستغلال)، لأنهما مختلفان في تنفيذ الأفكار والمفاهيم الجديدة والتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة المضطربة،

إذ تواجه المنظمات صعوبة في تطوير منتجات جديدة، في حين يركز مفهوم البراعة على قدرة المنظمة على متابعة الاستكشاف والاستغلال ضمن وقت واحد (Khattak et al., 2021: 1953)، وفي هذه الحالة يمكن أن تقوم المنظمة بتكامل مواردها الداخلية والخارجية عبر نشاطات التسويق التحولية المساعدة على تكوين مجموعة من الأسواق الجديدة تختلف اختلافاً معنوياً ضمن نشاطاتها وقواعدها وممارساتها ومعاييرها عن الأسواق الحالية لذا فهي تجمع فرصاً جديدة لتستكشف مجالات أعمال أخرى (He et al., 2021: 4).

ثانياً. أبعاد البراعة التسويقية: تتعدد أبعاد البراعة التسويقية ومظاهرها بتعدد مصادرها أي الأساس الذي تستند إليه وتستمد منه أبعادها، وفيما يلي عرض شرح مبسط لثلاثة أبعاد بحسب أنموذج (Freihat, 2020) وهي (استكشاف الفرص التسويقية، استغلال الفرص التسويقية، المرونة التسويقية) الذي يتسم بالحداثة والشمولية وملائمته لمجتمع الدراسة وعلى النحو الآتي:

1. **استكشاف الفرص التسويقية:** هو عبارة عن أسلوب تسويقي استراتيجية يهدف إلى إتباع الضوابط والقواعد التنظيمية والتسويقية المساعدة على مواجهة الصعوبات لتطوير مقدرة العاملين بعدهم الحجر الأساس للقابليات وللقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوفرة في المكان والزمان المناسبين لتحسين قدرات المنظمة على تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة والعمل نحو تشجيع العاملين لاستكشاف طرائق وممارسات جديدة (Holmqvist & Spicer, 2013: 9) فالتسويق القائم على عمليات الاستكشاف والبحث وتطوير الفرص الجديدة يتم عبر النشاطات التسويقية مثل الابتكار والبحث والتطوير ويكون له القدرة على مواجهة المنافسين وتغييرات البيئة، لذا ينبغي على المنظمات إدارة مستقبلها عبر التحول الجذري والابتكار المستمر وهما جزء من التغييرات الضرورية لمنع الجمود التنظيمي ومعالجة احتياجات النمو المستمر للمنظمة (Josephson et al., 2016: 1).
2. **استغلال الفرص التسويقية:** يرى (tokgoz et al., 2017: 3) إن استغلال الفرص يمثل الاستجابة للظروف البيئية الحالية عن طريق التكيف مع التقانة الحالية ومزيد من البحث عن احتياجات الزبون، فضلا عن تطوير مقدرات جديدة للمنتجات والأسواق والمنظمة، وقد يكون استغلال الفرص عبر تحديد احتياجات الزبائن وخدمتهم، وهذا الاستغلال يستند إلى المعرفة الحالية وتعزيز وجودها بواسطة هيكل المهارات والعمليات، وقد أوضح (Alpkan et al., 2012: 8) أن استراتيجية استغلال الفرص تعطي الأولوية للكفاءة في رضا الزبون الحالي، في حين تقوم المنظمة بتنقيح جودة سلعها وخدماتها وتعزز مكانتها الاستراتيجية لكي تستجيب لزبائنها ومن ثم تدعم مستوى عال من الأداء، كما بيّن (Shirokova et al., 2013: 180) أن استغلال الفرص يشير إلى استراتيجية تمثل القاعدة الرئيسة لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتعزز الدوافع الضرورية نحو دعم النمو وزيادة المبيعات ومعالجة المعوقات وتحسين القدرات التسويقية وتقليص تأثير البدائل التسويقية في الأداء الإجمالي للمنظمة.
3. **المرونة التسويقية:** تبحث المرونة التسويقية في معالجة التهديدات التي تواجه المنظمة وتسعى لتبني ردود أفعال مثلى لمسارات عمل متميزة للمنظمة مع الابتعاد عن الروتين والإجراءات غير المناسبة إلى حد عدم التوافق بين ردود الفعل التسويقية ومتطلبات السوق الخارجية لتعكس قدرة المنظمة على التغيير والرد على عدم الاستقرار البيئي الذي يؤدي إلى زيادة واضحة في الجهود والأداء التسويقي (Yu et al., 2012: 1200)، وتتبيّن بقدرة المنظمة على تكوين جهودها التسويقية بصورة استباقية

لغرض مواجهة التحديات بصورة سريعة تتلاءم مع التغيرات المتسارعة لأذواق الزبائن وحاجاتهم، وتؤدي دوراً في تحديد الطرائق المساعدة للمنظمة على تطوير قدراتها الضرورية لتحسين الأداء الذي يساعدها نحو الاستجابة للتغيرات التسويقية غير المتوقعة، فضلا عن ذلك فهي تعكس قدراتها على تطوير الخيارات التسويقية الضرورية وتنفيذها بحسب الخطط الموضوعة (Shalender, 2016: 3).

المبحث الرابع: الجانب العملي للبحث

يتضمن هذا البحث وصف نتائج البحث وتفسيرها واختبار فرضياتها، وذلك عبر تحليل البيانات الذي يتم فيه استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد علاقات والارتباط والتأثير لكل بعد من متغيرات البحث، ولتحديد ذلك فقد قسم البحث على أربعة محاور وكالاتي:

أولاً. وصف أبعاد التعلم التنظيمي وتشخيصها: يمثل متغير التعلم التنظيمي أحد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل)، وقد تم قياسه عبر أربعة أبعاد فرعية تمثلت (بالتجريب والانفتاح، ومشاركة المعرفة ونقلها، والحوار، والتفاعل مع البيئة الخارجية) وفيما يأتي وصف وتشخيص لهذا المتغير وعلى النحو الآتي:

1. **التجريب والانفتاح:** تم قياس بُعد التجريب والانفتاح باستعمال أربع فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X1-X4)، وتشير المعطيات للجدول رقم (1) إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد التجريب والانفتاح، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق) (88.8%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (1.5%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (9.7%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.354) وانحراف معياري (0.701)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على وجود مناخ تنظيمي يرحب بالانفتاح على تكوين الأفكار وطرح وجهات النظر الجديدة

جدول (1): وصف بعد التجريب والانفتاح وتشخيصه

الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	115	75.2	32	20.9	5	3.3	0	0	1	0.7	4.700	0.597
X2	42	27.5	96	62.7	13	8.5	2	1.3	0	0	4.160	0.623
X3	69	45.1	56	36.6	25	16.3	3	2	0	0	4.250	0.797
X4	71	46.4	63	41.2	16	10.5	1	0.7	2	1.3	4.310	0.789
المعدل العام	48.5		40.3		9.7		1		0.5		4.354	0.701
المجموع	88.8						1.5					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

2. **مشاركة المعرفة ونقلها:** تم قياس بُعد مشاركة المعرفة ونقلها باستعمال أربع فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X5-X8)، وتشير المعطيات للجدول رقم (2) الآتي إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد مشاركة المعرفة ونقلها، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق)

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 167-183
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.9

(81.8%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (3.5%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (14.7%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.178) وانحراف معياري (0.841)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على وجود آليات مناسبة لنقل واستلام المعرفة واتاحتها لجميع الأفراد العاملين، وتوظيفيها ضمن المجالات العملية والخدمية داخل المنظمة.

جدول (2): وصف وتشخيص مشاركة المعرفة ونقلها

الأَسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X5	54	35.3	71	46.4	23	15	4	2.6	1	0.7	4.130	0.809
X6	71	46.4	55	35.9	23	15	2	1.3	2	1.3	4.250	0.853
X7	60	39.2	64	41.8	23	15	4	2.6	2	1.3	4.150	0.864
X8	62	40.5	64	41.8	21	13.7	5	3.3	1	0.7	4.180	0.839
المعدل العام	40.3		41.5		14.7		2.5		1		4.178	8410.
المجموع	81.8						3.5					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS

3. **الحوار:** تم قياس بُعد الحوار باستعمال أربع فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X9-X12)، وتشير المعطيات للجدول رقم (3) الآتي إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد الحوار، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق) (84.2%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (3.3%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (12.5%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.305) وانحراف معياري (0.764)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على أن الحوار هو وسيلة للتواصل والتعلم التعاوني والتفاعل للأفراد والمجموعات والفرق، وهو جزء رئيس من التعلم التنظيمي الذي يشجع على التواصل وفهم الصعوبات وإمكانيات التعلم والتغيير.

جدول (3): وصف بُعد الحوار وتشخيصه

الأَسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X9	60	39.2	67	43.8	19	12.4	6	3.9	1	0.7	4.170	0.841
X10	53	34.6	72	47.1	24	15.7	3	2	1	0.7	4.130	0.792
X11	77	50.3	55	35.9	17	11.1	2	1.3	2	1.3	4.330	0.826
X12	71	46.5	60	39.2	16	10.5	3	2	2	1.3	4.610	0.597
المعدل العام	42.7		41.5		12.5		2.3		1		4.305	0.764
المجموع	84.2						3.3					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 167-183
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.9

4. **التفاعل مع البيئة الخارجية**: تم قياس بُعد التفاعل مع البيئة الخارجية باستعمال أربع فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X13-X16)، وتشير المعطيات للجدول رقم (4) الآتي إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد التفاعل مع البيئة الخارجية، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق) (86.6%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (3.1%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (10.3%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.315) وانحراف معياري (0.745)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على أن الحوار هو وسيلة للتواصل والتعلم التعاوني والتفاعل للأفراد والمجموعات والفرق، وهو جزء رئيس من التعلم التنظيمي الذي يشجع على التواصل وفهم الصعوبات وإمكانيات التعلم والتغيير

جدول (4): وصف بُعد التفاعل مع البيئة الخارجية وتشخيصه

الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X13	82	53.6	48	31.4	20	13	3	2	0	0	4.370	0.784
X14	57	37.3	80	52.3	11	7.1	5	3.3	0	0	4.240	0.723
X15	57	37.3	73	47.7	17	11	3	2	3	2	4.160	0.846
X16	65	42.5	68	44.4	15	9.8	1	0.7	4	2.6	4.500	0.627
المعدل العام	742.		43.9		10.3		2		1.1		4.315	0.745
المجموع	86.6						3.1					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً. وصف أبعاد البراعة التسويقية وتشخيصها: يمثل متغير التعلم التنظيمي أحد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل)، وقد تم قياسه عبر أربعة أبعاد فرعية تمثلت (بالتجريب والانفتاح، ومشاركة المعرفة ونقلها، والحوار، والتفاعل مع البيئة الخارجية) وفيما يلي وصف وتشخيص لهذا المتغير وعلى النحو الآتي:

1. **استكشاف الفرص التسويقية:** تم قياس بُعد استكشاف الفرص التسويقية باستعمال ستة فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X_{17}-X_{22})، وتشير المعطيات للجدول رقم (5) الآتي إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد استكشاف الفرص التسويقية، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق) (85.7%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (4.1%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (10.2%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.219) وانحراف معياري (0.840)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على قدرة إدارة المنظمة على دراسة الفرص التسويقية الجديدة، وتوقع واستكشاف الأحداث المستقبلية والاستجابة لها والتكيف مع التغيرات للبيئة الخارجية ضمن المدى الطويل، وتركيزها على تلبية احتياجات ورغبات زبائنها عبر تقديم الخدمات والتسهيلات الجديدة.

جدول (5): وصف وتشخيص استكشاف الفرص التسويقية

الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X17	75	49	64	41.8	10	6.5	2	1.3	2	1.3	4.360	0.775
X18	56	36.6	74	48.4	15	9.8	4	2.6	4	2.6	4.140	0.889
X19	70	45.8	62	40.5	15	9.8	6	3.9	0	0	4.280	0.798
X20	51	33.3	76	49.7	19	12.4	4	2.6	3	2	4.100	0.857
X21	63	41.2	61	39.9	21	13.7	5	3.3	3	2	4.150	0.916
X22	69	45.1	66	43.1	13	8.5	3	2	2	1.3	4.290	0.808
المعدل العام	41.8		43.9		10.2		2.6		1.5		4.219	0.840
المجموع	85.7						4.1					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

2. **استغلال الفرص التسويقية:** تم قياس بُعد استغلال الفرص التسويقية باستعمال ستة فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X_{23}-X_{28})، وتشير المعطيات للجدول رقم (6) الآتي إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد استغلال الفرص التسويقية، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق) (86.8%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (3.1%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (10.1%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.261) وانحراف معياري (0.801)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على وجود استراتيجية تمثل القاعدة الرئيسة لنجاح المنظمة في تعزيز الدوافع الضرورية نحو دعم النمو وزيادة المبيعات ومعالجة المعوقات وتحسين قدراتها التسويقية.

جدول (6): وصف بُعد استغلال الفرص التسويقية وتشخيصه

الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X23	71	46.4	59	38.6	15	9.8	6	3.9	2	1.3	4.250	0.883
X24	60	39.2	69	45.1	22	14.4	0	0	2	1.3	4.210	0.783
X25	63	41.2	73	47.7	12	7.8	2	1.3	3	2	4.250	0.813
X26	71	46.4	64	41.8	15	9.8	2	1.3	1	0.7	4.320	0.758
X27	62	40.5	72	47.1	13	8.5	6	3.9	0	0	4.240	0.770
X28	71	46.4	63	41.2	15	9.8	2	1.3	2	1.3	4.300	0.804
المعدل العام	43.3		43.5		10.1		2		1.1		4.261	0.801
المجموع	86.8						3.1					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 167-183
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.9

3. **المرونة التسويقية:** تم قياس بُعد المرونة التسويقية باستعمال ستة فقرات للقياس تمثلت بالفقرات (X_{29}-X_{34})، وتشير المعطيات للجدول رقم (7) الآتي إلى المؤشرات للإحصاء الوصفي الخاص ببُعد المرونة التسويقية، إذ بلغت النسبة لاتفاق المبحوثين للبُعد ككل (اتفق بشدة + اتفق) (83%)، في حين جاءت نسبة عدم الاتفاق للمستجيبين للبعد ككل (لا اتفق بشدة + لا اتفق) (3.3%)، وجاءت نسبة اتفاق المبحوثين نوعاً ما (محايد) (13.7%)، وقد حصل هذا البُعد على متوسط حسابي كلي (4.202) وانحراف معياري (0.844)، تبيّن هذه النسب اتفاق المستجيبين على وجود معالجة استباقية للتهديدات التي تواجه المنظمة وتبني ردود أفعال مثلى لمسارات عمل المنظمة مع الابتعاد عن الروتين والإجراءات غير المناسبة لتعكس قدرة المنظمة على التغيير والرد على عدم الاستقرار البيئي الذي يؤدي إلى زيادة واضحة في الجهود والأداء التسويقي.

جدول (7): وصف بُعد المرونة التسويقية وتشخيصه

	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المرونة التسويقية	X29	75	49	58	37.9	17	11.1	3	2	0	0	4.340	0.754
	X30	63	41.2	65	42.5	19	12.4	3	2	3	2	4.190	0.872
	X31	66	43.1	58	37.9	25	16.3	3	2	1	0.7	4.210	0.832
	X32	57	37.3	69	45.1	23	15	2	1.3	2	1.3	4.160	0.820
	X33	70	45.8	59	38.6	18	11.8	3	2	3	2	4.240	0.881
	X34	54	35.3	68	44.4	24	15.7	3	2	4	2.6	4.080	0.907
	المعدل العام	41.9		41.1		13.7		1.9		1.4		4.202	0.844
		83						3.3					

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً. اختبار علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والبراعة التسويقية: يتضح من خلال النتائج الإحصائية ضمن الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعلم التنظيمي والبراعة التسويقية على المستوى الكلي، عند مستوى معنوية (0.05)، استناداً لقيمة معامل الارتباط البالغة (0.502*). وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده والبراعة التسويقية على مستوى الفنادق المبحوثة).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى: استناداً لما ورد من نتائج إحصائية ضمن الجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التجريب والانفتاح والبراعة التسويقية عند مستوى معنوية (0.05)، استناداً لقيمة معامل الارتباط البالغة (0.523*). وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى، التي تنص على (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التجريب والانفتاح والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة).

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى:** استناداً لما ورد من نتائج إحصائية ضمن الجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مشاركة المعرفة ونقلها والبراعة التسويقية عند مستوى معنوية (0.05)، استناداً لقيمة معامل الارتباط البالغة (0.612*). وعليه يمكن

قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى، التي تنص على (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المعرفة ونقلها والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة).

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى:** استناداً لما ورد من نتائج إحصائية ضمن الجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوار والبراعة التسويقية عند مستوى معنوية (0.05)، استناداً لقيمة معامل الارتباط البالغة (0.258*)، ودرجة حرية (148) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى، التي تنص على (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الحوار والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة).

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى:** استناداً لما ورد من نتائج إحصائية ضمن الجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفاعل مع البيئة الخارجية والبراعة التسويقية عند مستوى معنوية (0.05)، استناداً لقيمة معامل الارتباط البالغة (0.203*)، ودرجة حرية (148) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى، التي تنص على (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التفاعل مع البيئة والبراعة التسويقية على مستوى المنظمات المبحوثة).

جدول (8): معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي بأبعادها والبراعة التسويقية

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		البراعة التسويقية
التعلم التنظيمي	التجريب والانفتاح	*0.523
	مشاركة المعرفة ونقلها	*0.612
	الحوار	*0.258
	التفاعل مع البيئة الخارجية	*0.203
المؤشر الكلي		0.502
حجم العينة		153

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً. اختبار علاقات التأثير بين التعلم التنظيمي في البراعة التسويقية: توضح المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول رقم (9) وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في البراعة التسويقية على المستوى الكلي، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (50.577) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.90) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (151 , 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير التعلم التنظيمي في البراعة التسويقية على المستوى الكلي، وتتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.252)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ التعلم التنظيمي قد أسهم في تفسير ما نسبته (25.2%) من مجموع التأثيرات المتحققة في البراعة التسويقية على المستوى الكلي، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس.وعلى وفق ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (هنالك تأثير معنوية للتعلم التنظيمي بأبعاده في البراعة التسويقية بأبعاده في المنظمات المبحوثة).

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية:** تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير معنوي لبعد التجريب والانفتاح في البراعة التسويقية، ويعزز هذا

الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (56.916) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.90) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (151 , 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير التجريب والانفتاح في البراعة التسويقية، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.274)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ التجريب والانفتاح قد أسهم في تفسير ما نسبته (27.4%) من مجموع التأثيرات المتحققة في البراعة التسويقية، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس. وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (هنالك تأثير معنوي لبعد التجريب والانفتاح في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة).

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية:** تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة لمشاركة المعرفة ونقلها في البراعة التسويقية، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (90.596) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.90) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (151 ,1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير مشاركة المعرفة ونقلها في البراعة التسويقية، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.375)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ مشاركة المعرفة ونقلها قد أسهم في تفسير ما نسبته (37.5%) من مجموع التأثيرات المتحققة في البراعة التسويقية، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (هنالك تأثير معنوي لبعد مشاركة المعرفة ونقلها في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة).
- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية:** تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة للحوار في البراعة التسويقية، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (10.699) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.90) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1،151)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير الحوار في البراعة التسويقية، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.067)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ الحوار قد أسهم في تفسير ما نسبته (6.7%) من مجموع التأثيرات المتحققة في البراعة التسويقية، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس، وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (هنالك تأثير معنوي لبعد الحوار في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة).
- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية:** تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة للحوار في البراعة التسويقية، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (6.457) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.90) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1. 151)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير التفاعل مع البيئة الخارجية في البراعة التسويقية، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.041)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ التفاعل مع البيئة الخارجية قد أسهم في تفسير ما نسبته (4.1%) من مجموع التأثيرات المتحققة في البراعة التسويقية، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن أنموذج الانحدار من الأساس، وعلى وفق

ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (هنالك تأثير معنوي لبعد التفاعل مع البيئة الخارجية في البراعة التسويقية في المنظمات المبحوثة).

جدول (9): معامل تأثير كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي في البراعة التسويقية

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	البراعة التسويقية			F	
	B_0	B_1	R^2	المحسوبة	الجدولية
التجريب والانفتاح	0.576	0.523 (7.544)	0.274	56.916	3.90
مشاركة المعرفة ونقلها	0.469	0.612 (9.518)	0.375	90.596	3.90
الحوار	0.096	0.258 (3.271)	0.067	10.699	3.90
التفاعل مع البيئة الخارجية	0.094	0.203 (2.541)	0.041	6.457	3.90
المؤشر الكلي	0.420	0.502 (7.112)	0.252	50.577	3.90

الجدول من إعداد الباحثان استناداً على مخرجات برنامج SPSS.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يُمثل التعلم التنظيمي عملية منظمة وليست عشوائية، فهي جهود دورية لتعزيز قدرة المنظمة على اكتساب المعارف ومشاركتها واستعمالها بصورة فاعلة، ويتم تنميتها بصورة مستمرة كونها ضرورية للمحافظة على النمو التنظيمي.
2. تتمتع الفنادق المبحوثة بقدرات تعليمية تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات ضمن السوق فضلاً عن قدرتها على تكوين الأفكار الجديدة وتنفيذها، مما يؤدي إلى إدراج خدمات ومنتجات وعمليات مبتكرة وهذا يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بصورة كبيرة، ويساعدها على البقاء ضمن الصدارة.
3. تُعزز أبعاد التعلم التنظيمي (التجريب والانفتاح، مشاركة المعرفة ونقلها، الحوار، والتفاعل مع البيئة الخارجية) عندما تكون مترابطة بصورة جماعية قدرة إدارة الفنادق على التعلم والتكيف، عن طريق ثقافة داعمة وقيادة قوية، وهياكل وعمليات تمكينية تدمج هذه القدرات في عملياتها.
4. تنهض الفنادق وتعزز براعتها التسويقية بالتألق المعرفي لدى الأفراد ذوي المواهب الاستثنائية إذ يدفع هؤلاء الأفراد بالفنادق نحو الأمام بإبداعاتهم ورؤيتهم الاستراتيجية وقدرتهم على حل المشكلات الصعبة والتحسين المستمر.
5. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين التعلّم التنظيمي والبراعة التسويقية في المنظمات الفندقية محل الدراسة، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التعلّم التنظيمي يقترن بزيادة مستوى البراعة التسويقية.
6. أثبتت نتائج الاختبار أن للتعلّم التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا في تعزيز البراعة التسويقية، حيث يسهم تبنّي ممارسات التعلّم التنظيمي في تحسين القدرة على الابتكار والاستجابة لمتغيرات السوق، الأمر الذي ينعكس على الأداء التسويقي للمنظمات الفندقية.

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة استثمار الفنادق لتطوير عمليات التعلم التنظيمي واعطاء الأولوية لها، ويمكن الوصول لذلك بإنشاء بيئة داعمة للتعلم المستمر وتشجع التطوير المهني، وتبادل المعرفة بين العاملين.
2. ينبغي على إدارة الفنادق المبحوثة إعطاء الأولوية لتعزيز تفاعلاتها مع البيئة الخارجية عن طريق إقامة شراكات قوية مع المنظمات الحكومية والأهلية المحلية والدولية، ويشمل ذلك المشاركة في التدريب الداخلي، والبرامج التعاونية.
3. ينبغي على الفنادق المبحوثة استثمار عمليات التعلم التنظيمي المتمثلة بالتجريب والانفتاح، والحوار والتفاعل مع البيئة الخارجية ومشاركة المعرفة ونقلها في تعزيز البراعة التسويقية للفنادق من خلال إنشاء وتعزيز ثقافة التجريب بتكوين مساحات وفرص مخصصة لاختبار الأساليب والأفكار الجديدة.
4. ينبغي على ادارة الفنادق المبحوثة تعزيز الحوار المفتوح والتواصل لتكوين ورش عمل ومجموعات لمناقشة تبادل الأفكار والخبرات، وتشجيع التعاون وجلسات تبادل المعرفة المنتظمة للمساعدة في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والإبداع ومن ثم الوصول إلى البراعة التسويقية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. روبرس، نوربرت، 2015، أسس تيسير الحوار، الطبعة الأولى، مؤسسة بيرغهوف، برلين، ألمانيا.
2. الهاشمي، بن واضح، 2014، تأثير متغيرات البيئة الخارجة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
3. الهدلة، مصطفى، 2013، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سريتيل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alpkan, Lütfihak, Sanal, Mehmet & Ayden, Yüksel, 2012, " Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes, Social and Behavioral Sciences J. 41, 461 – 468.
2. Chiva, R. & J. Alegre (2009). 'Organizational learning capa-bility and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry', British Journal of Management, 20.
3. Freihat, S. (2020). The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan. Management Science Letters, Vol.10, No. (14), 3207-3216.
4. Gomes, Giancarlo & Wojahn, Rafaele Matte, 2017, Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES), Revista de Administração.
5. He, P., Pei, Y., Lin, C., & Ye, D. (2021). Ambidextrous marketing capabilities, exploratory and exploitative market-based innovation, and innovation performance: an empirical study on China's manufacturing sector. Sustainability, Vol. 13, No. (3), 1146.
6. Holmqvist, Mikael and Spicer, André, (2013),"The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential", In Managing „Human Resources" By Exploiting and Exploring People"s Potentials.

7. Josephson, B. W., Johnson, J. L., and Mariadoss, B. J. (2016). "Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences". Journal of the Academy of Marketing Science, 44(4), 539-554.
8. Khattak, S. R., Fayaz, M., Rahman, S. U., & Ullah, A. (2021), organizational ambidexterity, organizational learning capacity, and market orientation: a possible indicator of organizational performance. Ilkogretim Online, 20(4), 1940-1972.
9. Young ،Res. (2013) " Effected of Employees Entrepreneurial Orientation On Know Leg Management in Small & Medium Enterprise in Iran, Journal of Basic & Applied Scientific Research VOL. (3) NO. (3).
10. Shalender, K., 2016, Marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. Journal of Strategic Marketing, 1-11.
11. Shirokova, Galina Vega, Gina. and Sokolova, Liubov.(2013),"Performance Of Russian SMEs: Exploration, Exploitation And Strategic Entrepreneurship", Critical Perspectives On International Business, Vol. 9 Isse 1/2 Pp. 173 – 203.
12. Tibet, Burcu (ARIG), 2015, "Predictors of Organizational Learning Capability in Primary and Secondary Schools, A Thesis Submitted to The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University. In Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in The Department of Educational Sciences.
13. Tokogoz, Emrah & Akatay, Ayten& Ozdemir, Serkan, 2017, Impact of ambidextrous marketing on market and financial performance, conference proceedings the Economies of Balkan and Eastern Europe, pp59-72.
14. Vu Nguyen Quang, 2016, The Relationship Between Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation and Intellectual Capital Under the Moderating Effect of Organizational Learning Capability‖, A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems, U.K.,Victoria University of Wellington.
15. Yu, K., Cadeaux, J., & Song, H. (2012), Alternative forms of fit in distribution flexibility strategies. International Journal of Operations & Production Management, 32(10), 1199–1227.