

## دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الاستباقية التسويقية

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من موظفي بعض المصارف في دهوك

زكية سعدون عمر

قسم IT، المعهد الفني، جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 9 آذار، 2022، تاريخ القبول بالنشر: 22 أيار، 2022)

#### الخلاصة:

منظمات الاعمال تدرك ان ديمومتها وبقائها في سوق العمل مرهون بمدى تكيفها وسرعة استجابتها للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل وقدرتها على مجاراة التغيرات السريعة والكبيرة في هذا السوق. فتميل العديد من المنظمات لاستخدام الأدوات التنظيمية والعمليات التسويقية لتمكينهم من أن يكونوا أكثر مرونة ورشاقة. لذا يهدف البحث إلى استكشاف الدوافع الرئيسية للرقابة التي لها آثار كبيرة على الاستباقية التسويقية واختبار العلاقة فيما بينهما في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، تضمن مجتمع البحث عدد من المصارف العاملة في مدينة دهوك (مصرف جيهان، كوردستان، داسنيا، السلام) اماعينة البحث فشميل (50) مديرا، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وتوصلت الى جملة استنتاجات اهمها (توفر أبعاد الاستباقية التسويقية التي تم تناولها في البحث فهما أفضل للمفهوم وتوفر أيضا مؤشرات حول كيفية تخطيط المنظمات لتوفيرها). وبناء على النتائج التي تم التوصل اليها قدم البحث مجموعة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الاستباقية التسويقية، الحساسية الاستراتيجية.

#### المقدمة

التأقلم. ولمواكبة التغييرات في الوقت المناسب لضمان التكيف والانسجام. انبثقت مفاهيم عدة منها المنظمة الرشيقة، فالرقابة تهدف لإرضاء كلا من العملاء والموظفين. من ناحية اخرى تعمل الرقابة الاستراتيجية على تعزيز قدرة المنظمة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة باعتبارها عامل فعال في فاعلية المنظمة، فلتحافظ المنظمات المختلفة على كيانها والبقاء في السوق في مثل هذه الظروف المتغيرة عليها ان تأخذ نماذج رقابة حيث يعد من أحدث الأشكال التنظيمية بالمنظمات المعاصرة. ومن المعلوم ان المنظمات الرشيقة تفكر فيما وراء مجرد التكيف مع التغييرات ومواءمة الإجراءات وبالتالي تزويد العملاء بمنتجات ذات جودة عالية في أقصر مدة زمنية .

تتطلب حالات التوقف والاضطرابات الاستراتيجية تغييرات في نماذج الأعمال، ولكن بمرور الوقت، تطور الشركات ذات الكفاءة بشكل طبيعي ومن ثم الصلابة تواجه المنظمات مرحلة جديدة تتميز بالسرعة والتعقيد وعدم اليقين. يمكن تسهيل حل هذا التناقض من خلال تطوير القدرات الوصفية الأساسية الثلاثة لجعل المنظمة أكثر مرونة وهي الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد. يستعرض هذا البحث المحددات الأساسية لهذه القدرات.

اضافة الى ان التغييرات في البيئة الخارجية بسبب الابتكار التكنولوجي والتطور المعرفي تنعكس تأثيرها في بيئة العمل داخل المنظمة مما يؤدي الى فشل بعض المنظمات عند عدم قدرتها على

## المبحث الاول

### منهجية للبحث

1-السعي لبلورة كل من مفهومي الرشاقة الاستراتيجية والاستباقية التسويقية بالاستفادة مما طرحته الادبيات ذات العلاقة بالموضوعين.

2-اثارة البحث لدى المنظمات المصرفية للدراسة والاستفادة من طرح الموضوعات المتقدمة.

3-تناول البحث قطاعا مهما يتمثل بعدد من المنظمات المصرفية في محافظة دهوك.

4-يستمد البحث اهميته من النتائج المتوقع الحصول عليها والاستفادة منها لتطوير تلك المصارف

### ثالثا: اهداف البحث:

1-المدراء في المصارف المبحوثة في مدينة دهوك عن الرشاقة الاستراتيجية والاستباقية التسويقية.

2-اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الرشاقة التسويقيه ) والمتغيرات المعتمدة ( الاستباقية التسويقية).

3-من خلال تحليل نتائج البحث يمكن التوصل الى نتائج تساعد تلك المصارف على تجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

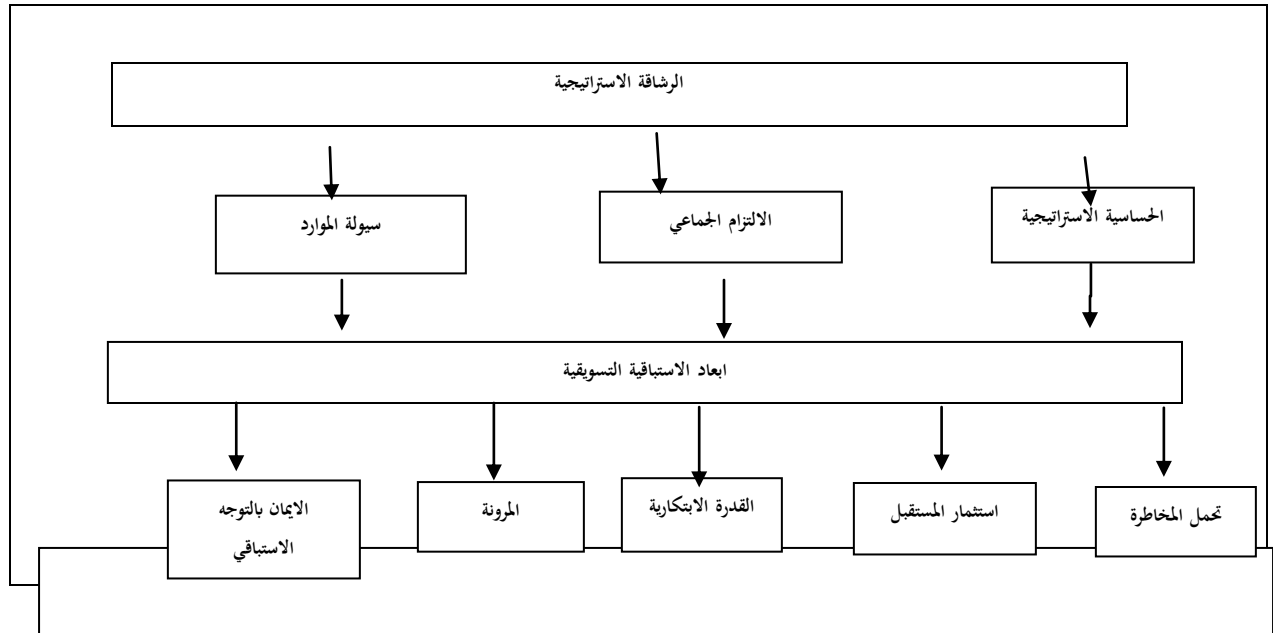
اولا:مشكلة البحث: قدم مفهوم الرشاقة التسويقية للمنظمات المرنة استراتيجيًا وضع أفضل للتكيف في سوق الاعمال وساعد على استدامة المنظمات وذلك لقدرتها على تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية او كما يسمى الرشاقة الاستراتيجية.اذتحاول المنظمات التسويقية بشكل متزايد تحقيق الاستدامة من خلال تعزيز الاستباقية التسويقية واخذها في الاعتبار الرشاقة الاستراتيجية السائدة ، من هذا المنطلق قدم عدد من التساؤلات منها:

1-هل توجد علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والاستباقية التسويقية في المنظمات المبحوثة؟

2-هل يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في الاستباقية التسويقية في المنظمات المبحوثة؟

### ثانيا: اهمية البحث:

## رابعا: ا نموذج البحث



#### خامسا: فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة. وتتفرع منها الفرضية الفرعية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية منفردة وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة .

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير معنوي لابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة في ابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة. وتتفرع منها الفرضية الفرعية: يوجد تأثير معنوي لابعاد الرشاقة الاستراتيجية منفردة في ابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### الرشاقة الاستراتيجية والاستباقية التسويقية

اولا: الرشاقة الاستراتيجية:

##### 1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعد الرشاقة الإستراتيجية عنصر مؤثر للمنظمات الحديثة باعتبارها مفهوم لاعادة تشكيل المنظمة وفقا لاستراتيجيتها بسبب الاختلاف في بيئة الاعمال، اذا تم تساعد المنظمات في التحول لاستدامة الاعمال، وأثبتت الرشاقة الاستراتيجية بأنها مفتاح النجاح التنظيمي في البيئة المتغيرة، وأحد أهم العوامل الرئيسية للبقاء والنمو، فالنجاح في مثل هذه البيئة هو بجد ذاته ميزة نسبية يتم الحفاظ عليها عن طريق الشهرة والابتكار وجودة الخدمات والسلع (Khoshsima, 2003: 41).

ومن جهة اخرى ما يميز المنظمة الرشيقة مع أنواع أخرى من المنظمات هو ثراء المحتوى المعلوماتي للمنظمات الرشيقة. حيث توصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها المرونة والسرعة التي تمنح المنظمات القدرة على تغيير الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقهم ومواجهة المخاطر، اذ ان الشركات التي تتمتع بالقدرة على الحفاظ على المرونة في مواجهة موجات التغيير بسرعة والتي تعدل الاتجاه الاستراتيجي للشركة باستمرار

والتي تطور طرق مبتكرة لخلق القيمة هي شركات تبني المزايا التنافسية لديها وتحافظ عليها، ولا توجد شركة تتفوق باستمرار في السوق، ومن ثم نماذج التخطيط والتنفيذ الإستراتيجية التقليدية غير كافية مما دعت الحاجة المنظمات للحصول على تقنيات جديدة لتحسين قدراتها التنافسية والحفاظ عليها ومن ثم البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المضطربة هذه (Yang & Liu, 2012: 25). تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها السرعة والقوة في رد فعل المرء على الأحداث في داخل وخارج المنظمة (Alvansaz, 2010: 39). اما

ويعرفها (Akanbi & Ofoegbu, 2012: 41) فيعرفها بأنها القدره على الادراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغيير القريب والبعيد، وتنفيذه الذي يحدث في أنشطة منظمات الاعمال بشكل سريع و فعال وبالشكل المطلوب"

ويعرفها (البدراني، 2015: 30) بأنها قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل في تحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدقيق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية.

اما (Teece, 2016: 13) فيبين بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتغيير توجهاتها الاستراتيجية والقيمة ذات الصلة وفقاً للتغيرات من أجل خلق القيمة المنشودة للمنظمة. وقد حددت العديد من الأبحاث بوضوح الرشاقة من حيث التعريفات والآثار المترتبة على المرونة حيث تربط معظم أدبياتهم بالرشاقة في جوهرها الأساسي

واكد (Doz & Kosonen, 2007: 61) بان الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تعديل وتكييف الاتجاه الاستراتيجي باستمرار في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وإنشاء، ليس فقط منتجات

من جانب اخر الفرق بين الرشاقة والمرونة يكمن في جوهر إدارة المواقف التي تتطلب التغيير ، مما يعني أن المرونة هي ببساطة حول رد منظمة تجاه المواقف المعروفة حيث توجد مجموعة من العمليات المحددة التي يتعين القيام بها من أجل تمكين المنظمة من إدارة التغيير ، في حين أن الرشاقة هي مفهوم مشابه للمرونة مع عنصر رئيسي إضافي الا وهو عنصر الغموض ( Bernardes & Hanna, 2009:53).

## 2- ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

حسب ( Doz & Kosonen, 2008: 87) هناك ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية هي الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسبولة الموارد.

أ. الحساسية الاستراتيجية تعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابتكارات من خلال إنشاء والحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة ومن ثم تحتاج الشركات إلى أن تكون موجهة نحو السوق لكي تدرك الحاجة إلى التغيير. إنه جانب مهم من ثقافة المنظمة وشرط مسبق لتوجيه التعلم فالتوجه نحو السوق هو خلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة أعلى للمشتريين من خلال اكتساب المعرفة بالسوق والاستجابة له ، وتقديم أداء متفوق باستمرار للأعمال.

اما (Beer & Eisenstat, 2004:29) فعرف الحساسية الاستراتيجية على أنها القدرة على التنبؤ بحدوث وتطورات السوق قبل المنافسين. والحساسية الاستراتيجية تدور حول جمع ودمج المعرفة لتغذية التطوير المستمر للاستراتيجية والابتكار ففي جوهره يقع حول الحس المنظمي (Nikoo & sina, 2017:20).

وتصور المنظمات الحساسية استراتيجيًا على أنها تلك التي تمتلك امتدادًا الإدراك وشدة الوعي والانتباه إلى الاتجاهات الأولية والقوى المتقاربة مع تكوين شعور مكثف في الوقت الفعلي، فتعد الحساسية الاستراتيجية بأنها حدة الإدراك وشدة الوعي والانتباه للتطورات الاستراتيجية، وتسمح الحساسية الاستراتيجية المتزايدة للشركات بتحديد الفرص لنماذج الأعمال

وخدمات جديدة ، ولكن أيضًا نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق القيمة.

ويعرفها (هنية، 2016: 56) على أنها القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم نظام استراتيجي يتسم بالمرونة العالية لمجموعات من اجلا لاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر. وتعرف ايضا بانها القدرة على تغيير أو إعادة تشكيل العملية التجارية ديناميكيًا من أجل البقاء مع الاحتياجات المحتملة ( Eshrat & Sara, 2015:38).

وينظر (Yusuf et al., 2012:497) للرشاقة بانه نظام تصنيع مرن يتمتع بالقدرة اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة ويمكنه من الاستجابة لطلبات العملاء في الوقت المناسب. فالرشاقة يمكن أن تكون المنظمة ناجحة في بيئة تنافسية من خلال قدرات الاستجابة والكفاءة، والمرونة والسرعة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وتعرف بانها الاستجابة لتغيرات بيئة الاعمال واستغلال تلك التغيرات لتمكينها على التكيف واعادة تشكيلها بطريقة سريعة (الانباري، 2015:7)

تشكل الرشاقة السمة المميزة المعاصرة لكونه عامل يؤثر في تفسير كيفية أداء المنظمات لاعمالها بسرعة ودقة مما تمكنها من التفوق على منافسيها (ojha, 2008:36)

ويعرفها (Weber & Tarba, 2014:7) هي قدرة الإدارة على الشعور والاستجابة باستمرار وبسرعة للتغيير في البيئة عن طريق صنعها عمدا التحركات الإستراتيجية وبالتالي تكيف التكوين التنظيمي الضروري لتحقيق النجاح بالتنفيذ.

ويتضح أيضًا من المعرفة المتاحة في جانب تحديد الرشاقة أنه لم يتفق جميع العلماء على نفس تعريف لها وكما توصل العلماء الآخرون إلى استنتاج مفاده أن الرشاقة لا يمكن أن تكون تعريفًا مرآة للمرونة أو مصطلح الاستجابة لأنها تختلف في جوهر معناها الأساسي والمفاهيم ذات الصلة على الرغم من أنها تسير في نفس سياق الانطباعات (Fayezi & Zutshi, 2017:407).

السياسي وكذلك لا يخضع تنفيذها لجدول الأعمال الشخصية والخلافات الخاصة التي من شأنها إبطاء أو إفساد الجهد المبذول. ومن المعلوم ان المديرين التنفيذيين يحتاجون في المنظمات الرشيقة استراتيجيًا إلى اتخاذ قرارات سريعة في كثير من الأحيان دون متسع من الوقت للتقييم بالتفاصيل أو التشاور مع كبار السن أو الزملاء أو المستشارين. ومن ثم ، فإن أحد المكونات الرئيسية لصنع القرار الناجح هو العمل الجماعي ووحدة القيادة والالتزام بالأهداف المشتركة. القادة الذين ينخرطون في ممارسة الحوار والنقاش على أساس خلافات حقيقية ومفتوحة من كبار المديرين الآخرين يمكنهم الالتزام الجماعي ( Doz & Kosonen, 2010:32).

**ت. سيولة الموارد:** حدد (Doz & Kosonen, 2008:52) سيولة الموارد على أنها التخصيص السلس للموارد الهامة للتطوير المستقبلي، فهي : القدرة الداخلية على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة. ووصف كذلك العديد من الشروط والآليات التنظيمية المتعلقة بالقدرة على تعبئة الموارد. أولاً ، يجب أن تكون عمليات الأعمال والإدارة مرنة ومتسقة بإحكام. ثانيًا ، من المهم أن تكون المنظمة خالية قدر الإمكان من قيود الالتزامات الصارمة تجاه الشركاء والعملاء لأن هذه الالتزامات القوية تقيد القدرة على التحول استجابةً لتحديات أو فرص السوق الجديدة. أخيرًا ، يصفون التحرر من الهيكل بأنه الحرية في اتخاذ قرارات استراتيجية حول الاتجاه دون قيود الهيكل الحالي. ويضيف (ojha, 2008:36) ايضا بانسيولة الموارد تسمح للشركات بإعادة توزيع مواردها وإعادة تخصيصها - لا سيما الأفراد - لفرص جديدة أو أنشطة جديدة في نظام النشاط المتحول، وبناءً على أبحاثهما ، يفترضان أن المنظمات ذات الهياكل الإدارية الأكثر مرونة بما في ذلك الهياكل ذات الصلة بالمصفوفة تميل إلى أن تكون أكثر فعالية في بناء سيولة الموارد. وتتضمن سيولة الموارد التعبئة السريعة ونشر الموارد وإعادة تشكيل أنظمة الأعمال من أجل الحصول على الفرص .

الجديدة وأيضًا أن تكون حساسة للحاجة لتجديد وتحويل نماذج أعمالها الحالية في الوقت المناسب ( Doz & Kosonen 2008: 87). وتعرف بانها الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات، من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمؤسسات، كما أنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين (Doz, 2020: 370). فلا يتعلق الأمر فقط بالحصول على المعرفة، ولكن القدرة على إصدار أحكام بهذه المعرفة. ويؤكد ( Lewis et al, 2014:6) على المنظمات التي تحاول تحقيق حساسية استراتيجية يجب ان تتعلم من الخبرة ، وتتطلع إلى الأمام وإلى الوراء ، وجذب الأفكار من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى.

**ب. الالتزام الجماعي** هو التفاني المشترك لأهداف المنظمة من قبل القيادة والموظفين عبر المنظمة، او هو قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون التورط إلى والسقوط في سياسة "الفوز والخسارة" للمستوى الأعلى (الادارة العليا) . (Beer & Eisenstat, 2004:23) فنفترض الرشاقة الإستراتيجية القدرة على بناء التزام مشترك لتحقيق هذه الأهداف والتعاون مع جميع أصحاب المصلحة بطريقة سريعة لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية. حيث يعني الالتزام الجماعي اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية بالنجاح الجماعي بدلاً من الترويج لجدول أعمالهم .

وبين (Doz & Kosonen, 2010:370) أن الالتزام الجماعي في الأصل مصطلح مرادف لـ "وحدة القيادة" مع التركيز على الدور التنافسي للقيادة الذين يؤثرون بشكل كبير على القرارات الاستراتيجية والثقافة ويعد عمل القيادة التكييفية الجديدة ووحدة فريق القيادة أمرًا ضروريًا لتمكين التحولات في الأعمال. ويبين (Nikoo & sina, 2017:20) أن المنظمات التي طورت الالتزام الجماعي تواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية حيث لا تتأخر القرارات بسبب انعدام الأمن الشخصي والمأزق

المنافسة والعمل على ترقي الطلب في المستقبل لاحداث تغيير وتشكيل البيئة.

ويبين (Manalel, 2016:43Deepa &) أيضًا أن الاستباقية التسويقية مرتبط باتخاذ الخطوة الأولى قبل الآخرين .

اما (Ambad& Wahab,2013:21) يعرف الاستباقية باعتبارها منظورًا لاقتناص الفرص ومنظور تطلعي يتضمن تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسبًا للطلب المستقبلي لإحداث التغيير وتشكيل البيئة. فتتضمن خصائص المؤسسة الاستباقية العدوانية والتكتيكية غير التقليدية تجاه الشركات المنافسة في نفس قطاع السوق حيث تشكل هذه الشركات بيئاتها من خلال نشاط البحث عن الفرص واستغلالها.

وقد اكد (Mwaura, et al. 2015:222) أن الشركات الاستباقية تقدم منتجات وتقنيات واليات إدارية جديدة لتشكيل بيئتها وليس الاستجابة لها.تحدد الاستباقية خصائص الأعمال الريادية لتوقع المستقبل ومتابعتها الفرص من حيث المنتجات والتقنيات والأسواق وطلب المستهلك تشير الاستباقية كأحد أبعاد منظمة أصحاب العمل إلى الإرادة والبصيرة لاقتناص الفرص الجديد (Olawoye, 2016:27).فترتبط مفاهيم الابتكار والمخاطرة بالنشاط الاستباقي لأن الابتكار والمجازفة لا يتطلب في الواقع أكثر من نية مغادرة منطقة الراحة ، السببالتغيير ودفع نمو الأعمال من خلال إطلاق منتج أو عملية جديدة (Arshad et al, 2014:44). (Huiling et al,2018:22).

وقد وضح (Keller & Kotler, 2016:20) أنه من الممكن أن يطلق على الاستباقية التسويقية مفاهيم متعددة كالتسويق التوقعي، والتسويق الإبداعي إذ يجد السوق استجابة لحاجة معلنة تفوق تصورات الزبون يعمل على تلبيتها.

يبين (Kreiser & Davis, 2010:39) على ان مفهوم الاستباقية هو ميل الشركة الصغيرة والمتوسطة إلى التوقع والتصرف بناءً على ذلكالمتطلبات المستقبلية في السوق من أجل خلق ميزة المحرك الأول قبل ظهور المنافسة.

ويبين (Teece,2007:32) ان الاستجابة السريعة للفرص الناشئة تفترض أن الموارد والقدرات المتاحة يمكن تكييفها بشكل فعال للاستفادة من التغييرات البيئية ، سواء كانت تهديدات أو فرصًا. حيث أكد (Englehart & Simmons,2002:21)على الهيكل التنظيمي والسياسات كمفاهيم مهمة لتمكين المرونة والرشاقة في المنظمات واعتبر سيولة الموارد قدرة تنظيمية وتنسيقية تشمل اجراءات العمليات وتخصيص المواردالتخصيص ، ومدخل لإدارة الأفراد ، وكذلككاليات وحوافز التعاون.

وقد وصف (Doz& Kosonen,2010:45) العديد من الشروط والآليات التنظيمية المتعلقة بالقدرة على تعبئة المواردمنها:

**1** يجب أن تكون عمليات الأعمال والإدارة مرنة ومتسقة بإحكام.

**2** أهمية أن تكون المنظمة خالية قدر الإمكان من قيود الالتزامات الصارمة تجاه الشركاء والعملاء لأن هذه الالتزامات القوية تقيد القدرة على التحول استجابةً لتحديات أو فرص السوق الجديدة.

**3** يصفون التحرر من الهيكل بأنه الحرية في اتخاذ قرارات استراتيجية حول الاتجاه دون قيود الهيكل الحالي. فبناءً على أبحاثهم ، يفترضون أن المنظمات التي لديها هياكل إدارية أكثر مرونة بما في ذلك الهياكل ذات الصلة بالمصفوفة تميل إلى أن تكون أكثر فاعلية في بناء سيولة الموارد.

ثانيا: الاستباقية التسويقية:

### 1- مفهوم الاستباقية التسويقية:

يعد السلوك الاستباقيطريقة يمكن للشركات من خلالها البقاء والاستفادة فعليًا من التغييرات في بيئتهم (Harper,2000: 75)، حيث تعرف الاستباقية هي القدرة على التنبؤ قبل الحدوث الفعلي للأحداث واتخاذ الإجراءات للمشاكل التي من المحتمل أن تحدث في المستقبل ، ويشير (Olubiyi et al,2019:44)ان مبدأ الاستباقية يعتبر منظوراً يبحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل ويتضمن تقديممنتجات أو خدمات جديدة قبل

أ. **تحمل المخاطرة:** ترتبط مفاهيم الابتكار والمخاطرة بالنشاط الاستباقي لأن الابتكاري لا يتطلب أكثر من نية مغادرة منطقة الراحة ، بسبب ان التغيير ودفع نمو الأعمال من خلال إطلاق منتج أو عملية جديدة (Arshad et al,2014:91) ويعرفها ( ) بانها قبول المخاطرة المتمثلة بحشد الموارد بشكل متكامل وبالطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص, أو العمل في استراتيجيات الاعمال التي تكون نتائجها ذات درجة عالية من حالة عدم التأكد) وبينت دراسة اجريت من قبل ( Olubiyi et al,2019: 42) أن الاستباقية والمخاطرة هي محددات مهمة للربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحمل المخاطر والاستجابة بشكل استباقي للديناميكية في بيئة الأعمال هي خطوة إلى الأمام في صنع وتحسين ربحية الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ب. **استثمار المستقبل:** يبين (Braun & 201) (Latham,2011: أن أهمية الاستباقية التسويقية تنطلق من عملية التنبؤ بالمستقبل والعمل على وضع رؤية مناسبة لاستثماره في محاولة لكسب مزايا تسويقية مناسبة تجعل للشركات دعامة اقتصادية مهمة يمكن من خلالها مواجهة كافة الظروف الاقتصادية المتغيرة، وقد يعتمد التسويق الاستباقي إلى استغلال تلك الظروف في التفوق على المنافسين من خلال الاعتماد على الأدوات التي تمكنهم من المنافسة والتغلب على تلك التقلبات الاقتصادية بشكل أفضل من غيرهم من خلال ملئ الفراغ التجاري الذي تتركه تلك التقلبات وفق استراتيجيات مدروسة وملائمة مع الواقع ، وهذا يجعل المنظمات ذات التوجه الاستباقي تكون لها قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار الأمثل في المستقبل للموارد البشرية ورأس المال البشري الذي تمتلكه والقدرة الابداعية التي يمكن أن تحول المستقبل إلى بوابة للاستثمار الحقيقي للمنتجات الاستباقية.

ت. **القدرة الابتكارية:** يشير (Srinivasan et al,2005:32) إلى أن القدرة الابتكارية للشركة يمكن لها أن تكون هي الوسيلة التي

يعرف (Lumpkin & Dess, 2001:54) الاستباقية التسويقية كونها البحث عن الفرص من المنظور التطلعي الذي يتضمن إدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة قبل المنافسين والعمل تحسباً للطلب المستقبلي على خلق تغيير وتشكيل البيئة ويصف (Dess & Lumpkin 2005) أهمية رأس المال الهيكلي المرتبط بالاستباقية. يمكن رأس المال الهيكلي ، مثل الهياكل والعمليات ، المنظمات من الإبداع للموارد بسرعة أكبر وبأسعار أرخص من المنافسين. لذلك ، الاستباقية تعزز كلاً من الاستقبال والعمليات التي تجعل المنظمة تتقدم على المنافسين. وقد عرف (Sandberg,2005:53) الاستباقية التسويقية بكونها تعني قيام المنظمة بالعمل اعتماداً على المعلومات التي تم الحصول عليها من السوق قبل أن يكون للظروف اثر مباشر على المنظمة أو التأثير المعتمد بالتغيير في السوق وصنعه.

## 2- ابعاد الاستباقية التسويقية:

يرى (Keller & Kotler,2016:35) بان الشركات التي تكون بحاجة إلى ممارسة العمليات الاستباقية يتطلب منها أن تتبنى مجموعة من الأبعاد وهي: الاستعداد لتحمل المخاطر في حالة حدوث أخطاء ، رؤية المستقبل والاستثمار فيه، القدرة على الابتكار ، الخطط المرنة وغير روتينية، وجود المديرين الذين يعتقدون بالتوجه الاستباقي. وميز (Keller & 303:2016) Kotler) بين التسويق السريع الاستجابة والتسويق الاستباقي والتسويق الإبداعي. فيجد السوق سريع الاستجابة يجد الحاجة ويستجيب لها اما السوق الاستباقي يتطلع إلى الأمام لتلبية احتياجات العملاء في المستقبل القريب. في حين يكتشف السوق الإبداعي الحلول التي لم يطلبها العملاء ولكنهم يريدونها. فالسوقون المبدعون هم شركات استباقية تقود السوق وليست شركات مدفوعة بالسوق فقط في حين تفترض العديد من الشركات أن وظيفتها هي فقط التكيف مع احتياجات العملاء. وتحتاج الشركات الاستباقية إلى ممارسة "إدارة عدم اليقين" بكونها شركا متسعدة لتحمل المخاطر وارتكاب الأخطاء ، ولديها رؤية للمستقبل والاستثمار فيه .

الاستباقي كلما كان هذا هدفا قابل للتحقق والقياس في المستقبل ، فالإيمان برسالة ورؤية المنظمة اتجاه التسويق الاستباقي يعد ركن الأساس للتفوق والنجاح المنظماتي .

### المبحث الثالث

#### الجانبا العملي للبحث

**اولا: وصف مجتمع البحث وعينته:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث لوصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة، فكان مجتمع البحث عدد من المصارف العاملة في مدينة دهوك (مصرف جيهان ، كوردستان، داسنيا، السلام) اذقامت الباحثة بتوزيع (50) استمارة استبانة على المديرين في المصارف هذه، وفيما يتعلق بخصائص عينة البحث بينت النتائج ان معدل الذكور يفوق على الاناث، وبلغت (51%) ويعكس ذلك اعتماد المصارف المبحوثة على الذكور، ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة المجتمع في اقليم كوردستان، اذ ان اغلب الاناث لايفضلن العمل في المصارف لكون العمل لايفضلن العمل نقدية كبيرة ، وفيما يخص الفئات العمرية يتبين ان الفئة العمرية (30-45 سنة) قد حازت على المرتبة الاولى، اذ بلغ معدلهم (40،8%)، تلتها الفئة العمرية (اكثر من 45) بمعدل (30،6%)، ثم الفئة العمرية (30) بمعدل (28،6%)، مما يعني اعتماد المعامل المبحوثة على فئة الشباب، وفيما يخص التحصيل الدراسي يتبين بان معدل حاملي البكالوريوس والدبلوم الفني قد بلغ (34،7%) (40،8%) على التوالي تلتها حاملي شهادة الاعدادية بمعدل (24،5%)، وعليه يمكن وصف الحالة بالاجابية لكون النسبة الاكبر من افراد عينة البحث يحملون شهادة ما بعد الاعدادية.

تمكن الشركة من التكيف مع التحولات الجسيمة في البيئة الخارجية لهذه التجربة مع المواقف الجديدة فيما يتعلق بتلك البيئة . حيث نجد أن هناك عدد من الموارد غير المستغلة في الشركة سبيل المثال، العمال غير المستغلين، الاحتياطات النقدية، والقدرة الانتاجية الفائضة) والتي قد تكون متاحة للعمل وهناك امكانية مناسبة لاستثمارها بالعمليات الابتكارية التي تتبناها الشركة بالشكل الأفضل. حيث يمكن لتلك الموارد من تعزيز قدرة الشركات في اتخاذ الإجراءات المرتبطة بتحسين الامكانيات التنافسية ، وبالتالي تمكينهم من خوض تجربة مع استراتيجيات الأعمال الجديدة، والتكيف الفعال مع التغيرات.

**ث. المرونة:** تعد المرونة من منظور إداري هي ان تكون الشركات قادرة على توليد قدرات ديناميكية تعتمد على المرونة وسرعة الاستجابة والبحث عن أسواق جديدة. هذه القدرات ليست معقدة مثل تلك المطلوبة للشركات الأكبر. ومع ذلك ، فهي تسمح للشركات الصغيرة بتحقيق ميزة تنافسية للمنافسة مع الشركات الأكبر (Josep&Krestin,2015:14). والشركات التي تتمتع بقدر أكبر من المرونة المالية والتشغيلية ، تقاس بانخفاض تكاليف التشغيل ، والتركيز على المنتج الأساسي ، والتسعير المرن ، وزيادة الإنتاجية ، والاستخدام الامثل للقوى العاملة بالتالي تحقق أداء أعلى وتصبح أكثر قدرة على المنافسة.

**ج. الايمان بالتوجه الاستباقي:** يفترض (الطائيواخرون، 2020:124) أن العوامل الداخلية والخارجية للشركة تعمل على حث الشركات بالتركيز الاستراتيجي للتسويق لاعتماد استراتيجيات التسويق الاستباقي وذلك بسبب التركيز الاستراتيجي على التمايز في التسويق والاستثمارات في مجال التسويق وكلما كانت المنظمة وكادرها مؤمن بعملية التسويق



جدول (1):-وصف الأفراد المبحوثين

الجنس		الجنس	
العدد	%	العدد	%
25	51	24	49
العدد			
%			
الفئات العمرية			
30 سنة	30-45	اكثر من 45	
العدد	%	العدد	%
14	28.6	20	40.8
العدد			
%			
التحصيل الدراسي			
اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
العدد	%	العدد	%
12	24.5	20	40.8
العدد			
%			
الخدمة			
15	20-16	اكثر من 20	
العدد	%	العدد	%
13	26.5	22	44.9
العدد			
%			

المصدر من اعداد الباحثة

ثانيا: اسلوب جمع البيانات. تحقيقا لاهداف البحث تم الاعتماد في الاطار النظري على توظيف الطروحات الاكاديمية من رسائل ماجستير واطارح دكتوراه وكتب ودوريات والابحاث المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة، وأعتمد البحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان بوصفها مصدرا أساسيا لجمع البيانات وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع المصارف المبحوثة، وجرى قياس المعلومات العامة من خلال (4) فقرات، الرشاقة الاستراتيجية من خلال (12) فقرة، فيما تم قياس الاستباقية التسويقية بابعادها من خلال (20) فقرة، وأعتمد مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من لا اتفق بشدة إلى اتفق بشدة وبدرجات تتراوح من (1-5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستمارة.

ثالثا: وصف متغيرات البحث:

#### 1- الرشاقة الاستراتيجية: تشير معطيات الجدول (2)

ب) الالتزام الجماعي: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (X5-X8) الى ان (43.3%) متفقون على اهمية ولاء الموظف بالعمل ويلاحظ من خلال الالتزام بالتعليمات الصادرة من قبل

الادارة، وبلغ معدل المحايدين (23.9%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (43.3%)، ويدعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.45)، وانحراف معياري (21.4%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (23.9%)، ودعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.18)، وانحراف معياري بلغ (1.20)، وكما لوحظ ايضاً بأن أعلى نسبة اتفاق كانت للمتغيرين (X8)، (X6) بوسط حسابي (3.37)، (3.41) وانحراف معياري (1.185)، (1.135) على التوالي، الالتزام بقوانين ومبادئ مكان العمل في داخل المصرف.

(ت) سيولة الموارد: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (X9-X12) الى ان (53.5%) متفقون وبلغ معدل المحايدين

جدول (2) - التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاساط والانحرافات المعيارية ببعده دور الرشاقة الاستراتيجية

رقم العبارة	مقاييس البحث											
	5اتفق تماما		4اتفق		3محايد		2لا اتفق		1لا اتفق تماما		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الحسابية الاستراتيجية												
X1	9	18.4	11	22.4	11	22.4	12	24.5	6	12.2	3.10	1.311
X2	11	22.4	18	36.7	9	18.4	9	18.4	2	4.1	3.55	1.156
X3	11	22.4	16	32.7	12	24.5	7	14.3	3	6.1	3.51	1.175
X4	10	20.4	15	30.6	13	26.5	11	22.4			3.49	1.063
المؤشر الكلي	20.9	30.6	22.95	19.9	5.6						3.41	1.176
الالتزام الجماعي												
X5	6	12.2	8	16.3	14	28.6	15	30.6	6	12.2	2.86	1.208
X6	9	18.4	16	32.7	12	24.5	10	20.4	2	4.1	3.41	1.135
X7	7	14.3	14	28.6	10	20.4	12	24.5	6	12.2	3.08	1.272
X8	9	18.4	16	32.7	11	22.4	10	20.4	3	6.1	3.37	1.185
المؤشر الكلي	15.8		27.5		23.9		23.9		8.6		3.18	1.20
سيولة الموارد												
X9	10	20.4	15	30.6	13	26.5	8	16.3	3	6.1	3.43	1.173
X10	14	28.6	18	36.7	9	18.4	7	14.3	1	2	3.76	1.090
X11	13	26.5	9	18.4	9	18.4	9	18.4	9	18.4	3.16	1.477
X12	12	24.5	14	28.6	11	22.4	9	18.4	3	6.1	3.47	1.226
المؤشر الكلي	25		28.5		21.4		21.4		7.1		3.45	1.241

المصدر من اعداد الباحثة

19.8%)، ويدعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.59)، وانحراف معياري بلغ (1.122)، فيما كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير (X21) بنسبة اتفاق (61.2) وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.144) والعبارة كانت (يرصد المصرف قدراتها الابتكارية باستمرار) مما يدل على ان المصارف تتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

ث) المرونة: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (-X25) الى ان (55.5%) متفقون وبلغ معدل المحايدون (19.8%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (24.4%)، ويدعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.55)، وانحراف معياري بلغ (1.209)، فيما كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير (X26) بنسبة اتفاق (67.3) والعبارة كانت (تتميز قرارات المصرف بالمرونة تبعاً للتغيرات في بيئتها). ويشير ذلك الى حرص المصارف على ديمومة واستمرارية التطوير بالمرونة في عملها عن طريق البحث والتطوير، وسعيها الى تقديم المنتجات بجودة عالية من خلال العمليات المبتكرة بأقل ما يمكن من الموارد.

ج) الايمان بالتوجه الاستباقي: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (X29-X32) الى ان (58.6%) متفقون وبلغ معدل المحايدون (16.3%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (23.4%)، ويدعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.56) وانحراف معياري بلغ (1.293)، فيما كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير (X30) بنسبة اتفاق (65.3) والعبارة كانت (يقوم المصرف بجمع المعلومات عن عملائها بشكل مستمر). ويدل ذلك بان المصارف عينة البحث تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اقتناص الفرص.

1- وصف الاستباقية التسويقية: تبين معطيات الجدول (3) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من تحمل المخاطرة، استثمار المستقبل، القدرة الابتكارية، المرونة، الايمان بالتوجه الاستباقي، وكانت النتائج كالآتي:

أ) تحمل المخاطرة تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (X13-X16) الى ان (52.4%) متفقون وبلغ معدل المحايدون (22.4%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (24.9%)، ويدعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.46)، وانحراف معياري بلغ (1.198)، فيما كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغيرين (X13) (X14) والعبارة كانت (يحاول المصرف الاستفادة من المخاطر وتحويلها الى فرص لها) و (يميل المصرف الى حشد الموارد بشكل متكامل وبالطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص) على التوالي، وتدل اجابات المحوئين الى ان الشركة تميل الى العمل في المشروعات التي تتسم بالخطورة من خلال متابعة الفرص المربحة وتميزها عن الفرص الفاشلة.

ب) استثمار المستقبل: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (X17-X20) الى ان (54.4%) متفقون وبلغ معدل المحايدون (19.8%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (25.4%)، ويدعم هذه الاجابات قيمة الوسط الحسابي وقدره (3.51)، وانحراف معياري بلغ (1.255)، فيما كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغير (X17) بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.179) وكانت العبارة (تبدي المصارف اهتماما واسعا بمواجهة المخاطر المستقبلية) اي ان المصارف تستعد لمواجهة المستقبل والمخاطر المتوقع مواجهتها في المستقبل، وكانت اقل نسبة اتفاق للمتغير (X20) بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.278) على التوالي.

ت) القدرة الابتكارية: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات (X21-X24) الى ان نسبة الاتفاق بلغت (57.15%) متفقون وبلغ معدل المحايدون (22.9%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين

جدول (3):- التوزيعات التكرارية والنسب المقوية والوساط والانحرافات المعيارية بعد الاستباقية التسويقية

رقم العبارة	مقاييس البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقاييس البحث									
				لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تحمل المخاطرة													
1.117	3.59	2	1	18.4	9	22.4	11	32.7	16	24.5	12	X13	
1.187	3.61	4.1	2	16.3	8	22.4	11	28.6	14	28.6	14	X14	
1.082	3.53			22.4	11	24.5	12	30.6	15	22.4	11	X15	
1.409	3.12	16.3	8	20.4	10	20.4	10	20.4	10	22.4	11	X16	
1.198	3.46	5.6		19.3		22.4			28			المؤشر الكلي 24.4	
استثمار المستقبل													
1.179	3.67	2	1	20.4	10	16.3	8	30.6	15	30.6	15	X17	
1.290	3.59	6.1	3	18.4	9	18.4	9	24.4	12	32.7	16	X18	
1.276	3.47	8.2	4	16.3	8	22.4	11	26.5	13	26.5	13	X19	
1.278	3.31	8.2	4	22.4	11	22.4	11	24.4	12	22.4	11	X20	
1.255	3.51	6.1		19.3		19.8		26.4				المؤشر الكلي 28	
القدرة الابتكارية													
1.144	3.67	2	1	14.3	7	22.4	11	34.7	17	26.5	13	X21	
1.061	3.71			16.3	8	24.4	12	30.6	15	28.6	14	X22	
1.225	3.57	6.1	3	16.3	8	18.4	9	32.7	16	26.5	13	X23	
1.061	3.43			24.4	12	26.5	13	30.6	15	18.4	9	X24	
1.122	3.59	2		17.8		22.9		32.15				المؤشر الكلي 25	
المرونة													
1.291	3.20	10.2	5	22.4	11	24.4	12	22.4	11	20.4	10	X25	
1.118	3.86			18.4	9	14.3	7	30.6	15	36.7	18	X26	
1.169	3.61	2	1	20.4	10	20.4	10	28.6	14	28.6	14	X27	
1.260	3.53	6.1	3	18.4	9	20.4	10	26.5	13	28.6	14	X28	
1.209	3.55	4.5		19.9		19.8		27				المؤشر الكلي 28.5	
الايمان بالتوجه الاستباقي													
1.258	3.57	4.1	2	22.4	11	16.3	8	26.5	13	30.6	15	X29	
1.319	3.73	4.1	2	14.3	7	14.3	7	28.6	14	36.7	18	X30	
1.214	3.67	4.1	2	16.3	8	20.4	10	26.5	13	32.7	16	X31	
1.384	3.29	14.3	7	18.4	9	14.3	7	30.6	15	22.4	11	X32	
1.293	3.56	6.6		17.8		16.3		28				المؤشر الكلي 30.6	

المصدر: اعداد الباحثة

بين الرشاقة الاستراتيجية والاستباقية التسويقية وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بينهما والبالغ (\*\*0.358) عند مستوى معنوية (0.05)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.628) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.83)، وهذا يدل على أن المصارف مجتمع الدراسة يمكنها من خلال

رابعا: اختبار علاقات الارتباط: يتبين من الجدول (4) الآتي: علاقة الارتباط على المستوى الكلي بين المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الاستباقية التسويقية): ويظهر الجدول (4) نتائج العلاقة بين متغيري البحث على المستوى الكلي وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة

استخدامها للممارسات التي تلي متطلبات واحتياجات زبائنها من التسويقية.  
بناء العلاقات القوية معهم على المدى البعيد وتعزيز الاستباقية

**جدول (4):-** الارتباط على المستوى الكلي

المؤشر الكلي	المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)
<b>0.358**</b>	المتغير المعتمد (الاستباقية التسويقية)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (SPSS) ن=50 ، \*\* مستوى المعنوية = 0.05

1-علاقة الارتباط على المستوى الجزئي: من اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (T) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو الرشاقة الاستراتيجية والمتغير المعتمد وهو الاستباقية التسويقية بأبعاده الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) وكما موضح في الجدول (5). حيث تبين مايلي:

أ- توجد علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعاً، ويؤكد ذلك قيم معامل الارتباط والبالغ (0.182) كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغ (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغ (0,01)، وهي علاقة طردية قوية بين المتغيرين، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغ (3.340) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغ (0.83) مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام في قدرتها على الحفاظ على سيولة مواردها لخدمة احتياجاتها ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق استباقية تسويقية، اي ان التغيير الذي يحصل في سيولة الموارد يرافقه تغييرا ايجابيا بنفس الاتجاه والقوة في ابعاد الاستباقية التسويقية.، ويشير ذلك انه كلما اعتمدت المصارف المبحوثة ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ساهم ذلك في تعزيز الاستباقية التسويقية. وتشير نتائج علاقات الارتباط السابقة الى تحقق الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعاً وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعاً. والفرضية الثانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية منقردة وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعاً.

**جدول (5) :-**علاقات الارتباط بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعاً وابعاد الاستباقية التسويقية

الفرضيات	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية	T المحسوبة
توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحساسية الاستراتيجية وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعاً.	0.182	0.000	1.272
توجد علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام الجماعي وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعاً.	0.113	0.000	0.780
توجد علاقة ارتباط معنوية بين سيولة الموارد وابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعاً.	**0.438	0.000	3.340

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية \*معنوي عند مستوى (0,05) \*\*معنوي عند مستوى (0,01) T الجدولية (0.83) N=50

خامسا: اختبار فرضيات التأثير :

معامل التحديد (R2) (0.128) والذي يشير إلى أن ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على الاستباقية التسويقية اما (88%) النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات غير داخلية في البحث، فيما بلغت قيمة معامل الأندثار  $(\beta_1)$  (0.358).

1- تشير نتائج الجدول (6) الى وجود تأثير معنوي على المستوى الكلي لمتغيرات الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة على ابعاد الاستباقية التسويقية ، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.907) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.67) وعند مستوى معنوية (0.05) وتأكيد من قيمة (Sig.) وبلغ

جدول (6) :-التاثير على المستوى الكلي

Sig.	الرشاقة الاستراتيجية		R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية				المتغير المعتمد
	6.907	0.67	0.128	0.358	2.459	الاستباقية التسويقية

المصدر من اعداد الباحثة \* معنوي عند مستوى (0.05) \*\* معنوي عند مستوى (0.01) N= 50

المحسوبة والبالغة (0.608) ، وهي اقل من قيمتها الجدولية والبالغة (0.67) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الاستباقية التسويقية) بحسب معامل التحديد R2 (0.13) ، أي أن ما معدله (33%) من الاختلافات المفسرة في الاستباقية التسويقية تعود الى تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبالمقابل فإن النسبة المتبقية من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

نت- يوجد تأثير معنوي موجب لبعد سيولة الموارد في ابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (2.507) ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في عناصر التسويق الالكتروني سيؤدي الى زيادة مقداره (250%) في التميز التسويقي بابعاده المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.157) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (0.67) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الاستباقية التسويقية) بحسب معامل التحديد (R2) والبالغ (0.192).

2- تشير نتائج الجدول (7) الى الاتي:

أ- يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الحساسية الاستراتيجية في ابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (3.219) ، والذي يعني ان اي زيادة في الحساسية الاستراتيجية سيؤدي الى زيادة مقداره (3.219) في الاستباقية التسويقية بابعاده المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.617) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (0.67) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الاستباقية التسويقية) بحسب معامل التحديد R2 (0.33) ، أي أن ما معدله (33%) من الاختلافات المفسرة في الاستباقية التسويقية تعود الى تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبالمقابل فإن النسبة المتبقية من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

ب- يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الالتزام الجماعي في ابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (3.328) ، والذي يعني ان اي زيادة في الالتزام الجماعي سيؤدي الى زيادة مقداره (3.328%) في الاستباقية التسويقية بابعاده المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F)

جدول (7) :-تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في الاستباقية التسويقية مجتمعة

الاستباقية التسويقية			أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	
B1	F	R <sup>2</sup>		
0.182	1.617	0.33	3.219	الحساسية الاستراتيجية
0.113	0.608	0.13	3.328	الالتزام الجماعي
0.438	11.157	0.192	2.507	سيولة الموارد

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (SPSS) \*معنوي عند  $F=0.67$   $N=50$   $(0.05)$  الجدولية

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### اولا: الاستنتاجات:

1- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى اهتمام المصارف المبحوثة بالرشاقة الاستراتيجية وبينت ان أهم عامل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية كان سيولة الموارد فالمصارف التي تنوي أن تكون ناجحة في أبعاد الرشاقة الثلاثة المذكورة أعلاه يجب أن تكون ناجحة في تصور الأهداف واستخدامها في توفير السيولة اللازمة لمواردها وبالتالي تحقيقها لاهدافها المرسومة.

2- اهتمام المصارف المبحوثة بالاستباقية التسويقية مع تباين في درجة الاهتمام نسبيا في ابعاده، وكان ترتيب الابعاد حسب اهميتها على النحو الاتي (تحمل المخاطر، استثمار المستقبل، القدرة الابتكارية، المرونة، الايمان بالتوجه الاستباقي) ويعزو الباحث زيادة الاهتمام المصارف المبحوثة لما لذلك من تأثير ايجابي على تحقيق الاستباقية التسويقية.

3- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي على وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي في ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في ابعاد الاستباقية التسويقية مجتمعة

4- أظهرت النتائج الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وابعاد الاستباقية التسويقية، ويشير ذلك على اهمية الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها الايجابي باتجاه ابعاد الاستباقية التسويقية، اذ كانت جميع العلاقات معنوية.

## ثانيا: المقترحات

1- توفر فهم أفضل للرشاقة الاستراتيجية وضرورة تسلط الضوء على المزايا التي تعود على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق قدرات الرشاقة الاستراتيجية.

2- الحاجة إلى رفع درجات التميز في اللاستباقية التسويقية أكثر من قبل أقسام المصارف المبحوثة ، حيث أن إيجاد فرص العمل والاستفادة منها بنظرة استباقية سيحسن قدرة المصارف هذه على القيام بفعاليات جديدة ومتنوعة في السوق لجذب انتباه الزبائن ، مما يرفع من مكانتهم بالسوق.

3- ساهم البحث على فهم الفروق الدقيقة وديناميكيات المرونة الإستراتيجية بشكل أفضل.

4- ان عملية انتقال المنظمات المبحوثة إلى أن تصبح رشيقة استراتيجيًا يعد تحديًا هائلًا بسبب ان تغيير الثقافة الافراد صعب للغاية ، لذلك ، فإن دور الانشطة في المصارف كالهيكل التنظيمي والثقافة في تمكين هيكل يفضي إلى الابتكار وبالتالي المرونة الاستراتيجية للشركة هو اتجاه مثير للاهتمام للبحث في المستقبل.

## المصادر

### اولا: المصادر العربية:

البدراي، إيمان عبد مجد احمد، (2015)علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وآثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية عمى عدد من مستشفيات محافظة أربيل ، مجلة جامعة ألببار لمعموم الاقتصادية والإدارية - العراق ، مج7، عدد14.

الطائي، يوسف حجيم سلطان، نجوى سعودي ، ضرغام علي مسلم العميدي ، يوسف حجيم (2020)، التسويق الاستباقي ودوره في تعزيز التميز

- University, Marvdasht, Iran, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* Vol.5, No (1).
- Fayezi, S., Zutshi, A., O'Loughlin, A. (2017): Understanding and development of supply chain agility and flexibility: a structured literature review. *Int. J. Manag. Rev.* 19(4).
- Harper, S.C. (2000) "Timing – The Bedrock of Anticipatory Management," *Business Horizons*, 43, 1.
- Josep Llach, Kerstin bremsler, (2015), Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(7).
- khoshsima, Gh., 2003, An Introduction into Organizational Agility, *Tadbir Journal*, No. 134.
- Kreiser, P.M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 23(1).
- Latham, S., & Braun, M. (2011), Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3).
- Mwaura, A. T. W., Gathanya, J. W., & Kihoro, J. (2015). Dynamics of entrepreneurial orientation on the performance of women owned enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9).
- Nikoo Tabe Khoshnood, & Sina Nematizadeh 2 Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, *International Journal of Business and Management*; Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 12, No. 2
- Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on capabilities and Financial performance (unpublished doctoral Dissertation). School of Clemson University, south Carolina, United States.
- Ofoegbu, oneyema, E & Akanbi, Paul Ayobmi, (2012), "The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms In Nigeria", *international Business & Economics Research journal*, Vol 11, No 2.
- Olubiyi, T. O1, Egwakhe, A. J2, Amos, B3 and Ajayi, A. (2019), Entrepreneurial Orientation and Firm Profitability: Evidence from Lagos State Nigeria, Department of Business Administration and Marketing, School of Management Sciences, Babcock University, Nigeria, Volume
- المنظماتي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب الأسواق التجارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 7، عدد 2.
- الانباري، علا فاضل علوان، (2015)، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- هنية، محمد أنور رشدي، 2016، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع...، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- المصادر الأجنبية:**
- Alvansaz, A., 2010, A Study of the Relation between Organizational Culture and Organizational Agility in State Offices of Yazd Province, Master's Thesis, Azad Islamic University of Rafsanjan.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Beer, M. & Eisenstat, R.A., (2004). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4).
- Bernardes, E.S., Hanna, M.D. (2009): A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: toward a conceptual definition of customer responsiveness. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 29(1).
- Deepa-Babu, K. G., & Manalel, J. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance: a critical examination. *Journal of Business and Management*, 18(4).
- Doz, Y. & Kosonen, M., 2007a. Strategic renewal: Building strategic agility. In *International Strategic Management Society Conference*. San Diego, CA.
- Doz, Y. & Kosonen, M., 2010. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3).
- Doz, Y. & Kosonen, M., 2008. *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Harlow: Wharton School Publishing.
- Doz, Yves, (2020), Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute, *Human Resource Management Review*, Vol. 30, No. 1.
- Englehart, C. & Simmons, P., 2002. Organizational Flexibility for a Changing World. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3).
- Eshrat Karami, and Sara Fanati Rashidi, (2015), fuzzy hierarchical analysis, Department of Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad



- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005), Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off?. International Journal of Research in Marketing, 22, 2.
- Teece, D., 2007. Explicating Dynamic Capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13).
- Teece, D., Peteraf, M., Leih, S,(2016), Dynamic capabilities and organizational agility: risk,uncertainty, and strategy in the innovation economy. Calif. Manage. Rev. 58(4).
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. California Management Review, 56(3).
- 21, Issue 6.
- Olawoye, O. (2016). Role of entrepreneurial orientation on performance of firms in the Nigerian Stock Exchange Nairobi, Unpublished PhD thesis. Juja: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Olubiyi, T. ,Egwakhe, A. , Amos, B., & Ajayi, A. ,(2019), Entrepreneurial Orientation and Firm Profitability:Evidence from Lagos State Nigeria , IOSR Journal of Business and Management, Volume 21, Issue 6.
- Ren, J., Yusuf, Y.Y., & Burns, N. D. (2003). The effect of agile attributes on competitive priorities: A neural network approach. Integrated Manufacturing, 14(6).

#### الاستبانة

تحية طيبة... نضع بين ايديكم استبياننا خاصا بجمع البيانات المتعلقة بانجاز البحث حول (دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستباقية التسويقية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة علما بانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي

الباحثة

#### اولا: معلومات تعريفية :

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2-العمر: اقل من 30 30 – 45 سنة أكثر من 45 سنة
- 3-التحصيل الدراسي: اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير
- 4-الخدمة: 15 سنوات 20-16 أكثر من 20 سنة

#### اولا الرشاقة الاستراتيجية:متغير مستقل A

ت	البيانات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ – الحساسية الاستراتيجية						
1	لدى المصارف المبحوثة القدرة على تعديل استراتيجياتها حسب التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية					
2	يحصل العاملون ذو القدرات والمهارات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير استراتيجية المصرف.					
3	للمصرف القدرة على تغيير استراتيجياتها للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية					
4	يهتم المصرف بإجراء دراسات السوق باستمرار للكشف عن الفرص والتحديات					
ب-الالتزام الجماعي						
5	الاستفادة والتعلم من تجارب وخبرات المصارف الدولية الرائدة					
6	تطوير قدرات المدراء على إنجاز الاعمال والالتزام بالتعليمات خاصة في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية					
7	تمكين العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية					
8	ينمي المصرف روح الانتماء لعاملها مما يزيد من الالتزام لديهم					
ج-سيولة الموارد						
9	تجري المصرف تعديلات على خدماتها المقدمة لتتكيف مع المستثمرين وحاجات ومتطلبات السوق					
10	تتمثل قوة الشركة في قدرتها على الحفاظ على سيولة مواردها لخدمة احتياجاتها					
11	تتبنى الشركة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل لمواردها المتاحة					

12 تساعد الرقابة الاستراتيجية المصرف في تطبيقاتالتقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجازالعمليات

### ثانيا: الاستباقية التسويقية: متغير معتمدdependent

ت	العبارات	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق بشدة
	أ-تحمل المخاطرة					
1	يحاول المصرف الاستفادة من المخاطر وتحويلها الى فرص لها					
2	يميل المصرف الى حشد الموارد بشكل متكامل وبالطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص					
3	يقيم المصرف بيئته باستمرار لتقليل حالات عدم التاكيد البيئي					
4	يقوم المصرف بالتحالف مع المصارف الاخرى لادارة المخاطر والتقليل من اثارها					
	استثمار المستقبل					
5	تبدي المصارف اهتماما واسعا بمواجهة المخاطر المستقبلية					
6	يتملك المصرف وسائل لرصد التغييرات السوقية التي ستحصل مستقبلا					
7	يحرص المصرف على جمع المعلومات من السوق للاستجابة له قبل المنافسين					
8	يستجيب المصرف الى التغييرات الحاصلة في السوق بالاعتمادعلى فهم السوق والتعلم منه					
	القدرة الابتكارية					
9	يرصد المصرف قدراتها الابتكارية باستمرار					
10	يقوم المصرف بتلبية الاحتياجات والمطالب من خلال الشروع في الابتكار					
11	يتبنى المصرف الابتكار القائم على المعرفة في زيادة اعمالها					
12	يشجع المصرف على خلق الافكار الجديدة وتنفيذها علنارض الواقع					
	المرونة					
13	تتم المصارف المبحوثة بتحقيق رضا الزبائن من خلال السعي لتلبية كافة متطلباتهم.					
14	تتميز قرارات المصرف بالمرونة تبعاً للتغيرات في بيئتها					
15	الرياديين الاعتراف بالأخطاء والمشاكل					
16	الرغبة في التغيير وفق سياقالعمل ومتى ما تكون خطط لاتعمل					
	الايمان بالتوجه الاستباقي					
17	المنافسة الشديدة بين المصارف جعلها تتبنى فلسفة التوجه الاستباقي					
18	يقوم المصرف بجمع المعلومات عن عملائها بشكل مستمر					
19	يعمل المصرف على تعظيم الاداء المستدام ضمن السوق الذي يعمل فيه					
20	يعمل المصرف على استثمار مامتاح لها من الموارد الاستراتيجية					

بوخته

زبه ر کوهرینان کو افرو زیده او زیده بونا داخازی لبازاری ودکه ل نه زه لالیی باشه روز یابری ده رفته ت ومه ترسی ریکخراو بفه ر دبینیت زبو به رده وامیی ومانی دبازاریدا بیتفیه فان مه ترسیا کاری خو بکونجینیت، بیتفیه بشیان روبه ربونا فان کهورینا هه یه. روشین نی وهوزداریین بازاری به رده وامی، زبه رفی ئیکی که لک سازی مل دکه ن کو ئامیرین ریکخستنی ویکفه زیانی کیروبه ر بی کار بین داکو ئه و بی کاریین نه رمتر و بیاقلتربین.

زبه رفی ئیکی لیکولین داخاز کو بالده رین سه ره کی زبو کاباستین بزافین کو بندورین کرنک لسه ر کیروبیرا اکتیف هه نه وجه رباندنا تیکه لیا دنافه را واندا دی هزمارة لک ز سازیین بانکی یی بازیری دهوکی دابکه. کونسیت او هه روه صا نیشانین دی کا ریخستین جه وا بلان دکه ن کو وی بیشکیش بیکی. لیکولین دی هه ول بیدی کو به رسیفا بسیارین سه ره کی بده یی لسه ر به هره مه ندی او به ندورا وان لسه ر بیشبازی او جی بیفانین لیهاتبون؟ او جه وابه هره مه ندیان سه ریهاتی او بیشبازیا بهه فری تیکه لیه ک کرنک هه یه. بیفین سه ره کی: زیربونا ستراتییجی، براکتفبونا کیروبه ری، حساسیة ستراتییجی.

## THE ROLE OF MARKETING AGILITY IN ENHANCING PROACTIVE MARKETING SURVEY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF MANAGERS IN SOME PRIVATE BANKS IN THE CITY CENTER OF DOHUK

ZAKIA SAADON OMER

Dept. IT, Duhok institute, Duhok Polytechnic University, Kurdistan Region-Iraq

### ABSTRACT:

Given the changes taking place and the increasing demand in the market at the present time, in addition to the ambiguity of the future, which is full of opportunities and risks, organizations need to be able to face these changes in order to survive and perpetuate, by constantly adapting to new situations and market needs. Many organizations tend to use organizational tools and marketing processes to enable them to be more agile.

Therefore, the research aims to explore the main motives for agility that have significant effects on proactive marketing and test the relationship between them in a number of banking organizations in the city of Dohuk. The research community included a number of banks in the city of Dohuk (Cihan Bank, Kurdistan, Darnia, Al-Salam). The research sample included (50) managers. Some statistical methods were used to analyze the results and test hypotheses, and reached a set of conclusions, the most important of which (the dimensions of marketing proactiveness that were addressed in the research provide a better understanding of the concept and also provide indications about how organizations plan to provide them.) Based on the results that were reached, the research presented a set of proposals.

**KEYWORDS:** strategic agility, marketing proactiveness, strategic sensitivity