

## أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وانعكاسها في التعافي التسويقي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في اقليم كردستان- العراق

شفان نوزت صالح و درمان سليمان صادق

المعهد الفني الإداري دهوك، الجامعة التقنية/دهوك، اقليم كردستان-العراق

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 25 تموز، 2022، تاريخ القبول بالنشر: 14 أيلول، 2022)

### الخلاصة

يهدف البحث الى تحديد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وانعكاسها في التعافي التسويقي لدى عينة من مديري المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق ، وقدم البحث اطار نظري تناول متغيري القدرات التسويقية الديناميكية و التعافي التسويقي ، اطار ميداني من اجل التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين القدرات التسويقية الديناميكية كمتغير مستقل والتعافي التسويقي كمتغير معتمد ، وهذا مادفع الباحثان الى صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية، وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التحليلية ، وتم توزيع 207 استمارة استبيان على المدراء ومن ينوب عنهم (معاون مدير ، مدير قسم ،مسؤول وحدة ، ومسؤول قسم) في المصارف المبحوثة وتم إسترجاع 171 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها: هناك مستوى تلازم إيجابي بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف المبحوثة، أي أنه كلما تحسنت القدرات التسويقية الديناميكية في المصارف المبحوثة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها. ومن اهم المقترحات التي خرج بها البحث: تعزيز القدرات التسويقية الديناميكية للمصارف قيد الدراسة لانها تعتبر بمثابة ميزة تنافسية تمتلكها تلك المصارف وبما يساهم في استدامة التعافي التسويقي لديها.

*الكلمات المفتاحية:* القدرات التسويقية الديناميكية ، التعافي التسويقي .

### المقدمة

المصرف عن التميز على المصارف ضمن قطاع العمل المصرفي، وذلك من خلال الاجراءات التي تهدف الى حل المشاكل وتغيير المواقف السلبية للزبائن الغير راضين الى زبائن راضين وذلك من خلال سرعة الإستجابة ، والاعتذار ، والتعويض ، والمساعدة في حل المشكلة ، فضلا عن مواجهة الضعف في الخدمة المصرفية وبقاء المصرف وتحقيق أهدافه الاستراتيجية المتمثلة بتحقيق الربحية ، وخدمة المجتمع ، والنمو ، ورضا العاملين .

### المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

أولا : مشكلة البحث: تواجه المصارف بصورة عامة والمصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق بصورة خاصة عدداً من العقبات والازمات التسويقية والادارية منها: عدم

تعد القدرات التسويقية الديناميكية سر نجاح المصارف في تحقيق التعافي التسويقي في ظل المنافسة العالمية للقطاع المصرفي ، حيث باتت هدفاً وإطاراً سلوكياً تسعى اليه العديد من المصارف لما تحقق لها من فوائد ، والتي تترجم على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل بيئتها المتغيرة ، وأداة لمعرفة السوق ونشر هذه المعرفة داخل المنظمة ودمجها لمعالجة التغيرات في البيئة التسويقية وبالتالي قدرتها على دراسة الاسواق المستهدفة وكذلك التعرف على تفضيلات الزبائن لتحديد إحتياجاتهم، وإعادة تشكيل موارد وقدرات المنظمة بشكل مستمر يتناسب مع هذه التغيرات البيئية. ومن هنا يأتي دور التعافي التسويقي وهو آلية معالجة جميع القصور التي تعيق

**1- الأهمية الأكاديمية :** يكتسب البحث أهميته أكاديمياً في معالجته بعض المواضيع ذات العلاقة في الدراسات الأكاديمية، خاصة أنها تجمع بين مواضيع القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في محاولة لوضع التأطير النظري لكل منهما والإسهام في إثراء هذه المواضيع بما تيسر جمعه من مصادر متنوعة ووضعتها تحت عنوان الدراسة الحالية.

**2- الأهمية الميدانية :** تتجسد الأهمية الميدانية على مستوى الميدان المبحوث من خلال ما يقدمه البحث الحالي لعدد من النتائج والمقترحات يمكن أن تسهم في تعزيز قدرات المصارف المبحوثة على كيفية تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها من خلال اقتراح واستخدام آليات وعمليات من شأنها أن تؤدي الى نجاح المصرف وتميزها عن المصارف الأخرى .

**ثالثاً: أهداف البحث.** يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

1- إجراء تحليل للأدبيات التسويقية التي تناولت متغيرات البحث الرئيسية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات حديثة لحسم الجدليات والإشكاليات الفكرية والميدانية بين الباحثين والإجابة عليها.

2- دراسة وتفسير طبيعة علاقة (الأرتباط والتأثير ) بين متغيري البحث في المصارف قيد الدراسة والإفادة من نتائج هذه العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج بإستنتاجات عملية وتقديم المقترحات لخدمة القطاع المصرفي في الأقليم.

**رابعاً: مخطط البحث**

وجود قانون خاص ينظم العمل المصرفي، قلة الوعي بالثقافة المصرفية وأنظمة عملها، شحة أجهزة الصرافات الالية في الشوارع، فرض شروط تعجيزية تفرضها المصارف لإقراض المواطنين، فقدان الثقة بين المصارف وزبائنه بسبب عدم وجود سيولة نقدية في تلك المصارف بصورة مستمرة، روتينية ويطئ الخطوات المتبعة في المصارف أثناء تحويل الاموال ، وهذا ما يؤثر سلبا على القائمين والمتخصصين لناحية إضعاف العملية التسويقية والنشاط التسويقي بصورة عامة . ولكي تستطيع هذه المصارف التغلب على تلك العقبات والازمات وتصحيح الانحرافات والرجوع للعمليات الصحيحة وبالتالي تحقيق التعافي لخدماتها المصرفية لابد من إمتلاكها قدرات تسويقية ديناميكية ، وذلك لايجاد ارضية خصبة تمكن هذه المصارف من تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية. وتأسيسا على ما تقدم يمكن طرح مجموعة من التساؤلات لمشكلة البحث:

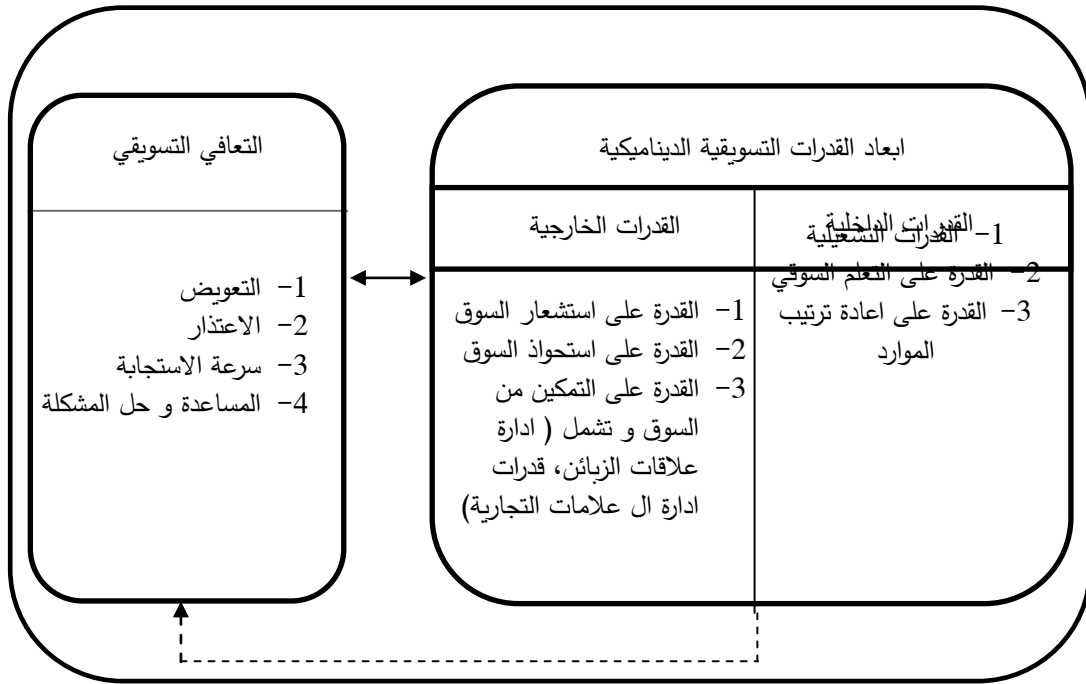
ماهي مشكلة البحث الرئيسية

1- هل تمتلك المصارف الخاصة قيد الدراسة قدرات تسويقية ديناميكية.

2- هل تسعى المصارف قيد الدراسة الى تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.

3- هل هناك تصور واضح لدى مديري المصارف حول كيفية تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية من خلال إمتلاكها قدرات تسويقية ديناميكية.

**ثانياً: أهمية البحث.** تتجسد أهمية البحث في جانبين مهمين هما:



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

والاجنبية من الكتب والمجلات والدراسات والرسائل الجامعية والمتعلقة بالبحث الحالي.

**سابعاً: مجتمع البحث وأساليب التحليل الإحصائي:** يتمثل مجتمع البحث على عدد من المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق (دهوك- اربيل - سليمانبة) حيث تضمنت العينة (44) مصرفاً خاصاً، وقد اعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss26) لأغراض التحليل الإحصائي في هذا البحث لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

**المحور الاول: القدرات التسويقية الديناميكية Dynamic Marketing Capabilities:** تعد مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية من أحد الأطر المفاهيمية الأكثر أهمية في ادبيات إدارة التسويق، حيث تمكن المنظمات من البحث والتطوير وتعزيز قدرات الابتكار لديها والتي تتحول في نهاية الامر إلى مزايا تنافسية تؤدي الى بقاء ونمو واستمرار هذه المنظمات، وعليه فإن عدم إمتلاك المنظمات هذه القدرات

### خامساً: فرضيات البحث

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة.

**سادساً: أساليب جمع البيانات.** لغرض تحقيق الاهداف الموضوعية لهذا البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بما يتلاءم مع الظواهر الاجتماعية وقياس علاقة الارتباط والتاثير والتي ستعزز نتائج البحث الحالي، اما فيما يتعلق بالجانب العملي للبحث فقد اعتمد الباحثان على استخدام إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات لعينة البحث والمتمثلة بالمديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام والوحدات في المصارف الخاصة إقليم كردستان العراق وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، اما في الجانب النظري فقد اعتمد الباحثان على العديد من المصادر العربية

المستوى. وفي نفس السياق يعرفها بأنها عمليات تعتمد على السوق وعلى المسار الموجه إلى إعادة تكوين موارد وقدرات التسويق للمنظمة. وأخيرا يعرفها (Zohourian et al., 2022:146) بأنها الاستجابة والكفاءة في العمليات التجارية متعددة الوظائف وذلك لخلق وتقديم قيمة للزبائن وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق.

**ثانياً: أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية Dimensions of dynamic marketing capabilities** هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالقدرات التسويقية الديناميكية التي تطرق إليها الكثير من الباحثين والدراسات التي أجريت في هذا المجال، بينما يتفق الباحثان مع (كامل، 2020: 258) بأنه يمكن تقسيم القدرات التسويقية الديناميكية إلى:

**1- القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية (المرتبطة داخليا بالمنظمة)** ويمكن تقسيمها إلى:

**أ- القدرات التسويقية التشغيلية Operational Marketing Capabilities** : تتمتع المنظمات بقدرات تسويقية متعلقة بعمليات المزيج التسويقي مثل (قدرات إدارة المنتجات، إدارة التسعير، إدارة قنوات التوزيع، إدارة الأتصال التسويقي، إدارة المبيعات) ، حيث نجد بأن هذه القدرات التسويقية تكون على المستوى التشغيلي لإدارة المنظمات وقد يطلق عليها أحياناً بقدرات تسويقية متخصصة (Specialized Capabilities) لأنها متعلقة بعمليات وظيفية محددة في المنظمة وذلك لتجميع وتحويل الموارد، وبالتالي فإن هذه القدرات تتيح للمنظمة أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية، وتركيز الحفاظ على الوضع الراهن، والمساعدة في حل المشكلات اليومية في المنظمة، (كامل، 2020: 259).

**ب- القدرة على التعلم السوقي Market Learning Capability** : يعكس القدرة على التعلم السوقي قدرات المنظمات على التعرف بشكل نشط وهادف على المنافسين والزبائن وبيئة الاعمال وبطريقة تسمح الفهم العميق لظروف السوق الحالية وتمكنها ايضا من التنبؤ بالتغيرات التي تحصل

يؤدي الى عدم تواصلها مع السوق وعدم قدرتها على الابتكار والإبداع. وبالتالي فقد باتت على المنظمات الناجحة إستخدام أدوات جديدة لفهم ديناميكيات الصراعات التنافسية والاضطرابات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال ومن أهمها (التغيير السوقي والتغيير التقني والتغيير التنافسي)، وان هذه الادوات تتمثل في إنتقال أهتمام المنظمات من تركيزها التقليدي على الموارد المادية (مواد أولية، مصانع، رؤوس أموال) إلى التركيز على الموارد اللامادية مثل التوجه نحو السوق (المنافسين، الزبائن، التكنولوجيا) وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

**أولاً: مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية The concept of dynamic marketing capabilities** : نظرا لطبيعة الأسواق الديناميكية فقد

تعرض القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمات الى جمود تنظيمي خاصة اذ لم تستطيع هذه المنظمات من تطوير قدراتها ومواردها بشكل يتناسب مع التغيرات الحاصلة في السوق التي تعمل فيها، حيث أن هذا الجمود يمنع المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية وهذا ما يؤدي غالبا إلى انخفاض قيمة المخرجات (Morgan, 2012: 108). وعليه يرى (Kwon 2021: 2124)، بأنه من الضروري تحقيق توافق بين الموارد والقدرات وذلك من خلال التجديد المستمر للموارد والقدرات وفقاً للتغيرات في البيئة التكنولوجية وفي إحتياجات الزبائن من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية.

ووفق (Hoqye, 2017: 28-29) أن نظرية القدرات التسويقية الديناميكية ظهرت الى حيز الوجود وذلك نتيجة تداخل كل من نظرية المستندة الى الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، وبالتالي فإن القدرات التسويقية الديناميكية تعتبر نوع اخر من القدرات التنظيمية عالية المستوى والتي تم تطويرها وفقاً لنظرية المستندة إلى الموارد ونظرية القدرات الديناميكية. وعليه فيعرفها (Hogue et al., 2020: 13) بأنها عمليات تجارية متعددة الوظائف وتمتيزة يجب إنشائها لتقديم قيمة عالية للزبائن وذلك إستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق من خلال إعادة تكوين قدرات تسويقية عالية

المنظمات إعادة تشكيل العناصر الاساسية لنموذج اعمالها وقدراتها الحالية.

2- القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية وتمثل هذه القدرات بالآتي:

أ- القدرة على استشعار السوق **Market Sensing**

**Capability** : تشير القدرة على استشعار السوق بشكل أساسي إلى جمع المعلومات التسويقية من البيئة الخارجية والتي تتعلق بطلب الزبائن، والمنافسين، والتغيرات البيئية، واستخدام هذه المعلومات بشكل جيد وذلك لتوجيه أعمال السوق والمنظمة، وبالتالي تمكين المنظمة من الحصول على التميز والاستجابة والانتاجية التسويقية (كامل، 2020: 260).

بينما يؤكد (Ibrahim, 2017: 18) بأن أنشطة استشعار السوق يمكن أن توفر للمنظمات مزيداً من الروى عن حاجات ورغبات الزبائن، وعند دمج هذه المعلومات مع معلومات المنافسين تساعد المنظمات من إكتشاف منافذ السوق الغير الناضجة وفرص التمايز الممكنة. ووفق مايرى كل من (Fitriati et al., 2020: 81) بأن قدرة إستشعار السوق تشير الى قدرة المنظمة على تحديد الفرص وذلك من خلال مراقبة البيئة والبحث عن الفرص التي تنشأ داخل وخارج حدود المنظمة وذلك لفهم حاجات ورغبات الزبائن. وكذلك يشير (Hariandja & Sartika, 2022: 64) بان إستشعار السوق هو قدرة المنظمة على قبول زبائنها وشركائها ومنافسيها على تفسير البيانات وتخزينها واستخدامها وكذلك الرد على التطورات والانشطة في الاسواق الحالية .

ب- القدرة على إستحواذ السوق **Seizing**

**Capabilities**: تشير قدرات الاستحواذ أو (الاستيلاء) الى قدرة المنظمات على (إغتنام الفرص) أو إستثمار الفرص المحتملة والمتوفرة وذلك لتقديم منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة في الاسواق (Cao, 2011: 457). ويرى (Kindstrom et al., 2013: 1065) بأن قدرات الإستحواذ لا يكفي للإستثمار في التكنولوجيا اذ لابد من وجود نموذج أعمال قادر على إدامة إستحواذ وإغتنام الفرص الجديدة الموجودة في السوق وذلك من أجل الإستجابة

في السوق مستقبلاً، وتسمى هذه العملية بنموذج التحسس والإستجابة والتي تكون أدق من عمليات التحسس السوقي، وبذلك فإن هذه القدرة تسمح للمنظمة من توليد معرفة فائقة عن السوق (Morgan, 2012: 109). في حين يرى (Chiarella, 2021: 3) بان القدرة على التعلم تساعد المنظمات على حل مشكلات محددة وبسرعة عن طريق التجريب والتكرار، حيث يتيح التعلم أداء المهام الحالية على نحو فعال، وكذلك يتيح للمنظمات تصميم وبناء خدمات جديدة بناءً على المعرفة المكتسبة حديثاً وبالتالي الاستجابة بطريقة مرنة وسريعة لتلبية إحتياجات البيئة الخارجية المتغيرة. بينما يشير (Prabowo et al., 2021: 950) إلى أن القدرة على التعلم هي القدرة على الابداع وإكتساب وتبادل المعرفة للإستجابة للفرص والتحديات من بيئة التشغيل. بينما يوصفها (Izzwi et al., 2022: 14) بأنها القدرة على الإكتساب والاستفادة من معرفة جديدة.

ت- القدرة على إعادة تشكيل الموارد او

القدرات **Reconfiguring Capabilities** : تشير قدرات إعادة تشكيل الموارد الى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل وتكامل وتطوير مواردها وقدراتها وعملياتها الداخلية بما ينسجم مع التغيرات البيئة الخارجية وخاصة التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تحتاج الى ادخال التحسينات باستمرار وذلك لتلبية احتياجات الزبائن (Zolfaghari, 2015: 30). في حين يرى كل من (Rotjanakorn et al., 2020: 3) بأن قدرات إعادة تشكيل الموارد تشير الى القدرة على ضبط موارد أو قدرات المنظمة أو تقلييلها أو زيادتها ليتناسب مع التغييرات المستمرة، ومن ثم تطبيق المعرفة الحالية ودمجها مع المعرفة الجديدة لتطوير المنتجات والعمليات بشكل منهجي، ومن ثم نقل المعرفة الجديدة لتحقيق التنسيق بسهولة بين العاملين. ووفق (Kindstrom et al., 2013: 1066)، أن نموذج اعمال المنظمة ومنطق العمل المرتبط به قد يكون سليماً بما يكفي للإستفادة واستثمار الفرص المرتبطة باعمالها الحالية إلا انه قد لا يكون كافياً للإستفادة والاستحواذ على الفرص الناشئة للابتكار في الخدمة، لذلك يجب على

الزبائن وتطويرها والإستفادة من عرض القيمة التي تقدمها المنظمات والتي تؤدي الى زيادة ولاء ورضا الزبائن ، وإدارة علاقات قوية مع الزبائن يجب ان تمتلك المنظمة عنصرين مهمين للتسويق هما (إستشعار السوق وخدمات الزبائن).

## 2- قدرات إدارة العلامة التجارية Brand (management capabilities): تعرف إدارة العلامة

التجارية (BMC) بأنها عملية إنشاء وتنسيق ورصد التفاعلات التي تحدث بين المنظمة وبين أصحاب المصلحة اي يكون هناك إتساق بين رؤية المنظمة وأصحاب المصلحة ، كما أنها تمثل احدى مصادر المقدرات التنظيمية المركزية التي يجب على المنظمة تطويرها وفهمها (2: Tatoglu et al., 2018). وتبرز أهمية قدرات إدارة العلامات التجارية وذلك في تأثيرها الايجابي على مواقف الزبائن وسلوكهم الشرائي ، وكذلك على تحقيق موقع سوقي جيد ، وتحقيق حصة سوقية عالية ، فضلا عن قدرتها على إدارة السوق وبالتالي إنعكاسها على سمعة المنظمة ومصادقتها (العطوي، 2014: 8). بينما يرى (Hoque , 2020 : 17) بأن (BMC) تشير الى قدرة المنظمة على إدارة المنتج والعلامة التجارية في بيعات علمية، وعليه تعد إدارة العلامة التجارية للمنظمات أمراً محورياً حيث ينعكس العلامات التجارية للمنظمات في صورة المنتجات، ويمكن للمنظمة الحصول على ميزة موضوعية من خلال إدارة العلامات التجارية لها بحيث تخلق تلك العلامات مكانة أكثر ملائمة في أذهان الزبائن، وللحصول على مواقف أكثر ملائمة للعلامة التجارية في أذهان الزبائن يجب على المنظمة التكامل والتفاعل بين عمليات المعرفة المتراكمة بالسوق المحددة وبين (BMC) وتوجه السوق.

**المحور الثاني: التعافي التسويقي:** تعد المنظمات الخدمية كالمصارف من المنظمات التي تعمل في ظل المنافسة الشديدة والبيئات المضطربة بحيث أصبحت أكثر تعقيدا بسبب التغييرات المستمرة مما جعلها غير ثابتة أو مستقرة وبالتالي تعرضها في أغلب الاحيان لحالات فشل وذلك لاسباب كثيرة منها : تسويقية ، أو مالية ، أو إنتاجية، أو قد تكون بسبب مقدم الخدمة والتعامل مع الزبائن بطريقة غير صحيحة، لذلك

والإستعداد لنشر معلومات إستخبارات السوق في جميع أنحاء المنظمة وإتخاذ القرارات على النحو الصحيح. ووفق (كامل، 2020: 260) فإن قدرات إستشعار السوق تختلف عن قدرات استحواذ السوق لان المنظمة قد تستشعر الفرص الموجودة في السوق ولكنها غير قادرة على إستثمارها بالطريقة المناسبة وبالتالي فأن لكل منهما نشاط يختلف عن الثاني. بينما يرى (Wilden et al., 2013: 5) بأن قدرات الاستحواذ (إغتنام الفرص) ينطوي على إستثمار وتقييم القدرات الناشئة أو الموجودة وكذلك إستخدام التصاميم التكنولوجية المناسبة وذلك إستجابة لحاجات وطلبات الزبائن في الاسواق. اي عندما تكون هناك فرصة ويتم إقتناص إمكاناتها وقيمتها ليتم تعلمها وذلك بإستخدام تكنولوجيا مناسبة لفهم حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل فانها تشير إلى قدرة المنظمة على الإستحواذ (Fitriati et al., 2020: 81).

ت- قدرات تسويقية ديناميكية مرتبطة بتمكن السوق وتقسّم الى :

## 1- قدرات إدارة العلاقات مع الزبائن Customer relationship management Capabilities : إن

امتلاك إدارة علاقات ناجحة مع الزبائن يسمح للمنظمات بالإبتكار وتحسين العمليات من أجل التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة ، حيث يتضمن قدرات إدارة علاقات الزبائن جمع الزبائن المحتملين وتطوير المعرفة حول إحتياجات الزبائن المعلنة وتحقيق ارباح مثالية من خلال زيادة استجابات الزبائن (Hoque, 2017: 57). وكذلك أنها تعمل الحصول على المعلومات ونقلها مع الزبائن ، وتطوير علاقات مع الزبائن، وتقديم ودعم خدمات مابعد البيع لتلبية إحتياجات الزبائن بافضل السبل وارضائهم ( Riemann et al. , 2021: 7). في حين يرى كل من (Hoque et al., 2020: 18) بأن قدرات إدارة علاقات الزبائن (CRMC) تشير الى العمليات التنظيمية المعقدة والتي تستخدم للحصول على المعلومات من الزبائن الحاليين أو المحتملين وترجمتها الى معرفة متعددة الوظائف التي تمكن من الحفاظ على الاتصالات مع

الخدمة) هي تعويض الزبائن المتضررين، ومع ذلك فمن المهم على موظفي الخدمة الإنخراط في سلوك إستباقي طول عملية تعافي الخدمة، وبالتالي فإن مثل هذه الاعمال قد تقلل العبء المالي للمنظمة أو خسارة الموارد التي كان من الممكن تجنبها إذا كانت هناك طرق أخرى تم إكتشافها وتنفيذها لتحقيق التعافي التسويقي (Inyang, 2015: 103). وبذلك تدور إستراتيجية التعويض حول منح الزبون بعض المزايا ذات القيمة لموازنة الآثار السلبية بسبب فشل الخدمة، وقد تم تعريفها على أنها الدفع مقابل فشل الخدمة وذلك من خلال تقديم خدمات مستقبلية مجاناً أو إعطاء خصومات للزبائن المتأثرين، وعليه فإن الأثر الحقيقي لتقديم التعويض يعتمد على شدة المشكلة التي عانى منها الزبون (Sciaralli, 2017: 27). في حين ينظر (Jung & Seock, 2017: 25) للتعويض على أنها المنافع المادية أو النقدية مثل المبالغ المستردة، والائتمانات، والخصومات، التي يحصل عليها الزبون وذلك لمعالجة الخسارة المادية التي حدثت أثناء تأدية الخدمة. في حين يرى (محمود، لفته، 2021: 21) بأن التعويض هو دفع المبلغ أو قيمة الخسارة وقت وقوع الضرر وبالتالي محاولة إعادة الزبون الى الحالة التي كان عليها قبل وقوع الضرر بشرط أن لا يكون هناك إثراء على حساب المنظمة، فالتعويض يجب أن يضع الزبون في نفس الوضع المالي الذي كان عليه قبل وقوع الخسارة.

**2- الإعتذار Apology:** يعتبر الإعتذار الخطوة الأولى في تحقيق التعافي التسويقي وبالتالي إستعادة حقوق الملكية من منظور مقدمي الخدمة وذلك من خلال الاعتراف على الأقل بأن الزبون قد تعرض للازعاج حتى إذا كانت المنظمة الخدمية غير مسؤولة عن المخالفة، لذلك تشير الإعتذارات إلى الاعتراف بمسؤولية المنظمة الخدمية عن الأحداث السلبية وتتضمن بعض التعبير عن الندم، وتشير أيضاً إلى إعتذار الموظف بدلاً من إعتذار المنظمة (Sciaralli, 2017: 26). ويشير (Dietrich, 2019: 16) بأن الاعتراف أفضل من عدم التعليق أو الإنكار أو العذر أو التبرير، وكذلك يؤكد بأن الاعتراف أكثر فعالية في زيادة رضا الزبائن من التعويض. في حين يرى (Janjua, 2017: 30) بأن الاعتراف هو الحد

فقد أجهت العديد من المصارف الى وضع إستراتيجيات لتعافيها بعد تعرضها للفشل، ومن هنا يأتي دور التعافي التسويقي للخدمة المصرفية في هذا المجال في كونها تمثل الاجراءات التي تهدف الى حل المشاكل وتغيير المواقف السلبية من زبائن غير راضين الى زبائن راضين.

### أولاً: مفهوم التعافي التسويقي **The concept of dynamic marketing capabilities** : يعد التعافي

التسويقي إستراتيجية مهمة للحفاظ أو لرفع مستوى الرضا عن أداء الخدمة للمنظمة، حيث من الصعب الحفاظ على خدمة مثالية في جميع الاوقات بسبب حدوث الإخفاقات، ولهذا فمن المهم أن تكون لدى المصدر خطة جيدة للتعافي من حالات الفشل والتعويض عنها (Mattsson & Ramen, 2014: 4). وبذلك فهي تعد عملية مدروسة ومخططة لإعادة الزبائن المتضررين إلى حالة من الرضا عن المنظمة بعد فشل الخدمات عن التوقعات (Komunda & Osarenkhoe, 2012: 85). أي أنها جميع الإجراءات التصحيحية التي يتخذها مقدمو الخدمة إستجابة لفشل الخدمة أو الخدمة ذات الجودة الرديئة (Sciarelli, 2017: 26). وفي نفس السياق يعرف (Msosa, 2019: 68) التعافي التسويقي بأنه مجموعة من الاجراءات والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات لمعالجة المشكلات التي تنشأ من فشل الخدمة والتي تؤثر على سمعتها من وجهة نظر الزبائن، ومن ثم تعويضهم أو تقديم خصومات او خدمات مجانية او الاعتذار من الزبائن عن الآثار السلبية التي قد تعرضوا لها عند التعامل مع منتجاتها أو خدماتها. واخيراً يعرفها (Xu et al, 2021: 4) بأنها العمليات التي من خلالها تتخذ المنظمات إجراءات لتعويض الخسائر المتكبدة من جراء أخطاء الخدمة المقدمة وذلك من أجل أستعادة ثقة الزبائن.

### ثانياً: أبعاد التعافي التسويقي **Dimensions of dynamic marketing capabilities** :

**1- التعويض Compensation** : إحدى الطرق التي يمكن إستخدامها لتحقيق التعافي التسويقي والمتمثلة (بتعافي

العديد من المنظمات الأكثر فاعلية لأنه يمكن أن يعيد الزبون إلى النية الأصلية من أستهلاك خدمة معينة مقدمة للزبون (Sciarelli, 2004: 17). ويعرفها (Sciarelli, 2017: 26)، بأنها قدرة المنظمة التعرف على أسباب الفشل والتخطيط لها ومن ثم تنفيذ الإجراءات التصحيحية. وبالتالي تقديم المعلومات والمشورة ومن ثم مساعدة الزبائن على حل المشكلات بعد فشل الخدمة والحد من مستويات غضب الزبائن، وعليه فان المساعدة هي دعم مقدمي الخدمة للزبائن وذلك إستجابة لفشل الخدمة (العقابي، 2020: 93).

### المبحث الثالث: الاطار العملي

خصص المبحث الحالي لوصف مجتمع وعينة ومتغيرات البحث وكذلك لاختبار فرضيتي البحث الرئيسة والتي تم تبنيها في النموذج الذي أعده الباحثان، وعلى وفق المحاور الآتية:

#### المحور الأول: وصف مجتمع البحث ومتغيراته

##### أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي وتحتوي على بعض العناصر التي تم إختيارها منه بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي ، لذلك يعد الباحثون عملية تحديد حجم العينة الكافي والملائم خطوة جوهرية تحتاج إلى أن يأخذها الباحث بنظر الاعتبار في مراحل مبكرة من عملية تصميم البحث وكلما كانت العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً كلما كانت النتائج أكثر قبولاً للتعميم ، بما إن تعميم النتائج يستلزم أن تكون قيمة الوسط الحسابي للعينة يقع من مدى قريب من الوسط الحسابي للمجتمع ، وإستخدم الباحث الطريقة (القصدية) لإختيار عينة الدراسة أي عملية جمع البيانات هي من العينة المختارة ، وشملت عينة الدراسة (44) مصرفاً في القطاع المصرفي الخاص في إقليم كردستان العراق ، وتم إختيار المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لمصارف القطاع الخاص والبالغ عددهم ( 207 ) مديراً أو من ينوب عنهم ، وكانت عدد الاستثمارات الموزعة (207) إستمارة وتم إستعادة (186) إستمارة منها (171) صالحة للتحليل ، بينما كانت عدد الاستثمارات الباطلة (15) إستمارة والغير المستردة (21) إستمارة ، كما مبين في الجدول (1)

الادنى من الإجراءات التي يمكن للمنظمة أتخاذها وذلك لتعويض الزبون عن عدم رضاه عند حدوث الفشل ويوصي كشرط أساسي لتعافي الخدمة ، ومع ذلك فقد يكون الاعتذار فعالاً عندما يكون حجم الخسائر صغيراً، ويصبح غير فعال عندما يكون حجم الخسائر ذات قيمة أكبر من الاعتذار لذا يتوقع الزبائن تعويضاً ملموساً كبيراً. وعليه فأن الاعتذار هي إستراتيجية غير فعالة مالم تكن فشل الخدمة طفيف بطبيعتها (Nwokorie, 2016: 3).

**3- سرعة أستجابة Response Speed:** تعد أحد المعايير الاساسية لتحقيق التعافي التسويقي وبالتالي تحقيق الجودة للخدمة المصرفية وذلك لقدرتها على الإنجاز بشكل صحيح ودقيق وثابت ، وأن سرعة الإستجابة لاتعني الحث على تقليل الوقت الذي يستغرقه الانشطة بل هو تخصيص الوقت الكافي الذي يستحقه كل نشاط ( محمود ،لفته ،2021: 21). وبذلك يؤكد (Sciarelli, 2017: 27) على أن هذه الإستراتيجية تشير إلى الإستجابة السريعة لمقدم الخدمة على فشل الخدمة أو لشكوى الزبون ،وعلى الرغم من أن الإستجابة السريعة تعتبر نتيجة قيّمة من منظور الزبون إلا أن الرد المتأخر سيكون إشارة للزبون على ذنب مقدم الخدمة ومحاولته تأجيل الإجراءات المطلوبة ، بالإضافة إلى ذلك فأن التأخير الزمني يزيد من إستياء الزبائن ويؤثر سلباً على تصورات جودة الخدمة. في حين يرى (Msosa, 2019: 86) بأن سرعة الاستجابة يمثل التحدي الذي يواجه مقدمي الخدمة في معالجة الشكاوى والرد عليها بسرعة ، لذا يجب على المنظمة إبلاغ الزبائن بسرعة والإشارة إلى أنه يتم إتخاذ خطوات لمعالجة المشكلة ،لأن الاثار المترتبة على بطء عملية تعافي الخدمة أكبر مما لو كانت عملية التعافي سريعة لذا يجب التعامل مع حالات فشل الخدمة بسرعة وكفاءة ، لأنها سوف تؤدي إلى تجنب التعارض المحتمل بين الزبون ومقدم الخدمة.

#### 4- المساعدة وحل المشكلة Help and Problem Solving

: يشير (Levesque, & McDougall, 2000: 22) إلى أن المساعدة هي إتخاذ إجراءات لحل المشكلة ، وقد تعدّ المساعدة من أكثر الإستراتيجيات فاعلية في التعافي التسويقي ، لأنها تقدم للزبائن الغرض الاصلي من شراء الخدمة. وتتضمن المساعدة الإجراءات المتخذة لتصحيح خدمة غير مرضية، وبذلك تعتبر إستراتيجية المساعدة من قبل



جدول (1): حجم العينة والاستبيانات الموزعة

ت	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات	الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات الباطلة	الاستبيانات غير المستردة
1	207	186	171	15	21
2	%100	%89.86	%82.61	%7.25	%10.14
					%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الاستبيان

## ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير القدرات التسويقية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لوصف هذا المتغير من الديناميكية: خلال أبعاده الفرعية وكما يلي:

جدول(2): وصف وتشخيص متغير القدرات التسويقية الديناميكية

الابعاد الرئيسية	الابعاد الفرعية	المؤشر الكلي للتكرارات			المؤشر الكلي للوسط الحسابي	المؤشر الكلي للانحراف المعياري	المؤشر الكلي لنسبة الاستجابة
		اتفق	محايد	لااتفق			
القدرات التشغيلية	القدرة على التشغيلية	93.5	6.3	0.2	4.21	0.544	0.84
	القدرة على التعلم	89.5	9.7	0.8	4.15	0.601	0.83
القدرات التسويقية الداخلية	القدرة على اعادة ترتيب الموارد	90.0	9.0	1.0	4.15	0.599	0.83
	القدرة على إستشعار السوق	89.0	9.7	1.3	4.12	0.628	0.83
القدرات التسويقية الخارجية	القدرة على إستحواذ السوق	87.9	9.3	2.8	4.05	0.640	0.81
	قدرات إدارة علاقات الزبائن	93.6	6.2	0.2	4.23	0.555	0.85
	قدرات إدارة العلامة التجارية	91.0	8.4	0.6	4.18	0.585	0.84
		90.6	8.4	1.0	4.15	0.593	0.83

المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

الديناميكية لها دور مهم في تعزيز التعافي التسويقي لدى المصارف المبحوثة.

وللتعرف على تفاصيل الابعاد التي أسهمت في ارتفاع أو إنخفاض مستويات الاتفاق تجاه متغير القدرات التسويقية الداخلية والخارجية فقد تبين أن بعد قدرات ادارة علاقات الزبائن أسهمت بأعلى مستوى أهمية حيث جاء بوسط حسابي (4.23) وبنسبة اتفاق بلغت مساهمتها (93.6) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك نسبة الاستجابة والتي كانت(85%) مما يدل على ان قدرات إدارة علاقات الزبائن تمثل مجموعة من الطرق والوسائل التقنية والتنظيمية والبشرية لإدارة علاقات جيدة ومتميزة مع الزبائن أي هدفها الاساسي

يتضح من نتائج وصف هذا المتغير والمذكورة في الجدول(2) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه أبعاده السبعة والمستخدمة في قياسه إلى أنها تتفق بنسبة (90.6%)، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (1.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري(0.593)، مما يدل على مستويات الاتفاق العالية بموجب الوسط الحسابي ويتأكد من نسبة الاستجابة والبالغة (83%)، إذ انه كلما أقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى افراد العينة المستجيبة وبالعكس ، وفي هذا اشارة إلى افراد العينة يرون بان القدرات التسويقية

للمصرف، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (81%).

## 2- وصف وتشخيص متغيرات التعافي التسويقي:

تم وصف هذا المتغير عن طريق المؤشر الكلي لابعاده الفرعية وباستخدام المؤشرات الكلية للتكرارات والنسب المؤية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة وكما يلي:

هي بناء علاقة متميزة وشخصية مع الزبائن. بينما كانت بُد القدرة على إستحواذ السوق أقل مستوى من الأهمية في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المتغير، إذ جاء بوسط حسابي (4.05) وبنسبة إتفاق بلغت (87.9) وهي نسبة لازالت مرتفعة والتي تشير إلى ان القدرة على استحواذ السوق تمثل القدرة التي تتضمن تصميم نماذج الاعمال التي يمكن أن تلبي إحتياجات الزبائن ورغباتهم وكذلك تسهم في خلق قيمة

جدول(3): وصف وتشخيص متغير التعافي التسويقي

المؤشر الكلي لنسبة الاستجابة	المؤشر الكلي للانحراف المعياري	المؤشر الكلي للوسط الحسابي	المؤشر الكلي للتكرارات			الابعاد الفرعية
			اتفق	محايد	لااتفق	
0.83	0.616	4.14	88.9	10.0	1.1	التعويض
0.82	0.540	4.12	92.5	6.6	0.9	الاعتذار
0.83	0.604	4.17	91.7	7.0	1.3	سرعة الاستجابة
0.84	0.578	4.20	92.6	6.7	0.7	المساعدة وحل المشكلة
0.83	0.584	4.15	91.4	7.6	1.0	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

مساهمتها(92.6) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك نسبة الاستجابة والتي كانت(84%) مما يدل على ان المساعدة وحل المشكلة يساعد المصارف التخلص من المشاكل التي يتعرض لها والعمل على تحسين صورتها لدى زبائنهم. بينما كانت بُعد الاعتذار أقل مستوى من الأهمية في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المتغير، إذ جاء بوسط حسابي(4.12) وبنسبة إتفاق بلغت (92.5) وهي نسبة لازالت مرتفعة والتي تشير إلى ان الاعتذار الصادق يقلل من عدم رضا الزبون عن الخدمة المصرفية ، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت(82%).

## المحور الثاني: تحليل علاقات الارتباط

لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها وعلى المستويين الكلي والجزئي فقد تم تطبيق اختبار الارتباط المتعدد بطريقة (Spearman)، وكانت نتائج التحليل المذكور كالاتي:

يتضح من نتائج وصف هذا المتغير والمذكورة في الجدول(3) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه أبعاده الاربعة والمستخدمة في قياسه إلى أنها تتفق بنسبة (91.4%)، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (1.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري(0.584) ، مما يدل على مستويات الاتفاق العالية بموجب الوسط الحسابي وتأكيد من نسبة الاستجابة والبالغة (83%)، إذ انه كلما أقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى افراد العينة المستجيبين وبالعكس ، وفي هذا اشارة إلى افراد العينة يرون بان التعافي التسويقي ضروري وذلك لتقليل الآثار السلبية لفشل الخدمة والحفاظ على رضا الزبائن لدى المصارف المبحوثة.

وللتعرف على تفاصيل الابعاد التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متغير التعافي التسويقي فقد تبين أن بُعد المساعدة وحل المشكلة أسهمت بأعلى مستوى أهمية حيث جاء بوسط حسابي (4.20) وبنسبة اتفاق بلغت

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:**

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة)، وتم اختبار هذه الفرضية على المستويين الكلي والجزئي بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية ومتغير التعافي التسويقي والتي كانت نتائجها المذكورة في الجدول (4) كالآتي:

**1- الارتباط الكلي:** تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية ومتغير التعافي التسويقي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.567)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف المستجيبية، أي أنه كلما تحسنت القدرات التسويقية الديناميكية في المصارف المستجيبية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقية لديها.

**2- الارتباط الجزئي:** ظهر وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير القدرات التسويقية الديناميكية وبين متغير التعافي التسويقي حيث كانت النتائج كما يلي:

أ- تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير القدرات التسويقية الديناميكية والمتمثلة بكل من القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية، والقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية وبين متغير التعافي التسويقي قد بلغت (0.474)، (0.556)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية البالغة (0.01)، مما يدل على أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية والمتمثلة بكل من القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية، والقدرات التسويقية الديناميكية

الخارجية وبين متغير التعافي التسويقي في المصارف المستجيبية، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبية على كل من القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية، والقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها.

ب- ظهر أن قيم الارتباط بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي والمتمثلة بكل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة قد بلغت (0.411)، (0.356)، (0.462)، (0.345) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي والمتمثلة بكل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة في المصارف المستجيبية، وبذلك نستنتج أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبية على متغير القدرات التسويقية الديناميكية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة لديها.

ت- ظهر أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير القدرات التسويقية الديناميكية وأبعاد متغير التعافي التسويقي كانت بين بُعد القدرات الخارجية وبُعد سرعة الاستجابة والتي كانت (0.458) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما أقل قيمة لمعامل الارتباط بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية وأبعاد متغير التعافي التسويقي كانت بين بُعد القدرات التسويقية الداخلية وبُعد الاعتذار والتي كانت (0.291) وعند مستوى معنوية (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيم.

جدول (4): الارتباط بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي

المؤشر الكلي	القدرات الخارجية	القدرات الداخلية	القدرات الديناميكية	التعافي التسويقي
				التعويض
	.411**	.405**	.341**	الاعتذار
	.356**	.355**	.291**	سرعة الاستجابة
	.462**	.458**	.382**	المساعدة وحل المشكلة
	.345**	.325**	.302**	المؤشر الكلي
	.567**	.556**	.474**	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

للمتغير المستقل القدرات التسويقية الديناميكية في المتغير المعتمد التعافي التسويقي، وبموجب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغ (0.05)، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (79.929)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.897) وبدرجتي حرية (1، 169)، كما يتبين من معلمات هذا النموذج على المستوى الكلي النتائج الآتية:

أ- في ضوء معادلة الإنحدار، تدل قيمة (B<sub>0</sub>) على أن هناك ظهوراً للتعافي التسويقي بقيمة (1.831) وذلك عندما تكون قيمة القدرات التسويقية الديناميكية ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن التعافي التسويقي في المصارف المبحوثة تستمد خصائصها وبشكل كبير من متغير القدرات التسويقية الديناميكية وأبعاده والمعتمدة في أنموذج الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت المصارف المستجيبة على توظيف القدرات التسويقية الديناميكية في عملياتها كلما تمكنت تلك المصارف من تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها.

ب- نستدل من قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) والتي كانت (0.567) على أن التغير في القدرات التسويقية الديناميكية بمقدار (1) لدى المصارف المستجيبة، سيصاحبه تغير في التعافي التسويقي وبنفس الاتجاه بمقدار (0.567)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي.

ت- تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.321) إلى أن التغير في القدرات التسويقية

وبالاعتماد على نتائج تحليل الارتباط بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي على المستويين الكلي والجزئي يتبين لنا عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة).

### المحور الثالث: تحليل علاقات التأثير

لاختبار فرضيات التأثير بين متغيري البحث الرئيسية وأبعادها وعلى المستويين الكلي والجزئي فقد تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) وبطريقة (Stepwise) وعلى التوالي، وكانت نتائج التحليل المذكور كالآتي:  
أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة)، وتم اختبار هذه الفرضية على المستويين الكلي والجزئي بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية ومتغير التعافي التسويقي والتي كانت نتائجها المذكورة في الجدول (5) كالآتي:

1- التأثير على المستوى الكلي: تم استخدام معامل الإنحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار التأثير المباشر للقدرات التسويقية الديناميكية في متغير التعافي التسويقي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (2) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير

الديناميكية لدى المصارف المبحوثة يفسر ما نسبته (32.1%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي وأن ما نسبته (67.9%) من التغير في التعافي التسويقي يعود لعوامل أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج البحث الحالي.

جدول (5): تأثير القدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي

Sig.	F			R <sup>2</sup>	Beta	الأنموذج
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	1	-	-	-	1.831	B <sub>0</sub> الثابت
0.000	169	3.897	79.929	0.321	0.567	B <sub>1</sub> القدرات الديناميكية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. P ≤ 0.05 N=171

الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبذلك نستدل بأن إدارات المصارف المستجيبة إذا أرادت تحسين التعافي التسويقي لديها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية كونه من أكثر وأهم أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية المؤثرة في التعافي التسويقي.

### الأنموذج الثاني:

تضمن هذا الأنموذج كل من بُعد القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية والقدرات التسويقية الداخلية بعد أن تم انضمام بُعد القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية إلى الأنموذج. وتبين من نتائج هذا التحليل أن لبُعدي القدرات التسويقية الخارجية والداخلية معاً تأثيراً أعلى في التعافي التسويقي وذلك بحسب ما تشير إليه قيم المعنوية (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.002) وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد معنوية التأثير قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (5.144)، (2.316) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (168). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لبُعدي القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية والداخلية معاً وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) والتي

2- التأثير على المستوى الجزئي: للتعرف على تفاصيل التأثير لأبعاد متغير القدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي وعلى المستوى الجزئي فقد تم تطبيق مؤشر الإنحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise) حيث تشير نتائج هذا التحليل إلى الآتي:

### الأنموذج الأول:

اقتصر هذا الأنموذج على بُعد القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية فقط وبعد أن تم استبعاد بُعد القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية. فقد تبين من نتائج هذا التحليل أن لبُعد القدرات التسويقية الخارجية تأثيراً أعلى في التعافي التسويقي وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة المعنوية (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد معنوية التأثير قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.690) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (169). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لبُعد القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.309)، مما يدل على أن هذا البُعد لوحده يفسر ما نسبته (30.9%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة وأن النسبة المتبقية تعود للأبعاد

التسويقية الديناميكية الداخلية معاً كونهما من أكثر وأهم أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية المؤثرة في التعافي التسويقي. ومن النموذجين للانحدار التدريجي نستنتج أنه لم يتم استبعاد أي من أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وهذا بدوره يؤشر أن المصارف المستجيبة تعمل على توظيف كافة أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية بشكل جيد في عملياتها لتحقيق التعافي التسويقي.

بلغت (0.330)، مما يدل على أن هذين البعدين معاً يفسران ما نسبته (33%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة وأن النسبة المتبقية المتبقية تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبذلك نستدل بأن إدارات المصارف المستجيبة إذا أرادت تحسين التعافي التسويقي لديها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية والقدرات

جدول (6): تأثير أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي

الانموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الانموذج	قيمة Beta	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	2.115	-	-	-	0.000
الأول	القدرات الخارجية	0.556	0.309	8.690	169	0.000
الثابت	-	1.846	-	-	-	0.000
الثاني	القدرات الخارجية	0.429	0.330	5.144	168	0.000
	القدرات الداخلية	0.193		2.316		0.002

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة T الجدولية = (1.654) N = 171

#### المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الإستنتاجات.

يمكن الاستنتاج من نتائج الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وأبعادها الآتي:

1- هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف المستجيبة، أي أنه كلما تحسنت القدرات التسويقية الديناميكية في المصارف المستجيبة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها.

2- هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية والمتمثلة بكل من القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية، القدرات التسويقية الديناميكية الخارجية وبين متغير التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبة على كل من القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية، والقدرات

وبالاستناد على نتائج تحليل التأثير على المستويين الكلي والجزئي بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية ومتغير التعافي التسويقي يتبين عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة).

4- أن يتم تطوير علاقات المصارف قيد الدراسة مع جامعات ومعاهد التعليم العالي في الإقليم من أجل الاستفادة من خبرات الكوادر التدريسية في مجالات التسويق الريادي والتعافي التسويقي بالأخص وكذلك تبادل خبراتهم المهنية مع تلك المؤسسات.

5- إقامة ورش التدريب للعاملين في المصارف قيد الدراسة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الإدارية وذلك من أجل تطوير مهاراتهم فيما يتصل بأبعاد متغيري البحث الحالي لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

6- لتحقيق التعافي التسويقي بأفضل صوره من خلال الاستفادة من القدرات التسويقية الديناميكية لدى المصارف قيد الدراسة عليها أن تعمل على تقديم حزمة من أساليب التعافي التسويقي وعدم الاكتفاء بما تقدمه من اعتذار مباشر تجاه الزبائن عن الضرر الذي لحق بهم نتيجة لسوء الخدمة أو عدم تقديمها بالوقت المناسب.

7- أن تسعى إدارات المصارف قيد الدراسة من استثمار لجميع الموارد اللازمة والممكنة في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية الخاصة بها لدى زبائنها وأفراد المجتمع الذي تعمل فيه وذلك لكي ترتقي بمستويات التعافي التسويقي وبالتالي تتميز عن المنافسين.

8- أن تحتم إدارات المصارف قيد الدراسة بالتطبيق الميداني لما أفرزه نتائج البحث الحالي وذلك من أجل الاستفادة مما تقدمه الدراسات الأكاديمية في مجال تطوير ميدان العمل لتلك المصارف وبما يتفق وتوظيف المبادئ العلمية والفكرية في بيئة الأعمال.

9- إن التغلب على التحديات التسويقية في بيئة المصارف وضمن إقليم كردستان العراق تتمثل في قدرة المصارف قيد الدراسة في كيفية استغلال الموارد النادرة والتغلب على مشكلات ضعف المهارات والخبرات المصرفية لديها وهذا لا يتحقق بتظافر جهات الدعم اللازمة لذلك ومنها الجهات الرسمية والمؤسسات الأخرى الساندة لها.

التسويقية الديناميكية الخارجية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها.

3- هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين متغير القدرات التسويقية الديناميكية وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي والمتمثلة بكل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة في المصارف المستجيبة، وبذلك نستنتج أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبة على متغير القدرات التسويقية الديناميكية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة لديها.

4- وجود تأثير معنوي لمتغير القدرات التسويقية الديناميكية في متغير التعافي التسويقي لدى المصارف قيد الدراسة وبمستويات تفسيرية دالة معنوياً.

5- وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد متغير القدرات التسويقية والمتمثلة بكل من القدرات الداخلية والقدرات الخارجية في متغير التعافي التسويقي لدى المصارف قيد الدراسة وبمستويات تفسيرية دالة معنوياً.

#### ثانياً: المقترحات.

1- تعزيز القدرات التسويقية الديناميكية للمصارف قيد الدراسة والاستفادة من جوانب القوة التي أفرزه البحث الحالي لأبعاد تلك القدرات كافة والتي تعتبر بمثابة ميزة تنافسية تمتلكها تلك المصارف وبما يساهم في استدامة التعافي التسويقي لديها.

2- اعتماد ممارسات تعويض الضرر الذي يقع على الزبائن نتيجة للأخطاء التي يرتكبها المصرف أو الموظفين العاملين فيه عند تقديم الخدمات المصرفية لهم وذلك بما يعود بالنفع على الزبائن وبأقل الاوقات الممكنة للتعويض عند حدوث الضرر.

3- لتحسين مستويات العلاقة بين الاستجابة والتعافي التسويقي لا بد من أن تقوم إدارات المصارف قيد الدراسة من توجيه اهتمامها باكتشاف الفرص والمبادرة باستغلالها وذلك باعتماد آليات الاستجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم من الخدمات المصرفية الحديثة.

- export-oriented organizations in Bangladesh" , the degree of Doctor of Philosophy, Norwich Business School, University of East Anglia, U.K.
- Hoque, Mohammad, T,&, Ahammad, M,F, &,Tzokas, N, and,Gabay,G, (2020), **Dimensions of dynamic marketing capability and export performance**, Journal of Knowledge Management, N( 1367).
- Hariandja, Evo Sampetua ,&, Sartika , Lusiana ,(2022),**Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels**, Journal of Business perspectives ,Vol(18),No(1).
- Izzwi, Dewi, A,&, Zaidatulnisha, A. J,& , Zila, Z. A ,&, Fazrul-Radzi, S.,and , Mohammad-Sofian, H ,(2022),**Measuring Dynamic Capability of Online Entrepreneurs in Malaysia**, International Journal of Business and Technology Management, Vol(4), No( 1).
- Inyang, Aniefre.Eddie.,( 2015),**The buffering effects of salesperson service behaviors on customer loyalty after service failure and recovery**, Journal of Managerial, Vol(27),No(1-4).
- Ibrahim, Abubaker ,Mohamed, A., (2017), **The Interaction Effect of Market Sensing and Internal Market Orientation on Organizational Capabilities and Marketing Performance**, the doctoral degree in Business Administration, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
- Jung, Na Young&, Seock ,Yoo-Kyoung., (2017),**Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites**, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol(37).
- Janjua, Qaiser Rashid (2017), **Service Failures and Consumer Responses: Exploring the Antecedents of Consumer Dissatisfaction and Propensity to Complain**, journal of Business & Economic Review, Vol,( 9), No(4).
- Kwon , Yung-Chul ,(2021) ,**Impacts of Dynamic Marketing Capabilities on Performance in Exporting** , Open Journal of Business and Management, Vol( 9).
- Kindström, D.,&, Kowalkowski, C., & Sandberg, E. ,(2013), **Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach**, Article in Journal of Business Research ,Vol( 66),No(8).
- Komunda Mabel,& , Osarenkhoe, Aihie ,(2012), **Remedy or cure for service failure?: Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty**, Business Process Management Journal, Vol( 18 ),No( 1).
- Levesque , Terrence J,& McDougall ,Gordon, H.G,(2000) ,**Service Problems and Recovery**
- ثالثاً: المصادر**
- العطوي ، مهند حمد ،(2014) ،إمكانية القابليات التسويقية في تعزيز استراتيجية التوجه نحو السوق ، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية ،السنة (10)،المجلد(7) ، العدد (30) .
- العقابي ،حاتم علي رمضان (2020)،**تأثير ممارسات التسويق الرشيق في تحسين سمعة المنظمة من خلال آليات التعافي التسويقي: بحث تطبيقي** ، أطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد – العراق .
- كامل ،رأفت وليم (2020) ،**القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية** ،مجلة البحوث المالية والتجارية ،المجلد(21) ،العدد (4) .
- محمد ، حنان شاكر ، ولفته ،بيداء ستار (2021) ،**العلاقة بين أبعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة** ،مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد (16) العدد(54) .
- Andersson, Svante,(2017), **Entrepreneurial marketing and born global internationalization in China, Qualitative Market Research: An International Journal** ,Vol(21), No. (2).
- Chiarella , Andrea. ,(2021), **The impact of dynamic capabilities and market orientation on firm performance: a case study of higher education consulting firms**, Article in Small Business International Review, Vol ( 5 ), No (1).
- Cao, Lanlan.,(2011), **Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China**, Journal of Strategic Marketing, Vol. (19), No. (5).
- Dietrich ,Hunter A., (2019),**Service Failure Management in High-End Hospitality Resorts**, Master Thesis of Arts in Communication The University of Montana Missoula, MT.
- Fitriati ,Titi Kurnia,. &Purwana ,Dedi , & Buchdadi, Agung, Dharmawan, and Subagja, Iwan Kurniawan, (2020), **Entrepreneurial Orientation and Sme Performance: Dynamic Capabilities As Mediation Study on Smes in Indonesia**, International Conference on Humanities, Education, and Social Sciences, Vol(4),No(14).
- Hoque, Mohammad Tayeenul,( 2017), **Dynamic Marketing Capability ,Evolving dynamic marketing capability (DMC) and its role on export performance: An empirical study on**



- Riemann ,Caroline,& , Carvalho, Fernando, and ,Marcelo Duarte ,(2021) ,**The Influence of Dynamic and Adaptive Marketing Capabilities on the Performance of Portuguese SMEs in the B2B International Market**, Article in Journal Sustainability, Vol(13),No( 579).
- Sciarelli, Mauro ,.& Nagm, Abdelhakim A ,.& Dakrory, Mona I,& Tani, Mario.and Khashan , Mohamed A ,(2017) ,**Mediating Service Recovery Satisfaction in the Relationship between Internet Service Recovery and Customer Loyalty** , International Journal of Business and Management,Vol( 12), No(10).
- Tatoglu, Ekrem.,& Sahadev, , Sunil., and Demirbag, M., (2018), **Brand management practices in emerging country firms**—exploring the patterns of variation and its impact on firm performance. Jeems Journal of East European Management Studies, Vol(23),No(3).
- Wilden, Ralf,& Gudergan, Sigg, &Nielsen, Bo Bernhard, and Lings, Ian,(2013), **Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment**, Journal of Long Range Planning ,Vol (46),No(1-2).
- Xu, Karen Kaijuan ,.& Chen , Kenny& Kuanchou ,Kim Euisoo,& Fernández, Jerónimo García ,.& Nauright , John ,and, Zhang , James J ,(2021),**Dimensions of Service Quality in Health-Fitness Clubs in China** ,International Journal of Environ. Research and Public Health, Vol(18).
- Zohourian, Shadi,& , Rahimnia, Fariborz, and,Nabizadeh, Tahereh,(2022), **Dynamic Marketing Capabilities and Organizational Performance: The mediating role of Operational Marketing capabilities**, Marketing Science and Technology Journal, Vol(1),No(1).
- Zolfaghari, Leila, (2015), **the Impact of Dynamic Capacities on Sustainability Performance in the Biotechnology Industry**, the doctoral degree of Business Administration, Dissertation, Alliant International University San Diego.
- Strategies: An Experiment**, Journal of Administrative Sciences ,Vol(17),No(1).
- 18-Morgan, N. A.,( 2012), **Marketing and business performance**, Journal of the Academy of Marketing Science,Vol( 40),No (1).
- Mitrega M.,& Wieczorek A.L, (2020), **Dynamic Marketing Capabilities in Intercultural Environment**, Journal of Eurasian Studies in Business and Economics, Vol (14),No(2).
- 20- Msosa,Steven Kayamazinthu, (2019) ,**Service Failure and Service Recovery Strategies in The Context of Higher Education** , the Degree Doctor of Philosophy: Management Sciences specialising in Marketing, Department of Marketing and Retail Management, Durban University of Technology Durban, South Africa.
- Mattsson ,Mikael ,& Ramen ,Martin,(2014),**Service Recovery within a High Educational Organization**, Master thesis of Science in Business and Economics (Civilekonom) Business and Economics Lulea University of Technology Department of Business, Administration, Technology and Social Sciences.
- Nwokorie , Edwin Chigozie. , (2016), **Service recovery strategies and customer loyalty in selected hotels in Lagos State**, Nigeria , Journal of Business Management, Vol ( 4),No(1).
- Prabowo, Hartiwi ,.& ,Sriwidadi,Teguh , and,Ikhsan, Ridho Bramulya ,(2021), **The Influence of Dynamic Capability on Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study of Small Businesses in Indonesia**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol( 8), No( 6).
- Rotjanakorn, Atichat & Sadangharn ,Pornrat ,and, Na-Nan ,Khahan ,(2020),**Development of Dynamic Capabilities for Automotive Industry Performance under Disruptive Innovation** , Journal of Open Innovation Technology ,Market and Complexity ,Vol( 6),No(97).

**DIMENSIONS OF DYNAMIC MARKETING CAPABILITIES AND THEIR REFLECTION  
ON MARKETING RECOVERY**  
AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF MANAGERS IN NUMBER  
OF PRIVATE BANKS IN THE KURDISTAN REGION OF IRAQ

SHIVAN NAWZET SALEH and DARMAN SLIMAN SADIQ

Duhok Management Technical Institute, Duhok Polytevhnic University, Kurdistan Region-Iraq  
Dept. of Business Administration, College Of Administration and Economic, University Of Duhok,  
Kurdistan Region-Iraq

**ABSTRACT**

The research aims to identify the dimensions of dynamic marketing capabilities and their reflection on marketing recovery among a sample of private bank managers in the Kurdistan region of Iraq. The paper provides a theoretical framework on dynamic capabilities and marketing recovery, and an empirical framework to explore the relationship between dynamic marketing capabilities as an independent variable and marketing recovery as a dependent. Several hypotheses were formulated to study the results and tested using a set of statistical analytical methods. 207 questionnaires were sent to managers and their representatives (assistant director, department manager, unit official, And department official) in the examined banks. A total number of 171 screened questionnaires were retrieved and analyzed. The paper presents several findings that indicate the positive correlation between dynamic marketing capabilities and marketing recovery, suggesting that an improvement in the busy marketing capabilities will result in improving the marketing recovery levels among the surveyed banks. Among the most important recommendations provided in the paper is the need to strengthen the dynamic marketing capabilities of the examined banks because it is considered a competitive advantage owned by these banks and in a way contributes to the sustainability of their marketing recovery.

**KEYWORDS:** Dynamic Marketing Capabilities, Marketing Recovery.