

**Effect of dynamic marketing capabilities in strategic direction
(A survey of a number of private banks / Baghdad)**
تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي (دراسة استطلاعية
لعدد من المصارف الاهلية/ بغداد)

م.م. آمال منصور حسن
amal.m.bs@nuc.edu.iq



OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:3/6/2019

Accepted: 21/8/2019

مستخلص البحث:

أن اشتداد حدة المنافسة في بيئة الأعمال فرض على المنظمات البحث مقدرات ديناميكية تسويقية تساعدها في التحسس والتصور الذهني للفرص في الأسواق والمضطربة والإحاطة بها، ثم إعادة تشكيل وتطوير المقدرات التسويقية للمنظمة وفق آليات مثل سرعة وتوقيت وتكرار التطبيق، إذ تتمثل مشكلة اغلب المنظمات في ضعف اهتمامها بالمقدرات الديناميكية التسويقية التي تمثل العامل الأهم في تعزيز أدائها التسويقي، لذا هدف البحث الى تحديد اهم المقدرات التي ينبغي على المصارف الاهتمام بها وتقييم دورها في تحديد التوجه الاستراتيجي لتلك المصارف، واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث من خلال توزيع استمارة الاستبانة على عينة بلغت (62) مدير ورئيس قسم وشعبة يعملون في مجموعة من المصارف الاهلية (مصرف جبهان، مصرف الشمال، المصارف العراقي التجاري)، وقد جرى اختبار تلك الفرضيات باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية تمثلت بـ (الأوساط الحسابية، معامل الارتباط والتأثير، الانحدار البسيط)، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث اهتمام المصارف عينة البحث باستثمار المقدرات الديناميكية التسويقية المتمثلة بـ(إدارة علاقات الزبون، المعرفة التسويقية، تطوير الخدمة) لما لها من أهمية في تعزيز قدرة الادارة العليا في تحديد توجهها الاستراتيجي لضمان نموها ضمن دائرة المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية، وقد أوصى البحث المصارف عينة البحث بضرورة البحث والاهتمام بالمقدرات الديناميكية التسويقية كونها تسهم وبشكل فاعل في تحديد توجهها الاستراتيجي.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المقدرات الديناميكية التسويقية، التوجه الاستراتيجي.



المقدمة:

تنبثق فكرة القدرات الديناميكية التسويقية (DMC) Dynamic marketing capability من نظرية الإدارة الاستراتيجية، وتترجم على انها قدرة المنظمة على الوصول الى ميزتها التنافسية في ظل بيئتها المتغيرة، مما حفز المنظمات للاهتمام بالقدرات التي تمتلكها بشكل عام والقدرات الديناميكية التسويقية على وجه الخصوص والسعي الى تطويرها بشكل يضمن البقاء والنمو والتطور وتحديد التوجهات الاستراتيجية التي تعد بمثابة خارطة الطريق تسترشد بها للوصول الى أهدافها المحددة بل وتجاوزها، إذ يهدف هذا البحث الى تحديد الدور الذي يلعبه امتلاك المصارف للمقدرات الديناميكية التسويقية في تحديد توجهها الاستراتيجي، وجاء ذلك بمنهجية علمية تناولها المبحث الأول، اما المبحث الثاني حدد اهم المفاهيم المتعلقة بموضوع المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي الذي يشمل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وأخيرا جاء المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها البحث للمصارف مجال البحث.

التمهيد:

اولاً: مشكلة البحث

تركز المقدرات الديناميكية التسويقية على تبني معرفة السوق والخطط الاستراتيجية للمنافسين، بما يعزز قدرة المنظمات في تحديد توجهها الاستراتيجي لضمان بقائها ضمن دائرة المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية ومحاولة تعزيزها وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى اهتمام المصارف مجال البحث بالمقدرات الديناميكية التسويقية؟
2. ما مستوى اهتمام المصارف عينة البحث بتحديد توجهها الاستراتيجي؟
3. ما مدى تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة البحث؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

تتمثل اهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1- الاسهام في تحسين الأداء التسويقي للمصارف مجال البحث بالاعتماد على المقدرات الديناميكية التسويقية.
- 2- لفت عناية المصارف مجال البحث على أهمية تحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي للبقاء في دائرة المنافسة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة.
- 3- يقدم البحث دليل ارشادي للمصارف مجال البحث لكيفية تطبيق اليات المقدرات الديناميكية التسويقية ومدى اسهامها في تحسين التوجه الاستراتيجي.

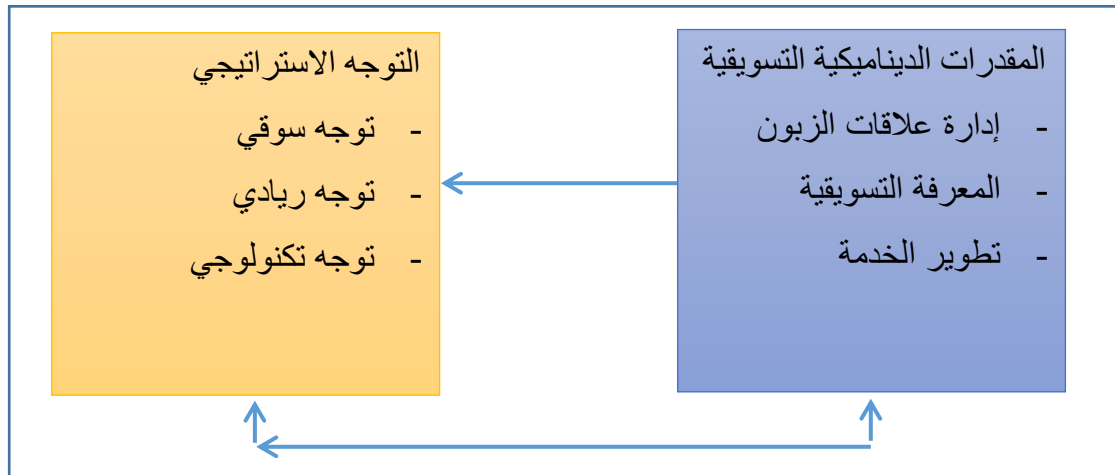
ثالثاً: اهداف البحث

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى الي تحقيقها بالآتي:

1. تحديد اهم المقدرات الديناميكية التسويقية التي تعتمد عليها المصارف مجال البحث لصياغة توجهها الاستراتيجي.
2. تقييم دور واهمية ابعاد التوجه الاستراتيجي في المصارف مجال البحث.
3. التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين المقدرات الديناميكية التسويقية وانعكاسها على تحديد التوجه الاستراتيجي للمصارف مجال البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح مدى وجدود علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (المقدرات الديناميكية التسويقية)، والمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، وكما يبين الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

يستند البحث في تناول المشكلة الى الفرضيتين الاتيتين:
الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة علاقات الزبون والتوجه الاستراتيجي.
 - 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة التسويقية والتوجه الاستراتيجي.
 - 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطوير الخدمة والتوجه الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
- 1_ وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإدارة علاقات الزبون في التوجه الاستراتيجي.
 - 2_ وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة التسويقية في التوجه الاستراتيجي.
 - 3_ وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتطوير الخدمة في التوجه الاستراتيجي.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث: نظرا لما تتمتع به المصارف الاهلية من تنافسية عالية في مجال تقديم الخدمات لزيائنها، اختيرت مجموعة منها كمجال لتطبيق الجانب الميداني للبحث، إذ وزعت مجموعة من استمارات الاستبيان المعدة لهذا الغرض على مديرون الفروع والاقسام والشعب في (المصرف العراقي التجاري، مصرف الشمال، ومصرف جيهان) الاهلية وكما موضح في الجدول (1):

الجدول (1) توزيع الاستمارات حسب المصارف مجال البحث

المجموع	مصرف الشمال	مصرف جيهان	مصرف التجاري العراقي	المصرف
62	20	20	22	عدد الاستمارات الموزعة



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

2. عينة البحث: اختيرت عينة قصدية تمثلت بـ(مدراء الفروع، رؤساء الأقسام والشعب) في المصارف المذكورة كونهم اكثر العاملين معرفة بالمقدرات التي تمتلكها المصارف المجال البحث، فضلاً عن امتلاكهم الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لتحديد التوجهات المستقبلية للمصارف المذكورة، إذ وزعت (62) استمارة للمدة ما بين (2018/12/1) الى (2019/1/1)، إذ بلغ عدد الذكور في العينة مجال البحث (25) بنسبة (40%) وعدد الاناث (35) بنسبة (60%)، وكان معدل الاعمار يتراوح ما بين (25-40) سنة بلغ (20) شخص بنسبة (32%)، وما بين (40-50) سنة بلغ العدد (30) شخص بنسبة (49%) في حين بلغ عدد الأشخاص الذين من هم بمعدل اعمار يفوق (50) سنة (12) شخص بنسبة (19%)، اما بالنسبة لتحصيلهم الدراسي فكانت النسبة الأكبر هي من حملة شهادة البكالوريوس بكافة اختصاصاتها حيث بلغ عددهم (50) شخص، و(6) اشخاص من حاملي شهادة الدبلوم العالي والماجستير، فضلاً عن (6) اشخاص من حاملي شهادة الدبلوم، كذلك سنوات الخدمة كانت النسبة الأكبر لمن هم ما بين (11 – 15) سنة وبنسبة (40%) في حين كان لمدراء الشعب النصيب الأكبر من عينة البحث، حيث بلغ عددهم (48) شخص توزعوا على المصارف مجال البحث، بالإضافة الى (13) مدير قسم و(1) بمركز مدير فرع. وحسب التفاصيل المبينة في الجدول (2).

الجدول (2) خصائص العينة

النسبة	العدد	الخصائص	
40%	25	ذكر	الجنس
60%	35	انثى	
	62	المجموع	
32%	20	من 25 – اقل من 40 سنة	العمر
49%	30	من 40 – اقل من 50 سنة	
19%	12	من 50 فأكثر	
	62	المجموع	
10%	6	دبلوم	التحصيل الدراسي
80%	50	بكالوريوس	
8%	5	دبلوم عالي	
2%	1	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
	62	المجموع	
10%	6	من 5- اقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
40%	25	من 11 – اقل من 15 سنة	
34%	21	من 16 – اقل من 25 سنة	
16%	10	من 26 فأكثر	
	62	المجموع	
2%	1	مدير فرع	المركز الوظيفي
21%	13	مدير قسم	
77%	48	مدير شعبة	
	62	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث

ثامناً: المعالجات الإحصائية

1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى اجابة الفرد حول متغيرات الدراسة في فقرات الاستبانة.
 2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لإجابات الأفراد حول فقرات الاستبانة.
 3. معامل الارتباط سبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 4. معامل الانحدار: لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- المبحث الأول: الجانب النظري للمقدرات الديناميكية التسويقية

المحور الأول: أولاً: مفهوم المقدرات الديناميكية

ظهر مفهوم المقدرات الديناميكية بناءً على وجهة نظر قائمة على موارد المنظمة، إذ تم تحديده لأول مرة من قبل (Teece et al, 1997) الذي عرفها على انها " قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغير " (Herzig & Karlson, 2017:9)، إذ تتكون المقدرات الديناميكية من مجموعة من القدرات الأخرى تشمل الإحساس والقدرة على رصد وتحديد الفرص واستغلالها فضلاً عن تقييم القدرات القائمة والناشئة واستغلالها (Takahashi et al, 2017: 467)، اما (Barreto, 2010) فقد عرفها على انها "حل منهجي للمشاكل التي تشكلت نتيجة لميولها نحو تحسس الفرص والتهديدات من اجل اتخاذ القرار في الوقت المناسب والتوجه نحو السوق وتغيير قاعدة موارد المنظمة (Jathir & Abdul Ghafour, 2017 : 105)

اما المقدرات الديناميكية التسويقية له معان وابعاد كثيرة، فقد عرفت على انها "حزمة من الإجراءات المترابطة والفاعلة التي تدعم قدرة الشركة على الانخراط في أنشطة تسويقية محددة والاستجابة للتغيرات في ظروف الأسواق" (Konwar et al., 2017:5)، كما عرفت على انها " القدرات التي تستخدم المعرفة السوقية لتكييف الموارد والقدرات التنظيمية"، إذ انها تختلف عن القدرات التسويقية العادية من حيث قدراتها على مساعدة المنظمات في تغيير قاعدة قدراتها على مساعدة الشركات في تغيير قاعدة قدراتها بمرور الزمن وزيادة قدرتها على تطوير سلع وخدمات جديدة، فهي لا تكون على مستوى الإدارة العليا فقط بل تمتد لتشمل الإدارة الوسطى التي تشارك في انشاء واستخدام المعرفة السوقية وموارد التسويق من اجل تطوير المنظمة (Hult & Sjolund, 2017:9)،

واكد (Scott et al, 2008) ان المقدرات الديناميكية التسويقية تعني الفهم والاستجابة السريعة وبشكل مرن لمتطلبات الأسواق، فالمنظمات الناجحة تستطلع وتقتنص الفرص التسويقية كنتيجة للدقة والتصور غير المتحيز للتغيرات في بيئة الاعمال والاستجابة عن طريق التعلم والاعداد للقدرات التسويقية الفاعلة (Mustafa, 2013 : 40) .

ثانياً: أهمية المقدرات الديناميكية التسويقية (DMC)

- تتبع أهمية المقدرات الديناميكية التسويقية من كونها احد المحركات الأساسية التي تحدد موارد المنظمة وكيفية استغلالها وكما يلي : (Molina et al, 2013: 8)
1. فهم أكبر للعلاقة بين مرونة الأسعار والطلب بالإضافة الى سلوك المستهلك.
 2. تحسين العائد على الاستثمار في إدارة علاقات الزبائن.
 3. تقديم الدعم الكافي للشركات في عملية تغير عملياتها الثابتة.
 4. إضافة القيمة للزبون.
 5. الاستجابة بفاعلية للتغيرات المستمر في السوق.
 6. مساعدة المنظمات في تحديد الأسواق المهمة بالنسبة لها ومدى قدرة المنظمة على الاستثمار فيها.



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

ثالثاً: آليات تطبيق المقدرات الديناميكية التسويقية (DMC)

ان مجرد وجود المقدرات الديناميكية التسويقية لا يكفي إذ لا بد من وجد آليات كفيلة بتطبيقها لما لها من الأثر البالغ في تحديد الكلف والنتائج المتحققة داخل المنظمة فضلاً عن جوانب التحسين في أدائها وهذه الآليات هي : (54 : 2013, Mustafa), (920 : 2006, Zahra & Sapiaza), (323 : 2011, George).

1. سرعة التطبيق

تتسابق منظمات الاعمال على كسب ميزة تنافسية من خلال سرعة الدخول والسيطرة على الأسواق المستهدفة نتيجة ل طرحها سلعاً وخدمات، هذه النمط من التنافسية اجبر المنظمات على الاعتماد على مبدأ السرعة في تطبيق المقدرات التي تمتلكها من توفر لها الدخول المبكر وقد تمتد الى زيادة السوق الناتجة عن ميزة السعر الأدنى مقابل الكلفة الأقل في تلك الأسواق، لذلك يمكن القول ان سرعة التطبيق تتمثل بالفترة الزمنية التي تمتد ما بين تحسين الأسواق المستهدفة وتحديد المتطلبات اللازمة للإحاطة بها من مقدرات وموارد تمتلكها المنظمة.

2. التوقيت المناسب للتطبيق

ان وجود التوقيت المناسب لتطبيق المقدرات الديناميكية التسويقية التي تمتلكها المنظمة يمكن المنظمة من تطوير وتعزيز النتائج الإيجابية لنشاطها التسويقي، فالاختلاف في التوقيتات المناسبة ناتج عن اتخاذ قرارات مدروسة، بدرجة كبيرة لبدء المنظمة في استغلال المقدرات التسويقية التي تمتلكها او هو نتيجة لاستغلال المنظمات للفرص المتاحة امامها لملاحقة المنظمات الرائدة او للاستمرار في موقع ريادية السوق.

3. تكرار التطبيق

يعد وجود التجارب المتكررة للأساس الذي تركز عليه المقدرات التسويقية، فالتطبيق السابق مفيد في رفع مستوى منحنى الخبرة لدى تلك المنظمات والابتعاد عن السلبيات الناتجة عن تجارب السابقة، كذلك يؤدي التكرار في تطبيق المقدرات الى الاستجابة بفاعلية للتغيرات المستمرة في الأسواق، فالشركات التي لديها خبرة قليلة في نشر مقدراتها الديناميكية التسويقية سوف تجد صعوبة أكبر في مواجهة تلك التغيرات فضلاً عن الكلف المرتفعة وفقدان الفاعلية.

رابعاً: ابعاد المقدرات الديناميكية التسويقية (DMC)

تناول العديد من الباحثين ابعاداً مختلفة للمقدرات الديناميكية التسويقية الا ان هناك ثلاثة ابعاد حصلت على اتفاق اغلبهم وكالاتي:

1. إدارة علاقات الزبون

ينظر اغلب الخبراء في مجال التسويق الى إدارة علاقات الزبون على أنها استراتيجية شاملة تعتمد على المنظمات الناجحة للوصول والاحتفاظ بالزبون (: 2018, Al-Adwani & Al-Hamdani), وصياغة استراتيجية تسويقية مناسبة، فالهدف من أي استراتيجية تسويقية هو تحقيق الربح والذي يمكن الحصول عليه، عن طريق زبائن جدد، وتعزيز ربحية الزبائن الحاليين فضلاً عن ادامة العلاقة مع الزبائن الى أطول فترة ممكنة (15 : 2015, Pride & Ferrel)، لذلك ان الهدف إدارة العلاقات الزبون إضافة القيمة للزبائن كونهم سوف يشتركون من المنظمة التي يدركون انها تقدم القيمة المطلوبة لهم، كذلك تعمل على زيادة مستوى الرضا والولاء لدى زبائنهم (148 : 2016, Kotler & Armstrong).

2. المعرفة التسويقية: تمثل المعرفة التسويقية مجموعة البيانات والمعلومات التسويقية التي يتم الحصول عليها من السوق وتعد جزء حيوي من معرفة المنظمة تجاه إدراك السوق، والقدرات التنافسية الميزة التي تدفعها باتجاه تطوير وابتكار منتجات وخدمات ريادية (241 : 2010, Ousu)، وتكمن أهمية المعرفة التسويقية بالدور البارز الذي تلعبه في تحسين الأداء التسويقي، بالإضافة الى حل المشكلات ومساعدة المنظمة في اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في كسب ميزة تنافسية (51 : 2014, Jathir & Al-Shuwaili).



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

3. **تطوير الخدمة:** يعرف تطوير الخدمة على انه مجموعة من الأنشطة تبدأ بفهم الفرص السوقية وتنتهي بانتاج او تقديم الخدمة (Abdul Wahab & Al-Shammari, 2016 : 210), وهذه الأنشطة يقوم بها افراد ذوي قدرات وخبرات وعناصر معرفية وكفاءات وثقافات مختلفة، كما أن التطوير الناجح للخدمة لا يرتبط فقط بتلبية حاجات ومتطلبات الزبون بل يمتد الى توليد الربح لأصحاب المصلحة وتخلق القيمة لهم، إذ تتمتع الخدمة بخاصيتين أساسيتين هما الجودة والربحية، فالجودة تمثل مدى إمكانية الخدمة على تلبية حاجات الزبون، في حين ان الربحية تمثل كمية الربح المتولد من جراء ذلك التطوير (Jathir & Abdul (Ghafour, 2017 : 106).

المبحث الأول / المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي:

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

تظهر زيادة حدة المنافسة التي تتسم بها بيئة الاعمال الحالية الصراع الكبير ما بين المنظمات على كافة الصعد من اجل البقاء في بيئة تتسم بمحدودية الموارد، فكلما زاد عدد المنظمات زادت حدة المنافسة، وبالتالي أدت الحاجة الى الاستراتيجيات الموجهة نحو المنافسين (Kuru, 2015:9)، ومن هنا يأتي دور التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation) في محاولة لاستكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ومدى تأثيره على المنظمة، فالتوجه الاستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة ليكونوا على وعي تام بأهدافهم ووسائل تحقيقها مما يساعد المنظمة في أداء اعمالها بشكل افضل، ويمكن التوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على تركيز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات التي يحدث في البيئة المحيطة بها، وأن يضمن لأفراد المنظمة العمل باتجاه تحقيق تلك الأهداف (Zureikat, 2012 : 293).

ويمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على انه "مجموعة من الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لإنشاء سلوكيات التي تتمكن من خلالها تحقيق التفوق المستمر" (Eitrem & Oberg, 2018:18)، وعرف ايضاً بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تعتقد المنظمة انها سوف تؤدي الى تحقيق الأداء المتفوق (Hakala, 2011:210)، فيما أشار (Polonsky & Minty) الى ان التوجه الاستراتيجي يمثل الفلسفة التي تؤثر على جميع القرارات الاستراتيجية والتكتيكية التي تتخذها جميع الإدارات في المنظمة (Lynch, 2015:59)، كذلك عُرف على أنه الوسيلة او الأداة التي توجه المنظمة نحو سلوك سليم لغرض تحقيق الأداء المتميز على المدى البعيد، إذ ان التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة مما يجمع هناك تباين في مستويات الاداء، إذ يؤثر التوجه الاستراتيجي على كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما انه ذا فائدة في لكونه يركز على المنظمة من خلال الجمع المستمر للمعلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، واستخدام هذه المعلومات لتوليد القيمة العليا للزبان وبشكل دائم (Radi & Qasim, 2015 : 10) ويضيف الباحثون ان التوجه الاستراتيجي يظهر للمنظمة ثقافتها ويعمل كمبدأ توجيهي للممارسات والقرارات التنظيمية المتعلقة بتخصيص الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، ومن ناحية علمية يشير هذا الى انه يعكس عموماً المعتقدات والنماذج العملية لكبار التنفيذيين في الشركة.

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي: أورد الباحثون العديد من المنافع والفوائد المتحققة لصالح المنظمة من جراء تحديد توجهها الاستراتيجي وكالاتي: (Radi & Qasim, 2015 : 10)، (Ahmed, 2013 : 144)، (Al-Sudani & Shouneh, 2017 : 154).

1. يؤثر التوجه الاستراتيجي في صناعة الاستراتيجيات والقرارات اللاحقة والعناصر التنظيمية مثل مستوى المهارة لدى الافراد، خصائص المنتج، المصادر المالية، والقابليات التقنية.
2. تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
3. يعمل على مساعدة المنظمة على كيفية الموائمة بين استخدام استراتيجيات التكيف وتغيير السمات البيئية.
4. يعكس التوجه الاستراتيجي قدرة المنظمة على خلق السلوكيات التي تساعد المنظمة على تحقيق الأداء المتفوق.
5. يعد مرشداً لتخصيص الموارد كونه يساعد في تحديد أولويات الأنشطة.



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الالهية / بغداد]

ثالثاً: ابعاد التوجه الاستراتيجي

لازال العديد من المنظمات تعمل على موازنة ما بين التوجهات الاستراتيجية المختلفة لتحقيق أهدافها، فمن الواضح ان نوعية التوجه مهم جداً بالنسبة للمنظمات سواء كانت صغيرة او متوسطة او كبيرة الحجم لأنه يساهم في رسم خارطة طريق تسيير عليها المنظمة (Shukr, 2014 : 43)، لذلك أورد الكتاب والباحثين العديد من الابعاد للتوجه الاستراتيجي كان أهمها:

1. التوجه السوقي: ان تبني مفهوم التوجه السوقي هو احد اهم وكائز استراتيجية التطوير المستخدمة في دعم كفاءة الأداء، اذ تبرز أهميه كونه هدفاً تسويقياً يركز على حاجات ورغبات الزبائن ومحاولة كسب رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم (Al-Dulaimi & Al-Hadithi, 2018 : 20)، فقد أشار (Momrak) الى أن التوجه التسويقي هو الثقافة التنظيمية التي تحدد السلوكيات الأكثر فاعلية لخلق القيمة للزبون ولتحقيق الأداء المتفوق للأعمال وبشكل مستمر، ويتكون التوجه التسويقي من ثلاث مكونات رئيسية هي:

- أ. التوجه نحو الزبون: ويشير الى جميع الأنشطة التي تمكن المنظمات من فهم وتطوير الكيفية التي تخلق بها القيمة لزبائنها الحاليين والمحتملين (Momrak, 2012:8).
- ب. التوجه التنافسي: ويشير الى قدرة المنظمة على فهم منافسيها لإعادة تنظيم وتطوير عملياتها ومواردها الداخلية لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة (Kuru,2015:23).
- ج. التكامل الوظيفي: هو مستوى التنسيق الداخلي بين الوظائف، ويتعلق بمدى مشاركة المعلومات التسويقية بين الأقسام كافة واندماجها في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة (Al-Bayati, 2018 : 55).
2. **التوجه الريادي:** يمثل التوجه الريادي سلوكاً عملياً تسعى المنظمات المعاصرة الى تبنيه لتحقيق القيمة الاستراتيجية لعملياتها وعلاقاتها ومنتجاتها وادائها، إذ يعرف على انه ميل المنظمة الى ان تكون مبدعة وسباقاً في اقتناص الفرص السوقية ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة (Al-Mukhtar, 2018 : 214)، وتكمن أهميته في تحديد توجهات المدراء في المنظمة بشكل علمي مدروس، بالإضافة الى مساهمته في تحفي وتنشيط الروح الريادية لدى المنظمات التي ترغب في المشاركة والتي تنعكس في عملياتها المهنية لدخول أسواق جديدة.
- التوجه التكنولوجي: ان الفكرة الأساسية من للتوجه التكنولوجي هو تعزيز لقدرة المنظمة عل النجاح في المدى البعيد من خلال التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الجديدة (Halakal & Kohtamki, 2011:65)، ويتميز التوجه التكنولوجي بعدد من الخصائص هي الاستثمار الكبير في مجال البحث والتطوير، والتوجه نحو التطورات التكنولوجية، كذلك تبني التكنولوجيا الجديدة، فضلاً عن التركيز بعيد الأمد على المشاريع التنموية، فهو يشير الى قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج والمعرفة في الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن والتنبؤ بها (Al-Bayati, 2018 : 59).



المبحث الثاني / وصف الاستجابة وتحليل الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات

واختبار الفرضيات

أولاً: وصف الاستجابة لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث النتائج الاحصائية المتعلقة بمتغيرات البحث وفقراته وتفسيرها بالاعتماد على الادوات الإحصاء الوصفي المستعمل في تحليل اجابات افراد عينة البحث، واستعمل الوسط الحسابي، والتوزيع التكراري، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري لتحديد مستوى تشتت الاجابات ومعامل الاختلاف لمعرفة مستوى تجانس الاجابات، بالاعتماد على مقياس (ليكرت) ذي التدرج الخماسي، حيث ان الاجابة العليا تشير الى ايجابية توجه الاستجابات، والاجابة المتدنية تشير الى سلبية الاجابات.

1. وصف الاستجابة للمتغير المستقل المقدرات الديناميكية التسويقية وأبعاده.

توضح النتائج الاحصائية المبينة في الجدول (3) ان متغير المقدرات الديناميكية التسويقية وفقراته بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (64.77%)، بوسط حسابي بلغ (3.24) اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري قدره (0.90) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.82%) وهذا يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام، والاهمية التي يتمتع بها المتغير من وجهة نظر افراد العينة مجال البحث.

الجدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المقدرات الديناميكية التسويقية.

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
	المقدرات الديناميكية التسويقية	3.24	0.90	64.77%	27.82%
1	ادارة علاقات الزبون	3.14	0.93	62.80%	29.70%
2	المعرفة التسويقية	3.34	0.88	66.80%	26.36%
3	تطوير الخدمة	3.24	0.89	64.73%	27.42%
حجم العينة n= 62					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS (V.16)

أ. وصف فقرات ادارة علاقات الزبون.

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لبعدها ادارة علاقات الزبون الموضحة في الجدول (3) تبين ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (60.80%)، و وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.14)، وانحراف معياري (0.93) مشير لانسجام الاجابات بمعامل اختلاف قدره (29.70%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام، وهذا يدل على ان المصارف عينة البحث تهتم بفهم حاجات الزبون ومعرفة آرائهم عن الخدمات المقدمة لهم والعمل على قياس درجة رضاهم باستمرار.

ب. وصف فقرات المعرفة التسويقية.

بيّنت نتائج التحليل الاحصائي لبعدها المعرفة التسويقية المبينة في الجدول (3) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (66.80%)، بوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.88) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (26.36%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام وهذا يدل على هناك ادراك من قبل عينة البحث لأهمية المعرفة التسويقية، وهذا يشير الى ان هناك اهتمام من المصارف مجال البحث بالخبرة والمعرفة الظاهرية والضمنية لدى العاملين فيها لتوظيفها في فهم حاجات ورغبات الزبائن وتوفير المعلومات المطلوبة عنهم لترجمتها لواقع عملي.

ج. وصف فقرات تطوير الخدمة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (3) ان بعد تطوير الخدمة بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (64.73%)، بوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.89) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.42%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام، ويبين ذلك تشجع ادارة المصارف العاملين لتقديم أكبر عدد ممكن لتطوير الافكار وتقديم خدمات الجديدة.



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

2. وصف الاستجابة للمتغير التابع التوجه الاستراتيجي وأبعاده. أظهرت النتائج الاحصائية لمتغير التوجه الاستراتيجي في الجدول (3) ان هذا المتغير بشكل عام وفقراته حقق اهمية نسبية بلغت (67.92%)، بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.89) بمعامل اختلاف مقداره (26.09 %) مما يعني تجانس اجابات افراد عينة البحث بشكل عام واهتمامهم الكبير بهذا المتغير.

الجدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التوجه الاستراتيجي.

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
	التوجه الاستراتيجي	3.40	0.89	67.92%	26.09%
1	التوجه السوقي	3.45	0.89	68.98%	25.90%
2	التوجه الريادي	3.38	0.85	67.60%	25.27%
3	التوجه التكنولوجي	3.36	0.91	67.20%	27.07%
حجم العينة n=62					

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.16)

أ. وصف فقرات التوجه السوقي

بينت نتائج التحليل الاحصائي لبعده التوجه السوقي المبينة في الجدول (4) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (68.98%)، بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرضي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.89) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (25.90%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام، وهذا يدل على ان هناك اهتمام من قبل المصارف عينة البحث بالتوجه السوقي بشكل منتظم عن طريق تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالميزة التنافسية واستراتيجيات المنافسين.

ب. وصف فقرات التوجه الريادي

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعده التوجه الريادي المبينة في الجدول (4) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (67.60%)، بوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.85) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (25.27%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام وهذا يدل على هناك إدراك من قبل افراد عينة البحث بالاهتمام بعدد الافكار الجديدة التي تتولد في المصارف عينة البحث مع عدد الافكار المنفذة بشكل ناجح.

ج. وصف فقرات التوجه التكنولوجي

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (4) ان بعد التوجه التكنولوجي بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (67.20%)، بوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.91) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.07%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام، ويبين ذلك ان المصارف عينة البحث تتطلع لبناء حلول تكنولوجية جديدة لتلبية حاجات زبائنهم.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار الفرضيات

1. اختبار العلاقة بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي اجمالاً

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط بشكل اجمالي بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي بلغت (0.780)، وهي علاقة موجبة معنوية حيث كانت قيمة (P) ضمن الحدود المسموحة، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي) وكل من (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) كانت معنوية ايضاً، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على الاتي:



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

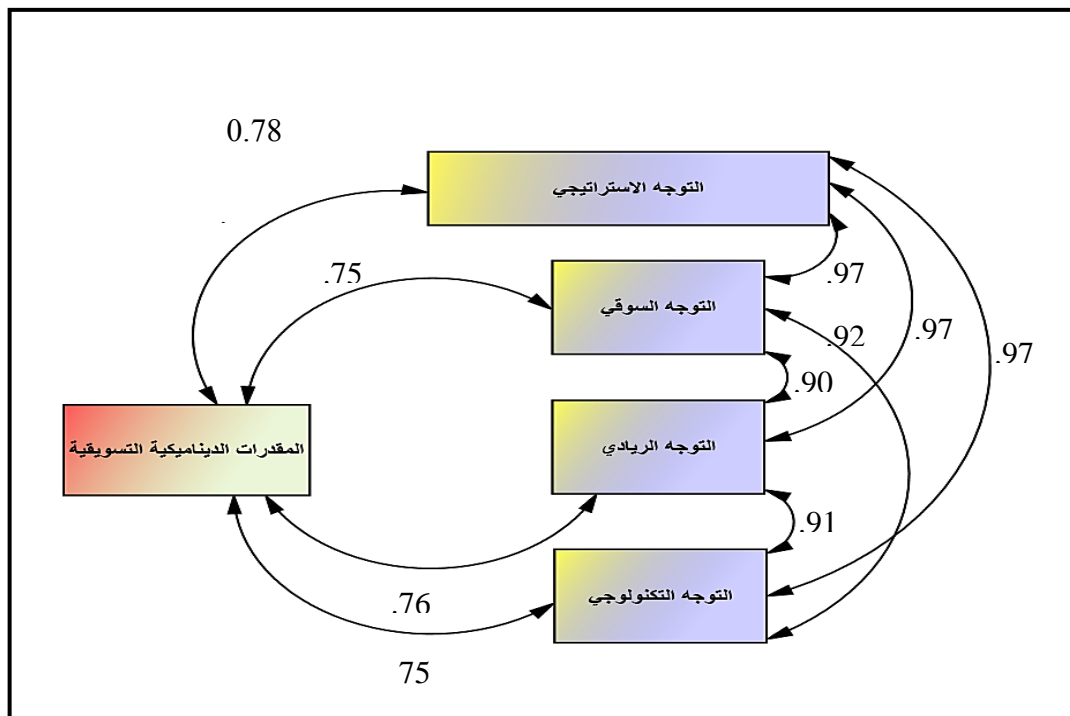
(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي.) (عند مستوى $\alpha \leq 0.05$).

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي وابعاده

التوجه الاستراتيجي				المتغيرات المعتمدة
المؤشر الكلي Y	التوجه التكنولوجي Y3	التوجه الريادي Y2	التوجه السوقي Y1	المتغيرات المستقلة
**0.780	**0.756	**0.762	**0.751	المقدرات الديناميكية التسويقية
**0.658	**0.643	**0.620	**0.649	ادارة علاقات الزبون
**0.756	**0.725	**0.742	**0.729	المعرفة التسويقية
**0.792	**0.767	**0.791	**0.745	تطوير الخدمة

P-Value *P \leq 0.05 **P \leq 0.01 حجم العينة n=62

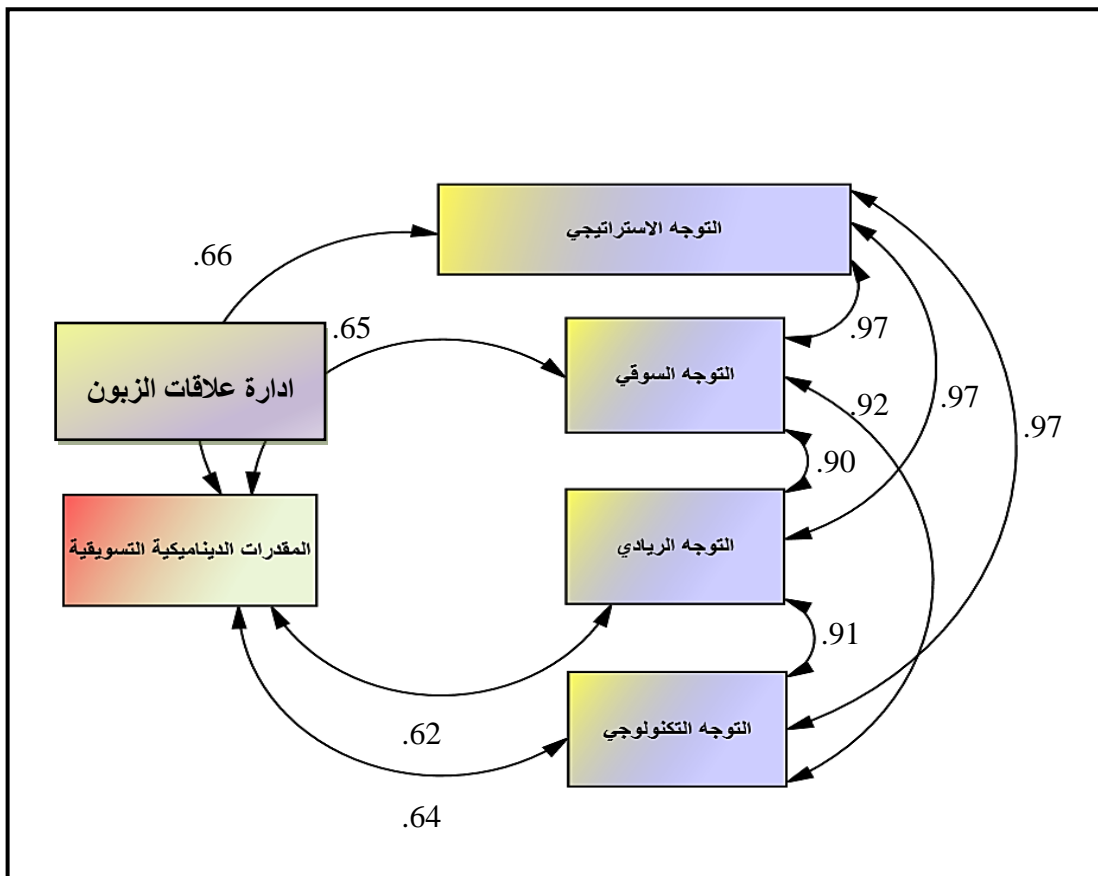
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)



الشكل (2) خلاصة علاقات الارتباط بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي
المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

2. اختبار العلاقة بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي على مستوى الابعاد
أما فيما يتعلق بالعلاقة بين كل بعد من ابعاد المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي على
مستوى عينة البحث فقد كانت النتائج كالآتي:

أ. العلاقة بين ادارة علاقة الزبون والتوجه الاستراتيجي.
توضح النتائج المبينة في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة علاقات الزبون
والتوجه الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.658) اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (ادارة
علاقات الزبون) وكل من (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) كانت معنوية ايضاً، وهنا
يكون القرار الاحصائي: قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص
على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة علاقات الزبون و التوجه الاستراتيجي). (عند مستوى
 $\alpha \leq 0.05$).

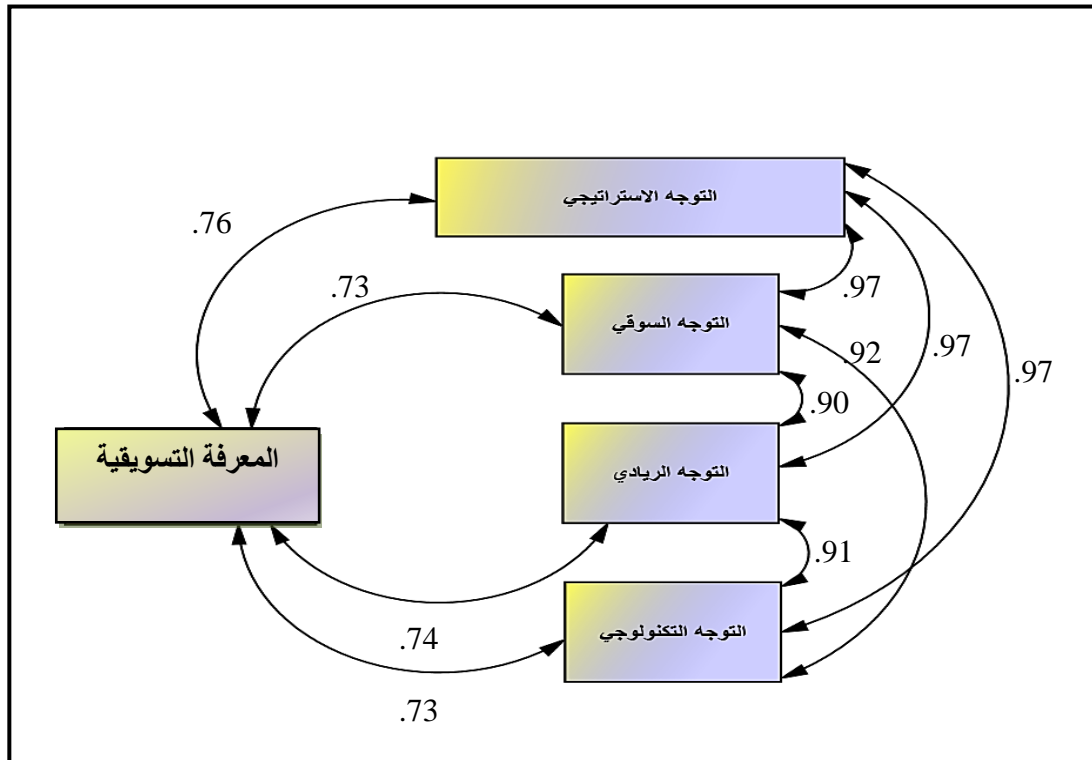


الشكل (3) خلاصة علاقات الارتباط بين ادارة علاقات الزبون والتوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

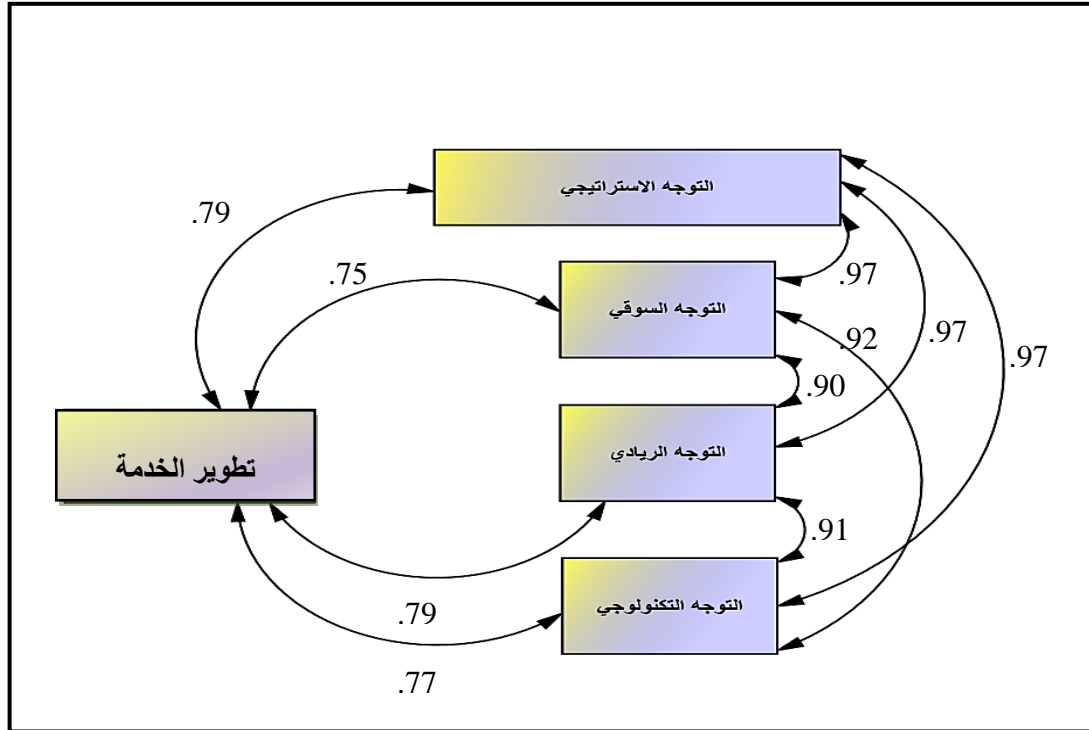
ب. العلاقة بين المعرفة التسويقية والتوجه الاستراتيجي

بينت النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان هنالك علاقة معنوية موجبة بين المعرفة التسويقية
والتوجه الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.756)، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (المعرفة
التسويقية) وكل من (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون
القرار الاحصائي: قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على
(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين المعرفة التسويقية والتوجه الاستراتيجي). (عند مستوى
 $\alpha \leq 0.05$).



الشكل (4) خلاصة علاقات الارتباط بين المعرفة التسويقية والتوجه الاستراتيجي
المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

ج. العلاقة بين تطوير الخدمة والتوجه الاستراتيجي.
بينت النتائج الواردة في الجدول (4) الى ان هناك علاقة معنوية موجبة بين تطوير الخدمة والتوجه الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.792)، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (تطوير الخدمة) وكل من (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي: قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطوير الخدمة والتوجه الاستراتيجي). (عند مستوى $\alpha \leq 0.05$).



الشكل (5) خلاصة علاقات الارتباط بين تطوير الخدمة والتوجه الاستراتيجي

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

1. تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي اجمالاً.

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقابليات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي) عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري (المقدرات الديناميكية التسويقية) ويرمز له (X) والمتغير المعتمد المتمثل بـ (التوجه الاستراتيجي) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = \alpha + \beta X$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 0.650 + 0.824X$$

(المقدرات الديناميكية التسويقية) = $14.320 + (0.803)$ (التوجه الاستراتيجي)

و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير المقدرات الديناميكية التسويقية يؤدي الى تغيير طردي في التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.803) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.609) اي ان النموذج يفسر (61%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي. وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (9.666) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (93.436) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المقدرات الديناميكية التسويقية والتوجه الاستراتيجي، وطبقاً لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

الجدول (6) تحليل تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية وابعادها في التوجه الاستراتيجي.

المتغير التابع	P	T	P	F	R ²	معاملات الانحدار		المتغير المستقل وابعاده
						β	α	
التوجه الاستراتيجي (y)	0.000	9.666	0.000	93.436	0.609	0.803	14.320	المقدرات الديناميكية التسويقية (X)
	0.000	6.767	0.000	45.793	0.433	1.874	25.823	ادارة علاقات الزبون (X1)
	0.000	8.934	0.000	79.812	0.571	2.286	15.345	المعرفة التسويقية (X2)
	0.000	10.058	0.000	101.167	0.628	2.261	17.216	تطوير الخدمة (X3)

قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 7.08 - قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 4.00
قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 2.390 - قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 1.671

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

2. تأثير ادارة علاقات الزبون في التوجه الاستراتيجي.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإدارة علاقات الزبون في التوجه الاستراتيجي) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ(ادارة علاقات الزبون) ويرمز له (X1) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(التوجه الاستراتيجي) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = \alpha + \beta X1$$

وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (6) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي:

$$y = 25.823 + 1.874(X1)$$

(ادارة علاقات الزبون) = 25.823 + (1.874) (التوجه الاستراتيجي)

و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير ادارة علاقات الزبون يؤدي الى تغيير طردي في التوجه الاستراتيجي بمقدار (1.874) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.433) اي ان النموذج يفسر (43%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (6.767) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (45.793) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين ادارة علاقات الزبون والتوجه الاستراتيجي، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.

3. تأثير المعرفة التسويقية في التوجه الاستراتيجي.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة التسويقية في التوجه الاستراتيجي) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ(المعرفة التسويقية) ويرمز له (X2) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(التوجه الاستراتيجي) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = \alpha + \beta X_2$$

وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (6) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 15.345 + 2.286(X_2)$$

(المعرفة التسويقية) = $15.345 + (2.286)$ (التوجه الاستراتيجي)

و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير المعرفة التسويقية يؤدي الى تغيير طردي في التوجه الاستراتيجي بمقدار (2.286) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.571) اي ان النموذج يفسر (57%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي ، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (8.934) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (79.812) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المعرفة التسويقية و التوجه الاستراتيجي ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي .

4. تأثير تطوير الخدمة في التوجه الاستراتيجي.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتطوير الخدمة في التوجه الاستراتيجي) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ(تطوير الخدمة) ويرمز له (X3) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(التوجه الاستراتيجي) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = \alpha + \beta X$$

وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (6) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 17.216 + 2.261(X_3)$$

(تطوير الخدمة) = $17.216 + (2.261)$ (التوجه الاستراتيجي)

وتشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير تطوير الخدمة يؤدي الى تغيير طردي في التوجه الاستراتيجي بمقدار (2.261) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.628) اي ان النموذج يفسر (63%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (10.058) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.058) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين تطوير الخدمة و التوجه الاستراتيجي ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.

أولاً: الاستنتاجات

بناءً على ما جاء في نتائج الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

1. اكدت النتائج ان المصارف عينة البحث تهتم بتعزيز المقدرات الديناميكية التسويقية المتوفرة لديها وذلك لما لها من تأثير كبير في قدرتها على تحقيق اهدافها وتحسين اجراءات العمل ومن ثم التميز بالأداء.
2. اهتمام المصارف عينة البحث في تحديد توجهها الاستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئة الخارجية، و الكيفية التي تدير بها أعمالها .
3. اهتمام المصارف عينة البحث باستثمار المقدرات الديناميكية التسويقية المتمثلة بـ(إدارة علاقات الزبون، المعرفة التسويقية، تطوير الخدمة) لما لها من أهمية في تعزيز قدرة الادارة العليا في تحديد توجهها الاستراتيجي لضمان نموها ضمن دائرة المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية .
4. استخدام وتوظيف المقدرات الديناميكية التسويقية يساهم مساهمة ايجابية فاعلة في تعزيز و وضوح و



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

تحديد التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة البحث وهذا ما أكدته النتائج الاحصائية عن طريق تحقق فرضيات العلاقة والاثار بين متغيرات الدراسة .

ثانياً: التوصيات

- بناءً على ما ورد من استنتاجات التي توصل لها البحث ندرج ادناه مجموعة من التوصيات التي تقدم بها البحث للمنظمات بشكل عام والمصارف مجال البحث على وجه الخصوص وكالاتي:
1. ضرورة اعداد استراتيجيات تسويقية تعتمد على المقدرات الديناميكية التسويقية التي تمتلكها المصارف مجال البحث لمواجهة تحديات البيئة لضمان البقاء والتطور في سوق المنافسة.
 2. اشراك جميع مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب واصحاب الخبرة في رسم التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة البحث.
 3. العمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمصارف مجال البحث في عملها عن طريق تحليل البيئية الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات و البيئية الداخلية لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و بما يسهم في تحديد التوجه الاستراتيجي.
 4. تطوير وتحسين تصميم العمليات المصرفية و العمل على ذلك باستمرار ،والاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة لتحقيق التميز في ميدان الاعمال المؤكده بانجازها.

References :-

1. Mustafa, Rawand Nabil, (2013), Using Mechanisms of Applying Dynamic Marketing Capabilities to Improve Marketing Performance: A Case Study in Al-Taif Company for Financial Transfer, Master Thesis, Department of Business Administration, University of Baghdad.
2. Al-Bayati, Mohammed Thaer, (2018), The Role of Total Quality Management Requirements in Achieving Strategic Orientation: An Exploratory Study in the General Company for Food Products - Al-Ma'amoun Factory, Master Thesis, Department of Total Quality Management Techniques, Administrative Technology College.
3. Ousu, Khairi Ali, (2010), The Role of Market Knowledge in Achieving Marketing Innovation: An Exploratory Study in a Number of Tourism Organizations in Duhok City, Al-Rafidain Development Journal, No. (97), pp. (235-255).
4. Jathir, Saadoun Hamoud and Al-Shuwaili, Haidar Abdul-Wahed, (2014), The Impact of Market Knowledge on Improving Marketing Performance: An Applied Study in Mobile Telecommunications Companies, Science and Economic Management Journal, No. 67, pp. (51-82).
5. Abdul Wahab, Nadia Lutfi and Al-Shammari, Ibrahim Sakran, (2016), Product Development Using Lean Production Tools: An Applied Research in the General Company for Automotive Industry in Babylon / Alexandria, Science and Economic Management Journal, No. (88), pp. (207- 231).
6. Jathir, Saadoun Hamoud and Abdul Ghafour, Qutaiba Amjad, (2017), The adoption impact of marketing dynamics capabilities in achieving competitive excellence: a comparative research in some Iraqi communication companies, Management and Economics Journal, No. (210), pp. (103-117).



7. Al-Adwani, Abdul-Sattar Mohammed and Al-Hamdani, Alaa Abdulsalam (2018), The Characteristics Role of the Strategic Information System Outputs in the Effectiveness of Customer Relationships Management Case Study in the garment Factory in Mosul, Al-Rafidain Development Journal, No. (117), pp. (252 -269).
8. Zureikat, Khalid Khalaf (2012), The Impact of Strategic Orientation on Achieving Social Responsibility: An Applied Study in the Jordanian Commercial Banks, Baghdad University College of Economic Sciences Journal, No. (31), pp. 281-321.
9. Ahmed, Iman Hamad (2013), the role of strategic orientation in building strategic capabilities, an exploratory study of the managers views in the garment factory in Mosul, Journal of the Management and Economics College Basra University, No. (60), pp. 134-189.
10. Al-Sudani, Ali Mowat and Shouneh, Hossam Hamdan (2016), The Impact of Strategic Orientation on the Performance of Private Iraqi Banks: A Comparative Approach, Economic and Administrative Sciences Journal, No. (101), pp. 149-177.
11. Radi, Jawad Mohsen and Qasim, Zahraa (2015), Strategic orientation and its role in achieving organizational excellence: an exploratory study for sample of private Iraqi banks managers, Al-Ghari Journal of Administrative and Economic Sciences, No. (6), pp. 1-37.
12. Shukr, Hamza Fadhil (2014) Magnetic marketing as an intermediate variable between strategic orientation and customer loyalty - An analytical study of the sample opinions of commercial buildings owners in the Najaf city, Master Thesis, Business Administration Department, Management and Economics College, Kufa University.
13. Al-Hadithi, Zaki Saleh and Al-Dulaimi, Omar Yassin, (2018), The relationship between strategic orientation and market orientation and their impact at organizational performance. A study for a sample of workers in the tourist city in Habbaniyah, Al-Rafidain Development Journal, No. (117), pp. 10-33.
14. Al-Mukhtar, Jamal Abdullah, (2018), Dimensions of the Pioneering Approach in Building Human Capital: An Exploratory Study of Sample Opinions of Administrative Leaders in the Institutions of Northern Technical University in Ninewah Governorate, Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences, No. (41), pp. 207 -231.
15. Pride, William M. & Ferrell O. C.,(2015), Foundations of Marketing, Sixth Edition, Cengage Learning, Stamford, USA.
16. Armstrong, Gary & Kotler Philip, (2016), Marketing An Introduction Thirteenth Edition, Pearson Education Limited, England.



17. Zahra, S., Sapienza, H.& Davidsson, P.(2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management Studies, Vol 43 (4)
18. George S. Day (2011), Closing the Marketing Capabilities Gap, Journal of Marketing Vol. 75 (183 July 2011).
19. Takahashi, Adriana, Bulgacov, Sergio, Semprebon, Elder & Giacomini, Maier, (2017), Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance, Brazilian Business Review, Vol. 14, pp. 466-478.
20. Herzig Anne & Karlsson, Maria, (2017), The influence of organisational culture on dynamic marketing capabilities A case study in the e-tail industry, Business Administration with specialization in International Business Strategy, Linne university.
21. Hult, Martin & Sjolund, Jannike (2017), Dynamic Marketing Capabilities - Organizational Renewal Towards Social Media Marketing, MSC, Department of Business Studies, Uppsala University.
22. Konwar, Ziko, Papageorgiadis, Nikolaos, Faisal, Mohammad, Tian, Yumiao, McDonald, Frank, Wang, Chengang, (2017), Dynamic Marketing Capabilities, Foreign Ownership Modes, Sub-national Locations and the Performance of Foreign Affiliates in Developing Economies, International Marketing Review, Vol. (20), pp. 1-51.
23. Molina, Vanesa , López, Francisco & Abad, Juan Carlos, (2013), Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework, International Journal of Management Reviews, Vol. (3), pp. 1-20.
24. Lynch, Jane (2015), Configuring the Strategic Orientation of Manufacturing Firms for Economic Sustainability A study of the UK Touring Caravan Industry,
25. Eitrem, Anna & Oberg, Linnéa, (2018), The effect of strategic orientation on the commercial exploitation of digitalization, Master of Science in Economics and Business Administration, Norwegian School of Economics.
26. Momrak, Anette Myhre, (2012), Effects of market orientation on business performance Environmental moderators, effectiveness and Efficiency mediators and the role of firm capabilities, Master of Science in Business and Administration Specialization in Marketing, Buskerud University College.
27. Kuru, Grace Wangari, (2015), Dynamic capabilities, strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya, PhD thesis University of Agriculture and Technology.
28. Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. International Journal of Management Reviews, Vol. 13(2), pp.199-217.



تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي [دراسة
استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد]

Effect of dynamic marketing capabilities in strategic direction (A survey of a number of private banks / Baghdad)

Assistant Lecturer Amal M. Hassan

Abstract

The intensification of competition in the business environment has forced research organizations to develop marketing dynamics that help them to sense and conceptualize market opportunities and uncertainties. Then, the marketing capabilities of the organization are restructured and developed according to mechanisms such as speed, timing and frequency of application. The problem of most organizations is their lack of interest in capabilities Marketing dynamics, which represent the most important factor in enhancing their marketing performance, so the objective of the research is to identify the most important capabilities that banks should pay attention to and evaluate their role in determining the strategic direction of these banks, and test the hypotheses of correlation and influence The variables of the study were distributed through a sample of 62 managers, heads of departments and divisions working in a group of private banks (Ceyhan Bank, Northern Bank, Iraqi Commercial Banks). These hypotheses were tested using a variety of statistical means the most important conclusions of the study are the interest of the banks in the research sample by investing in the dynamic marketing capabilities of (customer relationship management, marketing knowledge, service development) because they are important in enhancing the ability of the senior management in determining the Strategic DBS to ensure growth within the circle of competition and maintain market share, it has recommended research sample need to research and attention Balmekdrat dynamic marketing as banks and contribute actively in defining strategic direction.

Keywords: Marketing Dynamics, Strategic Direction.