



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The impact of marketing capabilities in achieving marketing prowess:  
An exploratory study of the opinions of a sample of employees in Asia  
cell Cellular Communications Company/Northern Region**

**Munther Mazen Hamed Al-Naama\*, Ahmed Yousef Al-Bajari**

College of Administration and Economics/University of Mosul

**Keywords:**

Marketing capabilities, marketing prowess,  
Asiacell Telecom.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 27 May. 2024

Accepted 20 Aug. 2024

Available online 31 Dec. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**



**Munther Mazen Hamed Al-Naama**

College of Administration and  
Economics/University of Mosul

**Abstract:** The research aims to clarify the extent of the impact of marketing capabilities in achieving marketing proficiency, as the independent variable represents marketing capabilities represented by its dimensions (customer relationship management, marketing knowledge, brand), while the dependent variable represents marketing proficiency by (exploiting opportunities, exploring opportunities, marketing flexibility). In light of this, a number of research questions were identified, the most important of which is what is the nature of the relationship of association and impact between marketing capabilities and achieving marketing proficiency in the organization under study? Asia Cell Communications Company was chosen as the field of study, and the study was based on the questionnaire as a main tool for collecting data and information in the field aspect, and using the ready-made statistical package program (Excel, SPSS) to analyze the study data and test its hypotheses, and the number of individuals in the study sample to whom the questionnaire form was distributed reached (89) individuals under study, and the research reached a set of results, the most important of which is the existence of a positive correlation relationship for marketing capabilities in terms of its variables in achieving marketing proficiency. The study concluded with a set of necessary proposals for the company under study, including the necessity of enhancing the marketing capabilities of the company under study because it is a competitive advantage possessed by the company and contributes to the sustainability of its marketing prowess.

## إثر القدرات التسويقية في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية/ المنطقة الشمالية

منذر مازن حامد النعمة

أحمد يوسف البجاري

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل

### المستخلص

يهدف البحث إلى توضيح مدى تأثير القدرات التسويقية في تحقيق البراعة التسويقية، إذ تمثل المتغير المستقل القدرات التسويقية متمثلة بعاده (ادارة علاقات الزبائن، المعرفة التسويقية، العلامة التجارية)، في حين يتمثل المتغير المعتمد البراعة التسويقية بـ(استغلال الفرص، استكشاف الفرص، المرونة التسويقية). وفي ضوء ذلك حُددَ عدد من الأسئلة البحثية أهمها ما هو طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين القدرات التسويقية وتحقيق البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة؟

واختيرت شركة آسيا سيل للاتصالات ميداناً للدراسة، واستندت الدراسة إلى الاستبانة بعدها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني، واستخدام برنامج الحزمة الاحصائية الجاهزة (SPSS، Excel) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وبلغت أعداد أفراد عينة الدراسة الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم (89) فرداً مبحوثاً، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للقدرات التسويقية بدلالة متغيراتها في تحقيق البراعة التسويقية.

وخلصت الدراسة بجملة من المقترحات الضرورية للشركة المبحوثة ومنها ضرورة تعزيز القدرات التسويقية للشركة قيد الدراسة لأنها تعدُّ ميزة تنافسية تمتلكها الشركة وبما تسهم استدامة البراعة التسويقية لديها.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات التسويقية، البراعة التسويقية، شركة آسيا سيل للاتصالات.

### المقدمة

تعد القدرات والبراعة التسويقية مفاهيم أساسية في المجال التسويقي، وتُعدّان أدوات حاسمة لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية الحديثة، إذ تتعلق القدرات التسويقية بمجموعة من المهارات والمعرفة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها التسويقية، وتشمل هذه القدرات القدرة على تحليل السوق وفهم متطلبات الزبائن، وتنمية السلع والخدمات متطورة تلبي تلك الاحتياجات، وتصميم استراتيجيات تسويقية فعالة للترويج للمنتجات والخدمات، وبناء علاقات قوية مع الزبائن، أما البراعة التسويقية فهي القدرة على تطبيق القدرات التسويقية بشكل مبدع وفعال، أي إنها القدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبتكرة والاستجابة بسرعة للتحوّلات في السوق، وتتضمن البراعة التسويقية القدرة على تحقيق التميز التنافسي وابتكار أساليب جديدة للتسويق والتواصل مع الزبائن، إذ تم اختيار شركة آسيا سيل للاتصالات كميدان للدراسة وهي من أهم المرتكزات للاقتصاد الوطني العراقي، لما لها دور كبير في تقديم التقانات الحديثة التي تسهم في تطوير البلد والمجتمع، على الرغم من وجود الظروف والمعوقات التي تواجهها هذه الشركة والبلد، وتعتبر شركة آسيا سيل هي المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها أكثر من 12 مليون مشترك. وتعد آسيا سيل الشبكة الأولى في العراق بعدها أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق، إذ تجتمع القدرات والبراعة التسويقية لتشكل قوة دافعة لتحقيق النجاح

التسويقي، فعن طريق تطوير القدرات التسويقية واكتساب المعرفة والخبرة، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر براعة في استخدام هذه القدرات في سياق تحديات السوق المتغيرة، وبالتالي فالقدرات التسويقية توفر الأساس اللازم للبراعة التسويقية، والبراعة التسويقية تعزز وتعمل على تطوير القدرات التسويقية، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث ليعسلط الضوء على موضوعي القدرات التسويقية والبراعة التسويقية، وقد تمت هيكلة البحث ضمن أربعة مباحث، ضمّ الأول منهجية الدراسة، وجاء الثاني ليعرض الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض الجانب العملي للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي ضم جانبيين الأول خاص بالاستنتاجات، والثاني خاص بالتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة البحث:** بينت الأدبيات أهمية كل من القدرات التسويقية والبراعة التسويقية للمنظمات، إذ أكدت ذلك دراسة كل من (Tariq, et al., 2022) (Ho, et. Al, 2020) (Keshavarz & Gölgeci, 2023) تتبنى الدراسة الحالية موضوعاً مهماً بوصفه فلسفة تتطوي على تحقيق البراعة التسويقية من خلال توافر أبعاد القدرات التسويقية في المنظمة المبحوثة، وعلى الرغم من امتلاك المنظمة المبحوثة لقدرات تسويقية، إلا أن هنالك ضعف اهتمام بهذه القدرات من قبل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن عدم الاهتمام بالقدرات التسويقية في تحقيق البراعة المنظمة بعامة والتسويقية بخاصة، واستند الباحث في تشخيص المشكلة إلى البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات المباشرة التي أجريت مع مديري في الإدارات العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة، إذ تبين من الزيارة الميدانية الاستطلاعية أن المنظمة المبحوثة تعاني من مشكلات تتمثل في محدودية التركيز والاستعانة بالقدرات التسويقية اللازمة لدعم تحقيق البراعة التسويقية. إن مشكلة الدراسة الحالية يمكن توضيحها على شكل تساؤلات تجيب عنها الدراسة في جانبها الميداني على وفق السياق الآتي:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القدرات التسويقية وتحقيق البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة؟
  2. هل تسهم متغيرات القدرات التسويقية في التأثير في تحقيق البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من خلال الآتي:
- وتنبثق أهمية الدراسة من زاويتين هما:

#### 1. الأهمية الأكاديمية:

- أ. تؤدي هذه الدراسة إلى اضافة علمية تساعد الباحثين في المجال الأكاديمي بتطرقها إلى موضوع اتسم بقلّة الكتابات العربية والعراقية (حسب اطلاع الباحث) على وجه الخصوص وهذا يوفر أساساً مرجعياً في المكتبات ويمهد الطريق للتوسع المستقبلي في دراسته.
- ب. تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية كونها تتناول موضوعاً حيوياً، وكذلك قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال القدرات التسويقية فضلاً عن البراعة التسويقية.
2. **الأهمية الميدانية:** الظاهر والملاحظ أن الشركة المبحوثة في محافظة نينوى كان للقدرات المعرفية لها أثر في محدودية تنفيذ أو تطبيق البراعة التسويقية، فمن هنا لمس الباحث ضرورة تطبيقها في الشركة المبحوثة في محافظة نينوى أملاً في تحقيق الأداء المثالي لدى هذه الشركة ومحاولة تقديم الأسس العلمية لتلك الشركة.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق عدد من الأهداف، وهي:

1. تقديم إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم القدرات التسويقية إضافة إلى المفهوم المتعلق بالبراءة التسويقية.
  2. وصف أبعاد القدرات التسويقية وأبعاد البراءة التسويقية في الشركة قيد الدراسة وتشخيصها.
  3. اختبار علاقة الارتباط بين القدرات التسويقية والبراءة التسويقية في الشركة قيد الدراسة.
  4. تحديد أكثر أبعاد القدرات التسويقية علاقة وتأثيراً بمتغيرات البراءة التسويقية في الشركة قيد الدراسة.
- رابعاً. فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط بين القدرات التسويقية والبراءة التسويقية لدى اجابات الأفراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير للقدرات التسويقية في البراءة التسويقية لدى اجابات الأفراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات.

**خامساً. حدود البحث:**

1. **الحدود المكانية:** شركة آسيا سيل في مدينة الموصل
  2. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية بالحقبة الممتدة من 2023/6/25 - 2023/10/30
  3. **الحدود البشرية:** شملت الحدود البشرية عدداً من الموظفين العاملين في شركة آسياسيل
- سادساً. منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بالشمولية في وصف الظاهرة وتحليل أبعادها والوصول إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، من خلال ما تم جمعه من البيانات النظرية الموجودة في الكتب والمراجع العلمية وميدانية من الأفراد المبحوثين.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### ❖ القدرات التسويقية

أولاً. مفهوم القدرات التسويقية: وفقاً للغة، تُوصف القدرة التسويقية بأنها الطاقة في تنفيذ مهمة والقدرة على إكمالها؛ وتُسمى مجموعتها بالقدرات عندما يشار لشخص محدد بأنه يتمتع بالقدرة على التحلي بالصبر، فهذا يشير إلى أنه يتمتع بالقوة اللازمة للمثابرة في مواجهة الشدائد (ابن منظور 2000: 3456)، واصطلاحاً: القدرة عبارة عن قوة متوفرة فعلاً لدى الشخص تمكنه من أداء فعل معين سواء كان نشاطاً حركياً أو عقلياً، سواء كانت هذه القوة تتوفر بسبب عوامل فطرية أو مكتسبة (شراب، 2007: 20).

وتشير القدرات الى مجموعة العمليات الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة والفريدة عن غيرها من المنظمات، ولدى العديد من منظمات الأعمال عدد من الممارسات التي يمكن عبرها إيصال القيمة للزبون، لكن الضئيل منها يعتبر هذه الممارسات هي العنصر الأساس للخطة الإستراتيجية والاستراتيجيات المتعددة. (Inan & Bititci, 2015: 310) والقدرات تعبر عن قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة (Ylijoki et al., 2019: 5)

وأشار (Snyder, 2013: 21) إلى أن القدرات تعد عملية عالية المستوى قابلة للتكرار تستخدم موارد عدة لإنتاج قيمة للمنظمة بشكل موثوق. الأهم من ذلك تتطلب القدرات الاعتراف والنشر من الإدارة للشركة للاستفادة من قيمتها بالكامل، يمكن أن تتطور القدرات من خلال انشاء او الحصول على المنتجات والعمليات والمعرفة، لا تؤثر القدرات على ما تستطيع المنظمة فعله حالياً

فحسب، بل تعمل أيضا كمنصة وتهديدات للدخول الى مناطق أخرى، وتُعدُّ القدرات التسويقية إحدى القدرات المنظمة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها التسويقية والجدول رقم (1) يوضح مفهوم القدرات التسويقية من رأي بعض الباحثين

الجدول (1): مفهوم القدرات التسويقية من رأي بعض الباحثين

| الباحث                | المفهوم                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorhies, 1998: 4      | القدرات التسويقية هي عمليات تكاملية لموارد المنظمة لتلبية الاحتياجات المرتبطة بسوق العمل ومواجهة التهديدات التنافسية                                                                                                                              |
| Okten, 2013           | عمليات متكاملة تهدف الى اتمام المهارات والمعرفة المشتركة ومورد المنظمة لمستلزمات السوق ذات صلة بالأعمال التجارية وتمكن الاعمال من اضافة قيمة الى المنتج والاستجابة لمتطلبات التنافسية، وهي الامكانيات التي تعنى بالحاجات والتغيرات في إطار السوق. |
| Jiang, et al., 2018   | مجموعة حزمية من المهارات المعقدة والمعرفة التنظيمية في العمليات التنظيمية والتي يتم عبرها تحويل الموارد المتاحة للشركة الى مخرجات قيمة.                                                                                                           |
| Kaleka & Morgan, 2019 | هي عملية تكاملية تستخدم فيها الشركة موادها الملموسة وغير الملموسة لفهم احتياجات العملاء المتغيرة والمعقدة لتحقيق التميز عن المنافسين وكذا قيمة معنوية متفوقة للعلامة التجارية.                                                                    |
| Davcik, et al., 2021  | استخدام موارد المنظمة والتوجه الاستراتيجي والبحث والتطوير في تحقيق ميزة تنافسية، وتُعدُّ المعرفة أداة أساسية لتطوير الابتكار.                                                                                                                     |

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى المصادر الواردة في الجدول.

ويعرفها الباحثان اجرائياً على أنها تكامل العمليات التي تستعملها المنظمة لمواردها المادية وغير المادية لفهم حاجات الزبون الخاصة والمعقدة واطافة تميز للمنتج والعلامة التجارية إذا تم مقارنتها بالمنافسين.

**ثانياً. أهمية القدرات التسويقية:** تنبع أهمية القدرات التسويقية دورها في تبني أفضل الوسائل لإيجاد وانشاء قيمة متميزة للزبائن عبر تحقيق التنسيق وتضمين المعرفة والمهارات والخبرة المتوفرة في المسوقون في المنظمات (Kamboj, et al., 2015: 408)، وذكر (Yu, et al., 2017: 4199) أن أهمية القدرات التسويقية تتمثل بالآتي:

1. تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الديناميكية والنمو المستمر سواء على الصعيد المحلي والدولي.
2. تساعد على اكتساب المعرفة ومشارطتها وتقديم منتج جديد للأسواق سواء كانت محلية أو دولية.
3. تسهم في ايجاد الحلول للمعوقات التي تحدث في الإنتاج من اكتساب معرفة الزبائن وتعديل المنتجات والعمليات.
4. تساعد على مواجهة المنافسة مع المنظمات الكبيرة.

5. إن هذا التعزيز المستمر لهذه القدرات الخاصة بالمنظمة عن طريق استمرارية التعلم وتطوير منتجات وعمليات والزبائن والمجهزين وباقي العلاقات مما يمكن المنظمة على الاستمرار وتحقيق الأرباح. وتبرز أهمية القدرات التسويقية عندما تتعرض البيئة إلى تغييرات مفاجئة تهدد وجود المنظمة. لذلك تسعى المنظمات بصورة مستمرة لبناء قوتها في السوق من خلال امتلاكها القدرات التسويقية، أن القدرات التسويقية تعكس قدرة المنظمة وامكانياتها على تميز منتجاتها عن منافسيها كذلك بناء علاقات تجارية ناجحة وذلك عند إضافة القيمة إلى منتجاتها، تنفق المنظمات موارد كبيرة من أجل بناء قدرات التسويقية والمحافظة عليها والاستفادة منها، وإن بعض المؤلفات تظهر وجود علاقة بين القدرات التسويقية والأداء التسويقي وتكون هذه العلاقة ذات نتائج إيجابية (Buljacov et al., 2016: 5).

**ثالثاً. خصائص القدرات التسويقية:** إن القدرات التسويقية بوصفها عمليات متكاملة مصممة لتطبيق معرفة ومهارات وموارد مشتركة للمنظمة لتحقيق حاجات مرتبطة بالسوق وتسمح للمنظمات أن تضيف قيمة إلى سلعة وخدماتها، وإن تتكيف لظروف السوق، وتسمح للمنظمات أن تضيف قيمة إلى سلعها وخدماتها، وإن تتكيف لظروف السوق مما يمكن استغلال قرصها ومقارعة تهديداتها، هذا ما يدفع الباحثين إلى تحديد عدد من الخصائص للقدرات التسويقية (Nath, et al., 2010: 318)

1. هي نشاط رئيس لتوليد قيمة للزبون.
2. من الصعب تقليدها أو استنساخها.
3. تُعد وسيلة أساسية لضمان بقاء المنظمة على المدى القصير والمدى البعيد.
4. غير مرئية للمنافسين.
5. تتكون من خلال تكامل المهارات والموارد والعمليات التسويقية.
6. تُعد أساسية لتطوير المنتجات النهائية.
7. تكون أكبر من قدرة فرد معين.
8. أنها أساسية للمبادلة بين الخيارات الاستراتيجية التسويقية.
9. مميزة للمنظمة.

#### ❖ البراعة التسويقية

**أولاً. مفهوم البراعة التسويقية:** تحتاج المنظمات أن يكون لديها كفاءة عالية في إيجاد التوازن بين البحث وتحسين الآفاق الحديثة في الوقت ذاته، واستكشاف القدرات التي تتوافق مع الطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال، والاستفادة من المهارات الحالية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة (Simsek, 2009: 597) وتعرف البراعة التسويقية بأنها "توليفة من الأنشطة الاستقصاء والتوظيف للموارد النادرة وقدرات التسويق، والديناميكية الضرورية لبناء الأداء التسويقي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية". (Josephson, et al., 2015, 4)

ويعرفها (Xu et al., 2016: 118) بأنها مجموعة من آليات التسويق التي تستخدم الموارد والامكانيات بصورة كاملة من أجل تحقيق أهداف التسويق وإنشاء روابط طويلة المدى مع الزبائن. أما البراعة التسويقية فتعني استثمار المنظمة للمهارات المتوفرة واستكشاف الامكانيات على المدى الطويل في ممارسة التسويق لتحقيق الأداء المتميز". (Brett et al., 2015: 1).

يتم تعريف البراعة بأنها "الجهد المبذول لاستغلال الموارد الموجودة والبحث عن إمكانيات جديدة"، أي الموازنة بين الممارسات التي تهتم باستثمار موارد المنظمة لدعم موقعها التنافسي

والاستقصاء الذي يشدد على الفرص الحديثة بالمستقبل. (Prange & Schlehmilshl, 2009: 218) يرى (1: 2014, Driessen, et al.) أن البراعة التسويقية عبارة عن خطة تسويق تهدف إلى تنمية إمكانيات ومهارات العاملين لغرض تطوير المعرفة المتوفرة وخلق ابتكارات مستمرة بطريقة لا تؤثر في العمليات الداخلية والممارسات والأنشطة الفعالة لاستكشاف الفرص التسويقية واستغلالها من أجل خلق قيمة مستدامة للزبون والمنظمة والاستفادة من الكفاءات المتوفرة لتحقيق التفوق التنافسي، والإفادة من ندرة الموارد لتلبية متطلبات السوق الحالية، وتحقيق التوازن الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والجدول رقم (2) يوضح بعض اسهامات الباحثين في مفهوم البراعة التسويقية

جدول (2): اسهامات الباحثين لمفهوم البراعة التسويقية

| المفهوم                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الباحث                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| أنشطة متنوعة الاستكشاف والاستفادة من الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية الضرورية لتأسيس المهام التسويقية والوصول إلى الأهداف المستقبلية.                                                                                                                                            | Josphson et al., 2016: 4       |
| توجه استراتيجي وفلسفة تسويقية تقوم على أساس البحث المستمر عن الفرص التسويقية الواعدة والعمل على استثمارها بصورة صحيحة بناءً على المعرفة التسويقية اللازمة لتسويق منتجات تفوق توقعات الزبون لتؤثر على بصيرته لغرض إقناعه باستهلاك منتجات المنظمة.                                                  | الكلابي، 2017: 123             |
| هي استراتيجية تعتمد على الشركة لخلق قدرة يصعب تقليدها من قبل شركات الأخرى ومن خلالها تستطيع التميز والتفرد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتعامل مع التهديدات البيئية التي قد تواجهها وبالتالي تقدم خدمة ذات قيمة عالية لا يمكن للمنافسين تقليدها في الوقت الحاضر أو المستقبل القريب. | الحميري وعبد المهدي، 2019: 213 |
| هي قدرة المنظمات على تحقيق النجاح من خلال القادة المؤهلين ويتم من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل وتفعيل كل الإمكانيات المنظمة للوصول إلى النجاح والمشاركة في المنافسة.                                                                 | Al-Awda, 2020: 559             |
| البراعة التسويقية هي أحد المفاهيم الحديثة التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي الذي يعمل على بناء مناخ تنظيمي يتميز بإيجابية وتطور الثقافة التنظيمية التي تساهم في تطوير الأداء التسويقي وتوجه العملاء نحو السوق.                                                                                     | فيصل واوراس، 2021: 10          |
| توجه تسويقي حديث يساهم في تحسين وزيادة ربحية الشركة من خلال استكشاف الفرص واستغلالها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق التكيف التسويقي لمعالجة الانحراف التسويقي وتحقيق التطور التنظيمي.                                                                                                               | فاطمة وفراس، 2023: 54          |

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً على المصادر الواردة في الجدول ويعرفها الباحثان اجرائياً أن البراعة التسويقية تساهم في تحقيق التوازن بين الأنشطة استثمار واستكشاف الفرص، فضلاً عن تنسيق الأنشطة الداخلية والخارجية والابتعاد عن العمليات غير

ضرورية التي لا تلبي أهداف المنظمات التي تكلفها كثيراً مع تنسيق قواعد المعرفة وتحسين التعاون بين المنظمات.

**ثانياً. أهمية البراعة التسويقية:** لقد أصبح الحديث عن البراعة على نحو عام والبراعة التسويقية على نحو خاص محور أهمية للكثير من الشركات المعاصرة إذ إن التطور التكنولوجي المتسارع فرض تحديات لا يمكن تجاهلها من قبل الشركات وجعلها تعمل في ضوء أوضاع معقدة وتتغير دائماً لذا يجب عليها أن تواجه تلك التحديات بسرعة وكفاءة عالية من خلال تبني استراتيجيات وممارسات متنوعة والقيام بعملية التطوير المستمر وتقديم خدمات جديدة وغيرها من الممارسات التي لها تأثير بالغ ببقائها وازدهارها (Cadogan, 2012: 340)، كما أصبحت البراعة التسويقية تكسب أهمية بالغة للشركات نظراً للدور المهم الذي تؤديه من أجل بقاء واستمرار الشركة في بيئة شديدة المنافسة (سويسي، 2012: 20)، والشركة التي لا تمتلك البراعة في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة أمام منافسيها (طاوس، 2012، 15)، وتمكن أهمية البراعة التسويقية من خلال إمكانات ومهارات الأفراد والمديرين في الإدارة العليا وقدرتهم على تحديد المقدرات المتوقعة التي تمتلكها الشركة لإنجاز المهام والعمل على وضع خطط لتطويرها بما ينسجم مع المتطلبات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Carter, 2015: 794)

أما (Parikn, 2016: 1055) فيرى البراعة التسويقية مفهوم المستقبل وتتمثل أهميتها للمنظمات في طريق الآتي:

1. مواجهة الأهداف المتناقضة، إذ تدرك البراعة التسويقية الحاجة إلى الموازنة بدلاً من المقايضة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، فضلاً عن توفير مناهج لتحقيق الأهداف المتناقضة في وقت واحد بشكل غير متقطع أو متتابع. وبهذا المعنى تعد مفهوماً أكثر شمولية وتنوعاً يسعى إلى تحقيق الأهداف التي أشارت إليها وتجاوزها.
  2. توفر طرائق عديدة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتناقضة بضمنها الهيكلية السياقية، والمتسلسلة للوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز.
  3. إمكانية تطبيقها في المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم على حد سواء لأنها تتطلب هياكل غير رسمية ومرنة ومتكيفة. فضلاً عن ذلك فإنها تعد قدرة يمكن تطويرها على مستوى المنظمة بأكملها.
- ثالثاً. سمات البراعة التسويقية:** إن للبراعة التسويقية ثلاث سمات رئيسية متمثلة بالآتي: (الادراك، الاقتناص، وإعادة التشكيل). (احمد مرعي وآخرون، 2021: 47-48)
1. **الادراك:** وتتمثل في قدرة الموظفين في المنظمة على تعيين الفرص والتهديدات على أساس تحقيق التوازن بين قسمي الرقابة (المركزي واللامركزي)، بمعنى آخر أن المنظمات التي تدرك الفرص لديها آليات لتطبيقها حسب متطلبات البيئة الخارجية.
  2. **الاقتناص:** وهي قدرة المنظمة على الحصول على فرص حديثة، مما يستلزم الاتفاق بين الإدارة العليا في نيتها الاستراتيجية، وتجنب القرارات الغير صائبة، وترتيب أساليب العمل والخطط الضرورية.
  3. **إعادة التكوين:** وتتمثل في إمكانية المنظمات على إعادة مواءمة الأصول مع الهيكل وتكوينها وفقاً لتطورات السوق. تعد القدرة على إعادة تهيئة الموارد والأصول والآليات ووظيفة الموارد البشرية سمة استراتيجية لبعض عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية، حيث تتطلب إعادة الهيكلة موارد تتسم بالكفاءة والفعالية.

- رابعاً. شروط البراعة التسويقية: حسب (Mahasna Abbas, 2017: 27) هناك شروط عديدة وهامة للبراعة التسويقية يستلزم من الشركات أو المنظمات أن تهتم بها وتشمل:
1. التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات الموجودة بالفعل مع الاستفادة من المنظمة وجميع مواردها من أجل مواصلة العمليات اليومية، وكذلك الاستفادة من جميع الموارد المستخدمة في البحث والاستكشاف عن أنشطة جديدة في مجالات غير موجودة بعد.
  2. اشتراط تحقيق توازن متساو تقريباً بين عمليات الاستكشاف والاستغلال؛ ويجب تحقيق هذا التوازن بالاعتماد على موارد المنظمة والتطورات والتغيرات البيئية.
  3. أنشطة الاستكشاف والاستغلال، والتي تستدعي مجموعة متنوعة من الأساليب المستخدمة في حالات مثل التعلم التنظيمي، والابداع، والقدرة على التكيف، والتفوق الاستراتيجي.
  4. على المنظمة توضيح السبب في تعاقب الوحدات لكي يتم الاستغلال الأمثل للفرص وكذلك القيام بالبحث عن الفرص الجديدة التي تتطلب اندماج تلك الأقسام بطريقة تحقق أهداف المنظمة

### المبحث الثالث: الجانب العملي

الهدف من هذا التحليل هو التعرف على طبيعة علاقة الارتباط لمتغيرات البحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (القدرات التسويقية) والمتغير المعتمد المتمثل بـ (البراعة التسويقية) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات (ميدان الدراسة) وكما يأتي:

#### اختبار الفرضية الرئيسية (الأولى) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية لدى اجابات الافراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات  
عرض نتائج الارتباط الكلي بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية على صعيد الميدان المتعلق بالدراسة.

جدول (3): معامل الارتباط الكلي بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية

| البراعة التسويقية | المتغير المعتمد   |
|-------------------|-------------------|
|                   | المتغير المستقل   |
| *0.760            | القدرات التسويقية |
| 89                | حجم العينة        |

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى برنامج (SPSS)

\*=significant  $P \leq 0.05$

العلاقة بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية: توضح النتائج المؤشرة في الجدول رقم (3) بوجود ارتباط معنوي قوي بين متغيرات الدراسة (القدرات التسويقية والبراعة التسويقية)، فقد حصلت قيمة معامل الارتباط (0.760) عند مستوى المعنوية البالغة (0.05) وحجم العينة بلغ (89) من الأفراد وهذا يدل على أنه كلما تم الأخذ بالقدرات التسويقية في شركة آسياسيل للاتصالات كلما تعززت البراعة التسويقية، وتقودنا النتائج إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية لدى اجابات الافراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات). وقبول بالفرضية البديلة والتي تشير إلى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية لدى اجابات الافراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات).

كما يكمن الهدف الاساس لهذا المبحث في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.  
**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقدرات التسويقية في البراعة التسويقية لدى اجابات الأفراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات.  
 جدول (4): معامل التأثير الكلي المرتبط بميدان الدراسة

| F     | القدرات التسويقية |                |                   | المتغير المستقل |                   |
|-------|-------------------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|       | المحسوبة          | R <sup>2</sup> | B <sub>1</sub>    | B <sub>0</sub>  | المتغير المعتمد   |
| 3.953 | 118.895           | 0.577          | 0.760<br>(10.904) | 0.800           | البراعة التسويقية |

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى برنامج (SPSS).  
 (10.904) يشير إلى قيمة المحسوبة لـ (t) df=(1,87) P ≤ 0.05 N = 89  
 \*=significant (n.s.) = not significant  
 قيمة الجدولية لـ t=1.987

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى وجود تأثير لأبعاد القدرات التسويقية على المستوى الكلي في البراعة التسويقية، فقد حققت قيمة (F) المحسوبة (118.895) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (3.953) عند درجتي حرية (1,87) وعند مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.577) وهذا إشارة بأنه (57%) من التناقضات الموضحة للبراعة التسويقية ترجع إلى القدرات التسويقية، أما المتبقي بمقدار (43%) يعود الى متغيرات غير منتظمة ومعقدة لا يمكن التحكم بها أو أنها لا تكون موجودة بالأساس في أنموذج الانحدار. وعبر عن قيم معاملات (B) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة (10.904) وهي قيمة معنوية وأعلى من قيمة (T) الجدولية (1.987) درجة عند مستوى معنوية البالغة (0.05) ودرجة الحرية (1,87)، ومن مخرجات الجدول رقم (20) سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقدرات التسويقية في البراعة التسويقية لدى إجابات الأفراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات). وقبول بالفرضية والبديلة اذ تشير الى (وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقدرات التسويقية في البراعة التسويقية لدى الأفراد العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات)

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين عبر مخرجات تحليل الارتباط المتعلق بالشركة المبحوثة بأن هناك ارتباطاً بين القدرات التسويقية والبراعة التسويقية أي إنه لما تزايد الاخذ بالقدرات التسويقية في شركة آسياسيل للاتصالات تعززت البراعة التسويقية.
  2. توضح المخرجات المتعلقة بتحليل الانحدار إلى أن هناك تأثير للقدرات التسويقية مجتمعة في البراعة التسويقية على الصعيد الكلي وهذا يشير إلى أن هناك تأثيراً واضحاً للقدرات التسويقية في البراعة التسويقية في الميدان المبحوث
- ثانياً. التوصيات:** واستناداً إلى ما توصل لها البحث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي تشمل:
1. ينبغي على الشركات العاملة في مجال الاتصالات وخصوصاً الشركة ميدان الدراسة تبني أبعاد القدرات التسويقية بصورة واضحة ضمن الخطط الاستراتيجية والرئيسية التي تضعها.

2. ضرورة تعزيز البراعة التسويقية للشركة قيد الدراسة لأنها تُعدُّ بمثابة ميزة تنافسية تمتلكها الشركة وبما يساهم في استدامة البراعة التسويقية لديها.
3. يوصي الباحث بان تقوم شركة آسياسيل للاتصالات بالدعاية والاعلان بأساليب تسويقية مختلفة لترويج علامتها التجارية.
4. ضرورة اهتمام الشركة بالبراعة التسويقية وذلك لما لها من أهمية في تحقيق توجهاتها المستقبلية.
5. ينبغي على شركة آسياسيل للاتصالات الاهتمام والسعي الحثيث لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها لتكون بارعة تسويقياً.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

1. سويس، طه عبد الرحمن، (2012)، استراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر
2. شراب، نضال حمدان سالم، (2007)، دراسة لبعض القدرات العقلية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الإسلامية، غزة
3. الكلابي، امير، (2017)، بناء بصيرة الزبون على أساس التسويق الشمولي من خلال البراعة التسويقية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظتي بغداد والنجف الاشرف، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق
4. فاطمة باسم فاضل وفراس محمد العامري، (2023)، تأثير البراعة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 72
5. فيصل علوان الطائي واوراس عباس محمد، (2021)، تأثير الابداع التكنولوجي في البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء العاملين في المستشفيات الاهلية ضمن مراكز محافظة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 3.
6. ابن المنظور، ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (380) " (لسان العرب المحيط)، المجلد الثالث، دار لسان العرب، بيروت \_ لبنان
7. الحميري، بشار عباس، عبد المهدي علي مظهر، (2019)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، للمجلد 11 العدد 2
8. طاوس، زان، (2012)، أثر الابتكار السوقي على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مركب المنظفات، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة الجزائر.

##### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Awda, Anhar Muhammad, 2020 AD, The Arab Journal of Scientific Publishing, the marketing prowess of government secondary school leaders from the point of view of female teachers in the Qassim region, issue twentieth.
2. Buljacov, Christiane & Bruyaka, Olga, (2016), "Better At Home, Abroad, Or Both ? How Chinese Firms Use Ambideotrous Internationalization Strategies To Drive Innovation". Cross Cultural & Strategic Management, Vol.23 Iss2PP.306-339

3. Cadogan, Yiannis, Hughes, Paul & Morgan, Robert E., "Pursuing Flexible Commitment As Strategic " (2012) *Ambidexterity*, European J. Of Marketing, Vol. 46 Iss 10 Pp. 1389–1417
4. Carter, W. R. (2015). *Ambidexterity deconstructed: a hierarchy of capabilities perspective*. *Management Research Review*, 38(8), 794-812.
5. Chen, Jian- Xun & Ling, Yuanyuan, (2010), "Ceo Golden-Mean Thinking, Ambidextous Orientation and Organizational Performance in Chinese Context" *Nankai Business Review International J*, Vol. /Iss 4 Pp. 406- 479
6. Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *Journal of Business Research*, 128, 650-660.
7. Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda.
8. Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of cleaner production*, 198, 1311-1323.
9. Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 539-554.
10. Josephson, Brett W. Johnson, Jean L. & Mariadoss, Babu John (2015), *Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents And Financial*
11. Josephson, Brett W. Johnson, Jean L. & Mariadoss, Babu John (2015), *Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents And Financial*
12. Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121
13. Kamboj, Ali, & Ramezani, Kimia (2015) " Mediating Effect of Ambidexterity on Marketing Capability and Innovation Capabilit," *International Conference "Marketing – from information to decision"* 8th Edition
14. Keshavarz, A. R., & Gölgeci, I. (2023). The value of the sales function: A multilevel examination of the effect of strategic marketing ambidexterity and industry contingencies. *Journal of Business Research*, 156, 113545.
15. Mahasna, N. A., Vorhies, D. W., and Mason, C. H. (2017), *Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance*, *Strategic Management Journal*, VOL. 14
16. Nath, Prithwiraj Subramanian Nachiappan, Ramakrishnan Ramanathan, (2010), *The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view*, *Industrial Marketing Management*, VOL. 39
17. Okten, D. U. Y. G. U. (2013). *Enabling marketing and innovation capability in the digital economy* (Doctoral dissertation, Bournemouth University).
18. Parikh, Ulrich, (2016), "Alliance Portfolio Capability", *J. Of Strategy and Management*, Vol. 9 Iss 3 Pp. 281-301.

19. Prange, C., & Bruyaka, O. (2016). Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2).
20. Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma. *Business Research*, 2(2), 215-240.
21. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
22. Snyder Katerina K., Bakouros Ioanniis L., Petridou Eugenia, (2000). Perspective on Practice Entrepreneur training for creativity and innovation, *Journal of European Industrial Training*, Vol.34. No.3,153.
23. Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-
24. Tempelaar, Michiel Pieter (2010) "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " University Rotterdam.
25. Vorhies, Douglas. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 3-24
26. Xu, Hui, Feng, Yongchun & Zhou, Lianxi, (2019)" Market Knowledge Development Of Indigenous Chinese Firms For Overseas Expansion: Insights From Marketing Ambidexterity Perspective,J. Of Asian Businesses in A Turbulent Environment, Vol.2, No.5
27. Ylijoki, O. & Sirki, J. & Porras, J. & Harmaakorpi, V. (2019), Innovation capabilities as a mediator between big data and business model, *Journal of Enterprise Transformation*, ISSN: 1948-8289 (Print) 1948-8297, pp.1-18 153,
28. Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Feng, M. (2017). The impacts of IT capability and marketing capability on supply chain integration: a resourcebased perspective. *International Journal of Production Research*, 55(14), p. 4196-4211