



## Proactive Marketing and Its Impact on Improving Strategic Performance: An Exploratory and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Asiacell Mobile Telecommunications Company in Iraq

Wafa Ali Kareem Abaul Abbas<sup>1</sup>Fouad Hammoudi Al-Attar<sup>2</sup>

التسويق الاستباقي وتأثيره في تحسين الاداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق<sup>1</sup>

فؤاد حمودي العطار<sup>2</sup>وفاء علي كريم عبد العباس<sup>1</sup>

1. College of Administration and Economics, Department of Business Administration ,University of Karbala, Iraq-Karbala City. [wafa.a@s.uokerbala.edu.iq](mailto:wafa.a@s.uokerbala.edu.iq).
2. College of Administration and Economics, Department of Business Administration ,University of Karbala, Iraq-Karbala City. [Fouad.h@uokerbala.edu.iq](mailto:Fouad.h@uokerbala.edu.iq).

**Article information****Article history:** DD/MM/YY**Received:** 20/07/2025**Accepted :** 30/07/2025**Available online:** 02/12/2025**Abstract****DOI:** <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.4933>

*This research explores the impact of proactive marketing on enhancing strategic performance at Asiacell Telecommunications in Iraq, amid dynamic organizational changes such as rising competition, evolving customer needs, and technological advancement. It emphasizes the importance of marketing awareness in achieving market leadership and customer proximity. An electronic questionnaire was distributed to 116 managers. Findings show the company actively applies proactive marketing by seeking new opportunities, encouraging creativity, promoting flexibility, and embracing risk. Key recommendations include continuing proactive marketing efforts, motivating employees to contribute innovative ideas, and collaborating with international firms to exchange expertise and improve service quality.*

تاريخ الاستلام: 20/07/2025  
 تاريخ قبول النشر: 30/07/2025  
 تاريخ النشر: 02/12/2025

**الكلمات الرئيسية**

التسويق الاستباقي، الاداء الاستراتيجي.

**Citation:** Ali kareem Abdul Abbas, Wafa, Al-Attar, Fouad Hammoudi. (2025) Proactive Marketing and Its Impact on Improving Strategic Performance An Exploratory and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Asiacell Mobile Telecommunications Company in Iraq, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(86), 19- 34.

**الاقتباس:** علي كريم عبد العباس، وفاء علي كريم، العطار، فؤاد حمودي. (2025). التسويق الاستباقي وتأثيره في تحسين الاداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(86)، 19- 34.

**المستخلص**  
 يهدف البحث الى التحقق من تأثير التسويق الاستباقي في تحسين الاداء الاستراتيجي لشركة اسياسيل للاتصالات في العراق، في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها المنظمات مثل تصاعد المنافسة، وتطور احتياجات الزبائن، والتقدم التكنولوجي. ويؤكد على أهمية الوعي التسويقي في تحقيق الريادة السوقية وتعزيز القرب من الزبائن. تم توزيع استبيان إلكتروني على 116 مديراً. أظهرت النتائج أن الشركة تطبق أنشطة التسويق الاستباقي بفعالية استناداً إلى البحث عن فرص جديدة، وتشجيع الإبداع، وتعزيز المرونة، وتقبل المخاطر. ومن أبرز التوصيات التي قدمها البحث: الاستمرار في تطبيق أنشطة التسويق الاستباقي، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة، والتعاون مع شركات دولية لتبادل الخبرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

1. بحث مستقل من سالة ماجستير: التسويق الاستباقي وتأثيره في تحسين الاداء الاستراتيجي

## 1. المقدمة Introduction

في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية الجارية في العالم ، أصبح على المنظمات ضرورة المواجهة للتكييف واكتساب ميزة تنافسية لضمان حصة سوقية محلية واقليمية وضمان استقرار داخلي من خلال الوعي بمحريات بيئة الاعمال لزيادة القدرة على اتخاذ قرارات ادارية صائبة تنهض بالأداء وتحقق الاهداف المنشودة . ومن الاساليب الادارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا وساعدت في تحسين الاداء وبناء علاقات وثيدة مع الزبائن هو التسويق الاستباقي الذي تتبناه لنكون ريادييه في اعمالها وقدرة على تحمل المخاطر كونها المتحركة الاولى في اغتنام الفرص الجديدة والمنظمة الاكثر ابداعاً بين منافسيها بسبب الاعتماد على مبدأ هذا الاسلوب الذي يركز بالأساس على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الكامنة لزيادة ثقفهم وولائهم لينعكس ايجابيا على ادائها الاستراتيجي الذي يعد الطموح الذي تسعى المنظمات لتحقيقه وضمان تفوقها تنافسياً.

## 2. الجانب النظري Theoretical side

### 1.2 التسويق الاستباقي Proactive Marketing

#### 1.2.1 مفهوم التسويق الاستباقي The concept of proactive marketing

منذ بداية التسعينيات، بدأ يتبلور مفهوم التسويق الاستباقي كمظهر من مظاهر التحول في الفكر التسويقي، ليحل تدريجياً محل المنظور التقليدي الذي كان سائداً منذ منتصف القرن العشرين. وفي حين أن المنظور التقليدي يرتكز على المنتج بوصفه المحور الأساسي ، ويعتمد على الاستجابة للطلب القائم من المستهلك، فإن المنظور الحديث يعكس تحولاً نحو التركيز على المستهلك ذاته، من خلال فهم حاجاته وتوقع رغباته قبل أن يُعبر عنها، إذ أوضح et.al.,2020:617( Rasyda ) أن التسويق الاستباقي هو استغلال أفضل الفرص والمبادرات والإجراءات التي يمكن أن يتم عن طريقها إدخال تغيرات جديدة للمنظمة، إذ نتيجة للنمو الاقتصادي السريع أصبحت زيادة العرض أكثر احتمالاً، مما جعل عملية البيع تحدياً وفرض على المنظمات تبني أساليب أكثر ذكاءً( Baker & Hart,2003:30). ومن ثم سعيها للحفاظ على هذه الرؤية المستقبلية والبقاء في صدارة المنافسة من حيث تلبية حاجات الزبائن واكتشافها وحتى خلقها، ليدو أن الأنشطة الاستباقية هي الحل، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتقلبة التي تتسم بالتغييرات المستمرة، والمنافسة الشديدة، وعدم التأكيد كالاضطرابات الاقتصادية، وتوقعات الزبائن المتغيرة، والتقدم التكنولوجي الكبير & (Atras) lykova,2013:7( Cantaleano et.al.,2018:6). أن المنظمات الاستباقية تُعد ذات توجه ريادي، لأن الريادة موقف استراتيجي تتبناه المنظمات التي تجدد عروضها في السوق وتتحمل المخاطر لتجربة منتجات وأسواق جديدة، لذلك يُعد هذا التوجه محركاً مهماً للأداء، إذ يجعل المنظمة أكثر استباقية وابتكاراً وتحملاً للمخاطر، وأكد (Matsuno & Konlbacher,2020:2) على أهمية التحديد الاستباقي للفرص واستغلالها من أجل الازدهار في البيئات الخارجية المتغيرة. وزيادة قدرة التزام المنظمة بفهم زبائنها بطرق تسمح لها بتقديم ابتكارات غير مدركة من قبلهم، فضلاً عن تحديد الاحتياجات المستقبلية غير المتباينة لهم( Defoggi & Bunk,2009:1). فيما أوضح (Schulze et.al.,2022:201) أن المنظمات التي تتبع التوجه الاستباقي في عملياتها التسويقية تأخذ زمام المبادرة بهدف تشكيل البيئة لمصلحتها من خلال تحديد الحاجات الكامنة والاستفادة من فرص السوق لتقديم منتجات مبتكرة. وبما سبق يرى الباحث ان التسويق الاستباقي فلسفة او مفهوم حديث للتسويق، يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ، عن طريق تحقيق الموازنة بين اشباع حاجات الزبيون وحمایته ، حماية البيئة ، تحقيق الربح، ومسؤولية المنظمة الاجتماعية. وبناءً على ذلك يمكن تحديد مفهومه بأنه فلسفة تسويقية تهدف الى تلبية الحاجات الكامنة والغير مدركة من قبل الزبائن بهدف ضمان حصة سوقية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة باعتبارها المتحرك الاول لتلبية تلك الحاجات للتقدم خطوة على المنافسين في هذا المجال.

#### 1.2.2 اهمية التسويق الاستباقي The importance of proactive marketing

يعد التسويق المجال الحيوي الذي تمارس المنظمة عن طريقة الدور الاجتماعي والسلوك الاخلاقي اتجاه الفرد والمجتمع. وهناك مجموعة من القضايا التسويقية المهمة التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند تطبيق فلسفة التسويق الاستباقي منها: حقوق الزبائن، حماية البيئة، الكشف عن المعلومات الصحيحة، وممارسات البيع (Maignan,2004:19) وفي ذات السياق أشار (Robb & stephns,2021:5) الى اهمية التسويق الاستباقي في عده توجه استراتيجي يساعد المنظمات على ادخال التغيرات والابتكارات الجديدة، فضلاً عن ذلك فإن المنظمات ذات التسويق الاستباقي تعد افضل استعداداً للأنشطة الدولية بسبب قدرتها للتكيف مع التغيرات التي تواجهها دولياً. واضاف (Tănase,2022:1\_6) ان التسويق الاستباقي يعمل على تقليل مخاطر فشل المنتجات بسبب التقييم الدقيق لها قبل طرحها في الاسواق اما (Srinivasan et.al.,2005:110) فأكد ان التسويق الاستباقي له

أهمية خاصة للمنظمات في حالات الركود الاقتصادي لتحقيق اداء متفوق وزيادة التركيز استراتيجيا لتجسيد ثقافة ريادة الاعمال لتجاوز منافسيها والتأثير بشكل ايجابي على ادائها.

### **3.1.2 ابعاد التسويق الاستباقى Dimensions of proactive marketing**

يُعد التسويق الاستباقى فرصة للمنظمات لإعادة صياغة فلسفتها التسويقية بهدف تعزيز علاقتها مع الزبائن وحماية البيئة لتحسين موقعها في السوق على المدى الطويل. ويتحقق ذلك من خلال تبني أبعاد تسويقية تدعم الانتقال من النهج التقليدي إلى الاستباقى، عبر تطوير استراتيجيات توافق هذه الأبعاد. وتشير الأدبيات إلى أن للتسويق الاستباقى مجموعة من الأبعاد الأساسية التي ينبغيأخذها بعين الاعتبار لتحقيق أهداف المنظمة عبر فهم احتياجات الزبائن بشكل استباقى اذ حدد (Efrani&Keriy,2013:578) ابعاده على انها (القدرة الابداعية، البحث عن فرص جديدة، المرونة، التزام اعضاء المنظمة)اما (Zhang et.al.,2016:1) ذكر ان ابعاده هي (القدرة الابداعية، البحث عن فرص جديدة، المرونة) اما(عبد الهادي ،2022:36-42) فحدد ابعاده على انها ( البحث عن فرص جديدة ، القدرة الابداعية ،المرونة ، تحمل المخاطر ) وهذا ما يذهب اليه الباحث في بحثه الحالى باعتماد نفس الابعاد المذكورة وذلك للأسباب الآتية:

1. تعد اكثر شمولية ومقبولة مقارنة بالابعاد الاخرى.
2. تعد ابعاد استراتيجية تستهدف التجديد ،الابتكار ، التطور ، والاستدامة ومواكبة النجاحات وصولاً الى تحقيق الاداء الاستراتيجي المتميز.
3. منطبقتها وسهولة تطبيقها وتواافقها مع متغيرات البحث الرئيسية واهدافها.
4. وفيما يلي توضيح لتلك الابعاد

#### **أ. البحث عن فرص جديدة Searching for new opportunities**

أظهرت الأدبيات الحديثة اهتمام المنظمات بأهمية القدرة على التكيف في ظل الاضطرابات السياسية والازمات الاقتصادية في الآونة الأخيرة ، الا ان هذه القدرة لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح المطلق ، لذا يتquin على المنظمات ان تكون مبتكرة واستباقية في استكشاف فرص جديدة(Yigit,2013:7) (Tarody,2016:40) واضاف (Bosak&Flood,2016:96) بأن البحث عن فرص جديدة تعني القدرة على استكشاف فرصاً من خلال اتباع انماط سلوكية تتميز بالكافأة والقدرة على تحمل المخاطر التابعة لاتخاذ قرار المبادرة لاستغلال تلك الفرص. وقد عرفها (Snyder,2013:7) بأنها قدرة المنظمة على استكشاف الفرص الجديدة واستغلال مواردها الداخلية والخارجية للتكيف مع تغيرات السوق.

#### **ب. القدرة الابداعية Innovative Capacity**

عرفت القدرة الابداعية بانها امكانية المنظمات على دمج واعادة بناء لكل من كفاءاتها الداخلية والخارجية لمعالجة بيئة سريعة التغير في الوقت الحالى (Ylijoki et.al.,2018:170)، واضاف بأن المنظمات تكون ذات قدرات اذا عملت على توظيف مواردها الحالية لاستغلال الفرص المتاحة والعمل على التكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها ، فيما اشار (Kandemir,Acur,2012:610) بامكانية المنظمات على الحصول على ميزة تنافسية كمنظمة مبدعة وذات معرفة.

#### **ج. المرونة Flexibility**

تعد مبدأ تنظيمي لهيكلة وتنسيق مختلف الموارد والوحدات الوظيفية لاستخدام الموارد بكفاءة عالية لزيادة انتاجية المنظمات (Callaway et.al.,2009:12) (Kamasak et.al.,2016:128). لذا فقد عرفها (Kandemir,Acur,2012:610) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتوقعها من خلال تغيير استراتيجيتها لتكون قادرة على الاستجابة بطريقة استباقية او تفاعلية لتمكن من مواجهة المخاطر بشكل افضل. فيما اشار اليها (Sithipolvanichgul,2016:1) بامكانية المنظمات على تغيير قراراتها بشكل اسرع فيما يخص تطوير منتجاتها والاستجابة للأسواق المتغيرة ، واستثمار الفرص في بيئاتها ، لافتتاح زمام المبادرة وتوجيه هذه التغيرات لصالحها.

#### **تحمل المخاطر Risk-taking**

عرف تحمل المخاطر بانها نهجاً متكاملاً يحاول اجراء تقييم شامل لإدارة جميع المخاطر التي تواجه المنظمات بينما عرفها (Ntim,2017:6) بأنها اي اجراء او حدث سلبي يؤثر على قدرة

المنظمة لتحقيق اهدافها في المستقبل . فيما عَدَها (Mutuku,2016:1-2) عملية تحديد وتقدير اولويات المخاطر في المنظمة والتي يتبعها تنسيق وتطبيق الموارد المتاحة لقليل احتمالية تأثير الاحداث المؤسفة التي قد تؤدي الى عدم تحقيق الاهداف والغايات المحددة ، واضاف بأن المنظمات تتبع استراتيجية تحمل المخاطر لعدم اليقين العالي الذي تعامل معه و يؤدي لمخاطر غير متوقعة.

## 2.2 الاداء الاستراتيجي Strategic performance

### 1.2.2 مفهوم الاداء الاستراتيجي The concept of Strategic performance

بعد الاداء الذي يهتم بما هو ابعد من المكافآت التشغيلية ويرتبط بالقضايا طويلة الاجل مثل القدرة التنافسية، المنتجات، والاسواق الجديدة، مما جعله يركز في الاساس على اهمية القيمة المضافة للمنظمة (Gelderma et.al.,2016:226). فيما اكَدَ (Dahlan et.al.,2019:174) ان الاداء الاستراتيجي يُمكّن المنظمات ايضاً من تحقيق مستوى أعلى من الاداء المالي عندما تتمكن من الاستجابة السريعة في تلبية متطلبات الزبائن في ظل بيئة اعمال ديناميكية ، فضلاً عن تحقيق النتائج الاستراتيجية المستدامة . وبناءً على ذلك ، يمكن اعتبار المنظمة ذات الاداء الاستراتيجي الجيد هي المنظمة القادرَة على استغلال العديد من الفرص ، للتكييف مع التغيرات المستمرة في البيئة وتحقيق أداء أفضل (Rastislav&Petrica,2016:107). وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث الاداء الاستراتيجي بأنه مقياساً لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، من خلال النجاح في استغلال الفرص المتاحة بالموارد الحالية لضمان التركيز على استدامه كل من النمو والتطور في الوقت نفسه ، لمواجهة التغيرات البيئية وزيادة القدرة على التكيف معها وخلق انسجاماً عالياً لضمان تحقيق الجودة المطلوبة والاهداف المنشودة.

### 2.2.2 اهمية الاداء الاستراتيجي The importance of Strategic performance

تكمِن أهمية الأداء الاستراتيجي في تقييم الموقف الاستراتيجي للمنظمة بهدف إنشاء والحفاظ على قدرات معينة تساعدها على المضي قدماً، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على طريقة تخصيص موارد المنظمة مما يُسهم في زيادة فهم ما تم تحقيقه و يؤدي إلى خلق مستويات عالية من الكفاءة الإدارية. كما يسمح الأداء الاستراتيجي للمنظمات بالحفاظ على ظروف مستقبلية مواتية ضمن الاستمرارية والبقاء(Al-Qatamin & Al-Qatamin, 2012: 9-10). وفي هذا السياق، أكَدَ (Harmon et al., 2009:27) أن الأداء الاستراتيجي يحمل أهمية كبيرة من الناحية المالية، إذ يُسهم في خفض نفقات التشغيل وزيادة الابتكار في المنتجات والعمليات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الإيرادات وضمان حصة سوقية، وبالتالي يعزز رأس المال الاجتماعي للمنظمة.

### 3.2.2 ابعاد الاداء الاستراتيجي Dimensions of Strategic performance

هناك عدد من الابعاد التي تستخدم لقياس الاداء الاستراتيجي ومنها ما يعتمد على "بطاقة الاداء المتوازن" التي طورها كل من (Norton & Kaplan) في بداية التسعينيات في الولايات المتحدة الامريكية (الشريفي، 2021 : 81) . وعملوا على تطوير هذه البطاقة عندما واجههم سؤالاً عن كيفية اختيار المقاييس التي من شأنها ان تدرج في بطاقة الاداء المتوازن ، اذ انتقدوا المقاييس العامة التي كانت تستخدمها المنظمة مثل رضا الزبائن، نسبة الاحتفاظ بالزبائن، معدلات العيوب، معدلات العوائد وغيرها، ولهذا سارعوا في انشاء مقياس يعتمد على اربعة وجهات نظر (المنظور المالي ، الزبيون ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لقياس الاداء الاستراتيجي للمنظمة (Kaplan, 2009:1261) . وهذا ما يذهب اليه الباحث في بحثه الحالي باعتماد نفس الابعاد المذكورة وذلك للأسباب الآتية:

أ. اتفاق اغلب الباحثين عليها.

بـ. لتميزها بسهولة القياس والشموليـة.

تـ. منطقيتها وسهولة تطبيقها، بالإضافة إلى توافقها مع المتغيرات الرئيسية للبحث.

وفيما يلي توضيح لتلك الابعاد:

#### أ. المنظور المالي

تعد بطاقة الاداء المتوازن الجانب المالي وتعظيم الربح كهدف نهائي للمنظمة ، اذ ان المقاييس المالية تعد مؤشرات لتحديد الأداء من وجهة نظر المساهمين وجميع اصحاب المصلحة في المنظمة ، ويعامل الجانب المالي مع إنفاق الموارد المالية للمنظمة التي يتم الحصول عليها من خلال قياس معدل الربح والتتدفقات النقدية والعائد على رأس المال المستثمر والقيمة الاقتصادية المضافة والعائد على إجمالي الأصول والنسب المالية (Hakkak&Ghodis,2000:53) (Kaplan&Norton,2000:302) . اذ تمتلك المنظمات رافعتين أساسيتين لاستراتيجيتها المالية هما نمو الإيرادات والإنجاحية.

**ب. منظور الزبون**

بسبب التغيرات الكبيرة التي طرأت على بيئة الاعمال وابرزها المنافسة الشديدة ، جعلت من الزبون الاساس في توليفة الابعاد المترتبة بالأهداف المالية للمنظمة، لأن اغلب الوحدات الاقتصادية تجد الزبون اهم سبباً يساعد في بقائهما وضمان نجاحها واستمرارها، لأن تلبية حاجاته اصبح مطلباً لما له من اهمية على الامد البعيد (الخفاجي، 2019: 101). و اشار (Pandey,2005:56) ان منظور الزبون يتطلب من المنظمات أن تعرف كيف يمكنها خلق قيمة لزبائنها إذا أرادت أن تنجح ،لأنها ادركت أهمية التركيز على الزبائن ورضاهما لمما له من تأثير على الأداء المالي، اذ يعد الأداء الضعيف من حيث رضا الزبائن رئيسياً على التراجع المستقبلي على الرغم من الأداء المالي الحالي الجيد. واوضح (Elbanna et.al.,2015:106) تأثير هذا المنظور على الأداء المالي بسبب كيفية تميزه للمنظمة نفسها عن المنافسين من حيث صورتها وسمعتها ، والمزيج الفريد من المنتجات المقدمة ، وبمجرد أن تتوصل المنظمة إلى صورة واضحة لوجهات نظرها المالية وجهات نظر الزبائن، يمكنها تحديد العمليات التي يجب تحسينها لإرضائهم.

**ج. منظور العمليات الداخلية**

يركز هذا المنظور على نتائج الأنشطة الداخلية التي تحقق النجاح المالي ورضا الزبائن، مما يتطلب من المنظمات تحديد العمليات التجارية الأساسية التي يجب أن تتحقق فيها لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ورضا الأطراف المعنية (Malgwi & Dahiru, 2014:4). كما ينبغي على المديرين تحسين الوظائف الداخلية وتطويرها لاستقطاب الزبائن والمحافظة عليهم، وتلبية توقعات الربحية للمساهمين، من خلال اعتماد معايير ترتكز على التكلفة والجودة والوقت لتنفيذ العمليات بطريقة متميزة .(Ayvaz & Pehlivanli, 2011:148) (Tuan, 2020:74) هذا المنظور بأنه المعني بتنفيذ الأنشطة والعمليات الرئيسية بكفاءة وإنتاجية عالية لتقييم القيمة المتوقعة للزبائن، بناءً على مؤشرات داخلية مثل نسبة الفقد قبل التسليم، مما يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء وإنقاذه.

**د. منظور التعلم والنمو**

البعد الرابع من بطاقة الأداء المتوازن هو منظور التعلم والنمو، والذي يعد أساس أي استراتيجية اذ يتضمن تحديد قدرات الموظفين ومهاراتهم والتكنولوجيا والمناخ التنظيمي اللازم لدعم الاستراتيجية ولهذا يجب أن تتماشى الموارد البشرية والتكنولوجيا والمناخ التنظيمي مع الاستراتيجيات ضمن المنظورات الثلاثة الأخرى ( Martello et.al.,2016:4). وأعتبره (Heydari et.al.,2020:82) قدرة المنظمة على الابتكار والتحسين والتعلم بشكل مباشر كمنظمة ، لتكون قادرة على تطوير مهاراتها وقيادتها، والتعلم من أخطائها لزيادة قدراتها التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

### 3 المنهجية 1.3 مشكلة الدراسة

شهدت المنظمات مؤخرًا تحديات غير مسبوقة نتيجة تغيرات متسرعة وأزمات اقتصادية، أبرزهاجائحة كورونا التي أثرت بشكل واضح على الاقتصاد العالمي، مما دفعها لتنبئي أساليب إدارية حديثة تلبي المتطلبات المتعددة للزبائن وتحافظ على أداء استراتيجي متميز في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، من خلال فهم حاجات الزبائن غير المعلنة وتلبيتها بشكل مبتكر، الأمر الذي يعزز الثقة ويحقق ميزة تنافسية دائمة. تمثلت مشكلة البحث في ملاحظة التغيرات الديناميكية في بيئة عمل المنظمات، والتي شملت التحديات التنافسية وتطور متطلبات الزبائن والتكنولوجيا، ما دفع إلى صياغة تساؤل رئيس: ما مدى تأثير التسويق الاستباقي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق؟ وينبع منه التساؤلات الفرعية التالية:

أ - إلى أي مدى يمتلك الموظفون تصوراً واضحاً عن متغيرات البحث وأبعادها (التسويق الاستباقي، الأداء الاستراتيجي)؟

ب - ما مستوى علاقه الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث في الشركة؟

ث - ما مدى أهمية متغيرات البحث للعينة المبحوثة؟

ج - ما مدى ادراك القيادات الإدارية لأهمية التسويق الاستباقي في الشركة؟

### 2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تتجلى أهمية البحث في تركيزه على متغيرين رئيسيين، منحا الدراسة طابعاً مميزاً مقارنة بالدراسات الأخرى. وتمثل أبرز مؤشرات الأهمية في ما يلي:

- أ\_ تقديم حلول ومقررات قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال ترسیخ فلسفة التسويق الاستباقي وتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية.
- ب\_ إجراء دراسة معمقة لتطوير التسويق الاستباقي، مع التركيز على الجوانب التي تحتاج للتحسين في الشركة.
- ت\_ تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية لتوضيح كيفية تفاعلها في تحقيق أهداف استراتيجية مستدامة وتعزيز مكانة الشركة السوقية.
- ث\_ زيادة اهتمام المنظمات، وخاصة الشركة المبحوثة، بموضوعات التسويق الاستباقي وأثرها في الأداء الاستراتيجي، بما يرفع وعي المديرين والقادة بأهمية هذه المتغيرات.

### 3.3 اهداف الدراسة Study objectives

استناداً إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، وانسجاماً مع الاهتمام الأكاديمي بالتسويق الاستباقي ودوره في تحسين الأداء الاستراتيجي، يهدف البحث إلى دراسة العلاقة والتاثير بين هذين المتغيرين، لا سيما في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. وتمثل أهداف البحث بما يلي:

- أ\_ قياس الوعي الإدراكي لدى أفراد العينة بمتغيرات البحث (التسويق الاستباقي، الأداء الاستراتيجي) وأبعادها.
- ب\_ تقييم أهمية المتغيرات الرئيسية وأبعادها ميدانياً، وترتيبها وفقاً لإجابات عينة البحث.
- ت\_ تحليل وتشخيص واقع التسويق الاستباقي والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ث\_ معالجة الفجوة المعرفية بين المتغيرات، من خلال إطار نظري مستند إلى الأدباليات الحديثة.
- ج\_ تقييم توصيات للإدارة بهدف قياس أثر التسويق الاستباقي في تحسين الأداء الاستراتيجي.
- ح\_ اعتماد استراتيجية التسويق الاستباقي كمدخل لمواجهة الأزمات.

### 4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

تضمن مجتمع الدراسة مجموعة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق بلغ عددهم (116) مديرًا وتم اختيار العينة بشكل قصدي باستخدام استبيان الكتروني اذ شملت مجموعة من المستويات الوظيفية، وفقاً لمعيار الخبرة في مجال الادارة ومدى تأثير كل منهم في صياغة استراتيجيات الشركة والجدول (1) يبين ابرز

مواصفات عينة البحث

**الجدول (1) وصف عينة البحث**

النسبة المئوية	النكرار	المعلومات الشخصية	
71	82	ذكر	الجنس
29	34	انثى	
100	116	المجموع	
20	23	اقل من 30	الفئة العمرية
50	58	39-30	
22	26	49-40	
8	9	59-50	
100	116	المجموع	
10	12	دبلوم	
75	87	بكالوريوس	المؤهل العلمي
3	3	دبلوم عالي	
8	9	ماجستير	
4	5	دكتوراه	
100	116	المجموع	سنوات الخدمة
23	27	5 فأقل	
50	58	10-6	
20	23	15-11	

5	6	20-16	
2	2	25-21	
100	116	المجموع	
10	12	معاون مدير	المنصب الوظيفي
33	38	مدير شعبة	
29	34	مدير قسم	
23	26	مدير مفوض	
4	5	عضو مجلس ادارة	
1	1	رئيس مجلس ادارة	
100	116	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

اظهرت النتائج في الجدول (1) ان نسبة الذكور (71%) أي ما يعادل (82) فرداً في حين بلغت نسبة الاناث (29%) أي ما يعادل (34) فرداً وهذا ما يشير الى ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث في عينة البحث وفقاً لسياسة توظيف الشركة اما في اطار الفئة العمرية فان الفئة من (39-30) سنة بلغت نسبتها (50%) وهي الاعلى وهذا يشير الى ان الشركة تركز على العناصر الشابة لما تمتاز به من ابداع وروح تنافسية عالية تعمل على تحقيق الاهداف المرجوة .اما المؤهل العلمي ظهر ان اغلب افراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (75%) وتلك النسبة توضح ان عينة البحث تتمتع بمعرفة عالية تمكّنها من استيعاب اسئلة الاستبيان. اما ما يخص سنوات الخدمة في الشركة جاءت الفئة من (10-5) سنة بنسبة (50%) وهذا يتفق مع ما جاءت به الفئة العمرية اما المنصب الوظيفي فكان الاعلى هو مدير الشعبة بنسبة (33%) ثم مدير قسم بنسبة (29%).

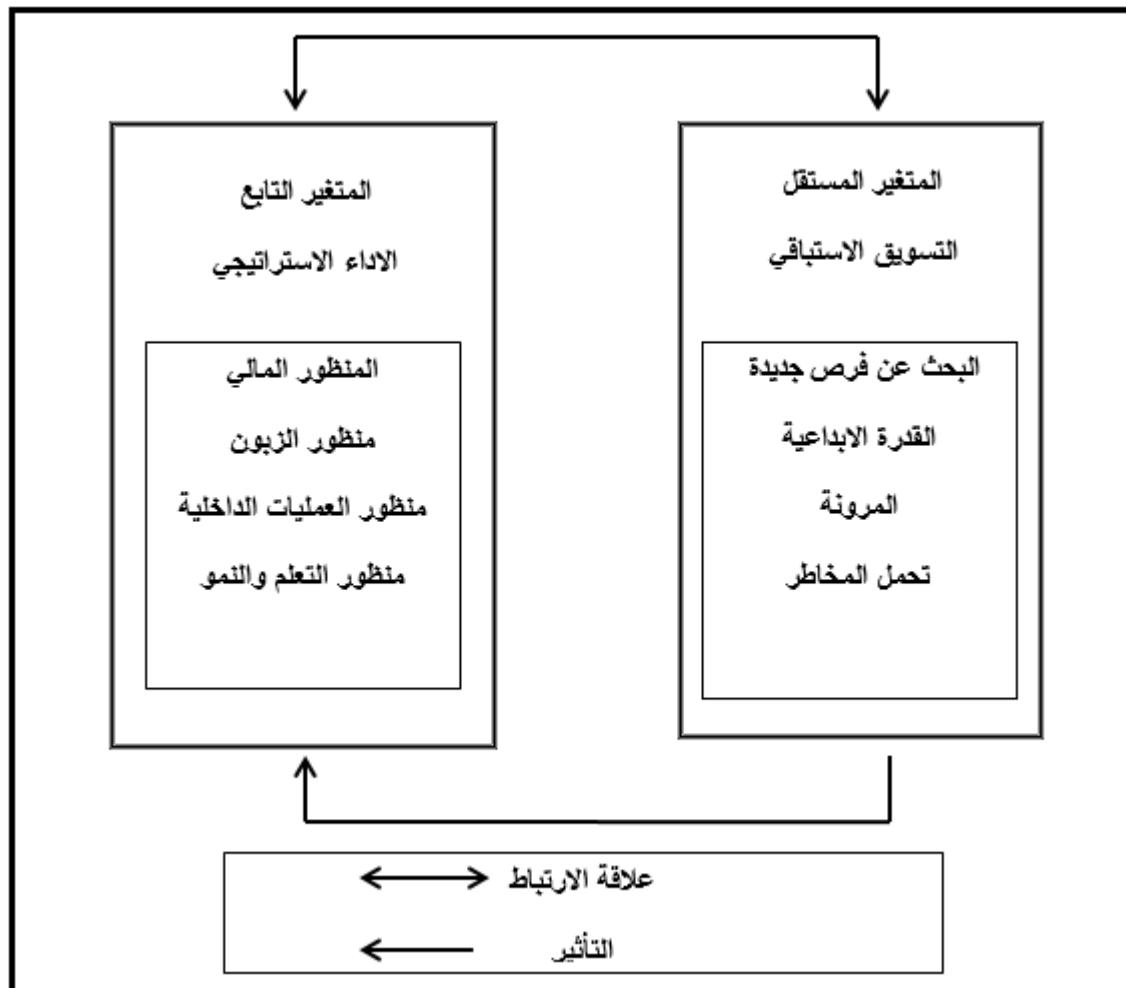
### 5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

#### Measures used and data collection methods in the study

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استماراة استبيان صممت خصيصاً لقياس متغيرات البحث وعلاقتها وقد تم انشاء الاستبيان استناداً على الابدبيات السابقة ، وفيما يتعلق بالمتغير المستقل وهو التسويق الاستباقي فقد تم قياسه باستخدام اربعة ابعاد تم تبنيها من بحث (عبد الهادي، 2022: 36-42) وهي: البحث عن فرص جديدة، القدرة الابداعية ، المرونة، تحمل المخاطر . اما المتغير المعتمد وهو الاداء الاستراتيжи تم قياسه باستخدام اربعة ابعاد تم تبنيها من بحث (الخاجي، 2019 : 41) وهي: المنظور المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو . وقد تم استخدام مقاييس ليكرت الخمسائي لقياس اجابات العينة المبحوثة اذ تراوحت البالى من (1- اتفق تماماً الى 5- لا اتفق تماماً) بما يُمكن من اجراء التحليل الاحصائي للبيانات بدقة وموضوعية.

#### 5.3 انموذج الدراسة Study model

تم تطوير المخطط الفرضي للبحث استناداً إلى مراجعة شاملة للنتائج الفكرية المستخلصة من الابدبيات العلمية المؤوثة ذات الصلة بمتغيرات البحث. اذ يقام المخطط تمثيلاً واضحاً لفكرة البحث، وطبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بينها، فضلاً عن تجسيده لمشكلة البحث وأهدافه. واستناداً لهذا المنطق تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على النحو المبين في الشكل (1):



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### 6.3 بناء الفرضيات Building Hypotheses

1. **الفرضية الأولى H1:** تنص على (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الاستباقي بأبعاده والاداء الاستراتيжи ) .
2. **الفرضية الثانية H2:** اما الفرضية الرئيسية الثانية تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الاستباقي بأبعاده في الاداء الاستراتيجي ) .

### 4 الجانب العملي Practical Side

#### 1.4 قياس الثبات ومعولية المقاييس Measuring reliability and validity of scales

بعد اختبار المعولية او الثبات من اهم الاساليب التي تعتمد عليها المقاييس والابحاث العلمية. وبعد معامل كرونباخ ألفا من اكثرب الادوات المعتمدة في قياس ثبات الاداء ، اذ يعتبر مقياس إحصائي يُستخدم لتقدير موثوقية أداة القياس، مثل الاختبارات النفسية والمتغيرات التي تدرس الظواهر الاجتماعية المختلفة ، ويقيس هذا المعامل مدى ترابط العناصر (الأسئلة) التي تهدف إلى قياس نفس نفس البعد أو المفهوم (Peterson et al., 2024 : 2) . وتترواح قيمة كرونباخ ألفا من صفر إلى واحد ، وتعتبر قيمته معتمدة وموثوقة كلما تجاوز نسبة (0.70) (Bujang et al. , 2018 : 85) .

اذ نلاحظ من الجدول (2) وحسب اجابات العينة المبحوثة أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.715 - 0.931) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، كما يتضح ان قيمة معامل

الصدق الهيكلي قد حققت نسباً عالية جدا ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتميز بالدقة والثبات والصدق على مستوى بيئة التطبيق الميدانية في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث.

### جدول (2) قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس البحث

المعامل الصدق الهيكلي	كرونباخ الفا	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	ت
0.780	0.780	البحث عن فرص جديدة	1
0.715	0.715	القدرة الابداعية	2
0.756	0.756	المرونة	3
0.717	0.717	تحمل المخاطر	4
0.924	0.924	التسويق الاستباقى	5
0.724	0.724	المنظور المالي	6
0.775	0.775	منظور الزبون	7
0.751	0.751	منظور العمليات الداخلية	8
0.806	0.806	منظور التعلم والنمو	9
0.931	0.931	الاداء الاستراتيжи	10

المصدر: من اعداد الباحثين

### 2.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث Description and diagnosis of research variables

حصل متغير التسويق الاستباقى على وسط موزون بلغت قيمته (3.571) وبانحراف معياري تمثل بـ(0.366) واهمية نسبية (71.42%) ، أي ان مستوى البعـد كان مرتفعا في بيئة التطبيق في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث. اما ترتيب ابعاد التسويق الاستباقى فكان كما يأتـى (المرـونة ، القدرة الابـداعـية ، الـبحث عن فـرص جـديـدة ، وـتحـمـلـ المـخـاطـر) حـسب اـجـابـاتـ العـيـنةـ فيـ شـرـكـةـ اـسـيـاسـيـلـ لـلـاتـصـالـاتـ عـيـنةـ الـبـحـثـ.

### الجدول (3) المقاييس الوصفية لمتغير التسويق الاستباقى

الاولوية الترتيب	الاهمية % النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الابعاد	ت
3	71.32	0.405	3.566	البحث عن فرص جديدة	1
2	71.72	0.393	3.586	القدرة الابداعية	2
1	71.88	0.416	3.594	المرـونة	3
4	70.74	0.366	3.537	تحمل المخاطر	4
N=116	71.42	0.366	3.571	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير التسويق الاستباقى	

المصدر: من اعداد الباحثين

كما يـظهـرـ انـ الـادـاءـ الاـسـترـاتـيـجيـ فقدـ حقـقـ وـسـطـاـ مـوـزـونـاـ بلـغـ (3.507) وبـانـحرـافـ مـعـيـارـيـ بلـغـ (0.405) وـاهـمـيـةـ نـسـبـيـةـ (70.14%) ، أيـ انـ مـسـتـوـىـ الـبـعـدـ مـرـتـفـعـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ شـرـكـةـ اـسـيـاسـيـلـ عـيـنةـ الـبـحـثـ. اـمـاـ تـرـتـيبـ اـبعـادـ الـادـاءـ الاـسـترـاتـيـجيـ جاءـتـ (منظـورـ التـعلمـ وـالـنـمـوـ ،ـ المنـظـورـ المـالـيـ ،ـ المنـظـورـ الزـبـونـ ،ـ المنـظـورـ العمـلـيـاتـ الدـاخـلـيـةـ)ـ حـسـبـ اـجـابـاتـ العـيـنةـ فيـ شـرـكـةـ اـسـيـاسـيـلـ لـلـاتـصـالـاتـ عـيـنةـ الـبـحـثـ.

### الجدول (4) المقاييس الوصفية لمتغير الاداء الاستراتيжи

الاولوية الترتيب	الاهمية % النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الابعاد	ت
2	70.62	0.460	3.531	المنظور المالي	1
3	69.52	0.458	3.476	منظور الزبون	2
4	69.3	0.398	3.465	منظور العمليات الداخلية	3

1	71.14	0.437	3.557	منظور التعلم والنمو	4
N=116	70.14	0.405	3.507	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الاداء الاستراتيжи	

المصدر: من اعداد الباحثين

### 3.4 اختبار فرضيات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث

#### Testing hypotheses of association and influence between research variables

##### 1.3.4 اختبار فرضيات الارتباط

تم اعتماد اسلوب معامل الارتباط البسيط (Pearson) وذلك لكون البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي وهو من اكثر الاساليب المعملية التي تحدد مستوى العلاقة بين متغيرين ، ولذلك سيتم من خلال هذا الاسلوب اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التسويق الاستباقي) بأبعاده الفرعية (البحث عن فرص جديدة ، القدرة الإبداعية ، المرونة، وتحمل المخاطر) مع المتغير التابع (الاداء الاستراتيжи) بأبعاده الفرعية (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

##### 1. اختبار الفرضية الاولى : (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التسويق الاستباقي ومتغير الاداء الاستراتيжи بأبعاده

يظهر من الجدول (5) ان علاقة الارتباط بين التسويق الاستباقي و الاداء الاستراتيжи بأبعاده قد كانت علاقة قوية ودالة معنويًّا ، اذ بلغ كانت قيمة الارتباط بينهما (0.732\*\*) عند مستوى معنوية (0.01) اي بثقة ممتازة بلغت (99%) ، كما نلاحظ ان ابعد الاداء الاستراتيжи (المنظور المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، و التعلم والنمو) قد حققت اربع علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير التسويق الاستباقي ، بلغت قيمها (0.682\*\* , 0.673\*\* , 0.632\*\* , 0.711\*\*) على التوالي ، وهذا يؤكد الانسجام العالى بين المتغيرين على مستوى شركة اسيا سيل عينة البحث .

تشير النتائج إلى أن اهتمام إدارة الشركة بأبعاد التسويق الاستباقي، كالبحث عن الفرص التسويقية وتنمية القدرات الإبداعية للموظفين وتبني استراتيجيات مرنة وتحمل المخاطر، يسهم في تعزيز الأداء الاستراتيжи من خلال تحسين القدرة على التكيف مع تغيرات السوق والبيئة وتلبية احتياجات الزبائن بشكل فعال.

##### الجدول (5) علاقات الارتباط بين التسويق الاستباقي بأبعاده والاداء الاستراتيжи بأبعاده

التسويق الاستباقي	تحمل المخاطر	المرونة	القدرة الإبداعية	البحث عن فرص جديدة	المتغير المستقل
المتغير التابع	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	الاداء الاستراتيжи
.642** .000 116 .670** .000 116 .715** .000 116 .623** .000 116 .742** .000 116	.603** .000 116 .547** .000 116 .615** .000 116 .590** .000 116 .650** .000 116	.652** .000 116 .562** .000 116 .575** .000 116 .667** .000 116 .652** .000 116	.711** .000 116 .549** .000 116 .571** .000 116 .644** .000 116 .655** .000 116	.722** .000 116 .632** .000 116 .673** .000 116 .682** .000 116 .732** .000 116	المنظور المالي منظور الزبون منظور العمليات الداخلية منظور التعلم والنمو الاداء الاستراتيжи

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

#### 4.4 اختبار فرضيات التأثير

##### 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (H2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الاستباقى فى الاداء الاستراتيجي

يتبع من اختبار الفرضية وجود تأثيراً ايجابياً دال معنوياً للتسويق الاستباقى في الاداء الاستراتيجي ، حيث ان نسبة التأثير الكلي بلغ (0.73) أي ان التسويق الاستباقى يؤثر في الاداء الاستراتيجي بمقدار (73%) على مستوى شركة آسياسيل عينة البحث، وهذا يعني ان الاداء الاستراتيجي سيرزد متسواه بمقدار (73%) في حال زيادة الاهتمام بمتغير التسويق الاستباقى بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير دال معنوياً وذلك لأن النسبة الحرجة البالغة (9.292) هي دالة معنويات عند مستوى الدلالة المحددة. كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت نسبة (0.54) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الاداء الاستراتيجي يعود (54%) منها الى تغير التسويق الاستباقى والنسبة المتبقية البالغة (46%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة . وبالتالي تشير هذه النتيجة الى ان اهتمام ادارة الشركة بالتسويق الاستباقى بأبعاده وتعزيز مستوى الاداء الاستراتيجي للشركة من خلال البحث عن الفرص التسويقية الجديدة وتمكين القرارات الابداعية وتشجيع العاملين على تقديم الافكار الجديدة واتباع استراتيجيات مرنة وفعالة في تحمل المخاطر ومواجهتها من اجل تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي.

**الجدول (6) نسب اختبار فرضية تأثير التسويق الاستباقى في الاداء الاستراتيجي**

المسارات		الوزن المعياري	الوزن اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	القيم المعنوية	
الاداء الاستراتيجي	<---	التسويق الاستباقى	.812	.812	.087	9.292	***
ENO	<---	التسويق الاستباقى	1.019	1.019	.052	19.495	***
RT	<---	التسويق الاستباقى	.915	.915	.053	17.176	***
FE	<---	التسويق الاستباقى	1.068	1.068	.039	27.437	***
IA	<---	التسويق الاستباقى	.997	.997	.047	21.142	***
LGP	<---	الاداء الاستراتيجي	.983	.983	.052	19.030	***
IOP	<---	الاداء الاستراتيجي	.898	.898	.046	19.489	***
CP	<---	الاداء الاستراتيجي	1.060	1.060	.046	23.119	***
FP	<---	الاداء الاستراتيجي	1.059	1.059	.048	22.156	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

#### 5 المناقشة Discussion

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية ذات دلالة معنوية بين التسويق الاستباقى والأداء الاستراتيجي في شركة آسياسيل ، مما يعكس توافقاً عملياً بين المفهومين بحسب إجابات أفراد العينة. فقد بلغ معامل الارتباط الكلى 0.732 ، وهي قيمة دالة عند مستوى 1% ، بما يعزز الثقة في النتائج بنسبة 99%. كما أظهرت الأبعاد الأربع للأداء الاستراتيجي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ارتباطاً إيجابياً ملحوظاً مع التسويق الاستباقى، ما يدل على أن التركيز على هذا النوع من التسويق ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي العام.

وتعكس هذه النتيجة أهمية توجه الإدارة نحو تطبيق ممارسات تسويقية استباقية تشمل استثمار الفرص الجديدة، تشجيع الإبداع، اعتماد المرونة في مواجهة التغيرات البيئية، وتحمل المخاطر بشكل مدروس. هذه الممارسات لا تساهم فقط في تعزيز قدرة الشركة التنافسية، بل تعد عاملاً حاسماً في رفع مستوى أدائها الاستراتيجي في بيئه الاتصالات المتغيرة.

بناءً عليه يعد البحث ذو أهمية نظرية وتطبيقية، اذ اسهمت في توضيح العلاقة بين التسويق الاستباقى والاداء الاستراتيجي كما حقق أهدافه في تقديم اطار علمي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية .

## 5 الخلاصة Conclusion

توصل البحث الى ان متغير التسويق الاستباقى على مستوى مرتفع في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق وهذا يدل على ان الشركة اولت اهتماما واضحاً في تطبيق هذه الاستراتيجية بأبعادها الممتثلة بالبحث عن فرص جديدة لكون ريادة في السوق كما شجعت موردها البشري على امتلاك قدرات ابداعية تنهض بآدائهم ، والعمل على تعزيز المرونة في التعامل مع المتغيرات التي تطرأ على بيئه الاعمال لضمان القرة على المنافسة والمضي بتحمل مخاطر العمليات والقرارات التنظيمية المتخذة . ومن ابرز توصيات البحث الحفاظ على تطبيق انشطة التسويق الاستباقى لما له من تأثير ايجابي على الشركة ومستقبلها البعيد فضلا عن العمل على تطوير قاعدة بيانات متكاملة تعنى بتحليل تفضيلات الزبائن وتوجهاتهم الفكرية، بما يُسهم في تعزيز قدرة الشركة على تقديم خدمات تلبى احتياجاتهم الفعلية، حتى تلك التي لم يعبروا عنها أو لم يدركوها. وتوصي البحث ايضا الى اجراء دراسات مستقبلية تتناول التسويق الاستباقى وتأثيره في تحسين الاستبصار الاستراتيجي.

**شكر وتقدير:** يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان لمدير شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

**مساهمة المؤلف:** وفاء علي كريم عبد العباس في كتابة الجانب النظري وانجاز الجانب العلمي. وساهم أ.د فؤاد حمودي العطار في اعداد عنوان البحث والمنهجية والاستنتاجات والتوصيات والاطلاع على جميع مفردات البحث وتنقيحها.  
**الذكاء الاصطناعي التوليدى والتقييات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة:** لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

**تضارب المصالح:** يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.  
**نبذة قصيرة عن كل مؤلف:** المؤلف الأول: الباحث وفاء علي كريم طالبة ماجستير في قسم ادارة الاعمال في مرحلة الكتابة. المؤلف الثاني: أ. د. فؤاد حمودي العطار حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال ادارة الاعمال ومحترف في مجال التسويق ولديه العديد من البحوث المنشورة.

## المصادر References

- الخاجي ، حسنين حامد شاكر ،(2022) ،"تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي : جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً "، دراسة تحليلية في شركة مصافي الجنوب، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء .
- الشريفي ، مثنى عبد الرزاق عطية ،(2021) "تأثير عوامل النجاح الحرجية للتعليم الالكتروني في الاداء الاستراتيجي " ، بحث تحليلي في عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، العراق
- عبد الهادي، مصطفى لؤي (2022)، "التسويق الاستباقى وتأثيره في تحقيق رضا الزبون : دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- Al-Qatamin, A. A., & Al-Qatamin, A. A. (2012). An evaluation of corporate strategic performance: An evidence from Jordan. Australian Journal of Business and Management Research, 2(1), 9.
- Atras, A., & Lykova, A. (2013). Driving the markets in the 21st century: How to enhance proactive market orientation using social media.
- Ayvaz, E., & Pehlivanli, D. (2011). The use of time driven activity based costing and analytic hierarchy process method in the balanced scorecard implementation. International Journal of Business and Management, 6(3), 146.

7. Baker, M. J., & Hart, S. J. (Eds.). (2003). *The marketing book* (Vol. 195). Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 25(6), 85.
9. Callaway, S. K., Celuch, K., & Murphy, G. B. (2009). Strategic flexibility and SMEs: The role of information technology for managing internal and external relations. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 9-17.
10. Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19, eRAMR180038
11. Dahlan, M., & Al Shikhy, A. I. (2019). The effect of strategic performance measures and market orientation on a firm's performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4).
12. DeFoggi, J. M., & Buck, J. M. (2009). Proactive marketing orientation in the US medical manufacturing industry. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(2), 91.
13. Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114.
14. Erfani, E., & Kheiry, B. (2013). Research Article The Survey of Proactive Marketing Strategies Impacts on Business Performance during Recession; Study of Active Iranian Companies in Abbasabad Industrial Park. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(4), 575-586.
15. Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 94-114.
16. Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuwiet, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
17. Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.
18. Harmon, J., Fairfield, K. D., & Behson, S. (2009, June). A comparative analysis of organizational sustainability strategy: Antecedents and performance outcomes perceived by US and Non-US based managers. In *Proceedings of the International Eastern Academy of Management Conference*, Rio de Janeiro, Brazil (pp. 21-25).
19. Heydari, M., Xiaohu, Z., Lai, K. K., & Yuxi, Z. (2020). Evaluation of organizational performance strategies. *Proceedings of National Aviation University*, 82(1).
20. Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 2.

22. Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132.
23. Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608-622.
24. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32, 3-19.
25. Malgwi, A. A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1-10.
26. Martello, M., Watson, J. G., & Fischer, M. J. (2016). Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization. *Journal of Business & Economics Research*, 14(3).
27. Matsuno, K., & Kohlbacher, F. (2020). Proactive marketing response to population aging: The roles of capabilities and commitment of firms. *Journal of Business Research*, 113, 93-104.
28. Mutuku, C. (2016). The effect of risk management on the financial performance of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
29. Ntim, C. G. (2017). A simple best practice guide for making governance and risk management disclosures by governing boards and senior managers. Ntim, CG (2018). 'A Simple Best Practice Guide for Making Risk Management Disclosures by Governing Boards and Senior Managers', Leadership Foundation for Higher Education, London, England, UK.
30. Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: myth and reality. *Vikalpa*, 30(1), 51-66.
31. Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.
32. Peterson, T., Dodson, J., Sherwin, R., & Strale Jr, F. (2024). An internal consistency reliability study of the Catalyst Datafinch applied behavior analysis data collection application with autistic individuals. *Cureus*, 16(4).
33. Robb, C. A., & Stephens, A. R. (2021). The effects of market orientation and proactive orientation on the export performance of South African SMEs. *Journal of Global Marketing*, 34(5), 392-410.
34. Rusyda, H. M., Hairi, N. O., & Ghani, A. A. (2020)." Human as a Change Agent in Proactive Behavior at Work: A 70-Year Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(9), 612 \_628.
35. Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103, 198-214.
36. Sithipolvanichgul, J. (2016). Enterprise risk management and firm performance: developing risk management measurement in accounting practice.
37. Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off?. *International journal of research in marketing*, 22(2), 109-125.

38. Snyder, K. M. (2013). The role of capabilities in innovation adoption decisions. University of Massachusetts Amherst.
39. Tănase, C. (2022). Predictive Marketing: Anticipating Market Demand with Proactive Action.
40. Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences, 51-56.
41. Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(1), 71-79.
42. Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.
43. Ylijoki, O., Sirkia, J., Porras, J., & Harmaakorpi, V. (2018). Innovation capabilities as a mediator between big data and business model. Journal of Enterprise Transformation, 8(3-4), 165-182.
44. Zhang, J. (2016). Empirical Evidence on the Use of the Balanced Scorecard and Innovation: Exploring the Role of Firm Competences and Performance Consequences , (Doctoral dissertation, University of Toledo).

#### الملحق: استمار الاستبيان

الملحق : استمار الاستبيان	
اولا : التسويق الاستباقى	
1. البحث عن فرص جديدة	
نفتض الشرکة الفرص السوقية قبل منافسيها.	1
تمتلك الشرکة موارد بشرية قادرة على استغلال الفرص بشكل اسرع من غيرها.	2
تخصص الشرکة الاموال والجهود الازمة في تحديد الفرص واقتراضها.	3
تحرض الشرکة على القيام بالمسح البيئي بشكل مستمر لاكتشاف الفرص واستغلالها.	4
تبني الشرکة اساليب وتقنيات تسويقية حديثة لاحفاظ على زبائنها وجذب زبائن الجدد.	5
تسعى الشرکة لإيجاد طرق مبتكرة لتلبية حاجات الزبائن الكامنة وغير مدركة .	6
2. القدرة الابداعية	
7	تدعم الشرکة عمليات البحث والتطوير لمنتجاتها الحالية او الجديدة .
8	تشجع الشرکة المبادرات الابداعية للموظفين بهدف تحسين انشطتها واداء عمالها
9	تمتلك الشرکة موظفين قادرين على الابداع في العمل.
10	تجري الشرکة باستمرار تعديلات وتحديثات على الخدمات التي تقدمها .
11	توفر الشرکة مناخ تنظيمي يحفز الموظفين على الابتكار والابداع .
12	تحرض الشرکة على تنمية القرارات الابداعية لموظفيها عن طريق اشراكهم بدورات وبرامج تدريب متقدمة .
3. المرونة	
13	تمتلك الشرکة القدرة العالية على الاستجابة لاحتاجات ورغبات الزبائن.
14	تحرض الشرکة على تغيير اسعارها بما يلائم متطلبات السوق .
15	تستطيع الشرکة تلبية حاجات ورغبات زبائنها المتنوعة والمستحدثة .
16	تنوع الشرکة منتجاتها بين فترة واخرى بما يلبي متطلبات السوق وانواع الزبائن .
17	تقدم الشرکة منتجات عالية الجودة تفوق توقعات الزبائن.
18	تمتلك الشرکة القدرة الاستباقية في تلبية متطلبات السوق واحتاجات الزبائن الكامنة .
4. تحمل المخاطر	

19	تستطيع الشركة توقع المخاطر قبل حدوثها.
20	تتتجنب الشركة المخاطر التي تعرضت لها المنظمات المنافسة.
21	يمكن للشركة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحمل مخاطرها.
22	تمتلك الشركة قاعدة بيانات محدثة عن البيئة التي تعمل فيها ورباتها .
23	تتبنى الشركة سياسة تبسيط الاجراءات والحلول في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها .
24	تمتلك الشركة القدرة على تطوير استراتيجيات لمواجهة المخاطر وادارتها بأقل الخسائر الممكنة .
<b>ثانياً : الاداء الاستراتيجي</b>	
1	<b>1. المنظور المالي</b>
25	تلتزم الشركة بتطبيق بنود موازنتها للمحافظة على ادائها المالي.
26	تعمل الشركة على خفض تكلفة انشطتها لأقصى حد ممكн لضمان كفاءة الاداء.
27	تستثمر الشركة مواردها المالية لتطوير ادائها وتحسينه .
28	تحرص الشركة على زيادة تمويلها في استغلال الفرص المتاحة .
29	تمتلك الشركة القدرة المالية على تحقيق اهدافها ومواجهة التغيرات البيئية .
30	تستطيع الشركة استغلال أصولها بفاعلية وكفاءة في تقديم خدمات ذات جودة عالية.
<b>2. منظور الزيون</b>	
31	تعزز الشركة صورتها الذهنية عن طريق جودة منتجاتها .
32	تعد الشركة الزيون شريكاً لها .
33	تتبنى الشركة اراء ومقترنات الزيون في تطوير جودة منتجاتها .
34	تستقصي الشركة رضا الزبائن عن منتجاتها باستمرار .
35	تسعى الشركة الى تحقيق ولاء الزيون وفتنه بمنتجاتها.
36	تلبي الشركة متطلبات الزيون وحاجاته بوقت قياسي.
<b>3. منظور العمليات الداخلية</b>	
37	تتبنى الشركة سياسة خدمات ما بعد البيع .
38	تسعى الشركة لإزالة اختلافات تقديم المنتجات بسرعة .
39	تهدف الشركة الى تحقيق التوازن بين اهدافها وحاجات الزبائن .
40	تدعم الشركة العمليات الداخلية لمواجهة الطلبات المستمرة للمنتجات وقت الذروة .
41	تأخذ الشركة برأى الزبائن عند تطوير المنتجات الجديدة .
42	تستطيع الشركة ادارة عملياتها الداخلية بكفاءة وفاعلية .
<b>4. منظور التعلم والنمو</b>	
43	تمتلك الشركة القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية .
44	تستقطب الشركة الموظفين ذوي القدرات والمهارات العالية في مجال الاتصالات .
45	تحرص الشركة على اشراك الموظفين في دورات وبرامج تدريبية لمواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة .
46	تسعى الشركة لمراقبة رضا الزبائن أتجاه المنتجات المقدمة والعمل على تلبية حاجاتهم .
47	تحرص الشركة على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها.
48	تسعى الشركة الى زيادة قدرتها على التكيف لمواجهة التغيرات البيئية .