



## 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).



1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، جامعة كربلاء، العراق- كربلاء.

2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، جامعة كربلاء، العراق- كربلاء.

### Article information

**Article history:** DD/MM/YY**Received:** 20/07/2025**Accepted :** 30/07/2025**Available online:** 02/12/2025

**Keywords:** Proactive marketing, strategic performance.

تاريخ الاستلام: 2025/07/20

تاريخ قبول النشر: 2025/07/30

تاريخ النشر: 2025/12/02

### الكلمات الرئيسية

التسويق الاستباقي، الاداء الاستراتيجي.

### 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.*

**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.

**الافتتاح:** 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 استبانة إلكترونية على 116 مديراً. أظهرت النتائج أن الشركة تطبق أنشطة التسويق الاستباقي بفعالية استناداً الى 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 مسأل من سالة ماجستير: التسويق الاستباقي وتأثيره في تحسين الاداء الاستراتيجي

## 1. المقدمة Introduction

في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية الجارية في العالم ، اصبح على المنظمات ضرورة المواجهة للتكيف واكتساب ميزة تنافسية لضمان حصة سوقية محلية واقليمية وضمان استقرار داخلي من خلال الوعي بمجريات بيئة الاعمال لزيادة القدرة على اتخاذ قرارات ادارية صائبة تنهض بالأداء وتحقق الاهداف المنشودة . ومن الاساليب الادارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً وساعدت في تحسين الاداء وبناء علاقات وتيدة مع الزبائن هو التسويق الاستباقي الذي تتبناه لتكون رياديه في اعمالها وقادرة على تحمل المخاطر كونها المتحركة الاولى في اغتنام الفرص الجديدة والمنظمة الأكثر ابداعاً بين منافسيها بسبب الاعتماد على مبدئ هذا الاسلوب الذي يركز بالأساس على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الكامنة لزيادة ثقتهم 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

#### 1.1.2 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. ففي حين أن المنظور التقليدي يركز 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 Rusyda) أن التسويق الاستباقي هو استغلال أفضل الفرص والمبادرات والإجراءات التي يمكن أن يتم عن طريقها إدخال تغييرات 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، ل يبدو أن الأنشطة الاستباقية هي الحل، خاصة في ظل بيئات الأعمال المتقلبة التي تتسم بالتغيرات المستمرة، والمنافسة الشديدة، وعدم التأكد كالأضطرابات الاقتصادية، وتوقعات الزبائن المتغيرة، والتقدم التكنولوجي الكبير (Atras & lykova,2013:7) ورأى (Cantaleano et.al.,2018:6) أن المنظمات الاستباقية تُعد ذات توجه ريادي، لأن الريادة موقف استراتيجي تتبناه المنظمات التي تجدد عروضها في السوق وتحمل المخاطر لتجربة منتجات وأسواق جديدة، لذلك يُعد هذا التوجه محرّكاً 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 زبائنهم بطرق تسمح لها بتقديم ابتكارات غير مدركة من قبلهم، فضلاً عن تحديد الاحتياجات المستقبلية غير الملباة 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. ومما سبق يرى الباحث ان التسويق الاستباقي فلسفة او مفهوم حديث للتسويق، يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ، عن طريق تحقيق الموازنة بين اشباع حاجات الزبون وحمايته ، 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.

#### 2.1.2 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. و اضاف (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

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

### 3.1.2 ابعاد التسويق الاستباقي Dimensions of proactive marketing

يُعد التسويق الاستباقي 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 الاستباقي، عبر تطوير استراتيجيات تواكب هذه الأبعاد. وتشير الأدبيات إلى أن للتسويق الاستباقي مجموعة من الأبعاد الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتحقيق أهداف المنظمة عبر فهم احتياجات الزبائن بشكل استباقي 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 الحالي باعتماد نفس الابعاد المذكورة وذلك للأسباب الاتية:

1. تعد اكثر شمولية ومقبولية مقارنة بالابعاد الاخرى.
2. تعد ابعاد استراتيجية تستهدف التجديد ، الابتكار ، التطور ، والاستدامة ومواكبة النجاحات وصولاً الى تحقيق الاداء الاستراتيجي المتميز.
3. منطقيتها وسهولة تطبيقها وتوافقها 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 الاخيرة ، الا ان هذه القدرة لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح المطلق ، لذا يتعين على المنظمات ان تكون مبتكرة واستباقية في استكشاف فرص جديدة (Yigit,2013:7) و اضاف (Tarody,2016:40) بأن البحث عن فرص جديدة تعني القدرة على استكشاف فرصاً من خلال اتباع انماط سلوكية تتميز بالكفاءة والقدرة على تحمل المخاطر التابعة لاتخاذ قرار المبادرة لاستغلال تلك الفرص. وقد عرفها (Bosak&Flood,2016:96) 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 بيئات سريعة التغير في الوقت الحالي ( Ylijoki et.al.,2018:170)، و اضاف بأن المنظمات تكون ذات قدرات اذا عملت على توظيف مواردها الحالية لاستغلال الفرص المتاحة والعمل على التكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها ، فيما اشار (Snyder,2013:7) بانها عملية استغلال الموارد المتاحة لتبني ابتكارات جديدة وخلق استجابة ناجحة لضمان الحصول على ميزة تنافسية كمنظمة مبدعة وذات معرفة.

#### ج. المرونة Flexibility

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

#### تحمل المخاطر Risk-taking

عُرف تحمل المخاطر بانها نهجاً متكاملأ يحاول اجراء تقييم شامل لإدارة جميع المخاطر التي تواجه المنظمات (Sithipolvanichgul,2016:1). بينما عرفها (Ntim,2017:6) بأنها اي اجراء او حدث سلبي يؤثر على قدرة

المنظمة لتحقيق اهدافها في المستقبل. فيما عدا (Mutuku,2016:1-2) عملية تحديد وتقييم اولويات المخاطر في المنظمة والتي يتبعها تنسيق وتطبيق الموارد المتاحة لتقليل احتمالية تأثير الاحداث المؤسفة التي قد تؤدي الى عدم تحقيق الاهداف والغايات المحددة، واضاف بأن المنظمات تتبع استراتيجية تحمل المخاطر لعدم اليقين العالي الذي تتعامل معه ويؤدي 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 المكاسب 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 اكد (Dahlan et.al.,2019:174) ان الاداء الاستراتيجي يُمكن المنظمات ايضا من تحقيق مستوى اعلى 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 القادرة على استغلال العديد من الفرص، للتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة ولتحقق أداء أفضل (Rastislav&Petra,2016:107). وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث الاداء الاستراتيجي بأنه مقياس 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

تكمّن أهمية الاداء الاستراتيجي في تقييم الموقف الاستراتيجي للمنظمة بهدف إنشاء والحفاظ على قدرات معينة تساعد على المضي قدماً، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على طريقة تخصيص موارد المنظمة مما يسهم في زيادة فهم ما تم تحقيقه ويؤدي إلى خلق مستويات عالية من الكفاءة الإدارية. كما يسمح الاداء الاستراتيجي للمنظمات بالحفاظ على ظروف مستقبلية مواتية تضمن الاستمرارية والبقاء (Al-Qatamin & Al-Qatamin, 2012: 9-10). وفي هذا السياق، أكد (Harmon et al., 2009:27) أن الاداء الاستراتيجي يحمل أهمية كبيرة من الناحية المالية، إذ يسهم 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 التسعينات 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، الزبون، 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 الاتية:

أ- اتفاق اغلب الباحثين عليها.

ب- لتمييزها بسهولة القياس والشمولية.

ت- 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 الاداء من وجهة نظر المساهمين وجميع اصحاب المصلحة في المنظمة، و يتعامل الجانب المالي مع إنفاق الموارد المالية للمنظمة التي يتم الحصول عليها من خلال قياس معدل الربح والتدفقات النقدية والعائد على رأس المال المستثمر والقيمة الاقتصادية المضافة والعائد على إجمالي الأصول والنسب المالية (Hakkak&Ghods,2015:302) وأكد (Kaplan&Norton,2000:53) ان المنظور المالي يبدأ ببناء الخريطة الاستراتيجية عادة باستراتيجية مالية لزيادة قيمة المساهمين، اذ تمتلك المنظمات رافعتين أساسيتين لاستراتيجيتها المالية هما نمو الإيرادات والإنتاجية.

**ب. منظور الزبون**

بسبب التغيرات الكبيرة التي طرأت على بيئة الاعمال وبرزها المنافسة الشديدة ، جعلت من الزبون الاساس في توليفة اليرادات المتعلقة بالأهداف المالية للمنظمة، لان اغلب الوحدات الاقتصادية تجد الزبون اهم سبباً يساعد في بقائها وضمان نجاحها واستمرارها، لان 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 ورضاهم لما له من تأثير على الأداء المالي، اذ يعد الأداء الضعيف من حيث رضا الزبائن مؤشراً رئيسياً على التراجع المستقبلي على الرغم من الأداء المالي الحالي الجيد. ووضح (Elbanna et.al.,2015:106) تأثير هذا المنظور على الاداء 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 ووجهات 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 تتفوق 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 تركز على التكلفة والجودة والوقت لتنفيذ العمليات بطريقة متميزة .(Ayvaz & Pehlivanli, 2011:148) ويعرّف (Tuan, 2020:74) هذا المنظور بأنه المعنى بتنفيذ الأنشطة والعمليات الرئيسة بكفاءة وإنتاجية عالية لتقديم القيمة المتوقعة للزبائن، بناءً على مؤشرات داخلية مثل نسبة الفقد قبل التسليم، مما يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء وإتقانه.

**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 Methodology****1.3 مشكلة الدراسة Study problem**

شهدت المنظمات مؤخراً تحديات غير مسبقة نتيجة تغيرات متسارعة وأزمات اقتصادية، أبرزها جائحة كورونا التي أثرت بشكل واضح على الاقتصاد العالمي، مما دفعها لتبني أساليب إدارية حديثة تلبي المتطلبات المتجددة 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؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

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

ب - ما مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركة؟

ت - ما مدى أهمية متغيرات البحث للعينة المبحوثة؟

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

### 2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تتجلى أهمية البحث في تركيزه على متغيرين رئيسين، منح الدراسة طابعاً مميزاً مقارنة بالدراسات الأخرى. وتتمثل أبرز مؤشرات الأهمية في ما يلي:

- أ - تقديم حلول ومقترحات قابلة للتطبيق لتعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال ترسيخ 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 الرئيسة 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 والتأثير بين هذين المتغيرين، لا سيما في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. وتتمثل أهداف البحث بما يلي:

- أ - قياس الوعي الإدراكي لدى أفراد العينة بمتغيرات البحث (التسويق الاستباقي، الأداء الاستراتيجي) وأبعادها.
- ب - تقييم أهمية المتغيرات الرئيسة 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 الأدبيات الحديثة.
- ج - تقديم 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 مجموعه من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق بلغ عددهم (116) مديراً 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

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



5	6	20-16	المنصب الوظيفي
2	2	25-21	
100	116	المجموع	
10	12	معاون مدير	
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 (30-39) 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 تمكنها من استيعاب اسئلة الاستبيان. اما ما يخص سنوات الخدمة في الشركة جاءت الفئة من (5-10) 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%).

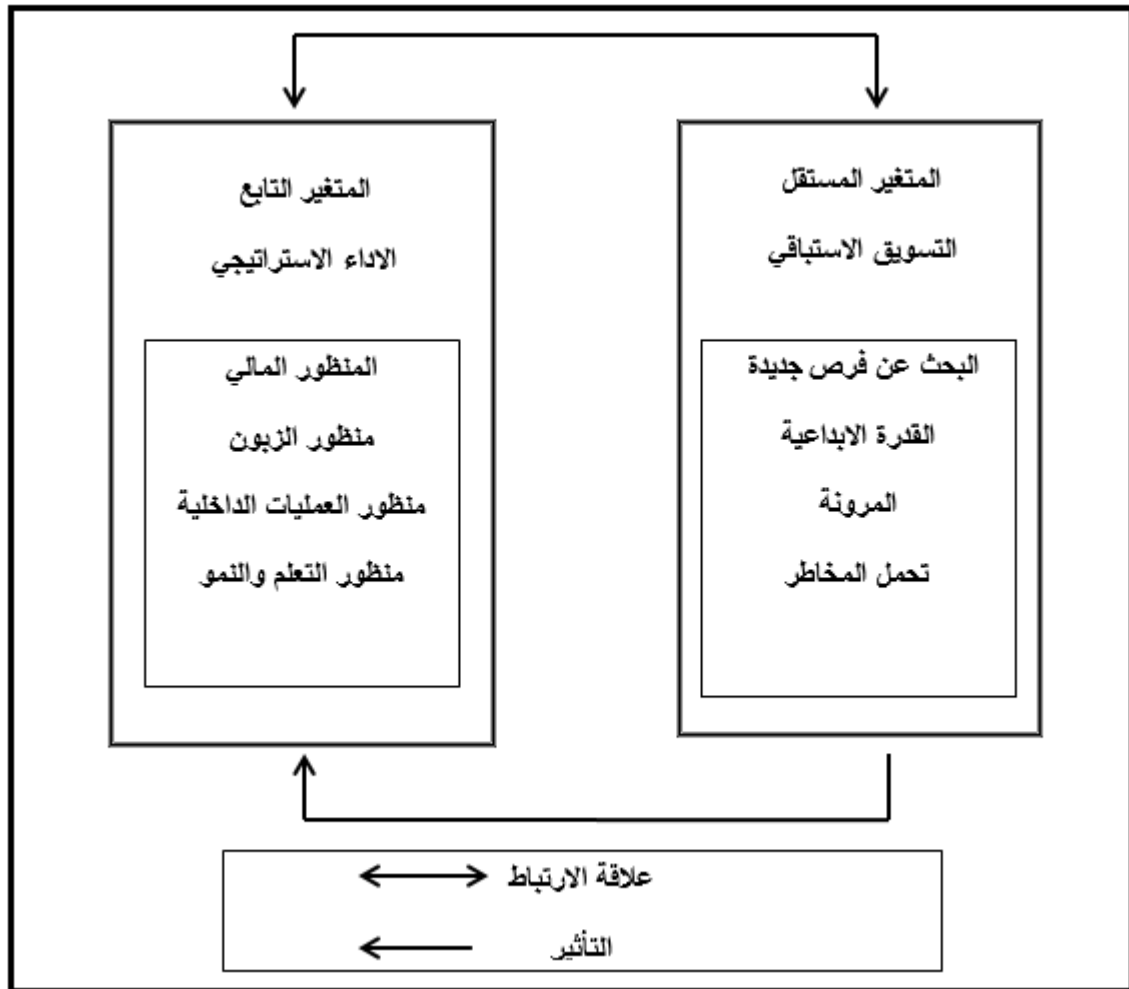
### 5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

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

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان صممت خصيصاً لقياس متغيرات البحث وعلاقتها وقد تم انشاء الاستبيان استناداً على الادبيات 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 الاستراتيجي تم قياسه باستخدام اربعة ابعاد تم تبنيها من بحث (الخفاجي، 2019: 41) وهي: المنظور المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو . وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اجابات العينة المبحوثة اذ تراوحت البدائل من (1- اتفق تماماً ) الى (5- لا اتفق تماماً) بما يُمكن من اجراء التحليل الاحصائي للبيانات بدقة وموضوعية.

### 5.3 نموذج الدراسة Study model

تم تطوير المخطط الفرضي للبحث استناداً إلى مراجعة شاملة للنتائج الفكرية المستخلصة من الأدبيات العلمية الموثوقة ذات الصلة بمتغيرات البحث. اذ يقدم 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 الاستراتيجي) .

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 ومعدلية المقاييس Measuring reliability and validity of scales

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

اذ نلاحظ من الجدول (2) وحسب اجابات العينة المبحوثة أن قيم 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 قيم معامل



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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين

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

حصل متغير التسويق الاستباقي على وسط موزون بلغت قيمته (3.571) وبانحراف معياري تمثل بـ(0.366) واهمية نسبية (71.42%)، أي ان مستوى البعد كان مرتفعاً في بيئة التطبيق في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث. اما ترتيب ابعاد التسويق الاستباقي فكان كما يأتي (المرونة ، القدرة الابداعية ، البحث عن فرص جديدة ، وتحمل المخاطر) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث.

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين

كما يظهر ان الاداء الاستراتيجي فقد حقق وسطاً موزوناً بلغ (3.507) وبانحراف معياري بلغ (0.405) واهمية نسبية (70.14%)، أي ان مستوى البعد مرتفع على مستوى شركة اسيا سيل عينة البحث. اما ترتيب ابعاد الاداء الاستراتيجي جاءت (منظور التعلم والنمو، المنظور المالي، منظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث.

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحثين

## 3.4 اختبار فرضيات الارتباط والتأثير 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 المعلمية 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 الابداعية ، المرونة، وتحمل المخاطر) مع المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) 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

## الاستراتيجي بأبعاده

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

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

الجدول (5) علاقات الارتباط بين التسويق الاستباقي بأبعاده والاداء الاستراتيجي بأبعاده

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

## 4.4 اختبار فرضيات التأثير

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

يتبين من اختبار الفرضية وجود تأثيراً إيجابياً دال معنوياً للتسويق الاستباقي في الاداء الاستراتيجي ، حيث ان نسبة التأثير الكلي بلغ (0.73) أي ان التسويق الاستباقي يؤثر في الاداء الاستراتيجي بمقدار (73%) على مستوى شركة اسيا سيل عينة البحث، وهذا يعني ان الاداء الاستراتيجي سيزداد مستواه بمقدار (73%) في حال زيادة الاهتمام بمتغير التسويق الاستباقي بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير دال معنوياً وذلك لان النسبة الحرجة البالغة (9.292) هي دالة معنوياً عند مستوى الدلالة المحدد. 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 الاستباقي والنسبة المتبقية البالغة (46%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة . وبالتالي تشير هذه النتيجة الى ان اهتمام ادارة الشركة بالتسويق الاستباقي بأبعاده وتعزيز مستوى الاداء الاستراتيجي للشركة من خلال البحث عن الفرص التسويقية الجديدة وتمكين القدرات الابداعية وتشجيع العاملين على تقديم الافكار الجديدة واتباع استراتيجيات مرنة وفاعلة في تحمل المخاطر ومواجهتها من اجل تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي.

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

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

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## 5 المناقشة Discussion

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين التسويق الاستباقي والاداء الاستراتيجي في شركة آسياسيل، مما يعكس توافقاً عملياً بين المفهومين بحسب إجابات أفراد العينة. فقد بلغ معامل الارتباط الكلي 0.732، وهي قيمة دالة عند مستوى 1%، بما يعزز الثقة في النتائج بنسبة 99%. كما أظهرت الأبعاد الأربعة للاداء الاستراتيجي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ارتباطاً إيجابياً ملحوظاً مع التسويق الاستباقي، ما يدل على أن التركيز على هذا النوع من التسويق ينعكس إيجاباً على الاداء 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 تُعد عاملاً حاسماً في رفع مستوى أدائها الاستراتيجي في بيئة الاتصالات المتغيرة.

بناءً على ما يحدّد البحث ذو أهمية نظرية وتطبيقية، إذ أسهمت في توضيح العلاقة بين التسويق الاستباقي والاداء الاستراتيجي كما حقق أهدافه في تقديم اطار علمي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية .

## 5 الخلاصة Conclusion

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

**شكر وتقدير:** يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان لمديري 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 التوليدي والتقنيات 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 ومختص في مجال التسويق ولديه العديد من البحوث المنشورة.

## المصادر References

1. الخفاجي ، 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 .
2. الشريفي ، مثنى عبد الرزاق عطية ،(2021) " تأثير عوامل النجاح الحرجة للتعليم الالكتروني في الاداء الاستراتيجي " ، بحث تحليلي في عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق
3. عبد الهادي، مصطفى لوي (2022)، "التسويق الاستباقي وتأثيره في تحقيق رضا الزبون :دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه بغداد.
4. 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.
5. Atras, A., & Lykova, A. (2013). Driving the markets in the 21st century: How to enhance proactive market orientation using social media.
6. 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., & Mertschuweit, 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., Sirkiä, 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: استمارة الاستبيان

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

19	تستطيع الشركة توقع المخاطر قبل حدوثها.
20	تتجنب 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 وزيائنها .
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 .
ثانيا : الاداء الاستراتيجي	
1. المنظور المالي	
25	تلتزم الشركة بتطبيق بنود موازنتها للمحافظة على ادائها المالي.
26	تعمل الشركة على خفض تكلفة انشطتها لأقصى حد ممكن 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.
2. منظور الزبون	
31	تعزز الشركة صورتها الذهنية عن طريق جودة منتجاتها .
32	تعد الشركة الزبون شريكاً لها .
33	تتبنى الشركة اراء ومقترحات الزبون في تطوير جودة منتجاتها .
34	تستقصي الشركة رضا الزبائن عن منتجاتها باستمرار .
35	تسعى الشركة الى تحقيق ولاء الزبون وثقته بمنتجاتها.
36	تليي الشركة متطلبات الزبون وحاجاته بوقت قياسي.
3. منظور العمليات الداخلية	
37	تتبنى الشركة سياسة خدمات ما بعد البيع .
38	تسعى الشركة لإزالة اختناقات 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 .
4. منظور التعلم والنمو	
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 اتجاه 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 .