

## تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية بوساطة رأس المال الفكري (دراسة استطلاعية تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات)

ا.م.د محمود أسامة عبد الوهاب

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

[Mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq)

### مستخلص البحث:

يهدف الباحث من خلال بحثه إلى الكشف عن الكيفية التي تسهم من خلالها القيادة الاستراتيجية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الشخصية الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي) في تعزيز وتطوير البراعة التسويقية بأبعاده (الاستكشاف والاستثمار) في المنظمات الخدمية، وذلك من خلال توظيف رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، كوسيط مؤثر في تلك العلاقة، وقد تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات كميدان للتطبيق لما تشهده من تحديات تنافسية، وتغيرات ديناميكية في سوق الاتصالات العراقية، وقد انطلق البحث من تساؤل مفاده هل يوجد تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، وما دور رأس المال الفكري في حال دخوله بين المتغيرين، وقد اختار الباحث عينة قصدية مقدارها (70) من المدراء، وفحصت الفرضيات بواسطة البرامج الاحصائية باستخدام مجموعة الاساليب الاحصائية منها (معامل ثبات الفا كرونباخ، صدق البناء، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، معامل الانحدار البسيط، واكنت اهم نتيجة قد توصل اليها الباحث ان للقيادة تأثيراً جوهرياً في البراعة التسويقية، ويتعاضد هذا التأثير بدخول رأس المال الفكري كوسيط.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية – رأس المال الفكري – البراعة التسويقية.

### أولاً- المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها الثورة الرقمية والعولمة، والتي أثرت حتى على الشركات المحلية، مما دفع المنظمات الى التكيف والابتكار التسويقي لغرض البقاء ضمن دائرة المنافسة والبقاء، وفي هذا السياق برزت القيادات الاستراتيجية بوصفها محركاً جوهرياً لخلق ميزة تنافسية مستدامة، بوصفها الموجه وقائد ربان المنظمة وصانع السياسات والاستراتيجيات، والتي تخصص الموارد اللازمة مع الخطط والأهداف الموضوعية، ومن جهة ثانية أصبح رأس المال الفكري يمثل المورد الاثمن للمنظمة، في عصر التحولات الرقمية، حيث تكمن فيه الخبرة والعلاقات مع الزبائن، والتي تشكل منطلقاً نحو المرونة والتجديد تماشياً مع التحولات الديناميكية في السوق، واستجابة لاحتياجات الزبون، وفي ضوء ذلك تبرز البراعة التسويقية كنتاج لانسجام أسلوب القيادة الاستراتيجية مع رأس المال الفكري، حيث تمثل مجسات المنظمة على الاستشعار المبكر للفرص والتهديدات، والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق بأسلوب ابتكاري تزيد من رضا الزبون وتوسع الحصة السوقية، وانطلاقاً من هذه التفاعلات يسعى هذا البحث الى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية بوساطة رأس المال الفكري في شركة زين للاتصالات العراقية باعتبارها كمنظمة تعمل في بيئة عالية التنافس، تعتمد على التقنية كمصدر أساس للتنافس.

ثانياً- مشكلة البحث:

تواجه المنظمات الخدمية في العراق ، ومنها شركة زين تحديات متسارعة في ظل بيئة تنافسية محمومة ، تعتمد على التسابق في ابتكار خدمات جديدة تقدمها الشركات المنافسة ، ما يحتم على قيادة الشركة امتلاك قيادة استراتيجية ، قادرة على استثمار رأس المال الفكري ، لابتكار خدمات جديدة تقدم للزبون تنافس بها الشركات الأخرى في السوق ، ومن هنا برزت الحاجة الى فهم طبيعة تأثير القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري على البراعة التسويقية ، وقد انطلق البحث من تساؤل رئيس مفاده ما تأثير القيادة الاستراتيجية في رأس المال الفكري في البراعة التسويقية وقد انبثق من هذا التساؤل ثلاث أسئلة فرعية وهي -

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في شركة زين للاتصالات؟
- 2- كيف يسهم رأس المال الفكري في تأثير القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر القيادة الاستراتيجية بصورة مباشرة وغير مباشرة على البراعة التسويقية عبر رأس المال الفكري؟

ثالثاً- أهمية البحث:

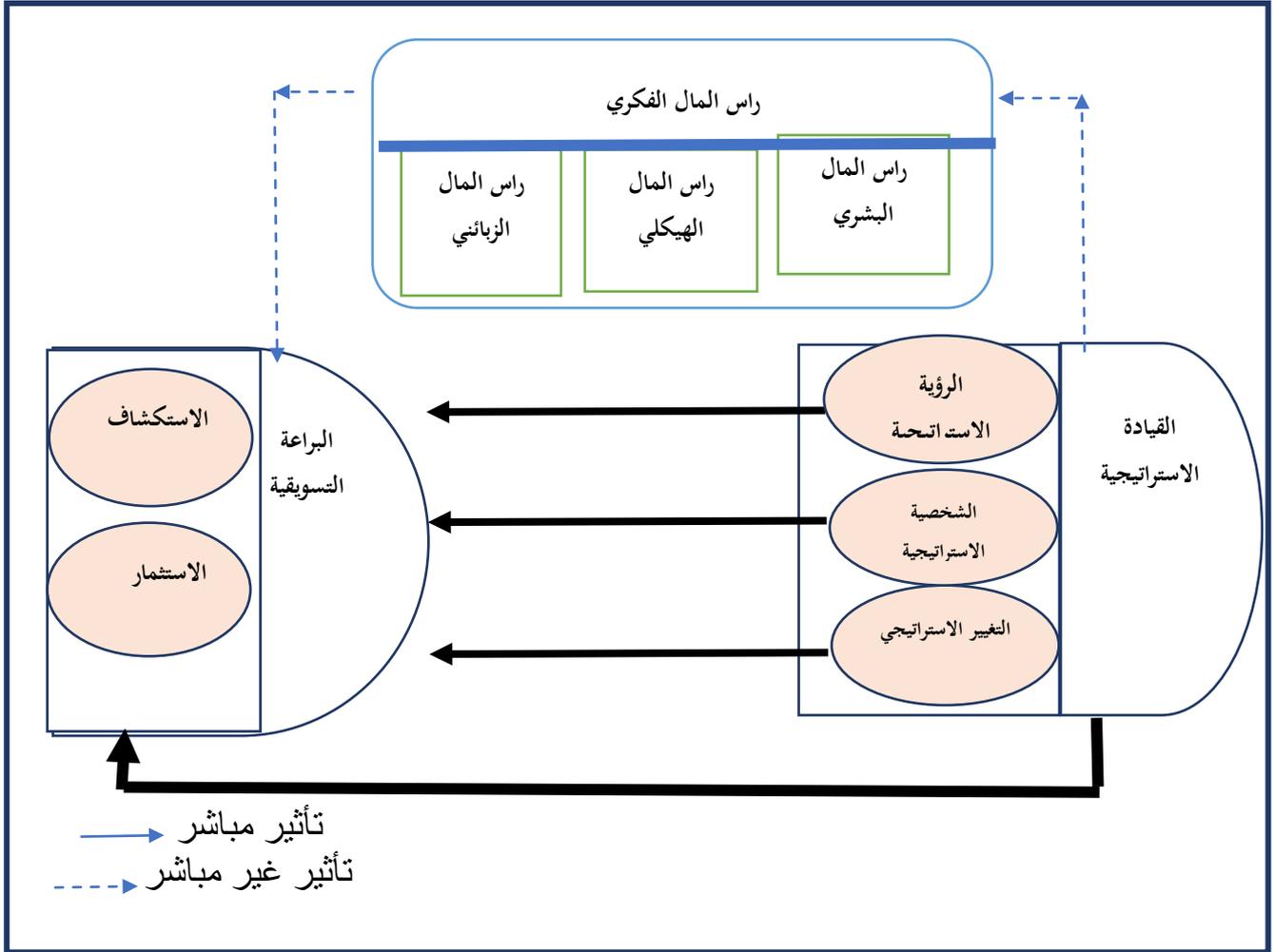
- 1- الأهمية العلمية - يسعى الباحث الى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية مع توضيح دور رأس المال الفكري كوسيط، بما يسهم في تطوير الفهم النظري لكيفية تمكين القيادة من رفع الأداء التسويقي.
- 2- محاولة التوصل للنتائج والتوصيات التي تساعد الشركة المبحوثة على تبني استراتيجيات قيادة فعالة تركز على تطوير الأداء التسويقي، من خلال رأس المال الفكري.
- 3- قد يوفر البحث دليلاً للمنظمات العاملة في العراق حول كيفية ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية لتطوير الأداء النظمي بشكل عام والتسويقي بشكل خاص من خلال استخدام المقدرات الجوهرية للمنظمة.

رابعاً- اهداف البحث:

- 1- تقييم مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات بأبعادها، باعتبارها حدر الزاوية في تفوق الأداء التنظيمي بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص.
- 2- تحليل تأثير دور رأس المال الفكري كوسيط في تعزيز إثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التسويقية.
- 3- تحديد إثر القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال الفكري، وتوضيح الفرق بين مساهمتهما في تعزيز البراعة التسويقية.

خامساً - فرضيات البحث :

- 1- يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية -
  - يوجد تأثير للرؤية الاستراتيجية في البراعة التسويقية
  - يوجد تأثير للشخصية الاستراتيجية في البراعة التسويقية
  - يوجد تأثير للتغير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.
- 2- يتعاضد تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية بوساطة رأس المال الفكري.



#### سابعاً - منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة النظرية الفكرية المبحوثة عن المفاهيم التي تم تناولها، اعتماداً على الكتب والأبحاث، إضافة إلى تجميع البيانات لمعرفة آراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تناولتها الاستبانة، وقد تم تحليلها عن طريق برنامج (SPSS & AMOS) ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة:

زين العراق هي إحدى شركات مجموعة زين للاتصالات العاملة في خدمة الاتصالات والبيانات تأسست عام 2007 تقع في جانب الرصافة من بغداد ويبلغ عدد الموظفين بضمنهم المتعاقدين حوالي أربعة آلاف موظف، وقد اختار الباحث عينة قصدية للمستويات الإدارية المختلفة وقد وزع استمارات بعدد 85 استمارة تم استرداد 70 استمارة.

#### المحور الثاني - الجانب النظري

#### أولاً- القيادة الاستراتيجية: Strategic leadership

تعد القيادة حجر الزاوية في نجاح المنظمات أو فشلها، وخاصة مع التغيير المتسارع في مجالات الحياة، باعتبارها هي التي تبني الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وعلى هذا الأساس يتم وضع الخطط والأهداف، وهنا ظهرت الحاجة إلى قيادة تفكر بشكل استراتيجي وترسم خطتها الاستراتيجية، وتشرف على تنفيذ تلك الخطط والأهداف الموضوعية.

#### ثانياً- مفهوم القيادة الاستراتيجية: The concept of strategic leadership

إن مفهوم القيادة الاستراتيجية لا يشمل المستويات الإدارية العليا فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل جميع المستويات الإدارية والتي ساهمت بدورها، في وضع الخطط والرؤى الاستراتيجية، بما يتناسب مع

اهداف المنظمة، ويمكن تعريفها<sup>1</sup> بأنها مجموعة من القدرات التي تعنى بالتعامل مع المتغيرات والقضايا والأوضاع المختلفة ، التي يمكن ان تواجه المنظمة الان وفي المستقبل ، ويمكن تعريفها أيضا<sup>2</sup> ، بانها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل ، اما (Salleh)<sup>3</sup> فقد عرفها، بانها قدرة القائد على الاستثمار الأمثل للفرص والموارد البشرية والمالية المتاحة، ومقدرته على توفير بيئة عمل صحيحة يسودها التعاون والترابط والابداع من اجل تحقيق الأهداف المنشودة. ويلاحظ من التعاريف السابقة بان الباحثين قد اتفقوا، على ان ممارسات القائد الاستراتيجي، هي قدرته في التعامل مع المتغيرات والقضايا المستقبلية، التي تتسم بالغموض، فضلا عن قدرته على استثمار الفرص والموارد، وتوفير بيئة عمل صحيحة يسودها التعاون والترابط، كل ذلك من اجل تحقيق الأهداف التي تم وضعها، والمحافظة على ديمومة واستدامة تنافسية المنظمة مع المنظمات الأخرى.

### ثالثاً- أهمية القيادة الاستراتيجية: The importance of strategic leadership:

بالنظر لازدياد التعقيد في عالم الاعمال خلال الفترة الأخيرة، ازدادت الحاجة الى رؤية قيادية واضحة قادرة على التعامل مع ذلك التعقيد، بل والاستفادة منه في بعض الأحيان لصالح المنظمة، عن طريق وجود قيادة استراتيجية قادرة على التعامل مع تلك التعقيدات، وقادرة على تحويل التهديدات الى فرص ويمكن تلخيص أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية المناسبة والاستعداد الوقائي للأحداث غير المرغوب بها.
- 2- استيعاب وفهم أكثر للمتغيرات في البيئة الخارجية، من خلال استغلال الفرص المتاحة، وتقليل المخاطر بما يخدم نقاط القوة ومحاولة تقليل اثار نقاط الضعف داخل المنظمة.
- 3- تزيد القيادة الاستراتيجية من تحفيز الموارد البشرية في المنظمة، عن طريق زيادة ثقتهم بأنفسهم، من خلال اشراكهم في عملية صنع القرارات، وافساح المجال لطرح الأفكار الإبداعية ومحاولة تبنيها والعمل على تطبيقها<sup>5</sup>.
- 4- المرونة في التعامل مع المتغيرات والتعقيدات الخارجية، والقدرة على ضبط النفس عندما تشتد الازمات.
- 5- تمثل الميزة التنافسية المتواصلة او النجاحات طويلة الأمد للمنظمة، لأنها تسعى دوما على انجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات الضرورية لتقديم قيمة مميزة للمنظمة<sup>6</sup>.
- 6- تعتبر مصدر للابتكار وكسر الجمود، ويعتمد هذا على القدرة المعرفية للقيادة الاستراتيجية في كسر الجمود<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry, & Brain James & Ghoshal. Sumantry, (1998) " The Strategy Process ", Revised European Edition, Prentice Hall, Inc. London,211

<sup>2</sup> Wheelen Thomas and David Hunger, (2004) " Strategic Management and Business Policy t " 9th edition, Prentice Hall New Jersey,2

<sup>3</sup> Salleh, M., & Mohamad, N. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools, Malaysia. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(6), 1-7,1

<sup>4</sup>السالم، مؤيد سعيد (2005) " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 190

<sup>5</sup> O'Connor Jr, J. (2018). STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS. Strategic Leadership, Information Age Publishing Inc,22

<sup>6</sup> Richard L.Beatty ،Katherine.(2005)،"Becoming A strategic leader:your Role in your organizations Enduring success "،John wiley and sons،Inc،U.S.A. "Core Competencies for riparian officials in developing the ،(2005) ،Suchat26،Katima Doctor of ،Mekong river : A Delphi study toward a modular training program" Education Silliman University

رابعاً- ابعاد القيادة الاستراتيجية: Dimensions of strategic leadership

اختلف الكتاب والباحثين، في تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية، ولكن هناك شبه اجماع على الابعاد الأكثر تكراراً وهي كالتالي:

1- الرؤية الاستراتيجية: وهي قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة، بشكل واضح ومتكامل، وتمثل هذه الموهبة او المهارة في وجود رغبة في تغيير الواقع الراهن، بغض النظر عن وضع المنظمة الحالي، والرغبة في تبني اهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة

2- الشخصية الاستراتيجية: وتتمثل الشخصية الاستراتيجية في عدد من الصفات والخصائص تميز هذه الشخصية منها<sup>8</sup>.

أ- تؤمن بالتعامل مع المستقبل وتحمل الاخطار واقتناص الفرص.

ب- هناك تصور لدى هذه الشخصية بتعدد الابعاد التي تعمل بها المنظمة والتوقع المستقبلي، وما يحمل من مخاطر وفرص.

ج- هناك مرونة كبيرة تتمتع بها هذه الشخصية في التعامل والتعاطي مع الاحداث.

د- تسعى الى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لبلوغ موقع مميز بين نظرائها من المنظمات.

هـ- تنتشر الوعي الاستراتيجي في ارجاء المنظمة، ايماناً منها بأن الجميع يساهم في وضع وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

3- التغيير الاستراتيجي : من سمات العصر الحالي هو التغيير باستمرار ، وان القيادة التي تعرف التعاطي مع التغيير المستمر في بيئة الاعمال سوف تنقل المنظمة الى واقع اخر من التميز والنجاح، لذلك تعتبر هذه الخصيصة من الخصائص المهمة للقيادة الاستراتيجية ، حيث تحتاج قيادة التغيير الى القيام بأدوار قيادية عديدة بالتنسيق مع العاملين<sup>9</sup> ، ويرى<sup>10</sup> ( Hitt and Hoskisson ) بان تنوع الخبرات داخل فريق العمل ضروري جدا لمجابهة الشارع في البيئة الخارجية ، ويساعد على انجاز التغيير الاستراتيجي التي تكون عملية شمولية ذات جوانب عديدة.

خامساً- رأس المال الفكري: Intellectual capital

تعدّ الموارد البشرية العاملة في المنظمات ، هي المورد الاثمن الذي تمتلكه المنظمة ، في ظل التنافس المحموم بين المنظمات للحصول على حصة سوقية اعلى ، في ظل التسارع المخيف في عملية المنافسة بين تلك المنظمات ، ولا يكون المورد البشري ذا قيمة جوهرية للمنظمة ، الا اذا كان يحمل من المعرفة والمهارة ، بحيث يكون قادراً على استخدام تلك المعرفة سواء كانت ضمنية او ظاهرة ، علاوة على استخدامه التكنولوجيا المتاحة في المنظمة ، ويتظافر هذه العناصر مع بعضها ظهر ما يطلق عليه برأس المال الفكري ، نهاية العقد الثامن من القرن العشرين ، وبداية العقد التاسع ، الا ان هذا المفهوم لا يزال في طور التطور والاكتشاف، وقد تم تعريف رأس المال الفكري من قبل<sup>11</sup> )

<sup>7</sup>مسلم ، علي عبد الهادي ، 2005 ، اثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياقات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المؤسسات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 2 ، معهد الإدارة العامة السعودية.187

<sup>8</sup>البغدادي، عادل هادي، الخفاجي، نعمة عباس، 2001، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.167

<sup>9</sup> Macmillan, H. & Tampoe, M.(2000) " Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press,201

<sup>10</sup> Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E., (2001), Strategic Management: Competitive and Globalization, 4th Ed., South Western College Publishing, Australia.493

<sup>11</sup> Stewart, A. (1998). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Performance Improvement, Vol. (37), No. (7), pp. 56

(Stewart) بانه مجموع الأصول الفكرية الموجودة بالمنظمة والقادرة على خلق ثرواتها ، وتشمل مواهب الافراد ومهاراتهم وقدراتهم التكنولوجية ، فضلا عن المعلومات المتوفرة عن عملاء المنظمة ، أما<sup>12</sup> (Huang and Kung) فقد عرفاه بأنه المعرفة المكتسبة والخبرات العملية والتقنيات التنظيمية ، والمهارات المهنية ، فضلا عن العلاقات مع العملاء ، والتي تجعل المنظمة قادرة على التمتع بميزة تنافسية في السوق الخارجي ، لذلك فهي مجموعة متجانسة من الموارد الجوهرية للمنظمة ، والتي تمكنها من انتاج قيمة مستدامة من الصعب ان يتم تقليدها من قبل الاخرين، وتشمل تلك الموارد ، مواهب الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة ، والمعرفة الظاهرية والضمنية والمعلومات التي تملكها المنظمة ، إضافة الى حقوق الملكية<sup>13</sup> .

#### سادسًا- أهمية رأس المال الفكري: The importance of intellectual capital:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات قيمة استثنائية ، نظرا لدورها المحوري والجوهري في نجاحها، ولكن ليس كل الموارد البشرية تعتبر ذات قيمة جوهرية ، فتختلف أهميتها وقيمتها حسب ما تحمل من موهبة ومعرفة ، ولذلك لا تعتبر كل الموارد البشرية في المنظمة ضمن راس المال الفكري ، التي يشملها هذا التوصيف ، بل الموارد التي تمتلك الخبرات والمعارف والقدرات الإبداعية والتي تكون رقما صعبا في المنظمة ، لذلك فإن القادة الاستراتيجيون يركزون على تنمية الموارد البشرية بشكل عام وهذه الفئة ، بشكل خاص كونها تمثل العمود الفقري لعمليات البحث والتطوير ، كما تمثل مصدرا للابتكارات ، لذلك يسعى القادة الاستراتيجيون الى رفع كفاءة هذا المورد باعتباره ائمن مورد تملكه المنظمة ، والذي يساهم بدوره في رفع كفاءة العمليات التنظيمية وتعظيم قيمتها ، فضلا عن مساهمته في بلوغ الأهداف المخطط لها<sup>14</sup> ، لذلك تكمن أهمية راس المال المعرفي ، في كونه مورد استراتيجي للمنظمة ، وذات قيمة اقتصادية واجتماعية<sup>15</sup> ، حيث يمثل اهم الأصول قيمة ، والتي تمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير المشروعات ، ويساعد المنظمة على افراز المبدعين في مجالات المعرفة التطبيقية والنظرية ، ويمثل السلاح الأساسي للمنظمات في التنافس، كونه يمثل القوى الخفية لضمان واستقرار المنظمات ، مما ينعكس على الأداء داخل المنظمة ، وتكمن أهميته أيضا في اطلاق الطاقات البشرية والقدرات الذهنية في الابداع والابتكار ، وتشجيع المنافسة بين العاملين في المنظمات نحو أداء رصين<sup>16</sup> .

#### سابعًا- ابعاد راس المال الفكري:

ان رأس المال الفكري ينشأ عن طريق عملية التبادل بين المهارات البشرية، والمعرفة، وكذلك العلاقات الاجتماعية، وقد اتفق اغلب الباحثين على ثلاثة ابعاد لرأس المال الفكري وهي كالتالي:  
أ- رأس المال البشري: ويتكون من الموارد البشرية التي تكون ضمن نطاق عمل المنظمة ، ويحمل ذلك المورد المهارات والخبرة والمعرفة ، والتي تكون ائمن أصول المنظمات ، والتي تتحول الى

<sup>12</sup> Huang, Ch., & Kung, F. (2011). Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing industry, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (0025-1747), Vol. (49). No. (9), pp. 1407

<sup>13</sup> Gerhard Kristandl, Nick Bontis, Constructing a Definition for Intangibles Using The Resource Based View of The Firm, Management Decision journal, Vol. 45, Iss. 9, 2007, P: 150.

<sup>14</sup> الزهيري، ابراهيم عباس ، 2012، رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي للمستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي السابع (إدارة المعرفة ، وإدارة راس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي) ، جامعة المنصورة ، المجلد الأول: 26

<sup>15</sup> جوال، مروى، 2019، تأثير راس المال الفكري على قيمة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة للمؤسسات المالية المدرجة في بورصة تونس ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر: 45.

<sup>16</sup> عطية ، أفكار سعيد ، 2018، نموذج مقترح لإدارة راس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ، ومتطلبات تصنيفه ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثامن عشر ، يونيو 2018. 293

عنصر أساسي عندما يتعلق الأمر بتطوير الإجراءات والتحسينات التنظيمية<sup>17</sup> ، ويتكون رأس المال البشري من شقين أحدهما فطري ، أي ما يحمله المورد البشري من مهارة فطرية ، والثانية مكتسبة ، وتأتي من خلال ، قابلية الموارد البشرية على التعلم والتدريب ، ويعتبر هذا البعد (رأس المال البشري) ، من أكثر الأبعاد أهمية في رأس المال الفكري ، من خلال تأثيره على القدرات التنافسية في المنظمة<sup>18</sup>

ب- رأس المال الهيكلي: يعرفه (Stewart)<sup>19</sup> بأنه الاستيلاء على رأس المال البشري والذي يسمح باستخدامه مرارا وتكرارا لخلق قيمة ويعبر عنه بأنه (المعرفة التي لا تذهب الى البيت في المساء)، ويمثل حلقة الوصل بين المنظمة وادواتها المعرفية، والمتمثلة في فلسفة الإدارة والعمليات الإدارية، والتي تستهدف الاحتفاظ بالمعرفة<sup>20</sup> ويمكن تقسيمها الى قسمين

- رأس المال التنظيمي: ويتمثل في البيئة التشغيلية للمنظمة.
- رأس المال الفني: ويضم الموارد التكنولوجية المتاحة في المنظمة.

ويسهم رأس المال الهيكلي في المنظمة في دعم الموارد البشرية على اكتساب المعرفة، ومساعدتهم الى الوصول الى مستوى متقدم من الأداء

ج- رأس المال الزبائني: ويتضح هذا البعد جليا في العلاقة التي تقيمها المنظمة مع البيئة الخارجية، وكذلك العلاقات مع الزبائن والشركاء الاستراتيجيين والموزعين والمستثمرين وقد عرفه<sup>21</sup> بأنه قيمة علاقة المنظمة مع الجهات التي تعمل معها، والذي يهدف الى جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويتكون هذا البعد من عدة عناصر منها (الاسم التجاري، قنوات التوزيع، العقود والصفقات التي تمنح الامتياز<sup>22</sup> .

#### ثامنا- مفهوم البراعة التسويقية: The concept of marketing ingenuity

تسعى جميع المنظمات الى ان تكون افضل من نظيراتها ، وتهدف دوما الى ان يكون لها السبق في الاستحواذ على حصة سوقية اعلى وعلامة تجارية مميزة ، ولا يتحقق ذلك الا عن طريق استثمار مواردها واستثمار الفرص بالشكل الأمثل ، عن طريق تحليل البيئة الخارجية ، وكذلك عن طريق الابتكار ، ومتى ما حققت ذلك يمكن ان يطلق عليها منظمة بارعة تنظيميا، اذ تعد البراعة التنظيمية في نظر كثير من الباحثين مثلا للتميز التنظيمي ، عن طريق تحقيق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية والاستغلالية بشكل يحقق لها القابلية والكفاءة<sup>23</sup> ، وذلك عن طريق امتلاكها للمهارات والخبرات والإمكانات التي تؤهلها للاستغلال الأمثل للفرص، ولا يتأتى ذلك الا عن طريق امتلاكها لبراعة تسويق منتجاتها وكذلك براعتها في اكتشاف واقتناص الفرص ، وقد ظهر مصطلح البراعة التسويقية لأول عام 1976 عن طريق (Duncan) ، وقد تطورت تلك المفاهيم الى ان وصلت الى ما هي عليه

<sup>17</sup> Cortes, Enrique Claver & Saez, Patrocinio Zaragoza- & Gonzalez-Illescas ,Mayiya ,2014, Intellectual capital management: An approach to organizational practices in Ecuador, IC, 2018 – 14(2): 273

<sup>18</sup> Kianto, A., et al. (2010). Intellectual Capital in Serviceand Product-Oriented Companies, Journal of Intellectual Capital, ISSN: (1469-1930), Vol. (11), No. (3), pp. 308

<sup>19</sup> Stewart, مرجع سبق ذكره، pp. 56

<sup>20</sup> Marti, J., & Cabrita, M. (2012). Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems, 1st Ed, US& UK: Palgrave Macmillan.24

<sup>21</sup> Stewart, مرجع سبق ذكره، 299

<sup>22</sup> Ferreira ,Aristides Isidoro & Martinez ,Luís Fructuoso,2011, Intellectual Capital: Productivity and Investment Perceptions , RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 5, pp 252

<sup>23</sup> Gibson, B & Birkinshaw, J.(2006):“The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”. Academy of Management Journal, 47 (2): 209

الآن ، فقد عرفها <sup>24</sup> (Blindenbach) بأنها استراتيجية تسويقية تهدف الى تطوير إمكانيات ومهارات العاملين لغرض تطوير المعرفة المتوافرة ، وبناء ابتكارات مستمرة بالطريقة التي لا تؤثر في العمليات الداخلية والممارسات والأنشطة التسويقية ،  
 أما <sup>25</sup> (Josephson) فقد عرف البراعة التسويقية بأنها الاستكشاف واستغلال الموارد التسويقية والعمل التسويقي القائم على الاستغلال الأمثل للموارد لابتكار قيمة للزبون وبناء المواقف في ظل المناخ التنظيمي والبيئي الحالي ، أما <sup>26</sup> (Prange&Schlegelmilch) فقد عرفها بأنها توجه تسويقي حديث يسهم في تحسين وزيادة ربحية الشركة من خلال استكشاف الفرص واستغلالها بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق التكيف التسويقي ، لمعالجة الانحرافات التسويقية وتحقيق التطور الرقمي ، والتقليل من الأثر السلبي للبيئة لتوليد الفوائد الكبيرة والنمو في المبيعات ، واخير فقد عرفها <sup>27</sup> (العامري) بأنها استراتيجية تبنى على أساس استكشاف الفرص التسويقية الجديدة واستغلالها ، لتحقيق التوازن فيما بينها ، وفي وقت واحد من اجل تحقيق أهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية وضمان البقاء لمدة طويلة مواجهة التحديات والضغوط الخارجية.

### تاسعا- أهمية البراعة التسويقية: The importance of marketing prowess

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية ، في كونها صورة من صور المنظمات الحديثة ، التي تتعاطى مع المتغيرات البيئية، فتكون المنظمة في حالة حركة مستمرة ، لمواجهة التحديات التي تفرزها البيئة الخارجية ، والسعي لاستكشاف فرص جديدة، وتبرز أهمية البراعة التسويقية بان لها الفائدة على الأداء العام للمنظمة من حيث الابتكار والنجاح المالي ، مقارنة باستراتيجيات الاستغلال والاكتشاف ، فضلا عن انها تدور حول انشاء واستخراج القيمة من خلال الأنشطة التسويقية<sup>28</sup> وتكمن أهمية البراعة التسويقية في استثمار الموارد والقدرات التسويقية الشحيحة ، بالإضافة الى الديناميكية المطلوبة لبناء الأداء التسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية<sup>29</sup> ، كما انها تتيح للمنظمة جملة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة ، كونها تتعامل مع قدرة المنظمة على إدارة التناقضات في التعامل الحالي والمستقبلي ، من خلال الكفاءة والقدرة على الثبات، علاوة على مساعدتها المنظمة على ان تكون اكثر ابتكارا<sup>30</sup>

<sup>24</sup> Blindenbach-Driessen, F., & Van den Ende, J. The locus of innovation: The effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 2014.1

<sup>25</sup> Josephson 'Brett William'(2014)" The Effect Of Marketing Strategy On Firm Financial Performance "A Dissertation Phd 'Unversity Of Brett William Josephson.

<sup>26</sup> Prange 'Christiane& Schlegelmilch 'Bodo B.'(2009)" The Role Of Ambidexterity In Marketingstrategy Implementation: Resolving The Exploration-Exploitation Dilemma 'Vol. 2 , Iss. 2 ,Pp: 215-240.

<sup>27</sup> العامري ، فراس محمد، فاضل ، فاطمة باسم ، 2023 ، تأثير البراعة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والسبعون ، نيسان ، 2023 ، 6

<sup>28</sup> Nuril ,Munawaroh,Sudarmiatin, Ludiwishnu Wardana,2023,Investigating Markting performance of small Business in Kediri. Does The Role of Marketing Ambidexterity Matter? *Formosa Journal of Applied Science (fjas)*Vol.2 No 11,2023.2791

<sup>29</sup> Al-Deeb, Sally Said Abdo , Mokhtar ,Reem Ahmed, 2023, Marketing Ambidexterity as a gateway to attracting foreign direct investment to the Arab Republic of Egypt's sports sector, *Assiut journal for sports science Art.P821*

<sup>30</sup> Datta, Avimanyu (2011): Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 2, No. 1, P2

وتساعد المنظمة أيضا في التركيز على الأهداف طويلة الأمد ، من اجل ضمان الاستمرارية في المستقبل<sup>31</sup>.

### عاشرا- ابعاد البراعة التسويقية: Dimensions of marketing ingenuity

هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول ابعاد البراعة التسويقية ولكنهم في الاغلب اتفقوا على بعض الابعاد منها:

- 1- استكشاف الفرص: يعد استكشاف الفرص من الأساليب الاستراتيجية في علم التسويق والتي تساعد بدورها على مواجهة الصعوبات لتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة والذين بدورهم يؤدون المهام الموكلة اليهم ، حسب الخطط الاستراتيجية الموضوعة<sup>32</sup> ويمثل الاستكشاف قدرة المنظمة على التوجه السريع نحو الفرص الجديدة والتكيف مع الأسواق المتغيرة مما يؤدي الى ظهور زبائن جدد<sup>33</sup> ، ويحمل استكشاف الفرص بين طياته قواعد تنظيمية وتسويقية تساعد على مواجهة الصعوبات والتحديات ، ولا يمكن استغلال الفرص الا عندما تتوفر الموارد و العمليات والإجراءات لكي تتمكن المنظمة من تحديد الفرص التسويقية المستقبلية التي تضيف قيمة للمنظمة<sup>34</sup>.
- 3- استغلال الفرص: هي استراتيجية تسويقية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو الأسواق الخارجية والزبون<sup>35</sup>.
- ان المنظمات القادرة على استغلال الفرص ستكون أكثر قدرة في المشاركة بالمعلومات والمعرفة عن طريق<sup>36</sup>:

- تشخيص واستثمار نقاط القوة في المنظمة.
- تمكين الموارد البشرية وترك حرية الابداع والابتكار.
- تنمية الموارد البشرية العاملة عن طريق التعليم المستمر والدورات والبرامج التدريبية.
- توطين تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

### المحور الثالث- الجانب العملي

أولا- اختبارات الثبات والصدق للاستبانة

#### 1- اختبارات الثبات لأداة القياس الاستبانة

يبين الجدول (1) قيم معاملي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وأوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega) للمتغيرات قيد الدراسة، والذين يستخدمان لقياس ثبات وجودة أداة القياس. وقد أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الرئيسة في البحث، والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (البراعة التسويقية)، قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول للثبات والبالغ (0.70). كما أن قيم أوميغا لماكدونالد

<sup>31</sup> Yigit, Mert (2013): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, (Unpublished) Phd, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden. B.Journa,P6

<sup>32</sup> Yigit, P17: مصدر سبق ذكره

<sup>33</sup> Pai, Ashwin.,(2007)," Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry", University of Nottingham, P24

<sup>34</sup> Wensley , Anthony K.P. and Navarro, Juan Gabriel Cegarra, Carrión,Gabriel Cepeda and Antonio Millán, Genaro Leal ,(2011),"How Entrepreneurial Actions Transform Customer Capital Through Time", International J. Of Manpower, Vol. 32 Issue 1.P136

<sup>35</sup> الطائي، يوسف حجيم ، الكلابي ، امير نعمة ، 2017، اثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع عشر ، العدد 3 ، 2017.P1004

<sup>36</sup> McCarthy, Ian P., and Gordon, Brian R. , Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach , R&D Management, Vol. 41, No. 3,(2011).P241

للمتغيرات نفسها جاءت أعلى من هذا الحد، مما يعد مؤشراً ممتازاً على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1) قيم اختبارات الثبات و الصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسية.

قيمة معامل ثبات ماكدونالد اوميغا McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	قيمة المعاملات المتغيرات	
			X	M
0.934	9340.	12	القيادة الاستراتيجية	X
490.9	500.9	12	راس المال الفكري	M
140.9	120.9	8	البراعة التسويقية	Y
710.9	710.9	30	اجمالي المقياس	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي. smart pls-4

## 2- اختبار صدق البناء لأداة القياس

يشير مفهوم صدق البناء (Construct validity) إلى "مدى دقة النتائج المستخلصة عند استخدام مقياس معين". ومن بين الأساليب الأكثر شيوعاً لقياس صدق البناء هي استخدام مصفوفة الارتباطات<sup>37</sup> (Sekaran & Bougre, 2016, p. 221). ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تم تصميم المقياس لقياسه لكل متغير على حدة. ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط واختبار مستوى المعنوية ((Sig. (2-tailed)) لجميع فقرات الاستبانة. إذا كان مستوى المعنوية لفقرة معينة يساوي 0.01، مما يعني مستوى ثقة 99%، أو أقل من ذلك أو يساوي 0.05 (مستوى ثقة 95%)، فإن هذه الفقرة تكون صالحة لقياس البعد الذي تمثله. ، ويبين الجدول ( 2 ) ، قيم معاملات الارتباط بين الاسئلة (الفقرات) والابعاد التي تمثلها حيث اشارت النتائج ان جميع فقرات متغيرات البحث ، والتي تتكون من (33) فقرة لمتغيرات البحث الثلاثة ترتبط بعلاقات ارتباط قوية معنوية مع الابعاد التي تمثلها ، مما يوثق صدق الفقرات (33) الثلاثة والثلاثون التي تمثل متغيرات الدراسة خير تمثيل ، وتوفر إشارة مواتية لإجراء جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول ( 2 ) قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع ابعادها)

قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع ابعادها)								قيمة المعاملات المتغيرات والابعاد	
0.772**	X14	0.878**	X13	0.861**	X12	0.786**	X11	الرؤية الاستراتيجية	X1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.798**	X24	0.732**	X23	0.872**	X22	0.771**	X21	الشخصية الاستراتيجية	X2
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.918**	X34	0.858**	X33	0.887**	X32	0.864**	X31	التغيير الاستراتيجي	X3
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
القيادة الاستراتيجية									
0.897**	M14	0.862**	M13	0.907**	M12	0.886**	M11	راس المال البشري	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.855**	M24	0.840**	M23	0.865**	M22	0.899**	M21	راس المال الهيكلية	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.760**	M34	0.754**	M33	0.870**	M32	0.885**	M31	راس المال الزبائني	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			

<sup>37</sup> Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.P221

راس المال الفكري

0.796** (0.001)	Y14	0.799** (0.001)	Y13	0.787** (0.001)	Y12	0.808** (0.001)	Y11	الاستكشاف	Y1
0.795** (0.001)	Y24	0.897** (0.001)	Y23	0.934** (0.001)	Y22	0.909** (0.001)	Y21	الاستثمار	Y2

البراعة التسويقية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي. smart pls-4

ثانيا -وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج.  
تم الاعتماد في التحليل الوصفي للبيانات على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وذلك لتوصيف استجابات العينة المتعلقة بكل من القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل وأبعاده)، ورأس المال الفكري (المتغير الوسيط وأبعاده)، والبراعة التسويقية (المتغير التابع وأبعاده). ويتم توضيح مستويات استجابة أفراد العينة من خلال مصفوفة قوة استجابة المستجيبين، التي تمثل ميزانا تقديريا مبنيا على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول (3).

جدول (3) مصفوفة قوة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح محصورة ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق تماما	منخفض جداً
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 إلى 5	الاتفاق تماما	مرتفع جداً

Source: Karnilev, Sergey Sergeyev, (2002), Multiple Regression, 1<sup>st</sup> Ed., Publishing House Statistic Science Library, Moscow, Russian Federation, P:27.

وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (4) الآتي:

جدول (4) المقاييس الاحصائية لمتغيرات وابعاد الدراسة. n=70

الاهمية النسبية Relative importance	الانحراف المعياري Standard Deviation	المتوسط الحسابي الموزون Arithmetic Mean	أبعاد متغيرات البحث Dimensions of the Variables of Research	
80%	10.64	4.00	الرؤية الاستراتيجية	X1
77.6%	10.63	3.88	الشخصية الاستراتيجية	X2
78,2%	0.741	3.91	التغيير الاستراتيجي	X3
78.6%	0.615	3.93	القيادة الاستراتيجية	X
77.2%	0.634	3.86	راس المال البشري	M1
77.8%	0.612	3.89	راس المال الهيكلي	M2
75.2%	0.633	3.76	راس المال الزبائني	M3
76.8%	0.588	3.84	راس المال الفكري	M
75.8%	0.581	3.79	الاستكشاف	Y1
77.4%	0.662	3.87	الاستثمار	Y2
76.6%	0.583	3.83	البراعة التسويقية	Y

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي. smart pls-4

### 1- وصف وتشخيص فقرات (القيادة الاستراتيجية):

"يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير القيادة الاستراتيجية وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.93) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للقيادة الاستراتيجية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.615)، وقد بلغت الاهمية النسبية (78.6%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير القيادة الاستراتيجية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الرؤية الاستراتيجية) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.0)، وانحراف معياري مقداره (0.641) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (80%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية وبمستوى مرتفع ، مما يدل على ان قادة المنظمة يستشرفن التحديات والفرص التي تظهر في المستقبل ومحاولة معالجة التحديات واغتنام الفرص ، يليه بعد (التغيير الاستراتيجي) بمتوسط حسابي بمقداره (3.91)، وانحراف معياري مقداره (0.741) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد التغيير الاستراتيجي وبمستوى مرتفع، مما يعني ان المنظمة لديها القدرة على تغيير سياستها باستمرار تماثيا مع التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية ، يليه بعد (الشخصية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.88)، وانحراف معياري مقداره (0.631) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.6%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الشخصية الاستراتيجية وبمستوى مرتفع."

### 2- وصف وتشخيص فقرات (راس المال الفكري):

"يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير راس المال الفكري وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.93) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (لراس المال الفكري) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.588)، وقد بلغت الاهمية النسبية (76.8%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة حول المتغير الوسيط راس المال الفكري ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (راس المال الهيكلي) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.89)، وانحراف معياري مقداره (0.612) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.8%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد راس المال الهيكلي وبمستوى مرتفع ، مما يدل على ان خطوط الصلاحيات واضحة في الشركة وان المعلومات والاورام تنساب بسهولة من الإدارة العلي الى المستويات الأدنى ، يليه بعد (راس المال البشري) بمتوسط حسابي بمقداره (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.741) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد راس المال البشري وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (راس المال الزبائني) بمتوسط حسابي بمقداره (3.76)، وانحراف معياري مقداره (0.633) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (75.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد راس المال الزبائني وبمستوى مرتفع."

### 3- وصف وتشخيص فقرات (البراءة التسويقية):

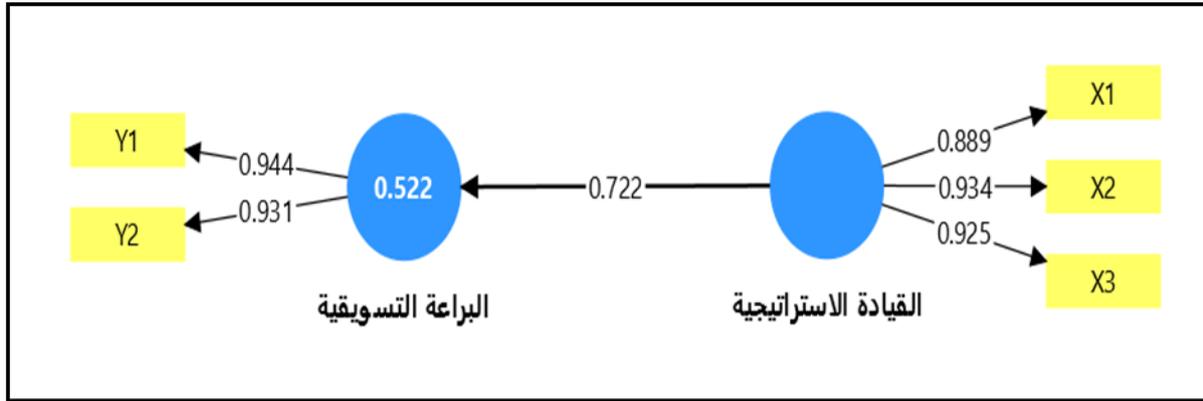
"يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير البراءة التسويقية وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.83) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (البراءة التسويقية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.583)، وقد بلغت الاهمية النسبية (76.6%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام نسبي مرتفع في اجابات افراد العينة

حول متغير البراعة التسويقية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الاستثمار) ، ، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.87)، وبانحراف معياري مقداره (0.662) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.4%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الاستثمار وبمستوى مرتفع ، مما يدل ان الشركة تتحرك دائما باتجاه الاستثمار والبحث عن فرص جديدة رغم نجاحاتها في السوق العراقية ، يليه بعد (الاستكشاف) بمتوسط حسابي بمقداره (3.79)، وبانحراف معياري مقداره (0.581) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (75.8%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الاستكشاف وبمستوى مرتفع."

ثالثا- اختبار التأثير بين متغيرات البحث

### 1- اختبار التأثير بين القيادة الاستراتيجية و البراعة التسويقية

نصت فرضية البحث الاولى (H1) على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية " ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلية لاختبار فرضية البحث كما يوضحه الشكل ( 2 ) والذي يبين نتائجه الجدول ( 5 )



شكل ( 2 ) الانموذج الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى لاختبار الفرضية الاولى للبحث

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

### جدول ( 5 ) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بفرضية البحث الاولى

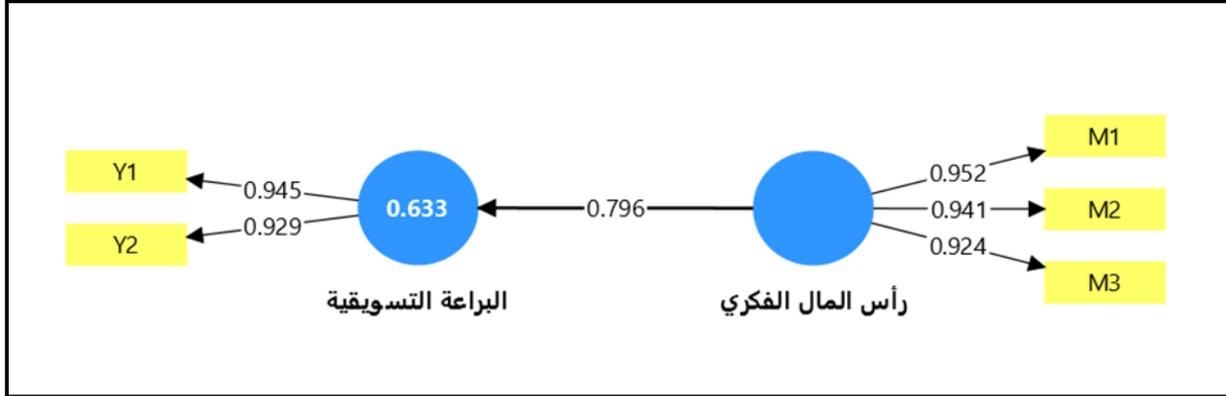
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير $F^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
H1	$Y \rightarrow X$	1	0.722	7.185	0.000	قبول	1.091	0.522	0.515

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

يوضح الجدول ( 5 ) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بفرضية البحث الاولى والتي وضحت بان معامل المسار بلغت قيمته (0.722) وبحجم تأثير  $F^2$  كبير بلغ (1.091)، ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SmartPLS4 (7.185)، وكانت هذه القيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة مقداره (0.000)، أي أنها دالة على مستوى ثقة مقداره اكبر من (99%) وكون هذا المستوى اعلى من مستوى الثقة المعتمد في هذا البحث والبالغ (95%) فإنه يتم قبول هذه الفرضية وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية وقوية ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية ، ويستنتج من ذلك أن توافر القيادة الاستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي وقوي في البراعة التسويقية. وكانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.522) وهذه القيمة تشير الى ان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (52.2%) لنموذج التأثير الحالي اما بقية النسبة والبالغة (41.8%) تمثل عوامل أخرى لم يتناولها الانموذج الحالي، وهذه النتيجة تعني قبول فرضية البحث الاولى أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية.

2- اختبار التأثير بين رأس المال الفكري و البراعة التسويقية

نصت فرضية البحث الثانية (H2) على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتمكين الموارد البشرية في السيادة الاستراتيجية " واختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثانية كما يوضحه الشكل ( 3 ) والذي يبين نتائجه الجدول ( 6 )



شكل(3)الانموذج الهيكلي بالمربعات الجزئية الصغرى لاختبار الفرضية الثانية للبحث

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

جدول (6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي المتعلق بفرضية البحث الثانية

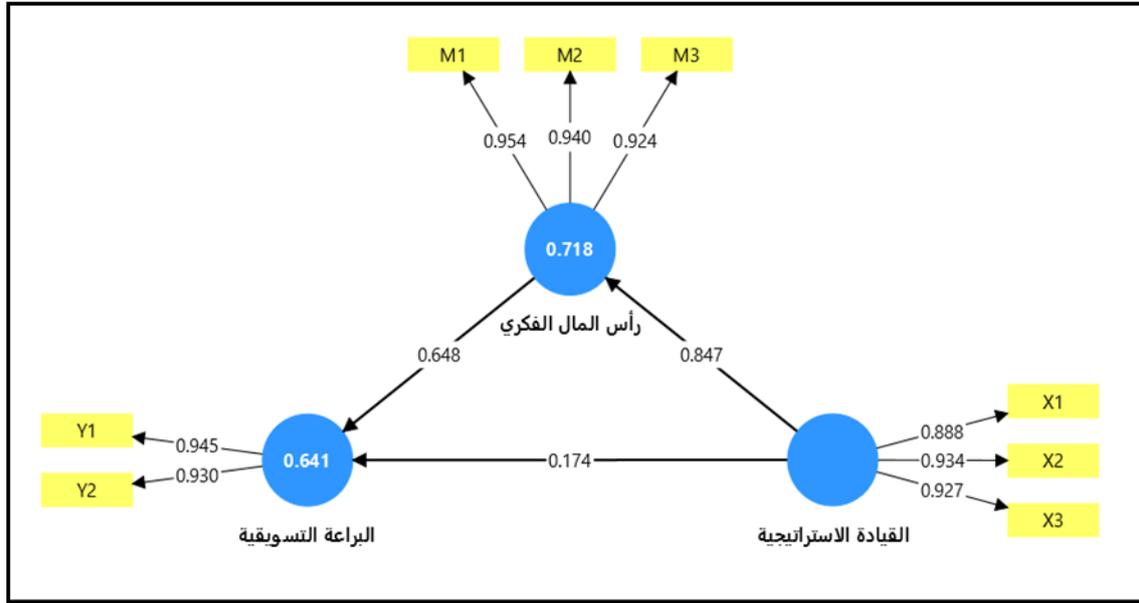
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير F <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل
H2	M ⇒ Y	1	0.796	9.355	0.000	قبول	1.725	0.633	0.628

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول ( 6 ) نتائج الأنموذج الهيكلي الخاص بفرضية البحث الثانية والتي وضحت بان معامل المسار بلغت قيمته (0.796) وبحجم تأثير F<sup>2</sup> كبير بلغ (1.725)، وكانت قيمة (T) المحسوبة والتي تم استخراج نتائجها من برنامج SmartPLS4 (9.355)، وكانت هذه القيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة مقداره (0.000)، أي أنها دالة على مستوى ثقة مقداره اكبر من (99%) وكون هذا المستوى اعلى من مستوى الثقة المعتمد في هذا البحث والبالغ (95%) فإنه يتم قبول هذه الفرضية وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية وقوية ذات دلالة احصائية لرأس المال الفكري في البراعة التسويقية ، ويستنتج من ذلك أن توافر رأس المال الفكري يؤثر بشكل ايجابي وقوي في البراعة التسويقية ، وكانت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.633) وهذه القيمة تشير الى ان المتغير الوسيط يفسر المتغير التابع بنسبة (63.3%) لنموذج التأثير الحالي اما بقية النسبة والبالغة (36.7%) تمثل عوامل أخرى لم يتناولها الانموذج الحالي، وهذه النتيجة تعني قبول فرضية البحث الثانية أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري في البراعة التسويقية.

3- اختبار التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بواسطة تمكين الموارد البشرية

لاختبار الفرضية الثالثة (H3) الخاصة بقياس التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية بواسطة رأس المال الفكري، تم اعتماد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis). وتتص هذه الفرضية على يتعاطم تأثير القيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية من خلال تمكين الموارد البشرية. وقد تم بناء النموذج الهيكلي للمسار كما هو موضح في الشكل (4)، بينما تُعرض نتائج التحليل في الجدول (7).



شكل (4) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثالثة (التأثير غير المباشر)

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

جدول ( 7 ) نتائج تقييم انموذج المسار الخاص بفرضية البحث الثالثة

النتيجة	P Value	معامل المسار	المسار	الفرضية
قبول	0.000	0.847	X ⇒ M	المسار الاول
	00.00	0.648	M ⇒ Y	المسار الثاني
	000.0	0.174	Y ⇒ Y	المسار الثالث
	0.000	0.549	التأثير غير المباشر	
	0.723	التأثير الكلي		

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

يستعرض الجدول ( 7 ) نتائج تقييم انموذج المسار الهيكلي المتعلق بفرضية البحث الثالثة والذي يتكون من ثلاث مسارات يمثل المسار الاول تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، والذي بلغت قيمته (0.847) وبمستوى دلالة (0.000) ، بينما يمثل المسار الثاني تأثير المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) في المتغير التابع (البراعة التسويقية)، والذي بلغت قيمته (0.648) وبمستوى دلالة (0.000)، اما المسار الثالث فيمثل التأثير المباشر لتأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (البراعة التسويقية)، والذي بلغت قيمته (0.174) وبمستوى دلالة (0.000)، وبدلالة قيم تأثير المسارات الثلاثة تم استخراج قيمة التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية بوساطة رأس المال الفكري والذي بلغت قيمته (0.549) وبمستوى دلالة (0.000). والاتي طريقة احتساب التأثير غير المباشر والكلي .

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر

التأثير غير المباشر = مقادير تأثير المتغير المستقل X في المتغير الوسيط M (المسار 1) × مقدار تأثير المتغير الوسيط M في المتغير المستجيب Y (المسار 2).

التأثير غير المباشر =  $0.648 \times 0.847$

التأثير غير المباشر = 0.549

التأثير الكلي = 0.549 + 0.174

التأثير الكلي = 0.723

تشير النتائج المستخرجة إلى أن تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية يزداد عند توسط رأس المال الفكري، أي أن التأثير غير المباشر يفوق التأثير المباشر. وتعد هذه النتيجة دعماً واضحاً للفرضية الثالثة في البحث، التي نصت على أن يتعاظم تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التسويقية بوساطة رأس المال الفكري، مما يعني قبول الفرضية.

### الاستنتاجات والتوصيات : Conclusions and Recommendations : أولاً- الاستنتاجات:

1- تبين من خلال التحليل الاحصائي فاعلية الرؤية في توجيه المسار المستقبلي لشركة زين للاتصالات ، حيث أظهرت نتائج التحليل ان بعد الرؤية في القيادة الاستراتيجية سجل اعلى وسط حسابي ، مما يشير الى ان قيادة الشركة تمتلك وضوحاً في الرؤية الاستراتيجية المستقبلية ، وتمتلك القدرة على توجيه الإمكانيات والموارد لتحقيق هذه الرؤية ، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تركز على التخطيط الاستراتيجي.

2- ظهر من خلال التحليل الاحصائي ان بعد التغيير الاستراتيجي في متغير القيادة الاستراتيجية ، يمثل أداة ديناميكية للحفاظ على التنافسية ، حيث يدل ذلك على ان الشركة رغم نجاحها في السوق التنافسي ، لا تعتمد على الوضع القائم ، بل تسعى بشكل مستمر على تغيير استراتيجيتها بما يتلائم مع التغيرات في الأسواق واذواق المستخدمين.

3- ظهر بوضوح ان التفوق المعرفي للشركة يعتمد على راس مالها الهيكلية مقارنة بباقي الابعاد في متغير راس المال الفكري ، وهذا يشير الى ان الشركة تمتلك بنية تنظيمية ، وإجراءات مأسسة ، مما يجعل المعرفة جزءاً ثابتاً ومخزوناً داخل الشركة ، وليس مرتبطاً بالأفراد، مما يقلل فقدان المعرفة.

4- تبين ان الاستثمار التسويقي هو محور البراعة التسويقية في الشركة ، مما يعكس تفوق الاستثمار التسويقي الموجه لتعزيز الوجود في السوق العراقي والحفاظ على الزبون ، مما يؤسس لعملية التوسع المستقبلي .

5- ظهر جلياً ان راس المال الفكري هو القناة الرئيسية لتحويل أساليب القيادة الى نتائج ملموسة تسويقياً ، وذلك من خلال النتائج الإحصائية التي اثبتت ان القيادة تؤثر في البراعة التسويقية بشكل اكبر من خلال دخول الوسيط راس المال الفكري ، مما يدل ان الدور القيادي يحقق تأثيره القوي عندما يتم تحويل التوجهات الاستراتيجية الى معرفة تسويقية .

6- أظهرت النتائج وجود علاقة تكاملية بين المتغيرات الثلاثة ، مما يتيح للشركة تطوير قدرتها باستمرار في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الحامية بين الشركات .

### ثانياً- التوصيات

1- تفعيل الرؤية الاستراتيجية الى خطط تنفيذية قابلة للقياس ، عن طريق تحويل الرؤية الاستراتيجية الى برامج عمل واضحة وربطها بمؤشرات الأداء ، تستن الى معايير موضوعية ، لضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار.

2- تعزيز قدرات إدارة التغيير الاستراتيجي ، من خلال تشكيل فرق لإدارة التغيير من خلال تشكيل ، وتطبيق إدارة التغيير، وفق اطر منهجية لضمان التنفيذ السلس ، معالجة مقاومة التغيير من قبل الافراد.

3- تطوير واعد البيانات وإدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي، لإدارة المعرفة، وتوثيق الخبرات والإجراءات التشغيلية بما يحافظ على المعرفة التنظيمية.

4- تنمية راس المال البشري كعامل مساعد لرأس المال الهيكلية عن طريق التدريب واستقطاب الكفاءات في مجال التسويق ، لرفع قدرة الشركة على تحويل المعرفة الى ميزة تنافسية.

5- اعتماد التحليلات التسويقية لأغراض تعزيز الاستثمار ، وتحليل سلوك واذواق المستخدمين ، مما يساعد على تقديم خدمات جديدة تلائم ذائقة المستهلكين.

6- بناء خطة متكاملة تعتمد على المتغيرات الثلاث لضمان استدامة التأثير وتحقيق قيمة مضافة عالية .

Sources: المصادر

1. البغدادي، عادل هادي، الخفاجي، نعمة عباس، 2001، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد.
2. الزهيري، ابراهيم عباس ، 2012، رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي السابع (إدارة المعرفة ، وإدارة راس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي) ، جامعة المنصورة ، المجلد الأول.
3. السالم، مؤيد سعيد ( 2005 ) " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. الطائي، يوسف حليم ، الكلابي ، امير نعمة ، 2017، اثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع عشر ، العدد 3 ، 2017.
5. العامري ، فراس محمد، فاضل ، فاطمة باسم ، 2023، تأثير البراعة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والسبعون ، نيسان 2023.
6. جوال، مروى، 2019، تأثير راس المال الفكري على قيمة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة للمؤسسات المالية المدرجة في بورصة تونس ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي ، الجزائر.
7. عطية ، أفكار سعيد ، 2018، نموذج مقترح لإدارة راس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ، ومتطلبات تصنيفه ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثامن عشر ، يونيو 2018
8. مسلم ، علي عبد الهادي ، 2005 ، اثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياقات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المؤسسات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 2 ، معهد الإدارة العامة السعودية .
9. Al-Deeb, Sally Said Abdo , Mokhtar ,Reem Ahmed, 2023, Marketing Ambidexterity as a gateway to attracting foreign direct investment to the Arab Republic of Egypt's sports sector, Assiut journal for sports science Art
10. Blindenbach-Driessen, F., & Van den Ende, J. The locus of innovation: The effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms. Journal of Product Innovation Management, 31(5), 2014.
11. Cortes, Enrique Claver & Saez, Patrocinio Zaragoza- & Gonzalez-Illescas ,Mayiya ,2014, Intellectual capital management: An approach to organizational practices in Ecuador, IC, 2018 – 14(2):.
12. Datta, Avimanyu (2011): Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 1, .
13. Ferreira ,Aristides Isidoro & Martinez ,Luís Fructuoso,2011, Intellectual Capital: Productivity and Investment Perceptions , RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 5, Mar./Abr. 2011.
14. Gerhard Kristandl, Nick Bontis, Constructing a Definition for Intangibles Using The Resource Based View of The Firm, Management Decision journal, Vol. 45, Iss. 9, 2007.
15. Gibson, B & Birkinshaw, J.(2006):“The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”. Academy of Management Journal, 47 (2).

- 16.Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E., (2001), Strategic Management: Competitive and Globalization, 4th Ed., South Western College Publishing, Australia.
- 17.Huang, Ch., & Kung, F. (2011). Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing industry, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, ISSN: (0025-1747), Vol. (49). No. (9).
- 18.Josephson 'Brett William'(2014)" The Effect Of Marketing Strategy On Firm Financial Performance "A Dissertation Phd 'Unversity Of Brett William Josephson.
- 19.Kianto, A., et al. (2010). Intellectual Capital in Service and Product-Oriented Companies, Journal of Intellectual Capital, ISSN: (1469-1930), Vol. (11), No. (3), pp.
- 20.Macmillan, H. & Tampoe, M.(2000) " Strategic Management: Process Concept and Implementation " Oxford University Press
- 21.Marti, J., & Cabrita, M. (2012). Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems, 1st Ed, US& UK: Palgrave Macmillan.
- 22.McCarthy, Ian P., and Gordon, Brian R. , Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach , R&D Management, Vol. 41, No. 3,(2011).
- 23.Mintzberg, Henry, & Brain James & Ghoshal. Sumantry, (1998) " The Strategy Process ", Revised European Edition, Prentice Hall, Inc. London
- 24.Nuril ,Munawaroh,Sudarmiatin, Ludiwishnu Wardana,2023, Investigating Markting performance of small Business in Kediri. Does The Role of Marketing Ambidexterity Matter? Formosa Journal of Applied Science (fjas)Vol.2 No 11,2023
- 25.O'Connor Jr, J. (2018). STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS. Strategic Leadership, Information Age Publishing Inc.
- 26.Pai, Ashwin.,(2007)," Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry", University of Nottingham.
- 27.Prange 'Christiane& Schlegelmilch 'Bodo B. '(2009)" The Role Of Ambidexterity In Marketingstrategy Implementation: Resolving The Exploration-Exploitation Dilemma 'Vol. 2 , Iss. 2 .
- 28.Richard L.Beatty 'Katherine. '(2005),"Becoming A strategic leader:your Role in your organizations Enduring success " 'John wiley and sons 'Inc 'U.S.A. "Core Competencies for riparian officials in developing the ' (2005) 'Suchat26')Katima Doctor of 'Mekong river : A Delphi study toward a modular training program" Education Silliman University.
- 29.Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- 30.Salleh, M., & Mohamad, N. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary

schools, Malaysia. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(6).

31. Stewart, A. (1998). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Performance Improvement, Vol. (37), No. (7).

32. Wheelen Thomas and David Hunger, (2004) " Strategic Management and Business Policy t " 9th edition, Prentice Hall New Jersey.

33. Wensley , Anthony K.P. and Navarro, Juan Gabriel Cegarra, Carrión, Gabriel Cepeda and Antonio Millán, Genaro Leal ,(2011), "How Entrepreneurial Actions Transform Customer Capital Through Time", International J. Of Manpower, Vol. 32 Issue 1.

34. Yigit, Mert (2013): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, (Unpublished) Phd, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden. B.Journa.

### **The Impact of Strategic Leadership on Marketing prowess through Intellectual Capital**

#### **Abstract:**

Through his research, the researcher aims to reveal how strategic leadership, with its dimensions (strategic vision, strategic personality, strategic change), contributes to enhancing and developing marketing acumen, with its dimensions (exploration and investment) in service organizations. This is achieved by employing intellectual capital, with its dimensions (human capital, structural capital, customer capital), as an influential mediator in this relationship. Zain Iraq Telecommunications Company was chosen as the field of application due to the competitive challenges and dynamic changes it is witnessing in the Iraqi telecommunications market. The research was based on the question: Is there a direct impact of strategic leadership on organizational acumen, and what is the role of intellectual capital if it enters between the two variables? The researcher selected a purposive sample of (70) managers, and the hypotheses were examined using statistical programs using a set of statistical methods, including (Cronbach's alpha reliability coefficient, construct validity, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, simple regression coefficient, The most important finding the researcher reached was that leadership has a fundamental impact on marketing virtuosity, and this impact is magnified by the inclusion of intellectual capital as a mediator.

**Keywords:** (Strategic Leadership - Intellectual Capital – Marketing prowess)