



دور البراعة الإستراتيجية فى تحقيق التميز التسويقي
دراسه تحليلية لآراء عينة من العاملين فى شركة كورك للاتصالات فى اربيل

دور البراعة الإستراتيجية فى تحقيق التميز التسويقي
دراسه تحليلية لآراء عينة من العاملين فى شركة كورك للاتصالات فى اربيل

المدرس المساعد تابلو جمال خضر

قسم الإدارة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين-اربيل ، اقليم كوردستان ، العراق

البريد الإلكتروني Email : tablo.khudhur@su.edu.krd

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، التميز التسويقي، شركة كورك .

كيفية اقتباس البحث

خضر، تابلو جمال ، دور البراعة الإستراتيجية فى تحقيق التميز التسويقيدراسه تحليلية لآراء عينة من العاملين فى شركة كورك للاتصالات فى اربيل،مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الأول ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ١٠ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered مسجلة في
ROAD

Indexed مفهسة في
IASJ

The Role of Strategic Ingenuity in Achieving Marketing Differentiation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Korek Company for communication in Erbil

Assist. Lecturer Tablo Jamal Khudhur
Department of Management, College of Management, Salahaddin
University-Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Keywords : Strategic Ingenuity ,marketing differentiation, Korek company.

How To Cite This Article

Khudhur, Tablo Jamal, The Role of Strategic Ingenuity in Achieving Marketing Differentiation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Korek Company for communication in Erbil, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, October 2026, Volume:16, Issue 10.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](#)

Summary:2

Objecti : The current study aimed to identify the role of strategic prowess in achieving marketing differentiation, an analytical study of the opinions of a sample of employees at Korek company for communications in Erbil. The dimensions of the strategic prowess variable included (strategic vigilance, strategic flexibility, organizational transformation, and cognitive integration), while the dimensions of marketing differentiation were represented by (product differentiation, service differentiation, personnel differentiation, process differentiation, brand image differentiation, and marketing channels differentiation)

Study methodology :The research used a descriptive methodology to describe the main variables and an analytical methodology to analyze the relationships and correlations between the study's variables and their dimensions The research population was limited to Pepsi company employees in Erbil, where 106 individuals responded to the questionnaire. The number of questionnaires valid for statistical analysis



was 89. The hypotheses were tested using the computer software (SPSS.Ver.26).

Conclusions and Suggestions: The study concluded that strategic agility is a crucial factor in enhancing a company's ability to achieve marketing excellence, as the results showed a strong and significant positive impact between strategic agility and marketing excellence.

The study recommended annual strategic plans for employee training and development to continuously enhance their skills and prepare them for future responsibilities. It also considered the fundamental perspectives and opinions of customers and actively used these to continuously develop and update services, including contributing to increased customer satisfaction.

المستخلص:

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في اربيل . حيث شملت أبعاد المتغير البراعة الإستراتيجية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل المتمايز) فيما تمثلت أبعاد التميز التسويقي (القدرات المميزة، جودة الخدمة، احتفاض بالزبائن، تحسين المستمر، الأبداع، تميز القنوات التسويقية).

منهج الدراسة: إستخدم البحث المنهج الوصفي لغرض وصف المتغيرات الرئيسية، والاستعانة بالمنهج التحليلي لتحليل العلاقات والارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وأقتصر مجتمع البحث بشركة كورك في اربيل، حيث بلغ عدد الافراد المستجيبين للاستبانة على إستمارة الاستبانة (١٠٦) فرداً وكانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي بواقع (٨٩) عضواً. وتم اختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS.Ver.26).

١.الاستنتاجات والمقترحات: توصلت الدراسة إلى ان البراعة الإستراتيجية تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق التميز التسويقي، حيث أوضحت نتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً ومعنوياً بين البراعة الإستراتيجية والتميز التسويقي، وأوصت الدراسة بأعداد وتنفيذ خطة سنوية لتدريب العاملين وتطويرهم بهدف تنمية مهاراتهم القيادية، وتهيئتهم لتولي المسؤوليات مستقبلاً، وإجراء الدراسات الدورية لقياس احتياجات العملاء وآرائهم، وتحليل نتائجها والاستفادة منها في تطوير الخدمات وتحديثها بصورة مستمرة، بما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء.

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتمثل في اشتداد المنافسة، وتقلب أذواق المستهلكين، وتسارع التطورات

دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في اربيل

التكنولوجية، مما جعل الحفاظ على البقاء والنمو يتطلب امتلاك قدرات تنظيمية واستراتيجية تفوق القدرات التقليدية. ومن هنا برز مفهوم البراعة الاستراتيجية (Strategic Dexterity) كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والذي يشير إلى قدرة المنظمة على الجمع بين المرونة في التفكير والحزم في التنفيذ، بما يُمكنها من التكيف مع المتغيرات واستباق الفرص والاستجابة السريعة للتهديدات.

وتُعد البراعة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في تمكين المؤسسات من تحقيق التميز التسويقي (Marketing Distinction)، الذي يُعد بدوره هدفاً تسعى إليه أغلب المؤسسات الطامحة للريادة في السوق. فالتميز التسويقي لا يقتصر فقط على تقديم منتج جيد أو خدمة فريدة، بل يشمل القدرة على فهم السوق بعمق، واستهداف الزبائن بدقة، وتقديم عروض قيمة تتفوق على المنافسين، ما يعزز الصورة الذهنية للعلامة التجارية، ويضمن ولاء الزبائن على المدى الطويل. إن العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي تمثل محوراً بحثياً مهماً، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات براعة استراتيجية، مثل التفكير بعيد المدى، والقدرة على الابتكار، والقدرة على المواءمة بين مواردها الداخلية ومتغيرات السوق، هي الأكثر قدرة على صياغة استراتيجيات تسويقية متجددة تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور البراعة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز التسويقي، وذلك من خلال تحليل وجهات نظر عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات. كما يتناول البحث العلاقة بين ممارسات البراعة الاستراتيجية ومكونات التميز التسويقي. ويأمل هذا البحث أن يُسهم في سد الفجوة المعرفية حول أهمية تبني البراعة الاستراتيجية كمدخل فاعل في تحقيق التميز التسويقي، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات في ظل البيئة الديناميكية التي تشهدها الأسواق الحديثة.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

أولاً: مشكلة البحث:

واجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة تتطلب قدرات عالية في التفكير والتخطيط والتنفيذ، ومن بين هذه القدرات تبرز البراعة الاستراتيجية كأحدى الركائز المهمة لتحقيق التميز المؤسسي، لاسيما في المجالات التسويقية. وفي هذا الإطار، سعى هذا البحث إلى التعرف على دور البراعة الاستراتيجية وأثرها في التميز التسويقي داخل شركة كورك .

ومن هذا المنطلق استشعر الباحثون بالدور الذي تلعبه البراعة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي، وعليه قاموا بصياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

١. ما مدى ادراك العاملين في شركة كورك لاهمية تطبيق كل بعد من ابعاد البراعة الاستراتيجية؟

٢. هل هناك للبراعة الاستراتيجية دور في تعزيز التميز التسويقي؟

٣. ماهي طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي في الشركة المبحوثة ؟

ثانياً: أهداف البحث : تنبثق من تساؤلات الدراسة الحالية مجموعة من الاهداف تتلخص بما يلي:

١. التعرف على دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي.

٢. تسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة في تطبيق البراعة الإستراتيجية في بيئة الأعمال.

٣. تحديد أسس التميز التسويقي وأبعاده المختلفة في المؤسسات.

٤. تحليل طبيعة العلاقة بين ابعاد التميز التسويقي وأبعاد البراعة الإستراتيجية.

٥. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات إلى صُناع القرار في الشركات، حول أهمية البراعة الإستراتيجية لتحقيق التميز التسويقي.

ثالثاً: أهمية البحث:

إن هذه الدراسة تعد من الدراسات الحديثة نسبياً التي تناولت موضوع البراعة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التسويقي وتزداد أهمية الموضوع في بيئة الأعمال، لاسيما في قطاع الإنتاج المتمثل بشركة كورك، نظراً لكونه قطاعاً تنافسياً يتطلب ابتكاراً مستمراً .

١- تعزيز الاسهام النظري لمتغيرات الدراسة الحالية عن طريق استعراض خلاصة لافكار البعض من المفكرين والباحثين في مجال (البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي وابعادهما) بصورة مجتمعة.

٢- توضيح طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة تزود الشركة كورك بمعلومات واقعية عن أبعاد المتغيرات المبحوثة ومساعدتها على اختيار الآليات تعزيز التميز التسويقي داخل الشركة.

رابعاً: **مخطط الفرضي للبحث:** في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تم تطوير مخطط الدراسة ذات صلة بمتغيرين ويقدم النموذج البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات

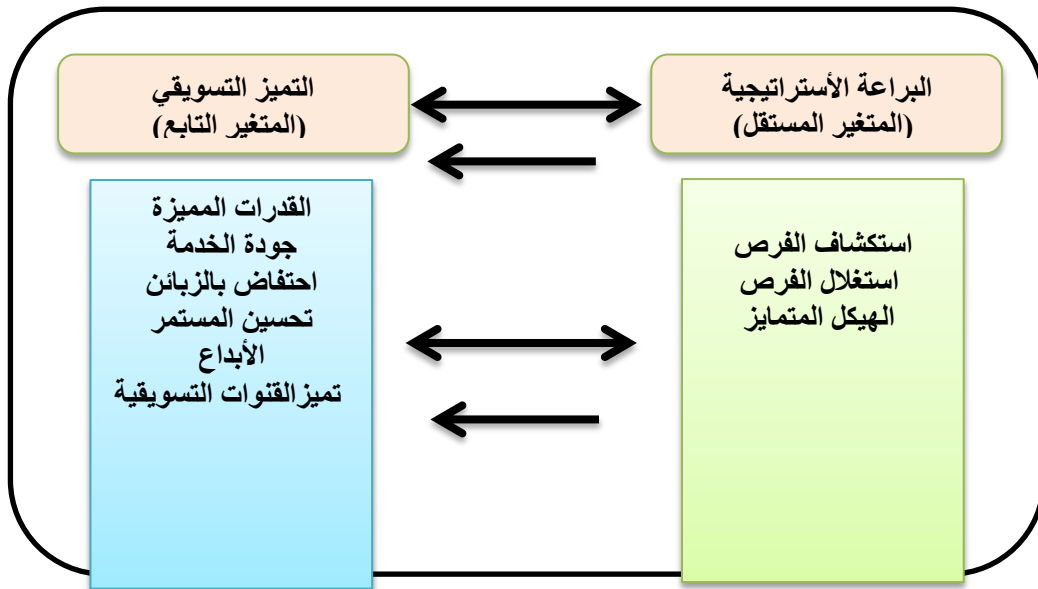
دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في اربيل

واتجاهات التأثير بين متغيرين، وكما موضح في الشكل (١) ليكون مشتملاً لمتغيرات الدراسة ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً لابد من توضيح الآتي:

أ. المتغير المستقل: يشمل البراعة الاستراتيجية والذي يتضمن ثلاثة ابعاد الموضحة في المخطط وهم (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل المتمايز).

ب. المتغير التابع: يشمل التميز التسويقي والذي يتضمن ستة أبعاد موضحة في المخطط وهي (القدرات المميزة، جودة الخدمة، احتفاض بالزبائن، تحسين المستمر، الأبداع، تميز القنوات التسويقية).



علاقة الارتباط
التأثير

الشكل رقم (١) مخطط الدراسة الفرضي
المصدر: من اعداد الباحثة



خامساً: فرضيات الدراسة: من أجل ايجاد اجابات المنطقية لتساؤلات الدراسة الحالية وتحقيقا لاهدافه فهناك فرضيتين رئيسيتين توضح العلاقة الارتباط وتأثير بين متغيرات البحث التي تنبثق من انموذج البحث التي تبنتها البحث، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي منفردة ومجموعة
الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي منفردة ومجموعة.

سادساً: أدوات جمع البيانات: من أجل أن تحقق هذا البحث غاياته المنشودة فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات بجانبها النظري والميداني، ويمكن تلخيصها بالآتي:

الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على عددٍ من المصادر والمراجع العلمية والمتمثلة بالأدبيات العربية والانكليزية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح سابقة لدارسين وأكاديميين معنيين لهم صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الإطلاع على مواقع الانترنت المهمة بمجال البحث العلمي لإغناء الجانب النظري.

الجانب الميداني: اعتمد البحث الإستبانة كمصدر رئيسي في جمع المعلومات الاولى من عينة البحث وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي وقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثة خلال المدة الواقعة بين ١١-٢-٢٠٢٦ الى ٥-٧ - ٢٠٢٦ على عينة البحث وقد قسمت على جزئين اساسين، كما هو موضح في الجدول (1) الجزء الاول: ويتضمن معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينه البحث وتشمل (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الشركة).

الجزء الثاني: ويضم (20) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين هما:

المحور الاول: يتكون من (10) عبارة متعلقة بأبعاد البراعة الاستراتيجية.

المحور الثاني: يتكون من (10) فقرة خاصة بأبعاد التميز التسويقي.

للتحقق من مستوى موثوقية أداة جمع البيانات ومدى اتساقها في قياس متغيرات الدراسة، جرى احتساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيري الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل الثبات جاءت ضمن المستويات المقبولة علمياً، مما يعكس تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من

الاتساق الداخلي بين فقراتها، ويؤكد صلاحيتها للاعتماد عليها في جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالدراسة.

كما هو موضح في الجدول (١) الآتي:

الجدول (١) قيمة اختبار الفاكرونباخ لمحاور الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ للفقرة	الوصف
البراعة الاستراتيجية	١٠	٠.٨٢٤	جيدة
التميز التسويقي	١٠	٠.٨١٣	جيدة
المؤشر الكلي للاستبانة	٢٠	٠.٨٦٩	جيدة

N= 89

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.V.26

سابعاً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في الشركة كورك للاتصالات - اربيل.
- 2- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الجانب الميداني خلال المدة الواقعة بين (١١-٢-٢٠٢٦) لغاية (٥-٧-٢٠٢٦) وقد تم توزيع الاستبانة خلال هذه المدة في الميدان المبحوث.
- 3- الحدود الموضوعية: ويشمل متغيرات البحث الفرعية والرئيسية وكما يأتي:
 - ت. أبعاد البراعة الاستراتيجية التي تمثلت بـ (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل المتميز).
 - ث. أبعاد التميز التسويقي التي تمثلت بـ (القدرات المميزة، جودة الخدمة، احتفاظ بالزبائن، تحسين المستمر، الأبداع، تميز القنوات التسويقية).
- 4- الحدود البشرية: الحدود البشرية للبحث توصف بالعاملين في الشركة كورك - اربيل.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: اذ اعتمد الباحثين على برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv.26) في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً إلى أهداف البحث ولوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل في الآتي:

النسب المئوية، التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation Coefficient) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة. استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر

استجابي. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات أداة البحث (الاستمارة الاستبانة).

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: البراعة الاستراتيجية:

أ- مفهوم وتعريف البراعة الاستراتيجية:

تُعد البراعة الإستراتيجية (Strategic Dexterity) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت كرد فعل طبيعي للتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال العالمية، ولا سيما في ظل ما يشهده العالم من تسارع في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة السوقية. وقد برز هذا المفهوم كأداة ضرورية لمساعدة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة، دون أن تفقد توازنها الاستراتيجي أو تتخلى عن أهدافها بعيدة المدى.

ويُقصد بالبراعة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على الجمع بين مرونة التحرك وسرعة الاستجابة من جهة، والالتزام بالاتجاهات والخطط الاستراتيجية طويلة المدى من جهة أخرى، بما يعكس توازناً ديناميكياً بين متطلبات التغيير الفوري والانضباط المؤسسي (Doz & Kosonen، ٢٠١٨: ٣٧٠). وتمثل هذه القدرة شكلاً من أشكال التكيف الاستراتيجي المتقدم الذي يتجاوز مجرد التفاعل مع البيئة، ليصل إلى إعادة تشكيلها وقيادتها. كما انها تتجسد في القدرة على المواءمة بين الاستباقية الاستراتيجية والانضباط التنفيذي، أي بين الجرأة في المبادرة والحرص في التنفيذ. وهي تشمل تطوير عمليات قيادية ومؤسسية تسمح بإعادة توجيه الاستراتيجية دون فقدان الانسجام الداخلي أو الإضرار بالكفاءة التشغيلية.

ومن الجانب العربي، عرّف (الحبشي، ٢٠١٨: ١١٢) البراعة الإستراتيجية بأنها "القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومدروسة في ظل بيئة مضطربة، مع المحافظة على الرؤية المؤسسية والانسجام في الأداء". ويشير هذا التعريف إلى أهمية الجمع بين الفكر القيادي والتحليل الاستراتيجي الدقيق، بما يعزز من جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص.

كما تُعد البراعة الإستراتيجية مفهوماً شاملاً يربط بين عدة مفاهيم إدارية معاصرة مثل الرشاقة التنظيمية، والتفكير التصميمي، والذكاء الاستراتيجي. لكنها تختلف عنها في تركيزها على البعد التنفيذي المتسق مع الإبداع والابتكار، وهي لا تقتصر على المرونة فحسب، بل تتطلب القدرة على إحداث تغيير منظم ومنسق عبر جميع مستويات المؤسسة.

وتكمن أهمية البراعة الإستراتيجية في أنها:

• تُمكن المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

• تُساعد على تحقيق التوازن بين إدارة الأزمات والتخطيط بعيد المدى.

• تعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار دون فقدان الكفاءة.

• تدعم بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والانفتاح.

وقد أكدت (الرفاعي، ٢٠٢٢: ٨٥) في دراستها على أهمية البراعة الإستراتيجية بوصفها إحدى ركائز البقاء والتفوق في الأسواق المعاصرة، مشيرة إلى أن المؤسسات القادرة على تنمية هذا النمط من التفكير الاستراتيجي هي الأكثر قدرة على مقاومة الصدمات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يُعد مفهوم البراعة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال في طور التطوير والتنظير، ولذلك فقد تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون، كلٌ بحسب الزاوية التي تناول منها هذا المفهوم. وقد قدّمه دوز وكوسونين (Doz & Kosonen) ضمن سياق المؤسسات الكبرى التي تواجه تحديات بيئية معقدة، حيث عرّفاه بأنه "القدرة المؤسسية على تجديد الاستراتيجية بسرعة، بالتزامن مع إعادة تشكيل وتنسيق الموارد والعمليات بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية" (Doz & Kosonen ، ٢٠٠٨: ٦١).

ويعكس هذا التعريف اهتمامًا بالبعد المؤسسي والقدرة على التكيف عبر إعادة توزيع الموارد داخليًا بما يتماشى مع ديناميكيات السوق.

و فقد تناول العديد من الباحثين البراعة الإستراتيجية من منظور التكيف والتنافس. فقد عرّفها (الزيود، ٢٠٢٠: ١٥٤) بأنها "القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، من خلال إعادة صياغة الأهداف وتوجيه الموارد بما يضمن الاستمرارية والتفوق التنافسي".

ويركز هذا التعريف على عنصر المرونة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوظيف الإمكانيات بشكل يحقق التفوق في بيئات متقلبة.

وفي دراسة عربية أخرى، عرّفها العنزي (2019) بأنها: "المقدرة التنظيمية التي تتيح لقادة المؤسسة تطوير وتحويل الخطط الاستراتيجية في الوقت المناسب، دون أن يؤثر ذلك سلبًا على الاتساق الداخلي أو جودة الأداء التنفيذي" (العنزي، ٢٠١٩: ١٩٨).



ويُظهر هذا التعريف البراعة كخاصية قيادية وتنظيمية معًا، تربط بين التفكير المستقبلي والاستجابة الذكية.

وبالنظر إلى هذه التعريفات المختلفة، يمكن صياغة تعريف إجرائي للبراعة الإستراتيجية يتناسب مع الطابع التطبيقي للبحث الحالي على النحو التالي:

"قدرة المؤسسة على التفاعل الديناميكي مع البيئة من خلال تنمية مرونة فكرية وتشغيلية تتيح لها الابتكار والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات، دون التفريط بالاتجاهات الإستراتيجية الجوهرية".

هذا التعريف يُبرز أن البراعة الإستراتيجية ليست مجرد قدرة على التكيف، بل إنها تمثل كفاءة /استراتيجية متقدمة تتطلب تنسيقًا عالي المستوى بين العقل الاستراتيجي والعمليات التشغيلية.

ب- أهمية البراعة الإستراتيجية

تكتسب البراعة الإستراتيجية أهمية متزايدة في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد والتقلبات وعدم اليقين، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو التنظيمي. وتُعد هذه البراعة ضرورة حيوية للمؤسسات الطامحة للحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامة أدائها في بيئات تتغير بشكل مستمر. ويمكن تلخيص أبرز أوجه أهمية البراعة الاستراتيجية في النقاط التالية:

١ - تحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد: تمكّن البراعة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق توازن ديناميكي بين الحفاظ على الثوابت التنظيمية والاستراتيجية من جهة، وتجديد الهياكل والأنشطة بما يتناسب مع التغيرات الخارجية من جهة أخرى. ويُعد هذا التوازن عنصرًا محوريًا في بناء ميزة تنافسية طويلة الأجل، حيث تظل المؤسسة وفيه لرؤيتها ورسالتها الاستراتيجية، مع قدرتها على التكيف مع الواقع الجديد بسرعة وفعالية (Doz & Kosonen, 2010: 369)

٢ - التعامل مع حالات عدم اليقين: في ظل بيئة تتسم بالغموض والتقلب المستمر، تمثل البراعة الاستراتيجية أداة فعالة في إدارة حالة عدم اليقين، إذ تُمكن المؤسسة من تعديل استراتيجياتها التشغيلية بشكل متزامن مع تغيّر الظروف، دون الإضرار بالاتجاه العام. هذه القدرة على الاستجابة السريعة تقلل من مخاطر التهديدات الخارجية وتعزز من استمرارية المؤسسة في السوق (Teece, 2009: 20)

٣ - استغلال الفرص السوقية قبل المنافسين: تُمكن البراعة الإستراتيجية المؤسسات من التحرك المبكر تجاه الفرص الناشئة في السوق قبل أن يتمكن المنافسون من استيعابها أو

استغلالها. وتُعد هذه الميزة الاستباقية أحد أبرز مظاهر البراعة الاستراتيجية، حيث تمنح المؤسسة وقتاً أكبر في بناء قاعدة سوقية قبل ازدهام المنافسة، وتُعزز من قدرتها على تقديم قيمة مضافة مستمرة للزبائن. (Hamel & Välikangas, 2003: 55)

٤- استغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب أسواق وزبائن جدد: والتي تتوافق مع إستراتيجية نمو وتطوير السوق ولذلك تعتبر وسيلة لتنفيذ الأسراتيجيات الأستغلالية التي تمكن المنظمات من تعزيز المهارات والعمليات الحالية و كذلك تنفيذ الأبتكارات الأضافية التي تلبي احتياجات زبائنهم الحاليين أو تحسين أو زيادة جودة و كمية المنتجات الحالية. (عماري، ٢٠٢٢: ٧٣)

ت- أبعاد البراعة الإستراتيجية :

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن البراعة الإستراتيجية ليست خاصية أحادية الأبعاد، بل تتكون من مجموعة مترابطة من الأبعاد أو القدرات التي تُمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين التكيف والاتجاه الاستراتيجي. وتُعد هذه الأبعاد مكونات أساسية تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع البيئات المعقدة وغير المستقرة. على ضوء ذلك حدد كل من (الكرعاوي، ٢٠١٨: ٢٤)، (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٥)، (رشيد والعبودي، ٢٠١٨: ٣٣)، (Glenn & Zannie, 2012)، (Turner eta, ٢٠١٧: ١٥٣٣) ثلاثة أبعاد الرئيسية للبراعة الاستراتيجية ومن أبرز هذه الأبعاد:

١. استكشاف الفرص:

تهدف الفرص الجديدة الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة عمليات أو خدمات كما انها تؤدي إلى تطوير الأبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع افاق والتفكير والدراسة و الأهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد، وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة ان تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامثالها موارد بما يمكنها في ضوء حالة تكنولوجياتها من التعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

٢. استغلال الفرص:

يتم استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية، حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا وإن هنالك فرص استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من اجل استثمار القدرات الحالية.

٣. الهيكل المتمايز:

هناك دراسات حول أهمية الهيكل المتمايز، أو التقسيمات الفرعية للمهام التنظيمية من خلال الحفاظ على ثقافات متميزة لأبتكار والتحسين يعتبر الهيكل المتمايز عاملا حاسما بالنسبة لحدوث انحراف هيكل يحث على وجود عمليات وثقافات، تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين. إن إنشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات أن تبتكر، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلي للوظائف المتعددة في المنظمة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين.

ثانياً : التميز التسويقي:

أ- مفهوم وتعريف التميز التسويقي:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع في أذواق المستهلكين، واشتداد حدة المنافسة نتيجة للعولمة وتطور التكنولوجيا، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالبحث عن أدوات واستراتيجيات تضمن لها التميز والبقاء في السوق. ومن أبرز هذه الأدوات التميز التسويقي (Marketing Distinction) الذي يُعد من المفاهيم الاستراتيجية الحيوية، حيث يسعى إلى خلق صورة ذهنية إيجابية ومفردة في عقل الزبون، تدفعه إلى تفضيل منتجات أو خدمات المؤسسة على غيرها من المنافسين.

ويُقصد بالتميز التسويقي أنه القدرة على تقديم منتج أو خدمة تتصف بخصائص فريدة وذات قيمة في نظر العملاء، بحيث لا يسهل تقليدها من قبل المنافسين، وتساهم في بناء علاقة ولاء طويلة الأمد مع الزبائن. فالمؤسسات التي تطبق استراتيجيات تميز فعالة تستطيع بناء مزايا تنافسية يصعب اختراقها، مثل جودة المنتج، أو الابتكار في التصميم، أو تقديم تجربة خدمة استثنائية.

وقد عرّف Kotler & Keller (2016: 212) التميز التسويقي بأنه:

"القدرة على تقديم منتج أو خدمة تتسم بصفات فريدة ومتفوقة في نظر العملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون، بما يؤدي إلى تعزيز الولاء وزيادة الحصة السوقية (Kotler & Keller, 2016: 212).

ويُبرز هذا التعريف أهمية بناء ميزة متصورة من قبل الزبائن لا تقتصر على المكونات المادية للمنتج، بل تشمل أيضاً الجوانب العاطفية والخدمية المرتبطة به.

وفي السياق العربي، قدّم الطائي (2021) تعريفاً متقارباً حيث يرى أن التميز التسويقي:

"استراتيجية تقوم على تقديم خصائص أو مزايا حصرية في المنتج أو الخدمة تثير اهتمام الزبائن وتؤدي إلى تفضيلهم للمؤسسة دون غيرها" (الطائي، ٢٠٢١: ١٠١).

ويؤكد من خلاله على دور التميز في إقناع الزبائن ليس فقط بالجودة، بل بتفرد المؤسسة في تقديم القيمة.

كما يشير الحمادي (2020) إلى أن التميز التسويقي لا ينبغي أن يُنظر إليه كأداة ترويجية فقط، بل كعنصر جوهري في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ يربط بين احتياجات المستهلك وسلوكياته من جهة، وقدرات المؤسسة على الابتكار والتطوير من جهة أخرى (الحمادي، ٢٠٢٠: ٦٧).

في حين يُبرز رمضان (2019) أهمية البعد المعنوي في التميز التسويقي، حيث يرى أن الانطباع الذهني والرمزية المرتبطة بالعلامة التجارية تمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التميز، ولا تقل أهمية عن الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة (رمضان، ٢٠١٩: ١٣٤).

ب- أهمية التميز التسويقي:

يمثل التميز التسويقي أحد أهم المداخل الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يُعد وسيلة فعالة لخلق فارق حقيقي بين المؤسسة ومنافسيها في ذهن الزبون. فهو لا يقتصر على تقديم منتج مختلف، بل يتعداه إلى صياغة تجربة متكاملة تشبع احتياجات العميل بطريقة متفردة، ما يمنح المؤسسة موقعاً متقدماً في السوق ويزيد من فرص نجاحها ونموها (Zeithaml, 1988: 3).

١. **جذب العملاء الجدد:** تُسهم استراتيجيات التميز التسويقي في جذب شرائح جديدة من الزبائن من خلال تقديم عروض تسويقية مبتكرة وقيمة مضافة غير متوفرة لدى المنافسين. فعندما يشعر العميل أن المنتج أو الخدمة المقدمة تلبي حاجة معينة بشكل أفضل أو أسرع أو أكثر تميزاً، فإنه سيكون أكثر استعداداً لتجربة العلامة التجارية والتفاعل معها. ويؤكد الباحثون أن هذا العامل من

أهم المحركات لنمو الحصة السوقية للمؤسسة، خاصة في الأسواق التي تعاني من تشابه كبير في المنتجات (الحمامي، ٢٠١٩: ١٦٥).

٢. **تعزيز ولاء العملاء:** يُعد تعزيز الولاء أحد أبرز المكاسب الناتجة عن تطبيق التميز التسويقي، إذ إن الزبائن الذين يجدون أن المؤسسة تقدم لهم تجربة فريدة تتجاوز مجرد المنتج، يكونون أكثر استعداداً للبقاء معها والتوصية بها للآخرين. كما أن الولاء الناتج عن التميز لا يكون فقط عاطفياً، بل يستند إلى تقييم عقلاني للقيمة المقدمة مقابل ما يُدفع، وهو ما يجعل العلاقة بين الزبون والمؤسسة أكثر متانة واستدامة (رمضان، ٢٠١٩: ١٣٧).

٣. **تسهيل عملية التسعير:** يُساهم التميز التسويقي في تسهيل سياسة التسعير للمؤسسة، إذ يمنحها قدرة على تسويق منتجاتها بأسعار أعلى من منافسيها، نظراً لارتفاع القيمة المدركة في ذهن المستهلك. فكلما كانت هناك خصائص فريدة في المنتج أو الخدمة، كلما أصبح الزبون أكثر تقبلاً لدفع سعر أعلى باعتباره انعكاساً لتلك القيمة. وهذا ما أشار إليه Zeithaml, 1988: (3) بأن السعر لا يُنظر إليه كرقم مجرد، بل كعنصر يعكس تصور العميل للجودة والمزايا التي يحصل عليها.

٤. **الحد من حساسية السعر:** من خلال تقديم قيمة مميزة يصعب تقليدها، تقل حساسية الزبون تجاه السعر، مما يقلل من اعتماد المؤسسة على المنافسة السعرية، التي قد تؤدي إلى تآكل الهوامش الربحية. الزبائن المتمسكون بالقيمة غالباً ما لا يبحثون عن الأرخص، بل عن "الأفضل" في تجربتهم، وهو ما يمنح المؤسسات المتميزة تسويقاً ميزة تنافسية مستدامة حتى في ظل تقلب الأسعار في السوق (الطائي، ٢٠٢١: ١٠٦).

٥. **تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية:** تُسهم استراتيجيات التميز التسويقي أيضاً في بناء صورة ذهنية إيجابية ومتماسكة لدى الزبائن، حيث ينظرون إلى المؤسسة بوصفها جهة رائدة ومبتكرة ومهتمة بتقديم الأفضل. وهذا الانطباع يعزز من الثقة والارتباط العاطفي بالعلامة التجارية، ويساعد في ترسيخها في أذهان الجمهور، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ومكانتها السوقية (الحمامي، ٢٠١٩: ١٦٥).

ت- أبعاد التميز التسويقي:

تتعدد أبعاد التميز التسويقي وتتنوع تبعاً لطبيعة النشاط التجاري، وخصائص السوق، وتوقعات الزبائن. ويُعد فهم هذه الأبعاد وتطبيقها من العوامل الحاسمة لبناء ميزة تسويقية تنافسية قادرة على البقاء. فيما يلي أبرز هذه الأبعاد:

١. القدرات المميزة (Excellence Abilities)

بدأت المساهمات الحديثة في بحوث التسويق في رسم صورة مميزة للقدرات المميزة إذ تطورت التسويق في ميدان الادارة الحديثة بوصفها تفسيرات ممكنة لتأثيرات التسويق في الأداء واستدامة الميزة التنافسية باعتبار أن هناك قدرات مميزة وفريدة في المنظمة تعد عوامل مهمة في عملية التنافس وتحقيق الأرباح (Khan et al., 2019: 1341).

٢. جودة الخدمة (Service Quality)

ان جودة الخدمة تعني أن تقوم المنظمة تقسيم وتسليم الخدمة بشكل الصحيح من اول المرة على ان توعدي بشكل افضل في المرة القادمة وتحقيق الرضا الزبائن في الوقت نفسه وان تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة (Kotler, 2003, 95).

يمكن توضيحها بأنها كل نشاط يؤدي إلى تكوين قيمة فريدة ومميزة ويعطي إضافة إيجابية للزبون في مكان وزمان محدد ويؤدي إلى احداث تغير ايجابي مرغوب عند الزبون (Sharafany, 2015: 40). فالخدمة لم تعد عنصراً ثانوياً، بل أصبحت جزءاً أساسياً من القيمة المدركة، خصوصاً في الأسواق المتطورة. يرى (الحمامي، ٢٠٢٠: ١٢١) أن المؤسسات التي تستثمر في تميز الخدمة تبني علاقات طويلة الأمد مع عملائها وتكسب ثقتهم بشكل أسرع من غيرها.

٣. احتفاظ بالزبائن (Customer Retention)

أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هو تحقيق الرضا والسعادة لهم وتقديم خدمات فريدة لهم، فرضا الزبون وسعادته يمثل مقياساً لمستوى الأداء المتحقق من الخدمة المقدمة، إذ أن زيادة الأداء عما هو متوقع يجعل الزبائن سعداء، ومن هنا تحاول المنظمات تحقيق الرضا والسعادة لهم بدرجة عالية والمحافظة عليها، إذ إن انخفاض حالة الرضا والسعادة قد يعرض الزبائن إلى التحول إلى المنظمات المنافسة ما دامت الحالية غير قادرة على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم (Oso, 2019: 10).

ويتم جذب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، ويعتبر رضا الزبون هو مفتاح الاحتفاظ به، إن أي الاستراتيجية الناجحة لإحتفاظ بالزبون تكون لها هدفان الأول يمثل تقليل السلبيات والثاني تعظيم أو زيادة الإيجابيات (Tuzkaya and Kalender, 2019: 413)، يرتبط هذا البعد بقدرات العاملين وكفاءاتهم، وخاصة أولئك الذين يتفاعلون مباشرة مع العملاء، مثل موظفي المبيعات أو

الدعم الفني. وتُعد مهارات التواصل، واللباقة، والمعرفة العميقة بالمنتج من أبرز عناصر هذا التميز. وفقاً لـ (Parasuraman et al., 1988: 15) فإن أداء الأفراد يؤثر بشكل مباشر على تصور العميل لجودة الخدمة، ويُعد أحد المحددات الأساسية للولاء والانطباع العام عن المؤسسة.

٤. تحسين المستمر (Continuous improvement)

إن عملية التحسين المستمر كلمة مركبة وتُعني (التغيير للأفضل)، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وهي فلسفة مبتكرة لقيادة الشركات الصناعية والمالية وأيضاً إمكانية تطبيقها في كافة نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية في ميدان الأعمال والصناعات، إن التميز التسويقي يحتاج إلى إجراء عمليات تحسين مستمرة، وحتى يمكن إجراء هذه العمليات بنجاح يجب توافر العناصر الآتية:

- معرفة النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد الهدف من إجراء التحسين.
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين.
- تشكيل فريق للتحسين في كل إدارة وتحديد سلطاتها.
- توفير الدعم الدائم والقوي من قبل الإدارة العليا لأجراءات التحسين. (عبد الحميد والبردان، ٢٠٢٦: ٤٣٢،

٥. الأبداع (Innovation)

عمليات عقلية تقود إلى أفكار وحلول ونظريات ومنتجات تتميز بالحدثة، ويعرف الأبداع التسويقي الأعمال أو تحاول الحصول عليها، وعرفت على أنها الأصول الفريدة للمنظمة ينتج عنها نشاطات متباينة في جوهرها عن نشاطات المنافسين ويسهل إمكانية وصول المنظمة للنجاح. (الفارس، ١٧: ٢٠٢٤)

٦. تميز القنوات التسويقية (Channel Differentiation)

يشير هذا البُعد إلى الطرق التي تستخدمها المؤسسة في إيصال منتجاتها أو خدماتها للعملاء، مثل تعدد قنوات البيع (تقليدية ورقمية)، وسهولة الوصول، والتوزيع الذكي، وتكامل القنوات. وقد أصبح هذا النوع من التمييز أكثر أهمية في ظل التحول الرقمي، إذ تُمكن المنصات الإلكترونية

وخدمات التوصيل المرنة المؤسسة من الوصول إلى شرائح أوسع من الجمهور بفعالية أكبر
(Kotler & Keller, 2016: 221)

المحور الثالث الإطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع الدراسة

تُعد شركة كورك تيليكوم إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات النقالة في العراق، وقد حققت نمواً متسارعاً منذ تأسيسها بفضل توسعها المستمر واعتمادها على تقنيات اتصالات حديثة أسهمت في تعزيز جودة خدماتها. وتمتد تغطية شبكتها إلى جميع المحافظات العراقية، حيث توفر حلولاً متنوعة للاتصالات اللاسلكية تلبي احتياجات الأفراد ومؤسسات القطاعين العام والخاص، مع التركيز على تقديم خدمات تتميز بالكفاءة والاعتمادية والقيمة المناسبة للمستهلكين. وتأسست شركة كورك تيليكوم عراقية محدودة المسؤولية متخصصة في خدمات الهاتف النقال، وبدأت نشاطها عام ٢٠٠٠ في إقليم كردستان العراق، لتكون من أوائل الشركات الوطنية العاملة في هذا المجال. وفي السابع عشر من آب عام ٢٠٠٧ حصلت على رخصة التشغيل الوطنية، الأمر الذي أتاح لها توسيع نطاق عملياتها لتشمل جميع أنحاء العراق.

وفي ظل ما يشهده قطاع الاتصالات من تغيرات متسارعة نتيجة التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة، أصبح من الضروري أن تعتمد الشركة استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز قدرتها التنافسية. ويسهم ذلك في ضمان استمرارية أعمالها، وتحسين مستوى خدماتها، وتطوير أساليب تسويقها بما يتوافق مع توقعات الزبائن واحتياجاتهم، وبما يدعم تحقيق أهدافها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

ثانياً: وصف عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كورك تيليكوم بمدينة أربيل في إقليم كردستان-العراق، والبالغ عددهم (١٠٦) عاملاً. واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية عبر توزيع استبانة على جميع أفراد المجتمع، حيث وُزعت (١٠٦) استبانة، واستُرْجِعَ منها (٨٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت (٨٣.٩٦%)، واعتمدت هذه الاستبانات بوصفها عينة الدراسة النهائية.

ثالثاً: وصف افراد العينة المبحوثة: يظهر الجدول (٢) الخصائص الديموغرافية للأفراد العينة المبحوثة وكما يأتي:



١. **الجنس:** تظهر معطيات الجدول (٢) أن نسبة الذكور بلغت (٥٨.٤٣%)، وهي أعلى من نسبة الإناث البالغة (٤١.٥٧%)، ويعكس ذلك ارتفاع تمثيل الذكور في العينة المبحوثة، وهو ما قد يرتبط بالهيكل الوظيفي في شركة كورك وبطبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون.

٢. **العمر:** تظهر معطيات الجدول (٢) أن الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) تمثل النسبة الأكبر من افراد العينة قيد الدراسة ونسبة (٤٨.٣١%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الأكثر نشاطاً واستقراراً في الجانب المهني، والتي تمتلك خبرات عملية وقدرة على استيعاب الممارسات الإدارية الحديثة.

٣. **المؤهل العلمي:** تظهر معطيات الجدول (٢) أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة المبحوثة ونسبة (٦٠.٦٧%)، وهذا يدل على أن أغلبية الافراد العاملين يمتلكون مؤهلات جامعية يمكنهم من استيعاب المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة في سياق العمل.

٤. **مدة الخدمة:** تظهر معطيات الجدول (٢) أن الفئة التي تتراوح مدة خدمتها بين (٦-١٠ سنوات) تشكل الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة ونسبة (٤٢.٧٠%)، مما يدل على أن أغلبية العاملين يمتلكون خبرة عملية جيدة، مما يعزز قدرتهم على فهم ممارسات البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي.

الجدول (٢) النسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المبحوثة

الخصائص الديموغرافية	التكرار	النسب المئوية
الجنس	الذكور	٥٢
	الإناث	٣٧
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٧
	٣١-٤٠ سنة	٤٣
	٤١-٥٠ سنة	١٩
	٥١-٦٠ سنة	٩
المؤهل العلمي	ماجستير	٩
	بكالوريوس	٥٤
	دبلوم	١٩
	إعدادية	٧
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣٢

دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في اربيل

٤٢.٦٩	٣٨	١٠-٦ سنوات
%٢١.٣٥	١٩	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	٨٩	الاجمالي

N= 89

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS v.26

رابعاً: وصف متغير البراعة الاستراتيجية: يبين الجدول (٣) المخرجات الإحصائية المتعلقة بإجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغير البراعة الاستراتيجية، حيث تم تحليل بياناتهم من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية، لغرض تحديد مستوى إدراكهم تجاه هذا المتغير الذي يتضمن المقياس المعتمد في الدراسة.

الجدول (٣) المقاييس الإحصائية لمتغير البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	مستوى الاجابة	درجة الاهمية
البراعة الاستراتيجية	X1	٤.٣٠	٠.٦٩٧	١٦.٢٠	٨٦.٠٧	جيدة جداً	١
	X2	٤.٢٨	٠.٦٥٧	١٥.٣٥	٨٥.٦٠	جيدة جداً	٢
	X3	٤.١٩	٠.٦٩٧	١٦.٦٣	٨٣.٨٢	جيدة	٤
	X4	٤.١٧	٠.٨٣٨	٢٠.١٠	٨٣.٣٧	جيدة	٥
	X5	٤.١٥	٠.٨٨٦	٢١.٣٧	٨٢.٩٢	جيدة	٧
	X6	٤.١٦	٠.٧٥٢	١٨.٠٩	٨٣.١٥	جيدة	٦
	X7	٤.١١	٠.٨٠٤	١٩.٥٥	٨٢.٢٥	جيدة	٩
	X8	٤.١٣	٠.٨٢٨	٢٠.٠٣	٨٢.٧٠	جيدة	٨
	X9	٤.٢١	٠.٨١٨	١٩.٤١	٨٤.٢٧	جيدة جداً	٣
	X10	٣.٩٩	٠.٨٥٩	٢١.٥٤	٧٩.٧٨	جيدة	١٠
المعدل الكلي		٤.١٧	٠.٧٨	١٨.٨٣	٨٣.٣٩		

N= 89

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS v.26

١. البراعة الاستراتيجية: يبين الجدول (٣) نتائج التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية، الذي جرى قياسه من خلال عشرة فقرات. وقد أظهرت النتائج أن هذا المتغير حقق مستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.١٧) بنسبة أهمية كلية بلغت (٨٣.٣٩%)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٨)، وهذا يعكس درجة عالية من اتفاق أفراد عينة الدراسة بشأن توافر هذا المتغير لدى الميدان المبحوث. وعلى مستوى الفقرات، جاءت العبارة (X1) التي تنص

على "تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالتغيرات الخارجية" في المرتبة الأولى، إذ سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، بانحراف معياري مقداره (٠.٦٩٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١٦.٢٠%)، في حين بلغت نسبة الأهمية (٨٦.٠٧%)، مما يدل على تجانس مرتفع في استجابة أفراد العينة تجاه هذه العبارة. وفي المقابل، جاءت الفقرة (X10) التي تنص على "يتم تخصيص موارد إضافية للمشروعات الابتكارية" في المرتبة الأخيرة، بالرغم من احتفاظها بمستوى تقييم مرتفع، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٩)، وانحرافها المعياري (٠.٨٥٩)، ونسبة أهمية (٧٩.٧٨%)، بينما سجلت أعلى معامل اختلاف بين العبارات بلغ (٢١.٥٤%)، أقل من (٥٠%)، مما يشير إلى محدودية التباين في آراء الأفراد المستجيبين. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز ممارسات البراعة الاستراتيجية وتطويرها بما يسهم في رفع مستوى تطبيقها في الشركة المبحوثة.

رابعاً: وصف وتشخيص متغير التميز التسويقي: يبين الجدول (٤) المخرجات الإحصائية المتعلقة بإجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغير التميز التسويقي، حيث تم تحليل بياناتهم من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية، لغرض تحديد مستوى إدراكهم تجاه هذا المتغير الذي يتضمن المقياس المعتمد في الدراسة.

الجدول (٤) المقاييس الإحصائية لمتغير التميز التسويقي

التميز التسويقي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	مستوى الإجابة	درجة الأهمية
التميز التسويقي	Y1	٤.٢٤	٠.٩٥٤	٢٢.٥٢	٨٤.٧٢	جيدة جداً	٥
	Y2	٤.١١	٠.٨٠٩	١٩.٦٨	٨٢.٢٥	جيدة	٩
	Y3	٤.٢٠	٠.٨٠٢	١٩.٠٩	٨٤.٠٤	جيدة جداً	٧
	Y4	٤.١٢	٠.٩٥١	٢٣.٠٦	٨٢.٤٧	جيدة	٨
	Y5	٤.١٠	٠.٩١٨	٢٢.٣٨	٨٢.٠٢	جيدة	١٠
	Y6	٤.٢١	٠.٧٩٠	١٨.٧٥	٨٤.٢٧	جيدة جداً	٦
	Y7	٤.٢٥	٠.٧٨٧	١٨.٥٣	٨٤.٩٤	جيدة جداً	٤
	Y8	٤.٣٠	٠.٧٨٩	١٨.٣٣	٨٦.٠٧	جيدة جداً	٢
	Y9	٤.٢٧	٠.٧٥٠	١٧.٥٧	٨٥.٣٩	جيدة جداً	٣
	Y10	٤.٣٧	٠.٦٨١	١٥.٥٨	٨٧.٤٢	جيدة جداً	١
المعدل الكلي		٤.٢٢	٠.٨٢	١٩.٥٥	٨٤.٣٦		

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS v.26 N= 89

٢. التميز التسويقي: يبين الجدول (٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغير التميز التسويقي، الذي جرى قياسه من خلال عشرة فقرات. وقد أظهرت النتائج أن هذا المتغير حقق مستوى مرتفع جداً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي الكلي (٤.٢٢) بنسبة أهمية كلية بلغت (٨٤.٣٦%)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨٢)، وهذا يعكس درجة عالية من اتفاق أفراد عينة الدراسة بشأن توافر هذا المتغير لدى الميدان المبحوث. وعلى مستوى الفقرات، جاءت العبارة (Y10) التي تنص على "تهتم الشركة بتدريب العاملين على مهارات التسويق المتميزة" في المرتبة الأولى، إذ سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٧)، بانحراف معياري مقداره (٠.٦٨١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٥.٥٨%)، في حين بلغت نسبة الأهمية (٨٧.٤٢%)، مما يدل على تجانس مرتفع في استجابة أفراد العينة تجاه هذه العبارة. وفي المقابل، جاءت الفقرة (Y5) التي تنص على "تقوم الشركة بتكثيف خدماتها لتتناسب إحتياجات العملاء" في المرتبة الأخيرة، بالرغم من احتفاظها بمستوى تقييم مرتفع، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٠)، وانحرافها المعياري (٠.٩١٨)، ونسبة أهمية (٨٢.٠٢%)، بينما سجلت أعلى معامل اختلاف بين العبارات بلغ (٢٢.٣٨%)، أقل من (٥٠%)، مما يشير إلى محدودية التباين في آراء الأفراد المستجيبين. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز ممارسات التميز التسويقي وتطويرها بما يسهم في رفع مستوى تطبيقها في الشركة المبحوثة.

خامساً: اختبار الاحصائي لانموذج الدراسة وفرضياتها

١. اختبار فرضية الارتباط على المستوى الكلي: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص "يوجد ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي على المستوى الكلي". وقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون للاختبار وظهرت النتائج كالآتي:

الجدول (٥) قيم معامل الارتباط بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي

النتيجة	(P-Value)	التميز التسويقي (Y)	المتغير التابع (Y) المتغير التفسيري (X)
علاقة معنوية قوية	0.000	٠.٦٢٥**	البراعة الاستراتيجية

N= 89

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS v.26

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

أ. تشير المعطيات الواردة في الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢٥) (**). عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. وتوضح هذه النتيجة أن زيادة اهتمام شركة كورك تيليكوم المبحوثة بتطبيق ممارسات البراعة الاستراتيجية يرتبط بارتفاع مستوى التميز التسويقي لديها.

واستناداً إلى هذه النتائج، تستنتج الباحثة بوجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي، بما يؤكد أن تبني ممارسات البراعة الاستراتيجية يسهم في تعزيز مستوى التميز التسويقي في الشركة المبحوثة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي على المستوى الكلي".

٢. تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة: جرى اختبار فرضية التأثير الخاصة بمتغيرات الدراسة من خلال توظيف نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد، بهدف تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما ومدى معنويتها إحصائياً. ويأتي هذا الإجراء للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي على المستوى الكلي". وقد اوضحت نتائج التحليل الاحصائي ما يأتي:

أ. تحليل التأثير البسيط:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية في التميز التسويقي. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٣٩.١%)، مما يدل على أن البراعة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (٣٩.١%) من التباين في التميز التسويقي، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (٦٠.٩%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وتدعم هذه النتيجة قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (٥٥.٧٧٥)، والتي كانت اكبر مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٥٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (١، ٨٧)، وهذا يؤكد معنوية نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٧.٤٦٨)، والتي كانت اكبر مقارنة بقيمتها الجدولية (١.٦٦٢)، مما يعني وجود تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية في التميز التسويقي عند مستوى الدلالة (0.05).

دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في اربيل

واستناداً إلى هذه النتائج، تستنتج الباحثة أن البراعة الاستراتيجية تمثل أحد العوامل المؤثرة في تعزيز التميز التسويقي لدى الشركة المبحوثة، إذ إن زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات البراعة الاستراتيجية تسهم في الارتقاء بمستوى التميز التسويقي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي على المستوى الكلي".

الجدول (٦) تحليل التأثير البسيط للبراعة الاستراتيجية في التميز التسويقي

R ²	F المحسوبة	التميز التسويقي (Y)		المتغير التابع
		B ₁	B ₂	المتغير التفسيري
٣٩.١ %	٥٥.٧٧٥ Sig. (0.000)	٠.٦٢٥ T (7.468) Sig. (0.000)	١.٥٨٩ T (4.488) Sig. (0.000)	البراعة الاستراتيجية (X)

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS v.26 ، DF = 1,87 ، N= 89

F الجدولية = ٣.٩٥٠ T الجدولية = ١.٦٦٢

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين على أن الأغلبية العظمى هم من الذكور، ومن الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) التي تمتلك أكثر نشاط وإستقرار في العمل ومن حملة شهادة البكالوريوس ولديهم مدة خدمة وظيفية تتراوح بين (٦-١٠ سنوات).

٢. تؤكد نتائج التحليل الوصفي عن وجود إتفاق وبمستوى مرتفع في آراء الافراد العينة المبحوثة تجاه متغير البراعة الاستراتيجية، من خلال إمتلاك الشركة المبحوثة القدرة على التنبؤ بالتغيرات الخارجية.

٣. أفصحت نتائج التحليل الوصفي عن وجود إتفاق وبمستوى مرتفع جداً في آراء الافراد العينة المبحوثة تجاه متغير التميز التسويقي، وذلك عن طرق إهتمام الشركة المبحوثة بتدريب العاملين على مهارات التسويق المتميزة.

٤. أكدت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي عن وجود علاقة معنوية قوية دالة معنوياً بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي، مما يدل على أنه كلما زاد تبني ممارسات البراعة الاستراتيجية يسهم في تعزيز مستوى التميز التسويقي في الشركة المبحوثة.

٥. أفرزت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود تأثير معنوي دال معنوياً البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي. وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات البراعة الاستراتيجية تسهم في الارتقاء بمستوى التميز التسويقي في الشركة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

٢. استثمار الخصائص الديموغرافية للعاملين، ولاسيما للفئة التي تتراوح مدة خدمتهم بين (٦-١٠ سنوات)، من خلال إعداد وتنفيذ خطة تدريب وتطوير سنوية تستهدف تنمية مهاراتهم القيادية، وتهيئتهم لتولي المسؤوليات مستقبلاً، بالتنسيق مع الموارد البشرية لتنفيذ هذه الخطة ومتابعة نتائجها عبر مؤشرات أداء تقيس مدى تطور مهاراتهم وجاهزيتهم لشغل المناصب القيادية، بما يسهم في تعزيز استدامة الكفاءات وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي.

٣. الحفاظ على المستوى المرتفع لمتغيري الدراسة من خلال تبني آليات مؤسسية للتحسين المستمر، وذلك عبر اعتماد مؤشرات أداء رئيسة لقياس مستوى الابتكار، ورضا الزبائن، والحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق، بما يتيح متابعة الأداء بشكل منتظم، وتحديد مجالات التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحقيق التميز التسويقي.

٤. زيادة مستوى الدعم المخصص للمشاريع الابتكارية من خلال تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية كافية ضمن الموازنة السنوية للشركة، وإعداد خطة تنفيذية تحدد أولويات هذه المشاريع، مع متابعة تنفيذها وتقييم نتائجها باستخدام معايير محددة، بما يعزز البراعة الاستراتيجية ويسهم في تحقيق التميز التسويقي للشركة.

٥. تعزيز قدرة الشركة على تكييف خدماتها بما يتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة، وذلك من خلال إجراء دراسات دورية لقياس احتياجات العملاء وآرائهم، وتحليل نتائجها والاستفادة منها في تطوير الخدمات وتحديثها بصورة مستمرة، بما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء.

٦. الاهتمام بتحسين طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والتميز التسويقي، وتوجيهها بما يخدم أهداف شركة كورك، وذلك من خلال إعداد خطة عمل دورية تتضمن برامج وإجراءات تعزز

دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في اربيل

التكامل بينهما، ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها وفق آليات تقييم دورية، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر وتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي.

المصادر

المصادر العربية:

١. الحبشي، محمد عبد الله. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
٢. الحمادي، عارف عبد الله. (2020). إدارة التسويق الحديث: مدخل استراتيجي تطبيقي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣. الحامي، محمد قاسم. (٢٠١٩). "استراتيجيات التميز التسويقي وأثرها في تعزيز ولاء الزبائن: دراسة تحليلية في شركات الاتصالات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥(3)، ص. ١٦٠-١٧٢.
٤. الرفاعي، نهى محمود. (2022). البراعة الاستراتيجية ودورها في استدامة المنظمات المعاصرة. بغداد: المركز العربي للأبحاث والدراسات.
٥. رمضان، محمود عبد الرضا. (2019). استراتيجيات التميز في التسويق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦. الشمري، فارس حسن. (٢٠٢٠). "أثر تمييز المنتج على النمو السوقي في المؤسسات الصناعية العراقية"، مجلة التنمية الصناعية العراقية، ١٢(2)، ص. ١٣٠-١٤٤.
٧. الطائي، كامل محمد. (2021). التسويق الاستراتيجي في بيئة تنافسية. بغداد: دار الكتب العلمية.
٨. العبيدي، نجم عبد الزهرة. (2021). إدارة العلامة التجارية في المؤسسات الخدمية. البصرة: دار ابن الأثير.
٩. العنزي، حسين عبد الرحمن. (2019). القيادة والنكاه الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
١٠. العماري، سمير. (٢٠٢٢). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية - المجلد (٨)، العدد ١، ص ٧٣.
١١. الزبيد، رائد أحمد (٢٠٢٠) " البراعة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة: مدخل تنظيمي". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٢. عبد الحميد، طلعت اسعد والبردان، محمد فوزي (٢٠٢٦). دور التسويق الرقمي في تحقيق التميز التسويقي: بالتطبيق على عملاء شركات صناعة الهواتف المحمول بمصر، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية- المجلد (٥)، العدد ١٧.
١٣. الكرعوي، محمد ثابت (٢٠١٨) " دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد- المجلد الخامس، العدد العشرون، ص ٢٥.
١٤. الفارس، سهيل لقمان عباس (٢٠٢٥) " التسويق بالذكاء الاصطناعي مدخل لتحقيق التميز التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي المنصات الرقمية في مدينة الموصل " مجلة جامعة الكوت - عدد خاص، المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية والاقتصادية.



١٥. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (٢٠١٧) "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير- كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط-قسم إدارة الأعمال، ص ٢٥.

١٦. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق لفته (٢٠١٨) " السلوك الاستراتيجي للمديرية وانعكاسه على براءة المنظمات: بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة " وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية/ بغداد، ص ٣٣.

المصادر الاجنبية:

- 1.Ali, M. and Wang, H., (2018). *Organizational Transformation and Strategic Change: A Case-Based Approach*. Journal of Strategic Management, 29(3), pp.112–127.
- 2.Do, Y. and Kosonen, M., (2008). *The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience*. California Management Review, 50(3), pp.95–118.
- 3.Do, Y. and Kosonen, M., (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*. Long Range Planning, 43(2–3), pp.370–382.
- 4.Drucker, P.F., (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperBusiness.
- 5.Hamel, G. and Välikangas, L., (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, 81(9), pp.52–63.
- 6.Kotler, P. and Keller, K.L., (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education.
- 7.Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64(1), pp.12–40.
- 8.Porter, M.E., (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- 9.Teece, D.J., (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- 10.Teece, D.J., Peteraf, M.A. and Leih, S., (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*. California Management Review, 58(4), pp.13–35.
- 11.Zeithaml, V.A., (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing, 52(3), pp.2–22.
12. Glenn, B Voss , Zannie Giraud Voss (2012) " Strategic Ambidexterity in small and Medium Sized, Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in product and Market Domains "Articles in Advance pp: 1-19 ISSN- 1526-5455.
- 13.Turner, James, A. , Klerkx Laurens, White Toni, Nelson Tracy, Hincks Julie Everett(2017) Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects, dynamically configure for agricultural innovation" Land use policy 68(2017) pp: 503- 523.
- 14.Khan, Asifullah . Shakeel, Muhammad Faique. Sohail , Anabia(2019) "International work-conference on artificial neural networks" : Springer International Publishing, 283-296.
- 15.Sharafany, Dilman Khoshavy, (2019) "The Impact of Marketing Auditing on Sustaining Customer Loyalty" Volume 22 Issue1.



16. Tuzkaya, Gülfem . Kalender ,Zeynep Tuğçe Şimşit (2019) " Hospital service quality evaluation with IVIF-PROMETHEE and a case study, *Socio-Economic Planning Sciences*, Volume 68.

Sources

Arabic Sources:

1. Al-Habashi, Muhammad Abdullah. (2018). Strategic Leadership and its Impact on Enhancing Organizational Agility. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Jami'i.
2. Al-Hammadi, Arif Abdullah. (2020). Modern Marketing Management: An Applied Strategic Approach. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
3. Al-Hamami, Muhammad Qasim. (2019). "Marketing Excellence Strategies and their Impact on Enhancing Customer Loyalty: An Analytical Study in Iraqi Telecommunications Companies," *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25(3), pp. 160–172.
4. Al-Rifai, Nuha Mahmoud. (2022). Strategic Agility and its Role in the Sustainability of Contemporary Organizations. Baghdad: Arab Center for Research and Studies.
5. Al-Ramadan, Mahmoud Abdul-Ridha. (2019). Marketing Excellence Strategies. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
6. Al-Shammari, Faris Hassan. (2020). "The Impact of Product Differentiation on Market Growth in Iraqi Industrial Institutions," *Iraqi Journal of Industrial Development*, 12(2), pp. 130–144.
7. Al-Ta'i, Kamil Muhammad. (2021). Strategic Marketing in a Competitive Environment. Baghdad: Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah.
8. Al-Ubaidi, Najm Abdul-Zahra. (2021). Brand Management in Service Institutions. Basra: Dar Ibn Al-Atheer.
9. Al-Anzi, Hussein Abdul-Rahman. (2019). Leadership and Strategic Intelligence in Contemporary Organizations. Riyadh: Dar Al-Zahra for Publishing and Distribution.
10. Al-Ammari, Samir. (2022). The Role of Dynamic Capabilities in Enhancing Strategic Agility: A Case Study of Some Economic Institutions in the Wilaya of M'Sila, *Journal of Economics and Finance – Volume (8), Issue 1*, p. 73.
11. Al-Zayoud, Raed Ahmed (2020). "Strategic Agility in Modern Institutions: An Organizational Approach." Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
12. Abdel Hamid, Talaat Asaad and Al-Bardan, Mohamed Fawzi (2026). The Role of Digital Marketing in Achieving Marketing Excellence: A Case Study of Mobile Phone Manufacturing Companies in Egypt, *Raya International Journal of Business Sciences - Volume (5), Issue 17*.
13. Al-Karawi, Muhammad Thabit (2018) "The Role of Strategic Agility Pillars in Enhancing and Building the Reputation of Higher Education Institutions: An Applied Study of Professors at Private Universities in Najaf," *Journal of Administration and Economics*, Volume 5, Issue 20, p. 25.
14. Al-Faris, Suhail Luqman Abbas (2015) "Artificial Intelligence Marketing: An Approach to Achieving Marketing Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Digital Platform Users in Mosul," *University of Kut Journal, Special Issue, Eighth Scientific Conference on Administrative and Economic Sciences*.





15. Al-Mahasneh, Lamis Arif Abdul Rabbo (2017) "The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Companies," Master's Thesis, College of Business, Middle East University, Department of Business Administration, p. 25.
16. Rashid, Saleh Abdul-Ridha and Al-Aboudi, Ali Abdul-Razzaq Lafteh (2018) "The strategic behavior of the directorate and its reflection on the agility of organizations: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Samawah Cement Plant" Proceedings of the Fourth Specialized Scientific Conference of the Administrative Technical College/Baghdad, p. 33.
17. Ali, M. and Wang, H., (2018). *Organizational Transformation and Strategic Change: A Case-Based Approach*. Journal of Strategic Management, 29(3), pp.112–127.
18. Doz, Y. and Kosonen, M., (2008). *The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience*. California Management Review, 50(3), pp.95–118.
19. Doz, Y. and Kosonen, M., (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*. Long Range Planning, 43(2–3), pp.370–382.
20. Drucker, P.F., (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperBusiness.
21. Hamel, G. and Välikangas, L., (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, 81(9), pp.52–63.
22. Kotler, P. and Keller, K.L., (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education.
23. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64(1), pp.12–40.
24. Porter, M.E., (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
25. Teece, D.J., (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
26. Teece, D.J., Peteraf, M.A. and Leih, S., (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*. California Management Review, 58(4), pp.13–35.
27. Zeithaml, V.A., (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing, 52(3), pp.2–22.
28. Glenn, B. Voss, Zannie Giraud Voss (2012) "Strategic Ambidexterity in small and Medium Sized, Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in product and Market Domains" Articles in Advance pp: 1-19 ISSN- 1526-5455.
29. Turner, James, A. , Klerkx Laurens, White Toni, Nelson Tracy, Hincks Julie Everett(2017) Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects, dynamically configure for agricultural innovation" Land use policy 68(2017) pp: 503- 523.
30. Khan, Asifullah . Shakeel, Muhammad Faique. Sohail , Anabia(2019) "International work-conference on artificial neural networks" : Springer International Publishing, 283-296.
31. Sharafany, Dilman Khoshavy, (2019) "The Impact of Marketing Auditing on Sustaining Customer Loyalty" Volume 22 Issue1.



32.Tuzkaya, Gülfem . Kalender ,Zeynep Tuğçe Şimşit (2019)” Hospital service quality evaluation with IVIF-PROMETHEE and a case study, *Socio-Economic Planning Sciences*, Volume 68.

