



Aran Journal for Language and Humanities

<https://doi.org/10.24271/ARN.2025.01-02- 27>

دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف التجارية الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق

شهوین عبدالله سليم^١، رزگار سعید حسین^٢

1. قسم إدارة الأعمال التقنية، كلية الإدارة التقنية، جامعة أربيل التقنية، إقليم كردستان- العراق
2. قسم إدارة الأعمال، كلية القانون والعلوم السياسية والإدارة، جامعة سوران، إقليم كردستان-العراق

Article Info		الملخص:
Received	July, 2025	يهدف البحث على تحديد العلاقة بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية ، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى بناء الحلول، والذاكرة التنظيمية) وبين أبعاد الإبداع التسويقي (إبداع الخدمة، التسعير، الترويج، والتوزيع، والإبداع الفردي)، مستنداً إلى المنهج الوصفي التحليلي كأساس لتحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين. ولتحقيق أهداف البحث، تم إعداد استمارة استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (160) مديرًا من مديري المصارف الخاصة العاملة في مدينة أربيل. تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS
Accepted	August, 2025	
Published:	Novemer, 2025	
Keywords		كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الإبداع التسويقي، مما يشير إلى أن تعزيز مهارات ومرونة المديرين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تنشيط ممارسات إبداعية في التسويق المصرفي. وبرز بُعد اليقظة الاستراتيجية وبناء الحلول كأكثر الأبعاد تأثيرًا في دفع عجلة الإبداع التسويقي. كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في تقييم المديرين لأبعاد البحث تعزى إلى عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في حين لم تكن الفروق بين الجنسين ذات دلالة إحصائية كبيرة. يوصي البحث المصارف التجارية الخاصة في إقليم كردستان بضرورة إدماج الارتجال الاستراتيجي كنهج عملي ضمن أنظمتها الإدارية، مع التركيز على تدريب القيادات المصرفية على مهارات التفكير المرن، والتعلم التنظيمي، وتحفيز بيئات العمل الإبداعية، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استمراريته و يحقق ابداعا في تسويق خدماتها.
Corresponding Author		
shawin.saleem@epu.edu.iq		

مقدمة:

يشهد العالم تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، وقد بات لزامًا على المؤسسات، وخاصة المؤسسات المالية، أن تواكب هذه التحولات من خلال تطوير أدواتها واستراتيجياتها بما يضمن لها القدرة على البقاء في سوق يتسم بعدم الاستقرار و شدة المنافسة. ويُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي تتأثر بشكل مباشر بهذه المتغيرات، نظرًا لطبيعة أعماله المرتبطة بالتغيرات المالية العالمية، وحاجته إلى التفاعل الدائم مع متطلبات الزبائن، والتسريعات الرقابية، والتحولات التقنية. في هذا السياق، يُعد إقليم كردستان العراق، وتحديدًا مدينة أربيل، بيئة مثالية لدراسة تطور الأداء المصرفي، لما شهدته من نمو اقتصادي متسارع بعد عام 2003، خاصة مع تنامي الاستثمارات الأجنبية والمحلية، وتوسع البنية التحتية المالية، وارتفاع الوعي الاستثماري والطلب على الخدمات المصرفية. ومع هذه الفرص، ظهرت أيضًا تحديات حقيقية تواجه المصارف الخاصة في الإقليم، أبرزها ضعف الاستعداد المؤسسي للتغيرات المفاجئة، والبطء في الاستجابة للتطورات الرقمية، والحاجة إلى أدوات حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة والتسويق.

ولعل من أبرز المفاهيم الحديثة التي ظهرت لمواجهة هذه التحديات هو مفهوم الارتجال الاستراتيجي، الذي لم يعد يُنظر إليه كحالة طارئة أو عشوائية في صنع القرار، بل أصبح يُمثل فلسفة تنظيمية تعتمد على المرونة، والسرعة، والذكاء المؤسسي. في مواجهة المتغيرات فالارتجال الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة على التفاعل السريع مع الأحداث غير المتوقعة من دون الرجوع الكامل إلى إجراءات مخططة مسبقًا، وهو بذلك يتطلب بنية تنظيمية ديناميكية وقيادة مرنة وعقول عاملة قادرة على اتخاذ قرارات آنية مدروسة. ويشتمل هذا المفهوم على أبعاد متعددة، منها اليقظة الاستراتيجية التي تُشير إلى قدرة المؤسسة على التقاط التغيرات في بيئة الأعمال قبل أن تتفاقم، والرشاقة الاستراتيجية التي تعني قدرة المؤسسة على إعادة ضبط خططها بسرعة، والهيكليات الصغرى التي تسمح باتخاذ قرارات على مستوى فرق العمل الصغيرة من دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا، وبناء الحلول الذي يتمثل في توليد أفكار جديدة بناءً على المعرفة والخبرة المتراكمة، والذاكرة التنظيمية التي تتيح للمؤسسة الاستفادة من تجاربها السابقة لحل المشكلات الحالية.

في الوقت نفسه، تزايد الاهتمام بمفهوم الإبداع التسويقي كونه أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات للتميز والتنافس في الأسواق. فالإبداع التسويقي يتجاوز فكرة الإعلان أو العرض الجذاب، ليصبح مدخلًا استراتيجيًا لإعادة تصميم العلاقة مع الزبائن، وفهم حاجاتهم المتغيرة، وتقديم حلول مبتكرة تُعزز من رضاهم وولائهم. ويشمل هذا المتغير أبعادًا عدة، أبرزها الإبداع في تقديم الخدمات من حيث الجودة، السرعة، والابتكار؛ والإبداع في التسعير الذي يوازن بين قيمة المنتج والسوق المستهدف؛ والإبداع الترويجي الذي يبتكر وسائل تواصل فعالة مع الجمهور؛ والإبداع في التوزيع عبر قنوات حديثة وملائمة؛ والإبداع الفردي الذي يعكس قدرة الموظفين على اقتراح وتنفيذ أفكار غير تقليدية تساهم في تحسين الأداء التسويقي العام. ويُعد هذا النوع من الإبداع عنصرًا حاسمًا في ظل التحول الرقمي، إذ يتطلب استخدام أدوات تحليل السوق، والاعتماد على البيانات، وتوظيف المنصات التكنولوجية الحديثة في الوصول إلى العملاء.

إن التفاعل بين هذين المفهومين – الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي – يشكل مجالًا بحثيًا غنيًا ومفتوحًا، خصوصًا في بيئة المصارف الخاصة في أربيل، التي تواجه ضغوطًا للتميز والتكيف في آن واحد. من هنا، تنبع أهمية هذه البحث في كونها تسعى إلى استكشاف العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي بوصفه مدخلًا إداريًا مرئيًا، والإبداع التسويقي بوصفه مخرجًا تنافسيًا، وذلك بهدف تحديد مدى قدرة المصارف الخاصة على تحقيق الابتكار التسويقي من خلال ممارسات ارتجالية واعية ومنظمة.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث**أولاً: مشكلة البحث**

يشهد القطاع المصرفي في إقليم كردستان، وبالأخص في مدينة أربيل، تطورات كبيرة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. ومع ذلك، تواجه المصارف الخاصة العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتها على المنافسة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق. من أبرز هذه التحديات هو القدرة على تحقيق الإبداع التسويقي، الذي يمثل عاملاً رئيسيًا في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف، ووسط بيئة عمل تتميز بالتغيرات المستمرة والضغوط الاقتصادية.

في هذا السياق، يظهر مفهوم الارتجال الاستراتيجي كأحد الأدوات الممكنة لمواجهة هذه التحديات. فهو يمثل القدرة على التصرف بسرعة ومرونة في مواجهة المواقف غير المتوقعة وتطوير استراتيجيات مبتكرة تعزز من تنافسية المؤسسات. ومع ذلك، يظل تأثير الارتجال الاستراتيجي على تحقيق الإبداع التسويقي في المصارف الخاصة قضية تحتاج إلى دراسة معمقة، مما دفع الباحث إلى صياغة مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما مدى تأثير الارتجال الاستراتيجي على تحقيق الإبداع التسويقي في المصارف الخاصة في أربيل؟

للإجابة عن مشكلة البحث الرئيسية، تم تقسيمها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسلط الضوء على مختلف جوانب البحث، وهي كما يلي:

1. ما مفهوم وأهمية الارتجال الاستراتيجي في القطاع المصرفي؟
2. كيف يساهم الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التسويقي؟
3. ما هي التحديات التي تواجه المصارف الخاصة في تطبيق الارتجال الاستراتيجي؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي؟

ثانياً: أهداف البحث

استناداً إلى مشكلة البحث، تم تحديد الأهداف الآتية:

1. تحليل مفهوم الارتجال الاستراتيجي وأهميته في القطاع المصرفي.
2. دراسة دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التسويقي.
3. "تحليل مدى تبني المصارف الخاصة لممارسات الارتجال الاستراتيجي".
4. قياس العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي في المصارف التجارية الخاصة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

1. تطوير إطار نظري متكامل يربط بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي: يسعى البحث إلى تقديم نموذج علمي واضح ومتكامل يساعد على فهم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الارتجال الاستراتيجي كنهج إداري والإبداع التسويقي كأداة لتعزيز التنافسية. يتمثل هذا الإطار في توضيح كيفية تأثير مرونة القرارات وقدرة المصارف على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق على تحسين الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية.
2. إثراء المعرفة العلمية في مجال الإبداع التسويقي في القطاع المصرفي: يتناول البحث الإبداع التسويقي بوصفه مفهوماً معاصراً يتطلب تطبيقاً دقيقاً في القطاع المصرفي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة. يهدف إلى توسيع القاعدة المعرفية من خلال التركيز على القطاع المصرفي في أربيل كحالة دراسة، مما يوفر مرجعاً غنياً للباحثين والمختصين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

1. تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء التسويقي للمصارف الخاصة: يهدف البحث إلى توفير حلول واقعية ومبنية على نتائج علمية يمكن للمصارف الخاصة تبنيها لتحسين استراتيجياتها التسويقية. تشمل هذه التوصيات تطوير آليات عمل أكثر مرونة، والاعتماد على الابتكار في تصميم المنتجات والخدمات المصرفية التي تلبي احتياجات العملاء وتزيد من ولائهم.
2. توفير أدوات لصناع القرار لتبني استراتيجيات مرنة ومستدامة: يعزز البحث قدرة القيادات المصرفية على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تمكنها من مواجهة تحديات السوق المتغيرة باستمرار. يقدم البحث رؤية تطبيقية لكيفية استخدام الارتجال الاستراتيجي كوسيلة لتمكين المصارف من تحقيق أهدافها المؤسسية، مثل تحسين الأداء المالي، زيادة الحصة السوقية، وتحقيق الاستدامة في بيئة تنافسية.

ثالثاً: فرضيات البحث

تماشياً مع الأسس النظرية للدراسة، وسعيًا لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، تم تحديد الفرضيات الآتية:

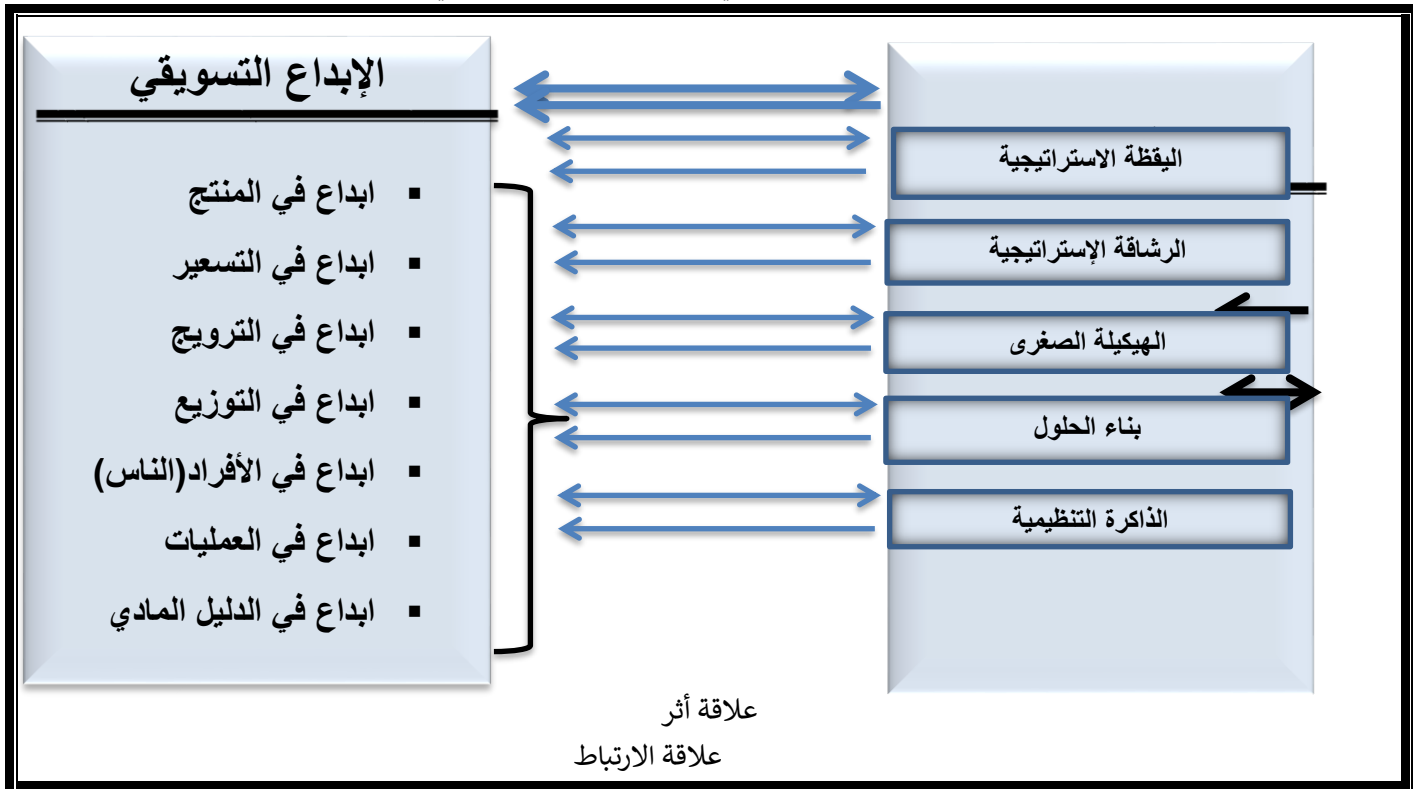
الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي" وتنفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والإبداع التسويقي.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التسويقي.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكلية الصغرى والإبداع التسويقي.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بناء الحلول والإبداع التسويقي.
 5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والإبداع التسويقي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للارتجال الاستراتيجي في الإبداع التسويقي" وتنفرع عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في الإبداع التسويقي.
 2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في الإبداع التسويقي.
 3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكلية الصغرى في الإبداع التسويقي.
 4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء الحلول في الإبداع التسويقي.
 5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في الإبداع التسويقي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المديرين حول المصاريف الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة (0.05)".

رابعاً: المخطط الايجرائي للدراسة

لمعالجة مشكلة البحث بطريقة منهجية وتحقيق أهدافها بأسلوب علمي ومنظم، تم بناء إطار فرضي للبحث يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين الارتجال الاستراتيجي بأبعاده كمتغير مستقل، والإبداع التسويقي كمتغير تابع، كما هو مبين في الشكل (1).



المصدر/ من اعداد الباحثة

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: المنهجية البحث

تتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لتقديم فهم شامل ومتعمق للعلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي في المصارف الخاصة بمدينة أربيل. يركز هذا المنهج على وصف الظاهرة من خلال تحليل دقيق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، مع استعراض المفاهيم النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يتضمن التحليل الإحصائي لفهم العلاقات بين متغيرات البحث، باستخدام أدوات وأساليب تحليل كمية لجمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية وتحليلها باستخدام برامج إحصائية حديثة. يساهم هذا النهج في ربط الجوانب النظرية بالعملية، مما يعزز من موثوقية النتائج ومصدقيتها، ويضمن تقديم استنتاجات علمية دقيقة وقابلة للتطبيق العملي.

سادساً: أدوات جمع البيانات

استخدمت الباحثة أداة رئيسية لجمع البيانات بهدف تحقيق شمولية ودقة في النتائج. وهي الاستبيان، حيث قامت الباحثة بإعداد استبيان موجه للمديرين في المصارف الخاصة بمدينة أربيل. يتضمن الاستبيان عدة محاور رئيسية تشمل تطبيقات الارتجال الاستراتيجي في المصارف، تأثير هذه التطبيقات على الإبداع التسويقي، والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات. يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية لتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

يشمل مجتمع البحث عدد من المديرين في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة أربيل، مما يضمن شمولية التمثيل للقطاع المصرفي في المنطقة ويعزز من دقة وعمومية النتائج. أما العينة، فسيتم اختيارها بشكل عشوائي من مديرين في هذه المصارف، وتشمل المديرين ورؤساء الأقسام على حد سواء. يهدف هذا النهج إلى ضمان تنوع البيانات المجمعة، مما يتيح تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة بشكل عادل، ويضمن دقة النتائج وموضوعيتها في عكس الواقع العملي للقطاع المصرفي.

ثامناً: أساليب التحليل

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية لضمان دقة النتائج وشموليتها. وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26) لتحليل البيانات، وشملت الأساليب المستخدمة ما يلي:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics): لعرض الخصائص الديموغرافية لعينة البحث، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الدراسة.

- اختبار الارتباط (Spearman Correlation) لفحص طبيعة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الإبداع التسويقي، وذلك نظرًا لعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي بشكل منفصل على الإبداع التسويقي، بما يدعم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالتأثير.
- تحليل الانحدار البروبيتي الترتيبي (Ordinal Probit Regression) لاختبار أثر بعض الخصائص الديموغرافية، مثل سنوات الخبرة، على أبعاد الإبداع التسويقي، حيث تم استخدام هذا التحليل لملاءمته لطبيعة المتغيرات التابعة ذات المقياس الترتيبي.
- الاختبارات غير المعلمية (Mann-Whitney U) و (Kruskal-Wallis) لدراسة الفروق بين إجابات العينة وفقًا لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في ظل عدم تجانس البيانات مع التوزيع الطبيعي.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: الارتجال الاستراتيجي

1. مفهوم الارتجال الاستراتيجي و تعريفه

تطورت الارتجال نتيجة المشهد التنافسي. اليوم بشكل كبير خلال العقدين الماضيين، حيث تقوم المنظمات الجديدة على أساس يومي بتطوير نموذج أعمال مبتكر للارتقاء الى القمة في غضون فترات قليلة ولكي تكون المنظمات قادرة على الارتجال الاستراتيجي تحتاج إلى تحديد وتقييم الفرص التجارية بسرعة ولديها القدرة الارتجالية، ويعد الارتجال الاستراتيجي هو الأكثر فائدة في البيئات التي تتسم بالديناميكية، في هذه البيئات أثبتت قدرة الارتجال الاستراتيجي أنها أكثر فائدة لأن المعدل الذي تحدث به فرص غير متوقعة أعلى من البيئات الأكثر استقراراً (العبادي وآخرون، 2020: 389)

وكان العالم (Perry) هو أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويشير إليه بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية سوية في الوقت الصحيح (التوني، 2024: 887). ويرى (Mahdi, 2023, 49) أنه من غير الممكن الاتفاق على إعطاء مفهوم محدد للارتجال الاستراتيجي، فهو عملية مستمرة في المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية الديناميكية المفاجئة نتيجة للتغير التكنولوجي السريع بحيث يصبح القادة قادرين على تغيير الخطة الموضوعة مسبقاً وإيجاد الحل الأمثل وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم وسلوكهم الإبداعي واستمراريتهم. والتنافس مع المنظمات الأخرى من خلال تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى القدرة والتكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية، وجاءت في دراسة (Faisal, 2022, 176) بأن يمثل الارتجال الإستراتيجي القدرة على تبني فكرة معينة من بين مجموعة من الأفكار تساهم في تطوير المنظمة وخدماتها والعمل على تنفيذ هذه الفكرة ضمن سياق عمل فردي أو جماعي بالاستناد الى المعارف المتراكمة والمهارات البشرية المشتركة والتميزة والمتبادلة في إطار الفهم المترابط لمتطلبات العمل، وقد أكد (العردان، 2023، ص 27) بأن الارتجال الاستراتيجي يحدث نتيجة لضيق الوقت بين الحدث المفاجئ وضرورة التصرف أثناء هذا الحدث فهو يتطلب السرعة العالية في التعامل مع ما هو غير المتوقع.

و عرف ولي و حسن (2021) بان الارتجال الاستراتيجي هو منهجية تستخدم لحل المشكلات بتركيز على النتائج المطلوبة عبر التغذية العكسية من دون تحليل شامل لجميع الخيارات، بينما الغنزي (2024) فقد عرّفه بأنه عملية متكررة لتحويل الأفكار ودمج السياق الاجتماعي والتقني للمنظمة لمواصلة التعلم والتكيف مع الأخطاء.

و عليه مما سبق وبناء على التعاريف المقدمة من قبل الباحثين ترى الباحثة الارتجال الاستراتيجي بأنه "هو القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة والظروف المتقلبة، حيث يعتمد القائد على قدرته في إعادة توزيع الموارد المتاحة وتحسين الأداء التنظيمي داخلياً وخارجياً. يتجسد هذا الارتجال في الابتكار والإبداع الذي يُنفذ في الوقت المناسب لتوجيه المنظمة نحو النجاح. ويستلزم الارتجال الاستراتيجي أيضاً تطوير مستمر للمهارات القيادية والمعرفية، فضلاً عن اتخاذ قرارات تتماشى مع المبادئ والقيم التي تضمن استدامة المنظمة وتعزز من سمعتها في بيئة غير مستقرة".

2. أهمية الارتجال الاستراتيجي

تواجه المنظمات مشاكل واضطرابات متنوعة تدفع المنظمات إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة عن الاستراتيجيات التقليدية لكي تجعلها تتكيف مع البيئة السريعة التغير لهذا فإنها بامس الحاجة للارتجال الاستراتيجي (عجاج، 2024: 949)، ويعتبر من العوامل المهمة والتي تساعد المنظمات على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، وتأتي أهمية الارتجال الاستراتيجي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين في النقاط الآتية:

- يعد الارتجال الاستراتيجي أحد العوامل المهمة التي تضمن قدرة المنظمة على التكيف مع الأعمال وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي يلعبه خاصة في مجال الأعمال، فإنّ صلاحياته عبر القطاعات والمجالات الأخرى لاتزال بعيدة عن لموضوع (عجاج، 2024: 949).
- يقود الارتجال الاستراتيجي المشهد للانتقال من الأزمة إلى إيجاد طريقة للبقاء أو التكيف ومواجهة التحديات التي تشهدها الأزمات، كما يعتبر أفضل مسار في اتخاذ القرار للمواقف التي تقع خارج نماذج القرار القياسية (Ibrahim, Almado & Hasan, 2024, 110)

- يعد الارتجال الاستراتيجي من الاستراتيجيات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ويعتبر وسيلة للابتعاد عن التخطيط الاستراتيجي التقليدي في عملية تكيف المنظمات مع الديناميكية البيئية (غانم وليث، 2023: 262).
 - أن الارتجال الاستراتيجي مهم للتغيير المؤسسي من خلال الأنشطة والقرارات التي يتخذها الشركاء، وفي أنظمة المعلومات وتوليد المعرفة، ويتواجد الارتجال عندما تتبنى المنظمات التكنولوجيا بسرعة أفضل من المنظمات الأخرى (Kadbum, Muttar & khait, 2023, 25).
 - يعتمد الارتجال الاستراتيجي كخيار واعٍ من قبل الأفراد والمنظمات لأنهم يجدونه أكثر ايجابية وتحقيقاً للأهداف من السلوك العشوائي في الظروف الاستثنائية غير المتوقعة (نعمة الحفار، 2021: 184).
 - يعبر الارتجال الاستراتيجي عن قدرات القادة المنظمات على التعامل مع التغيرات الطارئة والتي يمكن ان تواجههم خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي، فضلاً عن تعاملهم مع عامل الوقت من حيث التوقعات المفاجئة او من حيث تأمين رد الفعل المناسب بشكل فوري (كيلان، 2024: 198).
 - يساهم في تعزيز الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، حيث أنه ينطوي على اتخاذ قرار أو عمل إبداعي خارج الهيكل التنظيمي الرسمي (طرزي، 2023: 14).
 - يساهم الارتجال الاستراتيجي في سرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبشكل مباشر حيث إن الارتجال يحتاج الوصول إلى المعلومات بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي والفعلي (الگردان، 2023: 28).
 - يعد الارتجال الاستراتيجي عاملاً ضرورياً وحاسماً في البيئة التنافسية إذ يتم تخطيط الأنشطة وتنفيذها في وقت واحد للاستجابة لتعقيد وديناميكيات البيئة. (عجاج، 2024: 950)
 - يمثل الارتجال الاستراتيجي منهجية التكوين لأفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة للبيئة (الگردان، 2023: 28).
- تري الباحثة بان أهمية الارتجال الاستراتيجي كونه أداة أساسية لتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المفاجئة. فهو لا يقتصر على كونه مجرد استجابة طارئة، بل يعد نهجاً إدارياً استباقياً يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي ويعزز الميزة التنافسية. كما أن تبني المنظمات لهذا النهج يمكنها من تطوير حلول مبتكرة واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، مما يضمن استدامتها ونجاحها في بيئات الأعمال الديناميكية
- ### 3. أبعاد الارتجال الاستراتيجي
- على الرغم من تباين تصنيفات الباحثين لأبعاد الارتجال الاستراتيجي، كما في دراسات الدماطي (2023)، طرزي (2023)، والحسن (2022)، فقد اعتمد هذا البحث خمسة أبعاد رئيسية هي: البقطة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الذاكرة التنظيمية، الهياكل الصغرى، وبناء الحل. ويستند هذا الاختيار إلى عدد من المبررات الأكاديمية:
- تمثل هذه الأبعاد العناصر الأكثر تكراراً وتكاملاً في الأدبيات الحديثة، مما يمنحها قوة تفسيرية عالية لطبيعة الارتجال في البيئات المتغيرة، و تُغطي الأبعاد الخمسة للمراحل الأساسية للارتجال، بدءاً من الرصد وحتى التنفيذ والابتكار، مما يعكس شمولية منهجية، وتتلاءم هذه الأبعاد مع طبيعة البيئة التنظيمية في إقليم كوردستان، التي تتسم بعدم الاستقرار وتتطلب استجابات مرنة، فإن الأبعاد المختارة قابلة للقياس العملي والتحليل الإحصائي، ما يعزز من صلاحيتها العلمية ضمن إطار البحث الكمي.
- بناءً على ذلك، تم تبني هذه الأبعاد في هذا البحث لتوفير إطار متكامل يعكس الواقع العملي ويدعم تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.
- #### أ. البقطة الاستراتيجية
- ويعتبر مفهوم البقطة مأخوذة من كلمة (Veille) لاتينية الاصل وتعني (السهر) ويمكن وصف المنظمة بالبقطة اذا كانت على علم ودراية بما يحصل في محيطها الخارجي من تغيرات وتطورات، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويعتبر مفهوم البقطة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، (محمد، 2023: 158)، ويرتبط مفهوم البقطة بعملية المتابعة والمراقبة والرصد البشري والتكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة كوسيلة لمراقبة البيئة المحيطة به أو الكشف عن اضطرابات فجائية ومعالجتها بالسرعة اللازمة، وذلك عن طريق جمع المعلومات وتقييم البيئة (سريدي و بوجمعة، 2019: 5) ولقد زادت الحاجة إلى البقطة الاستراتيجية بسبب بيئة الأعمال غير المستقرة، حيث يعتبر تنفيذها ضرورياً لأنها تساعد على التنبؤ بالتحديات والعقبات التي تواجه المنظمة، وتوجيه الانتباه إلى المنافسين المحتملين، وزيادة القدرة الإبداعية للمنظمة، وتقليل المخاطر وعدم اليقين، وزيادة السلامة البيئية، (Ibrahim, Almado & Hasan, 2024: 112)، وتشير (الحسن، 2022: 56) إلى القدرة على تقييم الظروف الداخلية والخارجية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار، وأنها مجموعة من عمليات تهدف للبحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب.

وذكر (السلمان واخرون، 2024: 158) بأنَّ مصطلح اليقظة يشير إلى الانتباه، والملاحظة، والترقب، والرصد، والحيطة والحذر، أما مصطلح اليقظة الإستراتيجية فترجع بدايتها الفعلية إلى الثمانينات والتي تركز على تحليل هيكل الصناعة، وتحليل المنافسين عبر الاستعانة بالتطور التكنولوجي.

وجاءت في دراسة (ولى وحسن، 2021: 420) بأنها عملية استراتيجية تقوم بتزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المثلى لها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهادفة، والهدف الأساسي منه هو تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المتوقعة في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها القطاع النشاط، كما أشارت (Hani, 2023: 144) بأنها العمل الذي تقوم به مجموعة من الأشخاص من خلال جمع وتحليل المعلومات طوعاً وبشكل استباقي للتكيف مع التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية، لتقليل المخاطر والتهديدات وبناء فرص جديدة المرونة الاستراتيجية.

ب. الرشاقة الاستراتيجية

قبل الخوض إلى مفهوم وتعريف الرشاقة الاستراتيجية، يجب الإشارة إلى كلمة (Agility) إذ لها عدة معان عند ترجمتها إلى اللغة العربية ومنها (الرشاقة، المرونة، خفة الحركة والتكيف) فقد أستخدمت لدى الباحثين وفق انسجامها مع أبحاثهم أو دراساتهم وحسب فهمهم لمعناها (صبر، 2019: 185).. حيث تُعد الرشاقة الاستراتيجية وسيلة لتحدي المنظمات لزيادة مستوى الابتكار والتنافسية في السوق وتتخذ المنظمة الرشاقة استراتيجية تكيف ثقافتها التنظيمية مع تغيرات السوق. وهي تتعرف على هذه التغييرات بسرعة وتستفيد منها. وبذلك تشكل منتجاتها وتقديمها وفقاً لتفضيلات الزبائن. تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفهوماً إدارياً حديثاً نسبياً يظهر كنموذج إداري متقدم. وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية عن قدرة الإدارة العليا على التكيف والابتكار. والقدرة على التنبؤ بالتحديات غير المتوقعة والاستجابة لها بفعالية وسرعة (ناجي وامانه، 2024: 98).

تشمل هذه القدرة القدرة على إعادة الهيكلة داخلياً والحفاظ على اتصال متجاوب مع البيئة الخارجية، والجدير بالذكر أن هذا التعريف يؤكد أن المرونة الاستراتيجية تأخذ بالحسبان العوامل الداخلية والخارجية، مما يتطلب تقييماً شاملاً لجميع الاعتبارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية للشركات التي تسعى إلى تنمية هذه القدرة (Olowe, Akpa, Makinde & Nwankwere, 2024: 1615) تستخدم المنظمات الرشاقة الاستراتيجية المعروف أيضاً بالمرونة الاستراتيجية كطريقة ديناميكية وقابلة للتكيف لإدارة بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، في عصر يتميز بالتقدم التقني السريع وتقلبات السوق المتقلبة ومتطلبات المستهلكين المتغيرة، برزت القدرة على التكيف الاستراتيجي كمهارة لا غنى عنها للحفاظ على المرونة والقدرة التنافسية، وهي تشمل القدرة على اكتشاف التحولات في البيئة الخارجية بسرعة، واتخاذ قرارات مستنيرة، والتحرك بسرعة لتنفيذ الأنشطة التي تتوافق مع الخطة التنظيمية الشاملة، على عكس التخطيط الاستراتيجي التقليدي غير المرن، تقدر القدرة على التكيف والإبداع والعقلية الاستباقية من أجل معالجة الاحتمالات والصعوبات الجديدة بشكل استباقي (Bassey, Uwa, & Okurebia, 2023: 76).

ت. الذاكرة التنظيمية

ظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية في التسعينات عندما ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالمعرفة والحفاظ عليها، حيث تعتبر الذاكرة التنظيمية الوسيلة التي يتم من خلالها استدعاء المعرفة السابقة لترتبط بالأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات فعالية التنظيم، وقد اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم الذاكرة التنظيمية نظراً لحدائته وارتباطه بموضوعات متعددة كالتعلم التنظيمي، رأس المال النفسي وعلم الاجتماع، حيث يمكن تعريفها بأنها آلية التي تمكن من تجميع قواعد وإجراءات العمل، والخبرات المتراكمة لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتخزينها بأرشيف سهل ومتاح واللجوء إليه من قبل العاملين بالمنظمة وذلك في إطار يسمح بالتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة للوصول إلى إتاحة المعلومات بأكبر قدر ممكن للعاملين (البنوي واخرون، 2024: 859)، كما تعتبر الذاكرة التنظيمية مفهوم مجازي يشير إلى مخزون المعرفة في منظمات أعمال بما تتضمن من معلومات وبيانات وتجارب وخبرات سابقة متنوعة، وتتضمن أيضاً مخزون الثقافة بما تشمله من قيم وعادات وطقوس ورموز وأنماط السلوك المختلفة، وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها مخزون المعرفة والخبرة التي تتمتع به المنظمات في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ومعالجة المشكلات التي تواجهها (رفيق، 2022: 29)، و تتمثل الذاكرة التنظيمية الذاكرة التقريرية أو الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة ويمكن استخدامها في اتخاذ القرار، ويستفيد الارتجال الاستراتيجي منها لأنها تستند إلى الروتين والأنماط الموجودة (قرقش، 2024، ص 13).

ويرى (الرميدي و أبو حمد، 2022: 4) الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي تخزن فيه المكونات المهنية والثقافية والإدارية والتسويقية والتنظيمية الخاصة بالمنظمة بقصد الاستفادة منها في المستقبل، بجانب استخدامها في اتخاذ القرارات في الوقت الحالي، كما تشير إلى حجم المعرفة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات أو أرشيف المنظمة والمرتبطة بتاريخها وعملياتها وأنشطتها السابقة، وتعمل المنظمة على تحديثها باستمرار بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل.

يرى بعض الباحثين أن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تتواجد في ستة أماكن رئيسية في المنظمة هي: الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، البيئة التنظيمية، التحول التنظيمي واخيراً الأرشيف الخارجي، كما ان هناك من رأى أنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع اللا المحدود للمعرفة التنظيمية، وهناك اتجاه ثالث يرى بأنها أبسط وانها حاسوبية وهي عبارة عن آلية التي تمكن من التخزين والمعالجة المستمرين للمعرفة التنظيمية، كما ركزت البحوث الحديثة على النظر إلى الذاكرة التنظيمية من مداخل متعدد

كسلوك التنظيمي، التعلم التنظيمي وعلم الحاسوب، نظام المعلومات الإدارية وعلم المعلومات، أو من خلال تأثيرها على المجال الاجتماعي وخلق المعرفة وتأثيرها على أنشطة العملية الإدارية وعلى الأداء والإبداع وعلى التطوير المنظمي (جوادي، 2020: 25).

ج. الهياكل الصغرى

في ظل الأزمات والظروف البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار من الضروري للمنظمات ان يكون لديها الهياكل التنظيمية المرنة تسهل العملية السريعة لهذه الظروف والاضطرابات البيئية، والتي تسهم كأدوات المساعدة للمنظمة لامتلاك إمكانيات العمل الاستراتيجي في بيئة الاضطراب شديد التغير، فالحرية الارتجالية ممكنة في حالة وجود قواعد بسيطة وهياكل تنظيمية بسيطة (عجاج، 2024: 950)، وهو أحد الأبعاد الرئيسية للارتجال الاستراتيجي حيث يوفر للمنظمات المرونة اللازمة للتنقل في المشهد التجاري الديناميكي وغير المتوقع، يجسد الهيكل الأدنى القدرة على التكيف وإعادة تكوين الهياكل التنظيمية بسرعة (Abdulkareem, 2024: 110)، الهياكل الصغرى من المعايير الضرورية للارتجال الاستراتيجي، أيعندما يتم تفسير بيئة المنظمة على أنها بيئة غير مستقرة للاستفادة من الفرص، فإن قدرة المنظمة على إعادة تنظيم الهيكلية بسرعة تنتهي باقتباس الفرص وقد تكون قيمة للغاية، وعندما تستخدم المنظمة الهيكلية الصغرى فإنها تتعامل مع روح الارتجال بدءاً من أصغر انحراف عن التوقعات الرسمية طويلة المدى إلى العفوية الجذرية التي تشكلها الهياكل الصغرى (محمد، 2022: 134).

وتعطي هذه الهياكل آليات التنسيق الضرورية لتحقيق الهدف العام، كما تسمح للمؤسسات باكتساب قدر كبير من الكفاءة، فالهيكلية الصغرى هنا تساعد على تسهيل الاستجابة لأنها تسمح للقادة بمعالجة المشكلات على المستوى الداخلي، فتزيد القادة القدرة على الاستجابة بشكل أسرع لمواجهة التحديات، وتسمح الهيكل الصغرى توليد الثقافة المؤيدة للابتكار. (العدنان، 2023: 29).

المنظمات التي تمتلك هيكلية صغرى هي ذات التنظيم البسيط التي تمكنت من الوصول إلى حالة متناقضة حيث تتعايش الحرية الواسعة والسيطرة القوية، في هذه الحالة، تُفهم السيطرة والحرية على أنها مفاهيم مختلفة بدلاً من القطبين في سلسلة متصلة واحد، وعليه يمكن للمؤسسة تسجيل درجات عالية في كليهما. هذا المزيج من الحرية مع قصد تنظيمية واضحة للاستراتيجية والتصميم والعملية التي تسمح بالارتجال الاستراتيجي، توفر القواعد البسيطة مساحة للاكتشاف وتحفيز الأساليب الارتجالية اللازمة للتعامل مع عدم القدرة على التنبؤ بالأسواق الديناميكية للغاية، وكذلك توفر الهياكل الصغرى التوازن المناسب بين القواعد والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي وتسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمؤسسة، وكذلك توجيه العمل على استراتيجية طارئة. (العبادي وآخرون، 2020: 425، 426)

يتوقف نجاح المنظمة في البيئات الديناميكية العالية على طريقة تبنيها لتكوين العناصر التي تسهل عملية الرد السريع للظروف غير المتوقعة أو ما تسمى بالهياكل المفتوحة أو الهيكلية الصغرى، حيث يتم بناء مثل هذه الهياكل من خلال نية استراتيجية واضحة ووجود عدد من القواعد البسيطة ومدى كبير من الحرية الفردية، إذ تساعد النية الاستراتيجية هنا على تقديم الطريقة التي يمكن للقادة الاستراتيجيين التحكم بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة بالشكل الذي لا تكون تحكمهم بعيداً عن المركز عن طريق الهياكل السميكة، أما القواعد البسيطة فهي تقدم مساحة للاكتشاف وتحفيز الطرائق الارتجالية الضرورية للتعامل مع حالات عدم التأكد العالية في الأسواق الديناميكية (الباشقالي و سلطان، 2021: 103)، و اشارت إلى خمسة أنواع من القواعد البسيطة وهي:

– قواعد الحدود: تحديد الفرص التي تقع داخل نطاق المنظمة.

– قواعد الأسبقية: ترتيب تلك الفرص التي تم تحديدها والتي تقع داخل نطاق المنظمات.

– قواعد كيف: كيفية وضع الإجراءات لتنفيذ الفرص.

– قواعد التوقيت: تحديد فترة تنفيذ الفرص.

– قواعد الخروج: تحديد متى يجب التوقف عن الفرص.

ث. بناء الحل

ابتكر مصطلح (bricolage) لأول مرة من قبل (Levi- Strauss) في عام (1967) على أنه "مصنوع من كل ماهو في متناول اليد" والذي يحتوي على استخدام الموارد المتاحة مثل الموارد أو التداير المادية أو المهارات أو الأفكار، والتي تراكمت مبدأً "قد تكون دائماً في متناول اليد" بدلاً من الحصول عليها استجابة لمتطلبات التطبيق المعين فإن بناء الحل غير المخطط له وغالباً ما تقدم نتائج درجة الصدفة في قدرته على توليد النمو، يوفر بناء الحل أساساً نظرياً للطرق التي يمكن من خلالها استخدام الاستعدادات للموارد التي تمتلكها المنظمة في وقت معين في تشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية (عجاج، 2024: 950)، وتعني بناء حل سريع للمشكلات المفاجئة التي توجه المنظمة من خلال اعتماد على مواردها المتاحة، وتعني استخدام الموارد غير مستخدمة في اقتناص الفرص الجديدة لحل المشكلات، كما تمثل بناء الحل المهارة لتوظيف الموارد (سليمان، 2022: 342)، وبناء الحل هو مهارة لابتكار موارد من الموارد المتاحة لحل مشكلات غير متوقعة، وكيف يمكن وصف بيئات اليوم المتغيرة ولا يمكنها أن تنتظر إلى أن يتم استلام والحصول على الموارد المناسبة، بل على العكس تمامًا. فمن يتمكن من الحصول على تلك الموارد فإنه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية، ولذلك يجب التصرف بالموارد التي في متناول اليد (الباشقالي و صادق، 2021: 365).

ويعني بناء الحل تحيزًا نحو العمل الذي يحتوي على نشر وتكامل الموارد بطرق جديدة بدلاً من التوافق مع المعايير والممارسات القياسية التي كانت مخصصة في الأصل لهذه الموارد وبالتالي على النقيض من المنظور التقليدي المخطط له حيث يتم الحصول على الموارد واستخدامها وفقًا لمخطط ، فإن بناء الحل غير مخطط له وغالبًا ما تقدم نتائجه درجة الصدفة في قدرتها على توليد النمو. ويوفر بناء الحل أساسًا نظريًا للطرق التي يمكن بها توظيف الاستعدادات للموارد التي تمتلكها المنظمة في وقت معين في تشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية.

ويتم تطبيق بناء الحل على السياق الإداري للمؤسسة والشرط الواجب اتخاذ مع المواد التي يتم تقديمها، وكثيرًا ما يتطلب الارتجال الاستراتيجي في نطاق المنظمة إجراءات سريعة لتلبية المتطلبات غير المتوقعة، فمن المنطقي أنه في مثل هذه الحالات، هناك فرصة ضئيلة لتعبئة موارد إضافية. كما يمكن لبناء الحل بالطبع أن يحدث في سياقات غير ارتجالية، وليس كل الارتجال سيشمل بناء الحل. ومع ذلك، هناك دليل على أن الارتجال الناجح غالبًا ما يكون أكثر فعالية إذا كان المرتجل (مدير أو عضو فريق في سياق المنظمة) هو بناء الحل الفعال. (العبادي وآخرون وآخرون، 2020: 426).

وذكر (الغزني، 2024، ص 755) أن بناء الحل المعروف أيضًا بتوظيف الموارد هو حل للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، أو بناء حل إني للمشكلة في الاعتماد على ما متوفر من موارد، فبهذا إن مفهوم توظيف الموارد من أهم المفاهيم الإدارية التي تسعى للحد من الهدر والفقد في إمكانيات المنظمة ويخضع إلى ثلاث جهات النظر:

الأولى: هي الاستفادة من الموارد وخلق فرص جديدة من خلال استغلال الموارد المتاحة.

والثانية: هي كسر القيود التي تواجه الموارد وإعادة تشكيلها بما ينسجم مع معطيات البيئة فضلًا عن استخدام مواردها لتحقيق أهدافها. الثالثة: هي الارتجال وهو ما يعني ارتجالها وتنفيذها بشكل إبداعي على أساس كسر قيود الموارد من خلال توجيه استخدامها بشكل إبداعي وإعادة تعيينها.

ثانيًا: الإبداع التسويقي

1. مفهوم وتعريف الإبداع التسويقي

يُعد الإبداع التسويقي أحد العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يجب على الشركات التكيف مع استراتيجياتها التسويقية لتواكب الاحتياجات المتغيرة للمستهلكين والأسواق والمنافسين، وذلك ضمن بيئة أعمال معقدة وسريعة التغير. ويتطلب ذلك تعزيز شبكات المنتجات والتوزيع، وتعديل الاستراتيجيات التسويقية، والتوسع في أسواق جديدة، والتركيز على الجمهور المستهدف، وتحديث المنتجات والخدمات بشكل مستمر، حيث وصف (Mahdi, 2023, 875) التسويق الإبداعي بأنه "تقديم منتج أو خدمة أو تقنية بطريقة جديدة ومبتكرة" أو "القدرة على توليد منتج جديد وذو صلة لتلبية احتياجات المستهلك".

مع تزايد الاهتمام بالإبداع والابتكار في مختلف المجالات، أصبح التسويق أكثر تركيزًا على إيجاد حلول جديدة تتماشى مع التغيرات المتسارعة في السوق وتشير دراسة (Alqudah, Aldaoud & Shari, 2023, 1877) إلى أنه من المتوقع أن يفرض التركيز الاستراتيجي المتزايد على الإبداع ضغوطًا متزايدة على المسوّقين، حيث يتعين عليهم ابتكار وتطوير سلع وخدمات واستراتيجيات تسويق غير تقليدية قادرة على تغيير قواعد المنافسة.

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، أي أنه غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار المنتج أو في مجال الإعلان فحسب، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى. فالابتكار التسويقي يشمل جميع الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي (احمد و حمزه، 2021: 487)، كما يعد الابتكار التسويقي من العناصر المهمة لضمان استمرارية وتطوير المؤسسات، نظرًا للدور الذي يلعبه في تطوير السلع والخدمات الجديدة، الأساليب التسويقية المبتكرة تتلاءم مع طبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الأسواق الموجهة إليها (طرش وجبار، 2022: 9).

بناءً على التعريفات، ترى الباحثة بان يُظهر تنوع تعريفات الإبداع التسويقي يُظهر مدى أهميته في تعزيز مكانة الشركات في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فبينما يركز بعض الباحثين على الابتكار في المنتجات والخدمات، يركز آخرون على استراتيجيات الترويج والتسعير والتوزيع، مما يعكس مدى شمولية المفهوم. ولذلك ترى الباحثة أن الإبداع التسويقي ينبغي أن يُنظر إليه على أنه عملية مستمرة تتطلب التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة، من خلال تبني الحلول المبتكرة والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ الخطط التسويقية.

2. أهمية الإبداع التسويقي

تتمثل الأهمية والفوائد المتحققة من الإبداع والابتكار في العملية التسويقية حسب جهات النظر الباحثين بالآتي:

يشير (Mahdi, 2023, 875) إلى أهمية الإبداع التسويقي

أن تسعى المنظمة إلى الإبداع مع الالتزام بأساليب الإنتاج الحديثة والمتطورة فضلًا عن الاستخدام الأكثر فعالية للموارد مما يؤدي إلى إنتاج منتجات عالية الجودة ومربحة، وإن الإبداع في تطوير وترويج السلع الجديدة يعزز الموقف التنافسي. للمنظمة في السوق ويعتبر أحد

المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي. إن الهيكل الصناعي للسوق، واحتمالية بقاء العديد من الشركات أو فشلها، سيكون مؤشراً على الإبداع الحقيقي.

و اشارت الباحثة (بن الزين و مريني ،2022، ص 9) إلى أهمية الإبداع التسويقي :

على أنه لا يوجد خلاف حول أهمية الإبداع التسويقي فالمؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الإبداع تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تميزها عن المنافسين والانفتاح على الأفكار الجديدة أيضا الاستجابة للفرص والتحديات والتكيف مع المتغيرات، وتحسين سمعتها من خلال الصورة الإيجابية عن المؤسسة، وماشاء ذلك من العوامل التي تساعد في تحقيق مثل هذه الميزة ، حيث تحقق هذه الميزة التنافسية نتائج هذ الحصه في السوق وزيادة مبيعاتها وأرباحها الوصول الى مركز القيادة في السوق وكسب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين ، كذلك تمكن من تحقيق إشباع حاجات العملاء التي لم تكن ملبأة من قبل والتنبؤ بالحاجات المستقبلية لهم والعمل على إشباعها

وكذلك أشارت (سمية، 2020، 276) إلى أهمية وفوائد الإبداع والابتكار التسويقي على نحو الآتي:

يلعب الإبداع دوراً رئيسياً في إدارة دورة حياة المنتج من حيث فترة تقديمه أو في إطالة عمره واستمرار الطلب عليه في السوق.

يتيح للشركة الدخول إلى أسواق جديدة لم تكن متاحة لها من قبل.

الإبداع يساعد الشركة في إطالة عمار منتجاتها وقدراتها على تحقيق النتائج لأمد طويل نسبياً قياساً بغيرها من المنتجات المنافسة، ولكن بشرط الإدامة ، واستمرار الإبداع ، وتطوير المنتجات.

تستطيع الشركة أن تستثمر النتائج المتحققة في الإبداع للحصول على حصص سوقية أعلى وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

إنّ الإبداع يرتبط مع الميزة التنافسية وسواء كان ذلك في سوق مرحلة النمو أم سوق مرحلة النضج .حيث إنّ الإبداع يمكن أن يغير من الميزان التنافسي في الأسواق الناضجة بشكل مختلف عما هو عليه في الممارسات المختلفة الأخرى لتنشيط الأداء التسويقي.

تري الباحثة بان الإبداع التسويقي محرراً رئيسياً للتميز المؤسسي. والقدرة التنافسية، حيث يتيح للشركات التكيف مع التغيرات السوقية، والاستجابة لاحتياجات العملاء بطرق غير تقليدية، مما يعزز مكانتها في السوق ؛ لذا، توصي الباحثة بضرورة الاستثمار في تطوير بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المحلية والعالمية.

3. أبعاد الإبداع التسويقي

يُعد الإبداع التسويقي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، حيث يمكنها من تقديم منتجات مبتكرة، وتطوير استراتيجيات تسويقية ديناميكية، وتحقيق رضا العملاء .وبناءً على ما أشار إليه عدد من الباحثين، فإن أبعاد الإبداع التسويقي تتمحور حول المزيج التسويقي الموسع (7Ps) ،.

مزيج التسويق p 7 هو استراتيجية تسويقية لشركات الخدمات. إنه إطار مفاهيمي يؤكد على القرارات الرئيسية التي يتخذها مديرو التسويق في تكوين عروضهم لتناسب احتياجات عملائهم والذي يعتمد على مزيج التسويق p 4 المنتج والسعر والمكان والعروض الترويجية ، بإضافة ثلاثة متغيرات لها تأثير كبير على العمل، وهي الأشخاص والعملية والأدلة المادية (Sattapong ,2022,6) ويمكن وصفها من خلال وجهة النظر عدد من الباحثين كما يلي:

1. ابداع في المنتج

يعد المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يعبر عن قلب النشاط التسويقي، لعلاقته بالمؤسسة وقطاعها السوقي المستهدف من خلال المنتجات التي تطرحها في هذا القطاع، بحيث يتم وفق هذه المنتجات إشباع حاجات ورغبات الزبائن المدروسة مسبقاً، ومن ثم الحصول على رضاهم وفي الوقت تحقيق جملة من الأهداف تتوخاها المؤسسة من السوق (اميرة وعبله، 2023، 4)، والمنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي وعلية يتوقف أداء بقية العناصر ، فالسعر يتأثر بنوع المنتج وظروف وإمكانية استخدامه والتوزيع يتأثر بشكل أساس بنوع المنتج وطبيعته فضلاً عن الترويج، ولهذا فإن المنتج هو العنصر الذي من الواجب تحديدها بدقة (عباس و عبد على، 2022، 38)، فان الإبداع او الابتكار في مجال المنتج يقصد به قدرة مؤسسة في تقديم منتجات جديدة أو تطوير وتحسين منتجات موجودة أصلاً، إما على مستوى شكلها او حجمها ..الخ ، وعلى مستوى استخدامها ، بهدف تلبية حاجات والرغبات المتعددة والمتغيرة للعملاء ، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات (احمد و حمزة ، 2021، 488).

يعرف المنتج بأنه شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه ، والامتلاك ، والاستعمال أو الاستهلاك ، والذي بدوره ربما يرضي الحاجات والرغبات " بأنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة ، اللون ، والسعر والسمعة ومكانة كل من الشركة المنتجة والبائع وخدمات التي يقابلها المشتري كعرض مشبع للحاجة." (قصطي و عمادية، 2018، 11).

وتعتبر السلعة او المنتج الشيء المادي الملموس الذي يقدم للسوق ضمن خصائص ومواصفات موضوعية وشكلية مثل التغليف والاسم التجاري ، ويعرف المنتج بأنه سلعة او خدمة او فكرة محسوسة او غير محسوسة تشبع رغبات وحاجات المستهلكين ويتم الحصول عليها مقابل مال أو قيمة (شقيز ، 2022: 24).

وكذلك للخدمة أو المنتج الخدمي عدة تعاريف ، حيث عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة . " وكذلك عرف كل من كوتلر وأرمسترونج " Kotler et Armstrong " الخدمة كل نشاط أو

منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون". (اميرة و عبلة، 2023، 4).

2. إبداع في التسعير

يُعد التسعير من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الأداء المالي للمؤسسة، إذ يرتبط مباشرة بالإيرادات والربحية وسلوك المستهلك (ببة وشين، 2023، 8). غير أن الإبداع في التسعير لا يقتصر على تحديد قيمة نقدية للمنتج، بل يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير أساليب تسعير مبتكرة تتجاوز النماذج التقليدية المبنية على التكاليف أو المنافسة فقط، لتعكس استجابات مرنة للسوق وتفضيلات المستهلكين (صديق، 2022، 104).

ويتمثل الإبداع في هذا المجال في استخدام استراتيجيات غير تقليدية مثل: التسعير الديناميكي، التسعير النفسي، الحزم السعرية، تسعير الدخول، تسعير القيمة المدركة، أو تخصيص الأسعار بناءً على بيانات المستهلك (الزعي والمومني، 2020، ص74). كما يمكن أن يشمل تقديم عروض تسعير مبتكرة مثل "اشتر واحد واحصل على الثانية مجاناً"، أو التسعير التفاضلي بحسب الوقت أو القناة أو فئة العميل، مما يساهم في زيادة القيمة المدركة للمنتج ويعزز من دافعية الشراء.

وفقاً لـ (Sattapong, 2022, p.6)، فإن الإبداع في التسعير يُمكن المؤسسات من التميز عن المنافسين، وتحقيق المواءمة بين القيمة المقدمة والسعر المدفوع، ويُعتبر أحد مفاتيح كسب الأسواق في بيئات تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية.

3. إبداع في الترويج

يقصد به قدرة المنظمة من خلال الإعلان، والاتصال الشخصي. وتنشيط المبيعات والنشر. للتعريف بالمنتج (خدمة، سلعة) المنظمة ومحاولة إقناع الزبون بأن يحقق حاجات تشبع رغباته، ويكون أكثر أثراً وقرراً إلى المستهلك لاعتماداً على الأساليب التي يتم من خلالها بناء توقعاته، ويجب أن لا يكون المحتوى مبالغ فيه، لكي لا تحصل نتيجة عكسية وذلك فيه، لكي بالمستهلك بعد استهلاكه الفعلي للمنتج إلى حالة عدم الرضا (احمد و حمزة، 2021، 489)، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها أحد عناصر المزيج التسويقي وهو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك (بوجمي و بن نذير، 2019، 35)، الترويج هو مجموعة الاتصالات التي يجريها العاملون مع العملاء المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات ودفعهم للشراء، ومن هذه الاتصالات البيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة، وتنشيط المبيعات، ولذلك يجب على الشركات أن تبتكر في هذه العناصر لتواجه المنافسة المحتملة (الأخرس، 2019، ص127)، ونظراً لأن المستهلكين هم الهدف الرئيسي. لحملات الإعلان التجارية، فمن الأهمية بمكان فهم كيفية العملاء إلى الإعلان بشكل إبداعي. تستخدم الشركات الإبداع في الإعلان للتمييز عن المنافسين وجذب العملاء. وبالنظر إلى هذا، فإن تصورات المستهلكين لإبداع الإعلان قد تؤثر بشكل كبير على قراراتهم الشرائية ومواقفهم تجاه المنتج (Mostafa, 2023, 122).

4. إبداع في التوزيع

من العناصر الفاعلة في عملية تقديم الخدمات في المنظمات والشركات إلى الزبون، ويكون التوزيع بتقديم الخدمة من مقدم الخدمة إلى الزبون، إذ إن السرعة واختصار المسافة بين مقدم الخدمة والزبون من أهم العوامل في عملية التوزيع لتحقيق وصول الخدمة إلى الزبون في الزمان والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة (الجندي و اخرون، 2019، 246)، كما يؤدي التوزيع دوراً مهماً في خلق المنافع الزمانية، والمكانية والحيازية من خلال عدة أنشطة (شراء، بيع، تخزين، تجميع، نقل، وعرض السلع) وغيرها من الأنشطة والمهام ذات الصلة بانسياب المنتجات إلى مستهلكيها. ويتضح من ذلك أهمية هذا العنصر. سواء للمنتج أم المستهلك، (رايس، 2017، ص75)، كما يسمح الإبداع بإيجاد قنوات توزيعية جديدة، على سبيل المثال التسويق الإلكتروني، الذي جعل من السهل على الزبائن القيام بعمليات الشراء والتسوق من المنزل (حمودي و نوري، 2017، ص191).

أما الإبداع التوزيعي فكل أنشطة المنظمة وآلياتها الجديدة والتميزة التي تشترك في تقديم المنتجات للعملاء المستهدفين في السوق. إذ إن تقديم منتج جديد أو مطور إلى السوق يتطلب وجود سلسلة من القنوات التوزيعية من المنتجين والمصنعين إلى السماسرة والموزعين وممثلي المبيعات إلى العملاء. لذا يجب على المنظمة المبدعة أن تجد منافذ توزيعية إبداعية بدلاً من منافذها التقليدية (صديق، 2022، 109).

5. إبداع في الأفراد

الأشخاص هو الشخص الذي له يد في تقديم أو عرض الخدمات المقدمة للمستهلكين أثناء شراء السلع. في هذه البحث يلعب موظفو المطعم دوراً فعالاً في تقديم الخدمات للمستهلكين أثناء عمليات الشراء، يلعب عامل الأشخاص هذا دوراً فعالاً ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على قرارات الشراء، فكلما كان الأداء المعطى للمستهلكين إيجابياً، كان التأثير أفضل في اتخاذ قرارات الشراء (Kevin, Tantri, Semerdanta Pusaka & Rhian, 2022: 104).

"يُعد الأفراد القائمون على تقديم الخدمة عنصراً مميزاً في تسويق المنتجات مقارنةً بالسلع، إذ يمثلون الواجهة الحقيقية للمؤسسة أمام الزبائن. ويلعب موظفو الخدمة دوراً محورياً في تشكيل الانطباعات لدى المستهلكين، حيث يمكن أن يترك تفاعلهم الإيجابي أثراً يعزز رضا الزبائن وولاءهم، وفي المقابل قد يؤدي ضعف أدائهم أو تعاملهم السلبي إلى نتائج عكسية"، وبفضل تطور التكنولوجيا المتقدمة أدت إلى انخفاض التكاليف وخلق قيمة وتميز أعلى في عملية تقديم الخدمة يكون للزبون أو المستفيد دور مهم جداً في إخبار الآخرين عن خدمات

المنظمة والعاملين وبالتالي فأنهم سوف يقومون بإخبار الآخرين طبيعة هذه الخدمات ، وبذلك فأنهم يشكلون عنصراً إضافياً لعناصر المزيج التسويقي (عامر و حسين ،2019: 6).

حيث يمكن القول أن هناك علاقات تفاعلية قائمة بين مزود الخدمة والمستفيد كما أشارت إليها (قوراوي و بلعلمي ،2022: 9) بأنه توجد علاقات تفاعلية قائمة بين المستفيدين من الخدمة نفسها ،حيث يهتم مزودو الخدمات بثلاث مستويات للعملاء هي:

- من حيث انه الخدميون أو الصانعون للخدمة.
- من حيث إنهم المستخدمون أو المستفيدون من الخدمة.
- من حيث إنّه على العملاء الآخرين كصانعين وخدميين للخدمة.

من الضروري إدراك قيمة الموارد البشرية للشركة، والعمل على ثقافة المنظمة، والإعلان عن ضرورة تحفيز الموظفين للمشاركة في نجاح الشركة، ويجب أن يكونوا مشاركين فيها. ولتحقيق ذلك، يجب على أصحاب العمل التواصل مع الموظفين وإبلاغهم بأهداف الشركة. وهذا يحسن الاتصال الداخلي ويجعل الموظفين أكثر وعياً بأهمية أدائهم داخل الشركة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي ، و يعتمد مناخ وثقافة أي منظمة على الأشخاص الذين يعملون فيها. ولهذا السبب من الأهمية بمكان أن تستثمر الشركة في تدريب الموظفين. فموظفوها هم الذين ينقلون في نهاية المطاف ثقافة الشركة وقيمها إلى المستهلك النهائي من خلال تجربة التسوق (Mir&Sadaba,2022: 3).

6. إبداع العمليات

هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعة من الأدلة المناسبة للتحكم أو التعامل مع السلعة أو الخدمة، كما تتميز العملية بأنها تقدم دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع ، ان العمليات التي تجرى من قبل الشركة لتقديم الخدمة او المنتج الخاص بها هي أحد الأركان الرئيسية في تحديد نوع العلاقة التي سوف تبنى بين الشركة وبين الزبائن حيث إننوع العملية

وجودتها تأثر في كل مرة يتوجه بها الزبون لشراء تلك الخدمة او المنتج المقدم من قبل الشركة وذلك حيث إنّ للعملية الترويجية أو التسويقية أو التوزيع أسلوباً يتمثل في سلوك الزبائن ومدى انسجامهم واستقبالهم لتلك الخدمة.

لذا يجب على الشركة إظهار العمليات التي تتناسب مع الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم والمرحلة التي تقدم بها تلك السلع او الخدمات من خلال انسجام وتوافق المنتج مع رغبات الزبائن وحاجاتهم بحيث يتم إدخال بعض الخصائص أثناء العمليات لتساهم في توطيد العلاقة وتقويتها مع الزبائن (الكفارة، 2020: 18، 17) .

و وفقاً لفيليب كوتلر، فإن العملية هنا هي تغطية كيفية خدمة الشركة لمطالب كل مستهلك. بدءاً من طلبات المستهلك (الطلبات) حتى يحصلوا أخيراً على ما يريدون. عادةً ما يكون لدى بعض الشركات طريقة فريدة أو خاصة لخدمة عملائها. ما يُقصد بالعملية في التسويق هو النظام الكامل الذي يحدث في التنفيذ ويحدد جودة التنفيذ السلس للخدمات التي يمكن أن توفر الرضا لمستخدميها.

(Kevin,Tantri,SemerdantaPusaka&Rhian,2022: 104)

وهي عمليات تقديم الخدمة ،وتتمثل بمستوى النوعية التي تقدم بها الخدمة . وترتبط العمليات إلى حد كبير مع درجة حساسية الخدمة تجاه مستو الكفاءة التي تحققها عند تقديمها وعرضها لغرض التسويق ، وتضم العمليات الأشياء في غاية الأهمية مثل : السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة لضمان تقديم الخدمة ،وتشتمل العمليات نشاطات أخرى مثل: المكننة ، وتدقيق النشاطات وحرية الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في تقديم الخدمة.(الجندي واخرون ،2019: 247).

7. إبداع في الدليل المادي

يُعد الدليل المادي أحد العناصر الجوهرية التي تُسهم في تحقيق الإبداع التسويقي داخل المؤسسات الخدمية، كونه يمثل البيئة الملموسة التي تُقدّم فيها الخدمة ويُنشئ من خلالها تصور الزبون لجودة الأداء. ويشمل هذا المفهوم كافة الوسائل والرموز الحسية المرتبطة بالخدمة، مثل تصميم المباني، والمظهر الخارجي للعاملين، وطبيعة الأجهزة والمعدات، والتقارير والكتيبات وبطاقات العمل (الكفارة، 2020: 18). إن الإبداع في الدليل المادي يتجلى في قدرة المؤسسة على تحويل الخصائص غير الملموسة للخدمة إلى انطباعات حسية متميزة، تُعزز من تجربة الزبون وتبني صورة ذهنية قوية عن العلامة التجارية. وتساعد العناصر المادية المبتكرة، مثل التصميم الداخلي المتفرد، والرموز البصرية الجذابة، وتوظيف التكنولوجيا الذكية، في تعزيز إدراك المستهلك للخدمة وتشكيل ولائه، كما تساهم في خلق ميزة تنافسية في بيئة السوق المشبعة (جمال، 2024: 177).

وعليه، فإن تميّز المؤسسة في ابتكار وتطوير بيئة مادية ملهمة ومتفردة لا يُعدّ عنصراً داعم فحسب، بل ركيزة أساسية في الإبداع التسويقي الشامل، حيث يؤثر بشكل مباشر على رضا الزبائن، وعلى استعدادهم لنقل تجاربهم الإيجابية إلى الآخرين، مما يساهم في الترويج غير المباشر وزيادة الولاء للعلامة التجارية.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العنوان الوظيفي، على النحو الآتي:

أ. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: تشير نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، كما هو موضح في الجدول (1)، إلى أن نسبة الذكور المشاركين في البحث بلغت (46.9%)، أي ما يعادل (75) مديراً، بينما بلغت نسبة الإناث (53.1%)، بواقع (85) مشاركة من إجمالي العينة البالغ عددها (160) مديراً يعملون في (21) مصرفاً خاصاً في مدينة أربيل.

ب. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: تشير نتائج الجدول (1) إلى أن الفئة العمرية الغالبة بين أفراد العينة من مدراء المصارف الخاصة في مدينة أربيل تقع ضمن الشريحة العمرية (23-35 سنة)، حيث شكّلت هذه الفئة نسبة (57.5%) من مجموع العينة، أي ما يعادل (92) مديراً. ويُعزى ذلك إلى اعتماد العديد من المصارف الخاصة في إقليم كردستان على الكفاءات الشابة المؤهلة أكاديمياً والمواكبة للتطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية، حيث باتت الفئة العمرية الشابة أكثر قدرة على التفاعل مع متغيرات بيئة العمل الديناميكية، لا سيما تلك المتعلقة بالتقنيات المصرفية الرقمية وأساليب التسويق الحديثة.

ت. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي: يُبيّن الجدول (1) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (80.6%) من مجموع العينة، وهو ما يعادل (129) مشاركاً. وتعكس هذه النتيجة التوجه العام في القطاع المصرفي نحو توظيف كوادر ذات تأهيل جامعي أساسي، لا سيما في المجالات الإدارية والمحاسبية والمالية، التي تُعد العمود الفقري لعمل البنوك. ويُشير ذلك أيضاً إلى أن متطلبات العمل في المصارف الخاصة في مدينة أربيل تتطلب حدّاً أدنى من المعرفة الأكاديمية المرتبطة بمجالات التخصص، مما يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ث. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة: يوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي. وتشير النتائج إلى أن الفئة الأكبر من المشاركين تندرج ضمن فئة ذوي الخبرة من 1-15 سنة، إذ بلغت نسبتهم (84.4%) من إجمالي العينة، أي ما يعادل (135) مديراً. تعكس هذه النسبة أن معظم الكوادر الإدارية في المصارف الخاصة في مدينة أربيل هم من أصحاب الخبرات المتوسطة أو الحديثة نسبياً، ما قد يدل على تجدد هيكلية العمل الإداري في هذه المؤسسات وحرصها على الاستفادة من الطاقات الشابة والمتوسطة الخبرة في إدارة العمليات المصرفية اليومية.

الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغيرات	فئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	75	46.9
	أنثى	85	53.1
العمر	23-35 سنة	92	57.5
	36-45 سنة	49	30.6
	46-55 سنة	14	8.8
	56-65 سنة	5	3.1
المؤهل العلمي	دبلوم	19	11.9
	بكالوريوس	129	80.6
	ماجستير	12	7.5
سنوات الخدمة	1-15 سنة	135	84.4
	16-25 سنة	21	13.1
	26-35 سنة	4	2.5
المجموع		160	100

ثانياً: وصف متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

يتناول هذا المبحث تحليلاً وصفيّاً دقيقاً لمتغيرات البحث الرئيسية، بهدف الوقوف على مدى تمثيلها في الواقع العملي للمصارف الخاصة في مدينة أربيل. وقد تم تنفيذ هذا التحليل من خلال تفرغ بيانات الاستبانة التي تم جمعها من عينة البحث والمكونة من (160) مديراً موزعين على (21) مصرفاً خاصاً في المدينة. وشملت عملية التحليل الوصفي دراسة إجابات أفراد العينة على مستوى كل فقرة من فقرات الاستبانة، فضلاً عن التحليل الإجمالي لكل بعد فرعي من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وذلك باستخدام برنامجي (SPSS).

ولأجل تقييم مستوى كل فقرة أو بُعد بدقة، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، ويتراوح بين (1 = لا أوافق تماماً) إلى (5 = أوافق تماماً). وقد استندت البحث إلى أسلوب حسابي لتحديد مدى كل فئة وصفية من فئات المقياس، وذلك من خلال قسمة الفرق بين أعلى وأدنى قيمة ($5 - 1 = 4$) على عدد مستويات المقياس (5)، مما نتج عنه مدى مقداره (0.80). وبناءً عليه، تم تحديد نطاقات الفئات الوصفية لتفسير المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (2) أدناه.

إن اعتماد هذا التصنيف يهدف إلى تعزيز دقة التحليل والتفسير من خلال تحويل القيم العددية إلى مستويات وصفية ذات دلالة، مما يسهل تشخيص واقع المتغيرات المدروسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. ويساعد هذا التحليل كذلك في تقديم توصيات واقعية مبنية على نتائج كمية قابلة للقياس، تسهم في دعم صناع القرار في المؤسسات المصرفية.

الجدول (2) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة لوصف المتغيرات

ت	الفئة للوسط الحسابي	التقدير
1	1.80 – 1.00	مستوى ضعيف جداً
2	2.60 – 1.81	مستوى ضعيف
3	3.40 – 2.61	مستوى مقبول
4	4.20 – 3.41	مستوى جيد
5	5.00 – 4.21	مستوى جيد جداً

1. تحليل آراء العينة المبحوث حول متغير الارتجال الاستراتيجي واستجاباتهم

يُعدّ متغير الارتجال الاستراتيجي من المحاور الجوهرية التي تطرق إليها هذا البحث، لما له من تأثير فعال في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية والمنافسة السوقية من خلال استجابات فورية غير تقليدية، تستند إلى الإدراك التنظيمي والذاكرة المؤسسية والخبرة الميدانية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد فرعية هي: اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحلول، والذاكرة التنظيمية.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (3) إلى أن الارتجال الاستراتيجي يتمتع بأهمية مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.85)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى "الجيد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.943)، مما يدل على تجانس نسبي في آراء المستجيبين، وبلغت الأهمية النسبية الكلية (77.0%)، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على أهمية هذا المتغير في البيئة المصرفية قيد البحث.

ومن خلال مقارنة الأبعاد الفرعية، يتبين أن جميع الأبعاد الخمسة حظيت بتقديرات إيجابية ضمن مستوى "جيد"، مع تباين طفيف في درجات الأهمية النسبية، وهو ما يشير إلى إدراك متوازن وشامل من قبل إدارات المصارف لأهمية تفعيل مختلف مكونات الارتجال الاستراتيجي.

الجدول (3) أهمية أبعاد المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الأهمية
الرشاقة الاستراتيجية	3.87	0.915	77.4	الأولى
الهيكلية الصغرى	3.86	0.927	77.2	الثانية
اليقظة الاستراتيجية	3.86	0.960	77.1	الثالثة
الذاكرة التنظيمية	3.84	0.979	76.8	الرابعة
بناء الحلول	3.83	0.936	76.7	الخامسة
المؤشر الكلي	3.85	0.943	77.0	الثانية

2. تحليل آراء عينة المبحوثين حول متغير الإبداع التسويقي واستجاباتهم

يمثل متغير الإبداع التسويقي أحد الركائز الأساسية التي تمحورت حولها هذه البحث، نظراً للدور الحاسم الذي يؤديه في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات وتطوير المنتجات المالية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال سبعة أبعاد رئيسية هي: الإبداع في الخدمة، الإبداع في التسعير، الإبداع في الترويج، الإبداع في التوزيع، الإبداع الفردي، الإبداع في العمليات، والإبداع في الدليل المادي، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (4) إلى أن متوسط الإبداع التسويقي الكلي بلغ (3.93)، وهو ما يقع ضمن الفئة التقديرية "جيد" وفق جدول التقديرات المعتمد في البحث، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.921)، في حين سجلت الأهمية النسبية الكلية

(79.2%)، مما يدل على وجود درجة اتفاق مرتفعة من قبل أفراد العينة بشأن تبني ممارسات الإبداع التسويقي داخل المصارف الخاصة في مدينة أربيل.

وتُظهر المقاييس الوصفية لأبعاد المتغير تبايناً نسبياً في مستويات الأهمية، إلا أنها جميعها تقع ضمن النطاق العالي من التقدير، وهو ما يعكس تركيز المصارف محل البحث على دعم ممارسات الإبداع بمختلف أبعاده. فقد جاء الإبداع في العمليات في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.904)، وأهمية نسبية (80.4%)، مما يؤشر إلى أن المصارف تولي اهتماماً كبيراً بتطوير العمليات التشغيلية وتحسينها باستخدام أساليب مبتكرة.

تلاه في المرتبة الثانية الإبداع في الدليل المادي، بمتوسط (3.98) وأهمية نسبية (79.6%)، مما يدل على وعي إدارات المصارف بدور المظاهر المادية والبيئية كأداة تسويقية فاعلة. في حين جاء الإبداع في الخدمة والإبداع الفردي في المرتبة الثالثة والخامسة على التوالي بمتوسطات متقاربة (3.97 و 3.87) وأهمية نسبية بلغت (79.4%) لكل منهما، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية تمكين الموظفين وتحفيزهم على تقديم خدمات ذات طابع تجديدي.

أما بعد ذلك، فقد احتل الإبداع في الترويج المرتبة الرابعة (3.95)، يليه الإبداع في التوزيع (3.89)، بينما جاء الإبداع في التسعير في المرتبة الأخيرة من حيث التقدير، بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.923)، وأهمية نسبية (76.8%)، مما يشير إلى وجود مستوى أقل نسبياً من التركيز على تطوير سياسات تسعير مرنة ومبتكرة، وهو ما يمكن أن يشكل محوراً لتحسين الأداء التسويقي مستقبلاً. يمكن الاستنتاج بأن المصارف الخاصة في مدينة أربيل تسعى بوضوح إلى ترسيخ ثقافة الإبداع التسويقي في بيئة العمل المصرفي، مع إظهار اهتمام خاص بالأبعاد المرتبطة بالعمليات والخدمات والدليل المادي، الأمر الذي يعزز من إمكاناتها التنافسية في السوق المصرفي الإقليمي.

الجدول (4) أهمية أبعاد الإبداع التسويقي

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الأهمية
الإبداع في العمليات	4.02	0.904	80.4	الأولى
الإبداع في الدليل المادي	3.98	0.916	79.6	الثانية
الإبداع في الخدمة	3.97	0.896	79.4	الثالثة
الإبداع في الترويج	3.95	0.937	79.0	الرابعة
الإبداع الفردي	3.87	0.927	79.4	الخامسة
الإبداع في التوزيع	3.89	0.941	77.8	السادسة
الإبداع في التسعير	3.84	0.923	76.8	السابعة
الإبداع التسويقي (الإجمالي)	3.93	0.921	79.2	الأولى

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1. الارتباط الكلي

في ضوء طبيعة البيانات التي لم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، تم اعتماد اختبار سبيرمان للارتباط الرتبى (Spearman's rho) بدلاً من اختبار بيرسون، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث. وقد كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي بين المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي والمتغير التابع الإبداع التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة أربيل.

وقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (Spearman) بين بُعد الذاكرة التنظيمية ومتغير الإبداع التسويقي (0.793)، تلاه بُعد اليقظة الاستراتيجية بقيمة ارتباط بلغت (0.785)، وكلاهما عند مستوى معنوية (Sig. = 0.01)، مما يؤكد وجود علاقة قوية وذات اتجاه موجب بين هذين البُعدين والإبداع التسويقي.

إن هذه القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط تُشير إلى أن تعزيز ممارسات الارتجال الاستراتيجي داخل الإدارات المصرفية يؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع التسويقي، وخصوصاً عند التركيز على استثمار الذاكرة التنظيمية وتعزيز حالة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة. وعليه، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع التسويقي."

وتتفرع عنها فرضيات فرعية أكدت نتائج اختبار سبيرمان صحتها كذلك، إذ أظهرت أن جميع الأبعاد الفرعية للارتجال الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً إيجابياً ومعنوياً مع مستوى الإبداع التسويقي في المصارف، ما يعكس الوعي الاستراتيجي العالي لدى إدارات تلك المؤسسات بأهمية الابتكار في الأداء التسويقي كأحد سبل التميز والتنافس.

2. الارتباط الجزئي

على المستوى الجزئي، أظهرت نتائج اختبار سبيرمان للارتباط الرتي (Spearman's rho) وجود علاقات ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) وأبعاد المتغير التابع (الإبداع التسويقي)، وذلك عند مستوى دلالة (Sig. ≤ 0.01). وهذا يدل على أن تفعيل كل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز بعد أو أكثر من أبعاد الإبداع التسويقي في البيئة المصرفية قيد البحث.

وقد كشفت النتائج عن أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بُعد الذاكرة التنظيمية وبُعد الإبداع في العمليات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.819)، وهو ما يعكس الدور الجوهرى للمعرفة المؤسسية المتراكمة في دعم الابتكار والتجديد داخل العمليات المصرفية اليومية. تلتها علاقة بُعد اليقظة الاستراتيجية مع الإبداع في العمليات أيضًا، بمرتبة ثانية من حيث القوة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.811)، مما يؤكد على أهمية استشراف التغيرات البيئية كعامل داعم للتميز التسويقي.

أما أضعف علاقة ارتباط في النموذج الجزئي فتمثلت بين الهيكلية الصغرى والإبداع في التسعير، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.701)، وهي على الرغم من أنها تُعد الأقل بين العلاقات، إلا أنها تظل ذات دلالة إحصائية معتبرة، وتشير إلى وجود علاقة ارتباط مقبولة بين النمط التنظيمي المصغر للمؤسسة وأساليبها التسعيرية.

تُبرز هذه النتائج الدور التكاملية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في بناء نظام إبداعي تسويقي متكامل، يُمكن المصارف من التفاعل بمرونة مع تغيرات السوق، وتقديم خدمات مبتكرة وفعالة تعزز من قدرتها التنافسية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الإبداع التسويقي، سواء في المجال الخدمي، أم السعري، أو الترويجي، أو العملياتي، أو المرتبط بالأفراد والبنية المادية.

الجدول (5) الارتباط بين الارتجال الإستراتيجي والإبداع التسويقي على المستوى الكلي والجزئي

الإبداع في الخدمة	الإبداع في التسعير	الإبداع في الترويج	الإبداع في التوزيع	الإبداع الفردي	الإبداع في العمليات	الإبداع في الدليل المالي
<u>0.772</u>	0.719	0.749	0.732	0.754	0.811	0.774
0.758	0.723	0.739	0.721	0.762	0.798	0.769
0.743	0.701	0.728	0.715	0.735	0.789	0.762
0.751	0.718	<u>0.74</u>	0.724	0.741	0.802	0.766
0.763	0.722	0.747	<u>0.73</u>	0.76	0.819	0.778

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الإبداع التسويقي على المستوى الكلي والجزئي، وفق اختبار Spearman."

ثانيًا: تحليل تأثير الارتجال الاستراتيجي في الإبداع التسويقي باستخدام اختبار سبيرمان (Spearman)

نظرًا لعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث، فقد تم اللجوء إلى اختبار سبيرمان للارتباط الرتي (Spearman's Rank Correlation Coefficient) بوصفه الأداة الإحصائية الأنسب لتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث. ويُعد هذا الاختبار بديلًا غير معلمي لاختبار بيرسون، ويُستخدم بشكل فعال لقياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات عندما تكون البيانات غير موزعة طبيعيًا، أو عندما تكون البيانات من النوع الرتي.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً: تحليل أثر أبعاد الإبداع التسويقي على قدرة المصرف في تحديد التغيرات البيئية باستخدام الانحدار الترتيبي Probit

هدفت هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد اليقظة الاستراتيجية و الإبداع التسويقي."

من أجل اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير أبعاد الإبداع التسويقي على قدرة المصارف الخاصة في مدينة أربيل على تحديد التغيرات البيئية التي تؤثر في تقديم الخدمات، تم استخدام أسلوب الانحدار الترتيبي من نوع Probit. ويُعد هذا النوع من التحليل الإحصائي ملائمًا للبيانات التي يتخذ فيها المتغير التابع طبيعة رتبية (Ordinal)، أي أنه يُقاس على مقياس يتدرج من الأدنى إلى الأعلى دون أن يكون الفارق بين المستويات متساويًا بالضرورة، ولأن المتغير التابع في هذه البحث – وهو قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات البيئية – تم تصنيفه ضمن هذا النوع من المقاييس باستخدام درجات (Likert)، فإن استخدام نموذج Probit الترتيبي يعد الاختيار الأمثل لتحليل العلاقات التأثيرية. وقد جاءت نتائج التحليل لتشير بوضوح إلى أن النموذج الكلي يتمتع بدلالة إحصائية مقبولة، حيث كانت قيمة (Sig.) الكلية للنموذج أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ويعني ذلك أن النموذج قادر على تفسير جزء معتبر من التغير في المتغير التابع من خلال

المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الإبداع التسويقي السبعة. هذا يدعم صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير معنوي للإبداع التسويقي في قدرة المصرف على رصد وتحليل التحولات البيئية.

وعند الانتقال إلى تحليل التأثيرات الفردية لكل بعد من أبعاد الإبداع التسويقي، كشفت النتائج أن ثلاثة أبعاد كانت ذات تأثير معنوي وموجب، وهي: الإبداع في التسعير، والإبداع في التوزيع، والإبداع في الدليل المادي. فبالنسبة للإبداع في التسعير، أظهرت النتائج أنه من أكثر الأبعاد تأثيرًا، مما يعكس أهمية الاستراتيجيات السعرية المرنة والابتكارية في تمكين المصرف من التفاعل مع التحولات في السوق. كما أن الإبداع في التوزيع لعب دورًا مهمًا في تسهيل الوصول إلى الزبائن وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين، وهو ما يساعد المصرف في فهم سلوك السوق واتجاهاته. أما الإبداع في الدليل المادي، فيتمثل في البيئة الفيزيائية للمصرف (مثل التصميم الداخلي، والوثائق، والتكنولوجيا المستخدمة)، وقد تبين أنه يساهم أيضًا في تعزيز إدراك العملاء وتحسين استجابة المصرف للتغيرات البيئية.

وفي المقابل، فإن الأبعاد الأربعة الأخرى، وهي: الإبداع في الترويج، والإبداع في العمليات، والإبداع في الخدمة، والإبداع في الأفراد، لم تُظهر دلالة إحصائية معنوية، حيث تجاوزت قيم Sig. المرتبطة بها المستوى الحدي المقبول (0.05). ويُفهم من ذلك أن هذه الأبعاد، رغم أهميتها النظرية، لم تكن فعالة بما يكفي في النموذج الإحصائي الحالي لتفسير التغير في المتغير التابع. وهذا قد يُعزى إلى ضعف التطبيق العملي لهذه الأبعاد في بيئة المصارف الخاصة المدروسة، أو إلى محدودية إدراك العاملين والمديرين لأثر هذه الجوانب على الاستجابة البيئية.

وبناءً على ما سبق، توصي البحث بالتركيز على تعزيز الأبعاد التي أظهرت تأثيرًا معنويًا في النموذج، وعلى رأسها الإبداع في التسعير والتوزيع والدليل المادي، من خلال إدماجها بشكل أكبر في السياسات التسويقية للمصارف الخاصة، وتدريب العاملين على توظيف هذه الأبعاد بطريقة استراتيجية. كما تقترح إجراء دراسات لاحقة لاختبار فعالية الأبعاد الأخرى باستخدام عينات بحثية متنوعة أو باستخدام أدوات تحليل تكاملية مثل النمذجة الهيكلية أو النماذج الهرمية المتعددة المستويات.

الجدول (6) نتائج اختبار الانحدار الترتيبي Probit لأثر أبعاد الإبداع التسويقي

البعد	المعاملات	Std. Error	Z المحسوب	Sig.	التفسير
الإبداع في التسعير	0.519	0.132	3.923	0.000	دال ومعنوي
الإبداع في التوزيع	0.444	0.128	3.467	0.001	دال ومعنوي
الإبداع في الدليل المادي	0.316	0.145	2.171	0.032	دال ومعنوي
الإبداع في الترويج	-0.281	0.141	-1.990	0.049	غير معنوي
الإبداع في الأفراد	-0.219	0.150	-1.456	0.148	غير معنوي
الإبداع في العمليات	-0.092	0.126	-0.735	0.464	غير معنوي
الإبداع في الخدمة	-0.097	0.111	-0.880	0.380	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS باستخدام تحليل Ordinal Probit – عدد الأفراد = 160.

ثانيًا: تحليل أثر أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الإبداع التسويقي باستخدام الانحدار الترتيبي Probit

تعالج هذه الفقرة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على ما يلي:
"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للارتجال الاستراتيجي في الإبداع التسويقي".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم اعتماد أسلوب الانحدار الترتيبي Probit ضمن التحليل الإحصائي، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة المتغير التابع (الإبداع التسويقي) الذي تم قياسه بمقياس رتبي (Ordinal Scale)، ما يستدعي استخدام نموذج إحصائي قادر على التعامل مع هذا النوع من البيانات وتقدير التأثيرات بدقة على أساس الترتيب وليس على أساس الفروقات الكمية المباشرة.

أظهرت النتائج المستخرجة من النموذج الكلي دلالة إحصائية عالية للنموذج، حيث بلغت قيمة الدلالة $(Sig.) = 0.000$ ، وهو ما يعكس صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي ومستوى الإبداع التسويقي. كما كانت قيمة اختبار كاي تربيع (χ^2) مرتفعة، مما يدل على قدرة النموذج على تفسير التباين في درجات الإبداع التسويقي ضمن عينة البحث.

وبالانتقال إلى التحليل التفصيلي لتأثير الأبعاد الخمسة الممثلة للارتجال الاستراتيجي، فقد أظهرت جميع الأبعاد دلالة إحصائية معنوية عند مستوى $(P \leq 0.05)$ ، مما يؤكد مساهمتها الفعالة في تفسير سلوك المتغير التابع.

- جاء بُعد اليقظة الاستراتيجية في صدارة الأبعاد من حيث التأثير، حيث سجل أعلى قيمة Z محسوبة، مما يدل على أن المصارف التي تولي أهمية لمراقبة محيطها الداخلي والخارجي وتحرص على التقاط المؤشرات المرتبطة بالفرص أو التهديدات تكون أكثر قدرة على تفعيل أنشطة تسويقية إبداعية.
- في المرتبة الثانية، حلّ بُعد الذاكرة التنظيمية، الذي أظهر تأثيرًا معنويًا قويًا أيضًا، وهو ما يؤكد أهمية تراكم المعرفة المؤسسية وحفظ الخبرات السابقة في دعم تطوير مبادرات تسويقية قائمة على الفهم العميق للسياقين التاريخي والوظيفي للمؤسسة.

- أما بُعد الرشاقة الاستراتيجية فقد سجّل تأثيرًا معنويًا معتدلًا، يبرز أهمية التفاعل السريع والمرونة المؤسسية في التعامل مع تحديات السوق والمستجدات الميدانية.
- كما أظهرت نتائج الهيكلية الصغرى وبناء الحلول دلالة معنوية موجبة، وإن كانت أقل من سابقتها، ما يشير إلى أن وجود فرق عمل مرنة وآليات فعالة لتجميع الأفكار وتحويلها إلى حلول قابلة للتطبيق يمثلان عوامل مساندة في تحقيق الإبداع التسويقي، حتى وإن كانت بدرجة متوسطة.

الجدول (7) نتائج اختبار الانحدار الترتيبي Probit لأثر أبعاد الارتجال الاستراتيجي

البُعد	B	Std. Error	Z المحسوب	Sig.	التفسير
اليقظة الاستراتيجية	0.298	0.065	4.598	0.000	دال ومعنوي قوي
الرشاقة الاستراتيجية	0.235	0.062	3.790	0.000	دال ومعنوي
الهيكلية الصغرى	0.148	0.057	2.592	0.011	دال ومعنوي
بناء الحلول	0.132	0.056	2.352	0.020	دال ومعنوي
الذاكرة التنظيمية	0.265	0.065	4.060	0.000	دال ومعنوي قوي

المصدر: إعداد الباحثة – مخرجات SPSS باستخدام Ordinal Probit، عدد العينة = 160، مستوى الدلالة 0.05.

تشير نتائج تحليل الانحدار الترتيبي (Probit Regression) إلى وجود تأثير معنوي وموجب لجميع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الإبداع التسويقي، وهو ما يؤكد صحة كلٍّ من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي شامل للارتجال الاستراتيجي في الإبداع التسويقي، والفرضية الفرعية الخامسة التي تركز على التأثير المشترك للأبعاد الخمسة الممثلة للارتجال الاستراتيجي. وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الأكثر تأثيرًا تمثلت في اليقظة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، مما يعكس أهمية التنبيه المبكر للتغيرات البيئية والاعتماد على الخبرة المؤسسية في تعزيز الابتكار التسويقي.

وبناءً على هذه النتائج، تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير القدرات التنظيمية المرنة والارتجالية داخل المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، من خلال تبني نماذج قيادية مرنة، وتفعيل الذاكرة التنظيمية كأداة للابتكار، وتشجيع فرق العمل على التفاعل الفوري مع تحديات السوق. إن هذه الممارسات لا تسهم فقط في رفع مستويات الإبداع التسويقي، بل تعزز أيضًا من قدرة المصارف على التكيف مع البيئة التنافسية الديناميكية، وتمنحها ميزة تنافسية مستدامة في ظل التغيرات المتسارعة في السوق المصرفي المحلي والإقليمي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يُعد الارتجال الاستراتيجي مفهومًا إداريًا حديثًا يعكس مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة، ويقوم على مكونات رئيسية هي: اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحلول، والذاكرة التنظيمية.
2. تشير الأدبيات إلى أن الإبداع التسويقي يمثل أحد الركائز الأساسية للتميز التنافسي. في بيئة الأعمال، ويشتمل على عناصر متعددة منها الإبداع في الخدمة، الإبداع في العمليات، الإبداع في الدليل المادي، والإبداع في قنوات التوزيع، وكلها تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم حلول تسويقية مبتكرة.
3. أوضحت الدراسات السابقة وجود علاقة تفاعلية بين المرونة التنظيمية والإبداع التسويقي، إذ تُسهم قدرة المؤسسة على التكيف والارتجال في مواجهة التحديات في توليد أفكار تسويقية جديدة تُرضي احتياجات السوق.
4. أظهرت بعض النماذج النظرية أن الذاكرة التنظيمية، بوصفها خزانًا للخبرات والمعرفة، تلعب دورًا مركزيًا في تمكين المنظمة من الاستجابة الذكية لمواقف غير متوقعة، وتدعم الابتكار والإبداع عبر التعلم من التجارب السابقة.
5. كشفت النتائج أن ترتيب الأهمية النسبية لمتغيري الدراسة يُظهر تفوق الإبداع التسويقي (79.2%) على الارتجال الاستراتيجي (77.0%)، مما يدل على اهتمام إدارات المصارف بتطوير الأداء التسويقي بوصفه أداة تنافسية مباشرة.
6. أظهرت نتائج التحليل أن بعدي الذاكرة التنظيمية واليقظة الاستراتيجية كانا الأكثر تأثيرًا في الإبداع التسويقي من بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي، حيث أظهرتا تأثيرًا معنويًا موجبًا. ويعكس ذلك الدور المحوري للمعرفة المؤسسية والرصد البيئي في دعم الابتكار التسويقي. أما بقية الأبعاد، فعلى الرغم من أهميتها النظرية، لم تُظهر تأثيرًا معنويًا يُعتد به في النموذج الإحصائي الحالي.
7. أثبتت نتائج اختبار Spearman وجود علاقات ارتباط طردية ومعنوية قوية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي وأبعاد الإبداع التسويقي على المستويين الكلي والجزئي، وأقوى ارتباط كان بين الذاكرة التنظيمية والإبداع في العمليات.
8. أثبتت النتائج صدق الفرضيات الرئيسية والفرعية، وبخاصة ما يتعلق بعلاقة وتأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي في أبعاد الإبداع التسويقي، وهو ما يدعم النموذج المفترض في الدراسة.

ثانياً: المقترحات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث بشأن الأثر الإيجابي والمعنوي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في دعم الإبداع التسويقي داخل المصارف الخاصة في مدينة أربيل، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات العملية على النحو الآتي:

1. تعزيز توظيف الذاكرة التنظيمية كأداة ابتكار: من خلال بناء قاعدة معرفية مؤسسية رقمية تحفظ الخبرات والتجارب السابقة، وتوظفها عند تطوير منتجات وخدمات تسويقية جديدة. ويفضل ربط هذه القواعد بمنصات الذكاء الاصطناعي لتيسير الوصول إليها وتحليلها.
2. تنمية البقعة الاستراتيجية لدى القيادات المصرفية: عبر إنشاء وحدات مختصة للرصد البيئي المستمر وجمع المعلومات السوقية وتحليلها، بما يدعم اتخاذ قرارات تسويقية مبتكرة تستبق التغيرات في سلوك العملاء والمنافسة.
3. تحفيز الإبداع في تصميم الخدمات التسويقية: من خلال إتاحة المجال للفرق التسويقية للتجريب والتطوير، وتوفير حوافز مادية ومعنوية للأفكار التي تفضي إلى ابتكار في عناصر المزيج التسويقي (السعر، التوزيع، الخدمة، الدليل المادي، وغيرها).
4. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية المصرفية نحو مزيد من المرونة: وذلك بتبني نماذج الهياكل الصغرى (Microstructures) التي تعزز التفاعل بين الأقسام، وتقلل من البيروقراطية، بما يدعم اتخاذ قرارات ارتجالية فورية تساهم في إبداع العروض التسويقية.
5. تطوير حملات تسويقية قائمة على التحليل السياقي الديناميكي: أي دمج البيانات اللحظية عن العملاء مع استراتيجيات الارتجال في الترويج والتوزيع، لتقديم عروض مصممة وفق تفضيلات وسلوكيات فورية، مما يعزز ولاء الزبائن وتميز المصرف.
6. تبني استراتيجيات تعليمية داخلية تركز على الإبداع والارتجال: عبر ورش عمل داخلية وبرامج تدريبية دورية تنمي لدى الموظفين مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية، وبناء الحلول، وتحفيز التفكير الإبداعي المرتبط بالأداء التسويقي للمصرف.

قائمة المصادر والمراجع

1. أميرة، صالح حسين، وعبد، ناجي خزل (2023). أهمية المنتج والخدمة في التأثير على قرار الشراء لدى الأفراد: دور العملية التسويقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر.
2. بن الزين، نجاة، ومردى، محمد أمين (2022). أثر الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. جوادي، بلقاسم، قبوق، عيسى. (2020). الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل: دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
4. شقير، إبراهيم أحمد قاسم (2022). المزيج التسويقي لدى متاجر التجزئة العاملة في فلسطين وأثره في الأداء التسويقي: دور القدرات التسويقية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
5. طرزي، ميرنا ماهر نجيب (2023). تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
6. طرش، مسعود، جبار، سنية، مساني، صورية (2022). أثر الابتكار التسويقي على سلوك المستهلك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة.
7. قرقش، إيمان رشيد شكرى، القرالة، جبريل ذكريات (2024). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. كاكه صديق، بشدة، عبدالله، درون فريدون (2022). المرونة الاستراتيجية ودورها في الإبداع التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الشركات والمكاتب العاملة في إقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كوية، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم الإدارة والأعمال.
9. الباشقلى، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 1، مارس 2021.
10. بوعقوب، جمال (2023). أثر الدليل المادي على سلوك المستهلك - دراسة على عينة من زبائن فندق ماريوت قسنطينة. مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر، ص. 172-188.
11. التوني، شريهان مصطفى (2024). الدور التفاعلي لريادة الأعمال في تحقيق المكانة التنظيمية من خلال الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل والدراسات التجارية، المجلد 38، العدد الأول.
12. الحسن، قاسم حسن (2022). تأثير البيانات الضخمة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في ظل مرحلة إعادة الإعمار والنهوض الاقتصادي: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة حماة. مجلة جامعة البعث، المجلد 44، العدد 27، كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.
13. درمان، صادق ومحمود، أمين الباشقالي (2021). دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، كانون الأول (ديسمبر)، ص. 361-386.
14. الدماطي، حنان السيد أحمد (2026). أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب. المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
15. سريدي، عبد الله محمد، وبوجمعة، سامي محمد (2019). مراقبة البيئة ودورها في دعم صنع القرار في المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإدارية، 12(1)، ص. 1-20.
16. السلطان، فهد وآخرون (2024). البقعة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التنافسية الصناعية. مجلة العلوم الإدارية، 20(1)، ص. 150-170.
17. صبر، رنا ناصر، العامري، سارة على سعيد، الحسين، علي عبدالامير عبد (2019). دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراق للتجارة TBI المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، الصفحات 179-206.
18. العبادي، هاشم فوزي، زوين، عبد الأمير عبد كاظم، وفخّان، علي زيدان (2020). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 59، كانون الأول، ص 419-439.
19. عجّاج، حسام سعدي، وشريف، أيمن أنور (2024). أثر القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي: بحث في شركة الفارس العامة. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 6، العدد 2، الصفحات 941-961.

20. العردان، آمال عارف (2023). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالاندماج الوظيفي للقادة الأكاديميين في جامعة حائل. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر – القاهرة، العدد 197، الجزء 1، ص. 20-40.
21. العنزي، حمود محمد عبد الله (2024). الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 2، الجزء الثالث، يوليو، ص. 749-784.
22. غانم، بشار وليث، أسامة (2023). أثر قيمة الموظف المقترحة EVP في تعزيز الارتجال الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة الباحث في علوم الإدارة والأعمال، 9(5)، ص. 143-170.
23. الكفارنة، محمد أحمد (2020). أثر الأدلة المادية في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء. مجلة العلوم الإدارية، 14(1)، ص. 15-30.
24. كيلان، سحر جبار (2024). الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، المجلد 49، العدد 144، حزيران، ص. 196-207.
25. محمد، علي أحمد (2023). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي في معمل إسمنت الكوفة. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الرابع، العدد الرابع، ص. 154-169. جامعة الكوفة.
26. ناجي، حيدر علي، وأمانة، أحمد عبد الله (2024). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 79، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص. 1-20.
27. نعمة عبد الله الحفار (2021). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، ص. 180-195.
28. ولي، أحلام إبراهيم، حسن، محسن عثمان (2021). دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، ج1.
29. Abdulkareem, Beston Muhammed Qadir (2024). The Moderate Role of Strategic Improvisation in the Effective Relation of Green Human Resource Management in Organizational Sustainability: An Analytical Study of the Opinions of Administrative Leaders in A Sample of Producing Oil and Gas Companies in the Kurdistan Region of Iraq. PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Zakho, Kurdistan Region of Iraq.
30. Alqudah, Ali Mohammad Ali, Alqudah, Derar, AlDaoud, Wadi' Youssef Asaad, AlObaydi, Basim Abbas Ali, Al Sharie, Alaa Jamil, and Abdulraheem, Ahmad Issam Othman (2023). The impact of creative thinking of marketing ideas on the design structure of the modern Jordanian advertisement: Evidence from the Jordanian telecommunications companies. International Journal of Data and Network Science, 7(7), pp.1875–1884. doi:10.5267/j.ijdns.2023.7.005.
31. Bassey, Emmanuel O., Uwa, Augustine O. and Okurebia, Blessing I. (2023) 'Strategic agility as a dynamic capability: Adapting to changing business environments', *International Journal of Management Studies*, 15(1), pp. 70–85.
32. Faisal, M. Z. (2022) 'The Moderate Role for Organizational Memory in Promoting the Relationship Between Strategic Improvisation and Sustainable Competitive Advantage', *International Journal of Transformations in Business Management*, 12(2), pp. 172–196. doi: 10.37648/ijtbm.v12i02.009.
33. Hani, Ahmed Mahmoud (2023) *Strategic vigilance and its importance in building competitive advantage*. Journal of Management and Economics, 15(2), pp. 140–160.
34. Ibrahim, H., Almado, A. & Hasan, O. (2024) 'The role of strategic improvisation in crisis management: transitioning from disruption to adaptation', *Journal of Strategic Management*, 12(1), pp. 100-115.
35. Kadhum, A. H., Muttar, L. A. and Khait, A. A. (2023) 'The Role of Visionary Leadership in Achieving Strategic Change Through Strategic Improvisation', *South Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 4(4), pp. 12–50. DOI: 10.48165/sajssh.2023.4402.
36. Kevin, A., Tantri, D., Semerdanta Pusaka, I. and Rhian, P. (2022) 'The role of people factor in influencing consumer purchasing decisions: A study on restaurant services', *Journal of Marketing and Consumer Research*, 56, pp. 100–110.
37. Mahdi, J. F. (2023). The role of strategic improvisation and strategic leadership in stimulating distinguished organizational performance: an analytical study of administrative leaders at the Technical Institute / Babylon. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, 25(August), pp. 175–185. ISSN: 2749-3628. Available at: <https://www.scholarexpress.net>
38. Mamdouh Mostafa, H. A. (2023). The Impact of Creativity in Social Media Marketing on Consumer's Purchase Intention in Egypt. 14(2), 117–170. <https://doi.org/10.21608/jces.2023.304107>
39. Olowe, Ayodeji Emmanuel, Akpa, Victor Oluwatoyin, Makinde, Oluwakemi Grace and Nwankwere, Ikechukwu Augustine (2024) 'Strategic agility and internal restructuring: A comprehensive evaluation of organizational environmental factors', *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(3), pp. 1608–1625. doi: 10.47191/jefms/v7-i3-24.
40. Saihood, A. Q. & Jader, S. A. (2021). *The Relationship Between Strategic Improvisation And Entrepreneurial Performance: Analytical Research In The Ministry Of Agriculture*. International Journal of Business and Government, Vol. 27, No. 3, pp. 1025-1040.
41. Sattapong, Nattanicha. (2022). The influence of 7P's of marketing on consumer purchase decisions on online food delivery service: An empirical study in Bangkok and its metropolitan areas. Independent study submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Engineering in Logistics and Supply Chain Systems Engineering, Sirindhorn International Institute of Technology, Thammasat University, Thailand.



Available online at <http://aran.garmian.edu.krd>



Aran Journal for Language and Humanities

<https://doi.org/10.24271/ARN.2025.01-02-27>

The Role of Strategic Improvisation in Achieving Marketing Creativity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in a Number of Private Commercial Banks in Erbil, Kurdistan Region of Iraq

shawin abduallah saleem¹, Rizgar Said Hussain²

1. Department of Technical Business Administration, Technical College of Administration, Erbil Polytechnic University, Kurdistan Region, Iraq.

2. Department of Business Administration, College of Law, Political Science, and Administration, Soran University, Kurdistan Region, Iraq.

Article Info		Abstract:
Received	July, 2025	The research aims to identify the relationship between the dimensions of strategic improvisation (strategic vigilance, strategic agility, micro-structure, solution-building, and organizational memory) and the dimensions of marketing creativity (service creativity, pricing, promotion, distribution, and individual creativity), relying on a descriptive-analytical approach as the basis for analyzing the relationship between the two main variables.
Accepted	August, 2025	
Published:	Novemer, 2025	
Keywords		To achieve the research objectives, a questionnaire was prepared and distributed to a random sample of (160) managers of private banks operating in Erbil. Data extracted from the questionnaires were analyzed using SPSS. The results of the analysis revealed a statistically significant positive correlation between the dimensions of strategic improvisation and the dimensions of marketing creativity, indicating that enhancing managers' decision-making skills and flexibility leads to the activation of creative practices in banking marketing. The dimensions of strategic vigilance and solution-building emerged as the most influential dimensions in driving marketing creativity. The results also showed significant differences in managers' assessment of the research dimensions, attributed to the number of years of experience and academic qualifications, while the differences between genders were not statistically significant. The study recommends that private commercial banks in the Kurdistan Region should integrate strategic improvisation as a practical approach within their management systems, with a focus on training banking leaders in flexible thinking skills, organizational learning, and stimulating creative work environments. This will enhance their competitiveness, ensure their sustainability, and achieve innovation in marketing their services.
Strategic improvisation, marketing creativity, management flexibility, strategic vigilance, solution building, private commercial banks, Erbil city.		
Corresponding Author		
shawin.saleem@epu.edu.iq		