

دور المقدرات التسويقية الرشيقة في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي – بحث حالة فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية

م.م. غصون ناصر حليم
قسم العلوم المالية والمصرفية – كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة

ghsswn.nasser@shu.edu.iq

أ.د. وليد عباس جبر الدعيمي
قسم العلوم المالية والمصرفية – كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة

waleeda.aldamme@uokufa.edu.iq

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استجلاء دور المقدرات التسويقية الرشيقة في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي في فروع مصرف التنمية الدولي بالمنطقة الجنوبية من العراق، وتنطلق الدراسة من مشكلة محورية تتمثل في ضعف استجابة المصارف للمتغيرات البيئية المتسارعة، وعجزها عن توظيف مقدراتها التسويقية بصورة رشيقة وفاعلة، مما يُفضي إلى فجوات استراتيجية تُقيد أداءها التنافسي وتُضعف قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ شُيّدت استبانة موجهة لعينة من المدراء والكوادر المصرفية العاملة في فروع المصرف المبحوثة، وجرى تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المقدرات التسويقية الرشيقة وانخفاض مستوى العجز الاستراتيجي المصرفي، كما تبيّن أن الرشاقة التسويقية تُسهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية وتحسين جودة الاستجابة للتحولات السوقية، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها ضرورة اعتماد المصارف على مناهج تسويقية رشيقة تستند إلى بيانات السوق الآنية، وتطوير الكفاءات البشرية وتمكينها من اتخاذ قرارات تسويقية سريعة ومرنة.

الكلمات المفتاحية: المقدرات التسويقية الرشيقة – العجز الاستراتيجي المصرفي – الرشاقة التسويقية – مصرف التنمية الدولي.

The Role of Agile Marketing Capabilities in Reducing Banking Strategic Deficit: A Case Study of International Development Bank Branches in the Southern Region

Assis. Lecturer Ghusoon Nasir Haleem

Department of Financial and Banking Sciences – College of Administration and Economics – University of Kufa

Prof. Dr. Walid Abbas Jabr

Department of Financial and Banking Sciences – College of Administration and Economics – University of Kufa

Abstract:

This study aims to investigate the role of agile marketing capabilities in mitigating strategic banking deficits within the branches of the International Development Bank operating in the southern region of Iraq. The study proceeds from a central problem represented by the weak responsiveness of banks to rapidly changing environmental variables and their inability to deploy marketing capabilities in an agile and effective manner, leading to strategic gaps that constrain competitive performance and diminish capacity to meet customer requirements. The study

DOI: <https://doi.org/10.36317/kja/2026/v1.i69.23826>

Kufa Journal of Arts by University of Kufa is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.
مجلة آداب الكوفة - جامعة الكوفة مرخصة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي ٤.٠ الدولي.



adopted a descriptive-analytical approach, whereby a structured questionnaire was administered to a sample of managers and banking personnel working in the examined branches, with data analyzed using advanced statistical tools. The study reached a number of key findings, most notably a significant positive correlation between agile marketing capabilities and a reduction in strategic banking deficit levels. Furthermore, marketing agility was found to contribute to enhancing strategic flexibility and improving responsiveness to market shifts, The study concluded with several recommendations, chiefly the necessity for banks to adopt agile marketing methodologies grounded in real-time market data, alongside the development of human competencies enabling rapid and flexible marketing decision-making.

Keywords: Agile Marketing Capabilities - Strategic Banking Deficit - Marketing Agility - International Development Bank

المقدمة:

يواجه القطاع المصرفي في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتصادد حدة المنافسة تحديات هيكليّة متجددة باتت تستدعي امتلاك مقدرات تسويقية رشيقة قادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص تنافسية حقيقية، وتتجلى هذه المقدرات في قدرة المصرف على استشعار إشارات السوق واحتياجات الزبائن والتفاعل معها بأساليب مبتكرة وفي أقصر وقت ممكن، غير أن كثيراً من المصارف العراقية ومنها فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية تُعاني من عجز استراتيجي واضح يتمثل في الفجوة بين طموحاتها الاستراتيجية وما تُحقّقه فعلياً، ويتجلى ذلك في ضعف الحصة السوقية وتراجع الولاء الزبائني، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المقدرات التسويقية الرشيقة والعجز الاستراتيجي المصرفي، وتقديم رؤية تشخيصية وتوصيات عملية تُسهم في تحقيق التميز التنافسي المستدام، مستعينة بالمنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول ضعف توظيف المقدرات التسويقية الرشيقة في فروع مصرف التنمية الدولي بالمنطقة الجنوبية، وما ينجم عنه من عجز استراتيجي مصرفي يتجلى في الفجوة بين الطموحات الاستراتيجية والأداء الفعلي، في ظل بيئة تنافسية متسارعة تستوجب استجابة تسويقية رشيقة وفاعلة، ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو واقع المقدرات التسويقية الرشيقة وأبعادها في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية؟

٢- ما هو واقع العجز الاستراتيجي المصرفي وأبعاده في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية؟

٣- هل يوجد دور للمقدرات التسويقية الرشيقة في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية؟

٤- هل تؤثر المقدرات التسويقية الرشيقة بأبعادها المختلفة في تقليص مستويات العجز الاستراتيجي المصرفي في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه الذي يتناول دور المقدرات التسويقية الرشيقة في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي، إذ تُعدّ المصارف التجارية من أبرز المؤسسات المالية التي تواجه تحديات متصاعدة في ظل التحولات التنافسية المتسارعة، مما يجعل فهم آليات توظيف المقدرات التسويقية الرشيقة في معالجة مواطن الضعف الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية. وتتوزع هذه الأهمية على المحاور الآتية:

١- إثراء الأدب الإداري والمصرفي بمفاهيم الرشاقة التسويقية في السياق العراقي، وهو مجال نادر ما تناولته الدراسات السابقة، مما يجعل هذا البحث إضافة معرفية نوعية.

٢- تسليط الضوء على مظاهر العجز الاستراتيجي في المصارف العراقية الخاصة وتقديم تشخيص دقيق لأبعاده وأسبابه البنوية والتشغيلية.

٣- تقديم إطار تحليلي يربط بين الرشاقة التسويقية والعجز الاستراتيجي يُمكن إدارات المصارف من فهم طبيعة هذه العلاقة واستثمارها في صنع القرار المؤسسي.

٤- تمكين صانعي القرار من قياس تأثير أبعاد المقدرات التسويقية الرشيقة في تقليص العجز الاستراتيجي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المصرفي وتعزيز القدرة التنافسية في السوق المالية العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية المتكاملة التي تنبثق من طبيعة مشكلته وتساؤلاته، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

١- تشخيص واقع المقدرات التسويقية الرشيقة وأبعادها في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية، والكشف عن مستوى تبنيها وتوظيفها من قبل الكوادر المصرفية.

٢- تشخيص واقع العجز الاستراتيجي المصرفي وأبعاده في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية، وتحديد أبرز مظاهره وأسبابه البنوية والتشغيلية.

٣- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المقدرات التسويقية الرشيقة بأبعادها المختلفة والعجز الاستراتيجي المصرفي في المصرف المبحوث.

٤- قياس مستوى تأثير المقدرات التسويقية الرشيقة في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي، وتحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تقليص هذا العجز.

٥- تقديم جملة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج البحث الميدانية، تُسهم في تعزيز المقدرات التسويقية الرشيقة لدى المصرف المبحوث وتُمكنه من معالجة عجزه الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام.

رابعاً: فرضيات البحث

انطلاقاً من طبيعة الظاهرة المدروسة وتعميد تفاعلاتها في السياق المصرفي العراقي، تأتي فرضيات البحث كحلقة وصل منهجية بين الإطار المفاهيمي والتحليل الإحصائي، وتُصاغ على وفق طيات مشكلة البحث وأهدافه والنموذج الفرضي الذي يُمثل العلاقات المنطقية بين متغيراته، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات التسويقية الرشيقة (بأبعادها مجتمعة) في العجز الاستراتيجي المصرفي (بأبعاده مجتمعة) في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية.

H_{01} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد الاستجابة للزبائن في العجز الاستراتيجي المصرفي (بأبعاده مجتمعة) في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية.

H_{02} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد المرونة في العجز الاستراتيجي المصرفي (بأبعاده مجتمعة) في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية.

H_{03} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد السرعة في العجز الاستراتيجي المصرفي (بأبعاده مجتمعة) في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية.

H_{04} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد اتخاذ القرارات في العجز الاستراتيجي المصرفي (بأبعاده مجتمعة) في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية.

خامساً: حدود البحث

تحدد هذه الدراسة وفق جملة من الحدود المعرفية والمكانية والبشرية التي ترسم إطارها الميداني والمفاهيمي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً — الحدود المعرفية: تمثلت الحدود المعرفية للدراسة في محورين رئيسيين متكاملين؛ يتمحور الأول حول المقدرات التسويقية الرشيقة بأبعادها المختلفة المتمثلة في الاستجابة للزبائن والمرونة والسرعة واتخاذ القرارات، فيما يتناول المحور الثاني العجز الاستراتيجي المصرفي

وأبعاده وانعكاساته على الأداء الاستراتيجي والتنافسي لفروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية.

ثانياً — الحدود المكانية: يشمل نطاق الدراسة فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وتتمثل هذه الفروع في:

- ١- فرع ذي قار
- ٢- فرع البصرة الأول
- ٣- فرع البصرة الثاني
- ٤- فرع العمارة

ثالثاً — الحدود البشرية

تشمل الدراسة الفئات الوظيفية الآتية في فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية:

- ١- المدراء التنفيذيون
- ٢- مدراء الأقسام
- ٣- رؤساء الوحدات
- ٤- موظفو الأقسام التقنية والتسويقية

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: مفهوم المقدرات التسويقية الرشيقة

تُعرّف المقدرات التسويقية الرشيقة بأنها القدرات التنظيمية الديناميكية التي تُمكن المؤسسة من استشعار التحولات البيئية والسوقية بصورة مستمرة ومنهجية، والاستجابة لها بسرعة واقتدار عبر توظيف الموارد التسويقية المتاحة في مسارات مرنة وقابلة للتكيف، بهدف تحقيق التفوق التنافسي والتميز في تقديم القيمة للزبائن في ظل بيئات الأعمال المتقلبة وغير المستقرة (Doz & Kosonen, 2010: 370).

وتُعدّ المقدرات التسويقية الرشيقة امتداداً تطورياً لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، غير أنها تتركز بصفة خاصة على البُعد التسويقي المتمثل في القدرة على إعادة توجيه الجهود التسويقية وضبط خططها وأدواتها وفق متطلبات السوق المتغيرة، فالمؤسسات ذات المقدرات التسويقية الرشيقة الأعلى تتمتع بإمكانية أكبر في إعادة تخصيص مواردها التسويقية بكفاءة فائقة والتكيف مع احتياجات الزبائن المتجددة قبل أن تفعل ذلك المنافسون. (Day, 2011: 185)

ويرى الباحث بأن المقدرات التسويقية الرشيقة في السياق المصرفي تمثل منظومة متكاملة من الكفاءات المؤسسية التي تُحوّل المصرف على الاستشعار الفوري لاحتياجات الزبائن ومستجدات السوق المصرفي، وترجمتها إلى قرارات وخدمات مصرفية مبتكرة في أقصر فترة زمنية ممكنة، مع ضمان المرونة الكافية في التكيف مع المتغيرات التشريعية والتنافسية المستجدة.

ثانياً: أبعاد المقدرات التسويقية الرشيقة

البُعد الأول: الاستجابة للزبائن Customer Responsiveness

تُعَدُّ الاستجابة للزبائن الركيزة الأولى في بناء المقدرات التسويقية الرشيقة، إذ تشير إلى قدرة المؤسسة على التعرف السريع على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم المتغيرة وترجمتها فوراً إلى خدمات ومنتجات مصممة بدقة لتلبية تلك الاحتياجات. وتتجلى هذه الاستجابة في مدى سرعة المصرف في اكتشاف تحولات تفضيلات الزبائن وإدارة شكاواهم ومقترحاتهم بفاعلية، فضلاً عن تصميم تجربة زبون متميزة تعكس درجة عالية من الحساسية التنظيمية تجاه المتطلبات الآنية والمستقبلية. (Teece et al., 2016: 18)

وتكتسب الاستجابة للزبائن في البيئة المصرفية أهمية بالغة في ظل تصاعد التوقعات الرقمية للزبائن وتراجع حواجز التحويل بين المصارف، مما يجعل سرعة التكيف مع المتطلبات الزبانية عاملاً محورياً في تعزيز الولاء وتقليص معدلات التسرب نحو المنافسين، وتتطلب هذه الاستجابة توافر آليات منهجية لرصد صوت الزبون وتحليله وتحويله إلى مبادرات تحسينية ملموسة ومستدامة. (Homburg et al., 2007: 39)

البُعد الثاني: المرونة Flexibility

تُمثل المرونة قدرة المؤسسة على إعادة توجيه مواردها وخططها التسويقية واستراتيجياتها بيسر وفاعلية في مواجهة المتغيرات البيئية غير المتوقعة، وهي تتجاوز مجرد التكيف السطحي لتشمل القدرة على إعادة هيكلة العمليات التسويقية بعمق واستدامة، وفي السياق المصرفي تنعكس المرونة في قدرة المصرف على تعديل حزم منتجاته وأسعاره وقنوات توزيعه وحملاته التسويقية بسرعة وانسيابية وفق المستجدات التنافسية والتشريعية والاقتصادية (Weick & Sutcliffe, 2007: 64).

وقد أكدت الدراسات أن المرونة التسويقية تُسهم في تحصين المؤسسة من الصدمات الخارجية وتمنحها هامشاً استراتيجياً للمناورة في الأوقات العصيبة، كما أنها تُعزز من قدرة فرق التسويق على التجريب والابتكار دون الخشية من الاستثمارات المُقَدَّرة أو الهياكل التنظيمية الجامدة، مما يُعجل من دورات تطوير المنتجات والخدمات المصرفية: (Vorhies & Morgan, 2005: 83).

البُعد الثالث: السرعة Speed

تُعبر السرعة عن القدرة المؤسسية على اتخاذ القرارات التسويقية وتنفيذها في أقصر وقت ممكن، بما يُتيح للمصرف اغتنام الفرص السوقية قبل منافسيه والتصدي للتهديدات في مراحلها الأولى، وتشمل السرعة في سياقها التسويقي الشامل كلاً من: سرعة إطلاق المنتجات والخدمات

الجديدة، وسرعة التكيف مع التغييرات التنظيمية، وسرعة الاستجابة لفرص السوق الطارئة، وسرعة إنجاز الحملات التسويقية من مرحلة التصميم إلى التنفيذ الفعلي (Eisenhardt & Martin, 2000: 1118).

وتمثل السرعة في القطاع المصرفي العراقي عاملاً تنافسياً حاسماً نظراً للتطور المتسارع في التقنيات المصرفية الرقمية وتزايد عدد الاسواق إذ إن المصارف التي تمتلك مقدرات سرعة، تسويقية أعلى تتمكن من تقديم عروض مبتكرة في أوقات أسرع مما يعزز من حصتها السوقية ويُقلص فجواتها الاستراتيجية. (Zhou et al., 2009: 468)

البُعد الرابع: اتخاذ القرارات Decision Making يُشكّل بُعد اتخاذ القرارات المحركَ العصبي للمقدرات التسويقية الرشيقة كافة، إذ يُعبر عن درجة دقة وسرعة وكفاءة العمليات المؤسسية في صنع القرارات التسويقية الاستراتيجية والتشغيلية، وامتلاك الكوادر المصرفية للسلطة والمعلومات الكافية لاتخاذ تلك القرارات بالمستوى الوظيفي الملائم دون الحاجة إلى تصعيد زمني مُكلف، ويرتبط هذا البُعد بمفهوم التمكين الوظيفي وتفويض الصلاحيات بوصفهما آليتين جوهريتين لبناء رشاقة القرار على المستويات التنظيمية كافة. (Spreitzer, 2008: 54)

وتشير الدراسات إلى أن جودة القرارات التسويقية تتحسن جوهرياً عندما تُبنى على بيانات سوقية آنية وتحليلات دقيقة تُستقى من منظومة ذكاء تسويقي متكامل، فالمصارف التي تعتمد على بنية بيانات تسويقية راسخة تتمكن من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة مما يُمكنها من التكيف مع المتغيرات بصورة استباقية لا تفاعلية. (Sinkula et al., 1997: 308)

ثالثاً: مفهوم العجز الاستراتيجي المصرفي

يُعرف العجز الاستراتيجي بأنه الفرق بين الأداء المتوقع والمتحقق فعلياً في ضوء الأهداف المرسومة، وينتج هذا الفرق عن ضعف في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية، ويُعد من المؤشرات المهمة على قصور الإدارة العليا في توجيه الموارد (Wheelen & Hunger, 2018: 231).

ويرى الباحث بأن العجز الاستراتيجي المصرفي يُمثل حالة من القصور التنظيمي تنشأ عندما تعجز المؤسسة المصرفية عن تحقيق التوازن المطلوب بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة، والفرص والتهديدات المحيطة بها في بيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويظهر هذا العجز في عدم قدرة المصرف على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فاعلة تُمكنه من تحقيق أهدافه طويلة المدى، وتحسين حصته السوقية وتعزيز ولاء زبائنه.

رابعاً: أبعاد العجز الاستراتيجي المصرفي

البُعد الأول: غياب الأهداف الواضحة The Absence of Clear Objectives

يُمثل غياب الأهداف الواضحة أحد أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها، حيث تقتصر العديد من المصارف على رؤية محددة وقابلة للقياس توجه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة، وعندما تكون الأهداف الاستراتيجية غامضة أو غير محددة بدقة، يصبح من الصعب على المديرين والموظفين فهم ما هو متوقع منهم وكيفية المساهمة في تحقيق النجاح المؤسسي، كما أن عدم وضوح الأهداف يُفضي إلى تشتت الجهود وهدر الموارد في أنشطة لا تخدم التوجه الاستراتيجي للمصرف، وتُشير الدراسات إلى أن الاستراتيجيات الضعيفة أو الغامضة تحدّ من جهود التنفيذ وتُعدّ عائقاً رئيسياً أمام نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. (Hrebiniak, 2006: 12)

البُعد الثاني: ضعف التنسيق Poor Coordination

يظهر ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة كأحد المسببات الجوهرية للعجز الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة، فالإخفاق في تحقيق التكامل الفعّال بين الإدارات والأقسام يُبرز حالة من التشرذم التنظيمي تُعيق تدفق المعلومات وتبادل المعرفة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح، وتتفاقم المشكلة عندما تعمل كل وحدة تنظيمية بمعزل عن الأخرى دون رؤية شاملة للأهداف الاستراتيجية الكلية، مما يُفضي إلى ازدواجية الجهود وتضارب القرارات وهدر الموارد التنظيمية. (Hrebiniak, 2006: 12)

البُعد الثالث: ضعف المشاركة Lack of Participation

يُشكل ضعف مشاركة العاملين معضلة حقيقية تقود المؤسسات المصرفية نحو العجز الاستراتيجي، فعندما يُستبعد الموظفون من عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، تفقد المؤسسة مصدراً قيماً للأفكار والمعلومات من الخطوط الأمامية التي تتفاعل مباشرة مع الزبائن والسوق، كما أن غياب المشاركة يُضعف الشعور بالملكية والالتزام تجاه الاستراتيجيات المعتمدة، مما يجعل الموظفين مجرد منفّذين سلبيين للقرارات بدلاً من كونهم شركاء فاعلين في تحقيق النجاح المؤسسي. (Whittington et al., 2019: 37)

البُعد الرابع: الانحراف عن الخطة Deviation from the Plan

يُمثل الانحراف عن الخطة الاستراتيجية المعتمدة مؤشراً خطيراً على وجود عجز استراتيجي في المصرف، فعندما تبدأ الفجوة في الاتساع بين ما تمّ التخطيط له وما يُنفَّذ فعلياً على أرض الواقع، يجد المصرف نفسه ينحرف بعيداً عن أهدافه الاستراتيجية المحددة، وينشأ هذا الانحراف نتيجة عوامل متعددة تشمل ضعف آليات المتابعة والرقابة وغياب المساءلة الفعّالة عن نتائج التنفيذ،

فضلاً عن غياب مؤشرات أداء واضحة تُتيح اكتشاف الانحرافات في مراحلها المبكرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. (Kalali et al., 2011: 98)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة التحليل الأولي للبيانات

توطئه...

يسعى هذا الجانب من البحث إلى ترجمة الإطار النظري المتعلق بدور النظام البيئي الرقمي في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي من خلال تبني المقدرات التسويقية الرشيقة إلى واقع ميداني ملموس وقابل للقياس، وذلك عبر اختبار العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة في بيئة المصارف العراقية الخاصة قيد البحث.

ولاً: التعريف بميدان البحث

تأسس مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل بموجب شهادة التأسيس المرقمة (مش-١- ٧٧٣٢٦) الصادرة في ١١/١/٢٠١١ من دائرة تسجيل الشركات في وزارة التجارة، وحصل على إجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بموجب الكتاب المرقم (٩/٣/١٨١٦) في ٧/٤/٢٠١١، حيث باشر بممارسة أعماله فعلياً في ١/٩/٢٠١١. وفي خطوة لاحقة، تمت الموافقة على تعديل إجازة المصرف من حيث الاسم والنشاط بموجب كتاب البنك المركزي العراقي المرقم (٤٨٧٧) في ٣٠/٣/٢٠١٤، ليتحول اسمه إلى (مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل) بدلاً من (مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل الإسلامي).

١ - مصرف التنمية الدولي / فرع ذي قار

يُعد فرع ذي قار ركيزة أساسية لمصرف التنمية الدولي في منطقة الفرات الأوسط، حيث افتتح في عام ٢٠١٦ ليكون واجهة مصرفية حديثة تلبي تطلعات المنطقة. يقع الفرع في منطقة حيوية استراتيجية (شارع المحافظة/حي الإسكان) لضمان سهولة وصول المواطنين والموظفين والمقاولين على حد سواء، ويلتزم الفرع بتقديم حزمة متكاملة من الخدمات المالية التي تدعم البنية التحتية والمشاريع الاستثمارية في المحافظة، حيث يقدم خدمات فتح الحسابات الجارية والتوفير، وإصدار بطاقات "ماستر كارد" و"فيزا كارد" بشكل فوري، كما يلعب الفرع دوراً محورياً في توظيف رواتب موظفي القطاعين العام والخاص في ذي قار، مسنداً بكادر متخصص تم تدريبه على أحدث الأنظمة المصرفية المعتمدة عالمياً لضمان دقة وسرعة الإنجاز.

٢- مصرف التنمية الدولي / فرع البصرة ١

يعتبر فرع البصرة (العروسة) الذي افتتح في مارس ٢٠١٩، من أهم الفروع الاستراتيجية نظراً لمكانة البصرة الاقتصادية، حيث يقع في منطقة الطويسة، مما يجعله مركزاً لاستقطاب كبرى الشركات النفطية والتجارية، ويختص بتقديم تسهيلات ائتمانية واسعة لدعم قطاع الاستيراد والتصدير عبر الموانئ القريبة، كما يتميز الفرع بوجود قسم خاص لكبار الزبائن (VIP) لضمان سرعة وخصوصية إنجاز التعاملات المالية الضخمة، ويعمل كمنصة لربط الشركات المحلية بالأسواق العالمية من خلال شبكة مراسلي المصرف الدولية، يضم الفرع منظومة أمنية متطورة وأجهزة تقنية عالية جداً.

٣- مصرف التنمية الدولي / فرع البصرة ٢

حيث افتتح في مايو ٢٠٢٤ بموقع استراتيجي داخل أرقى مراكز التسوق في منطقة الجبيلة تم تصميم هذا الفرع ليكون "فراً نموذجياً" يجمع بين التسوق وإنجاز المعاملات المالية بمنتهى السهولة، مع توفير مرونة عالية عبر تقديم الخدمات على فترتين (صباحية ومساءلية) لتلائم أوقات الزوار، يهدف المصرف من خلال هذا الفرع إلى الوصول لشريحة الشباب والعائلات وتقديم حلول الدفع الإلكتروني المباشرة، مع تميزه بخدمة إصدار بطاقات "ماستر كارد" و"فيزا كارد" بشكل فوري لتمكين الزبائن من التسوق الإلكتروني، كما يضم الفرع أحدث تقنيات أجهزة الصراف الآلي (ATM) وأجهزة الإيداع النقدي التي تعمل طيلة ساعات افتتاح المول.

٣- مصرف التنمية الدولي / فرع العمارة

يمثل فرع العمارة بوابة مصرف التنمية الدولي لخدمة أهالي محافظة ميسان، حيث عزز وجوده هناك منذ عام 2022 بموقع استراتيجي في مركز المدينة ليكون قريباً من الدوائر الحكومية والأسواق والنشاطات التجارية، يهدف الفرع إلى تنشيط الحركة الاقتصادية في ميسان عبر تقديم قروض ميسرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويتميز ببيئة عمل احترافية تسعى لتقديم أفضل تجربة للزبون من حيث السرعة والدقة، كما يقدم خدمات مصرفية إسلامية وتجارية تلبى كافة التطلعات والاحتياجات للمنطقة.

ثانياً: وصف العوامل الديمغرافية للمستجيبين

وزعت الاستمارة الخاصة بالبحث الحالي على عدد من المستجيبين الذين يتميزون بعدد من العوامل الديمغرافية المحددة وتم تحليل هذه العوامل لعينة البحث ويظهر الجدول (١) وصفاً للعوامل الديمغرافية للمستجيبين العاملين في المصرف عينة البحث.

الجدول (١) وصف عينة المستجيبين العاملين في مصرف التنمية الدولي

النسبة المئوية	العدد	الفئة	البيان
75.68%	56	ذكر	النوع الاجتماعي
24.32%	18	أنثى	
16.22%	12	30 فأقل	فئة العمر
52.70%	39	31-40	
31.08%	23	41-50	
12.16%	9	أقل من 3 سنوات	
12.16%	9	4-6 سنوات	سنوات الخدمة
14.86%	11	7-10 سنوات	
36.49%	27	11-15 سنة	
13.51%	10	أكثر من 15 سنة	
10.81%	8	أكثر من ٢٠ سنة	
10.81%	8	دبلوم	التحصيل العلمي
74.32%	55	بكالوس	
4.05%	3	دبلوم عالي	
9.46%	7	ماجستير	
1.35%	1	دكتوراه	
100.00%	74	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث

اختبار فرضيات علاقات التأثير

يتخصص هذا المبحث باختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير بين المتغيرات والابعاد من خلال احتساب معاملات بيتا التي تشير الى مستوى العلاقة، كما سيتم اختبار معنوية العلاقة بالاعتماد على قيمة اختبار (F)، واختبار المعنوية (P) وكما يلي:

الفرضية الرئيسية: تأثير المقدرات التسويقية الرشيقة في العجز الاستراتيجي المصرفي

أظهرت النتائج ضمن الجدول (2) (قبول هذه الفرضية بشكل عام، وأن هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير المقدرات التسويقية الرشيقة في العجز الاستراتيجي المصرفي حيث سجل معامل بيتا وأن القدرة التفسيرية لنموذج التأثير والتي يعكسها معامل التحديد بلغت) 0.843 (، (0.862) المحتسبة التي (F) وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وأن هذه العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة سجلت قيمة أكبر من قيمتها الجدولية، فضلاً عن قيمة مستوى المعنوية الذي سجل قيمة ضمن

دور المقدرات التسويقية الرشيقة في الحد من العجز الاستراتيجي المصرفي (١٣٤)

مستوى القبول المشروط بأن تكون أصغر من 0.05) وبالتالي تحققت هذه الفرضية. وفيما يخص الفرضيات الفرعية كانت كالاتي:-

الفرضية الفرعية الأولى: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول هناك علاقة تأثير معنوية بين الاستجابة للزبائن والعجز الاستراتيجي المصرفي. أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية إذ بلغت قيمة معامل بيتا 0.791 (وأن القدرة التفسيرية بلغت 0.762) (وهي قيمة مرتفعة، مع معنوية العلاقة عند مستوى 0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول هناك علاقة تأثير معنوية بين المرونة والعجز الاستراتيجي المصرفي. تُشير النتائج التحليلية إلى وجود علاقة تأثير معنوية إذ بلغت قيمة معامل بيتا 0.813 (وأن القدرة التفسيرية بلغت 0.786)، مع معنوية العلاقة عند مستوى 0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول هناك علاقة تأثير معنوية بين السرعة والعجز الاستراتيجي المصرفي. أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية إذ بلغت قيمة معامل بيتا 0.756 (وأن القدرة التفسيرية بلغت 0.728)، مع معنوية العلاقة عند مستوى 0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول هناك علاقة تأثير معنوية بين اتخاذ القرارات والعجز الاستراتيجي المصرفي. تُشير النتائج التحليلية إلى وجود علاقة تأثير معنوية إذ بلغت قيمة معامل بيتا 0.834 (وأن القدرة التفسيرية بلغت 0.816)، مع معنوية العلاقة عند مستوى 0.05).

الجدول (2) معاملات نموذج تأثير المقدرات التسويقية الرشيقة في العجز الاستراتيجي المصرفي

المتغيرات	قيمة ألفا (a)	قيمة بيتا (B)	القيمة الفاتية (F)	معامل التحديد (R ²)	مستوى المعنوية
الاستجابة للزبائن	0.821	0.791	236.48	0.762	0.000
المرونة	0.793	0.813	274.15	0.786	0.000
السرعة	0.847	0.756	197.62	0.728	0.000
اتخاذ القرارات	0.612	0.834	309.44	0.816	0.000
المقدرات التسويقية الرشيقة (الكلي)	0.523	0.862	387.91	0.843	0.000

• من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS V.26)

الاستنتاجات

- (١) تمتلك فروع مصرف التنمية الدولي في المنطقة الجنوبية مستوى مقبولاً من الاستجابة للزبائن، غير أن هذه الاستجابة تفتقر في بعض الأحيان إلى الفورية والمنهجية اللازمين لسد الفجوات بين توقعات الزبائن وما يُقدَّم فعلياً من خدمات.
- (٢) يمتلك المصرف درجة من المرونة التشغيلية تُمكنه من التكيف مع بعض المتغيرات السوقية، إلا أن ثمة قصوراً في توظيف هذه المرونة على المستوى الاستراتيجي الشامل مما يُضيّق هامش المناورة أمام الإدارة في مواجهة التحديات التنافسية المتسارعة.
- (٣) تبرز السرعة التسويقية كأحد نقاط الضعف النسبية في المصرف، إذ لا تزال دورات تطوير المنتجات والخدمات المصرفية تحتاج إلى تقليص زمني ملموس يواكب السرعة المتصاعدة للتحويلات الرقمية في القطاع المصرفي.
- (٤) تتسم عمليات اتخاذ القرارات التسويقية في بعض الفروع بمحدودية التفويض والاعتماد المفرط على التسلسل الهرمي، مما يُبطئ الاستجابة للتغيرات الميدانية ويُقلص من فاعلية الكوادر الأمامية في تلبية احتياجات الزبائن.
- (٥) أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية قوية بين المقدرات التسويقية الرشيقة بأبعادها الأربعة والعجز الاستراتيجي المصرفي، مما يؤكد أن تعزيز هذه المقدرات يُسهم فعلاً في تقليص الفجوات الاستراتيجية وتحسين الأداء التنافسي.
- (٦) يُشكّل بُعد اتخاذ القرارات الأعلى أثراً في الحد من العجز الاستراتيجي يليه بُعد المرونة ثم الاستجابة للزبائن ثم السرعة، مما يُشير إلى أهمية إعادة هندسة منظومة القرار التسويقي بوصفها المدخل الأكثر أثراً في معالجة العجز الاستراتيجي.

التوصيات

- (١) اعتماد منهجية منظمة لجمع بيانات رأي الزبائن وتحليلها بصورة دورية وتحويل مخرجاتها إلى مبادرات تسويقية ملموسة، مع بناء فرق استجابة سريعة مدربة على التعامل الفوري مع شكاوى الزبائن ومقترحاتهم.
- (٢) تطوير خارطة مرونة تسويقية واضحة تُحدد الآليات التي تُمكن الفروع من تعديل حزم منتجاتها وخطتها التسويقية وفق المستجدات دون الحاجة إلى موافقات مركزية متعددة المستويات تُطيل دورة الاستجابة.
- (٣) اعتماد منهجية التسويق الرشيق القائمة على الدورات القصيرة في تطوير المنتجات والحملات التسويقية، وتقليص الوقت المُستغرق بين مرحلة الفكرة والإطلاق الفعلي للخدمة المصرفية الجديدة إلى أقل من ثمانية أسابيع.

- ٤) توسيع نطاق تفويض صلاحيات القرار التسويقي للمستويات الوظيفية التنفيذية ومدراء الفروع مع بناء منظومة بيانات تسويقية فورية تُزوّد صانعي القرار بمعلومات دقيقة وموثوقة في الوقت الحقيقي.
- ٥) إطلاق برنامج تطوير مهني متكامل لبناء كفاءات الرشاقة التسويقية لدى جميع الكوادر المصرفية، مقترناً بنظام قياس أداء وحوافز يربط المكافآت بمؤشرات الأثر التسويقي الرشيق الفعلي.
- ٦) إرساء منظومة قياس دوري شاملة لتتبع أثر المقدرات التسويقية الرشيقة على مؤشرات العجز الاستراتيجي المختلفة، وإصدار تقارير تقييمية ربع سنوية تُرفع إلى الإدارة العليا وتتضمن خطط تحسين مستمرة.

آليات تنفيذ التوصيات

- ١) تشكيل فريق متخصص بتجربة الزبون يضم ممثلين عن جميع الفروع، يتولى قياس رضا الزبائن وتحليل ملاحظاتهم بصورة دورية لا تقل عن مرة كل شهرين، مع ربط نتائج القياس بخطط التطوير التسويقي الفصلية.
- ٢) إعداد دليل إجرائي للمرونة التسويقية يُحدد صلاحيات كل مستوى وظيفي في تعديل العروض التسويقية واستراتيجيات التسعير والاستجابة للمنافسة، وتحديث هذا الدليل كل ستة أشهر.
- ٣) اعتماد منصة تسويق رقمية مركزية تُؤخّذ بيانات جميع الفروع وتُتيح إطلاق حملات تسويقية رشيقة في وقت قياسي، مع تدريب كادر تسويقي متخصص في كل فرع على استخدامها بفاعلية.
- ٤) تجهّزة بلوحات بيانات (Marketing War Room) إنشاء غرفة قرارات تسويقية آنية تعكس مؤشرات الأداء التسويقي لكل فرع، تُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات في الوقت الفعلي.
- ٥) تصميم مسار مهني واضح لمتخصصي التسويق الرشيق داخل هيكل المصرف، مرفقاً بخطة تدريبية سنوية تشمل ورش عمل خارجية وشراكات مع مؤسسات التدريب المصرفي الدولية المعتمدة.
- ٦) إنشاء إطار قياس دوري شامل يرصد أثر المقدرات التسويقية الرشيقة على مؤشرات العجز الاستراتيجي (الحصة السوقية، رضا الزبائن، جودة التنفيذ الاستراتيجي، الالتزام بالخطط) وإصدار تقرير ربع سنوي يُرفع إلى الإدارة العليا يتضمن خطط تحسين مستمرة.

- 1- **Data Availability Statement:** (The manuscript includes all the data used in the study.)
- 2- **Conflict of Interest Statement:** (The authors confirm that there are no conflicts of interest that could affect the content of this research.)
- 3- **Funding Statement:** This research was fully funded by the authors without any financial support from other entities.

المصادر:

- 1) Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- 2) Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- 3) Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- 4) Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
- 5) Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- 6) Kalali, N. S., Anvari, M. R. A., Pourezzat, A. A., & Dastmalchian, A. A. K. (2011). Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9879–9887.
- 7) Maloku, A., Maloku, E., & Limani, Y. (2019). Digital ecosystem as a driver of innovation in organizations. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(4), 320–331.
- 8) Nambisan, S., Sigler, K., Luo, W., & Agarwal, R. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.

- 9) Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47, 52–64.
- 10) Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.
- 11) Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 1, pp. 54–72). SAGE Publications.
- 12) Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55–73.
- 13) Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- 14) Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary: Digital infrastructures — the missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759.
- 15) Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- 16) Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- 17) Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- 18) Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson Education.
- 19) Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2009). Market responsiveness, competitive advantage and organizational performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 461–481.