



## دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية

د. محمود محمد أمين الباشقالي

قسم إدارة الأعمال  
الكلية التقنية ناكري  
جامعة دهوك التقنية  
دهوك - جمهورية العراق

أ.د. درمان سليمان صادق

رئيس قسم السياحة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة دهوك  
دهوك، جمهورية العراق

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال التسويقي ومن خلال عناصره المتمثلة بـ (بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، والإبداع، والعفوية) في تحقيق أبعاد البراعة التسويقية ومن خلال أبعادها المتمثلة بـ (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص والمرونة التسويقية). وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات، هي: ما هو مستوى تبني القيادات في المصارف المبحوثة عناصر الارتجال التسويقي؟ وما هو مستوى وجود البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة؟ وهل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية في المصارف المبحوثة؟ وتكمن أهمية الدراسة في تشخيص مستويات البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة وبيان دور الارتجال التسويقي في تحقيقها لأجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم وضع أربع فرضيات رئيسية لذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (60) شخصاً يمثلون الكوادر الوظيفية في المصارف المبحوثة، واسترد منها (57) استمارة بنسبة استجابة بلغت (95%). وقد عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V. 22). وقد بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الارتجال التسويقي وأبعاد البراعة التسويقية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال التسويقي في القيادات الإدارية في المنظمات المستجيبة اهتماماً بالارتجال التسويقي لاسيما وأن السمة المميزة لبيئة الأعمال في عالم اليوم هي التعقيد والتغير المستمر الأمر الذي يتطلب المواءمة مع هذه التغيرات البيئية ومواكبتها والاستجابة لها، ويمكن أن يتحقق هذا من خلال امتلاك المصارف المبحوثة لآليات رصد التغيرات البيئية كتنبي مفهوم اليقظة الاستراتيجية، فضلاً عن تبنيها للهياكل التنظيمية المسطحة. ونقترح على إدارة المصارف المستجيبة ضرورة العمل على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي يواجهونها، وأن تكون مرنة في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون.

**الكلمات المفتاحية:** الارتجال التسويقي، بناء الحل، الحدس، الابتكار، الإبداع، التكيف، العفوية، البراعة التسويقية، استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية.

### المقدمة

تهدف المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، أي أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسها، الأمر الذي يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، أي أنها دائماً بحاجة إلى أن تكون بارعة، وتعمل على استغلال ما متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، وتتميز بالمرونة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها (Kamoche & Cunha, 2001: 734). ولأن المنظمات عامة والمصارف بشكل خاص، تعيش في بيئات تنافسية وديناميكية وفي حالة من الصراع والمنافسة فيما بينها، فبيئة أعمال اليوم تتصف بأنها مرنة ومفتوحة وفيها إشكاليات وغير مؤكدة بشكل عام، إذ إن الزبائن والعلاء

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2019، وقبل للنشر في ديسمبر 2019، وتم نشره في ديسمبر 2021.

يغيرون رأيهم حول احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار، مما يحتم الكشف عن الملامح الأساسية لها والبحث عن أساليب علمية ملائمة والتي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التغيرات والتحولات، لذلك لا بد من تقرير ما إذا كان البقاء على المسار، أو الانتقال إلى آفاق جديدة واعدة (الباشقالي، 2019: 1). لذا يجب أن تتعلم المنظمات كيفية التفاعل والتكيف بسرعة خاصة في البيئات المعقدة الديناميكية، وأن القدرة على الارتقاء بالعمل - خروجاً عن السياق - لتقديم الأرقى من خلال الارتجال، أو القدرة الآتية التي تكون غائبة أو متجاهلة عن التخطيط لأداء العمل. فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة للمنظمات لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغيير والتطور المستمرين، فدور القادة وإدارة التسويق يتطلب تطبيق ممارسات حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر (1: Du, Pan & Liu, 2015). ويُعد الارتجال التسويقي منهجية منظمة تساعد صناع القرار على تطوير المنظمة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، وهذا يكون من خلال فلسفة تعمل على تقليص الفجوة الزمنية بين التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية من أجل استكشاف الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات البيئية وبالتالي تحقيق البراعة التسويقية. وجاءت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في عدد من المصارف الخاصة في مدينة أربيل.

## الإطار النظري ومناقشة الدراسات السابقة

### أولاً - الإطار النظري

1- الارتجال التسويقي، ويتضمن:

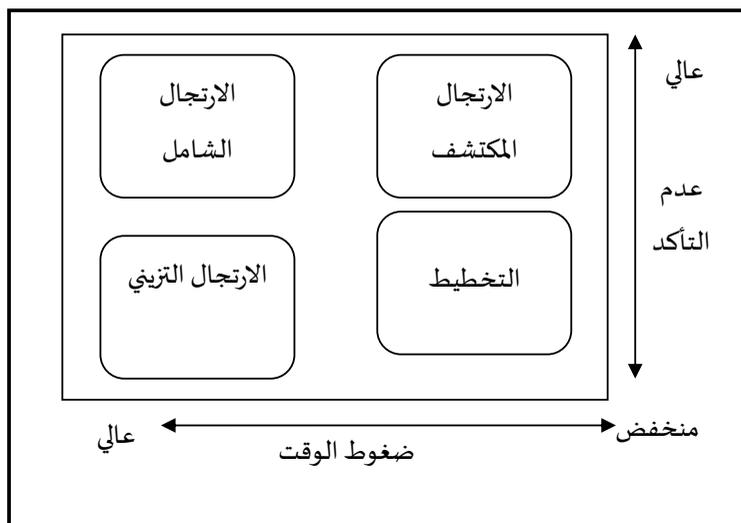
أ- مفهوم الارتجال التسويقي

يُعد الارتجال حقلاً معرفياً حديثاً نسبياً، ولا تزال البحوث فيها في طور التفكير الفلسفي، وفي العقد الماضي اكتسب الارتجال تقدير واعتراف الكفاءة الاستراتيجية التي تدعم احتياجات المنظمات في القرن الواحد والعشرين؛ بهدف التغيير والقدرة على التكيف، والاستجابة للبيئة، واكتساب الحد الأدنى من الهرمية (Vera & Crossan, 2004: 727).

كان حفل الفنون سباقاً على باقي الحقول الأخرى في الارتجال، إذ أُشير إليه أولاً في موسيقى الجاز، ثم تمت الاستفادة منه في الارتجال المسرحي، وبعد ذلك تم استعارته والاستفادة منه في مجالات متعددة، مثل (الرياضة، وعلم النفس، وعلم المنظمة، والتعلم التنظيمي، والذاكرة، والعفوية، والحدس، والوقت، وإدارة الأزمات، وتوظيف الموارد، والإدارة الاستراتيجية وفي علوم ومجالات الحياة الأخرى (عبد الحسين، 2015: 142).

ويشير الارتجال إلى الاستجابة للحالة مهما كانت، وبناء النماذج الخاصة التي تقدر الصعوبات الاستثنائية التي يجد الناس أنفسهم فيها، وكذلك بالنسبة لمجاميع المواد والروتينيات والهيكل القادرة على مطابقة الظروف الحالية مع المخاطرة الناشئة (47: Brown & Duguid, 1991). ويُعد الارتجال انحرافاً عن الممارسة القائمة أو المعروفة التي تحدث في المنظمات في الحالات التي توجد فيها مشكلة، فالمنظمات قد تلجأ للارتجال: للتعويض عن سوء الإدارة والأخطاء الوظيفية، أو نتيجة للتغيرات البيئية السريعة، أو أن الإدارة قد تتخذ قراراً واعياً بالارتجال كوسيلة لخلق المزيد من المرونة في سلوك اتخاذ القرارات، لكن هذا الاستخدام يعد شيئاً غير عادي ويتطلب جهداً وينطوي على بعض المخاطر إذا لم تكن هناك مبررات أو حاجة فعلية للجوء إلى الارتجال (141: Chelariu, Johnston & Young, 2002).

الخروج من إطار التخطيط ليس أمراً هيناً وينطوي على مخاطر مثلما أكد (Chelariu, Johnston & Young, 2002)، إذ يتطلب من القيادات الإدارية في المنظمات أن تكون حذرة وان تتصرف بحكمة في حال تبني الارتجال. لذلك على القيادات الإدارية في المنظمات أن تكون قادرة على الخروج فعلياً من إطار الخطط، لإيجاد حلول للمشكلات غير المتوقعة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والتي تتغير في كثير من الحالات بسرعة وبشكل غير متوقع لاغتنام الفرص بغية تحقيق البراعة التسويقية. ومهماً كان التخطيط محكماً وأخذاً بنظر الاعتبار الاحتمالات وصياغة السيناريوهات، فإنه لا يمكن التأكد من النتيجة بشكل كامل (18: Wachtendorf, 2004)، ولمعالجة ذلك والابتعاد عن تبني الارتجال في غير محله هناك ثلاث حالات رئيسة للارتجال تنشأ بدلا من التخطيط، وهي الارتجال المكتشف، والارتجال التزييني، والارتجال الشامل،



Source: Leone, Ludovica. (2010). A Critical Review of Improvisation in Organizations: Open Issues and Future Research Directions, Paper to be presented at the Summer Conference on Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" At Imperial College London Business School, June 16-18, p. 16.

### الشكل (1) مستويات الارتجال

التي يصعب فيها التخطيط أو عندما يتداخل التخطيط بالعمل، بسبب امتلاك المدير تفسيرات كثيرة محتملة للأحداث غير المتوقعة، هذا النوع من الارتجال يتميز بمستوى عالٍ من الإبداع، وعفوية منخفضة، ومزيج غني من المعرفة السابقة.

الحالة الثالثة (الارتجال الشامل): تظهر في الحالات التي يكون التخطيط فيها مستحيلًا؛ بسبب قيود الوقت والبيئة المعقدة جدًا، ويُستخدم هذا السيناريو في حالات الأزمات والبيئة سريعة التغيير.

وعلى صعيد الأنشطة التسويقية، يُعد (Moorman & Miner, 1998: 1) أول من تطرقا إلى مفهوم الارتجال التسويقي، إذ عبّر عنه بأنه ضيق الفجوة الزمنية بين إعداد استراتيجية التسويق المبني على المراجعة الدقيقة للبيئة وتنفيذها. وقام (Kyriakopoulos, 2004: 2) في مجال التسويق بفحص تركيب الارتجال وتطبيقه على التخصصات الفرعية لتطوير المنتجات الجديدة، إذ يرى أن الارتجال ينطوي على «القفز إلى العمل دون خطط تسويقية واضحة، مع توضيح الأسباب أثناء المضي قدمًا، واكتشاف مسارات جديدة فور بدء العمل، واقتراح تفسيرات متعددة، والتنقل عبر التناقضات، والجمع بين موارد متباينة وغير مكتملة، ثم اكتشاف هدفهم الأصلي». ويؤكد (Vincent, 2005: 81) إن فعالية صياغة الاستراتيجية التسويقية تتكون من ثلاثة عناصر: (1) أداء استراتيجية التسويق، (2) والإبداع في استراتيجية التسويق، (3) والارتجال في استراتيجية التسويق. وفي هذا السياق يعرف الارتجال في استراتيجية التسويق على أنه درجة التغيير في صياغة استراتيجية التسويق مع مرور الوقت. ويتفق (Neill & Rose, 2006: 2) مع Moorman & Miner إذ يريان أن الارتجال التسويقي هو المدى الذي يظهر فيه صياغة وتنفيذ استراتيجية التسويق معًا، هو قدرة الشركة على ربط العوامل المتعددة التي تؤثر في نجاحها بسرعة ودمجها ومعالجتها، مما يتيح لها المرونة في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية أثناء تكوينها.

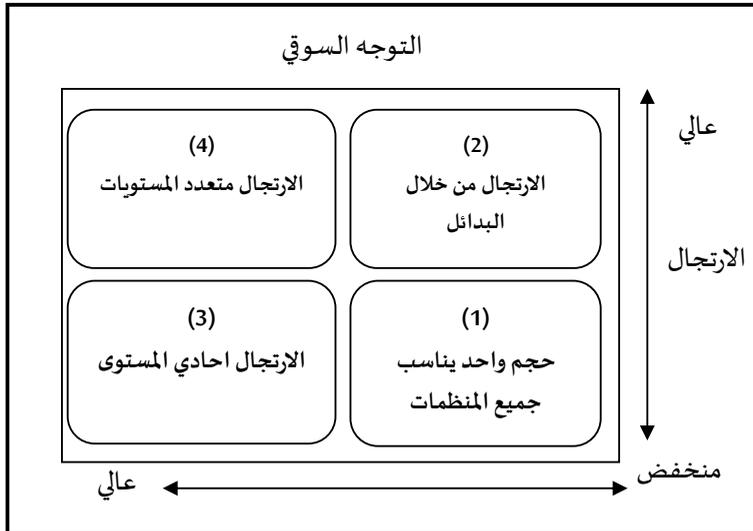
ويؤكد (Dennis & Macaulay, 2007: 612) أن الارتجال عنصر أساسي لتحقيق التوجه السوقي، إذ يسمح للشركة التفاعل بسرعة من خلال إنشاء حلول أصلية ضمن إطار التوجه الاستراتيجي التسويقي لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، ويعزز الارتجال إضافة قيمة إلى تجربة العميل من خلال السماح بالمرونة في مشاركة المعلومات، والتنبؤ بالاحتياجات الحالية والمتغيرة للعملاء الحاليين والمحتملين والاستجابة لها، كما أنها تمكن الشركات الموجهة نحو السوق من الاستجابة للبيئة الخارجية على جميع المستويات. ويمكن أن يتخذ التوجه السوقي الارتجال على أربعة مستويات (كما هو مبين في شكل 2)، إذ تشير المصنوفة أدناه إلى أربعة مراكز أساسية للارتجال، يوضح المحور الأفقي ما إذا كانت الشركة ذات توجه سوقي مرتفع أو منخفض، في حين يشير المحور الرأسي إلى درجة الارتجال التي تحدث داخل الشركة.

وتفاوتت هذه المستويات باختلاف ضغوط الوقت وعدم التأكد، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي (Leone, 2010: 16):

- الحالة الأولى (الارتجال التزييني): يتمثل الارتجال في حالات الاستعجال للاستجابة لحدث غير متوقع مع عدم التأكد المنخفض، في هذه الحالات يتميز الارتجال بمستوى عالٍ من العفوية ويتأثر بالتجارب السابقة والروتين.

- الحالة الثانية (الارتجال المكتشف): هناك مستوى عالٍ من عدم التأكد المتزامن مع الضغوط التي يولدها الوقت، وهذا النوع من الارتجال يمكن أن يكون مثاليًا في حالات تطوير السلعة أو الخدمة، والحالات

- **المستوى الأول:** حجم واحد يناسب جميع المنظمات: هناك توجه سوقي منخفض مع مستويات منخفضة من الارتجال: فالارتجال في هذه الحالة جامد مع وجود بيروقراطية مفرطة وترفض الحلول الإبداعية لصالح التخطيط الصارم. ويتم اتباع استراتيجية التسويق بغض النظر عن التطورات في البيئة الخارجية، وهناك حوار محدود (إن وجد) بين الإدارات. وتميل الأفكار الجديدة إلى التهميش، ومن ثم فهناك القليل من النشر للمعلومات والمعرفة السوقية في جميع أنحاء المنظمة. ومثل هذه المنظمات تهدد موقفها التنافسي من خلال الرضا عن النفس من حيث التركيز على العملاء وعدم القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- **المستوى الثاني:** يمكن العثور على الارتجال من خلال البدائل في المنظمات ذات التوجه السوقي المنخفض ولكن مع مستويات عالية من الارتجال، بشكل أساسي على المستوى التشغيلي. تسمح هذه الشركة لموظفي الخطوط الأمامية بتزويد العملاء بالاختيار بين عدد محدود من الحلول البديلة والمخططة مسبقاً. غير أن هذه المنظمات لديها خطة استراتيجية تسويقية محدودة، ومن ثم فإن نطاق الحلول المعروضة للعميل سيكون محدوداً أيضاً. لذا، لا يمكن أن يكون الارتجال وحده كافياً؛ لأن المنظمة يجب أن تكون في وضع يمكنها من دعم الجهود التي يبذلها موظفو الخطوط الأمامية، فالكثير من الارتجال على المستوى التشغيلي يمكن أن يؤدي بسرعة إلى الإرباك بين الأقسام وإلى عدم رضا العملاء في النهاية.
- **المستوى الثالث:** يجسد الارتجال أحادي المستوى توجهاً كبيراً في السوق مع مستويات منخفضة من الارتجال. ويقتصر الارتجال في هذه المنظمة بشكل أساسي على المستوى التكتيكي، ويتيح للمديرين في الخط الوسط اتخاذ القرارات التي لا تحيد بشكل جذري عن الخطة الاستراتيجية والتي سيكون لها تأثير محدود في قاعدة موارد الشركة. على الرغم من أن هذه المنظمات تضم معظم الأفكار بشأن التوجه نحو السوق، إلا أن هناك القليل أو لا مجال متاح أمام الموظفين في الخطوط الأمامية حتى يتمكنوا من ممارسة حلول إبداعية مستقلة، الأمر الذي سيحد من عناصر التركيز على العملاء في توجه السوق ومن ثم قد يكون لديه تأثير سلبي في الوضع التنافسي للمنظمة.
- **المستوى الرابع:** الارتجال متعدد المستويات: توجهات سوقية عالية مع مستويات عالية من الارتجال. وفي العديد من النواحي تجسد المنظمة متعدد المستويات لديها ميزة إضافية تتمثل في تبني ثقافة الارتجال. إذ يتم تشجيع الارتجال على جميع مستويات المنظمة: الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. ويتم التركيز على العملاء؛ نظراً لأن الحلول مصممة خصيصاً لتناسب الاحتياجات المحددة والفريدة، كما إن الأقسام المختلفة داخل الشركة لديها القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في العميل مباشرة وإدارتها. ويتم التعامل مع كل لقاء مع العميل على أنه أداء فريد ولأن كل أداء سيكون مختلفاً بعض الشيء (خاصة في بيئات الخدمة) ويعد الارتجال ضرورياً لإضافة قيمة إلى تجربة العميل.



Source: Dennis, N. & Macaulay, M. (2007). "Miles Ahead" Using Jazz to Investigate Improvisation and Market orientation. *European Journal of Marketing*, 41, (56/), 608--623. p. 612.

الشكل (2) العلاقة بين الارتجال والتوجه السوقي

ويوضح (Banin, et al., 2016: 6)

أنه يتم تنشيط الارتجال عندما يكون من المستحيل التفاوض على مزيد من الوقت للاستجابة لمشكلة أو فرصة، مما يجبر الأفراد على التفكير والتصرف في الوقت الحالي، وبالنظر إلى السياق المجهول والمفاجئ الذي يتم في كثير من الأحيان تبني منهج الارتجال، فإن الارتجال ينضج العقلانية المحصورة والاعتماد المتزايد على السلوك الإرشادي والمرضى إلى الحد الذي يجب على المرتجلين أن يشقوا طريقهم إلى مجالات أكثر وضوحاً، وفي هذا السياق يحدد Banin وزملائه الارتجال التسويقي بأنه عبارة عن الخروج من إطار الخطط التسويقية المحددة سابقاً بهدف استغلال الفرص السوقية في اللحظة الحرجة. وفي دراستهم التي قاموا

بتطبيق الارتجال على مندوب المبيعات توصلوا إلى أن الارتجال ينطوي على التفكير أثناء التصرف في حالات المبيعات التي تفتقر إلى المخططات السلوكية السابقة (مثل الخطط)، وتشمل حالات البيع تلك التي تتطلب اتخاذ إجراء فوري وتحديث عندما لم يقدم التخطيط تفاصيل كافية لمندوب المبيعات لاتخاذ إجراءات بشأنها.

وقام كل من Björkman & Söder بتوظيف الارتجال في لحظة تقديم الخدمة للزبون، ولديهم وجهة نظر على الارتجال إذ يرون أن الموظفين بحاجة إلى القدرة على الارتجال ليكونوا قادرين على خدمة مختلف العملاء والتكيف مع احتياجاتهم بطريقة فعالة، ويمكن تدريب الموظفين من خلال تنظيم مواقف مختلفة غير متوقعة ومساعدتهم على التكيف مع احتياجات العملاء بطريقة أفضل، وأن القدرة على التكيف ضرورية حتى يتمكنوا من التقاط «لحظات الحقيقة» بنجاح في إطار لقاء الخدمة، وسيوفر التدريب العفوية والإبداع في تفاعلات الموظفين اليومية والتكيف مع الاحتياجات الخاصة للعملاء وحل مشكلاتهم، وفي هذا السياق يعرفون الارتجال التسويقي «كسلوك غير متوقع أو عفوي ويخلق شيئاً إضافياً للعميل، ويخلق البهجة»، وحددوا الخبرة، والاندفاع، والتمثيل، والعاطفة والشخصية كعوامل تؤثر في الارتجال في لحظة تقديم الخدمة للزبون (Björkman & Söder, 2017: 12).

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن التخطيط هو جانب مهم من إدارة التسويق واتخاذ القرار الفعال. ومع ذلك، تشير أدبيات الارتجال الحديثة إلى عدة أسباب تجعل الارتجال نهجاً قيماً وفعالاً لإجراءات وأنشطة التسويق. وفي هذا السياق نجد أنه يمكن أن يكون الارتجال خياراً فعالاً عندما تواجه الشركة اضطراباً بيئياً يتطلب اتخاذ إجراء في إطار زمني أقصر من دورة التخطيط العادية، مثلما يصف Banin وزملائه كيف يمكن لمندوب المبيعات أن يرتجل عندما يكون الإجراء الفوري مطلوباً في مواجهة طلبات العميل المتغيرة. إذ إن التعلم السريع والتكيف دون الكثير من التخطيط المسبق في ظل البيئة المضطربة مهمان للبقاء على قيد الحياة. وثانياً: قد يتم تشجيع الارتجال عندما لا يوفر التخطيط كل تفاصيل أو تكتيكات التنفيذ، فالعديد من قرارات التسويق التكتيكية قد تكون غير مدرجة في خطط التسويق مما يتحتم على مديري التسويق تبني منهجية الارتجال في القرارات والاستراتيجيات التسويقية.

ب- عناصر الارتجال التسويقي: من خلال المسح الذي قام به الباحثان في هذا المجال، تبين أن هناك عناصر ارتجال كثيرة، إذ يرى (Vera & Crossan, 2004) و (Leybourne, 2006) و (عبد الحسين، 2015) و (Baker & Nelson, 2005) أن عناصر الارتجال التسويقي تتمثل في الآتي:

- **بناء الحل:** وهو بناء حل آني للمشكلة في الاعتماد على ما متوافر من موارد (Morman & Miner, 1998: 705). وهو «القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد واغتنام مشكلات وفرص جديدة» (Baker & Nelson, 2005: 333). ويتمثل في بناء حل للمشكلة بطريقة عبقرية بما هو متوافر وعدم الاهتمام بالأدوات المناسبة والموارد (العبدلي، 2010: 95). وهذا يعني أن هناك موارد في متناول اليد ولا تكون قيد الاستعمال لحل مشكلة محددة ولكنها تستخدم في مثل هذه الطريقة لخلق حلول جديدة. 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 تماماً. فمن يتمكن من الحصول على تلك الموارد فإنه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية، ولذلك يجب التصرف بالموارد التي في متناول اليد (عبد الحسين، 2015: 188).
- **الحدس:** يختلف الحدس عن الاستنتاج؛ كونه يستند إلى الخبرات السابقة لصانع القرار والمدخلات المعرفية من خلال الاستفادة من هذه الأنماط والأساليب التي تعلمها الفرد في السابق والتي ستمكنه من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر على أساس منطق الوعي المرتبط مع الشعور الغريزي (Burke and Miller, 1999: 94). ويوصف بأنه الاستفادة من الخصائص الطبيعية لأدمغتنا لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة (Leybourne, 2006: 371) وعلى الرغم من أنه يعطي الانطباع بوجود الحاسة السادسة فإنه أبعد ما يكون عن الحقيقة، ويمكن تفسيره بأنه عملية غير واعية إذ إن نتائج العملية تكون معروفة ولكن تحدث (وراء الكواليس)، وهذه العملية هي متاحة بسبب الخبرة والتعلم من قبل الفرد.
- **الابتكار:** قد يعتمد الابتكار على أي جهاز، أو نظام، أو عملية، أو مشكلة، أو برنامج، أو سلعة، أو خدمة ما، وهو جديد للمنظمة، وكذلك يعني عملية التكيف وليس من الضروري أن تكون عملية جديدة في العالم، طالما أنها جديدة بالنسبة إلى المنظمة، لذا تعد ابتكاراً (Dougherty, 1996: 429). وأن المنظمات يمكن أن

تبتكر طريقة جديدة لتوزيع المنتج عن طريق جمع بيانات الزبائن وتحليلها والتخطيط لقناة توزيع جديدة (Moorman & Miner, 1998b: 11). وعند النظر إلى الأسواق المضطربة والمتغيرة، نلاحظ أن أغلب المنظمات قد استخدمت تطوير المنتجات الجديدة والارتجال التنظيمي كبديل للابتكار (Cunha et al., 1999: 314). ويلتقي الابتكار مع الارتجال من خلال تركيزهما على الإتيان بما هو جديد وغير المعهود ولكن يختلفان بأن الابتكار يكون مخطط له مسبقاً عكس الارتجال الذي يتم من دون تخطيط، كما يمكن تأجيل الابتكار لحين توافر الموارد الضرورية لأدائه وأن تصمم المنظمة خطة تسويق مبتكرة دون الاعتماد على الارتجال (عبد الحسين، 2015: 189).

- التكيف: هو الجزء المركزي من المرونة ويضم التكيف، والمعرفة من حيث التوقع (Anticipation) (ما يمكن توقعه) ويرمز له اختصاراً (A)، والاستعداد (Attention) (ما الذي تبحث عنه) ويرمز له اختصاراً (A)، والاستجابة (Response) (ماذا تفعل) ويرمز له اختصاراً (R) (Hollnagel et al., 2006: 350). ولا يتم وضع هذه العناصر الثلاثة (AAR) على أنها تسبق الكفاءة أو الاستجابة، وبدلاً من ذلك تطبق هذه العناصر بشكل مستمر. ومن الضروري معرفة كيف يمكن أن يساهم الارتجال لمواجهة الفشل في أحد هذه العناصر أو في خليط منها. وتوصف عملية التكيف بأنها شيء كنت قد استخدمته بنجاح من قبل للتوافق بشكل ملائم مع أجواء مختلفة من الظروف. فالتكيف يمكن أن يحدث متى ما أرادت المنظمة عندما تخطط سابقاً للتكيف والتحول، وتعد خطة طوارئ للتكيف مع الظروف غير الملائمة وللأحداث غير المتوقعة والمفاجآت من خلال القدرة على تحديد المشكلات وتحديد الأولويات. وكذلك التكيف من خلال الاحتواء عن طريق التعامل مع المشكلات ويتم ذلك بمراقبتها والتخطيط لها، فضلاً عن الاستجابة للمشكلات الناشئة التي لا يمكن التنبؤ بها (Weick and Sutcliffe, 2007: 2).
- الإبداع: هو طاقة عقلية هائلة فطرية في أساسها اجتماعية في نمائها، مجتمعية إنسانية في انتمائها، كما إنها المقدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة، وهو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد (Broustail, 1995: 79). وهو عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة لفرد، أو منظمة، أو صناعة، أو مجتمع. وينظر للارتجال باعتباره المفتاح الرئيس للإبداع وهو حاسم في سياق التطور البشري (Hackbert, 2010: 1). ويعرف الإبداع بأنه عمل جماعي يجسد أية فكرة أو ممارسات تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها. وينظر إلى الإبداع بأنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة والمقاس عن طريق إضافة منتجات أو خدمات جديدة. وكذلك يمكن تفسير الإبداع عن طريق الحلول الروتينية التي تقدم لمواجهة المشكلات الروتينية التي تحدث في المنظمات وحلول إبداعية لمعالجة المشكلات الاستثنائية، والعوامل التي تؤثر في المشكلات الروتينية والاستثنائية هي عمر المنظمة وحجمها في السوق ومستوى التغيير التقني ورسمية الاتصالات (العبيدي، 2010: 102).
- العفوية: إن أهم ما يميز الارتجال التسويقي عفويته وقدرته على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط، ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة، لأن ليس لدى الارتجال التسويقي إلا الانتظار حتى تكون الظروف والموارد المتاحة مثالية وذلك لأن التخطيط والتنفيذ يحدث في وقت واحد، وكذلك السرعة هي ميزة أيضاً (عبد الحسين، 2015: 188).

## 2- البراعة التسويقية

### أ- مفهوم البراعة التسويقية

يشير الباحثون إلى أن كلمة البراعة (Ambidexterity) من أصل لاتيني وتعني يدين يمينين (Laplume, 2010: 20)، وكذلك يمكن أن تأخذ عدة معانٍ هي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية، أو متعددة الاستعمال، ويُعد Duncan أول من استخدم مصطلح البراعة في السياق التنظيمي في عام 1976، ويصفها بأنها قدرة المنظمة على تطبيق الهياكل المزدوجة لإدارة المفايض الناشئة من التركيز على المواءمة والتكيف في آن واحد (Rooijackers, 2013: 10). واستخدم هذا المفهوم للدلالة على القدرة على الجمع بين مراحل عملية الإبداع المختلفة، الكفاءة، والمواءمة والمرونة والقدرة على التكيف، والتنافس في الأسواق (Adler & Heckscher, 2011: 4). ويشير (Rooijackers, 2013: 10) إلى البراعة بأنها قدرة المنظمة على استغلال كل الكفاءات الموجودة واستكشاف فرص جديدة في الوقت نفسه.

أما فيما يخص البراعة التسويقية، يرى (Schuz, et al., 2010: 2) أنها تقدم الحلول التسويقية للمنظمة والتي يمكنها لتصبح مميزة عن طريق فصل أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية لتحقيق التكامل الاستراتيجي،

ويتم تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال تشجيع العاملين على تقسيم وقتهم لغرض أداء المهام التسويقية المتضاربة، كالمشاركة في تطوير الأعمال الجديدة، أو إعادة النظر بأنشطة المبيعات، أو الخدمات، أو إشراك الزبون المستمر في عملية تطوير المنتجات.

وتعني البراعة التسويقية استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق أداء المتميز (1: Brett et al., 2015). وفي السياق نفسه يرى (4: Josephson et al., 2015) أن البراعة التسويقية هي مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهي مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجودة لتحقيق الأهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة مع الزبون (118: Xu et al., 2016).

#### ب- أبعاد البراعة التسويقية:

يرى كل من (Laplume, 2010) و(Szabo, 2010) و(الطائي والكلابي، 2017) أن أبعاد البراعة التسويقية تكمن في استكشاف الفرص، واستغلال الفرص والمرونة التسويقية، وعليه سيتم اعتماد هذه الأبعاد لقياس البراعة التسويقية وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأبعاد:

#### - الاستكشاف Exploration

يأخذ الاستكشاف نهجاً مختلفاً لخلق القيمة، إذ يكرس المديرون طاقتهم للابتكار من خلال التجريب، والأخذ بالمخاطرة الإبداعية، وأن يكونوا استباقيين في تحديد وخدمة أسواق جديدة، والاستكشاف عادة ما يتضمن تطوير منتجات مبتكرة، واكتشاف تقنيات جديدة، وإيجاد أسواق غير مستغلة (918: Judge & Blocker, 2008). ويتمثل الاستكشاف بالبحث عن المواقف والأسواق الجديدة ومهاجمة الاستراتيجيات أو بنائها (92: Szabo, 2010). وبين (15: Laplume, 2010) أن الاستكشاف يسمح للمنظمات بخلق منتجات جديدة ومبتكرة، واكتشاف الأسواق غير المستغلة سابقاً، وتطوير موارد جديدة، والقدرات، والكفاءات، ويحقق الاستكشاف فوائد للمنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات، وطرح المنتجات الجديدة. ويركز الاستكشاف على تطوير منتج جديد أو قدرات السوق، واستكشاف منتج قد يؤدي إلى الإبداعات المعمارية التي تغير الروابط بين الأنظمة الفرعية أو الإبداعات المتقطعة التي تغير جوهر النظام الفرعي للمنتج (3: Voss & Voss, 2012).

وهو عبارة عن أسلوب تسويقي واستراتيجية تهدف إلى اتباع القواعد والضوابط التنظيمية والتسويقية التي تساعد على مواجهة الصعوبات لتطوير قدرات العاملين الذين يعدون الحجر الأساس للقدرات والقابليات الضرورية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوافرة في الزمان والمكان المناسبين، وذلك لتحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة وتشجيع العاملين على استكشاف ممارسات وطرق جديدة ومبتكرة للعمل للانخراط في الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية (10: Holmqvist & Spicer, 2012).

بالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحثان أن الاستكشاف تمثل قدرة المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة ويؤدي إلى ظهور زبائن جديدة، ويتطلب هذا معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمتيزه بالبحث والاختلاف والمرونة.

#### - الاستغلال Exploitation

يشير (195: Charles & Michael, 2008) إلى أن الاستغلال يتمحور حول الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، والسيطرة، واليقين، والحد من التباين. ويؤكد (5: Huang, 2008) أن جوهر الاستغلال هو التنقية والتوسع من الكفاءات الموجودة. وفي السياق نفسه يصف (217: Prange & Schlegelmilch, 2009) الاستغلال بأنه صقل وتوسيع الكفاءات الموجودة. ويمكن تعريفه بأنه استخدام وتطوير أشياء معروفة الاعتماد على الكفاءات الحالية/ القائمة؛ للحصول على النجاح مرة أخرى، ويفيد المنظمات عن طريق السماح لها بتطوير قدراتها الحالية والاستفادة من الكفاءات الأساسية في المدى القصير، ويزيد الكفاءة التنظيمية من حيث الربحية أو العائد على الأصول (18: Laplume, 2010). فهي الأنشطة والتعلم من خلال بحث معين وصقل وتحسين ما هو موجود بالفعل (10: Rooijakkers, 2013).

ويرى (Szabo, 2010: 10) أن الاستغلال المبالغ فيه، قد يؤدي إلى إجهاد نموذج الأعمال، وفقدان الدعم التنظيمي واستغلال السوق، وفقدان المرونة وبقاء المنظمة. وفي هذا السياق يرى (Laplume, 2010: 19) أن الميل نحو الاستغلال الجامد يمكن أن يمنع المنظمات من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية، كما إن تركيز الموظفين على القيام بما يقومون به حالياً بشكل أكثر كفاءة قد يؤدي إلى حدوث متاعب وأزمة في أداؤهم. ويؤكد (Charles & Michael, 2008: 197) أن نجاح الاستغلال يتطلب الكفاءة والانضباط، والتحسينات الإضافية والابتكار المستمر.

وهو عبارة عن استراتيجية تسويقية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو السوق الخارجي والزبون، وذلك لتعزيز الدوافع اللازمة لتحقيق النمو وزيادة المبيعات ومعالجة القيود وتحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال القدرة على تحديد الفرص التسويقية والواعدة والشروع نحو استكشافها بطريقة تفوق قدرة المنافسين وتقود إلى تحقيق ميزة تنافسية واعدة تحقق جميع الأهداف التسويقية (22: 2013: Shirokova et al.).

واستناداً إلى ما سبق، يرى الباحثان أن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة التسويقية لخلق قيمة في الأمد القريب إذ يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحالية في الأسواق الحالية ويسعى لتوسيع المعرفة وتطوير الخدمات الحالية.

### - المرونة التسويقية Marketing Flexibility

تعبر المرونة التسويقية عن رغبة الإدارة العليا للاستجابة والتكيف المستمر مع التغير الذي يحدث في أذواق الزبائن لغرض اتخاذ قرارات تعبر عن الرغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية والاستراتيجية وتنفيذ أنشطة التسويق بطريقة تمكن المسوقين من مواكبة التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية لتحقيق رغبات ومتطلبات الزبون الحالي والمستقبلي (1284: 2012: Gylling et al.). ويقصد بها قدرة واستجابة المنظمة في تعديل وتغيير منتجاتها وفقاً لتغيير حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المختلفة (الموسوي، 2015: 453).

### ثانياً - مراجعة الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات المتعلقة بالارتجال التسويقي

أ- دراسة (Dennis & Macaulay, 2007)، بعنوان: ("Miles Ahead" Using Jazz to Investigate Improvisation) (and Market Orientation).

دراسة نظرية تهدف إلى استكشاف الطرائق التي تستخدم في الارتجال وتوظيف هذه الطرائق في التسويق لتعزيز وتطوير التوجه السوقي للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتجال أمر حيوي وتعد وسيلة إبداعية لتطوير توجه السوق واستدامته، وهذا لا يعني أن المنظمات الموجهة نحو السوق يجب أن تتجاهل جميع هياكلها/ مبادئها التوجيهية الحالية، إلا أنها يجب أن تمنح درجة من الحرية للأفراد/ الإدارات لتفسير المواقف والتكيف معها عند حدوثها، ولتحقيق ذلك يتطلب تطوير واستغلال ثقافة الارتجال داخل المنظمة. وتقرح الدراسة مصفوفة (ارتجال/ السوق) مفاهيمية لتوضيح أربعة مستويات أساسية من الارتجال الموجه نحو السوق وهي: حجم واحد يناسب جميع المنظمات، الارتجال من خلال البدائل، الارتجال أحادي المستوى والارتجال متعدد المستويات، وتوضح الدراسة كيفية نقل الكفاءات الارتجالية إلى التوجه السوقي وتوظيفها بالشكل الذي يصبح الارتجال عنصر من عناصر التوجه السوقي ويحقق نتائج إيجابية.

ب- دراسة (Banin et al., 2016) بعنوان: (Salesperson Improvisation: Antecedents, Performance Outcomes) (and Boundary Conditions).

تهدف الدراسة إلى تحديد دور كل من الموارد المتوافرة ومطالب العملاء في ارتجال مندوبي البيع وبالتالي في أداء البيع، وتنطلق الدراسة من مُسلم أنه ليس كل سلوكيات مندوب البيع يمكن كتابتها مسبقاً. تم جمع البيانات من عينة من متخصصي البيع العاملين في شركات صناعية في أربع مدن في غانا بلغ (224) مندوب بيع. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ارتجال مندوب البيع وأداء البيع. وان الإدراك المتزايد لتوافر الموارد وزيادة مطالب العملاء يؤدي إلى زيادة ارتجال رجل البيع. وتقرح الدراسة عدة مقترحات منها على مندوبي البيع إيجاد طرق للاستجابة لظروف السوق غير المتوقعة والعاجلة.

ج- دراسة (Björkman & Söder, 2017) بعنوان: Identifying the Fundamentals of Improvisation in the (Service Encounter).

الهدف من الدراسة هو فهم ما يشكل الارتجال في لقاء الخدمة من خلال تبني نهجاً نوعياً باستخدام الملاحظات الخفية لتصنيف أنواع مختلفة من الارتجال في لقاء الخدمة. أجريت 147 ملاحظة في خدمات البيع بالتجزئة في غوتنبيرغ. مكّنت الملاحظات من إيجاد فئات شاملة والقدرة على تعميم موضوعات مختلفة من الارتجال في لقاء الخدمة. تم تطوير موضوعات مختلفة من خلال تحليل الملاحظات مسترشدة بإطار نظري. توصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن أساسيات الارتجال التي اكتشفت في لقاء الخدمة هي الخبرة والاندفاع والتمثيل والشخصية والعاطفة، إذ كل هذه عوامل تؤثر في الارتجال. وضمن الدراسات المستقبلية توصي الدراسة إلى إجراء دراسات حول تحديد كيفية ارتباط أساسيات الارتجال ببعضها البعض وكيف يؤثر استخدام الارتجال في التفاعل على إدراك العملاء لقيمة الخدمة.

2- الدراسات المتعلقة بالبراعة التسويقية.

أ- دراسة (Josephson et al., 2015) بعنوان Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents & Financial (Consequences).

تهدف الدراسة إلى تحديد دور سوابق الشركة متمثلة في (نضج الشركة، والركود المالي والركود الاستراتيجي) في تحقيق براعة التسويق الاستراتيجي وبالتالي تحقيق الأداء المالي (العائد والمخاطر)، وتحديد الدور المعدل للمنافسة الصناعية في العلاقة بين سوابق الشركة وبراعة التسويق الاستراتيجي. تم جمع البيانات من عينة من الشركات الأمريكية المتداولة في البورصة من عام 1999 إلى عام 2011. وشملت كل من شركات B2C و B2B، واستبعدت منظمات الخدمات المالية. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن نضج الشركة والركود (المالي والاستراتيجي) هما المحددان الرئيسيان لبراعة التسويق الاستراتيجي. وتؤدي زيادة نضج الشركة والركود الاستراتيجي إلى التحول نحو الاستغلال، في حين تؤدي زيادة الركود المالي إلى تحول نحو الاستكشاف. ووجدت الدراسة أن التحولات في براعة التسويق الاستراتيجي نحو الاستغلال تزيد من العائد، ولكنها تزيد أيضاً من مخاطر الشركة. وان المنافسة الصناعية تعزز العلاقة بين سوابق الشركة وبراعة التسويق الاستراتيجي. وتقدم الدراسة جملة من المقترحات منها يتعين على مديري التسويق أن يكونوا مدركين تماماً للآثار المترتبة على نضج شركاتهم، ومستوى الركود، وسياق الصناعة أثناء قيامهم بتنظيم تكوين العمل التسويقي (الاستغلالي والاستكشافي).

ب- دراسة (الموسوي، 2015) بعنوان (الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل).

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) بوصفها متغيراً مستقلاً في البراعة التسويقية كمتغير تابع من خلال أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص والمرونة التسويقية). وتم اختيار شركة الكفيل ميداناً لتطبيق الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بلغت (132)، متمثلة بـ (مدير، وم. مدير ومدراء الأقسام)، واعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تضمنت (32) فقرة لمتغيري الدراسة بواقع (20) للمتغير المستقل و(12) للمتغير التابع، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها، وصلاحية البيانات للتحليل، فقد تم الاستعانة بالبرامج الإحصائية الجاهزين SPSS V.22، AMOS V.22، وباستخدام عدد من الأساليب والمؤشرات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغيري الدراسة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وإن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التسويقية، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن على شركة الكفيل زيادة مستوى اهتمامها بالرشاقة الاستراتيجية وذلك لما لها من أهمية على تحقيق توجهاتها المستقبلية، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد أن تكون عليه الشركة مستقبلاً، وتعزيز مستوى مشاركة المسؤولية مع الأطراف المؤثرة فضلاً عن تحديد أهداف استراتيجية مقسمة مرحلياً ومحددة بفترات زمنية حتى يمكن متابعتها والتحقق من مدى إنجازها بالوقت المحدد.

ج- دراسة (الطائي والكلاي، 2017) بعنوان: (أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف)

تهدف الدراسة إلى تحديد دور وتأثير التسويق الشمولي كمتغير مستقل عبر إبعاده (التسويق الداخلي، وتسويق الأداء، وتسويق العلاقات والتسويق المتكامل) في البراعة التسويقية كمتغير تابع من خلال أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص والمرونة التسويقية). وتم تطبيق الدراسة في عينة من المصارف العراقية في محافظتي بغداد والنجف، وقد بلغ مجتمع الدراسة (2349) عامل حسب بيانات سوق العراق للأوراق المالية وتم توزيع (434) واستبعاد (30) استبانة غير صالحة ليتبقى (323) استبانة استخدمت فعلاً بالتحليل الإحصائي وقد كانت نسبة تمثيل العينة من المجتمع (14%)، وقد تضمنت الدراسة فرضيتين للاختبار علاقة الارتباط أو لتأثير. وتم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS.V.20) لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة لقبول جميع الفرضيات واستنتجت بوجود وضوح لدى المصارف المبحوثة تجاه أبعاد التسويق الشمولي، وأوصي بضرورة تبني ممارسات تسويقية موجهة نحو الزبون عبر الاستخدام الفعلي لأبعاد التسويق الشمولي لتحقيق البراعة التسويقية اللازمة.

في ضوء ما تم عرضه من الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وطبيعة تلك الجهود وأدواتها المستخدمة في التحليل وعدد الموضوعات التي تناولتها. يتضح أمام الباحثان جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة بشكل عام وكما يأتي:-

- الإفادة من الجوانب النظرية: أسهمت الجهود المعرفية السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري للدراسة الحالية.
- المنهجية العلمية للدراسة: التعرف على منهجيات تلك الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكّن الباحثان من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على المعضلات النظرية والميدانية وأهداف وأهمية وفرضيات ونماذج الجهود المعرفية السابقة.
- اختيار عينة الدراسة: مهدت الجهود المعرفية السابقة الطريق أمام الباحثان لاختيار عينة الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عيناتها والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- الأساليب الإحصائية: الإلمام بالأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الاطلاع على أساليب تلك الدراسات، وتحديد الأكثر ملاءمة منها لاختبار مخطط الدراسة الفرضي.
- الاستنتاجات: التّعرف على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها تلك الجهود بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية. وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات ما يأتي:-
- لم يتسنّ للباحثان العثور والاطلاع على دراسة سابقة تطرقت لدور الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية، ومن هنا فإن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي جمعت بين متغيرات هذه الدراسة.
- الضعف في تغطية مفهوم ومضامين الارتجال التسويقي والعلاقة بينها وبين البراعة التسويقية، وهذا الجانب سوف يكون ميزة من مميزات الدراسة الحالية.
- خلق العامل المكاني فارقاً جوهرياً بين الجهود المعرفية السابقة والدراسة الحالية، فقد تم إجراء الجهود المعرفية السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة الكوردستانية، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على المصارف الخاصة في الإقليم وهو الجانب الذي اختصت به هذه الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الجهود المعرفية الدراسات السابقة في مقياس الدراسة عن طريق استطلاع الآراء والمتمثل بالاستبانة.

مشكلة الدراسة، وتتضمن:

#### أولاً - الإشكالية الفكرية

قدم لنا الفكر الإداري الحديث العديد من الموضوعات المعاصرة التي بزغت شرارتها الأولى في تسعينيات القرن الماضي، وزاد الاهتمام بها في بداية الألفية الثالثة، ومنها الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية. وإن الجهود الفكرية والمعرفية والبحثية التي سيتم استعراضها لاحقاً، سلطت الضوء على محاولة إعطاء تصور واضح وتحليل معمق للموضوعات أنفة

الذكر، إلا أنها ركزت في محتواها على متغير واحد فقط، ولم يقع تحت أيدي الباحثين دراسة حاولت الدمج ما بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية. الأمر الذي قد يفوت فرصة الإفادة من تركيب معطيات هذه الموضوعات ودراستها معاً في سلة بحث واحدة بغية تعميم فائدة نتائجها للمؤسسات والمنظمات والمهتمين أياً كان موقع تواجدهم، وهذه المعضلة الفكرية هي التي حفزت الباحثين نحو البحث والتحليل في تلك الموضوعات خاصة بعد ما اقترح (عبد الحسين، 2015) ضرورة إجراء دراسات تجريبية على الارتجال في بيئات مصرفية عربية، والتساؤلات الرئيسة والفرعية الآتية، تبرز أهم المرتكزات الفكرية للمعضلة قيد الدراسة وعلى النحو الآتي:

ما المرتكزات الأساسية للأطر المفاهيمية ونقاط الارتكاز الفكرية للارتجال التسويقي والبراعة التسويقية على مستوى الصيرورة في التنظير؟ وتشتق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- ما الهوية المفاهيمية للارتجال التسويقي والبراعة التسويقية من جهة المفهوم؟
- ب- ما المرتكزات الفكرية لقياس الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية؟

### ثانياً - المشكلة الميدانية للدراسة

المصارف الخاصة كغيرها من المنظمات تعيش في بيئة أعمال تتصف بالتعقيد وفرط التنافس مما يتوجب عليها تحقيق التفوق والبراعة في الأداء التسويقي؛ بهدف البقاء والازدهار في ظل وجود المنافسة الشرسة في السوق، ومن جهة ثانية يجد الباحثون استحالة نجاح التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ظل الاضطراب البيئي المتزايد، مما يتحتم على المنظمات والمصارف منها تبني منهجية الارتجال التسويقي؛ بهدف استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها. ومن خلال الدراسة الحالية، يحاول الباحثان التعرف على أبعاد البراعة التسويقية وتحديد دور الارتجال التسويقي في تحقيقها. وهنا يمكن توضيح مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى تبني منهجية الارتجال التسويقي في المصارف المبحوثة؟
- 2- ما هو مستوى البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة؟
- 3- هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية في المصارف المبحوثة؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال التسويقي ومن خلال عناصره المتمثلة بـ (بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، والإبداع، والعفوية) في تحقيق أبعاد البراعة التسويقية ومن خلال أبعادها المتمثلة بـ (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص والمرونة التسويقية) في عينة من المصارف الخاصة في أربيل.

### مخطط وفرضيات الدراسة

ويحتوي على:

#### أولاً - مخطط الدراسة

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط فرضي، كما هو موضح في الشكل (3) والذي يصور علاقة الارتباط والتأثير بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية في المصارف المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الإحصائية. ولقد اعتمد الباحثان في تصميمهما للمخطط على عناصر الارتجال التسويقي والمتمثلة في (بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، والإبداع، والعفوية) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع، فتمثل في البراعة التسويقية وأبعادها المتمثلة في (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص والمرونة التسويقية).

#### ثانياً - فرضيات الدراسة

من أجل التوصل إلى تقديم حل مؤقت لمشكلة الدراسة ومن ثم اختباره للتحقق من صحته أو عدمها؛ فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية وكما يأتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

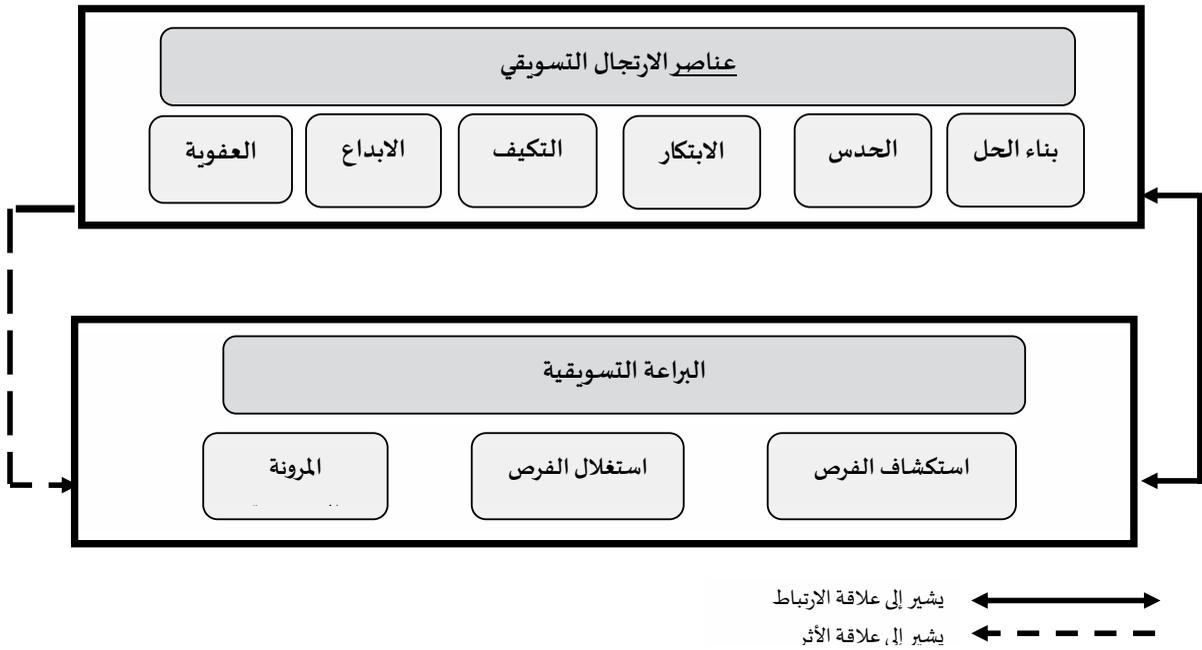
تعبّر هذه الفرضية عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بالارتجال التسويقي والمتغير التابع المتمثل بالبراعة التسويقية وهي مصاغة كما يأتي:

- يوجد ارتباط معنوي بين الارتجال التسويقي وبين البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة، ويتفرع منها:
- أ- يوجد ارتباط معنوي بين الارتجال التسويقي وبين استكشاف الفرص في المصارف المبحوثة.
  - ب- يوجد ارتباط معنوي بين الارتجال التسويقي وبين استغلال الفرص في المصارف المبحوثة.
  - ج- يوجد ارتباط معنوي بين الارتجال التسويقي وبين المرونة التسويقية في المصارف المبحوثة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تقيس هذه الفرضية تأثير المتغير المستقل المتمثل بالارتجال التسويقي في المتغير التابع المتمثل بالبراعة التسويقية، وهي مصاغة كما يأتي:

- يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي في البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة، ويتفرع منها:
- أ- يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي في استكشاف الفرص في المصارف المبحوثة.
  - ب- يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي في استغلال الفرص في المصارف المبحوثة.
  - ج- يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي في المرونة التسويقية في المصارف المبحوثة.



الشكل (3) الإطار المفاهيمي

تصميم الدراسة، وتشمل:

أولاً - مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالمصارف الخاصة في مدينة أربيل والبالغ عددها (16) مصرفاً لغاية 2019/6/1، وتم اختيار المصارف الخاصة لتشكّل الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة؛ لأن الباحثين قد وجدوا أن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة، هو قطاع الخدمة المصرفية، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن إيجازها بالآتي:

- أهمية ونضج قطاع الخدمة المصرفية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
  - وجود المنافسة القوية بين المصارف في تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية.
  - كونها من المؤسسات الاستراتيجية في البلد ودورها فاعل في الاقتصاد.
  - مواكبتها للتطورات العلمية والتقنية بشكل أكبر من باقي المؤسسات.
- فيما تشكلت عينة الدراسة من أربعة مصارف من مجموع (16) مصرفاً، وتشمل (مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي، مصرف كوردستان الدولي، مصرف إقليم التجاري ومصرف أربيل للاستثمار والتمويل) بغية اختبار فرضيات الدراسة عليها، علماً بأن اختيار هذه العينة لم يأت عشوائياً، بل انه قد جاء بناءً على المسوغات الآتية:
- يعد مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي من المصارف القديمة في الإقليم ويعمل وفق النظام الإسلامي.
  - يعد مصرف كوردستان الدولي من المصارف الكبيرة في الإقليم برأس مال يصل إلى 400 مليار دينار وأكثر من 35 فرعاً في العراق.
  - يعد مصرف إقليم التجاري من المصارف القديمة في الإقليم، إذ تم تأسيسه في عام 2003 ويعمل على مدار 24 ساعة.
  - حداثة وصغر مصرف أربيل للاستثمار والتمويل مقارنة بالمصارف الأخرى.

## 2- وحدة المعاينة

تتمثل وحدة المعاينة بالقيادات الإدارية ممن لهم منصب إداري في المصارف المبحوثة؛ إذ تم توزيع (60) استمارة بطريقة عشوائية، وتم استرجاع (57) استمارة صالحة للتحليل والاختبار، أي بنسبة استرداد (95%)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المصارف المبحوثة.

### جدول رقم (1)

#### توزيع الأفراد المبحوثين حسب المصارف المبحوثة

ت	المصرف	سنة التأسيس	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1	مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي	2007	15	13	87%
2	مصرف كوردستان الدولي	2005	15	15	100%
3	مصرف إقليم التجاري	2003	15	14	93%
4	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل	2009	15	15	100%
	<b>المجموع</b>		<b>60</b>	<b>57</b>	<b>95%</b>

المصدر: إعداد الباحثين.

### ثانياً - مصادر جمع البيانات وأداتها

تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، إذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للبحث من خلال استخدام أسلوب الاستبانة<sup>2</sup> التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (عبد الحسين، 2015) و(Laplume, 2010)، فضلاً عن وضع عدد من الأسئلة المستمدة من أبعاد البراعة التسويقية مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المصارف قيد الدراسة. في حين اعتمدت على ما متاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

### ثالثاً - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياته؛ فقد اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS V.22) والتي تتمثل في الآتي:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- 2- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- 3- الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل وعناصره في المتغير التابع.

2 استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

## رابعاً - حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى الآتي:

- أ- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة بين (2019/3/1) ولغاية (2019/8/1).
- ب- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالمصارف الخاصة في مدينة أربيل التي تم تطبيق الدراسة عليها.
- ج- الحدود الموضوعية: تتمثل في الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية.

## الجانب الميداني

## أولاً - خصائص أفراد عينة الدراسة

## جدول رقم (2)

توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	أقل من 35 سنة	35	61.4
		35-45	19	33.3
		أكثر من 45	3	5.3
2	الجنس	المجموع	57	100
		ذكر	16	28.1
		أنثى	41	71.9
3	الشهادة	المجموع	57	100
		شهادة عليا	7	12.3
		بكالوريوس	43	75.4
4	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	دبلوم في	7	12.3
		إعدادية فما دون	0	0
		المجموع	57	100
4	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	أقل من 3 سنوات	10	17.5
		3-7 سنوات	29	50.9
		أكثر من 7 سنوات	18	31.6
	المجموع	57	100	

المصدر: اعداد الباحثين.

يظهر الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية (أقل من 35 سنة) وبنسبة (61.4%) من حجم العينة، ومن الإناث والذين شكلوا (71.9%) من العينة، ومن حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغت (75.4%)، وفي حين كانت خدمتهم الوظيفية (من 3-7 سنوات) وبنسبة وصلت إلى (50.9%) من العينة.

## ثانياً - وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

نتناول في هذه الفقرة وصف وتشخيص عناصر الارتجال التسويقي وأبعاد البراعة التسويقية ويظهر الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعلى مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها:

## 1- الارتجال التسويقي

أ- بناء الحل: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X1-X3) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (60.24%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري

(0.460)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (11.7%) مقابل (28%) محايدون، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد بناء الحل في المصارف قيد الدراسة. وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X1) إذ بلغت نسبة الاتفاق للمؤشر (86%)، وبوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.618)، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين يعتمدون أفضل البدائل المتاحة في قراراتهم المتعلقة بتقديم الخدمة للزبون. في حين كانت الإجابات غير متفقة على المؤشرات الأخرى، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين لا يعملون على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي يواجهونها. وليس لديهم المرونة في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون.

ب- الحدس: تشير معطيات الملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X4 - X6) الخاصة بالحدس، والتي تؤكد على اتفاق الأفراد المبحوثين على هذه العبارات، إذ بلغت نسبة الاتفاق (62.53%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.094)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل مؤشر في بعد الحدس، تبين انه يحددون الأفراد المبحوثين بدقة كيف ينظر الزبون إلى ما هو غير مرغوب (X6) وهو الأكثر إسهاماً، إذ حظي ذلك باتفاق (70%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري (1.025). وان أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X4) إذ بلغت نسبة الاتفاق (52.6%) وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.094) مما يدل على انه عند الأفراد المبحوثين القدرة على اختيار تفسير واضح للمشكلات والطلبات المجتمعية.

ج- الابتكار: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X7- X9) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (59%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.015)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (15%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد الابتكار في المصارف قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X8) إذ بلغت نسبة الاتفاق للمؤشر (63.2%)، وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.940)، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين يحاولون تلبية شيء يلامس مقاصد الزبائن لغرض معين. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X7) إذ بلغت نسبة الاتفاق (69%) وبوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.037) مما يدل على أن الأفراد المبحوثين يهتمون كثيراً بإيجاد أساليب بديلة لأداء العمل.

د- التكيف: تشير معطيات الملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (X10 - X12) الخاصة بالتكيف، والتي تؤكد على اتفاق الأفراد المبحوثين على هذه العبارات، إذ بلغت نسبة الاتفاق (55%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.948)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل مؤشر في بعد التكيف تبين انه يتفهم الأفراد المبحوثين العلاقة بين المصرف والزبون (X10) هو الأكثر إسهاماً إذ حظي ذلك باتفاق (64.9%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري (0.846). وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (124) إذ بلغت نسبة الاتفاق (45.6%) وبوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.017) مما يدل على انه لديهم القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية.

هـ- الإبداع: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (-X15 X13) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (69.6%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.791)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (6.4%) مقابل (23.9%) محايدون، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد الإبداع في المصارف قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X13) إذ بلغت نسبة الاتفاق للمؤشر (87.7%)، وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.676)، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين يبحثون باستمرار عن إيجاد حلول بديلة مختلفة عما سبق. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X15) إذ بلغت نسبة الاتفاق (55%) وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.887) مما يدل على أن الأفراد المبحوثين يحاولون دائماً الاختلاط مع الأفراد المبدعين للإفادة من إبداعاتهم عن القضايا المهمة.

و- العفوية: تشير النتائج في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X16- X19) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (54.4%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.998)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (14.48%) مقابل (31.18%) محايدون، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد العفوية في المصارف قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X16) إذ بلغت نسبة الاتفاق للمؤشر (71.9%)، وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.743)، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين يشعرون أن أجواء العمل السائدة تشجع على التفاعل الإيجابي بين العاملين والزبائن. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X18) إذ بلغت نسبة الاتفاق (40.4%) وبوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.125) مما يدل على أن الأفراد المبحوثين لا يطبقون مبدأ المرونة في أنشطة المصرف باستمرار.

## 2- البراعة التسويقية:

أ- استكشاف الفرص: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (y1 - y5) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (59.63%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.896)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (9.82%)، مقابل (33.7%) محايدون، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد استكشاف الفرص في المصارف قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة الاتفاق كانت على المؤشر (y4) إذ بلغت نسبة الاتفاق (70.17%) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.919)، مما يدل على أن المصارف قيد الدراسة مستعدة لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (y2) إذ بلغت نسبة الاتفاق (52.6%) وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.982) مما يدل على أن إدارة المصارف قيد الدراسة تستقطب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.

ب- استغلال الفرص: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (y10 – y6) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (52.62%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.904)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (14.72%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد استغلال الفرص في المصارف قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة الاتفاق كانت على المؤشر (y6) إذ بلغت نسبة الاتفاق (59.7%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.861)، مما يدل على أن إدارة المصارف قيد الدراسة تبذل الجهد لاستثمار الفرص الجديدة. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (y9) إذ بلغت نسبة الاتفاق (38.6%) وبوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.905) مما يدل على أن المصارف قيد الدراسة لا يمتلكون خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

ج- المرونة التسويقية: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (y16 – y11) تميل باتجاه الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق (54.97%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.850)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (11.98%) مقابل (33.05%) محايدون، وهذا يدل على توافر مؤشرات المرونة التسويقية في المصارف قيد الدراسة. وإن أعلى نسبة الاتفاق كانت على المؤشر (y11) إذ بلغت نسبة الاتفاق (63.1%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.909)، مما يدل على أن لدى المصارف قيد الدراسة القدرة على تقديم خدمات مصرفية متنوعة استجابة للطلب المحقق. وإن أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (y12) إذ بلغت نسبة الاتفاق (29.8%) وبوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.953) مما يدل على أنه ليس لدى المصارف قيد الدراسة مقدرة على تغيير خدماتها من مجال إلى آخر وبتكلفة متدنية.

### ثالثاً - اختبار فروض الدراسة

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بالارتجال التسويقي والمتغير التابع المتمثل بالبراعة التسويقية (مجتمعة ومنفردة) على مستوى المصارف المبحوثة وكالاتي:

أ- من خلال متابعة القيم الواردة في الجدول (3) يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الارتجال التسويقي وأبعاد البراعة التسويقية، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.572) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى أن الارتجال التسويقي في المصارف المبحوثة والمعتمدة في هذه الدراسة يؤدي إلى تحقيق أبعاد البراعة التسويقية، فهي تساهم بنسبة حوالي (57%) وبهذا تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

ب- يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال التسويقي وكل بعد من أبعاد البراعة التسويقية. ويتضح من الجدول المذكور أعلاه أن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الارتجال التسويقي وبين بُعد استكشاف الفرص كبعد من أبعاد البراعة التسويقية إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.569) وعند مستوى معنوية (0.05). وهذا يفسر أنه عندما يكون لدى القادة الرغبة في تبني منهجية الارتجال التسويقي في أعمالهم اليومية، فإن هذا يساعد المصرف في الاستجابة وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة. واستقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية. والحرص على البحث عن فرص جديدة. وتكون مستعدة لتلبية زيادة

#### جدول رقم (3)

#### علاقات الارتباط بين عناصر الارتجال التسويقي وأبعاد البراعة التسويقية

عناصر الارتجال التسويقي		أبعاد البراعة التسويقية			
المؤشر الكلي	المرونة التسويقية	استغلال الفرص	استكشاف الفرص	المؤشر الكلي	
بناء الحل	0.520**	0.383**	0.322*	0.477**	
الحدس	0.334*	0.244	0.173	0.342**	
الابتكار	0.396**	0.227	0.291*	0.379**	
التكيف	0.485**	0.301*	0.286*	0.514**	
الإبداع	0.292*	0.246	0.150	0.296*	
العفوية	0.405**	0.272*	0.216	0.433**	
المؤشر الكلي	0.572**	0.393**	0.339**	0.569**	

المصدر من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية N=57  $\leq 0.05$

الطلب على الخدمات غير المتوقعة. ويمتلك مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية. وكانت العلاقة بين الارتجال التسويقي وُبعد استغلال الفرص والمرونة التسويقية معنوية موجبة إذ بلغ درجة الارتباط (0.339) و(0.393) على التوالي.

واستنادًا إلى ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على (يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية). وفيما يخص الفرضيات الفرعية، فيتم قبول جميع الفرضيات التي تنص على (يوجد علاقة ارتباط بين الارتجال التسويقي وكل بعد من أبعاد البراعة التسويقية).

## 2- الفرضية الرئيسة الثانية

يتم في هذه الفقرة قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) وفيما يأتي تفسير المدلولات الإحصائية لعلاقات التأثير:

### أ- تأثير الارتجال التسويقي في البراعة التسويقية على المستوى الكلي

#### جدول رقم (4)

تأثير الارتجال التسويقي في البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة

P-value مستوى معنوية	الارتجال التسويقي				المتغير المستقل	المتغير التابع
	F	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>		
0.000	26.802	0.328	0.637	0.572	البراعة التسويقية	

DF (1, 55) N=57 P ≤ 0.05  
المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

(Beta) التي بلغت قيمته (0.572). مما يوضح وجود تأثير للارتجال التسويقي في البراعة التسويقية.

#### جدول رقم (5)

تأثير الارتجال التسويقي في أبعاد البراعة التسويقية

P-value مستوى معنوية	الارتجال التسويقي				أبعاد البراعة التسويقية
	قيمة F	R <sup>2</sup>	B	B <sub>0</sub>	
0.000	26.327	0.324	0.569	0.842	استكشاف الفرص
0.010	7.149	0.115	0.339	0.507	استغلال الفرص
0.003	10.020	0.154	0.393	0.562	المرونة التسويقية

D.F=1, 55 N=57 P ≤ 0.05  
المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

حسب قيمة F المحسوبة والتي بلغت لكل منهما (7.149)، (10.020) وعلى التوالي والتي تقل عن القيمة الجدولية والبالغة (4.016) ويدعم ذلك قيم مستوى المعنوية المحسوبة لها والتي بلغت (0.010)، (0.003) وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمتها الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05).

واستنادًا إلى ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على (يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي في البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة). أما فيما يخص الفرضيات المنبثقة منها، فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى قبول الفرضيات الفرعية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي للارتجال التسويقي في كل بعد من أبعاد البراعة التسويقية في المصارف المبحوثة).

## الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً - الاستنتاجات

نتناول في هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وهي:

- 1- تبين من نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر الارتجال التسويقي في المنظمات قيد الدراسة بنسب متفاوتة وأن عنصر التكيف والعفوية من أقل العناصر توافراً، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي وحساسيته وما يستوجب على الموظفين التزامهم بالتعليمات.
- 2- أشار أفراد العينة إلى أن الموظفين في المنظمات المستجيبة لا يعملون على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي يواجهونها، وليس لديهم المرونة في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون وقد يكون هذا ناجم عن انه يتم تقديم الحلول للمشكلات من قبل الإدارة حصراً.
- 3- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن الموظفين في المنظمات المستجيبة لا يطبقون مبدأ المرونة في أنشطة المصرف باستمرار، ولا يوجد لديهم القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية.
- 4- دلت نتائج التحليل الوصفي أن المنظمات المستجيبة لا يمتلكون خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ولا تأخذ إدارة المصرف بأراء المتعاملين لتطوير خدماتها باستمرار.
- 5- أشارت نتائج التحليل الوصفي أنه ليس لدى المنظمات المستجيبة مقدرة على تغيير خدماتها من مجال إلى آخر وبتكلفة متدنية، وقد يكون هذا ناجماً عن تخصص المنظمات المستجيبة في قطاعات محددة، كالزراعة والتجارة مما يصعب تغيير خدماتها بسهولة.
- 6- تبين أن هناك تلازماً طردياً بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية مما يدل على أنه كلما سعت القيادات في المنظمات المستجيبة على العمل بالارتجال التسويقي كلما ذلك إلى تحقيق البراعة التسويقية.
- 7- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الارتجال التسويقي لديه تأثير في البراعة التسويقية وبمستويات تفسيرية جيدة ويمكن أن نعزو ذلك لأسباب عديدة منها المنافسة الشديدة الموجودة في القطاع المصرفي مما يتحتم عليهم في بعض الأحيان الخروج عن الخطط والقوالب الموضوعية بغية استكشاف الفرص واستغلالها. وأن الموظفين في المنظمات المستجيبة لديهم القدرة على التأثير في استكشاف الفرص أكثر مقارنة بالاستغلال والمرونة التسويقية.
- 8- تبين من نتائج التحليل الوصفي أن عناصر الارتجال التسويقي في المصارف المبحوثة متوافرة بنسب مقبولة، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أن البراعة التسويقية تستمد أبعادها من عناصر الارتجال التسويقي بنسبة جيدة وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه المصارف باستغلال عناصر الارتجال التسويقي بكفاءة.

ثانياً - المقترحات: تم تخصيص هذه الفقرة لتدوين مقترحات الدراسة، وهي:

- 1- ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في المصارف المستجيبة اهتماماً بالارتجال التسويقي لاسيما وان السمة المميزة لبيئة الأعمال في عالم اليوم هي التعقيد والتغير المستمر الأمر الذي يتطلب المواءمة مع هذه التغيرات البيئية ومواكبتها والاستجابة لها، ويمكن أن يتحقق هذا من خلال امتلاك المصارف المبحوثة لآليات رصد التغيرات البيئية كتبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية فضلاً عن تبنيها للهيكل التنظيمية المسطحة.
- 2- نقترح على إدارة المصارف المستجيبة ضرورة العمل على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي يواجهونها، وان تكون مرنة في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون.
- 3- العمل على أن تتبني القيادات في المنظمات المستجيبة نظام الاتصالات مع العاملين وبتجاهين، وذلك من أجل منح الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون أنها أفضل بهدف تقديم خدمة مميزة للزبون. وتأخذ إدارة المصرف بأراء المتعاملين لتطوير الخدمات باستمرار.
- 4- على المصارف المستجيبة امتلاك خطة استراتيجية تهدف إلى استغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- 5- على إدارة المصارف المستجيبة زيادة الاهتمام باستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها؛ كي تكون بارعة تسويقياً ولها السبق على المنافسين في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وتطلعاتهم.

- 6- نقترح على إدارة المصارف المستجيبة الاستفادة من نقاط القوة منها «امتلاكهم العديد من نقاط الاتصال بالعملاء» بغية تقديم أفضل الخدمات إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- 7- ضرورة إيلاء المصارف المستجيبة المزيد من الاهتمام بالمرونة التسويقية من خلال تقديم خدمات مصرفية متنوعة استجابة للطلب المحقق، وامتلاك أفراد ذوي خبرات ومهارات متنوعة قادرين على إنجاز أكثر من مهمة عند الضرورة.

### محددات الدراسة.

- بالنسبة لهذه الدراسة، فإن الباحثان واجه صعوبات ومعوقات يمكن إيجازها بالآتي:
- واجه الباحثان صعوبات في أثناء إعداد الجانب النظري من هذه الدراسة، أهمها ندرة المصادر خاصة تلك التي تخص الأرتجال التسويقي، وكذلك البراعة التسويقية، لذا استعان الباحثان بما توافر في المكتبات داخل العراق، وكذلك استطاع الباحثان الحصول على بعض المراجع عن طريق الإنترنت.
  - صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك، وذلك بسبب انشغال الأفراد المبحوثين، مما يتطلب المسaire والمتابعة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.
  - رفض بعض المصارف التعامل مع الاستبانة.
  - لا توجد هناك دراسة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علم الباحثان.
  - نتائج الدراسة الحالية ستحدد بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

## المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان. (2019). دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وبعتماد نضج إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان/ العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان؛ والكلاي، أمير نعمة مخيف. (2017). «أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3-3)، 998-1011.
- العبيدي، ارادن حاتم خضير. (2010). «تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه في الدراسات المستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- الموسوي، كوثر حميد هاني. (2018). «الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الكفيل»، مجلة آداب الكوفة، المجلد (2)، العدد (35)، ص ص 439-466.
- عبد الحسين، عادل عباس. (2015). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Baker, T.; Nelson, R. E. (2005). "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 3, pp. 329-366.
- Banin, A. Y.; Boso, N.; Hultman, M.; Souchon, A. L.; Hughes, P. & Nemkova, E. (2016). "Salesperson Improvisation: Antecedents, Performance Outcomes and Boundary Conditions", *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 120-130.
- Björkman, L. & Söder, L. (2017). *Identifying the Fundamentals of Improvisation in the Service Encounter*. Studentthesis, Karlstads universitet, Handelshögskolan, 2017. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-47934>.
- Broustail, Jouel, F. (1995). *Le Management Strategique de L'innovation*, Edition Dalloz-Paris, pp. 78-80.
- Brown, J. S. & Duguid, p. (1991). "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, 2 (1), pp. 40-57.
- Burke, L. A. and Miller, M. K. (1999). "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 4, pp. 91-99.
- Charles, A.; O'Reilly III & Michael L. Tushman. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Volume 28, pp. 185-206.
- Chelariu, C.; Johnston, W. J. and Young, L. (2002). "Learning to Improvise, Improvising to Learn a process of Responding to Complex Environments", *Journal of Business Research*, 55 (1), pp. 141-147.
- Dennis, N. & Macaulay, M. (2007). "Miles Ahead-using Jazz to Investigate Improvisation and Market Orientation", *European Journal of Marketing*, 41 (5/6), pp. 608-623, p. 612.
- Dougherty, D. (1996). "Organization For Innovation", In: Chegg, S. R.; Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage. pp. 424 – 439.

- Du, Wenyu, Pan Shan-Lin & Liu Shanshi. (2015). "A Process Model of Effective Improvisation: Lessons From Tencent's Product Development", *19<sup>th</sup> Pacific Asia Conference on Information Systems, Singapore*, July 5-9.
- Gylling, Catharina; Elliott, Richard & Toivonen, Marja. (2012). "Co-Creation of Meaning as a Prerequisite for Market-Focused Strategic Flexibility", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss 10, pp. 1283-1301.
- Hackbert, Peter, H. (2010). "Using Improvisational Exercises in General Education to Advance Creativity: Inventiveness and Innovation", *US-China Education Review*, ISSN, Vol. 7, No. 10, pp: 10 – 21.
- Hollnage, D. D., & Woods, and Leveson, N., (2006). *Resilience Engineering-Concepts and Precepts*, Ashgate Publishing Company (Eds.), pp. 347-358.
- Holmqvist, Mikael & Spicer, André. (2012). "The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential", In: *Managing 'Human Resources' By Exploiting and Exploring People's Potentials*, Published Online: 2012; 1-23.
- Huang, Pei-Wen; Cheng-Shiu U; Shih-Chieh Fang, National Cheng Kung U; Julia Lin, I-Shou U; Chiwei Liu, I-Shou, U. (2008). "Why to be Ambidextrous and How to Enhance Ambidexterity? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities", *6<sup>th</sup> Asia Academy of Management Conference*, December 14-16, 2008, Taipei, Taiwan.
- Josephson, B. W.; Johnson, J. L. & Mariadoss, B. J. (2016). "Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and Financial Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (4), 539-554.
- Judge, William Q. & Blocker, Christopher P. (2008). "Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity Flying the Plane While Rewiring It", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 9/10, pp. 915-926.
- Kamoche, Ken and Cunha, Miguel Pina E. (2001). "Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation", *Organization Studies*, Vol. 22, Issue 5, pp. 733-764.
- Kim, S. H. & Shim, J. S. (2012). "The Impact of Organizational Improvisation on Market Orientation", *International Journal of Contents*, 8 (1), pp. 82-87.
- Kyriakopoulos, K. (2004). *Improvisation in New Product Development: The Contingent Role of Memory and Information Flows*, In Conference; 2004-04-01; 2004-04-03. Innsbruck.
- Laplume, André, (2010), *Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments*, the degree of Doctor Of Philosophy, Department of Business Administration, Asper School of Business, University of Manitoba.
- Leone, Ludovica. (2010). "A Critical Review of Improvisation in Organizations: Open Issues and Future Research Directions", *The Summer Conference on Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology*, Imperial College, London Business School, June 16-18.
- Leybourne, S. (2006). "Improvisation within the Project Management of Change: Some Observation from UK Financial Services", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 326-381.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1998). "Organizational Improvisation and Organizational Memory", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4 (Oct.), pp. 698-723.
- Neill, S. and Rose, G. M. (2006). "The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance". *Journal of Business Research*, 59 (1), PP. 1-10.

- Prange, Christiane & Schlegelmilch, Bodo B. (2009). "The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma", *BuR - Business Research Official Open Access Journal of VHB*, Vol. 2, Issue 2, December, pp. 215-240.
- Rooijakkers, Martijn. (2013). *How Ambidexterity Contributes to the Development of the Corporate Social Responsibility Strategy of Enexis Measuring and Optimising Ambidexterity*, Master Degree, School of Industrial Engineering & Innovation Sciences, University of Technology.
- Shirokova, Galina; Vega, Gina & Sokolova, Liubov. (2013). "Performance of Russian SMEs: Exploration, Exploitation and Strategic Entrepreneurship", *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 9 Iss 1/2, pp. 173-203.
- Szabo, Roland Zsolt. (2010). *Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness in Hungary between 1992 and 2010*, The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Strategic Management, Institute of Management, Corvinus University of Budapest.
- Vera, D. and M. Crossan. (2004). Theatrical Improvisation: Lesson for Organizations, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 5, pp. 727-749.
- Vincent, L. H. (2005). *Marketing Strategy Formulation in the Commercialization of New Technologies*, Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology.
- Voss, Glenn B. & Voss, Zannie Giraud. (2012). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains, *Organization Science*, ISSN 1047-7039 (Print). ISSN 1526-5455 (online), pp. 1-19.
- Wachtendorf, Tricia. (2004). *Organizational Improvisation Following the World Trade Center Disaster*, Doctor Theses of Philosophy in Sociology, University of Delaware.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2<sup>nd</sup> Ed., Jossey Bass Wiley.
- Xu, H.; Feng, Y. & Zhou, L. (2016). "Market Knowledge Development of Indigenous Chinese Firms for Overseas Expansion: Insights from Marketing Ambidexterity Perspective", *Asian Businesses in a Turbulent Environment*, pp. 115-141. Palgrave Macmillan, London.

## الملحق (1) استمارة الاستبانة

### أولاً - معلومات عامة:

- أ- اسم المصرف: سنة التأسيس: التخصص: عدد الموظفين:  
 ب- العمر: ( ) أقل من 35 سنة ( ) 35-45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة  
 ج- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى  
 د- التحصيل الدراسي: ( ) شهادة عليا ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم في ( ) إعدادية فما دون.  
 هـ- مدة الخدمة في الوظيفة: ( ) أقل من 3 سنوات ( ) 3-7 سنوات ( ) أكثر من 7 سنوات

### ثانياً- البيانات الأساسية

#### المحور الأول: عناصر الارتجال التسويقي، وتشمل:

##### 1- بناء الحل

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	اعتمد أفضل البدائل المتاحة في قراراتي المتعلقة بتقديم الخدمة للزبون.					
2	اعمل على تسخير الموارد المتوفرة لحل المشكلات التي أواجهها.					
3	لدي مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون.					

##### 2- الحدس

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
4	لدي القدرة على اختيار تفسير واضح للمشكلات والطلبات المجتمعية.					
5	أمتلك القدرة التحليلية لمساعدة الآخرين.					
6	أحدد بدقة كيف ينظر الزبون إلى ما هو غير مرغوب.					

##### 3- الابتكار

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
7	أهتم كثيراً بإيجاد أساليب بديلة لأداء العمل.					
8	أحاول تلبية شيء يلامس مقاصد الزبائن لغرض معين.					
9	أصغي جيداً لاستثمار الفرص المناسبة في السوق.					

##### 4- التكيف

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10	أتفهم العلاقة بين المصرف والزبون.					
11	أستجيب بشكل جيد لظروف العمل المختلفة.					
12	يوجد لدى القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية.					

##### 5- الإبداع

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	أبحث باستمرار عن إيجاد حلول بديلة مختلفة عما سبق.					
14	أمتلك الجرأة على طرح الأفكار المبدعة.					
15	أحاول دائماً الاختلاط مع الأفراد المبدعين للإفادة من إبداعاتهم عن القضايا المهمة.					

##### 6- العفوية

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	أشعر أن أجواء العمل السائدة تشجع على التفاعل الإيجابي بين العاملين والزبائن.					
17	أوفر فرصاً للتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات.					
18	أطبق مبدأ المرونة في أنشطة المصرف باستمرار.					
19	أحاول بعض الأحيان العمل خارج الخطة لتقديم خدمة مميزة للزبون.					

المحور الثاني: البراعة التسويقية، وتشمل:

1- استكشاف الفرص

ت	العبارات
	أتفق بشدة أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق بشدة
1	يستجيب المصرف وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة.
2	يستقطب إدارة المصرف الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.
3	يحرص إدارة المصرف على البحث عن فرص جديدة.
4	المصرف مستعد لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة.
5	يملك المصرف مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

2- استغلال الفرص

ت	العبارات
	أتفق بشدة أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق بشدة
6	تبذل إدارة المصرف الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.
7	تصرف إدارة المصرف المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة.
8	تحرص إدارة المصرف على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي يعمل ضمنه.
9	يملك المصرف خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
10	تأخذ إدارة المصرف بآراء المتعاملين لتطوير الخدمات وباستمرار.

3- المرونة التسويقية

ت	العبارات
	أتفق بشدة أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق بشدة
11	يملك المصرف القدرة على تقديم خدمات مصرفية متنوعة استجابة للطلب المحقق.
12	لدى المصرف مقدرة على تغيير خدماتها من مجال إلى آخر وتكلفة متدنية.
13	يعمل المصرف وفق سياسة التسعير الديناميكي.
14	يملك المصرف العديد من نقاط الاتصال بالعملاء سعياً إلى تقديم خدماتها في أماكن مختلفة.
15	يستخدم المصرف الوسائل الترويجية المختلفة للتواصل وإقناع العملاء حول العروض القيمة الخاصة بهم.
16	تمكّن إدارة موارد المصرف من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة.

الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى المصارف قيد الدراسة (n=57)

S.D	Mean	1 أتفق بشدة		2 لا أتفق		3 محايد		4 أتفق		5 أتفق بشدة		العناصر/ الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.618	4.11	-	-	-	-	14	8	61.4	35	24.6	14	X1	بناء الحل
0.731	3.30	-	-	15.8	9	38.6	22	45.6	26	-	-	X2	
0.831	3.33	-	-	19.3	11	31.6	18	45.6	26	3.5	2	X3	
0.460	3.58	-	-	11.7	-	28.06	-	50.87	-	9.37	-	المعدل	
				11.7				60.24					
1.031	3.39	5.3	3	14	8	28.1	16	42.1	24	10.5	6	X4	الارتجال التسويقي الحدس
1.227	3.68	7	4	12.3	7	15.8	9	35.1	20	29.8	17	X5	
1.025	3.95			12.3	7	17.5	10	33.3	19	36.8	21	X6	
1.094	3.67	4.1		12.87		11.67		36.83		25.7		المعدل	
				16.97				62.53					
1.037	3.47	3.5	2	14	8	29.8	17	36.8	21	15.8	9	X7	الابتكار
0.940	3.72			12.3	7	24.6	14	42.1	24	21.1	12	X8	
1.068	3.58	5.3	3	10.5	6	22.8	13	43.9	25	17.5	10	X9	
1.015	3.59	2.93		12.27		25.73		40.93		18.13		المعدل	
				15.2				59.07					

S.D	Mean	1 أتفق بشدة		2 لا أتفق		محايد 3		4 أتفق		5 أتفق بشدة		العناصر/ الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.846	3.77			7	4	28.1	16	45.6	26	19.3	11	X10	التكيف
0.981	3.58			15.8	9	29.8	17	35.1	20	19.3	11	X11	
1.017	3.42	3.5	2	12.3	7	38.6	22	29.8	17	15.8	9	X12	
0.948	3.59	1.17		11.7		32.17		36.83		18.13		المعدل	
				12.87				54.97					
0.676	4.16			1.8	1	10.5	6	57.9	33	29.8	17	X13	الإبداع
0.811	3.81			5.3	3	28.1	16	47.4	27	19.3	11	X14	
0.887	3.56			12.3	7	33.3	19	40.4	23	14	8	X15	
0.791	3.84	0		6.47		23.97		48.57		21.03		المعدل	الارتجال التسويقي
				6.47				69.6					
0.743	3.86			3.5	2	24.6	14	54.4	31	17.5	10	X16	
0.970	3.65			3.5	2	43.9	25	36.8	21	15.8	9	X17	العفوية
1.125	3.19	8.8	5	15.8	9	35.1	20	28.1	16	12.3	7	X18	
1.154	3.25	10.5	6	15.8	9	21.1	12	43.9	25	8.8	5	X19	
0.998	3.49	4.83		9.65		31.18		40.8		13.6		المعدل	
				14.48				54.4					
0.881	3.72			10.5	6	24.6	14	47.4	27	17.5	10	Y1	استكشاف الفرص
0.982	3.56			15.8	9	31.6	18	33.3	19	19.3	11	Y2	
0.848	3.68			5.3	3	40.4	23	35.1	20	19.3	11	Y3	
0.919	3.63			10.5	6	35.1	20	50.87	29	19.3	11	Y4	استغلال الفرص
0.852	3.67			7	4	36.8	21	38.6	22	17.5	10	Y5	
0.896	3.65	0						41.05		18.58		المعدل	
								59.63					
0.861	3.72			7	4	33.3	19	40.4	23	19.3	11	Y6	البراعة التسويقية
0.813	3.65			7	4	35.1	30	43.9	25	14	8	Y7	
0.805	3.68			5.3	3	36.8	21	42.1	24	15.8	9	Y8	
1.138	2.91	14	8	22.8	13	24.6	14	35.1	20	3.5	2	Y9	المرونة التسويقية
0.905	3.42			17.5	10	33.3	19	38.6	22	10.5	6	Y10	
0.904	3.48	2.8		11.92		32.62		40.02		12.62		المعدل	
				14.72				52.64					
0.909	3.68			12.3	7	24.6	14	45.6	26	17.5	10	Y11	المرونة التسويقية
0.953	2.86	8.8	5	26.3	15	35.1	20	29.8	17			Y12	
0.768	3.74			3.5	2	35.1	20	45.6	26	15.8	9	Y13	
0.827	3.68			7	4	33.3	19	43.9	25	15.8	9	Y14	المرونة التسويقية
0.831	3.67			7	4	35.1	20	42.1	24	15.8	9	Y15	
0.813	3.65			7	4	35.1	20	43.9	25	14	8	Y16	
0.850	3.55	1.47		10.52		33.05		41.82		13.15		المعدل	
				11.98				54.97					

## The Role of Marketing in Achieving Marketing Ambidexterity: Exploratory Study

**Professor Dr. Darman Sulaiman Sadeq**

Head of Tourism Department  
College of Business and Economics  
University of Duhok, Dohuk, Iraq

**Dr. Mahmoud Mohammed Amin Al-Bashqaly**

Department of Business Administration  
Akri Technical College  
Duhok Technical University, Dohuk, Iraq

### ABSTRACT

This paper aims to identify the role of marketing improvisation through its dimensions (bricolege, intuition, invention, adaptation, innovation, and spontaneity) in achieving marketing ambidexterity through its dimensions (exploring opportunities, exploiting opportunities and marketing flexibility). In the light of the above aim, the study problem was summarized by a number of questions: what is the level of adoption of the leaders of marketing improvisation dimensions in the banks considered? What is the level of marketing ambidexterity in the banks considered? Is there a significant correlation and effect between marketing improvisation and marketing ambidexterity in the banks considered?

The importance of the present study lies in diagnosing the levels of marketing ambidexterity in the banks considered, and revealing the role played by marketing improvisation in achieving such ambidexterity. To do so, four hypotheses were developed. This study followed the descriptive analytical approach. Data was collected through a questionnaire, which was distributed over a random sample of (60) individuals representing the staff in the considered banks, (48) of them were suitable for the analysis, and then the percentage of response was (95%). The study uses several statistical tools to analyze data by using (SPSS: V. 22) package.

The results show that is a significant positive correlation between marketing improvisation and marketing ambidexterity in the sample considered; and there is a significant impact of marketing improvisation on the marketing ambidexterity in the above-mentioned sample.

The study made several recommendations, including: there is a need for administrative leaders in the responding organizations to pay attention to marketing improvisation, especially since the distinctive feature of the business environment in the world today is the complexity and constant change. This requires keeping up with and responding to these environmental changes. The banks considered can achieve this by having mechanisms to monitor environmental changes, such as adopting the concept of strategic alertness, as well as, using flat organizational structures.

This study recommends the management of the banks considered to use their available resources to find solutions for the problems they face, and be flexible in the transfer of resources to activities that add value to the customer service.

**Keywords:** *Improvisation, Bricolege, Intuition, Innovation, Creativity, Adaptation, Spontaneity, Marketing Ambidexterity, Exploring Opportunities, Exploiting Opportunities, Marketing Flexibility.*