

تأثير التسويق الحركي في الحد من الشيوخوة التنظيمية/ دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف العاملة في ادارة زاخو المستقلة

نجيرفان سعدون محمود

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق.

Email: nechirvan.mahmood@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2772-430X>

محمد عبدالرحمن عمر

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق.

Email: mohamed.omar@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6026-4845>

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 2026 / 02 / 26

المراجعة: 2026 / 05 / 02

قبول النشر: 2026 / 05 / 10

نشر الكتروني: 2026 / 06 / 01

تسلسل الصفحات: 17 - 29

الكلمات المفتاحية:

التسويق الحركي، الشيوخوة التنظيمية، المصارف العاملة في ادارة زاخو المستقلة، الخدمات المصرفية.

المراسلة:

أسم الباحث: نجيرفان سعدون محمود

Email:

nechirvan.mahmood@uoz.edu.krd

المستخلص

يهدف البحث إلى بناء مفهوم واضح لتأثير التسويق الحركي في الحد من الشيوخوة التنظيمية في المصارف العاملة بمدينة زاخو من خلال بناء إطار معرفي يربط بين الثقافة الداخلية والتجديد التسويقي، إذ تمثل مشكلة البحث من خلال تصاعد حدة التحديات البيئية وانحسار قدرة المصارف على التنبؤ بمتطلبات الزبائن المتغيرة، مما أدى إلى بروز مظاهر "الشيوخوة التنظيمية" والجمود البيروقراطي الذي يهدد مركزها التنافسي إذ تسعى هذه المصارف بالارتقاء بالثقافة الداخلية بما تمتلك من قيادات تسعى إلى التطور والتجديد ومواكبة التغييرات السوقية والاستجابة للأحداث والتطورات السوقية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث جرى توزيعها على عينة من العاملين واسترجاع (62) استمارة صالحة للتحليل. ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضيات الارتباط والتأثير، استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في (التكرارات، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) عبر برنامج SPSS. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الحركي في تقليص مظاهر الشيوخوة التنظيمية، مما يحتم على المصارف تبني أساليب تسويقية مرنة لمواجهة مخاطر عدم اليقين في السوق. واختتم البحث بمجموعة من المقترحات كان أبرزها المصارف المبحوثة عليها العمل على تفعيل دور القيادة التسويقية داخل الهيكل الإداري آلية التنفيذ: إشراك القيادات التسويقية في صناعة قرارات التطوير وإدارة التغيير، وتدريب القادة على تطبيق مبادئ التسويق الحركي في إدارة فرق العمل. الأثر: خلق بيئة محفزة للمبادرات الداخلية التي تدعم التوجهات التسويقية الحديثة.

1. المقدمة

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة تحديات ومخاطر متصاعدة ناتجة عن انحسار قدرة المنظمات على التنبؤ باحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة؛ وهو ما حتم تبني أساليب وأدوات تسويقية متميزة لضمان استشراف التوجهات المستقبلية في الأسواق المستهدفة [1]. وفي سياق متصل، يؤدي افتقار المنظمات إلى المعرفة المعمقة بقدراتها ومهاراتها الداخلية إلى إعاقة استجابتها للتطورات الجديدة وتوليد الابتكارات، مما يفضي إلى ما يُعرف بـ "الشيوخوة التنظيمية" وتراجع الكفاءة نتيجة لسيادة الأنماط الروتينية، وبالتالي فقدان القدرة على استثمار المعلومات الجديدة [2]. وبناءً على ذلك، تبرز حاجة هذه المنظمات إلى امتلاك قدرات تسويقية متميزة تمكنها من الاستجابة للمنافسة، واقتناص الفرص الاستراتيجية عبر تلبية متطلبات الزبائن والحد من المخاطر المحتملة [3]. ومن هذا المنطلق، يبرز "التسويق الحركي" كأ نموذج تسويقي يعزز الثقافة الداخلية للمنظمة، ويخلق ترابطاً وثيقاً بين الاستراتيجيات الطموحة وبين قيم واتجاهات الموارد البشرية، حيث يركز هذا النموذج على رؤية بعيدة الأمد تستثمر طاقات العاملين للمواءمة بين القدرات التنافسية والتسويقية، وإلى تقديم خدمات تلبية تطلعات الزبائن المستقبلية [4]، وهذا ما دفع الباحثان إلى التعرف عن طبيعة العلاقة بين التسويق الحركي في الحد من الشيوخوة التنظيمية. وإذ تنبثق مبررات اختيار البحث الحالي التي يسعى إليها البحث الحالي لسدها وهي القصور في الربط بين التسويق الحركي والشيوخوة التنظيمية: والذي يعالج البحث النقص في الدراسات التي تربط بين "الثقافة التنظيمية الداخلية" وقيم العاملين وبين "تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية"، حيث تركز معظم الأدبيات على العوامل الخارجية فقط. ويعمل على معالجة ظاهرة "الشيوخوة التنظيمية": من خلال سد البحث فجوة معرفية تتعلق بكيفية حماية المنظمات من تراجع الكفاءة الناتج عن "الروتين" وعدم القدرة على استيعاب المعلومات الجديدة، وذلك عبر تقديم أنموذج التسويق الحركي، من خلال مواجهة التحديات البيئية المتصاعدة والتي تنبع من اختيار هذا الموضوع من حاجة المنظمات الماسة لامتلاك أدوات تسويقية متميزة تمكنها من التنبؤ باحتياجات الزبائن المتغيرة، والتحرك بمرونة نحو الأسواق التي تضمن لها

الاستمرارية في ظل مخاطر عدم اليقين، والعمل إلى تقديم حلول عملية للمنظمات التي تعاني من انخفاض الكفاءة بسبب سيطرة العادات الروتينية، وافتقارها للمعرفة العميقة بمهاراتها الداخلية، مما يعيق قدرتها على الابتكار واستيعاب المعلومات الجديدة وهذا سيعمل على تزويد القيادات الإدارية بألية للمواءمة بين رأس المال البشري والقدرات التنافسية، مما يساعد المنظمات على الاستجابة المرنة لتقلبات السوق وتلبية توقعات الزبائن المتغيرة بدقة، وتقديم أداة لتحليل ومكافحة ظاهرة "الشيخوخة التنظيمية"، عبر كشف كيفية تسبب الروتين الإداري في إعاقة الابتكار وتراجع الكفاءة، ووضع سبل لمعالجة هذا القصور، وبالتالي جاء ذلك كوسيلة لتقليل التآكل الداخلي بين كوادرها العاملة ومنع ظاهرة الشيخوخة التنظيمية، مع الحرص على تنمية بيئة عمل إيجابية تسهم في تسريع نموها التنافسي، وإن المشكلة التي يعالجها هذا البحث يمكن صياغته في سؤال جوهري المتمثل بالآتي: ما تأثير التسويق الحركي في الحد من الشيخوخة التنظيمية في المصارف العاملة في ادارة زاخو المستقلة ويمكن تحديد المشكلة الرئيسة إلى مشكلات فرعية ويمكن صياغتها بالأسئلة الآتية:

1. هل يوجد تصور معرفي واضح لدى القيادات والعاملين في المصارف المبحوثة حول مفهوم التسويق الحركي وأبعاده؟
2. ما مدى ادراك المصارف المبحوثة مؤشرات ومظاهر الشيخوخة التنظيمية وتأثيرها على كفاءة الأداء؟
3. التعرف علاقة الاحصائية بين ابعاد التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية للمصارف المبحوثة؟

2. اهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من دورها في تعزيز الوعي المعرفي والميداني لدى المصارف المبحوثة حول كيفية مواجهة التهديدات التنافسية المتزايدة في القطاع المصرفي، وذلك من خلال تقديم أنموذج متطور للعمل المصرفي يركز على مفاهيم "التسويق الحركي". وتبرز الضرورة الملحة لهذا البحث في معالجته لواحدة من أكثر القضايا حيوية في الإدارة المعاصرة، وهي "الشيخوخة التنظيمية"؛ إذ يسعى البحث إلى تبيان كيف يساهم التسويق الحركي في تقليص البيروقراطية والقضاء على الأنماط الإدارية الجامدة التي تعيق الابتكار. كما تكمن القيمة العلمية للبحث في كونه إطاراً نظرياً وعملياً يساعد المصارف على تبني آليات عمل مرنة تتماشى مع متطلبات السوق التنافسية، مما يعزز من قدرتها على الاستمرارية والازدهار في بيئة مستقبلية تتسم بالتحديات والتغيرات المتسارعة ضمن القطاع ذاته.

3. هدف البحث

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في "التعرف على تأثير التسويق الحركي بابعاده في الحد من الشيخوخة التنظيمية في المصارف المبحوثة"، ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف التفصيلية الآتية:
1. تشخيص مستوى إدراك وفهم القيادات والعاملين في المصارف المبحوثة لمفهوم وأبعاد التسويق الحركي، ومدى وعيهم بمؤشرات الشيخوخة التنظيمية.
 2. تحديد طبيعة علاقة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد التسويق الحركي والحد من مظاهر الشيخوخة التنظيمية من وجهة نظر العينة المبحوثة.
 3. قياس أثر أبعاد التسويق الحركي في تقليص حدة الشيخوخة التنظيمية (عبر معالجة البيروقراطية والروتين الإداري) داخل المصارف العاملة في إدارة زاخو المستقلة.
 4. تقديم إطار مقترح ومقترحات علمية لصناع القرار في المصارف المبحوثة حول كيفية توظيف التسويق الحركي كأداة إستراتيجية لتجديد الحيوية التنظيمية وضمان الاستمرارية التنافسية.

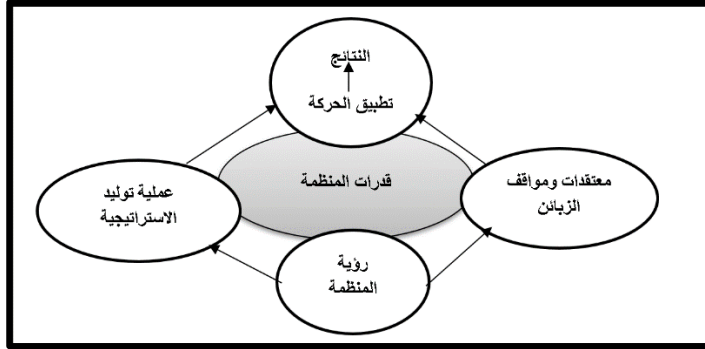
4. الاطار النظري

1.1. مفهوم التسويق الحركي

إن تطوّر الاستراتيجيات والتسويق وتكوين تصرفات الجهات الفاعلة في المنظمة قد خلق مجموعة من الأنشطة المستقرة التي تتجه عادةً حول الموارد والتخطيط وتحديد موقع المنتجات للزبائن إذ هناك حاجة إلى نوع ما من الممارسة الجماعية التي تركز على المنظمة، والتي تنطوي عادةً على الاختيارات والإجراءات حول الصياغة والتنفيذ والتحكم، وتعمل هذه الحركات على إنشاء وتوصيل وتقديم عروض المنتجات والقيمة في تبادلات الزبائن، مما يتيح تحقيق الأهداف التنظيمية [5]، وإن إحدى الصعوبات التي تواجهها المنظمات هي في مجال الأفراد العاملين باعتبارهم العائق الأكبر أمام تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يحتم على المنظمات الاستثمار والتطوير في عملياتها الداخلية من أجل التعامل مع التغييرات والتطورات السوقية [6]، إذ بدأت بعض من المنظمات تدرك أن عمليات التخطيط والتنفيذ هي في حد ذاتها أقوى المركبات لتحقيق التطور التنظيمي [7]، وذلك لخلق صورة مميزة للعلامة التجارية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق، والذي سيؤدي اهتماماً أكبر لإحساس الهوية الثقافية لدى الزبائن [3]، فالسويق الحركي أو التسويق بالحركة الثقافية هو أنموذج تسويقي يبدأ بفكرة تتعلق بالارتقاء بالثقافة الداخلية للمنظمة، إذ تم صياغة مصطلح التسويق الحركي لأول مرة في عام 1999 بواسطة (سكوت جودسون)، وهو مؤسس أول وكالة تسويق للحركات الثقافية في العالم (Strawberry Frog)، أثناء عملها مع شركة (Smart Car & IKEA)، وتحدث في رومانيا بعنوان: إشعال الحركات وكيف يمكن للعلامات التجارية ورجال الأعمال والمنظمات الارتقاء إلى مستوى مناسب من الثقافة [8].

وأن الحركية هي إحدى الخصائص البيئية التي تؤثر على المنظمات ولها تأثيراً مختلفاً داخل الصناعات وغيرها، إذ غالباً ما تواجه الصناعات عالية التقنية التي تعمل في بيئات ديناميكية للغاية التنافس الاستراتيجي أو التباعد بين أساس المنافسة والكفاءة المميزة للمنظمة [9]، وهذه الحركات كانت بمثابة جهد لتحرير نماذج التسويق من الحدود الضيقة للتسويق التجاري وإظهار تطبيقه

على عدد أكبر بكثير من السياقات التي تتم فيها أنشطة التبادل والعلاقات حتى عام 1970، والتي ركزت لغة ونظرية التسويق على شرح كيفية تجديد منتجاتها وتسعير والترويج لها وتوزيعها في الأسواق التجارية من قبل المنظمات الهادفة للربح [10]، ولاسيما عندما تسعى المنظمات عن طريق العلامة التجارية إلى إنشاء مبادرات تسويقية حول رؤاهم بدلاً من المحافظة على المنتجات التي تندثر قوتها مع مرور الزمن، والتي من خلالها عرفت باسم التسويق بالحركة الثقافية، والتي يمكن أن تؤدي هذه نتيجة إلى استراتيجية تسويق طويلة الأجل عن طريق التجديد والتطوير والتي لن تسمح للعلامة التجارية فقط بالاستحواذ على حصة السوق والهيمنة عليها بل ستغير العالم مستقبلاً [4]. إذ يعرف التسويق الحركي على إنها الجسر بين تنفيذ الاستراتيجيات التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها وقيم ومواقف العاملين، والمفتاح الذي يربط القطع معاً هو الملكية، والذي يمكن توضيح هذا بالمفهوم بالشكل (1):



الشكل (1) جوهر التسويق الحركي [7]

ويرى الباحثان إن التسويق الحركي تلك التحركات الثقافية التي تعمل على تطوير أنموذج تسويقي متقدم، من خلال تبني هوية تجارية ولاسيما بالمنظمات الإنتاجية والتسويقية التي تعتمد على تحديد رؤية تسعى للارتقاء بالمستوى الثقافي، والسعي لإحياء شعلتها وتعزيز هذه الرؤية وتنظيمها بشكل فعال وتوجيهها أو التكيف مع متغيراتها.

1.1.4. أهداف التسويق الحركي.

إن بناء قدرات المنظمات ذات صلة بجميع العمليات التجارية، إذ ينبغي قيامها ببناء إمكانات لتطوير منتجاتها الجديدة تقنياً فحسب، وبناء قدرات قوية في التسويق والمبيعات لضمان تسويق منتج جديد [11]، ومن خلال التسويق الحركي على المنظمات التركيز على الأسواق والزبائن بشكل كبير بما تمتلك من قدرات ومهارات داخلية في كيفية تطوير علامتها التجارية والترويج لها، وهي أحد الأسباب التي تجعل من التسويق الحركي يتردد صداها لدى معظم الزبائن، إنه يتحدث عن قضايا اجتماعية عامة كالفقر العالمي والتمييز على أساس عوامل مختلفة بدلاً من مجرد الترويج لمنتجات العناية بالبشرة أو الملابس [5]، في حين تبدأ التسويق التقليدي قصتها بالمنتج وتدفعه إلى الثقافة، فإن التسويق الحركي يفعل العكس تماماً، وبالتالي يصل هذا النوع من التسويق إلى الزبائن بقصة حقيقية بدلاً من عرض المبيعات والعروض الترويجية [4]، إذ يعتمد التسويق الحركي بشكل كبير على الاستراتيجية كنقطة انطلاق لها، ولكي تكون الاستراتيجية فعالة، فلا بد أن تكون واضحة ومتسقة ولها تأثير مباشر على واجهة الزبائن [7]، وإن السمة التي تجعل من الاستراتيجية عامل النجاح الرئيس لجميع المنظمات هي طبيعتها طويلة الأمد وقدرتها على خلق تصور في موقف وذهن الزبائن [6]، ومن خلال التسويق للعناصر الثقافية تغطي القيم والعادات السلوكية والتواصل اللغوي والمظاهر المادية، والتي هي الجسور التي تربط الثقافة أو التسويق بالحركة الثقافية والتي تؤثر على التفاعل بين المسوقين والزبائن، وفي فهم الخصائص الثقافية للسوق المستهدفة لتصميم استراتيجية تسويقية أكثر فعالية [3]، وبالتالي فإن التسويق الحركي هو أنموذج تسويقي مبتكر تستغل فيه العلامات التجارية الحركات الثقافية القائمة التي تتوافق مع قيمها وعواطفها وأهدافها، يمكن أن تكون النتيجة استراتيجية تسويق طويلة الأجل لن تسمح لك بالسيطرة على حصة السوق فحسب بل قد تغير العالم [8] ، وهذا ما دفع بالتسويق الحركي لتحقيق والوصول إلى الأهداف الآتية [10]:

1. يساعد التسويق الممارسين في القطاعات التجارية على أن يصبحوا أكثر نجاحاً في متابعة أهدافهم.
2. يمكن أن يستفيد مجال التسويق من التعرف على القضايا الجديدة وتطوير مفاهيم جديدة يمكن إعادتها إلى الممارسة التسويقية التجارية وتقديم نظرة ثاقبة لها.
3. يمكن للتسويق أن يكتسب المزيد من الاهتمام والاحترام لما يمكن أن ينتجه.
4. يمكن أن يصبح التسويق أكثر جاذبية كتخصص للدراسة لجمهور أوسع من الزبائن الذين لديهم القليل من الاهتمام بالعالم التجاري الهادف إلى الربح.
5. جذب الكثير من الزبائن الجدد واختراق العديد من الأسواق الجديدة.
6. إعلام وجذب وتشجيع المزيد من المستهلك الثقافي وزيادة العديد من قنوات التوزيع التجارية.

2.1.4. ابعاد التسويق الحركي.

المنظمات التي تمتلك قيادات وقدرات ومهارات داخلية يمكنها من التعامل البيئات الديناميكية والتوجه نحو الأسواق التنافسية، إذ يمكن وصف ابعاد التسويق الحركي من خلال عدد من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل جانب متعلق بها لإعطاء تصور موضوعي لها وحسب افكار كل [7,8] ويمكن توضيح هذه الابعاد بالآتي:

1.2.1.4. القيادة التسويقية

المنظمات الحالية واستراتيجيات الأعمال المستقبلية عليها التكيف مع تطورات وظروف الأسواق بوتيرة مذهلة وفقاً لتلك المخاطر التي قد تواجهها، ولاسيما عندما يحتاج الرؤساء التنفيذيون مستقبلاً إلى إتقان فن إدارة وقيادة التغيير [12]، إذ أن القيادة التسويقية كانت موضوعاً مهماً للبحث في القرن العشرين عندما كانت الأتمتة والتطور التكنولوجي يفقدان التغيير في بيئة الأعمال والذي كان التركيز قد بدأ للتو في التحول من الإنتاج إلى التسويق [13]. وفكرة القيادة التسويقية اكتسبت زخماً لأنها أثبتت لأهمية التسويق لتحقيق النجاح، وإن القيادة التسويقية تعرف انها تلك الهياكل الرسمية للوحدات الإدارية المسؤولة عن تطبيق التسويق في تنظيم الأعمال وترتيب الكفاءات التسويقية (المهارات الفردية والجماعية والمسؤوليات والتكنولوجيا) لتنفيذ الأنشطة التسويقية وتنظيم التسويق والعمل على تبادل المنافع بين مختلف أصحاب المصلحة (شبكة السوق الاجتماعية) لمواجهة التغيرات الخارجية والتكيف معها [6].

2.2.1.4. القدرات التسويقية

التعقيدات والتطورات في الأسواق تزايدت بطريقة تبني العلاقات والتجربة المرنة، إذ أصبحت القدرات التسويقية أكثر أهمية [14]، وبأسلوب أكثر استجابة يمكن للمسوقين في الاستفادة من قدرتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل عن طريق الاعتماد على الاستثمارات الكبيرة في تطوير القدرات والعمليات الداخلية والمعرفة الفردية والمعدات التنظيمية [15]، إذ يمكن للمنظمات التسويقية الاستفادة من القدرات الديناميكية للتسويق السريع من خلال الاستجابة عملياً لبيئات السوق المتغيرة [16]، إذ تحتاج المنظمات بصورة عامة إلى قدرات متطورة لدمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية والعمل على إنشاء مسارات (رشيفة) لإعادة معايرة الموارد أو توسيعها التي تم إنشاؤها بالطريقة المناسبة من قبل صانع القرار الرئيس [17].

3.2.1.4. الابداع التسويقي

يرى العديد من الباحثين من أن الابداع التسويقي هو أداة قوية لاستدامة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم لأنه يمكن أن يزيد بسرعة من حصة المنظمة في السوق بناءً على منتجاتها وتقنياتها الحالية [18]، إذ أكدت العديد من الدراسات على أهمية الابداع التسويقي في توسيع حصة المنظمات السوقية وتخفيف الضغوط التنافسية في الصناعات الداعمة، والتي غالباً ما يتم توجيه الاهتمام نحو الابداع التسويقي والتنظيمي [19]، والابداع التسويقي يجب أن يكون جزءاً من مفهوم واستراتيجية التسويقية والتي تختلف بشكل كبير عن أساليب التسويق الأصلية، إذ يعتمد ابداع التسويق على فهم أن الالتزام بقواعد التسويق الحالية وحدها لا يكفي لضمان النجاح والقدرة التنافسية في الأسواق المزدهمة [20].

4.2.1.4. الاستجابة السوقية

تحدد تصرف المنظمات وردود أفعال المنظمات الأخرى وردود الفعل التنافسية اكتشاف الفرص الجديدة مع قيام المنظمات بسن سلوكيات تنافسية وإعادة تشكيل السوق "التدمير الخلاق"، يعني قابلية كل منظمة للبقاء على قيد الحياة في السوق على المدى الطويل مع السلوك التنافسي بما في ذلك كل شيء من طرح المنتجات الجديدة إلى تغييرات الأسعار [21]، إن بيئة الأعمال معقدة بشكل متزايد، وينبع هذا التعقيد جزئياً من الزيادات الهائلة في قدرات معالجة المعلومات التنظيمية، وبيئة الأعمال الديناميكية والعالمية بشكل متزايد، وكميات المعلومات المتزايدة حول كل من محتوى وبنية هذه البيئة [22]، وإن أحد أكبر التحديات التي تواجه المسوقين هو التنبؤ باهتمامات الزبائن الشرائية، وقد تم استخدام العديد من الطرائق المختلفة لتقسيم الزبائن واستهدافهم، بما في ذلك التقسيم حسب مرحلة دورة الحياة [23].

2. مفهوم الشيخوخة التنظيمية

تواجه أغلب المنظمات الناضجة تراجعاً كبيراً في الأداء، في بعض المراحل اللاحقة من دورة حياتها، ومثل أي نظام حي، فإنها معرضة للشيخوخة والانحدار، إذ إن الفشل التنظيمي ناجم عن عوامل خارجية، كذلك المتعلقة بالسوق أو الصناعة، والتي لا تملك الإدارة سيطرة تذكر عليها أو لا تملك أي سيطرة عليها وهذا ما يُعرف بالرؤية الحتمية [24]، ومع مرور الوقت قد تواجه المنظمات تحديات تشمل مقاومة التغيير، أو العمليات القديمة، أو البيروقراطية المتزايدة، وتتضمن هذه المرحلة الشيخوخة التنظيمية أو الانحدار في الأداء [1]، وعندما تميل المنظمات التي تشجع في التفكير الريادي بالابتكار وتكون أكثر انفتاحاً على التغيير وأفضل تجهيزاً للتكيف مع ظروف السوق المتطورة، يمكن أن تساهم هذه القدرة على التكيف في الحد من الشيخوخة التنظيمية من خلال السماح للمنظمات بالبقاء ذات صلة في بيئات العمل الديناميكية [25]، إذ إن الشيخوخة التنظيمية تنجم عن البيئة التنظيمية التي تتسم بالجمود وعدم تقبل التغيير، نتيجة الذهنية والفكر الإداري التقليدي، الذي تتعاطى به القيادات التنظيمية، إضافة إلى انخفاض الأنشطة الولاسيما بالبحث والتطوير وهذا ما يلقي بظلاله السلبية على الأداء [26]، وعرفت الشيخوخة التنظيمية بأنها فكرة مفادها أن المنظمات مثل العاملين تمر بدورة حياة بمرحلة مميزة من التطور فالمنظمات كالكائنات الحية، تولد وتنمو وتنضج ثم تتدهور أو تتحول في النهاية [27]، وسيشعر العاملون بالخوف من المخاطر والتحديات ويسعون جاهدين لتفادي المواقف الخطرة، وسيتم إنشاء هيكل إداري هرمي، ويكون للعاملين مسؤوليات أكثر من السلطة، وستتركز السلطة بشكل أساسي في أعلى المستويات، ويتم توزيع المسؤولية على المستويات الدنيا والمتوسطة [28]، وحدد (حسين والياسري) عدد من الخصائص التي قد تتعرض لها المنظمة في مرحلة الشيخوخة التنظيمية منها: السياسات الرسمية تقلل من سرعة الاتصال، وزيادة الرقابة الإدارية على حساب الابتكار، وقلة الاهتمام في البحث والتطوير، والهيكل الصلب الذي يقوض الاتصال السريع، إذ يتم إخفاء المشاكل في الأقسام لأن مصالح الأقسام متضاربة [29].

ويرى الباحثان إن الشيخوخة التنظيمية تشير إلى التغيرات الطبيعية المستمرة والتدرجية التي تطرأ على أعمال وأنشطة المنظمة، وذلك نتيجة لطريقة التفكير والعقلية التي تتبناها المنظمة في تعاملها مع الأمور.

1.2.4. أبعاد الشيخوخة التنظيمية

1.1.2.4. الارستقراطية التنظيمية

وهي المرحلة الأولى من الشيوخة التنظيمية، تبدأ مظاهرها إذا استمرت المنظمات المستقرة في انسحابها من الاتصال بالعالم الخارجي، ويصبح المهم فيها كيف يتصرف الافراد العاملين داخل المنظمة وليس ما يفعل، ويبدأ اهتمام العاملين بلباسهم، ومكان الاجتماعات، والمرافق التي يمتلكونها، وطريقة الحديث [30]، ويشير (حسين) أن المنظمة الأرستقراطية لا تنظر إلى المهنية بقدر ما تنظر إلى التماثل والمحافظة على الزي، فالجميع يرتدي البدلات الانيقة وكأنهم ذاهبون إلى حفلة زفاف، وقاعات الاجتماعات تحتوي على طاولة ضخمة وكراسي فخمة، وصورة كبيرة للمؤسس تعبر عن المقام الكبير له، والمناخ في المنظمة الأرستقراطية قديم نسبياً، وما يهم في هذه المنظمة ليس ما فعلته ولماذا فعلت ولكن كيف فعلت ذلك [2].

2.1.2.4. تبادل الاتهامات التنظيمية

إن سلوك المدراء السلبى سوف ينخفض في المنظمة، لانهم يتوجهون في الصراعات الداخلية وذلك بتشكيل الزمر والائتلافات لتشويه سمعة بعضهم البعض، ومن ثم فإن قدرات وامكانيات المنظمة لا تتوجه لإيجاد وتطوير خدمات جديدة، لان التركيز لضمان البقاء على قيد الحياة عن طريق القضاء على المديرين الاخرين مما يؤدي الى انخفاض الاداء [31]، اما العاملون فيكونون اكثر ذعرا، لأنهم يخشون، إما أن يتم طردهم أو المغادرة، وهذه العملية يمكن أن تستمر كحلقة مفرغة حتى انهيار المنظمة، ولكن المنظمة في هذه المرحلة يمكنها تأمين الأموال من المصادر الخارجية (كالمؤسسات الحكومية) لدعم المنظمة، والتي تؤدي الى البيروقراطية التنظيمية الكاملة [29]، وعندما لا يعود من الممكن إخفاء فقدان الفعالية داخل المنظمة، وينفذ زخم النجاحات الماضية، يبدأ الجميع في القاء اللوم على الجميع، ويبدأ التطهير ويكون القادة المنتجين والفاعلين أول ضحاياه، وينتهي فجأة الإعجاب المتبادل بين الإدارة والمجتمع، وتبدأ مرحلة جديدة من تبادل الاتهامات ومن ثم الانحدار [32].

3.1.2.4. البيروقراطية التنظيمية

إن البيروقراطية الكلاسيكية عند (Max Weber) تركز على صفات معينة كالتسلسل الهرمي وتقسيم العمل القائم على التخصص وسياسة الترقية، بالإضافة إلى الحياد في أداء الواجبات الرسمية والالتزام الصارم بالقواعد واللوائح في الوظائف [33]، وتعتبر البيروقراطية التنظيمية من أهم المعوقات التي تقف أمام كل قائد يريد أن يحدث تغييرا في المنظمة، أو تحديثا في طرائق العمل، حيث أصبح الفكر البيروقراطي موجود في معظم الإدارات، مما جعل العمل روتينيا مملا بعيدا عن تحقيق الأهداف [34]، فالبيروقراطية (Bureaucracy) هي أسلوب إداري، ونمط سلوكي، وممارسة محددة، يفرضها القانون، ويدعما بناء القوة الذي يحدد لنا نوع التنظيم وشكله [31]، ويرى (Bonsu (2024) الى ان البيروقراطية التنظيمية هي نوع من الهياكل التنظيمية التي تتميز بالسلطة الهرمية والقواعد والإجراءات الرسمية وتقسيم العمل والتفاعلات غير الشخصية والتي تسمى الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، كالكفاءة والفعالية والجودة ورضا الزبائن، تعمل على تحسين الأداء التنظيمي لتوفير الاستقرار والتنسيق [35].

4.1.2.4. الاضمحلال التنظيمي

نادرا ما تكون الوفاة التنظيمية حدثا ذو شأن، إذ إن وفاتها تتم ببطء عبر انسحاب المؤيدين الخارجيين، وتوفر عدد كبير من العاملين الذين يتقاضون أجورا مكلفة، ويطول أمد الوفاة لعدم الرغبة في القضاء على الوظائف المتوفرة، لأسباب سياسية بحتة [26]، وفي البيئات شديدة التنافسية يكتسب نقص الموارد أهمية كبيرة، وغالبا ما تجد المنظمات التي تعاني من نقص الموارد نفسها عند نقطة اتخاذ القرار والتي يمكنها استخدام هذا النقص لتحفيز الإبداع والتكيف مع ديناميكيات السوق المتطورة والقيام بإجراءات استراتيجية كبرى، ومع ذلك يمكن أن يكون لهذه القرارات ذاتها أثارا سلبية، مما يؤدي إلى الاضمحلال التنظيمي بدلاً من التقدم [36]، ويرى (Keil-Hipp (2024) بان مرحلة من مراحل دورة الحياة المنظمة التي تدخلها عندما تفشل في التكيف مع الضغوط الخارجية أو الداخلية التي تهدد إلى بقائها على المدى الطويل [31].

5. الجانب التطبيقي**1.5. اختبارات الاستبانة**

اعتمد البحث الحالي من حيث الصدق الظاهري على البحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بمتغيرات البحث كأساس لصياغة الاستبانة وأسئلتها، وقد تم تغيير وتعديل عدد من العبارات لتناسب مع مجتمع والعينة المبحوثة، وبعد أخذ آراء وتوصيات ذوي الشأن، تم الوصول للاستبانة الاستبان وبالا سئلة المناسبة والتي تم توزيع (75) استبانة استبان على عينة من العاملين (المدراء، والمخولين في الوحدات الإدارية المختلفة) في هذه المصارف المبحوثة، وقد تم استرداد (62) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (وافق تماما، وافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق تماما) اما من جانب صدق الاستبانة وثباتها فقد تم اتباع طريقة التجزئة النصفية، وباحتساب معامل الارتباط سيبرمان الأكثر شيوعا وصلاحيه لقياس معامل ثبات الاستبانة لعينة البحث، إذ تشير نتائج تحليل في الجدول (1) إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث كانت أعلى من القيمة المعيارية للدراسات الإنسانية (0.60)، حيث كانت قيمة للمعامل الثبات للتسويق الحركي والتي بلغت (0.772)، وجاء الشيوخة التنظيمية بقيمة (0.926)، فقد ظهرت جميع القيم معنوية وتجاوزت قيمة معامل الثبات في البحوث الأنسانية (0.60)، وهذا يدل على ثبات مقياس الاستبانة لهذه المتغيرات البحثية.

جدول (1) معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المؤشر الكلي للتسويق الحركي	16	0.772
المؤشر الكلي للشيوخة التنظيمية	16	0.926

2.5. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1.2.5. تحديد مستوى توافر أبعاد التسويق الحركي

توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التسويق الحركي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية متباينة وقيم مختلفة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المبحوثين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (الإبداع التسويقي) في المصارف المبحوثة، حيث كانت في المرتبة الأولى والتي جاءت بوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (1.05)، وبنسبة استجابة قد بلغت (81.00%)، إذ تشير هذه النتائج إلى أن المصارف المبحوثة تركز بشكل كبير على بعد (الإبداع التسويقي)، مما يعني ان المصارف المبحوثة لديها اهتمام بالإبداع التسويقي عن الاسواق التنافسية التي من شأنها زيادة فعالية أنشطة التسويق، ويوفر الإبداع فهما للجوانب المهمة استراتيجياً للمبيعات والتسويق وتطوير وتنفيذ تدابير تسويقية، وبالمقابل فإن تراجع ترتيب بقية الأبعاد (القيادة التسويقية، القدرات التسويقية، الاستجابة التسويقية) يعني أن المصارف بحاجة إلى تعزيز تكامل هذه الأبعاد مع الإبداع التسويقي لضمان استدامة الابتكار وتحقيق نتائج أكثر توازناً، وبالتالي تُظهر نتائج التحليل الوصفي أن بعد "الإبداع التسويقي" يمثل البعد الأكثر أهمية في إطار ممارسات التسويق الحركي لدى المصارف المبحوثة، مما يعكس إدراكها العالي لأهمية الابتكار في مواجهة البيئة التنافسية المتغيرة، وتشير هذه النتائج إلى أن المصارف المبحوثة تركز على تطوير أساليبها التسويقية وخدماتها المصرفية بطرائق إبداعية تعزز من قدرتها على جذب الزبائن والحفاظ عليهم، إلا أن ترتيب بقية الأبعاد (القيادة التسويقية، القدرات التسويقية، والاستجابة التسويقية) تشير إلى ضرورة العمل على تطوير القدرات الداخلية وبناء قيادة تسويقية مرنة واستجابة أسرع للمتغيرات السوقية والفرص التسويقية، بما يضمن تكامل جميع أبعاد التسويق الحركي في تحقيق الأداء التسويقي الفعال والمستدام.

2.2.5. تحديد مستوى توافر أبعاد الشيخوخة التنظيمية

بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير الشيخوخة التنظيمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم متقاربة، إذ يلاحظ على وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (الارستقراطية التنظيمية) في المصارف المبحوثة، حيث حازت على المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، وبنسبة استجابة بلغ (68.50%)، وتشير هذه النتائج إلى أن المصارف المبحوثة تعتمد بشكل كبير على البعد (الارستقراطية التنظيمية)، مما تعني تشير النتائج إلى أن البعد الأكثر بروزاً في ظاهرة الشيخوخة التنظيمية لدى المصارف المبحوثة هو "الارستقراطية التنظيمية"، مما يدل على أن العاملين في المصارف المبحوثة يرون أن هذا الجانب هو الأكثر وضوحاً وتجذراً في سلوك وإدارة المصارف، أما ترتيب الأبعاد الأخرى فكانت على التوالي (تبادل الاتهامات والبيرقراطية التنظيمية والاضمحلال التنظيمي)، وتُظهر هذه النتائج أن بعد "الارستقراطية التنظيمية" يمثل الجانب الأكثر حضوراً في ظاهرة الشيخوخة التنظيمية لدى المصارف المبحوثة، مما يعكس هيمنة الأساليب الإدارية التقليدية والتراتبية الهرمية في بيئة العمل .

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الأهمية الترتيبية
التسويق الحركي	القيادة التسويقية	3.94	0.98	77.88	الرابعة
	القدرات التسويقية	3.81	0.94	76.13	الثالثة
	الإبداع التسويقي	4.15	1.05	81.00	الأولى
	الاستجابة السوقية	4.03	1.01	79.50	الثانية
	المؤشر الكلي للتسويق الحركي	3.77	1.02	79.97	الأولى
الشيخوخة التنظيمية	الارستقراطية التنظيمية	3.43	0.85	68.50	الأولى
	تبادل الاتهامات	3.08	0.82	61.50	الثانية
	البيرقراطية التنظيمية	2.60	0.85	52.00	الثالثة
	الاضمحلال التنظيمي	2.57	0.85	51.38	الرابعة
	المؤشر الكلي للشيخوخة التنظيمية	2.84	0.83	62.25	الثانية

3.5. اختبار علاقة الارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية والتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي، إذ تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية والتي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.152) ويتأكد من قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.238) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضية للبحث والبالغة (0.01) وهذا يعني انه تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية ولكنها ضعيفة، ويمكن تفسير ذلك بأن التسويق الحركي، رغم أهميته في تعزيز التفاعل مع الأسواق المتغيرة، لا يمثل عاملاً حاسماً في الحد من مظاهر الشيخوخة التنظيمية، التي قد تتأثر بعوامل أخرى أكثر عمقاً كالارستقراطية التنظيمية وتبادل الاتهامات، والاضمحلال التنظيمي. كما قد يعزى ضعف العلاقة إلى أن التسويق الحركي في المصارف ما تزال محدودة أو غير متكاملة بما يكفي لإحداث تأثير واضح في من خلال القيادة التسويقية والقدرات التسويقية التي تمتلكها من أجل تجديد أنظمتها وبنائها الداخلية وقدرتها في تحديث استراتيجيتها والاستجابة المستقبلية، وقدرتها على استغلال الفرص ومواجهته تهديدات المنافسين يمكن أن سنتعكس على الرؤى المستقبلية للمصارف المبحوثة في كسب انتباه الزبائن، وبهذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية.

جدول (3) العلاقة بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي

التسويق الحركي		المتغير المستقل
مستوى المعنوية (Sig.)	معامل ارتباط (Spearman's)	المتغير التابع
0.907	0.152	الشيخوخة التنظيمية

* معنوية عند (0.05) N= 62

4.5. اختبار علاقات التأثير بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي للتسويق الحركي في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي، وتشير نتائج التحليل في الجدول (4) إلى أن للتسويق الحركي لا يوجد تأثير معنوي في الشيخوخة التنظيمية ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (1.418) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.102) عند درجتي حرية (61.1) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.023)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.375)، كما أن قيمة (T) غير معنوية بدالاتها وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.05) والتي بلغت ما قيمتها (1.191) أي أن التغيير في مستوى التسويق الحركي لا يؤدي إلى تغيير واضح في مستوى الشيخوخة التنظيمية. إذ تشير نتائج التحليل إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية، مما يعني أن التسويق الحركي في المصارف لا تسهم بشكل ملموس في الحد من مظاهر الشيخوخة التنظيمية، وقد يُعزى ذلك إلى أن التسويق الحركي يُمارس في إطار تسويقي بحث يركز على السوق والزبائن، دون أن يمتد أثره إلى البنية الداخلية والتنظيمية للمصارف، كما قد يكون لخصائص أخرى، كمنظ القيادة والثقافة التنظيمية ومستوى التعلم التنظيمي، دور أكبر في التأثير على ظاهرة الشيخوخة التنظيمية مقارنة بالتسويق الحركي. وتأسيساً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على لا توجد تأثير معنوي للتسويق الحركي في الشيخوخة التنظيمية على مستوى الكلي للمصارف المبحوثة.

جدول (4) تأثير التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية على مستوى الكلي

التسويق الحركي				المتغير المستقل
Sig	F المحسوبة	R^2	B1	المتغير التابع
0.238	1.418	0.023	0.375	الشيخوخة التنظيمية

* معنوية عند (0.05) N=62 df=(61,1)

5.5. اختبار علاقات التأثير بين ابعاد التسويقي الحركي في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الفرعي

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق الحركي في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الفرعي، وتشير نتائج التحليل في الجدول (5) إلى أن ابعاد التسويق الحركي ذات تأثير غير معنوي في الشيخوخة التنظيمية ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة على التوالي (0.456، 0.068، 1.134، 1.940) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.211) عند درجتي حرية (58.1) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة على التوالي (0.008، 0.001، 0.019، 0.031)، ومن خلال متابعة معاملات (B1) يتضح أن تأثير ابعاد التسويق الحركي في الشيخوخة التنظيمية كان غير معنويًا وكما في الجدول ادناه، وبالتالي فقد أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعفًا في علاقات التأثير بين ابعاد التسويق الحركي، المتمثلة في القيادة التسويقية، القدرات التسويقية، الاستجابة التسويقية، والإبداع التسويقي، وبين الشيخوخة التنظيمية، ويشير ذلك إلى أن هذه الأبعاد، على الرغم من أهميتها في تعزيز ديناميكية المصارف المبحوثة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، لم تُحدث تأثيرًا جوهريًا في تقليل مظاهر الشيخوخة التنظيمية داخل المنظمة. إذ يمكن تفسير هذه النتيجة التي ظهرت بعدة أوجه:

1. القيادة التسويقية قد تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف السوقية أكثر من اهتمامها بتجديد الهياكل التنظيمية أو بثّ الحيوية في العمليات الداخلية.
 2. القدرات التسويقية ربما تتركز على إدارة العلاقات مع الزبائن والمنافسين دون استثمارها في تطوير القدرات التنظيمية الداخلي للمصارف المبحوثة.
 3. الاستجابة التسويقية والتي قد تكون آنية وترتكز على معالجة التغيرات السريعة في السوق من قبل المصارف المبحوثة، من دون أن تنعكس على عمليات التعلم التنظيمي أو التغيير الداخلي طويل الأمد.
 4. أما الإبداع التسويقي، فربما يكون محصورًا في تصميم خدمات أو الحملات الترويجية، وليس في تطوير أساليب العمل الداخلية أو الهياكل الإدارية، مما يقلل من أثره في الحد من الشيخوخة التنظيمية.
- تشير هذه النتيجة إلى أن ابعاد التسويق الحركي، رغم أهميته في تحقيق المرونة السوقية للمصارف المبحوثة والذي لا يُترجم بالضرورة إلى مرونة تنظيمية داخلية، ما يعني أن مكافحة الشيخوخة التنظيمية تتطلب نهجًا تكامليًا يربط بين الممارسات التسويقية والعمليات التنظيمية والإدارية، كتعزيز التعلم التنظيمي، وتشجيع الابتكار الداخلي، وتبني قيادة محفزة للتغيير، وبالتالي التخلص من الاستقرارية التنظيمية وعدم الابتعاد عن العالم الخارجي، والعمل على الاهتمام بعمل العاملين، والعمل على تقليل تبادل الاتهامات التنظيمية بين المدراء والعاملين من أجل الحد من الصراعات الداخلية وعدم تشويه سمعة بعضهم البعض والتركيز على كيف يتصرفون، وبالتالي تقليل البيروقراطية في المصارف المبحوثة، وهذا يعني العمل على عدم إيصال المصارف المبحوثة إلى الاضمحلال التنظيمي والتي قد تتم ببطء عبر انسحاب المؤيدين الخارجيين، وما سبق وعلى ضوء الفرضية الثالثة فإننا نقبل هذه الفرضية والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق الحركي في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الفرعي للمصارف المبحوثة.

جدول (5) تأثير ابعاد التسويق الحركي في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الفرعي

الشيخوخة التنظيمية	المتغير التابع		R	R ²	F المحسوبة	Sig
	المتغير المستقل	B1				
القيادة التسويقية	0.201	0.087	0.008	0.456	(0.023)	
القدرات التسويقية	0.062	0.034	0.001	0.068	(0.009)	
الابداع التسويقي	0.253	0.136	0.019	1.134	(0.098)	
الاستجابة التسويقية	0.267	0.177	0.031	1.940	(0.034)	

* معنوية عند (0.05) N= 62 df=(58,4)

6. الاستنتاجات

1. تواجه المصارف تحديات ومخاطر متصاعدة ناتجة عن انحسار قدرتها الاستشرافية في التنبؤ بدقة بمتطلبات الزبائن المتغيرة؛ مما يفرض عليها تبني استراتيجيات تسويقية ابتكارية لتعزيز تموضعها في الأسواق التنافسية وضمان استدامة توجهاتها المستقبلية.
2. يلاحظ تعرض العديد من المصارف لتراجع جوهري في الأداء خلال المراحل المتقدمة من دورة حياتها، وهو ما يُعرف بظاهرة "الشيخوخة التنظيمية"؛ حيث تشير الرؤية الحتمية إلى أن الفشل التنظيمي قد يركز على عوامل بيئية خارجية (متعلقة بظروف السوق أو القطاع) تخرج عن نطاق السيطرة الإدارية المباشرة.
3. تسعى المصارف عبر هويتها المؤسسية إلى إطلاق مبادرات تسويقية تركز على الرؤى الاستراتيجية بدلاً من الاكتفاء بالخدمات التقليدية الأخذ في الانحسار؛ إذ يساهم "التسويق الحركي" في صياغة استراتيجيات طويلة الأمد قائمة على التجديد، بما يضمن للعلامة التجارية تعزيز حصتها السوقية وتحقيق الهيمنة التنافسية مستقبلاً.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ميلاً لدى المصارف المبحوثة نحو التمسك بنمط الاستقرار التشغيلي على حساب المرونة والتجديد؛ مما قد يؤدي إلى تفاقم مظاهر الشيخوخة التنظيمية ويقوض قدرة تلك المصارف على التكيف الاستباقي مع المتغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية الحديثة.
5. كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن تركيز العاملين في المصارف المبحوثة على مرتكز الإبداع التسويقي (كجوهر للتسويق الحركي)، مع بروز بعد "الأرستقراطية التنظيمية" كأحد مظاهر الشيخوخة الأكثر استتعاراً مقارنة بالأبعاد الأخرى؛ مما يستوجب توجيه الاهتمام نحو الأبعاد المتمتعة بتركيز أقل لضمان جودة وتكامل العمليات المصرفية في المستقبل.
6. يتبين من خلال عمليات التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية (0.152) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أن التغيرات في ممارسات واستراتيجيات التسويق الحركي ترتبط مع الشيخوخة التنظيمية في المصارف المبحوثة، أي أن المصارف المبحوثة يستدعي منها النظر في كيفية توظيف التسويق الحركي للحد من مظاهر الشيخوخة التنظيمية وتعزيز المرونة التنظيمية.
7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير معنوي بين التسويق الحركي والشيخوخة التنظيمية والتي بلغت (0.023) عند مستوى معنوية (0,05) في المصارف المبحوثة، وهذا يعني أن التسويق الحركي رغم أهميته في التفاعل مع السوق والبيئة الخارجية لم ينعكس داخلياً على البنية التنظيمية للمصارف، أي أنه لا يسهم بشكل مباشر في الحد من مظاهر الشيخوخة التنظيمية مثل الجمود الإداري، أو ضعف المرونة، أو مقاومة التغيير.

7. التوصيات

1. المصارف المبحوثة عليها العمل على تعزيز التكامل بين التسويق والعمليات الداخلية آلية التنفيذ: ربط أنشطة التسويق الحركي بعمليات التطوير التنظيمي، وتحويل "المرونة التسويقية" من مفهوم نظري إلى سلوك مؤسسي ملموس. الأثر: تطوير كفاءة اتخاذ القرار وتحسين قنوات التواصل الإداري بما يخدم الأهداف الإستراتيجية.
2. المصارف المبحوثة عليها العمل في الحد من الشيخوخة التنظيمية آلية التنفيذ: تحديث البناء التنظيمي وتفعيل المرونة الإدارية لتجاوز حالة الجمود، مع تبني منهجية التعلم المستمر. الأثر: تعزيز قدرة المصرف على الابتكار والتكيف السريع مع متغيرات السوق المصرفي.
3. المصارف المبحوثة عليها العمل على تفعيل دور القيادة التسويقية داخل الهيكل الإداري آلية التنفيذ: إشراك القيادات التسويقية في صناعة قرارات التطوير وإدارة التغيير، وتدريب القادة على تطبيق مبادئ التسويق الحركي في إدارة فرق العمل. الأثر: خلق بيئة محفزة للمبادرات الداخلية التي تدعم التوجهات التسويقية الحديثة.
4. قيام المصارف المبحوثة بتطوير القيادة الإدارية آلية التنفيذ: الانتقال من المركزية الصارمة إلى القيادة التشاركية المرنة، وتمكين القيادات الوسطى من اتخاذ قرارات ميدانية سريعة. الأثر: تسريع الاستجابة للمتغيرات السوقية وتحسين جودة تنفيذ الاستراتيجيات الإبداعية.
5. العمل على إعادة هيكلة الأنظمة الداخلية من قبل المصارف المبحوثة آلية التنفيذ: بسط الإجراءات البيروقراطية والتحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية (المسطحة) لتقليل التعقيد الإداري. الأثر: تيسير التنسيق بين الأقسام التسويقية والتشغيلية، مما يرفع من سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن.

6. قيام المصارف المبحوثة بتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم آلية التنفيذ: إطلاق برامج تدريبية متخصصة في مهارات الإبداع والتغيير، وتوفير منصات لاستقبال أفكار العاملين وتطويرها. الأثر: زيادة القدرة على ابتكار خدمات مصرفية نوعية وحملات تسويقية ذات تأثير مرتفع.
7. قيام المصارف المبحوثة تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار آلية التنفيذ: منح العاملين صلاحيات أوسع في العمليات اليومية وإشراكهم في صياغة الحلول للمشكلات الميدانية. الأثر: الاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين في تطوير إستراتيجيات التسويق الحركي وزيادة الانتماء الوظيفي.
8. العمل على ربط الأداء التسويقي بالتطوير التنظيمي من قبل المصارف المبحوثة آلية التنفيذ: دمج معايير التسويق الحركي ضمن خطط التطوير الشاملة للمصرف ليكون جزءاً أصيلاً من ثقافة التغيير الداخلي. الأثر: تحفيز التحسين المستمر للقدرات الداخلية والعمليات، بما يعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمصرف في السوق..

8. مواد تكميلية (لا يوجد).

9. مساهمات المؤلفين
نيجيرفان سعدون محمود قام بكتابة الجانب النظري والمراجعة النظرية وصياغتها ووزع الاستثمارات على العينة، محمد عبدالرحمن عمر قام بصياغة المنهجية والتحليل وتحرير وتفسير النتائج ومناقشتها.

10. التمويل (لا يوجد).

11. بيان توافر البيانات
البيانات المستخدمة في هذا البحث تم جمعها من المصارف العاملة في ادارة زاخو المستقلة، ومراجعة نظرية للادبيات من خلال الشبكة العالمية فضلاً عن رسائل و اطاريح للدراسات العليا.

12. شكر وتقدير
يقدم المؤلفان بالشكر والتقدير للمصارف العاملة في ادارة زاخو المستقلة اذ ساعدهم في تقديم البيانات التي تسهم في انجاز البحث العلمي.

13. تضارب المصالح يعلن المؤلفون عدم وجود اي تضارب في المصالح.

14. إعلان استعمال الذكاء الاصطناعي التوليدي (AI)
أثناء إعداد هذا العمل، استعمل المؤلفون ترجمة كوكل (Google translate)، بعد استعمال هذه الأداة، راجع المؤلفون المحتوى وحرروه حسب الحاجة، ويتحملون المسؤولية الكاملة عن محتوى المنشور.

References

- [1] Ajayi, Olalekan Ezekiel& Adeyeye, Charles Tolulope& Adebayo, Philips Olugbenga& Jenyo, Bola Olufunke, (2024), Marketing Innovation and the Performance of Small and Medium Enterprises in Oyo Township, Nigeria: The Mediating Role of Research and Development (R&D), African Journal of Management and Business Research, Vol. 14, No. 2, pp. 131-144. DOI: [10.62154/zv92ss07](https://doi.org/10.62154/zv92ss07)
- [2] Ali, Khaled, Walid, Bechichi, and Majlakh, Salim, (2023), The Impact of Organizational Aging Dimensions on Total Quality Management in the University from the Perspective of the Faculty: An Applied Study on a Group of Algerian Universities, Journal of Contemporary Economic Research, Volume 06, Issue 1. Doi:[10.3389/fpsyg.2022.874209](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874209)
- [3] Goodson, S. (2012). Uprising: How to Build a Brand and Change the World by Sparking Cultural Movements. McGraw-Hill Education.
- [4] Bany, B. M., (2024), Entrepreneurial Thinking Practices and Their Impact on Reducing Organizational Aging: An Analytical Survey in the Men's Clothing Factory in Al-Najaf Al-Ashraf Province, International Journal of Advancement of Social Science and Humanity, Vol. 17, pp. 19-30. <https://doi.org/10.46914/ijassh>
- [5] Bashir, Muhammad, (2020), Behavioral skills of the administrative leader and their relationship to empowering work groups in the industrial institution: A field study in the Ain Touta Cement Company (SCIMAT) Batna Province as a model, PhD thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Hadj Lakhdar Batna.
- [6] Bechichi, Walid, Majlakh, Salim, and Smaali, Fawzi, (2020), The Impact of Organizational Aging on Job Burnout: An Applied Study on Workers at the Bir El Ater Phosphate Mining Complex in Tebessa, Academy of Social and Human Studies, Volume 12, Issue 2. <https://asjp.cerist.dz/en/article/120889>

- [7] Bonsu, C. O., (2024), The Effects of Bureaucracy on Organizational Performance, International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research, Vol. 12, No. 2, pp.1795-1802. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/0545435634658>
- [8] Bouasla, Rachid, Bechichi, Walid, and Majlakh, Salim, (2020), The Impact of Organizational Aging on Quality of Work Life: An Applied Study on Workers at the Bir El Ater Phosphate Mining Complex, Tebessa, Journal of Economic Studies, Volume 11, Issue 1. <https://doi.org/10.34118/djei.v11i1.103>
- [9] Czinkota, Michael R. & Masaaki, Kotabe & Demetris, Vrontis& Riad, S. Shams, (2021), Marketing Management, Past, Present and Future, 4th Edition, Springer Nature Switzerland. DOI: [10.1007/978-3-030-66916-4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4)
- [10] Davies, E. O., Nsiegbe, G., & Elike, O. J., (2023), Bureaucratic Structures and Service Delivery in Rivers State Senior Secondary Schools Board, Journal of Public Administration and Social Welfare Research, Vol. 9, No. 1. DOI: [10.56201/jpaswr.v9.no1.2024.pg38.55](https://doi.org/10.56201/jpaswr.v9.no1.2024.pg38.55)
- [11] Edwin, Australia J. Nijssen, (2018), Entrepreneurial Marketing an Effectual Approach, 2th Edition, New York. <https://doi.org/10.4324/9781315199863>
- [12] Gal, Karin & Kenneth, Preiss, (2003) Strategic Marketing Models for a Dynamic Competitive Environment, Journal of General Management, Vol. 27, No. 4, 1-16. <https://doi.org/10.1177/030630700202700405>
- [13] Giles, W. D, (1991), Marketing Kinetics, Journal of Marketing Intelligence & Planning, Vol. 9, No. 5, pp. 4–8. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001100>
- [14] Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., & Marimon, F, (2019), Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging, Management Research Review, Vol. 42, Issue .11, pp. 249–277. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0367>
- [15] Hopkins, C.& Wood, C.& Siemens, J. & Anne, Raymond, M, (2015), A multi-method investigation of consumer response to marketing activities during life transitions, Journal of Consumer Marketing, Vol. 31, Issue. 1, pp. 39–53. <https://doi.org/10.1108/JCM-09-2013-0720>
- [16] Hussein, Ahmed Alawi, (2022), “The Impact of Creative Leadership on Reducing Organizational Aging: A Field Study of the Opinions of Employees in Branches of Al-Rasheed Bank in the Holy Governorate of Karbala,” Master’s Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- [17] Hussein, Ahmed Alawi, and Al-Yassiri, Akram Mohsen Mahdi, (2023), The Impact of Creative Leadership on Reducing Organizational Aging: A Field Study of Employees' Opinions in Al-Rasheed Bank Branches in the Holy Karbala Governorate, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 75, Issue 19. <https://doi.org/10.71207/ijas.v19i75.1815>
- [18] Jianping, Peng & Orcid, Qun Qin & Tanya, Tang, (2022), The Influence of Marketing Innovations on Firm Performance under Different Market Environments: Evidence from China, Sustainability Journal, Vol. 13, No. 18, pp. 1-15. <https://doi.org/10.3390/su131810049>
- [19] Joensuu, Salo Sanna & Matos, M. & Fátima, Ferreira & Rosa, A & Salavisa, I, (2021), The role of digital orientation and market orientation in generating marketing capability in SMEs, (Eds), Proceedings of the 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2021, Vol. 1, pp. 460-467. <https://doi.org/10.34190/EIE.20.103>
- [20] Keil-Hipp, D. T, (2024), Spinning Wheels & Organizational Decline: Testing an Instrument for Validity and Reliability, (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- [21] Kotler, Philip, (2005), The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, No. 1, pp. 114–116. <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.114.63903>
- [22] Lavrinovich, A. V., & Sorokina, A. I, (2021), Signs of organization aging as an actual issue of modern management. <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/24341/1/Signs.pdf>
- [23] Litz, Reginald A., & Pollack, Jeffrey. M, (2015), Interfirm Rivalry between Small Hardware Stores and “Big Box” Retailers: Market Commonality and Product Mix Similarity as Antecedents to Competitive Response, Journal of Small Business Management, Vol. 53, No. 2, pp. 436–449. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12071>
- [24] Mansikkamäki, S, (2023), "Organizational aging and performance 2.0: Broadening the view." JYU dissertations. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9278-1>
- [25] Myles, Bassell& Sonia, Lambert, (2018), Marketing Leadership in a Knowledge Economy, Atlantic Marketing Journal, Vol. 7, pp. 1-16. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol7/iss1/3/>
- [26] Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A., (2019), Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review, European Journal of Ageing, Vol. 16, pp. 337-361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>
- [27] Niracharapa, Tongdhamachart & Sakkarin, Niyomsilpa, (2022), Mediating Effect of Digital Marketing Capability on Marketing Effectiveness of Community Enterprises in Nakhon Pathom Province, Thailand, Malaysian Journal of Communication, Vol. 38, Issue. 1, pp. 201-220. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2022-3801-11>
- [28] Otakar, Ungerman& Jaroslava, Dedkova& Katerina, Gurinova, (2019), The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of Industry 4.0, journal of Competitiveness, Vol. 10, Issue. 2, pp. 132 – 148. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>

- [29] Palmer, Mark & Geoff, Simmons & Katy, Mason, (2014), Web-based social movements contesting marketing strategy: The mobilization of multiple actors and rhetorical strategies, Journal of Marketing Management, Vol. 30, No. 4, pp. 383-408. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.818574>
- [30] Pinto, R., Serra, F., Falaster, C., Guerrazzi, L. A., & Ferreira, M. P. (2024), The effect of resource slack on organizational decline of large Brazilian companies: the moderating effect of the industry's dynamic, Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 22, No. 1. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2023-1444>
- [31] Rizvanović, Belma & Zutshi, Aneesh & Antonio, Grilo & Tahereh, Nodehi, (2023), Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing, Technological Forecasting & Social Change, Vol. 186, pp. 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>
- [32] Scott, Goodson, (2018), Movement Marketing strategy explained: what is the enemy of your brand, pp. 1-2, <https://www.thedrum.com>.
- [33] Sterev, Nikolay, (2017), Marketing leadership: the industry 4.0 need of next generation marketing, Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, pp. 99-103. [doi:10.15547/tjs.2017.s.01.01](https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.01)
- [34] Stern, Neill & Dary, McKee & Gregory, M. Rose, (2008), Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response Author links open overlay panel, Industrial Marketing Management, Vol. 36, Issue. 6, pp. 731-744. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.008>
- [35] Wilson, Ozuem & Alina, O'Keeffe & Geoff, Lancaster, 2015, Leadership marketing: an exploratory study, Journal of Strategic Marketing, Vol. 21, pp. 37-41. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001867>
- [36] Xueli, Zhang & Yarou, Li & Yixin, Zhong & Shuai, Wang, (2024), Exploration and Innovation: Cultural Marketing for Jewelry Brands Research on Model Innovation, Advances in Journalism and Communication, Vol. 12, No. 2, pp. 374-386. <https://doi.org/10.4236/ajc.2024.122019>

المصادر:

- [1] أجايي، أولالكان إيزيكيل، وأديبي، تشارلز تولوب، وأدبايو، فيليبس أولوجبيجا، وجينيو، بولا أولوفونكي، (2024)، الابتكار التسويقي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلدة أويو، نيجيريا: الدور الوسيط للبحث والتطوير، المجلة الأفريقية للإدارة وبحوث الأعمال، المجلد 14، العدد 2، الصفحات 131-144. DOI: [10.62154/zv92ss07](https://doi.org/10.62154/zv92ss07)
- [2] علي، خالد، ووليد، بيشيشي، وماجلاخ، سليم، (2023)، أثر أبعاد تقادم المنظمات على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من منظور الكلية: دراسة تطبيقية على مجموعة من الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 1. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874209>
- [3] جودسون، س. (2012). الانتفاضة: كيف تبني علامة تجارية وتغير العالم من خلال إشعال الحركات الثقافية. ماكجرو هيل للتعليم
- [4] باني، ب. م. (2024)، ممارسات التفكير الريادي وأثرها على الحد من تقادم المؤسسات: دراسة تحليلية في مصنع ملابس رجالية بمحافظة النجف الأشرف، المجلة الدولية للنهوض بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 17، الصفحات 19-30. <https://doi.org/10.34093/megxm226>
- [5] بشير، محمد، (2020)، المهارات السلوكية لدى قائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (SCIMAT) ولاية باتنة أنموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- [6] بشيشي، وليد، ومجلخ، سليم، وسماحي، فوزي، (2020)، أثر الشيخوخة التنظيمية الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 2. <https://asjp.cerist.dz/en/article/120889>
- [7] بونسو، سي. أو. (2024)، آثار البيروقراطية على الأداء التنظيمي، المجلة الدولية للدراسات متعددة التخصصات والبحوث الابتكارية، المجلد 12، العدد 2، الصفحات 1795-1802. <https://doi.org/10.53075/ljmsirq/0545435634658>
- [8] بوعلسة، رشيد، وبشيشي، وليد، ومجلخ، سليم، (2020)، أثر الشيخوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1. <https://doi.org/10.34118/djei.v11i1.103>
- [9] تشينكوتا، مايكل ر. وماساكي، كوتابي وديميتريس، فرونتيس ورياض، س. شمس، (2021)، إدارة التسويق: الماضي والحاضر والمستقبل، الطبعة الرابعة، سبرينغر نيتشر سويسرا. DOI: [10.1007/978-3-030-66916-4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66916-4)
- [10] ديفيز، إي. أو. نسيغي، جي، واليكي، أو. جيه، (2023)، الهياكل البيروقراطية وتقديم الخدمات في مجلس مدارس ولاية ريفرز الثانوية العليا، مجلة الإدارة العامة وبحوث الرعاية الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1. DOI: [10.56201/jpaswr.v9.no1.2024.pg38.55](https://doi.org/10.56201/jpaswr.v9.no1.2024.pg38.55)
- [11] إدوين، أسترا ليا ج. نيسن، (2018)، التسويق الريادي: منهج فعال، الطبعة الثانية، نيويورك. <https://doi.org/10.4324/9781315199863>
- [12] غال، كارين وكينيث، بريس، (2003)، نماذج التسويق الاستراتيجي لبيئة تنافسية ديناميكية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 27، العدد 4، 1-16. <https://doi.org/10.1177/030630700202700405>
- [13] جايلز، ديليو. دي. (1991)، حركية التسويق، مجلة ذكاء التسويق والتخطيط، المجلد 9، العدد 5، الصفحات 4-8. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000110>
- [14] غوتيرز، س. ماس-ماتشو، م. م. وماريمون، ف. (2019)، مكافحة التدهور التنظيمي: نهج قائم على المخاطر لمكافحة الشيخوخة التنظيمية، مجلة بحوث الإدارة، المجلد 42، العدد 11، الصفحات 249-277. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0367>
- [15] هوبكنز، سي. وود، سي. سيمنز، ج. أن ريموند، م. (2015)، دراسة متعددة الأساليب لاستجابة المستهلك للأنشطة التسويقية خلال مراحل التحولات الحياتية، مجلة تسويق المستهلك، المجلد 31، العدد 1، الصفحات 39-53. <https://doi.org/10.1108/JCM-09-2013-0720>
- [16] حسين، احمد علاوي، (2022)، "تأثير القيادة الخلافة في الحد من الشيخوخة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- [17] حسين، احمد علاوي، والياسري، أكرم محسن مهدي، (2023)، تأثير القيادة الخلافة في الحد من الشيخوخة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 75، العدد 19. <https://doi.org/10.71207/ijas.v19i75.1815>

- [18] جيان بينغ، بينغ وأورسيد، تشون تشين وتانيا، نانغ، (2022)، تأثير الابتكارات التسويقية على أداء الشركات في ظل بيئات سوقية مختلفة: أدلة من الصين، مجلة الاستدامة، المجلد 13، العدد 18، الصفحات 1-15. <https://doi.org/10.3390/su131810049>.
- [19] جوينسو، سالو سانا، ماتوس، م. فاطمة، فيريو، روزا، أ.، سالافيزا، إ. (2021)، دور التوجه الرقمي والتوجه السوقي في بناء القدرات التسويقية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، (محررون)، وقائع المؤتمر الأوروبي السادس عشر للابتكار وريادة الأعمال ECIE 2021، المجلد 1، الصفحات 467-460. <https://doi.org/10.34190/EIE.20.103>.
- [20] كيل-هيب، د. ت، (2024)، العجلات الدوارة والتدهور التنظيمي: اختبار أداة للتحقق من صحتها وموثوقيتها، (أطروحة دكتوراه، جامعة بولينغ غرين الحكومية).
- [21] كوتلر، فيليب، (2005)، الدور الذي لعبته حركة "توسيع نطاق التسويق" في تاريخ الفكر التسويقي، مجلة السياسة العامة والتسويق (Journal of Marketing & Public Policy)، المجلد 24، العدد 1، ص 114-116. <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.114.63903>.
- [22] لافينوفيتش، أ. ف.، وسوروكينا، أ. إي، (2021)، علامات شيخوخة المنظمات كقضية راهنة في الإدارة الحديثة. <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/24341/1/Signs.pdf>
- [23] ليتز، ريجينالد أ.، وبولاك، جيفري م.، (2015)، التنافس بين الشركات: المتاجر الصغيرة للأجهزة وتجار التجزئة "الكبار": القواسم المشتركة في السوق وتشابه مزيج المنتجات كعوامل سابقة للاستجابة التنافسية، مجلة إدارة الأعمال الصغيرة (Journal of Small Business Management)، المجلد 53، العدد 2، ص 436-449. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12071>.
- [24] مانسيكاماكي، س.، (2023)، "شيخوخة المنظمات والأداء 2.0: توسيع الرؤية". أطروحات جامعة يوفاسكولا (JYU). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9278-1>
- [25] مايلز، باسيل وسونيا، لامبرت، (2018)، القيادة التسويقية في اقتصاد المعرفة، مجلة أتلانتيك للتسويق (Atlantic Marketing Journal)، المجلد 7، ص 1-16. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol7/iss1/3>.
- [26] ناجاراجان، ن. ر.، وادا، م. ف.، فانغ، م. ل.، وسيسميث، أ.، (2019)، تحديد مساهمات المنظمات في استدامة القوى العاملة المسنة: مراجعة بيبليومترية، المجلة الأوروبية للشيخوخة (European Journal of Ageing)، المجلد 16، ص 337-361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>
- [27] نيراثارابا، تونجدهاماتشارت وساكارين، نيومسيلبا، (2022)، التأثير الوسيط لقدرة التسويق الرقمي على فعالية التسويق للمؤسسات المجتمعية في مقاطعة ناخون باتوم، تايلاند، المجلة الماليزية للاتصال (Malaysian Journal of Communication)، المجلد 38، العدد 1، ص 201-220. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2022-3801-11>
- [28] أوتكار، أنجرمان وجاروسلافا، ديكوفا وكاترينا، جورينوفا، (2019)، تأثير ابتكار التسويق على تنافسية الشركات في سياق الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) مجلة التنافسية (Journal of Competitiveness)، المجلد 10، العدد 2، ص 132-148. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>
- [29] بالمر، مارك وجيف، سيمونز وكاتي، ميسون، (2014)، الحركات الاجتماعية القائمة على الويب التي تعارض استراتيجية التسويق: حشد الجهات الفاعلة المتعددة والاستراتيجيات البلاغية، مجلة إدارة التسويق (Journal of Marketing Management)، المجلد 30، العدد 4، ص 383-408. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.818574>
- [30] بينتو، ر. سيراف، ف. فالاستر، سي. جيرازي، ل. أ.، وفيريرا، م. ب.، (2024)، تأثير الموارد الفائضة على التدهور التنظيمي للشركات البرازيلية الكبرى: التأثير المعدل لديناميكيات الصناعة، بحوث الإدارة: مجلة الأكاديمية الأيبيرية الأمريكية للإدارة (Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management)، المجلد 22، العدد 1. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2023-1444>
- [31] ريزفانوفيتش، بيلما وزوتشي، أنيش وأنطونيو، جريلو وطاهرة، نودهي، (2023)، الربط بين إمكانات التأثير الموسع للتسويق الرقمي ونمو الشركات الناشئة: تطوير إطار ماكرو-ديناميكي لمحرك نمو الشركات الناشئة المدعومة بالتسويق الرقمي، التنبؤ التكنولوجي والتغيير الاجتماعي (Social Change & Technological Forecasting)، المجلد 186، ص 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122128>
- [32] سكوت، جودسون، (2018)، شرح استراتيجية تسويق الحركة (Movement Marketing): ما هو عدو علامتك التجارية، ص 1-2. <https://www.thedrum.com>
- [33] سنيريف، نيكولاوي، (2017)، القيادة التسويقية: حاجة الثورة الصناعية الرابعة للجبل القادم من التسويق، مجلة تراكيال للعلوم (Trakia Journal of Sciences)، المجلد 15، ص 99-103. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.01
- [34] سنيرين، نيل وداري، مكي وجريجوري، م. روز، (2008)، تطوير قدرة المنظمة على صنع المعنى: مقدمة لاستجابة تسويقية استراتيجية تكيفية، مجلة إدارة التسويق الصناعي (Industrial Marketing Management)، المجلد 36، العدد 6، ص 731-744. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.008>
- [35] ويلسون، أوزويم وألينا، أوكيف وجيف، لانكستر، (2015)، تسويق القيادة: دراسة استكشافية، مجلة التسويق الاستراتيجي (Journal of Strategic Marketing)، المجلد 21، ص 37-41. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001867>
- [36] شولي، تشانغ ويارو، لي وإيكسين، تشونغ وشواي، وانغ، (2024)، الاستكشاف والابتكار: التسويق الثقافي للعلامات التجارية للمجوهرات، بحث حول ابتكار النماذج، تطورات في الصحافة والاتصال (Advances in Journalism and Communication)، المجلد 12، العدد 2، ص 374-386. <https://doi.org/10.4236/ajc.2024.122019>

<https://doi.org/10.31272/jae.i152.1563>

<https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

OPEN ACCESS

The Impact of Kinetic Marketing on Reducing Organisational Ageing: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Banks' Employees in Zakho Independent Administration

Nechirvan Saadon Mahmood

Dept of Management Science, College of Administration & Economics, University of Zakho, Duhok, Iraq.

Email: nechirvan.mahmood@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2772-430X>

Mohammed Abdulrahman Omar

Dept of Management Science, College of Administration & Economics, University of Zakho, Duhok, Iraq.

Email: mohamed.omar@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6026-4845>

Article Information

Article History:

Received: 26 / 02 / 2026

Revised: 02 / 05 / 2026

Accepted: 10 / 05 / 2026

Available Online: 01 / 06 / 2026

Pages no : 17 – 29

Keywords:

Kinetic marketing, Organisational ageing, Banks in Zakho Administration, Banking services.

Abstract

This research aims to develop a clear understanding of the impact of Kinetic marketing on mitigating organisational ageing in banks operating in Zakho. This is achieved by establishing a knowledge framework that links internal culture with marketing innovation. The research problem stems from escalating environmental challenges and banks' declining ability to anticipate changing customer demands. This has led to the emergence of "organisational ageing" and bureaucratic rigidity, threatening their competitive position. These banks strive to elevate their internal culture, relying on leadership that seeks development, innovation, and the ability to keep pace with market changes and respond to market events. The research employed a descriptive-analytical approach, utilising a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of employees, and 62 valid questionnaires were returned for analysis. To achieve the research objectives and test the correlation and impact hypotheses, a range of statistical methods was used, including frequencies, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, and simple and multiple linear regression, all conducted in SPSS. The research yielded several key findings, most notably: a statistically significant effect of Kinetic marketing in mitigating the effects of organisational ageing. This necessitates that the bank adopts flexible marketing approaches to address the risks posed by market uncertainty. The research recommended that the banks studied should work to activate the role of marketing leadership within their administrative structures. Also, the implementation mechanism involves marketing leaders in development decision-making and change management, and in training leaders to apply Kinetic marketing principles to managing work teams. Creating a stimulating environment for internal initiatives supports modern marketing trends.

Correspondence:

Researcher name:

Nechirvan Saadon Mahmood

Email:

nechirvan.mahmood@uoz.edu.krd