

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Muhammad Muhammad Hassan Khalifah & Hamad Haseba Salim. The Role of Proactive Marketing in Achieving Marketing Excellence: An analytical study of the opinions of private bank managers in the Kurdistan Region of Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):492-511.

## The Role of Proactive Marketing in Achieving Marketing Excellence: An analytical study of the opinions of private bank managers in the Kurdistan Region of Iraq

Muhammad Hassan Khalifah Muhammad <sup>1</sup>, Haseba Salim Hamad <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Business Administration-College of Administration and Economics/Salahadin University-Erbil, Erbil, Iraq

[muhammad.khalifah@su.edu.krd](mailto:muhammad.khalifah@su.edu.krd) <sup>1</sup>, [haseba.hamad@su.edu.krd](mailto:haseba.hamad@su.edu.krd) <sup>2</sup>

**Abstract:** This study aims to analyse the role of proactive marketing as an independent variable, through its dimensions of risk-taking, innovative ability, market sensing, and flexibility, in achieving marketing excellence as a dependent variable, represented by maintaining required quality, customer retention, core capabilities, and continuous improvement, within private banks operating in the Kurdistan Region of Iraq. The study is based on the perspectives of bank managers, who are responsible for shaping marketing orientations and making strategic decisions in a banking environment characterized by intense competition and rapid market changes. The research adopted a descriptive analytical approach. Data were collected using a questionnaire. A comprehensive census method was employed targeting managers of the investigated banks. A total of (451) questionnaires were distributed, of which (411) were returned, yielding a response rate of (91.1%). After screening, (400) questionnaires were found valid for statistical analysis, representing (88.7%) of the distributed questionnaires and (97.3%) of the returned ones, forming the final study sample. Data were analysed using SPSS V24 through various descriptive and inferential statistical techniques. The findings revealed a statistically significant correlation between proactive marketing and marketing excellence at the overall level, as well as varying strengths of correlation between their dimensions at the partial level. The results also indicated a significant effect of proactive marketing on achieving marketing excellence. The study concluded with several findings and recommendations emphasizing the importance of adopting proactive marketing practices as an effective strategic approach to enhance marketing excellence in a dynamic and rapidly changing banking environment.

**Keywords:** Proactive Marketing, Marketing Excellence, Private Banks, Kurdistan Region of Iraq.

دور التسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي  
دراسة تحليلية لآراء مديري المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق  
(بحث مستل من اطروحة دكتوراه)

م. محمد حسن خليفه محمد<sup>1</sup>، أ.م. د. حسية سليم حمد<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، إقليم كردستان العراق

<sup>1</sup> [muhammad.khalifah@su.edu.krd](mailto:muhammad.khalifah@su.edu.krd) , <sup>2</sup> [haseba.hamad@su.edu.krd](mailto:haseba.hamad@su.edu.krd)

**المستخلص:** يهدف هذا البحث الى تحليل وتحديد دور التسويق الاستباقي بوصفه متغيراً مستقلاً، من خلال ابعاده المتمثلة في تحمل المخاطر، القدرة الابداعية، الاستشعار السوقي، والمرونة، في تحقيق التميز التسويقي بوصفه متغيراً تابعاً، والمتمثل في الحفاظ على الجودة المطلوبة، الاحتفاظ بالزبون، القدرات الجوهرية، والتحسن المستمر، وذلك في المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق. وانطلقت الدراسة من تحليل آراء مديري هذه المصارف باعتبارهم الجهة المسؤولة عن صياغة التوجهات التسويقية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، في بيئة مصرفية تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيرات السوقية، مما يثير تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين التسويق الاستباقي ومستويات التميز التسويقي المتحققة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة المشكلة واهدافها، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت بالاستناد الى الأدبيات والدراسات الحديثة ذات الصلة. كما اعتمدت الدراسة اسلوب الحصر الشامل لمديري المصارف المبحوثة، حيث تم توزيع (٤٥١) استبانة، استرجع منها (٤١١) استبانة بنسبة استجابة بلغت (٩١,١٪). وبعد التدقيق والفحص، تبين ان (٤٠٠) استبانة كانت صالحة للتحليل الاحصائي، وبما يعادل (٨٨,٧٪) من اجمالي الاستبانات الموزعة و(٩٧,٣٪) من الاستبانات المسترجعة، والتي شكلت العينة النهائية للدراسة. جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V24، بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية. واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي على المستوى الكلي، فضلاً عن علاقات ارتباط متفاوتة القوة بين ابعاد المتغيرين على المستوى الجزئي. كما بينت نتائج تحليل التأثير وجود تأثير معنوي للتسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي. وخلص البحث الى استنتاجات وتوصيات تؤكد اهمية تبني المصارف الخاصة لممارسات التسويق الاستباقي كمدخل استراتيجي فاعل يعزز التميز التسويقي في بيئة مصرفية ديناميكية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الاستباقي، التميز التسويقي، المصارف الخاصة وإقليم كردستان العراق.

Corresponding Author: E-mail: [muhammad.khalifah@su.edu.krd](mailto:muhammad.khalifah@su.edu.krd)

## المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي، وتغير تفضيلات الزبائن، واحتدام المنافسة، الأمر الذي فرض على المؤسسات ولاسيما المصارف البحث عن مداخل تسويقية متقدمة تمكنها من الاستجابة الاستباقية للتغيرات السوقية وتحقيق مستويات متقدمة من التميز التسويقي. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن التحول من التسويق التفاعلي التقليدي إلى التسويق الاستباقي أصبح خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان الاستدامة التنافسية (Kotler & Keller, 2022: 118). وفي هذا السياق، يبرز التسويق الاستباقي بوصفه مدخلاً استراتيجياً يركز على استشعار احتياجات السوق المستقبلية، والتنبؤ بتغيرات سلوك الزبائن، وتطوير العروض التسويقية قبل بروز الطلب الفعلي عليها، بما يمنح المؤسسة قدرة تنافسية متقدمة مقارنة بمنافسيها (Huang & Rust, 2021: 160). وتشير الاتجاهات المعاصرة إلى أن المصارف التي تتبنى هذا المدخل تكون أكثر قدرة على ابتكار الخدمات المصرفية وتعزيز علاقتها طويلة الأمد مع الزبائن. في المقابل، يمثل التميز التسويقي أحد الأهداف الاستراتيجية الجوهرية للمصارف، كونه يعكس قدرتها على تقديم قيمة متفوقة للزبائن من خلال الجودة المستدامة، والاحتفاظ بالزبائن، وبناء القدرات الجوهرية، وتبني التحسين المستمر (Moorman & Day, 2016: 7). وقد بينت دراسات متعددة أن تحقيق التميز التسويقي لم يعد مرتبطاً فقط بكفاءة الأداء الحالي، بل بقدرة المؤسسة على الابتكار والاستباق والتكيف مع المتغيرات البيئية. وانطلاقاً من خصوصية البيئة المصرفية في إقليم كردستان العراق، التي تتسم بنزايدي عدد المصارف الخاصة وتنامي حدة المنافسة، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي بصورة تحليلية معمقة، تساهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في الأدبيات المحلية. ومن هنا، تمثل هذه المقدمة مدخلاً منطقياً للانتقال إلى مشكلة البحث التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ونهجيتها

يمثل الإطار العام والمنهجي الأساس الذي يوجه المعالجة العلمية للدراسة ويضمن الاتساق بين جانبيها النظري والتطبيقي، وقد صمم بما ينسجم مع طبيعة البحث التحليلي حول دور التسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي في المصارف الخاصة بإقليم كردستان العراق. يمثل الإطار العام والمنهجي الأساس الذي يوجه المعالجة العلمية للدراسة ويضمن الاتساق بين جانبيها النظري والتطبيقي، وقد صمم بما ينسجم مع طبيعة البحث التحليلي حول دور التسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي في المصارف الخاصة بإقليم كردستان العراق.

## أولاً: المشكلة البحث:

تعد مشكلة البحث نقطة الانطلاق التي تنطلق منها مكونات الدراسة، إذ تعكس الفجوة المعرفية والتطبيقية التي يسعى الباحثان لمعالجتها، وتحدد الإطار التحليلي الذي تنتظم ضمنه المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها بما ينسجم مع طبيعة البيئة المدروسة.

### ١. المشكلة النظرية للدراسة:

أظهرت ادبيات التسويق المعاصر ان تسارع التغيرات في الاسواق وارتفاع وعي الزبائن وزيادة حدة المنافسة فرضت الحاجة الى مداخل تسويقية تقوم على الفعل الاستباقي بدلا من الاستجابة اللاحقة، حيث برز التسويق الاستباقي كتوجه استراتيجي يركز على استشتراف التغيرات المستقبلية وبناء عروض مبتكرة قبل تبلور الطلب الفعلي. (Day, 2020: 23) ورغم الاهتمام الأكاديمي المتزايد بهذا المفهوم، الا ان معظم الدراسات تناولته بصورة منفصلة او ربطته بمخرجات عامة كالإداء او الابتكار، مع محدودية واضحة في دراسته ضمن إطار التميز التسويقي كمتغير تابع متعدد الابعاد، خصوصا في القطاع المصرفي (Morgan et al., 2019: 4). كما يلاحظ غياب نماذج تحليلية متكاملة تفسر العلاقة بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي على المستويين الكلي والجزئي، بما يراعي خصوصية البيئات المصرفية في الاقتصادات الناشئة. وتتمثل الاشكالية النظرية في عدم وضوح الآليات التي تنتقل من خلالها ممارسات التسويق الاستباقي الى تحقيق ابعاد التميز التسويقي مثل الحفاظ على الجودة المطلوبة والاحتفاظ بالزبائن وبناء القدرات الجوهرية والتحسين المستمر، مما يبرز فجوة معرفية تتطلب معالجة علمية منهجية.

### ٢. المشكلة العملية للدراسة:

على المستوى التطبيقي تعمل المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق ضمن بيئة مصرفية تتسم بتزايد عدد المؤسسات المالية وتنوع الخدمات وتسارع التحول الرقمي مما يفرض ضغوطا تنافسية متزايدة. ورغم ذلك لا تزال العديد من المصارف تعتمد على اساليب تسويقية تقليدية او تفاعلية تركز على الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحالية أكثر من استباق احتياجاتهم المستقبلية (Lemon & Verhoef, 2016: 71). وتتمثل المشكلة العملية في محدودية الادراك التطبيقي لدى بعض القيادات المصرفية لكيفية توظيف التسويق الاستباقي كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز التسويقي، مع غياب ادوات تشخيصية تقيس مستوى تبني هذا التوجه وانعكاسه على ابعاد التميز داخل المصارف، فضلا عن ضعف الاعتماد على دراسات ميدانية محلية تدعم قرارات الادارات المصرفية. وانطلاقا من ذلك تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الاتي:

**إلى أي مدى يساهم التسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي، على المستويين الكلي والجزئي، في المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق؟**

وانطلاقا من التساؤل الرئيس للبحث، تم اشتقاق تساؤلات فرعية تمثل الابعاد التحليلية الاساسية للدراسة وكما يأتي:

١. ما مستوى تبني ممارسات التسويق الاستباقي في المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر المديرين؟
  ٢. ما مستوى التميز التسويقي المتحقق في المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق؟
  ٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي على المستوى الكلي؟
  ٤. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التسويق الاستباقي وابعاد التميز التسويقي على المستوى الجزئي؟
  ٥. هل يؤثر التسويق الاستباقي تأثيرا ذا دلالة احصائية في تحقيق التميز التسويقي على المستوى الكلي؟
  ٦. ما مدى تأثير ابعاد التسويق الاستباقي في ابعاد التميز التسويقي على المستوى الجزئي؟
- تمثل هذه التساؤلات اطارا تحليليا لفهم العلاقة بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي بصورة شمولية وتفصيلية، وبما ينسجم مع طبيعة البيئة المصرفية ويدعم اختبار الفرضيات وبناء الاستنتاجات العلمية لاحقا.

## ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من طبيعته العلمية والتطبيقية ومن تناوله متغيرين استراتيجيين مؤثرين في اداء المصارف الخاصة.

### ١. الأهمية النظرية:

أكد عدد من الباحثين أهمية دراسة المداخل التسويقية الحديثة في اثناء الادبيات الادارية ولاسيما التي تربط بين التوجهات الاستراتيجية والنتائج التسويقية المتقدمة مثل التميز التسويقي (Huang & Rust, 2021: 3). وتتمثل الأهمية النظرية للبحث في تعميق الفهم المفاهيمي للتسويق الاستباقي وابعاده في السياق المصرفي، وتوضيح طبيعة العلاقة بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي على المستويين الكلي والجزئي، فضلا عن تقديم إطار تحليلي يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة داخل البيئات المصرفية والمالية.

### ٢. الأهمية الميدانية

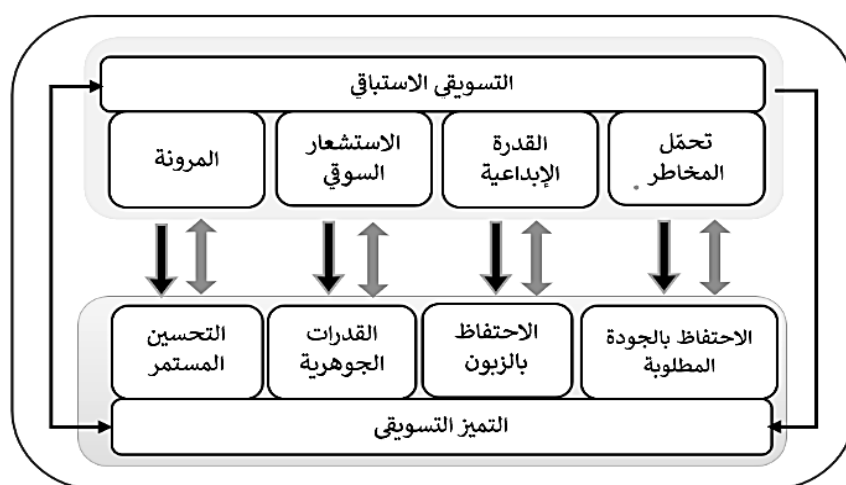
يوفر البحث مؤشرات تطبيقية تفيد ادارات المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق من خلال دعم صناع القرار في تبني ممارسات تسويق استباقي أكثر فاعلية، وتعزيز قدرة المصارف على تحقيق التميز التسويقي في ظل المنافسة المتزايدة، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز ولاء الزبائن. وتكمن قيمة البحث في الربط بين النظرية والتطبيق وتحويل المفاهيم التسويقية الحديثة الى ادوات عملية قابلة للتنفيذ داخل المصارف الخاصة.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى تأصيل الإطار المفاهيمي للتسويق الاستباقي وابعاده بوصفه مدخلا استراتيجيا يعزز القدرة التنافسية للمصارف، وتشخيص مستوى تبني المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق لممارساته وابعاده الرئيسية. كما يسعى الى تحليل مفهوم التميز التسويقي وابعاده التطبيقية في البيئة المصرفية بوصفه نتيجة للممارسات التسويقية الاستراتيجية (Kumar et al., 2022: 101)، واختبار علاقات الارتباط وقياس أثر التسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي على المستويين الكلي والجزئي (Morgan et al., 2019: 8) واخيرا يهدف الى تقديم استنتاجات وتوصيات تطبيقية تدعم تطوير الاداء التسويقي للمصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

ينطلق المخطط الفرضي للبحث من افتراض ان التسويق الاستباقي كمتغير مستقل يساهم في تحقيق التميز التسويقي كمتغير تابع على المستوى الكلي ومن خلال ابعاده الفرعية، بما يجسد علاقة اتجاهية تتسجم مع الطروحات الحديثة التي تعد التوجهات التسويقية الاستباقية محركا رئيسا للأداء التسويقي المتفوق في المؤسسات الخدمية ولاسيما المصارف (Homburg et al., 2020: 12). ويرى الباحثان ان هذا المخطط يعكس منطقاً سببياً واضحاً ويؤسس لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في البيئة المصرفية.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من أعداد الباحثان.

### خامساً: فرضيات البحث

تشير الأدبيات المعاصرة في التسويق الاستراتيجي إلى وجود علاقة ترابطية وسببية وثيقة بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي، إذ ينظر إلى التسويق الاستباقي بوصفه المدخل الذي يمكن المؤسسات من صناعة القيمة المستقبلية، في حين يعد التميز التسويقي المخرج الذي يعكس جودة هذه القيمة واستدامتها في السوق. وقد أكدت الاتجاهات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تسويقية استباقية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات متقدمة من التميز التسويقي مقارنة بالمؤسسات التفاعلية (Heirati et al., 2016: 104) ويفسر هذا الارتباط من خلال دور التسويق الاستباقي في تعزيز الابتكار، وتحسين الاستشعار السوقي، وتسريع الاستجابة للتغيرات البيئية، وهي عوامل تمثل ركائز أساسية لأبعاد التميز التسويقي، ولاسيما الحفاظ على الجودة المطلوبة، والاحتفاظ بالزبون، وتنمية القدرات الجوهرية. (Kamboj & Rahman, 2017: 175) فالمبادرة في فهم احتياجات الزبائن المستقبلية وتقديم حلول مبتكرة تساهم في رفع القيمة المدركة وتعزيز الثقة، بما يدعم الاستقرار التسويقي على المدى الطويل. كما تشير دراسات حديثة إلى أن التسويق الاستباقي يساهم في تحسين تكامل الأنشطة التسويقية ورفع مرونة القرارات، الأمر الذي يدعم التحسين المستمر ويعزز القدرة على تحقيق التميز في البيئات التنافسية الدينامية (Herhausen et al., 2020: 47). وفي هذا السياق، يعد التميز التسويقي نتيجة تراكمية لسلسلة من القرارات الاستباقية التي تستهدف بناء مزاي يصعب تقليدها. وفي القطاع المصرفي، تزداد أهمية هذه العلاقة في ظل تقارب الخدمات وتسارع التحول الرقمي، إذ تمكن الممارسات الاستباقية المصارف من تطوير خدمات مصرفية مبتكرة، وتحسين تجربة الزبون، وتعزيز ولائه، بما يعكس في تحقيق تميز تسويقي مستدام (Mikalef et al., 2021: 102)، في ضوء المخطط الفرضي والنظريات والنائج التجريبية المذكورة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي على المستوى الكلي والجزئي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي على المستوى الكلي والجزئي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية دقيقة، كما يسمح باستخلاص مؤشرات كمية تدعم اختبار الفرضيات المطروحة، وهو ما يتوافق مع الدراسات التطبيقية في مجال التسويق الاستراتيجي (Sekaran & Bougie, 2020: 95).

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين العاملين في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق بمختلف مستوياتهم الإدارية، لكونهم الأكثر قدرة على تقييم الممارسات التسويقية ومستوى التميز داخل المصارف. اعتمدت الدراسة عينة قصدية بأسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد المصارف الخاصة (٤٢) مصرفاً بعدد (٨٣) فرعاً، شملت الدراسة منها (٣٥) مصرفاً و(٧٤) فرعاً بنسبة (٨٣,٣٪) من المصارف و(٨٩,٢٪) من الفروع، فيما استبعدت (٧) مصارف، و(٩) فروع لأسباب تتعلق بعدم الاستجابة أو التوقف أو الوصاية. تم توزيع (٤٥١) استبانة، استرجع منها (٤١١) بنسبة استجابة (٩١,١٪)، وكانت (٤٠٠) استبانة صالحة للتحليل، تمثل (٨٨,٧٪) من الموزع و(٩٧,٣٪) من المسترجع، وهي التي شكلت العينة النهائية للدراسة. ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز دقة التمثيل وتقليل تحيز الاختيار ودعم موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم في بيئة المصارف الخاصة في الإقليم.

**الجدول (١): المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق قيد البحث**

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس
1	مصرف إيش التركي - العراق	1924
2	مصرف بيروت والبلاد العربية - العراق	1956
3	مصرف البركة تورك التشاركي	1984
4	مصرف بغداد	1992
5	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية	1992
6	مصرف الاستثمار العراقي	1993
7	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	1993
8	المصرف الأهلي العراقي (NBI)	1995
9	مصرف أبو ظبي الإسلامي - العراق (ADIB)	1997
10	مصرف الائتمان العراقي	1998
11	مصرف الخليج التجاري	1999
12	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	1999
13	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	2001
14	مصرف كردستان الدولي الإسلامي للاستثمار والتنمية (KIB)	2005
15	مصرف المنصور للاستثمار) مجموعة (QNB)	2005
16	مصرف سومر التجاري	2005
17	مصرف آشور الدولي للاستثمار	2005
18	المصرف الوطني الإسلامي	2005
19	مصرف العطاء الإسلامي للاستثمار والتمويل	2006
20	Rt Bank / مصرف الاقليم التجاري	2006
21	مصرف الإيلاف الإسلامي	2007
22	مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي	2008
23	مصرف الإتحاد الإسلامي	2008
24	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل	2009
25	مصرف المتحد للاستثمار والتمويل	2009
26	مصرف حمورابي	2009
27	المصرف التنمية الدولي (IDB)	2011
28	بنك زراعات التركي- العراق	2011
29	مصرف الجنوب الإسلامي	2016
30	مصرف العربية الإسلامي	2016
31	مصرف الطيف الإسلامي	2018
32	مصرف آسيا العراق الإسلامي	2018
33	مصرف الثقة الدولي الإسلامي	2019
34	مصرف العراق الأول (FIB)	2020
35	مصرف الأردن	2022

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات الموثقة

ثامناً: اختبار ثبات عبارات الاستبانة:

تم اختبار ثبات أداة البحث (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، بوصفه من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً في قياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولاسيما في الدراسات التسويقية والإدارية التي تعتمد مقاييس الاتجاهات والسلوكيات (Hair et al., 2023: 134) ، ويعد معامل ألفا كرونباخ مؤشراً كمياً يعكس مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المتغير نفسه، إذ تتراوح قيمته بين (٠) و(١)، حيث تشير القيم القريبة من الواحد الصحيح إلى ارتفاع مستوى الثبات والاعتمادية، في حين تعد القيمة (٠,٧٠) الحد الأدنى المقبول إحصائياً للحكم على ثبات الأداة (Field, 2022: 823) وبلاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي، أظهرت أداة البحث مستوى مرتفعاً من الثبات، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية لفقرات الاستبانة (٠,٩٦٦)، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية في قياس متغيرات البحث. وعلى مستوى المتغيرات الرئيسية، بلغ معامل الثبات لمتغير التسويق الاستباقي (٠,٩٣٢)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير التميز التسويقي (٠,٩٥١)، وهي قيم تعكس تجانس الفقرات المكونة لكل متغير وقدرتها على تمثيل أبعاده بصورة دقيقة. كما أظهرت نتائج الثبات على مستوى الأبعاد الفرعية أن جميع القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، إذ تراوحت بين (٠,٧٦٨) و(٠,٨٧٣)، مما يعزز صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل اللاحق.

الجدول ٢: قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
التسويق الاستباقي	تحمل المخاطر	5	0.790
	القدرة الإبداعية	5	0.874
	الاستشعار السوقي	5	0.848
التميز التسويقي	المرونة	5	0.768
	المؤشر الكلي للتسويق الاستباقي	20	0.932
	الاحتفاظ بالجودة المطلوبة	5	0.862
المؤشر الكلي للتميز التسويقي	الاحتفاظ بالزبون	5	0.837
	القدرات الجوهرية	5	0.873
	التحسين المستمر	5	0.850
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة		40	0.966

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

المبحث الثاني: الجانب النظري للمتغيرات البحث

أولاً: التسويق الاستباقي

١- وتعريف التسويق الاستباقي

يعد التسويق الاستباقي من المفاهيم المحورية في الفكر التسويقي المعاصر، إذ يقوم على التحول من منطق الاستجابة التفاعلية إلى منطق المبادرة الاستراتيجية من خلال التنبؤ بالتغيرات السوقية والعمل على تشكيل الطلب بدلاً من الاكتفاء بالتكيف معه، بما يعكس مستوى متقدماً من النضج التسويقي القائم على توظيف المعرفة السوقية والابتكار في صناعة القيمة طويلة الأمد. (Lusch & Vargo, 2018: 56) ، (يونس، ٢٠٢٢: ٦). وينظر إليه بوصفه توجهاً تسويقياً استراتيجياً يعتمد على الاستشعار المبكر للفرص الكامنة في السوق وتطوير عروض جديدة تسبق المنافسين وتعيد تشكيل توقعات الزبائن عبر الانتقال من الاستجابة للسوق إلى قيادة السوق (Narver et al., 2004: 335) ، (Day & Schoemaker, 2016: 69). كما يتمثل في قدرة المؤسسة على قيادة السوق عبر استشعار التحولات البيئية مبكراً وصياغة توقعات الزبائن قبل ظهورها ثم ترجمتها إلى ابتكارات تعيد تشكيل الطلب (Day & Schoemaker, 2016: 69) ، (Bodlaj, 2010: 241)، ويعد أيضاً امتداداً متقدماً للتوجه السوقي يركز على استباق احتياجات الزبائن غير المعبر عنها وتطوير حلول طويلة الأمد تعزز القيمة المدركة، مع توظيف التحليلات المتقدمة والذكاء التسويقي للتنبؤ بالتغيرات السلوكية وتوجيه القرارات قبل تشكل الطلب الفعلي (Jaworski et al., 2020: 36) ، (خليل، ٢٠٢١: ٩). كما يعكس قدرة المؤسسة على دمج الابتكار بالتعلم المستمر من السوق لبناء علاقات مستقبلية وتحقيق قيمة يصعب تقليدها، متجاوزاً حدود الاستجابة التقليدية نحو ابتكار استباقي يقود إلى ميزة تنافسية وتميز تسويقي مستدام (Covin & Wales, 2019) ، (Homburg et al., 2020: 12).

ويرى الباحثان أن التسويق الاستباقي يمثل مدخلاً استراتيجياً متقدماً في العمل المصرفي، يقوم على استشراق احتياجات الزبائن المستقبلية والتغيرات السوقية المحتملة، والمبادرة بتصميم وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة قبل المنافسين، من خلال توظيف القدرة الإبداعية، والاستشعار السوقي، وتحمل المخاطر المحسوبة، والمرونة، بما يدعم تحقيق التميز التسويقي ويعزز الميزة التنافسية المستدامة للمصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق.

## ٢- أهمية التسويق الاستباقي

أ. يعد التسويق الاستباقي مدخلا استراتيجيا يمكن المصارف من صناعة الفرص والتعامل مع عدم اليقين السوقي من خلال المبادرة بالابتكار واستباق تحركات المنافسين، مما يعكس ايجابا على الاداء التسويقي. (Mu et al., 2017: 188)

ب. يساهم في تقليص الفجوة الزمنية بين إدراك احتياجات الزبائن وتقديم الحلول المناسبة، ويعزز القيمة المدركة والولاء طويل الامد، خصوصا في القطاعات الخدمية والمصرفية. (O'Cass & Sok, 2015: 878)

ج. يدعم تحقيق مزايا تنافسية مستدامة يصعب تقليدها عبر توظيف المعرفة السوقية والابتكار وسرعة الاستجابة، فضلا عن تعزيز مرونة تصميم الخدمات والتكيف المبكر مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية. (Sahi et al., 2020: 505)

د. يمكن المؤسسات من تقليل فجوة المفاجأة السوقية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق استجابة مبكرة للتغيرات البيئية، بما يعكس ايجابا على رضا الزبائن واستدامة الاداء (Omar, 2025: 120) ويمثل اداة محورية لتمكين المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق من الانتقال نحو الريادة التسويقية وتحقيق التميز في بيئة تتسم بتقارب الخدمات واحتدام المنافسة.

## ٣- أهداف التسويق الاستباقي

أ. اعادة توجيه الطلب نحو المستقبل عبر ابتكار عروض مبكرة وتطوير حلول تتجاوز انماط الاستهلاك الحالية، بما يمكن المؤسسة من قيادة التحولات السوقية بدل الاكتفاء بالتكيف معها. (Ritala et al., 2021: 76)

ب. تعزيز الابتكار التسويقي المستمر وبناء مزايا تنافسية يصعب تقليدها من خلال الاستثمار الفعال في المعرفة السوقية. (Calantone et al., 2017: 214)

ج. تقليل المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بعدم اليقين من خلال الرصد المبكر للتغيرات البيئية واتخاذ قرارات مرنة وسريعة. (Bodlaj et al., 2012: 667)

د. موازنة الخدمات المصرفية مع الاحتياجات المستقبلية للزبائن وبناء علاقات طويلة الامد قائمة على خلق القيمة (Payne et al., 2017: 472)

هـ. استشراف حاجات الزبائن المستقبلية، وتعزيز الابتكار التسويقي، وبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، ودعم التميز التسويقي طويل الامد (روستم، وآخرون، ٢٠٢٤: ١٣).

## ٤- ابعاد التسويق الاستباقي

### أ. تحمّل المخاطر:

يمثل تحمّل المخاطر بعدا اساسيا في التسويق الاستباقي، ويعكس استعداد المؤسسة لاتخاذ قرارات تسويقية جريئة في ظل عدم اليقين، مثل تقديم خدمات جديدة او دخول اسواق غير مجربة، بهدف استباق المنافسين وصناعة قيمة مستقبلية. ويشير هذا البعد الى المخاطرة المحسوبة المبنية على تحليل المعلومات والتوقعات وليس المخاطرة العشوائية. (Covin & Wales, 2019: 11) وفي القطاع المصرفي يظهر من خلال تبني التقنيات المالية الحديثة وتطوير الخدمات الرقمية ونماذج التسعير او القنوات غير التقليدية، بما يدعم الابتكار وسرعة الاستجابة ويعزز التميز التسويقي (Ritala et al., 2021: 76). يرى الباحثان أن تحمّل المخاطر المحسوبة يمثل ركيزة أساسية للتسويق الاستباقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، إذ يمكنها من المبادرة في الابتكار الخدمي واستباق المنافسة، بما يدعم تحقيق التميز التسويقي في بيئة مصرفية عالية التقلب.

### ب. القدرة الإبداعية:

عبر القدرة الإبداعية عن قدرة المؤسسة على توليد افكار تسويقية جديدة وتحويلها الى خدمات او حلول مبتكرة تسبق توقعات الزبائن وتحقق التمايز. ويعد الابداع التسويقي شرطا لصناعة القيمة المستقبلية في الاسواق الديناميكية (Tellis, Jaideep & Talukdar, 2019: 3)، كما يساهم في تحسين جودة القرارات التسويقية وتعزيز الميزة التنافسية (Im & Workman, 2020: 27). وفي القطاع المصرفي يتجسد في تطوير خدمات مالية مبتكرة وحلول رقمية مرنة واساليب تواصل حديثة تعزز تجربة الزبون والصورة الذهنية للمصرف. (Nguyen, Yu & Alam, 2022: 401) وتؤكد دراسات حديثة ان الابداع يمثل المحرك الاساس للتسويق الريادي والاستباقي. (Rostam et al., 2024: 10) يرى الباحثان أن تنمية القدرة الإبداعية تمثل عنصرا حاسما لنجاح التسويق الاستباقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، لما لها من دور في تحويل الرؤية الاستباقية إلى خدمات مصرفية مبتكرة تدعم تحقيق التميز التسويقي.

### ت. الاستشعار السوقي:

يشير الاستشعار السوقي الى قدرة المؤسسة على رصد الاشارات المبكرة للتغيرات في السوق وفهم التحولات في احتياجات الزبائن وسلوك المنافسين والتقنيات الناشئة قبل ان تصبح اتجاهات سائدة. وبعد الاساس المعرفي للقرارات الاستباقية من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة وتحويلها الى معرفة داعمة للقرار التسويقي. (Day & Schoemaker, 2016: 69) وفي القطاع المصرفي يتمثل بمتابعة التحولات الرقمية والتنظيمية وتوقعات الزبائن لتصميم خدمات استباقية تعزز التميز قبل المنافسين. (Wedel & Kannan, 2016: 98) كما يرتبط مباشرة بتحقيق رضا الزبائن والقيمة السوقية. (Majeed & Muhammed, 2025: 45) يرى الباحثان أن الاستشعار السوقي يمثل المحرك المعرفي للتسويق الاستباقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، إذ يتيح لها فهم التحولات السوقية مبكرا وتحويلها إلى فرص تسويقية تدعم تحقيق التميز التسويقي.

### ث. المرونة:

تعكس المرونة قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التحولات السوقية من خلال إعادة توجيه الموارد وتعديل القرارات التسويقية دون فقدان الاتساق الاستراتيجي. (Doz & Kosonen, 2010: 371) كما تساهم في تسريع تنفيذ المبادرات وتحسين توقيت دخول السوق وتقليل خسائر التأخر. (Teece et al., 2016: 17) وتساعد على تحويل الأفكار الجديدة الى خدمات قابلة للتطبيق والحد من الجمود التنظيمي. وفي القطاع المصرفي تتجسد في إعادة تصميم الخدمات بصورة مستمرة وتكييف القنوات الرقمية والاستجابة للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية بما يعزز تجربة الزبون والميزة التنافسية. (Felipe et al., 2025: 4) وتعد المرونة البعد التنفيذي الذي يحول التسويق الاستباقي الى نتائج فعلية (عمر، ٢٠٢٥: ١١٦).

### ثانياً: التميز التسويقي

#### ١- مفهوم وتعريف التميز التسويقي

يشير التميز التسويقي الى قدرة المؤسسة على تحقيق اداء تسويقي متفوق ومستدام من خلال التكامل بين الاستراتيجية التسويقية والقدرات التنظيمية وجودة التنفيذ، بما يضمن تقديم قيمة اعلى للزبائن مقارنة بالمنافسين (Rust et al., 2010: 94)، (محمود، ٢٠١٨: ١٨). ويتحقق ذلك عبر موازنة القرارات التسويقية وتكامل الموارد بما يعزز قيمة الزبائن واستدامة الاداء والنتائج المالية طويلة الاجل (Vorhies & Morgan, 2005: 82) اضافة الى الادارة الفاعلة لعلاقات الزبائن بما يعظم قيمتهم الدائمة ويؤسس لتفوق تنافسي مستدام (Kumar & Reinartz, 2016: 112)، (يونس، ٢٠٢٢: ١٤). كما يعكس التميز التسويقي امتلاك المؤسسة لقدرات تسويقية تكيفية تمكنها من الاستجابة لتقلبات السوق وتحسين تجربة الزبون عبر تقديم قيمة مضافة قائمة على فهم التوقعات والحاجات (Lemon & Verhoef, 2016: 70)، (Sheth & Sisodia, 2020: 41)، فضلا عن كونه نتيجة لتكامل التوجه السوقي والابتكار وجودة التنفيذ في الاسواق عالية المنافسة (Hooley et al., 2021: 88)، ويعد التميز التسويقي تعبيراً عن قدرة المؤسسة على تحويل انشطتها التسويقية الى مصدر تفوق تنافسي مستدام قائم على الجودة والعلاقات طويلة الاجل والقرارات الداخلية المتميزة. (Ibrahim, 2023: 122)، (Thabit & Younus, 2020: 178)، ويرى الباحثان ان التميز التسويقي يمثل بعداً استراتيجياً حيوياً في اداء المصارف، اذ يعكس قدرتها على التكامل بين جودة الخدمات المصرفية والاحتفاظ بالزبائن وبناء القدرات الجوهرية وتبني التحسين المستمر، بما يدعم تقديم قيمة متفوقة ويعزز الموقع التنافسي طويل الاجل في بيئة مصرفية شديدة المنافسة وسريعة التغير.

#### ٢- أهمية التميز التسويقي

أ. تحقيق التفوق التنافسي وتعظيم العائد التسويقي: يساهم التميز التسويقي في تمكين المؤسسات من تحقيق تفوق تنافسي مستدام عبر تقديم قيمة متفوقة للزبائن وتحسين جودة القرارات التسويقية، مما يؤدي الى تعظيم العائد من الانشطة التسويقية في البيئات التنافسية. (Verhoef et al., 2016: 14)

ب. بناء علاقات طويلة الامد وتعزيز الولاء: يدعم التميز التسويقي بناء تجربة زبون متكاملة قائمة على الفهم العميق للاحتياجات والتوقعات، وهو ما يعزز رضا الزبائن وولاءهم ويرفع القيمة طويلة الامد للعلاقات، وينعكس ايجاباً على الاستقرار التسويقي والاداء المالي. (Lemon & Verhoef, 2016: 80)

ج. تعزيز التكيف والابتكار في البيئات الدينامية: يساعد التميز التسويقي المؤسسات، خصوصاً في القطاعات الخدمية والمصرفية، على موازنة استراتيجياتها مع التحولات السوقية والتكنولوجية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الثقة والصورة الذهنية، ودعم الابتكار المستمر وتقليل الاعتماد على المنافسة السريعة، بما يساهم في تحقيق نمو وتسويق مستدام. (Wedel & Kannan, 2016: 98)، (Payne et al., 2017: 472).

#### ٣- أبعاد التميز التسويقي:

يتجسد التميز التسويقي في مجموعة أبعاد مترابطة تشمل الحفاظ على الجودة المطلوبة لضمان اتساق الخدمة مع توقعات الزبائن (Ibrahim, 2023: 125)، والاحتفاظ بالزبون عبر بناء علاقات قائمة على الرضا والثقة (Majeed & Muhammed, 2025: 46)، وتنمية القدرات الجوهرية الداعمة للتفوق التنافسي (Thabit & Younus, 2020: 178)، إلى جانب التحسين المستمر للخدمات والعمليات التسويقية بما يواكب التغيرات السوقية (Omar, 2025: 119):

#### أ. الحفاظ على الجودة المطلوبة

يمثل الحفاظ على الجودة المطلوبة حجر الأساس في التميز التسويقي، اذ يعكس قدرة المؤسسة على تقديم خدمات منسقة وموثوقة تلبي المعايير المتوقعة للزبائن بصورة مستمرة. وتشير الأدبيات الى ان الجودة المطلوبة لا تعني التفوق التقني فقط، بل الالتزام المستدام بمستوى اداء يحقق الرضا ويعزز الثقة. (Zeithaml et al., 2020: 98) كما ان ضمان جودة خدمة منسقة يساهم في رفع القيمة المدركة وتقليل فجوات الاداء، فضلا عن تعزيز الصورة الذهنية والسمعة التسويقية، مما يدعم الاحتفاظ بالزبائن ويحسن الاداء طويل الامد. (Grönroos, 2017: 206) وفي القطاع المصرفي يتجسد ذلك في دقة المعاملات، واتساق جودة الخدمات التقليدية والرقمية، والالتزام بزمن انجاز الخدمة، بما يعزز موثوقية المصرف في بيئة تتقارب فيها الخصائص الخدمية (Lemon & Verhoef, 2016: 80). ويرى الباحثان أن الحفاظ على الجودة المطلوبة يمثل الأساس التنفيذي للتميز التسويقي في

المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، إذ يضمن استقرار القيمة المقدمة وبناء الثقة، ويهيئ البيئة المناسبة لتعزيز الأبعاد الأخرى للتميز التسويقي.

### ب. الاحتفاظ بالزبون

يعد الاحتفاظ بالزبون بعدا جوهريا للتميز التسويقي، إذ يعكس قدرة المؤسسة على بناء علاقات طويلة الامد قائمة على الرضا والثقة والقيمة المدركة، مما يساهم في استقرار الحصة السوقية وتحقيق عوائد مستدامة. وتشير الأدبيات الى ان التركيز على الاحتفاظ بالزبائن أكثر كفاءة من استقطاب زبائن جدد، ويدعم الاداء التسويقي طويل الامد. (Reinartz & Kumar, 2003: 77) كما يرتبط الاحتفاظ بجودة التجربة واستمرارية القيمة المقدمة، حيث تعزز التجارب الايجابية المتراكمة الولاء وتقلل احتمالات التحول الى المنافسين. (Lemon & Verhoef, 2016: 80) وفي السياق المصرفي يتجسد ذلك في تلبية الاحتياجات المتغيرة، وتعزيز التواصل، وتقديم خدمات موثوقة تدعم العلاقة طويلة الامد. (Klaus, 2019: 421) وقد بينت دراسات عربية ان الاحتفاظ بالزبون مؤشر محوري لفاعلية الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الخدمية لما له من اثر في تعزيز السمعة وتقليل تكاليف الاستقطاب (زوزو، ٢٠١٤: ٢٥). ويرى الباحثان أن الاحتفاظ بالزبون يمثل بعدا حاسما لتحقيق التميز التسويقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، إذ يساهم في تعزيز الاستقرار التسويقي وبناء علاقات مصرفية طويلة الامد تدعم استدامة الاداء التنافسي.

### ت. القدرات الجوهرية

تمثل القدرات الجوهرية اساسا داخليا للتميز التسويقي، وتشير الى المهارات والمعارف والعمليات المتراكمة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة يصعب تقليدها وتدعم استدامة التفوق التنافسي. وتؤكد الأدبيات ان هذه القدرات تسمح بترجمة الاستراتيجيات التسويقية الى اداء فعال في الاسواق التنافسية. (Pralhad & Hamel, 1990: 82) وتشمل القدرات الجوهرية التسويقية فهم الزبائن، وادارة العلاقات، وتكامل الانشطة، بما يعزز سرعة الاستجابة وجودة القرارات. (Morgan et al., 2009: 912) وفي القطاع المصرفي تتجسد في كفاءة الموارد البشرية، ونظم المعلومات التسويقية، والخبرة في تصميم الخدمات، مما يعزز القدرة على المنافسة في بيئة سريعة التغير. (Day, 2011: 184) كما اكدت دراسات عربية اهمية تطوير هذه القدرات لتحقيق التميز في المؤسسات الخدمية ولاسيما المصارف (السالم، ٢٠١٩: ٦٦). ويرى الباحثان أن القدرات الجوهرية تمثل البنية الداخلية الداعمة للتميز التسويقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، إذ تمكن هذه المصارف من تحويل الموارد والمعرفة الى قيمة تسويقية مستدامة تعزز موقعها التنافسي.

### ث. التحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر بعدا ديناميكيا في التميز التسويقي، إذ يعكس التزام المؤسسة بالتطوير المتدرج والدائم لعملياتها وخدماتها استنادا الى التعلم والتغذية الراجعة، بما يضمن الحفاظ على مستوى تنافسي متقدم. وتشير الأدبيات الى ان التحسين المستمر يرفع كفاءة العمليات ويعزز الاتساق بين الاستراتيجية والتنفيذ في البيئات الديناميكية. (Anning-Dorson, 2018: 59) كما يدعم تحسين تجربة الزبون وزيادة القيمة المدركة من خلال التعديل المستمر للعروض والخدمات وفق المتغيرات السوقية (Högström et al., 2022: 12)، ويساهم في تعزيز التعلم المؤسسي وجودة القرارات التسويقية. (Kozlenkova et al., 2014: 120) وفي السياق المصرفي يظهر ذلك في تطوير الخدمات الرقمية، وتبسيط الاجراءات، وتحديث قنوات التواصل بما ينسجم مع توقعات الزبائن. وقد اكدت دراسات عربية حديثة دوره في رفع جودة الخدمات المصرفية وتحقيق التفوق التنافسي (المنصوري، ٢٠٢٣: ٧٧). ويرى الباحثان أن التحسين المستمر يمثل الآلية الديناميكية التي تحافظ على فاعلية التميز التسويقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، إذ يضمن تجدد القيمة المقدمة وتراكم المزايا التنافسية في بيئة مصرفية سريعة التغير.

## المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة

### اولاً: وصف عبارات الاستبانة

يهدف الإطار الميداني الى تشخيص واقع المتغيرات المدروسة كما يدركها مديرو المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق، عبر تحليل استجاباتهم لفقرات الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي. ويساهم هذا الوصف في تقديم صورة كمية دقيقة عن مستوى تبني ممارسات التسويق الاستباقي ومستوى تحقق ابعاد التميز التسويقي، بما يمهد لاختبار فرضيات البحث لاحقاً. وتعتمد عملية الوصف على مؤشرات احصائية وصفية تشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية، لتحديد اتجاهات الاجابات ودرجة تشتتها وبيان مستوى الاتفاق او الاختلاف بين افراد العينة. ويعد هذا الاسلوب ملائماً للدراسات التطبيقية في القطاع المصرفي لقدرته على الربط بين التصورات الادارية والواقع العملي للاداء التسويقي. ويرى الباحثان ان وصف عبارات الاستبانة يمثل خطوة محورية لفهم الواقع التطبيقي لممارسات التسويق الاستباقي والتميز التسويقي، ويوفر قاعدة تحليلية رصينة لتفسير نتائج الارتباط والتأثير في المراحل اللاحقة من البحث.

### ١- وصف وتشخيص المتغير المستقل (التسويق الاستباقي)

تم قياس المتغير المستقل التسويق الاستباقي استناداً الى المخطط الفرضي للبحث، من خلال تقييمه ميدانياً وفقاً لآراء مديري المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق. ويتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد رئيسية هي تحمل المخاطر والقدرة الابداعية والاستشعار السوقي والمرونة، والتي تعكس مجتمعة مدى تبني المصارف لممارسات تسويقية استباقية تستشرف الفرص المستقبلية وتعزز قدرتها التنافسية.

#### أ. وصف وتشخيص بعد تحمل المخاطر:

يظهر الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد تحمل المخاطر (RT1-RT5) يعكس مستوى مرتفعاً من الاهتمام والاتساق في آراء المديرين المستجيبين تجاه هذا البعد. إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعبارات الخمس (٤,٠٤١)، وهو أعلى من الوسط الافتراضي المعتمد في الدراسة والبالغ (٣)، ويقع ضمن المدى التفسيري (٣,٤٠-٤,١٩)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين العبارات المرتبطة ببُعد تحمل المخاطر. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٣٥)، مما يشير إلى انخفاض نسبي في تشتت الإجابات وتقارب وجهات نظر المبحوثين. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨٢,٨٠٪)، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتفاق حول أهمية هذا البُعد، ويعزز تصنيف قوة الاستجابة ضمن المستوى (جيد)، بما يبرز مستوى وعي ملحوظ لدى الإدارات المبحوثة بأهمية تحمل المخاطر كمتغير استراتيجي. ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٢,٧٥٦) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي المحسوب والقيمة الافتراضية، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج المستخلصة وقابليتها للتفسير العلمي. وعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة (RT1) في المرتبة الأولى، حيث حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٦٦)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٣١,١٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٣,٨٪). ويعكس ذلك اتفاقاً مرتفعاً على أن إدارة المصرف تمتلك القدرة على تحويل المخاطر المحتملة إلى فرص مستقبلية داعمة للنمو التسويقي. في المقابل، سجلت العبارة (RT4) أدنى مستوى ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٢٢)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (١٥,٤٠٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٨٪). وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد، مما يدل على أن إدارة المصرف تتبادر باتخاذ قرارات تسويقية استباقية، وإن بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية مكونات البُعد.

الجدول (٣): وصف بُعد تحمل المخاطر

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	جيد	83.8	31.132	0.766	4.19	RT1
3	جيد	81	27.612	0.762	4.05	RT2
4	جيد	80	21.197	0.946	4.00	RT3
5	جيد	75.8	15.407	0.822	3.79	RT4
2	جيد	83.4	30.043	0.781	4.17	RT5
-	جيد	80.82	32.756	0.635	4.041	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) = 3 Df, (درجة الحرية) = 399 T tabulated, N=400, (الجدولية) = 1,671.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

#### ب. وصف وتشخيص بعد القدرة الإبداعية:

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد القدرة الإبداعية (IA1-IA5) يعكس مستوى مرتفعاً من الاهتمام والاتساق في آراء المديرين المستجيبين تجاه هذا البعد. إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعبارات الخمس (٤,١٨٨)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، وفقاً لآراء المديرين المستجيبين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٣٢)، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس وتقارب الإجابات بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨٣,٧٦٪)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية بُعد القدرة الإبداعية، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد)، بما يبرز وعياً إدارياً ملحوظاً بأهمية الإبداع في تحسين الأداء المصرفي. ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٧,٥٣٧) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة. وعلى مستوى العبارات الفردية، جاءت العبارة (IA1) في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٠٦)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٣١,٠٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٥٪). وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات المصارف تحفز موظفيها على ابتكار أفكار تسويقية جديدة بما يساهم في تحسين الأداء المصرفي وتعزيز القدرة التنافسية. في المقابل، سجلت العبارة (IA4) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البعد، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٧٦٠)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (٢٧,٨٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٨١,٢٪). وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات

الخمس، فإنها لا تزال ضمن المستوى الجيد، مما يدل على أن إدارات المصارف تختبر الأفكار والحملات الجديدة من خلال نماذج أولية لقياس فاعليتها قبل الإطلاق الشامل، وإن بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات.

الجدول (٤): وصف بُعد القدرة الإبداعية

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	جيد	85	31.062	0.806	4.25	IA1
2	جيد	84.6	31.767	0.773	4.23	IA2
3	جيد	84	31.474	0.763	4.20	IA3
4	جيد	81.2	27.889	0.760	4.06	IA4
3	جيد	84	30.817	0.779	4.20	IA5
-	جيد	<b>83.76</b>	<b>37.537</b>	<b>0.632</b>	<b>4.188</b>	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) = 3 Df, (درجة الحرية) = 399 T tabulated, N=400, (الجدولية) = 1,671

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

### ت. وصف وتشخيص بعد الاستشعار السوقي:

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاستشعار السوقي (MS1-MS5) قد بلغ (٤,١٠٤)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، وفقاً لآراء عينة المديرين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٣٣)، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس وتقارب الآراء بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨٢,٠٨٪)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية بُعد الاستشعار السوقي، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد). ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٤,٨٥١) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج ودقتها التحليلية. وعند تحليل العبارات الفردية، جاءت العبارة (MS5) في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٤)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٢٨,٠٨٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٣,٢٪). وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات المصارف توظف التطورات التكنولوجية والابتكارات الرقمية ضمن استراتيجياتها التسويقية، بما يساهم في تعزيز التميز التسويقي وتحسين القدرة التنافسية. في المقابل، سجلت العبارة (MS4) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البُعد، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٨٠٣)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (٢٤,٧٣٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٩,٨٪). ويعكس ذلك مستوى إدراك أقل نسبياً فيما يتعلق بتخصيص إدارات المصارف فرقاً متخصصة لمتابعة التغيرات السوقية واتجاهاتها بصورة دقيقة، وعلى الرغم من ترتيبها الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد.

الجدول (٥): وصف بُعد الاستشعار السوقي

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٣	جيد	82.2	27.761	0.800	4.11	MS1
٣	جيد	82.2	27.546	0.806	4.11	MS2
٢	جيد	83	29.352	0.784	4.15	MS3
٤	جيد	79.8	24.734	0.803	3.99	MS4
١	جيد	83.2	28.086	0.824	4.16	MS5
-	جيد	<b>82.08</b>	<b>34.851</b>	<b>0.633</b>	<b>4.104</b>	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) = 3 Df, (درجة الحرية) = 399 T tabulated, N=400, (الجدولية) = 1,671

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

### ث. وصف وتشخيص بعد المرونة:

يبين الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد المرونة (FLBTY1-FLBTY5) قد بلغ (٤,٠٨٣٠)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، وفقاً لآراء عينة المديرين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٥٥٤٦)، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس وتقارب الآراء بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨١,٦٦٪)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية بُعد الاستشعار السوقي، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد). ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٩,٠٤٩) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج ودقتها التحليلية. وعند تحليل العبارات الفردية، جاءت العبارة (FLBTY1) في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٠)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٣٢,٠٥٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٤٪). وتشير هذه النتائج إلى أن

إدارة المصرف تتبنى نهجًا استباقيًا في إعداد وتنفيذ خططها التسويقية بما يمكنها من التكيف الفعّال مع التغيرات الديناميكية في السوق. في المقابل، سجلت العبارة (FLBTY5) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البُعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,95)، بانحراف معياري (0,836)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (22,722) عند مستوى دلالة (0,000)، وبأهمية نسبية بلغت (79%). ويعكس ذلك تفويض إدارة المصرف المديرين صلاحية تعديل الأسعار ضمن هوامش محددة عند حدوث التقلبات السوقية، وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد، بما يدل على توفر قدر مناسب من المرونة التسعيرية في سياسات المصرف.

الجدول (٦): وصف بعد المرونة

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	جيد	84	32.055	0.750	4.20	FLBTY1
2	جيد	83.6	31.873	0.742	4.18	FLBTY2
3	جيد	81.4	27.561	0.773	4.07	FLBTY3
4	جيد	80.2	27.220	0.746	4.01	FLBTY4
5	جيد	79	22.722	0.836	3.95	FLBTY5
-	جيد	<b>81.66</b>	<b>39.049</b>	<b>0.5546</b>	<b>4.0830</b>	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) = 3 Df, (درجة الحرية) = 399 T tabulated, N=400, (الجدولية) = 1,671

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

## ٢- وصف وتشخيص المتغير التابع (التميز التسويقي):

تم قياس المتغير التابع التميز التسويقي ضمن المخطط الفرضي للدراسة، حيث جرى تقييمه ميدانيًا بالاعتماد على آراء المديرين في المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق. وقد تم تجسيد هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية تمثل مرتكزاته الأساسية، وهي: بُعد الاحتفاظ بالجودة المطلوبة، وبُعد الاحتفاظ بالزبون، وبُعد القدرات الجوهرية، وبُعد التحسين المستمر. وتعكس هذه الأبعاد، بصورة تكاملية، جوهر التميز التسويقي وقدرة المصارف على تحقيق أداء تسويقي متفوق ومستدام في بيئة مصرفية تنافسية وديناميكية.

### أ. وصف وتشخيص بُعد الاحتفاظ بالجودة المطلوبة :

يبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاحتفاظ بالجودة المطلوبة (MRQ1-MRQ5) قد بلغ (4,30)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق، وذلك وفقًا لآراء عينة المديرين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,602)، مما يشير إلى درجة عالية نسبيًا من التجانس وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (86%)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية هذا البُعد، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد). ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (43,264) عند درجة حرية (399 df) ومستوى دلالة (0,000)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (1,671)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج ودقتها التحليلية. وعلى مستوى العبارات الفردية، أظهرت النتائج أن العبارة (MRQ5) جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,37)، وبانحراف معياري قدره (0,724)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (37,791) عند مستوى دلالة (0,000)، وأهمية نسبية بلغت (87%). وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات المصارف تولي اهتمامًا كبيرًا بتوظيف ملاحظات وآراء الزبائن في تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية، بما يساهم في تعزيز رضا الزبائن وتحقيق التميز التسويقي. وفي المقابل، سجلت العبارة (MRQ4) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البُعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,22)، بانحراف معياري (0,775)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (31,364) عند مستوى دلالة (0,000)، وبأهمية نسبية بلغت (84%). وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد، مما يعكس تركيز إدارات المصارف المستمر على تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة تفوق توقعات الزبائن، وإن كان ذلك بدرجة أقل نسبيًا مقارنة ببقية مكونات هذا البعد.

الجدول (٧): وصف بعد الاحتفاظ بالجودة المطلوبة

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٢	جيد	87	35.913	0.750	4.35	MRQ1
٣	جيد	86	35.433	0.731	4.30	MRQ2
٤	جيد	85.8	33.416	0.774	4.29	MRQ3
٥	جيد	84.4	31.364	0.775	4.22	MRQ4
١	جيد	87.4	37.791	0.724	4.37	MRQ5
-	جيد	<b>86</b>	<b>43.264</b>	<b>0.6025</b>	<b>4.30</b>	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) = 3 Df, (درجة الحرية) = 399 T tabulated, N=400, (الجدولية) = 1,671

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

ب. وصف وتشخيص بعد الاحتفاظ بالزبون:

يبين الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد العملية (CR1–CR5) قد بلغ (٤,٢٢)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق، وذلك وفقاً لآراء عينة المديرين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦١٣)، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨٤,٤٪)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية بُعد العملية، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد). ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٩,٨٦٥) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة. وعلى مستوى العبارات الفردية، أظهرت النتائج أن العبارة (CR1) جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٢٢)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٣٥,٦٧٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٥,٨٪). وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات المصارف تقدم خدمات مصرفية متميزة تلبي احتياجات الزبائن وتساهم في ضمان الاحتفاظ بهم على المدى البعيد. في المقابل، سجلت العبارة (CR3) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البُعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٤)، وانحراف معياري (٠,٨٠٢)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (٢٨,٤٧٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٢,٨٪). ويعكس ذلك مستوى إدراك أقل نسبياً لدى المديرين فيما يتعلق باستمرارية تواصل إدارة المصرف مع الزبائن لتعزيز ارتباطهم الدائم بالمصرف، وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد.

الجدول (٨): وصف بعد الاحتفاظ بالزبون

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	الأهمية النسبية	قوة الإجابة	الترتيب
CR1	4.29	0.722	35.670	85.8	جيد	1
CR2	4.23	0.787	31.276	84.6	جيد	3
CR3	4.14	0.802	28.478	82.8	جيد	5
CR4	4.21	0.813	29.702	84.2	جيد	4
CR5	4.24	0.813	30.580	84.8	جيد	2
المجموع	4.22	0.613	39.865	84.4	جيد	-

Test Value (قيمة الاختبار) = ٣ Df, (درجة الحرية) = ٣٩٩ T tabulated, N=400, (الجدولية) = ١,٦٧١

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

ت. وصف وتشخيص بعد القدرات الجوهرية:

يبين الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد السياق (CC1–CC5) قد بلغ (٤,٢١١)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل شركات التأمين الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق، وذلك وفقاً لآراء عينة المديرين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٥٢)، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨٤,٢٢٪)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية بُعد السياق، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد). ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٧,١٤٦) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج ودقتها التحليلية. وعلى مستوى العبارات الفردية، أظهرت النتائج أن العبارة (CC5) جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٦٣)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٣٢,٦٨٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٤,٨٪). وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تستخدم أنظمة تشغيلية متقدمة لتحسين جودة العمليات التشغيلية وتعزيز القيمة المقدمة للزبائن. في المقابل، سجلت العبارة (CC2) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البُعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٤٠)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (٢٧,٩٦٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٣,٤٪). ويعكس ذلك مستوى إدراك أقل نسبياً لدى المديرين فيما يتعلق بتطوير إدارة المصرف مهارات موظفيها بصورة منتظمة لرفع كفاءتهم وتعزيز أدائهم، وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد.

الجدول (٩): وصف بعد القدرات الجوهرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	الأهمية النسبية	قوة الإجابة	الترتيب
CC1	4.21	0.8077	29.958	84.2	جيد	3
CC2	4.17	0.8403	27.965	83.4	جيد	5
CC3	4.23	0.7777	31.692	84.6	جيد	2
CC4	4.19	0.8127	29.284	83.8	جيد	4
CC5	4.24	0.7633	32.685	84.8	جيد	1
المجموع	4.211	0.652	37.146	84.22	جيد	-

Test Value (قيمة الاختبار) = ٣ Df, (درجة الحرية) = ٣٩٩ T tabulated, N=400, (الجدولية) = ١,٦٧١

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

### ث. وصف وتشخيص بعد التحسين المستمر:

يبين الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التحسين المستمر (CI1-CI5) قد بلغ (٤,١٤٥)، وهو ما يدل على مستوى جيد من ممارسة مضامين هذا البُعد من قبل المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق، وذلك وفقاً لآراء عينة المديرين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٥٣٧)، مما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس وتقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. وبلغت الأهمية النسبية العامة (٨٢,٩١٪)، وهو ما يعكس قوة الاتفاق حول أهمية بُعد التحسين المستمر، ويؤكد تصنيف قوة الإجابة ضمن المستوى (جيد). ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣٥,٠٤٤) عند درجة حرية (df = 399) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٦٧١)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والقيمة الافتراضية، ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة ودقتها التحليلية. وعلى مستوى العبارات الفردية، أظهرت النتائج أن العبارة (CI1) جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٥)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤٨)، مع قيمة (T) محسوبة بلغت (٣٣,٤٤١) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأهمية نسبية بلغت (٨٥٪). وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات المصارف تنفذ تقييمات دورية للأداء التسويقي بهدف تحقيق التحسين المستمر في الخدمات المصرفية. في المقابل، سجلت العبارة (CI3) أدنى مستوى مساهمة ضمن هذا البُعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٤)، بانحراف معياري (٠,٨٧٨)، وقيمة (T) محسوبة قدرها (٢٣,٦٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٠,٨٪). ويعكس ذلك مستوى إدراك أقل نسبياً لدى المديرين فيما يتعلق بتفعيل إدارة المصرف لنظام منهجي خاص باقتراحات الموظفين، تُحلل من خلاله أفكار التحسين وتُطبّق ذات الجدوى منها بصورة مستمرة، وعلى الرغم من احتلالها الترتيب الأخير بين العبارات الخمس، فإنها لا تزال تقع ضمن المستوى الجيد.

الجدول (١٠): وصف بعد التحسين المستمر

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	الأهمية النسبية	قوة الاجابة	الترتيب
CI1	4.25	.748٠	33.441	85	جيد	١
CI2	4.13	.823٠	27.535	82.6	جيد	٣
CI3	4.04	.878٠	23.699	80.8	جيد	٥
CI4	4.22	.810٠	30.249	84.4	جيد	٢
CI5	4.08	.872٠	24.769	81.6	جيد	٤
المجموع	4.145	.6537٠	35.044	82.91	جيد	-
Test Value (قيمة الاختبار) = ٣ Df, (درجة الحرية) = ٣٩٩ T tabulated, N=400, (الجدولية) = ١,٦٧١						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

#### أولاً: تحليل علاقات الارتباط

تتناول هذه الفقرة تحليل العلاقات البينية بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، إذ قدمت نتائج تحليل الارتباط بين المتغير المستقل التسويق الاستباقي والمتغير التابع التميز التسويقي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V. 24). وقد أجرى الباحثان اختبار علاقات الارتباط على المستويين الكلي والجزئي، استناداً إلى آراء عينة البحث المتمثلة بمديري المصارف الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (٤٠٠). ويهدف هذا التحليل إلى استكشاف قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، بما يساهم في اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط الإحصائية ضمن سياق البحث.

#### ١- علاقة الارتباط بين المتغيرين على المستوى الكلي:

أظهرت نتائج الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ومعنوية بين المتغير المستقل التسويق الاستباقي والمتغير التابع التميز التسويقي على المستوى الكلي. إذ بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين (R= ٠,٨٠٠\*\*\*)، عند قيمة دلالة إحصائية بلغت (0.000) ومستوى معنوية (٠,٠٠١). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بما يدل على أن ارتفاع مستوى ممارسات التسويق الاستباقي في المصارف الخاصة يساهم في تعزيز مستوى التميز التسويقي فيها، استناداً إلى آراء المديرين المستجيبين.

#### ٢- علاقة الارتباط بين المتغيرين على المستوى الجزئي:

أكدت نتائج الجدول (١١) وجود علاقات ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل التسويق الاستباقي وأبعاد المتغير التابع التميز التسويقي، إذ سجلت أبعاد التسويق الاستباقي المتمثلة بتحمل المخاطر، والقدرة الإبداعية، والاستشعار السوقي، والمرونة معاملات ارتباط متفاوتة مع أبعاد التميز التسويقي، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.000). كما تظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومعنوية، مما يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المصارف الخاصة بأبعاد التسويق

الاستباقي، كلما انعكس ذلك إيجاباً على تعزيز أبعاد التمييز التسويقي. وقد تبين أن البعد القدرة الإبداعية يمتلك أقوى علاقة ارتباط مع التمييز التسويقي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0,768^{**}$ )، مما يدل على الدور المحوري الذي يؤديه هذا البعد في دعم تحقيق التمييز التسويقي. في حين سجل البعد تحمّل المخاطر أقل معامل ارتباط بلغ ( $R = 0,549^{**}$ )، مع بقائه ضمن مستوى الدلالة الإحصائية المقبولة.

الجدول ١١: قيم معاملات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين التسويق الاستباقي والتمييز التسويقي

Sig القيمة الاحتمالية	المؤشر الكلي	التمييز التسويقي				التابع المستقل	المتغير المتغير
		التحسين المستمر	القدرات الجوهرية	الاحتفاظ بالزبون	الاحتفاظ بالجودة المطلوبة		
0.000	<b>0.549**</b>	0.526**	0.462**	0.468**	0.536**	تحمّل المخاطر	الاستباقي التسويق
0.000	<b>0.768**</b>	0.693**	0.700**	0.666**	0.725**	القدرة الإبداعية	
0.000	<b>0.728**</b>	0.665**	0.627**	0.633**	0.717**	الاستشعار السوقي	
0.000	<b>0.730**</b>	0.672**	0.620**	0.660**	0.699**	المرونة	
0.000	<b>0.800**</b>	0.736**	0.695**	0.698**	0.771**	معامل الارتباط الكلي	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). N= 400

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

استناداً إلى نتائج معاملات الارتباط بين المتغير المستقل التسويق الاستباقي بأبعاده الأربعة والمتغير التابع التمييز التسويقي، يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على:  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق الاستباقي والتمييز التسويقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق. وكذلك قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك بالاعتماد على تحليل آراء عينة البحث المكونة من (400) مديراً.

#### ثانياً: تحليل تأثير التسويق الاستباقي في التمييز التسويقي

تتناول هذه الفقرة نتائج اختبار الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستباقي في التمييز التسويقي، وذلك على المستويين الكلي والجزئي. ولتحقيق هذا الهدف، استند الباحثان إلى البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة البحث، وتم تحليلها باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression) وبطريقة الإدخال (Enter Method) على المستوى الكلي، في حين تم اعتماد الانحدار المتعدد (Multiple Regression) على المستوى الجزئي، بغية تقييم قوة واتجاه تأثير التسويق الاستباقي في التمييز التسويقي، وذلك كما يأتي:

#### ١- التأثير على المستوى الكلي :

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط على المستوى الكلي، كما هو موضح في الجدول (١٢)، وجود تأثير معنوي وموجب للمتغير المستقل التسويق الاستباقي في المتغير التابع التمييز التسويقي. وقد تم التحقق من هذا التأثير من خلال قيمة (F) المحسوبة (٧٠٥,٤٢٠)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٤,٠٠)، مما يعكس ملاءمة النموذج التحليلي ودقة المخطط الفرضي المقترح للدراسة. كما سجلت قيمة (T) المحسوبة (٥,٢٠٦)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (١,٦٧١) عند درجات حرية (399, 1)، مما يعزز من قوة تأثير التسويق الاستباقي في التمييز التسويقي. كذلك، سجل مستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي المقبول في الدراسات الإدارية (٠,٠٥)، مما يؤكد موثوقية العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,639$ )، مما يشير إلى أن نسبة (63.9%) من التغيرات التي تحدث في التمييز التسويقي تعزى إلى مستوى التسويق الاستباقي، في حين تعود النسبة المتبقية (36.1%) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي.

أما قيمة معامل الانحدار (B1) قد بلغت (٠,٨٥٩) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التسويق الاستباقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التمييز التسويقي بمقدار (٠,٨٥٩)، بأنها قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وبقيمة احتمالية (٠,٠٠٠)، وهذا أيضاً يدعم التأثير المعنوي للتسويق الاستباقي في التمييز التسويقي. وتشير قيمة الحد الثابت (Bo) إلى وجود التمييز التسويقي بمقدار (٠,٦٩٧) حتى لو كانت قيمة التسويق الاستباقي صفراً.

الجدول ١٢: تأثير التسويق الاستباقي في التميز التسويقي على المستوى الكلي

Sig.	التميز التسويقي				R <sup>2</sup>	متغيرات البحث
	درجات الحرية	F	T			
0.000	399, 1	٤,٠٠	٧٠٥,٤٢٠	١,٦٧١	٥,٢٠٦	التسويق الاستباقي
<b>= 0.859 Constant (Bo) = 0.697, Beta (B1)</b>						
P ≤ 0.05 N= 400						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

### ب. التأثير على المستوى الجزئي :

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل التسويق الاستباقي في المتغير التابع التميز التسويقي. وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول (١٣) أن لكل بعد من أبعاد التسويق الاستباقي: تحمل المخاطر، القدرة الإبداعية، الاستشعار السوقي، والمرونة، تأثيراً معنوياً وموجباً في التميز التسويقي، ولكن بمستويات متفاوتة. وقد تم التحقق من ذلك من خلال قيم (F) المحسوبة التي جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (٤,٠٠)، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع. كما تدعم هذه النتائج قيم (T) المحسوبة التي تجاوزت القيم الجدولية عند درجات حرية (1, 399)، إلى جانب تسجيل قيم الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من المستوى الافتراضي (0.05). كما تؤكد نتائج تحليل الانحدار وجود اختلاف في القوة التأثيرية لأبعاد التسويق الاستباقي في التميز التسويقي، وقد سجلت قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لكل بُعد كما يأتي: تحمل المخاطر (٠,٣٠١)، القدرة الإبداعية (٠,٥٩٠)، الاستشعار السوقي (٠,٥٣٠)، المرونة (٠,٥٣٣). وتشير هذه النتائج إلى أن البعد القدرة الإبداعية هو الأكثر قوة تفسيرية في تأثيره على التميز التسويقي، في حين جاء البعد تحمل المخاطر كأضعف الأبعاد من حيث القوة التفسيرية، مع بقاءه ذا دلالة إحصائية.

الجدول ١٣: تأثير أبعاد التسويق الاستباقي في متغير التميز التسويقي على المستوى الجزئي

نتيجة الفرضية الفرعية	التميز التسويقي				قيمة R2	ابعاد التسويق الاستباقي
	قيمة Sig.	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة T الجدولية		
قبول	٠,٠٠٠	14.464	171.723	0.301	تحمل المخاطر	
قبول	٠,٠٠٠	10.739	571.841	0.590	القدرة الإبداعية	
قبول	٠,٠٠٠	11.866	448.155	0.530	الاستشعار السوقي	
قبول	٠,٠٠٠	7.909	455.148	0.533	المرونة	
Constant (Bo) = 1.827, Beta (B1) = 0.493					تحمل المخاطر	
Constant (Bo) = 1.318, Beta (B1) = 0.693					القدرة الإبداعية	
Constant (Bo) = 1.527, Beta (B1) = 0.656					الاستشعار السوقي	
Constant (Bo) = 1.149, Beta (B1) = 0.752					المرونة	
قيمة F الجدولية = ٤,٠٠، قيمة T الجدولية = ١,٦٦٠، N = 400، (P ≤ 0.05)، درجات الحرية ١, 399						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.24.

استناداً إلى نتائج تحليل علاقات الارتباط والانحدار على المستويين الكلي والجزئي، تبين وجود علاقات ارتباط طردية ومعنوية بين التسويق الاستباقي والتميز التسويقي، إلى جانب تأثير معنوي وموجب للتسويق الاستباقي وأبعاده في تعزيز التميز التسويقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق. وعليه، تم قبول فرضية الارتباط الأولى بجميع فرضياتها الفرعية، وكذلك قبول فرضية التأثير الثانية والفرضيات المنبثقة عنها، بما يؤكد الدور المحوري للتسويق الاستباقي في تحقيق التميز التسويقي في البيئة المصرفية محل الدراسة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة إلى أن مديري المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق يمتلكون إدراكاً متقدماً لمفهوم التسويق الاستباقي وممارساته، بما يعكس وعياً متزايداً بأهمية الانتقال من الأساليب التسويقية التفاعلية إلى المبادرة وصناعة الفرص في بيئة مصرفية تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة.
2. أظهرت النتائج وجود تباين واضح في الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الاستباقي، حيث احتلت القدرة الإبداعية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتأثير، تلتها الاستشعار السوقي، ثم المرونة، وأخيراً تحمل المخاطر، وهو ما يشير إلى أن المصارف تركز بصورة أكبر على الإبداع وفهم السوق كأساس لبناء التفوق التسويقي، مع حاجة نسبية لتعزيز الأبعاد التنفيذية الداعمة.
3. تبينت النتائج أن أبعاد التميز التسويقي تحظى بدرجات متفاوتة من الاهتمام، إذ جاء بُعد الحفاظ على الجودة المطلوبة في مقدمة أولويات المصارف، يليه الاحتفاظ بالزبون، ثم القدرات الجوهرية، وأخيراً التحسين المستمر، بما يعكس توجهها استراتيجياً يوازن بين استقرار الأداء التسويقي وتحقيق القيمة الحالية، وبين متطلبات التطوير المستمر.
4. كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين التسويق الاستباقي بأبعاده الأربعة وبين التميز التسويقي على المستويين الكلي والجزئي، الأمر الذي يؤكد أن تبني الممارسات الاستباقية يمثل مدخلاً فاعلاً لتعزيز مختلف أبعاد التميز التسويقي في المصارف الخاصة.
5. أظهرت نتائج تحليل التأثير وجود تأثير معنوي وموجب للتسويق الاستباقي في التميز التسويقي، مع اختلاف في القوة التفسيرية بين الأبعاد، حيث برزت القدرة الإبداعية كأكثر الأبعاد إسهاماً في تفسير التغيرات في التميز التسويقي، في حين جاء تحمل المخاطر بأقل تأثير نسبي، مما يعكس اختلاف قدرة الأبعاد على تحويل التوجه الاستباقي إلى نتائج تسويقية ملموسة.
6. تؤكد النتائج الكلية للدراسة أن التسويق الاستباقي يشكل محركاً استراتيجياً رئيساً لتحقيق التميز التسويقي في المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق، ويساهم في بناء قيمة تسويقية مستدامة، وتعزيز الموقع التنافسي، ودعم قدرة المصارف على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

### ثانياً: التوصيات

1. توصي الدراسة المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق بتبني نهج متكامل للتسويق الاستباقي يقوم على تعزيز الابتكار، واستشراف احتياجات الزبائن المستقبلية، وربط المبادرات التسويقية بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد.
2. ضرورة إعطاء أولوية خاصة لتنمية القدرة الإبداعية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، ودعم فرق العمل التسويقية، وتبني آليات تشجع توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات مصرفية ذات قيمة مضافة.
3. توصي الدراسة بتعزيز الاستشعار السوقي عبر تطوير نظم المعلومات التسويقية، وتحليل بيانات الزبائن بصورة أعمق، ومتابعة التحولات التكنولوجية والتنظيمية في القطاع المصرفي، بما يدعم اتخاذ قرارات تسويقية استباقية قائمة على المعرفة.
4. تشجيع المصارف على تبني تحمل المخاطر المحسوبة في الأنشطة التسويقية، ولاسيما في مجالات الابتكار الخدمي والدخول إلى أسواق أو شرائح جديدة، بما يوازن بين الجراءة التسويقية وإدارة المخاطر.
5. العمل على تعزيز المرونة التسويقية من خلال تبسيط الإجراءات، وتحديث السياسات، وتحسين سرعة الاستجابة لتغيرات السوق وتوقعات الزبائن، بما يدعم الاستمرارية والقدرة على المنافسة.
6. تقترح الدراسة دعم أبعاد التميز التسويقي، ولاسيما القدرات الجوهرية والتحسين المستمر، عبر برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، وربط مؤشرات الأداء التسويقي بمبادرات الابتكار والجودة، بما يضمن استدامة الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

يتقدم الباحثان بالشكر والتقدير إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة صلاح الدين - أربيل، لما قدمته من دعم علمي وإداري أسهم في إنجاز هذا البحث. كما يعرب الباحثان عن امتنانهم لإدارات المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق ولمديريها الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة وتوفير البيانات اللازمة للدراسة. كذلك يثمن الباحثان جهود إدارة المجلة العلمية التي تولت إجراءات التحكيم والنشر.

**المصادر**

**أولاً: المصادر العربية:**

- ١- خليل، ليلي جار الله (٢٠٢١). اثر نظام الذكاء التسويقي في تبني الخدمات المالية الجديدة: دراسة استكشافية لدى المديرين في مصرف الرافدين في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ١-٢٢.
- ٢- رستم، كاوه محمد، ويابا، بيژان حسين، والسبعوي، يونس محمد خضر، (٢٠٢٤)، "دور القيادة الإبداعية بأبعادها في تعزيز التسويق الريادي"، بحث منشور، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٧)، العدد (١)، جامعة كويه - إقليم كردستان العراق.
- ٣- زوزو، فاطمة الزهراء. (٢٠١٤). دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون: دراسة ميدانية بمؤسسة الضياء بورقلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ٤- السالم، أحمد محمد. (٢٠١٩). دور القدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥(١١٢)، ص ٦٦-٦٨.
- ٥- عمر، محمد عبدالرحمن، (٢٠٢٥)، "دور القيادة التسويقية في بيئة الأعمال الديناميكية في تعزيز المرونة التسويقية"، بحث منشور، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٨)، العدد (٢)، جامعة كويه - إقليم كردستان العراق.
- ٦- مجيد، سامان صباح، ومحمد، جلال أحمد، (٢٠٢٥)، "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق رضا الزبون"، بحث منشور، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٨)، العدد (٢)، جامعة كويه - إقليم كردستان العراق.
- ٧- محمود، بهاء حبيب (٢٠١٨). اسهام الابعاد التسويقية للخدمة المتميزة في بناء استراتيجيات المكانة الذهنية وانعكاسها على رضا الزبون: دراسة حالة في فروع مطعم KFC في محافظة اربيل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١)، ص ١٥-٣٥.
- ٨- المنصوري، أحمد خالد. (٢٠٢٣). التحسين المستمر ودوره في تعزيز جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٩(١٣٣)، ص ٧٥-٩٠.
- ٩- يونس، احمد خليل (٢٠٢٢). الفرص التسويقية مدخل لتعزيز قيمة الزبون: دراسة استكشافية لدى العاملين في عدد من مطاعم الوجبات السريعة في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص ١-٢٠.

**ثانياً: المصادر العربية مترجمة**

- 1- Al-Mansouri, A. K. (2023). Continuous improvement and its role in enhancing the quality of electronic banking services: An analytical study in commercial banks. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(133), 75–90.
- 2- Al-Salem, A. M. (2019). The role of core competencies in achieving competitive advantage: An applied study in a sample of banks. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(112), 66–68.
- 3- Khalil, L. J. (2021). The impact of the marketing intelligence system on the adoption of new financial services: An exploratory study of managers at Rafidain Bank in Mosul City. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 11(2), 1–22.
- 4- Mahmood, B. H. (2018). The contribution of the marketing dimensions of outstanding service in building positioning strategies and their reflection on customer satisfaction: A case study of KFC restaurant branches in Erbil Governorate. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 8(1), 15–35.
- 5- Majid, S. S., & Mohammed, J. A. (2025). The role of organizational agility in achieving customer satisfaction. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2). Koya University, Kurdistan Region, Iraq.
- 6- Omar, M. A. (2025). The role of marketing leadership in a dynamic business environment in enhancing marketing flexibility. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2). Koya University, Kurdistan Region, Iraq.
- 7- Rustam, K. M., Yaba, B. H., & Al-Sabawi, Y. M. K. (2024). The role of creative leadership and its dimensions in enhancing entrepreneurial marketing. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1). Koya University, Kurdistan Region, Iraq.
- 8- Younis, A. K. (2022). Marketing opportunities as an approach to enhancing customer value: An exploratory study among employees in a number of fast-food restaurants in Mosul City. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 12(3), 1–20.
- 9- Zouzou, F. Z. (2014). *The role of service quality in achieving customer satisfaction: A field study at Al-Diaa Institution in Ouargla* (Master's thesis). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.

**ثالثاً: المصادر الاجنبية**

- 1- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organizational leadership in service firms. *International Journal of Innovation Management*, 22(2), pp. 1-25.
- 2- Bodlaj, M. (2010). The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and Business Review*, 12(4), pp. 241-261.
- 3- Bodlaj, M., Coenders, G. and Zabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), pp. 666-687.
- 4- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2017). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 61, pp. 149-162.
- 5- Chandy, R., Tellis, G.J., MacInnis, D.J., and Thaivanich, P. (2021). What to say about innovation?. *Journal of Marketing*, 85(1), pp. 118-120.

- 6- Covin, J.G., and Wales, W.J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), pp. 3–28.
- 7- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- 8- Day, G.S. (2020). Market-driven organizational transformation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), pp. 24-29.
- 9- Day, G.S. and Schoemaker, P.J.H. (2016). *Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies: Scanning, Sensemaking, and Strategic Learning*. Boston: Harvard Business Review Press.
- 10-De Luca, L.M., Herhausen, D., Troilo, G., and Rossi, A. (2021). Market sensing and proactive customer orientation in service firms: The role of value-based relationship strategies. *Industrial Marketing Management*, 96, pp. 139-152.
- 11-Doz, Y.L., and Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 370–382
- 12-Felipe, T., (et al.) (2025) ‘Digital transformation in commercial banks: Unraveling the strategies employed during the integration of Industry 4.0 technologies’, *Technological Forecasting and Social Change*. Publisher/Download: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266695442500024>.
- 13-Field, A. (2022). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edn. London: SAGE Publications.
- 14-Grönroos, C. (2017). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 4th Edn. Chichester: John Wiley & Sons.
- 15-Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2023). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd Edn. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- 16-Heirati, N., O’Cass, A., Schoefer, K., and Siahtiri, V. (2016). Do professional service firms benefit from customer and supplier collaborations in competitive, turbulent environments?. *Industrial Marketing Management*, 55, pp. 50-58.
- 17-Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E. and Kleijnen, M.H.P. (2020). The digital marketing capabilities gap: empirical evidence, managerial shortcomings, and future research streams. *Industrial Marketing Management*, 90, pp. 276-290.
- 18-Högström, C., Rosner, M. and Gustafsson, A. (2022). How to create value for customers through service innovations: The role of customer experience and resource integration’, (Journal), (volume/issue), pp. 12-14.
- 19-Homburg, C., Theel, M., and Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), pp. 1–22.
- 20-Homburg, C., Workman, J.P., and Jensen, O. (2012). A configuration perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 76(2), pp. 21-23.
- 21-Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B., and Rudd, J. (2021). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. (7th Edn.). Harlow: Pearson Education.
- 22-Huang, M.-H. and Rust, R.T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), pp. 30-50
- 23-Ibrahim, O.H. (2023). The availability of modern e-banking services and its impact on customer satisfaction: A field study in a sample of commercial banks in Duhok Governorate. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(1), pp. 121-135
- 24-Im, S., and Workman, J.P. (2020). Market creativity and innovation performance: The role of proactive marketing capability in dynamic markets. *Journal of Business Research*, 109, pp. 27-39.
- 25-Im, S., and Workman, J.P. (2020). Market sensing capability and proactive marketing strategies: Implications for new offering development and performance. *Industrial Marketing Management*, 89, pp. 27-40.
- 26-Jaworski, B.J., Kohli, A.K., and Sahay, A. (2020) ‘Driving markets: A typology and a seven-step approach. *Industrial Marketing Management*, 91, pp. 35-49.
- 27-Kamboj, S. and Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6), pp. 698-724.
- 28-Klaus, P. (2019). Customer experience: A research agenda. *Journal of Service Management*, 30(4), pp. 421-423.
- 29-Kotler, P., and Keller, K.L. (2022). *Marketing Management*. 16th Edn. Harlow: Pearson.
- 30-Kozlenkova, I.V., Samaha, S.A., and Palmatier, R.W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), pp. 1-21.
- 31-Kumar, V., and Reinartz, W. (2016) *Creating Enduring Customer Value*. Berlin: Springer.
- 32-Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., and Lecinski, J. (2022). *Digital Marketing and Customer Engagement: Framework and Strategies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- 33-Lemon, K.N., and Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey’, *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.
- 34-Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2018) *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 35-Majeed, S.S., and Muhammed, J.A. (2025). The role of organizational agility in achieving customer satisfaction’, *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2).
- 36-Malhotra, N.K., Nunan, D., and Birks, D.F. (2020). *Marketing Research: Applied Insight*. 6th Edn. Harlow: Pearson Education.

- 37-Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., and Krogstie, J. (2021). The role of big data analytics in enabling dynamic capabilities and firm performance: The impact of resource orchestration. *Information & Management*, 58(4), 103-169.
- 38-Moorman, C., and Day, G.S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 6-35.
- 39-Morgan, N. A., Vorhies, D. W., and Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- 40-Morgan, N.A., Whitler, K.A., Feng, H., and Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), pp. 4-29.
- 41-Mu, J., Thomas, E., Peng, G. and Di Benedetto, C.A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 64, pp. 187-201.
- 42-Narver, J.C., Slater, S.F., and MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334-347.
- 43-O’Cass, A. and Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding the roles of marketing capabilities and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 878-880.
- 44-Omar, M.A. (2025). The role of marketing leadership of a dynamic business environment in enhancing marketing flexibility. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2).
- 45-Pappas, I.O., Mikalef, P., Giannakos, M.N., and Krogstie, J. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*, 16, pp. 479-491.
- 46-Payne, A., Frow, P. and Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), pp. 467-489.
- 47-Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- 48-Reinartz, W., and Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), pp. 77-99.
- 49-Ritala, P., Kraus, S., Bouncken, R.B. and Kesting, P. (2021). Digital strategy and business model innovation: The role of capabilities and risk taking in dynamic environments. *Journal of Business Research*, 124, pp. 76-90.
- 50-Ritala, P., Kraus, S., Bouncken, R.B. and Vaara, E. (2021). Innovation, co-competition, and market shaping: A capability-based perspective for proactive market strategies. *Journal of Business Research*, 124, pp. 70-82
- 51-Rust, R.T., Moorman, C. and Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1), pp. 94-101.
- 52-Sahi, G.K., Gupta, M.C. and Cheng, T.C.E. (2020). The effects of strategic orientation on firm performance: The role of marketing capabilities and market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 90, pp. 505-520.
- 53-Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th Edn. Harlow: Pearson Education.
- 54-Sekaran, U. and Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 8th Edn. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 55-Teece, D.J., Peteraf, M.A. and Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), pp. 13-35.
- 56-Thabit, T.H. and Younus, S.Q. (2020). The efficiency of internal marketing dimensions to achieve organizational commitment: An analytical study in private universities in the Kurdistan Region of Iraq. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2), pp. 176-182.
- 57-Vorhies, D.W., and Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), pp. 80-94.
- 58-Wedel, M. and Kannan, P.K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 97-121.
- 59-Wedel, M. and Kannan, P.K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 97-121.
- 60-Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 8th Edn. New York: McGraw-Hill Education