

تأثير التيبس التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية
- دراسة تطبيقية في فروع مصرف الرشيد

**The Impact of Organizational Inertia on Data - Driven Marketing Efficiency:
The Mediating Role of Strategic Agility (An Applied Study at Al-Rasheed Bank Branches).**

د. زينة فلاح حسن الهليجي

Zena F. Alhaeegy

الجامعة التقنية الوسطى
كلية الفنون التطبيقية – بغداد

drzenaalhaeegy@mtu.edu.iq

م.م. محمد حسين راضي

Mohammed Hussein Radhi

جامعة وارث الأنبياء
كلية الإدارة والاقتصاد

mohammed.hussein@uowa.edu.iq

د. عمر عبد القادر خليل

Omar abdulqadir khaleel

ديوان الوقف السني

dromaralobaiddy1981@gmail.com

تاريخ التعديل : 2026/09/08

تاريخ النشر : 2026/10/25

تاريخ تقديم البحث : 2026/07/01

تاريخ قبول النشر : 2026/10/17

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التيبس التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات واختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة، وتركز الدراسة على فروع مصرف الرشيد التي تعمل في بيئة مصرفية تتسم بالتحول الرقمي المتسارع وتزايد الاعتماد على البيانات في صياغة القرارات والممارسات التسويقية، وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الأنماط والإجراءات التنظيمية الجامدة والمستمرة قد تحد من قدرة المصرف على الاستجابة للظروف المتغيرة والاستفادة بكفاءة من البيانات، في حين يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تؤدي دور الآلية التنظيمية التي تعزز هذه القدرة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة بلغت (305) موظفين من العاملين في فروع مصرف الرشيد، باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وحُللت البيانات باستخدام SPSS V26 والتحليل الوصفي واختبارات الثبات، و AMOS V24 للتحليل العاملي التوكيدي ونموذج المعادلات الهيكلية واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت مؤشرات الصدق والثبات ملاءمة أداة القياس، كما بينت مؤشرات جودة المطابقة لملاءمة النموذج المقترح لبيانات الدراسة.

كشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للتيبس التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية ($\beta = -0.48, P < 0.001$)، وتأثير سلبي مباشر في كفاءة التسويق القائم على البيانات ($\beta = -0.42, P < 0.001$)، في حين أظهرت الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في كفاءة التسويق القائم على البيانات ($\beta = 0.64, P < 0.001$). كما أظهر اختبار Bootstrap وجود تأثير غير مباشر معنوي للتيبس التنظيمي في كفاءة التسويق عبر الرشاقة الاستراتيجية ($\beta = -0.31, P < 0.001$)، مع فاصل ثقة تراوح بين (-0.404) و (-0.225)، بما يدعم وجود وساطة جزئية للرشاقة الاستراتيجية.

وتتمثل القيمة التطبيقية للدراسة في إبراز أهمية معالجة القيود التنظيمية بالتوازي مع تطوير القدرات المرتبطة بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد، بما يعزز قدرة المصارف على تحويل البيانات إلى ممارسات وقرارات تسويقية أكثر كفاءة. وتوصي الدراسة بإعادة النظر في الإجراءات التنظيمية التي تحد من الرشاقة، وتطوير القدرات الرقمية والتحليلية للعاملين وتعزيز حوكمة البيانات وتوفير آليات أكثر مرونة لإعادة تخصيص الموارد بما يدعم الرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات.

الكلمات المفتاحية: التيبس التنظيمي، الرشاقة الاستراتيجية، التسويق القائم على البيانات، مصرف الرشيد.

Abstract

This study is to understand how Organizational rigidity affects data-driven marketing efficiency and how strategic agility mediates between the two. The study emphasizes Al-Rashid Bank branches in banking industry that is experiencing rapid digitalization and a heavy usage of data for making marketing decisions and marketing practices. It is based on the assumption that the rigid and unchanging organizational structure and organizational procedures can hinder the bank to adapt to the dynamic environment and to make best use of data if conditions change, and strategic agility can be used as an organizational mechanism to increase the bank's adaptability and effectiveness in using data.

This study used descriptive analytical method, which involved questionnaires as its main data collection tools and the sample consisted of 305 employees from Al-Rashid Bank branches. Data analysis used descriptive statistics and reliability test in SPSS V26 and confirmatory factor analysis, structural equation modeling and assessment of direct and indirect effect in AMOS V24. The suitability of the measurement instrument was confirmed by the validity and reliability indicators and the suitability of the proposed model was supported by the goodness-of-fit indices. Results showed that organizational rigidity had significant negative effects on strategic agility ($\beta = -0.48$, $P < 0.001$) and had direct negative effects on data-driven marketing efficiency ($\beta = -0.42$, $P < 0.001$). On the other hand, data-driven marketing efficiency was found to have a statistically significant positive effect on strategic agility ($\beta = 0.64$, $P < 0.001$). The Bootstrap test also confirmed the indirect effects of organizational rigidity on marketing efficiency via strategic agility ($\beta = -0.31$; 95% CI = -0.404 to -0.225), supporting partial mediation via strategic agility.

This study's relevance in the real world is that it emphasizes the need to also work on the organizational constraints that can be worked on along with strategic sensitivity, collective commitment and fluidity of resources, which, in turn, helps banks to improve the ability to translate data into efficient marketing practices and decisions. The study calls for a review of organizational procedures that do not allow for flexibility, building digital and analytical skills in employees, better data governance, and more flexible processes to reallocate resources for strategic agility and marketing efficiency driven by data.

Key words: organizational rigidity, strategic agility, data-driven marketing, Al-Rasheed Bank.

المقدمة

نلاحظ القطاع المصرفي حالياً فيه تحولات متسارعة تفرضها بيئة الأعمال الرقمية ولا سيما في ظل وجود التطورات المستمرة في تقنيات تحليل البيانات وتزايد الاعتماد عليها لدعم الأنشطة التسويقية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Matuq et al., 2026). وقد أثر هذا التحول على طبيعة المؤسسات المصرفية وأدوارها؛ إذ لم تعد الكفاءة التشغيلية التقليدية كافية لتحقيق النجاح بل بات لزاماً على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات، والاستفادة من البيانات المتاحة، وتبني أساليب إدارية أكثر مرونة تتماشى مع وتيرة تقلبات السوق (Mghemish et al., 2026).

برزت "الرشاقة الاستراتيجية" كمفهوم جوهري في الفكر الإداري المعاصر، حيث تعبر عن قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال إعادة توجيه الموارد والاستراتيجيات بالسرعة والمرونة المناسبين (Numas, 2025). وفي المقابل، تُعد "التيبس التنظيمي" عاملاً قد يعيق قدرة المؤسسة على التكيف؛ فالتمسك بالروتين الإداري والهياكل التقليدية من شأنه أن يبطئ الاستجابة للتغيير ويحد من فرص الابتكار والتطوير (Yaqoob et al., 2024).

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في القطاع المصرفي نظراً للتوسع في استخدام التسويق القائم على البيانات؛ وهو نهج حديث يساعد البنوك على فهم سلوك العملاء واحتياجاتهم، وتحسين كفاءة الأنشطة التسويقية، وتعزيز الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن الاستفادة من هذا النهج لا تعتمد فقط على توفر البيانات وتحليلها، بل تعتمد أيضاً على قدرة المنظمة على إدارة تلك البيانات

وتوظيف الرؤى المستمدة منها في الوقت المناسب. إذ يمكن لمستويات التنبؤ التنظيمي المرتفعة أن تعيق سرعة الاستجابة للبيانات وتقلبات السوق، في حين تعزز الرقابة الاستراتيجية قدرة المنظمة على تسخير البيانات لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة. وتبحث هذه الدراسة في العلاقة بين التنبؤ التنظيمي والرقابة الاستراتيجية، وتحلل تأثيرهما على كفاءة التسويق القائم على البيانات في فروع مصرف الرشيد. وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الحد من التنبؤ التنظيمي وتعزيز الرقابة الاستراتيجية من شأنهما رفع كفاءة الأداء التسويقي، لا سيما في بيئة مصرفية تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات الثلاثة، مما يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية والتسويقية ذات الصلة، ويوفر توصيات عملية لتحسين الممارسات التنظيمية والتسويقية داخل القطاع المصرفي.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

نشاهد في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة في القطاع المصرفي مدفوعة بالتقدم الرقمي والتوسع في استخدام البيانات لفهم احتياجات العملاء وتطوير الخدمات ودعم اتخاذ القرارات التسويقية والإدارية. وقد جعلت هذه التحولات من قدرة البنوك على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة لها في الوقت المناسب عاملاً حاسماً للحفاظ على الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية (Maliki et al., 2024- Al). وفي الوقت ذاته لم يعد مجرد امتلاك البيانات كافياً لاستخلاص القيمة منها إذ تكمن أهمية البيانات في قدرة المؤسسة على تحليلها واستخدامها بالسرعة والمرونة المناسبتين وتحويل المعلومات الناتجة عنها إلى قرارات وممارسات تسويقية تعزز كفاءة الأداء وتحسن الاستجابة لمتطلبات العملاء.

وتمثل الرقابة الاستراتيجية قدرة تنظيمية تساعد المصارف على استشعار التغيرات في البيئة المحيطة وتوحيد جهود العاملين وإعادة توجيه الموارد بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة وتبرز أهمية هذه القدرة بصورة خاصة في البيئة المصرفية التي تتسم بتغير احتياجات العملاء وتسارع التطورات التقنية وتزايد المنافسة إذ ترتبط فاعلية الرقابة بقدرة المنظمة على تحقيق الحساسية الاستراتيجية وتعزيز الالتزام الجماعي وضمان انسيابية الموارد بما يدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات (Masoudi, 2025-Al).

وقد تواجه المنظمات في ظل الهياكل والإجراءات الإدارية المتراكمة تحديات تتصل بالتنبؤ التنظيمي ولا سيما عندما تتسم بعض الإجراءات بطول مساراتها أو تزداد مستويات المركزية أو تستمر أساليب العمل التقليدية في ظل متطلبات بيئية تتطلب سرعة أكبر في اتخاذ القرار والاستجابة وتكتسب هذه الإشكالية أهمية في المؤسسات المصرفية لأن بطء إعادة توجيه الموارد أو محدودية الرقابة في التعامل مع المتغيرات قد يحد من قدرة المنظمة على ترجمة المعلومات والبيانات المتاحة إلى استجابات تسويقية في الوقت المناسب. وتتضح المشكلة بصورة أكبر عند الربط بين التنبؤ التنظيمي وكفاءة التسويق القائم على البيانات إذ يتطلب هذا النوع من التسويق قدرة تنظيمية على الوصول إلى البيانات وتحليلها وتوظيف نتائجها في فهم سلوك العملاء وتحسين الخدمات والتجارب المقدمة لهم ودعم الابتكار التسويقي ورفع كفاءة الأداء إلى جانب التعامل مع البيانات ضمن ممارسات مناسبة للحوكمة والمسؤولية الأخلاقية ومن ثم فإن وجود قيود تنظيمية تحد من سرعة التنسيق واتخاذ القرار وإعادة توجيه الموارد قد يمثل تحدياً أمام الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها البيانات في المجال التسويقي.

ومن هنا تنطلق الدراسة من مشكلة تطبيقية تتمثل في الحاجة إلى التحقق ميدانياً من مدى ارتباط مستوى التنبؤ التنظيمي بقدرة فروع مصرف الرشيد على تحقيق الرقابة الاستراتيجية وما إذا كانت هذه الرقابة تمثل آلية يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين التنبؤ التنظيمي وكفاءة التسويق القائم على البيانات ولا تفترض الدراسة مسبقاً وجود مستوى مرتفع أو منخفض من التنبؤ أو الرقابة، وإنما تسعى إلى اختبار هذه العلاقات اعتماداً على البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: (ما تأثير التنبؤ التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات وما الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في هذه العلاقة في فروع مصرف الرشيد؟). ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل في الآتي:

- ما مستوى التبيس التنظيمي في فروع مصرف الرشيد؟
- ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد؟
- ما مستوى كفاءة التسويق القائم على البيانات في فروع مصرف الرشيد؟
- هل يؤثر التبيس التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية؟
- هل يؤثر التبيس التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات؟
- هل تؤثر الرشاقة الاستراتيجية في كفاءة التسويق القائم على البيانات؟
- هل تتوسط الرشاقة الاستراتيجية العلاقة بين التبيس التنظيمي وكفاءة التسويق القائم على البيانات؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى التبيس التنظيمي في فروع مصرف الرشيد، في ضوء أبعاده المتمثلة في: الجمود المعرفي، والقصور الذاتي التشغيلي، والجمود النفسي.
2. تقييم مستوى الرشاقة الاستراتيجية في فروع مصرف الرشيد استناداً إلى أبعادها المتمثلة في: الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، ومرونة الموارد.
3. تحديد مستوى كفاءة التسويق القائم على البيانات في فروع مصرف الرشيد وفقاً لأبعاد: تعزيز تجربة العميل، والابتكار التسويقي، وتحسين الأداء التسويقي، وحوكمة البيانات وأخلاقياتها.
4. اختبار الأثر المباشر للتبيس التنظيمي في كل من الرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات واختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في كفاءة التسويق القائم على البيانات.
5. اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في أثر التبيس التنظيمي على كفاءة التسويق القائم على البيانات، وذلك من خلال تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية وفقاً للنموذج المعتمد للدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة في تناوله العلاقة بين التبيس التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات، في إطار يسعى إلى تفسير هذه العلاقات ضمن البيئة المصرفية ويمكن بيانها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: يسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال الجمع بين التبيس التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات ضمن إطار مفاهيمي وتحليلي متكامل بما يعزز الفهم العلمي للعلاقات القائمة بين هذه المتغيرات ولاسيما في البيئة المصرفية.

الأهمية التطبيقية: يتيح الدراسة إمكانية الاستفادة من نتائجه في تشخيص مظاهر التبيس التنظيمي وتحديد انعكاساتها في الرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات، بما يساعد الإدارات المصرفية في تطوير الإجراءات والممارسات التنظيمية الداعمة للرشاقة والاستجابة للمتغيرات.

الأهمية التحليلية: تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يوضح طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيراتها كما تبحث الدراسة في الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين التبيس التنظيمي وكفاءة التسويق القائم على البيانات، مما يوفر تفسيراً أكثر شمولاً لهذه العلاقة.

الأهمية القطاعية: تنبثق الأهمية القطاعية لهذه الدراسة من تركيزها على تطوير الممارسات التسويقية في القطاع المصرفي وذلك في ظل التحول الرقمي وتزايد الاعتماد على البيانات وتتجلى هذه الأهمية في الاستخدام الفعال للبيانات لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعزيز تجربتهم ودعم تطوير الخدمات والابتكار فضلاً عن تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية والأداء العام داخل المصارف.

الأهمية الاستراتيجية : تعد الاهتمامات الاستراتيجية المتنوعة في إمكانية الإفادة من نتائجها في مساعدة الإدارات للتغذية الراجعة الاستراتيجية والتنظيمية و القدرة على التعامل مع الاستجابة والاستجابة لها في الوقت المناسب كما يمكن أن يساهموا في توجيه الاهتمام نحو إعادة تخصيص الموارد بشكل أكثر وضوحاً وتطوير القدرات الرقمية والتحليلية بما في ذلك دعم الأداء التسويقي والقدرة على الصرامة.

رابعاً: مجتمع الدراسة والعينة

تألف مجتمع الدراسة من 310 موظفين يعملون في فروع مصرف الرشيد المشمولة بالدراسة، وشمل ذلك مختلف المستويات الإدارية المحددة في نطاق الدراسة. ونظراً لإمكانية الوصول إلى مجتمع الدراسة المحدد، اعتمد الباحثون أسلوب الحصر الشامل؛ إذ تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع بدلاً من اختيار عينة منه. وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على 305 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي من أصل 310 استبانة وُزعت، مما أدى إلى تحقيق معدل استجابة فعلي بلغ 98.39%، في حين بلغت نسبة الاستبانة غير المستردة أو غير الصالحة للاستخدام 1.61%. وقد استُخدمت هذه الاستبانات الصالحة (البالغ عددها 305) لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

خامساً: أداة الدراسة ومقاييس الدراسة

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة لاختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، نظراً لملاءمتها لهدف الدراسة المتمثل في التعرف على آراء العاملين في فروع مصرف الرشيد تجاه متغيرات الدراسة. وقد تم بناء الاستبيان على أساس الإطار النظري والأدبيات الأكاديمية ذات الصلة بما يضمن توافقه مع طبيعة وأبعاد المتغيرات. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة متغيرات رئيسية هي: الصلابة التنظيمية كمتغير مستقل، وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط وكفاءة التسويق المبنية على البيانات كمتغير تابع. وقد تمت معالجة كل متغير من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس جوانبه المفاهيمية، مما يسهل القياس وتحليل العلاقات مع المتغيرات الأخرى. لقياس ردود فعل المستجيبين، استخدمت الدراسة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط وهو ما يتوافق مع المقياس المستخدم في الاستبيان الأصلي مع تحديد عدد العناصر وخيارات الاستجابة وفقاً للنسخة النهائية للأداة.

جدول (1): مقاييس الدراسة وأبعادها ومصادرها

المتغير	نوع المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
التبني التنظيمي	مستقل	التبني البصري	3	Huang et al.,2013)
		جمود العمل	4	
		التبني النفسي	3	
الرقابة الاستراتيجية	وسيط	الحساسية الاستراتيجية	4	(Oventhal,2016)
		الالتزام الجماعي	3	
		انسيابية الموارد	3	
التسويق القائم على البيانات	تابع	تحسين تجربة العملاء	5	(Cruz & Rosário,2025)
		الابتكار التسويقي القائم على البيانات	6	
		تحسين الأداء التسويقي	4	
		الحوكمة والأخلاقيات البيانية	3	

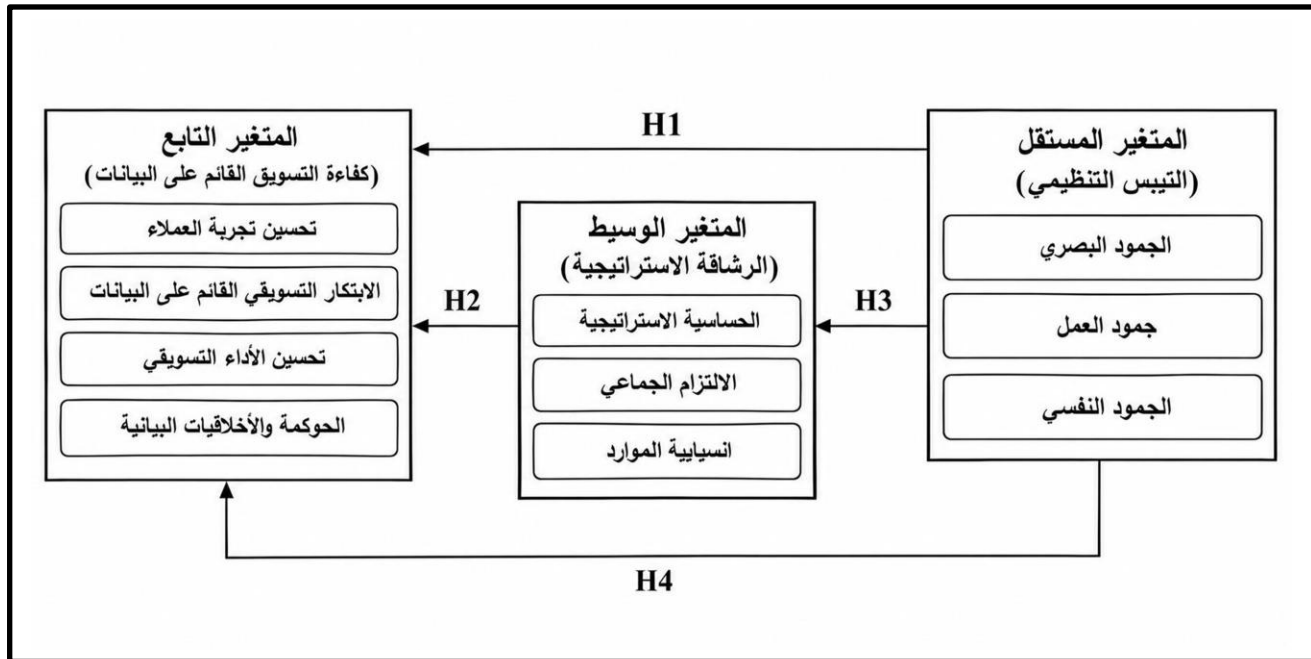
المصدر اعداد الباحثين

سادساً: الإطار الزمني والمكاني

الإطار المكاني: تتمثل حدود الدراسة المكانية في فروع مصرف الرشيد داخل العراق، بوصفها البيئة التطبيقية التي تم اختيارها لدراسة متغيرات الدراسة، نظراً لكونها تمثل إحدى المؤسسات المصرفية الحكومية المهمة التي تشهد تطبيقات متنوعة في مجال العمل المصرفي والتسويق القائم على البيانات.

الإطار الزمني: يغطي الإطار الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي تم خلالها تنفيذ الجانب الميداني للدراسة والتي شملت عملية جمع البيانات وتوزيع الاستبانة وتحليلها، خلال العام (2025 - 2026)، بما ينسجم مع متطلبات الدراسة وأهدافها الدراسية.

سابعاً: المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة

ثامناً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتيبس التنظيمي على كفاءة التسويق القائم على البيانات في فروع مصرف الرشيد.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على كفاءة التسويق القائم على البيانات في فروع مصرف الرشيد.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتيبس التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية في فروع مصرف الرشيد.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتيبس التنظيمي على كفاءة التسويق القائم على البيانات من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التيبس التنظيمي (Organizational Rigidity)

مفهوم التيبس التنظيمي

يُعدّ التيبس التنظيمي من المفاهيم التي تناولتها الأدبيات الإدارية الحديثة بوصفه عائقاً أمام التكيف والتجديد داخل المنظمات ويشير هذا المفهوم إلى حالة التيبس أو الصلابة في الهياكل التنظيمية والإجراءات والقرارات، بما يحدّ من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Hannan & Freeman, 1984). وكما يعرف (Li & Vasconcelos, 2023) التيبس التنظيمي بأنه الاعتماد على القواعد والإجراءات الموحدة التي تحدّ من مبادرة العاملين وتقلل من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات. التيبس التنظيمي يعبر عن صعوبة أو عجز المنظمة عن تنفيذ التغيير نتيجة الاعتماد على الروتينات السابقة ومقاومة التعديل في العمليات والإجراءات (Yusof & Romle, 2020). يُعرف (Dong, 2023) التيبس التنظيمي بأنه ميل المنظمة إلى

الاستمرار في أنماطها وهياكلها الحالية، مع مقاومة التغيير نتيجة ترسخ الروتينات والقواعد التنظيمية، ويعكس هذا المفهوم اعتماداً مفراطاً على الخبرات السابقة والعمليات المعيارية، مما يحدّ من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، كما يرتبط التبيس التنظيمي بوجود هياكل هرمية معقدة واتخاذ قرارات بطيئة، الأمر الذي يضعف الاستجابة الاستراتيجية ويؤدي هذا التبيس إلى تقليل الابتكار وإعاقة تطوير القدرات الديناميكية داخل المنظمة وبالتالي، يُعدّ التبيس التنظيمي أحد أبرز العوائق أمام تحقيق الرشاقة والرشاقة في بيئات الأعمال المعاصرة.

يُعرّف التبيس التنظيمي بأنه حالة تنشأ عندما تعتمد المنظمة بشكل مفرط على الروتينات والممارسات المستندة إلى النجاحات السابقة، مما يجعلها غير قادرة أو غير راغبة في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال ويؤدي هذا الاعتماد إلى إعاقة التغيير وتقليل الرشاقة الاستراتيجية، حيث تصبح المنظمة مقيدة بأنماط تفكير وسلوك بصعب تعديلها. كما يعكس التبيس التنظيمي ضعف القدرة على الاستجابة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية، مما يؤثر سلباً في الأداء والابتكار لذلك يُعدّ هذا المفهوم من العوامل الرئيسة التي تحدّ من تحقيق الرشاقة التنظيمية والاستراتيجية في المنظمات المعاصرة (Chatterjee, 2025).

ابعاد التبيس التنظيمي

يمكن قياس التبيس التنظيمي من خلال نموذج (Huang et al., 2013) ويمكن توضيح الابعاد كالآتي:

التبيس البصري: يُعرّف التبيس البصري بأنه ميل النظام الإدراكي إلى الاستمرار في تفسير أو إدراك الأنماط البصرية الحالية استناداً إلى المعطيات أو الخبرات السابقة، بحيث يؤثر الإدراك السابق في كيفية تفسير المثيرات اللاحقة، حتى عندما تكون هذه المثيرات غامضة أو متغيرة. ويظهر هذا بوضوح في دراسات الإدراك الحركي، حيث يؤدي التعرض المسبق لمنبه بصري معين إلى "توجيه" تفسير الحركة أو الشكل في اللحظات التالية (Jiang & Mark, 1998).

جمود العمل: يعتبر هو ظاهرة تنظيمية تعكس ميل الأفراد أو المؤسسات إلى الاستمرار في استخدام الأساليب والروتينات التقليدية في أداء العمل. وينشأ هذا التبيس نتيجة التمسك بالبنى والإجراءات القائمة والاعتماد على الخبرة السابقة. كما يؤدي إلى مقاومة التغيير حتى في ظل وجود ضغوط بيئية أو فرص للتطوير. ويسهم في إبطاء التكيف مع المتغيرات ويحدّ من الابتكار التنظيمي. لذلك، يُعد جمود العمل أحد أبرز العوائق أمام الرشاقة والكفاءة في بيئات الأعمال الحديثة (Chatterjee, 2025).

التبيس النفسي: يُعرّف بأنه ميل الفرد إلى الاستمرار في أنماط التفكير والمشاعر والسلوكيات نفسها، حتى في ظل تغيير الظروف أو ظهور معلومات جديدة تستدعي التعديل. ويعكس هذا المفهوم نوعاً من المقاومة الداخلية للتغيير، حيث يعتمد الفرد على خبراته السابقة ومعتقداته الراسخة، مما يحدّ من مرونته النفسية وقدرته على التكيف مع المستجدات (Kahneman & Sunstein, 2021).

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية والتفاعل معها بمرونة وسرعة، من خلال تعديل استراتيجياتها وإعادة تخصيص مواردها بشكل مستمر وتستند إلى مزيج من الاستباقية، والرشاقة، وسرعة الاستجابة كما تمكّن المنظمة من تحويل التهديدات إلى فرص وتعزيز قدرتها التنافسية وتسهم في تحقيق التكيف المستدام في بيئات تتسم بعدم الاستقرار لذلك، تُعد من أهم القدرات الديناميكية في المنظمات الحديثة (de Diego & del Valle, 2023). الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة ديناميكية تمكّن المنظمة من استشعار التغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة ومرونة وتعتمد على إعادة تشكيل الاستراتيجيات والموارد بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة كما تسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الاستجابة الاستباقية للفرص والتهديدات وتُعد أداة أساسية لضمان الاستمرارية في ظل عدم اليقين. لذلك، تمثل أحد أهم محددات التفوق التنافسي في المنظمات الحديثة (Alhosseiny, 2023).

يُعرّف (Asghar & Kraus, 2024) الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية في وقت مبكر، والاستجابة لها بسرعة ومرونة من خلال إعادة تهيئة الاستراتيجيات والهياكل والموارد باستمرار، بما يمكنها من الحفاظ على أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات ديناميكية وغير مستقرة، كما تُعد الرشاقة الاستراتيجية قدرة ديناميكية تشمل التنبؤ بالتغيرات، وسرعة اتخاذ القرار، وإعادة تخصيص الموارد بمرونة لضمان التكيف الاستراتيجي المستمر. تشير الرشاقة

الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة متعددة الأبعاد على التكيف المستمر مع البيئات الديناميكية من خلال تعديل توجهاتها الاستراتيجية وعملياتها بشكل سريع ومرن، بما يشمل إعادة تشكيل الاستراتيجية ومراجعة آليات تنفيذها على مستوى المنظمة ككل، وليس فقط على مستوى التخطيط، بما يعزز قدرتها على مواجهة عدم اليقين وتحقيق الأداء المستدام (Prange, 2024).

أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تُعد الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تركز على قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية غير المستقرة، وقد اعتمد مقياس (Oventhal, 2016) في قياسها على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد، والتي تعكس معاً مدى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات، وتوحيد الجهود التنظيمية، وإعادة توزيع الموارد بمرونة لدعم الاستجابة الاستراتيجية الفاعلة. ويمكن توضيح الأبعاد كالآتي:-

الحساسية الاستراتيجية: تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر والدقيق للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر، بما يمكنها من فهم الاتجاهات المستقبلية والتحديات المحتملة، واتخاذ قرارات استباقية تعزز قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة تعكس الاستجابة السريعة قدرة المنظمة على رصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل فوري وفعال وهي تتيح لصناع القرار تعديل الإجراءات التنظيمية بما يتماشى مع الفرص الناشئة والتهديدات المحتملة (Amin & Mhaibes, 2024).

الالتزام الجماعي : يشير الالتزام الجماعي إلى مدى مشاركة القادة والموظفين في فهم مشترك للتوجهات والأولويات الاستراتيجية للمنظمة وهو يعكس تكامل الجهود الفردية والإدارية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التعاون والثقة المتبادلة ويُسهّل المستوى العالي من الالتزام الجماعي عملية اتخاذ القرارات المنسقة ويدعم التنفيذ الفعال للمبادرات الاستراتيجية وكما يشجع الموظفين على المشاركة في تبني استراتيجيات جديدة والاستجابة بشكل جماعي للتغيرات في البيئة الخارجية ويمثل الالتزام الجماعي ركيزة هامة لتحقيق المواءمة التنظيمية وضمان استجابة موحدة للتحديات الاستراتيجية (Herzallah & Barghouthi, 2025).

انسيابية الموارد (مرونة الموارد): وتشير مرونة الموارد إلى قدرة المنظمة على نقل مواردها وإعادة تخصيصها وتوظيفها بمرونة عبر مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية وهي تتيح للإدارة توجيه الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية وغيرها نحو المجالات التي تعكس الأولويات الاستراتيجية المتغيرة ويقلل هذا البعد من القيود المرتبطة بالترتيبات التنظيمية الجامدة، كما يسهل الاستخدام الكفء للموارد المتاحة وتتيح مرونة الموارد للمنظمات أيضاً الاستجابة بسرعة أكبر عند ظهور فرص جديدة أو عند حدوث تهديدات غير متوقعة تتطلب إجراءً فورياً، فإن الإدارة الفعالة والتخصيص المرن للموارد يمكن أن يعززا القدرة التنظيمية على التكيف ويدعما الأداء في بيئات الأعمال الديناميكية (Boccardelli & Gerardi, 2025).

ثالثاً: التسويق القائم على البيانات

1. مفهوم التسويق القائم على البيانات

يُعرّف التسويق القائم على البيانات بأنه أسلوب تسويقي حديث يعتمد على جمع البيانات من مصادر رقمية متعددة وتحليلها باستخدام أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي، بهدف دعم اتخاذ القرارات التسويقية بصورة دقيقة وفعالة. ويسهم هذا الأسلوب في تحسين فهم سلوك العملاء، وتخصيص الأنشطة التسويقية، ورفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحويل البيانات إلى معلومات ورؤى قابلة للتطبيق تعزز قدرة المنظمة التنافسية (Qin & Zhou, 2024). يعتبر التسويق القائم على البيانات توجهاً حديثاً في مجال التسويق إذ يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بسلوك الزبائن وتفضيلاتهم واتجاهات السوق وشم معالجة هذه المعلومات وتحليلها لتيسير اتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة وموضوعية ويختلف هذا النهج عن الاعتماد على الحدس أو أساليب التسويق التقليدية من خلال الاستفادة من البيانات المتاحة لتكوين فهم أوضح لاحتياجات العملاء وتحولات السوق، فإن استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي يحول البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتطبيق توجّه الأنشطة التسويقية وتعزز كفاءتها مما يتيح

للمؤسسات تصميم حملات تلائم احتياجات العملاء بشكل أفضل ويزيد من قدرتها على الاستجابة للتوقعات المتغيرة و المساهمة في تحسين تجربة الزبون ورفع كفاءة وفعالية الأداء التسويقي (Cruz & Rosário, 2025).

ومن منظور آخر ينطوي التسويق القائم على البيانات على الاستخدام المنهجي لأحجام كبيرة من البيانات الرقمية وتقنيات التحليل الحديثة بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتعزيز دقة وموضوعية اتخاذ القرارات التسويقية. ويُمكن هذا النهج المؤسسات من تحديد أنماط سلوك العملاء وتوقع الاحتياجات المستقبلية وتطوير عروض تسويقية أكثر استهدافاً استناداً إلى معلومات موثوقة. وعلاوة على ذلك، فإن تحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية وقابلة للتنفيذ يساعد المؤسسات على تحسين تخصيص الموارد التسويقية وتعزيز فعالية أنشطتها التسويقية. كما يدعم استخدام البيانات بهذه الطريقة قدرة المؤسسات على الاستجابة بفعالية أكبر لتغيرات السوق وتطوير استراتيجيات تسويقية تركز على العملاء ونتيجة لذلك يمكن أن يشكل التسويق القائم على البيانات آلية مهمة لتحسين الأداء التسويقي وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة (Novitasari & Young, 2026).

2. أبعاد التسويق القائم على البيانات

اعتمدت الأدبيات الحديثة في التسويق القائم على البيانات على مجموعة أبعاد أساسية تُستخلص من العمليات التحليلية لاتخاذ القرار التسويقي، وقد أشار (Cruz & Rosário, 2025) إلى أن هذا المجال يقوم على أربعة أبعاد رئيسية مترابطة هي:

1. تحسين تجربة العملاء: يشير (Kilinc, 2024) إلى أن تحسين تجربة العملاء يتم عبر توظيف البيانات الرقمية وتحليلها لفهم احتياجات وسلوك العملاء، ومن ثم تصميم تفاعلات تسويقية أكثر تخصيصاً واتساقاً عبر مختلف نقاط الاتصال. كما يركز هذا التوجه على استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتقديم تجربة سلسلة ومتكاملة تزيد من رضا العملاء وولائهم وتعزز القيمة المدركة للخدمة.

2. الابتكار التسويقي القائم على البيانات: يُعرّف الابتكار التسويقي القائم على البيانات بأنه استخدام البيانات الرقمية والتحليلات المتقدمة لتطوير أساليب واستراتيجيات تسويقية جديدة وأكثر فاعلية، من خلال فهم أعمق لسلوك العملاء واتجاهات السوق. ويسهم هذا البعد في تمكين المنظمات من تصميم حلول تسويقية مبتكرة، وتحسين استهداف الفئات السوقية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار التسويقي اعتماداً على رؤى مستمدة من البيانات، بما يعزز قدرتها التنافسية في بيئات الأعمال الديناميكية (Qin & Zhou, 2024).

3. تحسين الأداء التسويقي: أن تحسين الأداء التسويقي في إطار التسويق القائم على البيانات يعتمد على استخدام التحليلات الرقمية والبيانات الضخمة لتقييم فعالية الحملات التسويقية بشكل مستمر، واتخاذ قرارات دقيقة تؤدي إلى رفع كفاءة الإنفاق التسويقي وتحسين العائد على الاستثمار (ROI)، فضلاً عن تعزيز القدرة على التخصيص والاستهداف الفعال للعملاء، كما تؤكد الأدبيات أن اعتماد التحليلات التسويقية القائمة على البيانات يسهم في تحسين سرعة ودقة القرارات التسويقية ورفع الأداء الكلي للمنظمات في البيئات التنافسية (Kawsar, 2025).

4. الحوكمة والأخلاقيات البيانية: تشير الأدبيات الحديثة إلى أن حوكمة البيانات تمثل الإطار الذي يحدد السلطة والمسؤوليات والسياسات الخاصة بإدارة البيانات داخل المنظمة، بهدف ضمان جودتها وأمنها وتقليل المخاطر المرتبطة بها في حين تُعنى الأخلاقيات البيانية بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم جمع البيانات واستخدامها وتخزينها، بما يضمن حماية الخصوصية، والعدالة، والشفافية، وتقليل الأضرار المحتملة على الأفراد والمجتمع، كما تؤكد الدراسات أن التكامل بين الحوكمة والأخلاقيات أصبح ضرورياً في البيئات الرقمية الحديثة لضمان الاستخدام المسؤول للبيانات وتعزيز الثقة في النظم القائمة على البيانات (He, K, 2024).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في فروع مصرف الرشيد، والبالغ عددهم (310) موظفاً، وقد جرى توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع المستهدف، واستُرْجعت (305) استبانات صالحة للتحليل، وبنسبة استجابة بلغت (98.39%). واعتمدت الدراسة برنامج SPSS V26 في التحليل الوصفي واختبارات الثبات، وبرنامج AMOS V24 في التحليل العملي التوكيدي ونموذج المعادلات الهيكلية واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

جدول (2): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	190	62.30
	أنثى	115	37.70
	المجموع	305	100
العمر	أقل من 30 سنة	61	20.00
	30-39 سنة	112	36.72
	40-49 سنة	83	27.21
	50 سنة فأكثر	49	16.07
	المجموع	305	100
التحصيل العلمي	دبلوم	36	11.80
	بكالوريوس	176	57.70
	دراسات عليا	93	30.50
	المجموع	305	100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	54	17.70
	5-10 سنوات	89	29.20
	11-15 سنة	91	29.80
	أكثر من 15 سنة	71	23.30
	المجموع	305	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V26.

يتضح من الجدول (2) تنوع أفراد العينة من حيث الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مع ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس، فضلاً عن وجود تمثيل ملحوظ لفئات الخدمة المتوسطة والطويلة، بما يوفر قاعدة مناسبة لتحليل متغيرات الدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد التحليل الوصفي على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

جدول (3): المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
التيبس التنظيمي	التيبس البصري	3.42	0.81	23.68	68.40
	جمود العمل	3.57	0.78	21.85	71.40
	التيبس النفسي	3.31	0.84	25.38	66.20
	المؤشر الكلي	3.43	0.81	23.64	68.67
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	3.71	0.73	19.68	74.20
	الالتزام الجماعي	3.64	0.76	20.88	72.80
	انسيابية الموارد	3.52	0.79	22.44	70.40
	المؤشر الكلي	3.62	0.76	21.00	72.47
كفاءة التسويق القائم على البيانات	تحسين تجربة العملاء	3.68	0.72	19.57	73.60
	الابتكار التسويقي	3.55	0.76	21.41	71.00
	القائم على البيانات	3.61	0.74	20.50	72.20
	المؤشر الكلي	3.77	0.70	18.57	75.40

				والأخلاقيات البيانية	
			3.65	المؤشر الكلي	
73.05	20.01	0.73			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS V26.

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن المتوسط الكلي للتبَيَس التنظيمي بلغ (3.43)، مقابل (3.62) للرشاقة الاستراتيجية و (3.65) لكفاءة التسويق القائم على البيانات. كما جاءت معاملات الاختلاف ضمن مستويات مقاربة، مما يعكس تقارباً نسبياً في استجابات أفراد العينة.

ثالثاً: اختبار الثبات والصدق التقاربي

تم التحقق من جودة نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، ومعامل Cronbach's Alpha، والثبات المركب CR، ومتوسط التباين المستخرج AVE.

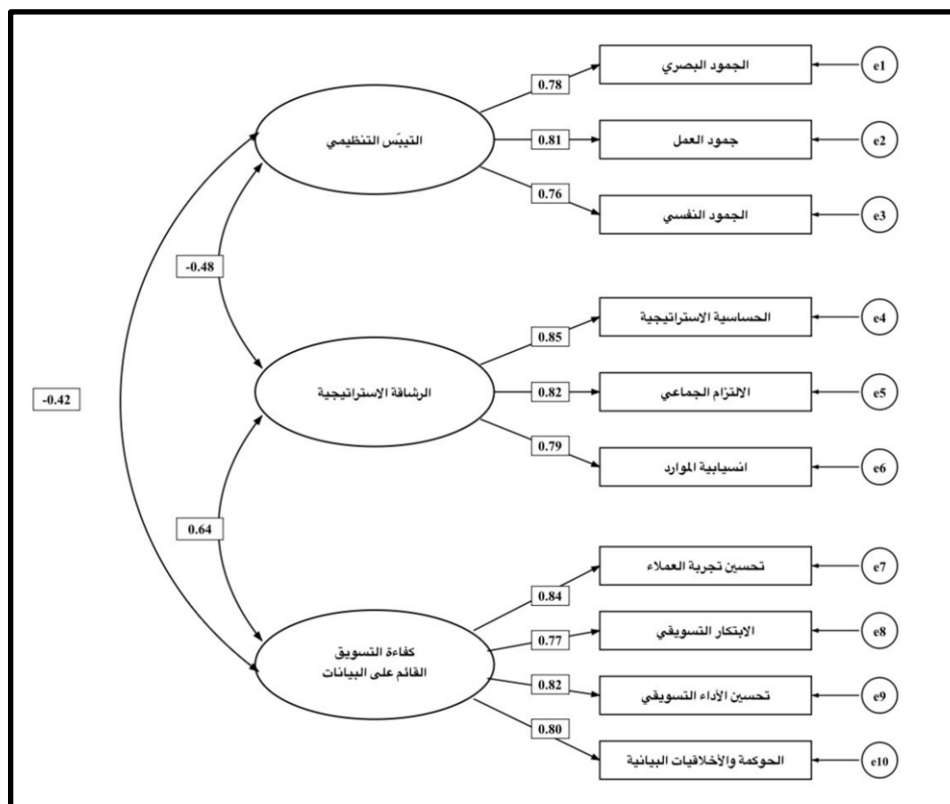
جدول (4): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي

المتغير	نطاق التشبعات العاملية	Cronbach's Alpha	CR	AVE
التبَيَس التنظيمي	0.81-0.76	0.86	0.88	0.65
الرشاقة الاستراتيجية	0.85-0.79	0.89	0.91	0.68
كفاءة التسويق القائم على البيانات	0.84-0.77	0.88	0.90	0.66

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

في الجدول (4) يتبين أن التشبعات العاملية جاءت ضمن مستويات مناسبة، كما تجاوزت قيم Alpha و CR الحدود المقبولة، وتجاوزت قيم AVE المستوى المرجعي (0.50)، مما يدعم ثبات المقاييس وصدقها التقاربي.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

الشكل (2): النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة

يوضح الشكل (2) النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة، من خلال بيان العلاقة بين المتغيرات الكامنة وأبعادها المعتمدة في القياس، والمتمثلة في التيبس التنظيمي، والرشاقة الاستراتيجية، وكفاءة التسويق القائم على البيانات. ويهدف النموذج إلى التحقق من صلاحية أبعاد القياس وتشبعها بمتغيراتها الكامنة تمهيداً لاختبار النموذج الهيكلي وفرضيات التأثير والوساطة.

خامساً: اختبار جودة مطابقة النموذج

جدول (5): مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة

المؤشر	القيمة	المستوى المقبول
df/χ^2	2.45	$3 \geq$
GFI	0.92	$0.90 \leq$
IAGF	0.90	$0.90 \leq$
CFI	0.93	$0.90 \leq$
TLI	0.93	$0.90 \leq$
RMSEA	0.06	$0.08 \geq$
RMR	0.04	$0.05 \geq$

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

توضح النتائج في الجدول (5) أن مؤشرات المطابقة تقع ضمن المستويات المقبولة الأمر الذي يشير إلى ملاءمة النموذج لبيانات الدراسة، ومن ثم إمكانية الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

سادساً: اختبار الفرضيات الرئيسية

جدول (6): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة

الفرضية	المسار	β	S.E	C.R	P	القرار
H1	التيبس التنظيمي ← كفاءة التسويق القائم على البيانات	-0.42	0.071	-5.92	$0.001 >$	مدعومة
H2	الرشاقة الاستراتيجية ← كفاءة التسويق القائم على البيانات	0.64	0.063	10.16	$0.001 >$	مدعومة
H3	التيبس التنظيمي ← الرشاقة الاستراتيجية	-0.48	0.068	-7.06	$0.001 >$	مدعومة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود تأثير سلبي معنوي للتيبس التنظيمي في كل من الرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات، إذ بلغت معاملات التأثير (-0.48) و (-0.42) على التوالي. وفي المقابل ظهر تأثير إيجابي معنوي للرشاقة الاستراتيجية في كفاءة التسويق القائم على البيانات بلغ (0.64)، وجميعها عند مستوى $P < 0.001$ ، وبذلك حظيت الفرضيات H1 و H2 و H3 بالعدم الإحصائي.

سابعاً: اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية

لاختبار H4، تم تحليل التأثير المباشر وغير المباشر والكلّي، فضلاً عن استخدام Bootstrap للتحقق من معنوية التأثير غير المباشر.

جدول (7): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

المسار	التأثير المباشر β	التأثير غير المباشر β	التأثير الكلي β
التيبس التنظيمي ← الرشاقة الاستراتيجية	-0.48	—	-0.48
الرشاقة الاستراتيجية ← كفاءة التسويق	0.64	—	0.64
التيبس التنظيمي ← كفاءة التسويق	-0.42	-0.31	-0.73

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

في الجدول (7) يتضح وجود تأثير غير مباشر للتبّيس التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات عبر الرشاقة الاستراتيجية بلغ (-0.31)، إلى جانب استمرار التأثير المباشر (-0.42)، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية.

جدول (8): اختبار التأثير غير المباشر باستخدام Bootstrap

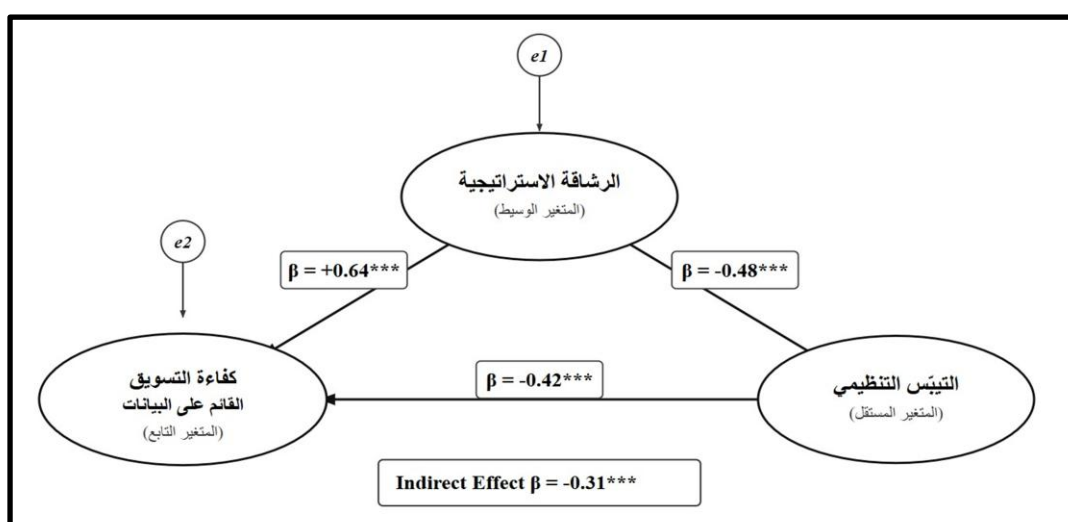
المسار الوسيط	β غير المباشر	Boot S.E	الحد الأدنى	الحد الأعلى	P	القرار
التبّيس التنظيمي ← الرشاقة الاستراتيجية ← كفاءة التسويق	-0.31	0.046	-0.404	-0.225	>0.001	مدعومة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

في الجدول (8) أظهر اختبار Bootstrap أن فاصل الثقة للتأثير غير المباشر تراوح بين (-0.404) و (-0.225)، ولم يتضمن الصفر، مما يؤكد معنوية التأثير غير المباشر. ومع استمرار التأثير المباشر للتبّيس التنظيمي في كفاءة التسويق، فإن النتائج تدعم الوساطة الجزئية للرشاقة الاستراتيجية، وبذلك تحظى الفرضية H4 بالدعم الإحصائي.

ثامناً: النموذج الهيكلي النهائي

يُعرض النموذج الهيكلي النهائي متضمناً المسارات الأساسية ومعاملات التأثير المعيارية، وكما يأتي:



الشكل (2): النموذج الهيكلي النهائي لاختبار فرضيات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

يوضح الشكل (2) أن التبّيس التنظيمي يرتبط سلباً بالرشاقة الاستراتيجية وكفاءة التسويق القائم على البيانات، في حين ترتبط الرشاقة الاستراتيجية إيجاباً بكفاءة التسويق، مع وجود تأثير غير مباشر للتبّيس التنظيمي عبر المتغير الوسيط. تاسعاً: الملخص الإحصائي لاختبار الفرضيات

جدول (9): النتائج النهائية لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	العلاقة المختبرة	β	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	التبّيس التنظيمي ← كفاءة التسويق القائم على البيانات	-0.42	$P < 0.001$	مدعومة
H2	الرشاقة الاستراتيجية ← كفاءة التسويق القائم على البيانات	+0.64	$P < 0.001$	مدعومة
H3	التبّيس التنظيمي ← الرشاقة الاستراتيجية	-0.48	$P < 0.001$	مدعومة
H4	التبّيس التنظيمي ← الرشاقة الاستراتيجية ← كفاءة التسويق	-0.31	Bootstrap معنوي	مدعومة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS V24.

يتضح من جدول (9) أن جميع فرضيات الدراسة قد حظيت بالدعم الإحصائي، إذ أظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة معنوية بين متغيرات الدراسة فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر للتيسر التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات عبر الرشاقة الاستراتيجية بما يدعم الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في النموذج المقترح.

الاستنتاجات

1. بينت الدراسة أن العلاقة بين التيسر التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية تمثل مدخلاً تفسيرياً مهماً لفهم قدرة المنظمات المصرفية على التكيف، إذ يشكل التيسر التنظيمي قيداً تنظيمياً يمكن أن يحد من تطوير القدرات اللازمة للاستجابة السريعة للتغيرات.
2. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للتيسر التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل التأثير $(\beta = -0.48, P < 0.001)$ ، مما يشير إلى أن زيادة مظاهر التيسر في الإجراءات والممارسات التنظيمية ترتبط بانخفاض مستوى الرشاقة الاستراتيجية في فروع مصرف الرشيد.
3. تؤكد الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية لا تقتصر على سرعة الاستجابة للمتغيرات، وإنما تتضمن تكامل الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد بوصفها قدرات مترابطة تساعد المنظمة على تحويل التغيرات والمعلومات إلى استجابات تنظيمية مناسبة.
4. تشير النتائج في الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على كفاءة التسويق القائم على البيانات $(\beta = 0.64, P < 0.001)$. حيث تؤكد على أهمية تعزيز قدرة المصارف على استشعار التغيرات البيئية وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية وإعادة تخصيص الموارد استجابةً لديناميكيات السوق حيث تساهم هذه العوامل مجتمعة في تحقيق استخدام أكثر فعالية للبيانات في الأنشطة التسويقية وعمليات اتخاذ القرار.
5. أظهرت الدراسة وجود تأثير سلبي مباشر للتيسر التنظيمي في كفاءة التسويق القائم على البيانات، إذ بلغ $(\beta = -0.42, P < 0.001)$ ، بما يشير إلى أن الإجراءات الجامدة والروتين التنظيمي قد يحدان من سرعة تحويل البيانات إلى قرارات وممارسات تسويقية.
6. أثبت نموذج الدراسة وجود وساطة جزئية للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين التيسر التنظيمي وكفاءة التسويق القائم على البيانات، إذ بلغ التأثير غير المباشر $(\beta = -0.31)$ ، مع فاصل ثقة Bootstrap بين $(-0.404, -0.225)$ ، مما يوضح أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل إحدى الآليات التنظيمية التي تفسر جزءاً من هذه العلاقة.
7. أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسط الكلي للرشاقة الاستراتيجية بلغ (3.62)، في حين بلغ المتوسط الكلي لكفاءة التسويق القائم على البيانات (3.65)، مع تسجيل الحساسية الاستراتيجية أعلى متوسط بين أبعاد الرشاقة (3.71)، والحوكمة والأخلاقيات البيانية أعلى متوسط ضمن أبعاد كفاءة التسويق (3.77).
8. دعمت مؤشرات الثبات والصدق التقاربي وجودة المطابقة صلاحية النموذج المقترح لاختبار العلاقات بين المتغيرات، كما أظهرت النتائج أن تفسير كفاءة التسويق القائم على البيانات يتطلب الجمع بين البعد التقني للبيانات والبعد التنظيمي المتمثل بالرشاقة والرشاقة الاستراتيجية.

التوصيات

1. إعادة تصميم الإجراءات التنظيمية في فروع مصرف الرشيد بما يقلل التعقيد والروتين مع مراجعة الإجراءات التي تؤدي إلى إبطاء اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والتسويق والبيانات.
2. وضع برنامج مؤسسي لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية يركز على تطوير الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد، وربط هذه الأبعاد بآليات واضحة للاستجابة للتغيرات المصرفية والتسويقية.
3. تطوير مهارات العاملين في تحليل البيانات والتسويق الرقمي من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على أدوات تحليل بيانات العملاء والتحليلات التنبؤية، وتوظيف نتائج التحليل في القرارات التسويقية.

4. العمل على تعزيز مرونة تخصيص الموارد والرشاقة الاستراتيجية حيث ينبغي على المصارف تبني آليات أكثر مرونة وسرعة لإعادة تخصيص الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية نحو أنشطة التسويق ذات الأولوية ويجب دعم ذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وتعزيز التنسيق الداخلي، وتسريع تدفق المعلومات لتعزيز قدرة الفروع على الاستجابة للتغيرات وتخفيف آثار التبيس التنظيمي.
5. العمل على تطوير نظام تسويقي متكامل قائم على البيانات حيث ينبغي على المصارف إنشاء نظام تسويقي شامل يربط بين بيانات الزبائن وسلوكياتهم واحتياجاتهم وبين مؤشرات الأداء التسويقي ومن شأن ذلك تسهيل التطبيق الفعال للرؤى التحليلية لتحسين تجربة الزبون وتطوير الخدمات والعروض والحملات التسويقية بما يضمن مواكبة ظروف السوق المتغيرة باستمرار وتوقعات العملاء.
6. العمل على تعزيز حوكمة البيانات والاستخدام المسؤول لها حيث يتطلب ذلك تطبيق سياسات وإجراءات واضحة تنظم جودة البيانات وأمنها وخصوصيتها وآليات استخدامها ضمن الأنشطة التسويقية مما يضمن استثمار البيانات بشكل سليم ومسؤول، فإن ممارسات حوكمة البيانات الفعالة تعزز الثقة في البيانات وتشجع على استخدامها لدعم القرارات والأنشطة التسويقية.

References :

1. AL -Masoudi, F. F. S. (2025). The role of university leadership in developing employees' skills: An applied study at Warith Al-Anbiya University. Warith Scientific Journal, Special Issue, 7, 107–115.
2. Alhosseiny, H. M. (2023) The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review. Academy of Strategic Management Journal, 22 (S2), 1–14.
3. AL-Maliki, N. A., & Kashkool, H. M. (2024). The effective contribution of accounting culture values in enhancing strategic change readiness of business companies: A field study in Al-Joud and Noor Al-Kafeel companies affiliated with the Abbasid Holy Shrine. AL -Ghary Journal for Economic and Administrative Sciences, Special Issue, 20, 484–503.
4. Amin, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The Impact of Strategic Sensitivity on Organizational Immunity: An Analytical Research in the Iraqi Ministry of Education. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(144), 28-45.
5. Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. Management Review Quarterly, 76, 885–911.
6. Boccardelli, P., Bartoli, C., & Gerardi, L. (2025). Navigating paradox through strategic agility: A case study from the mobility sector. Journal of Management & Organization, 1-22.
7. Chatterjee, A. (2025). Overcoming the inertia problem: Harnessing organizational mindfulness for strategic flexibility. Journal of Managerial Psychology, 40(7), 935–948.
8. Cruz, R. N., Rosário, A. T. (2025). Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review of emerging themes and research gaps. Systems, 13(12), 1114.
9. de Diego Ruiz, E., Almodóvar, P., & del Valle, I. D. (2023). What drives strategic agility. Evidence from a fuzzy-set qualitative comparative analysis (FsQCA). International Entrepreneurship and Management Journal, 19(2), 599-627.
10. Dong, B. (2023). A systematic review of the organizational inertia literature and future outlook. International Journal of Education and Humanities, 8(2), 119–123.
11. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American sociological review, 149-164.
12. He, K. (2024). Ethical IT Decision Making and Data Governance. ADVANCES IN ECONOMICS, MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES Учредители: Eliwise Academy Ltd, 108(1), 111-115.
13. Herzallah, A. M., Khatib, D. M., & Barghouthi, S. (2025). Strategic Agility and its impact on improving Employee's Performance: The mediating role of empowerment in Ministry of Wakf and Religious Affairs. AAU Journal of Business & Law, 9(1).

14. Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
15. Jiang, Y., Pantle, A. J., & Mark, L. S. (1998). Visual inertia of rotating 3-D objects. *Perception & psychophysics*, 60(2), 275-286.
16. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Hachette UK.
17. Kawsar, M. (2025). The Role of Data-Driven Marketing Analysis in Startup Growth: A Systematic Review. *Journal of Primeasia*, 6(1), 1-14.
18. Kilinc, T. (2024). How does the customer experience benefit from better customer data. *Applied Marketing Analytics*, 10(3), 216-226.
19. Li, J., Mukherjee, A., & Vasconcelos, L. (2023). What makes agility fragile? A dynamic theory of organizational rigidity. *Management Science*, 69(6), 3578-3601.
20. Matuq, H. A. H., Rasheed, M. K., & Kashkool, H. M. A. (2026). The role of an innovation-supportive organizational culture in enhancing the growth of startups within the creative economy: An applied study on Earthlink Company in Holy Karbala and Najaf. *Warith Scientific Journal*, 8(Special Issue), 289-304.
21. Mghemish, F., Alhamdani, M. M., & Kashkool, H. M. A. (2026). Strategic capabilities and their impact on enhancing creative performance in academic institutions: An analytical study of the opinions of a sample of professors at Warith Al-Anbiya University (A.S.). *Warith Scientific Journal*, 8(Special Issue), 289-304. Warith Al-Anbiya University, Karbala, Iraq.
22. Novitasari, D., & Young, F. C. (2026). Harnessing Technology and Data Analytics for Marketing Reinvention. *International Journal of Cyber and IT Service Management (IJCITSM)*, 6(1), 92-103.
23. Numas, T. H. (2025). The role of strategic leadership in organizational success: An analytical study at Warith Al-Anbiya University. *Warith Scientific Journal*, Special Issue, 7, 228-243.
24. Oventhal, D. G. (2016). *Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the US powersports industry*. Capella University.
25. Prange, C. (2024). How strategic agility differs from Agile strategy and why it matters.
26. Qin, V., Pauwels, K., & Zhou, B. (2024). Data -driven budget allocation of retail media by ad product, funnel metric, and brand size. *Journal of Marketing Analytics*, 12(2), 235-249.
27. Yaqoob, I. I., Al-Jajawi, T. M., & Al-Sayyid, H. M. (2024). The role of preparing the financial system according to the soft power strategy in achieving sustainable financing (A proposed Iraqi framework). *Warith Scientific Journal*, Special Issue, 6, 498-510.
28. Yusof, M. S. M., & Romle, A. R. (2020). Exploring the Elements of Organizational Inertia and Impacts on Organization. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(02), 4243-4251.