



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد

قسم / إدارة الأعمال

تأثير المرونة الاستراتيجية على القرارات التسويقية
((دراسة استطلاعية لعينة من المصارف في محافظة ميسان))

بإشراف الدكتورة

أ.م. زينب خليل هاشم الزبيدي

أعداد الطالبة

حسين سلمان كريم

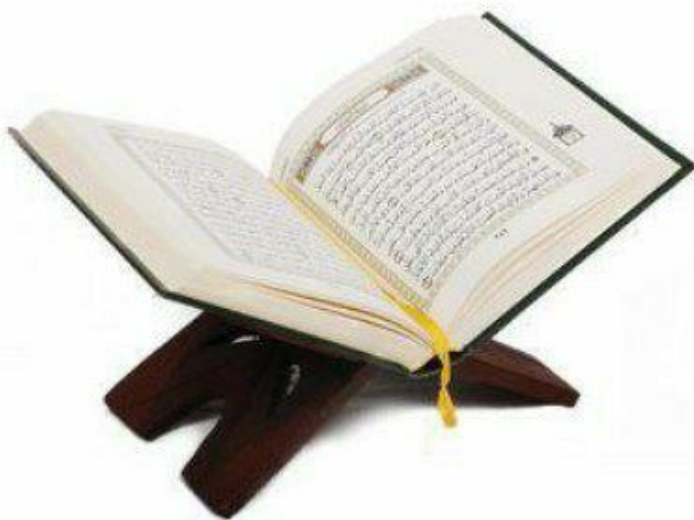
حسين محمد جمعه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

اعْلَمْ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١﴾

[المجادلة: ١١]



الإهداء

" إلى من سَأبقَى أنا و قلبِي بانتظارَه ،حتى يكحل الله تلك الاعين بظهوره

الى سيدي ومولاي صاحب العصر والزمان "عج"

إلى من قال فيهما الحق (وَخَفِضَ هُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلَّ رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا) الإسراء 24

إلى والدي ووالدتي الأعزاء أطال الله في عمرهما وأمدهم بالتقوى والعافية.

إلى أخواتي وإخوتي وفقهم الله وسدد خطاهم

إلى كل من علمني حرفا في هذا الصرح العلمي الشامخ

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة

وطني العراق الحبيب..الى الحُضن الدافئ الذي أشمّ فيه رائحة أُمي وأشعر به بأمان أبي

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من وقف إلى جانبي وساندني

سُكْرٌ وَقَعْدٌ

بعد حمد الله وشكره على إنهاء هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى إدارة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان وإدارة قسم إدارة الأعمال والهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال وخص بالذكر اليد التي جادت بكرمها وأمدتنا بعطائها فكانت الغذاء الذي أحيا بحثي وأشرف على نموه فكل الشكر والتقدير الى الدكتورة

(أ.م. زينب خليل هاشم الزبيدي)

جزاكم الله كل الخير



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
ا	الآية	1
ب	الاهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	المحتويات	4
هـ	المستخلص	5
1	المقدمة	6
2-5	المبحث الاول - منهجية الدراسة	7
6-14	الفصل الثاني- الاطار النظري	8
6-10	المبحث الاول - المرونة الاستراتيجية	9
11-14	المبحث الثاني - القرارات التسويقية	10
15-20	الفصل الثالث	11
21-22	الفصل الرابع	12
21	المبحث الاول - الاستنتاجات	13
22	المبحث الثاني - التوصيات	14
23-24	قائمة المصادر	15

قائمة الأشكال

الموضوع	رقم الصفحة
المخطط الفرضي البحث	3

قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
مداخل المرونة الاستراتيجية	10
المرونة الاستراتيجية في الانتاج	18
السياسة الاستراتيجية في ابداع التسعير	19
المرونة الاستراتيجية في التسويق وتسويق المنتجات	20
قرارات التسويقية	20
نتائج اختبار الفرضية	22

المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات التسويقية ، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المرونة الاستراتيجية الناجحة على القرارات التسويقية في مصارف محافظة ميسان . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع (60) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عشوائيا وبصفة مدير مصارف ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بعدم وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين المرونة الاستراتيجية على القرارات التسويقية ، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Person) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Spss) وتحليل الانحدار البسيط . وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين عدم وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين المرونة الاستراتيجية الناجحة على القرارات التسويقية والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

The current research tests the correlation and impact between the variable of strategic flexibility and the variable of marketing decisions. The research problem was the extent of the role of successful strategic flexibility on marketing decisions in banks in Maysan Governorate. The questionnaire form was used as a tool for collecting data, and (60) questionnaires were distributed to the research sample, who were randomly selected as bank managers, their assistants, department heads, and divisional officials. The main research hypothesis was that there is no correlation and moral impact between strategic flexibility on marketing decisions, and it was Analyzing the data using the Spss program, as a number of statistical methods were used to verify the validity of the hypothesis, including the Pearson correlation coefficient. A significant correlation and impact between successful strategic flexibility on marketing decisions, in light of which a set of recommendations have been formulated that it is hoped will benefit those concerned in the current study.

التغير المستمر والمتسارع الذي شهدته بيئة الاعمال التنافسية منذ تسعينات القرن الماضي وإلى يومنا هذا أصبح امراً مفروضاً لا يمكن تجنبه ، وخصوصاً فيما يتعلق باتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة مثل نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ، الأسواق الناضجة ، الاشكال الجديدة للتحالفات الاستراتيجية ، المنتجات الايصائية ، وغير ذلك من الظواهر المعقدة والتحديات التي أهمها الموائمة بين المنظمة وبيئة الاعمال ، وبذلك فإن نجاح المنظمات في بيئة الاعمال المعاصرة يعتمد على قدرتها على مجاراة ظروف بيئة الاعمال المتغيرة ، وهذا ما دفع بالمنظمات للبحث عن أساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الاعمال، اذ أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً وأكثر تعقيداً، لما تميز به من تطور تكنولوجي في القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكافة أشكالها، لاسيما فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية، ودخول أغلب المنظمات مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمنظمات الضعيفة والصغيرة؛ مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لإستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الإستراتيجية وأصبح موضوع الاضطراب البيئي من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب التغيرات السريعة ونقص في البيانات عن البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال مما يتسبب بصعوبة اتخاذ قراراتها الإدارية بصورة عامة والتسويقية خاصة التي تأخذ تلك المنظمات إلى طريق النجاح، ولكي تنجح المنظمات وتحافظ على ميزة تنافسية تحتاج إلى تقييم البيئة الخارجية واعتماد الاستجابات المناسبة داخل البيئة، اذ تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتميز بالحيوية وعدم اليقين والاضطراب الذي يؤثر بشكل كبير على أنشطة الأعمال اذ تعتبر عملية اتخاذ القرار التسويقي هي لب أو جوهر وظيفة مدير إدارة التسويق، فبينما التخطيط التنظيم، التنسيق والرقابة الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات التسويقية لتنفيذ الخطة التسويقية ووضع الأهداف التي ترسمها المنظمة

الفصل الأول: منهجية البحث

1. منهجية البحث

1-1-1: مشكلة البحث:

تتصف مشكلة الدراسة في كونها ذات طبيعة مزدوجة وتتكون من طرفين، الأول هو مقدم الخدمة المصرفية والذي يتمثل بإدارة المصرف، بينما يمثل الطرف الثاني المستفيد من هذه الخدمة بأنواعه المختلفة أفراد، منظمات أعمال منظمات حكومية. وبقدر تعلق الأمر بالطرف الأول من المشكلة وهي المصارف الحكومية في العراق بصورة عامة وفي محافظة ميسان بصورة خاصة ، فهي تعاني من عدم ادراك دور واهمية استثمار مكونات القرارات التسويقية مما انعكس على نجاح القرارات التسويقية التي تتخذها تلك المصارف، وفق ما تم ذكره آنفاً يمكن النظر إلى إشكالية الدراسة التي يكمن حصرها بالتساؤلات الآتية:

((التساؤل الرئيس: هل هنالك تأثير للمرونة الاستراتيجية على القرارات التسويقية ؟))

1-1-2: أهمية الدراسة:

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال متغيراته (المرونة الاستراتيجية ، القرارات التسويقية)، ويمكن تحديد أهميته بالنقاط الآتية:

- 1- الوقوف على مفهوم المرونة الاستراتيجية كحل للتقلبات في بيئة الأعمال التي تتسم بمنافسة شديدة، .
- 2- تعد الدراسة الحالية طرْحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات المتعلقة بالمرونة . الاستراتيجية والقرارات التسويقية، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون وبتركيز على كل متغير منفرداً، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.
3. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المنظمات المبحوثة (المصارف) من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وهياكلها وزيادة فاعليتها
4. التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على القرارات التسويقية .

5. بيان العلاقة بين الأساليب المرنة الاستراتيجية والقرارات التسويقية وتأثير ذلك على تقدم المنظمة واستمراريتها.

3-1-1: أهداف البحث:

تعد أهداف الدراسة الخطوة المهمة التي يضعها الباحث للوصول إلى الإنجاز الذي يصبو إليه تماشياً مع معطيات المشكلة الدراسية، عليه تتجسد أهداف الدراسة بما يأتي:.

1. تحديد المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة
2. تقديم مقترحات تصب في تبني المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة واثاحة إمكانية تبنيها
3. تقديم مقترحات تدعم الأنشطة التسويقية للمصارف المبحوثة فضلاً عن ضمان تعزيز القرارات التسويقية
4. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المنظمات (المصارف عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية ، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء المنظمات (المصارف) بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد

4-1-1: فرضيات البحث

وجدت فرضية البحث من اجل ايجاد حل جذري لمشكلة البحث .

1-1-4-1 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة

1-1-4-2 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة

1-1-5 أساليب جمع البيانات وتحليلها

بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

1 - الإطار النظري بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحث على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأطاريح والبحوث العلمية ذات صلة بموضوع الدراسة فضلا عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الإنترنت).

2 الإطار الميداني: اعتمد الباحث في إكمال الدراسة الميدانية على استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة، إذ تعد استمارة الاستبانة مصدرًا رئيسًا لجمع البيانات، وكذلك تم الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع المدراء العاميين ومدراء الأقسام وشعب الإدارة العامة ومدراء الفروع للمصارف لجمع البيانات ، روعي في صياغتها الوضوح على تشخيص وقياس أبعاد الدراسة

1-1-6. حدود البحث

1- الحدود المكانية تنحصر الدراسة في مجموعة من المصارف الحكومية العاملة في محافظة ميسان التي تم اختيارها كعينة للدراسة

2- الحدود البشرية تتنثل الحدود البشرية للدراسة في المدراء العاميين ومدراء الأقسام وشعب الإدارة العامة ومدراء الفروع للمصارف عينة الدراسة والذين لديهم السلطات والصلاحيات لصناعة واتخاذ القرارات في المصارف

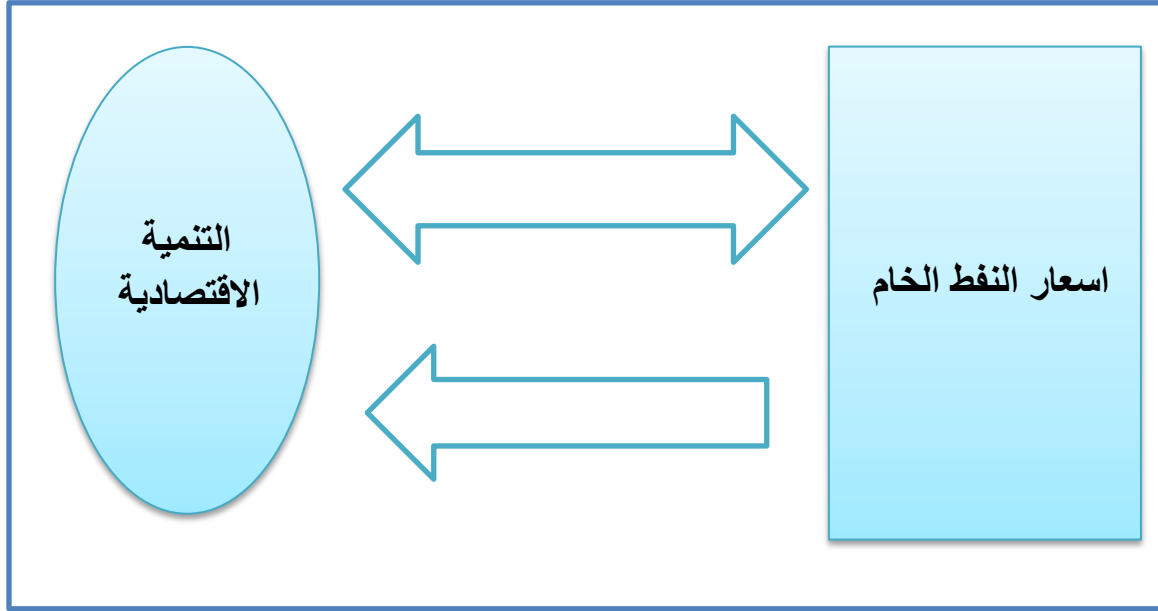
3- الحدود الزمانية تمثل الحدود الزمانية الفترة التي امتدت في إنجاز هذه الدراسة، إذ أعد الباحث الإطار النظري خلال بداية العام (2023) ، أما فيما يخص الفترة الزمنية للجانب الميداني فامتدت ما بين زيارات

الباحث الاستطلاعية للمصارف عينة الدراسة التي ابتدأت في (24/1/2024) ولحين الانتهاء من جمع

استمارات الاستبانة، وصولاً إلى الانتهاء من كتابة الدراسة في الفترة

(2024/4/10)

7-1-1- المخطط الفرضي البحث:



ثانيا : الدراسات السابقة

أ. العربية

- دراسة رشيد وحמיד (2019)، بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التسويقي"، دراسة منشورة العراق

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء الإبداع ي إضافة إلى محاولة استكشاف مدى امتلاك الكليات عينة الدراسة للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية بطريقة استباقية أو استجابية وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الكليات الأهلية في ست محافظات عراقية بواقع (38) كلية وتشكلت عينة الدراسة من (269) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي.

- دراسة بن أحمد (2017)، بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس الجزائر"، أطروحة دكتوراه الجزائر

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بمدرء الإدارات في مؤسسة الاتصالات موبيليس البالغ عددهم (200) فرد، وكانت عينة الدراسة (134) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي مؤسسة الاتصالات موبيلي، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تطبيق عال للمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من فاعلية الأداء والتنافسية.

ب. الأجنبية:

- دراسة 2020 تأثير وساطة المرونة الاستراتيجية بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية سريعة الحركة) على أداء الشركات دراسة منشورة، إندونيسيا. Supriadi, Ahman, Wibowo, (Furqon, & Subagia)

"Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance":

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في توسط المرونة الاستراتيجية بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية وأثره على أداء الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت وحدة التحليل هي المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (150) شركة من شركات الأحذية الاندونيسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع تطبيق المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء الشركات، إضافة إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في الحفاظ على الأعمال التجارية في المستقبل، لا سيما في مواجهة تراجع الأعمال بسبب تأثير جائحة (COVID-19).

- دراسة Shalender & Yadav 2019 بعنوان: المرونة الاستراتيجية، شخصية المدير وأداء تسويق الشركات دراسة حالة لصناعة السيارات في الهند، دراسة منشورة الهند.

"Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance:

The Case of Indian Automobile Industry":

هدفت الدراسة لاستقصاء العلاقة بين شخصية المدير المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في مجال صناعة السيارات في الهند، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم في الدراسة، وكانت

الاستبانة هي الأداة التي استخدمتها الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من سبع شركات متخصصة في صناعة السيارات الهند وكانت العينة (162) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة، أن هناك تأثيراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الاول

المرونة الاستراتيجية

2-1-1: المفهوم المرونة الاستراتيجية : إن المستوى العالي من المنافسة وعدم التأكد والعمل في بيئة

ديناميكية غير مستقرة أجبر المنظمات على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتسويقية في الوقت المناسب والصائب، لكي تحافظ على موقعها التنافسي، وللتجاوب مع هذه البيئة الديناميكية وحالة عدم التأكد وتركيز الأكاديميون والإداريون على حد سواء على المرونة الإستراتيجية، اذ عدت المرونة الإستراتيجية في ظل عدم التأكد والتغير المستمر كحتمية لضمان إستمرارية ونمو المنظمات.

اذ تسعى المنظمات في تحقيق نجاحها وتميزها إلى الاعتماد على أهداف تساعد في دراسة الواقع، والتأقلم مع التغيرات غير المتوقعة، وهو ما يساهم في تحقيق المرونة في تنفيذ استراتيجية المنظمة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات التي تحقق أهدافها، وتعد البيئة الخارجية مليئة بالتغيرات ويجب مواجهة هذه التغيرات من خلال المرونة الإستراتيجية والتوجه نحو اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية المدروسة التي تعود عليها بالنفع (عابدين، 2016، 6)

- قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع المتغيرات التي تحصل في بيئتها (عايض وعمر 118 * 2019) التنافسية، واختيارها لعدد من البدائل الإستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة

- خيار استراتيجي يعكس قدرة المنظمة على إدراك تغيرات بيئتها واختيار السيناريوهات الإستراتيجية الأفضل للإستجابة للتغيرات، وذلك بالإعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف استجابة للفرص". ومواجهة التهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل (بن غزال، 2020، 8)

- قدرة المنظمة على التكيف والإستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة المحيطة بها، مع ضرورة حفاظ المنظمة على قدرتها التنافسية في أداء أعمالها بدرجة عالية من الإبداع والابتكار وتحقيق أعلى مراحل الإستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لزبائننا(بشينة،2021،6)

- هي القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغييرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع، لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة (اكبر 2022،45)

2-1-2: أهمية الريادة الاستراتيجية تلعب المرونة الإستراتيجية دورا أساسيا في القضاء على التأثيرات المتزايدة والمعقدة للبيئة الديناميكية وما تحتويه من ضغوطات تنافسية شديدة تواجهها المنظمة بشكل دائم، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تدرك حاجتها إلى قدر مناسب من المرونة لمواجهة هذه الضغوطات وتحويلها من خطر يهدد بقائها إلى ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين. تساعد المنظمات في إيجاد الفرص وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة واتفق كل من (عبداوي، 2017،76) (الطهراوي 2019، 62) (رشيد و محمد ، 2022،246) على ان اهمية المرونة الاستراتيجية تبرز من خلال :

أ- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل عدم التأكد

ب تعزيز قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن وتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع

ت أنشاء نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات المتابعة البدائل المختلفة، مما يساعد المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في العمل

2-1-3:مداخل المرونة الإستراتيجية : تضمنت أدبيات الإدارة الإستراتيجية مداخل مختلفة ومتعددة للمرونة (الإستراتيجية يمكن ذكرها كالآتي: (المطيري ، 2021 ، 289)

أن المدخل الوظيفي في هذا المدخل ينظر إلى المرونة الإستراتيجية على أنها مرونة تصنيعية ونتيجة لذلك؛ فإن هناك دراسات وأبحاث متعددة اختصت بدراسة المرونة في التصنيع، وترتبط الأفكار في هذا المدخل

بنظام الإنتاج الواسع، منظمات الأعمال إيجاد تغييرات سريعة من أجل تطوير نظم تصنيع، وكادر مرن، إذ أن التركيز على المرونة في الطلب المتزايد على المنتجات، الأمر الذي كان له الأثر الكبير في الحاجة إلى المرونة مما استلزم على التصنيع أدى إلى تقديم العديد من التصنيفات للمرونة أي القدرة على توسيع الإنتاج وتنوعه مع التركيز على الاهتمام بكفاءة وجودة المنتج ب مدخل التغيير التنظيمي التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتفاع بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والمرونة للتكيف مع البيئة المحيطة (كوريل وكحيلة، 2015، 21).

ت. مدخل المناورات الإستراتيجية ومن أبرز الباحثين الذين تناولوا مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل هو الباحث إيفانس، إذ يرى من وجهة نظره أن لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعددين مميزين وهما البعد الزمني ، والبعد القصدي، ويضم البعد الأول توجهين وهما التوجه الاستباقي : ويقصد به التهيأ أو الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف أثناء أو بعد حدوث التغيير (المعاضيدي، الطائي , 2011 , 54) أما البعد الثاني فيتكون من نمطين وهما النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الابداع والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة أو تصحيح الأخطاء السابقة وبالتالي ضمن هاذين البعدين فإن هذا المدخل يجمع بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد المنظمة في عملياتها وهي مناورة (المبادأة الاستثمارية، والوقائية، والتصحيحية

ويمكن توضيح هذا المدخل في الشكل التالي:

مدخل مناورات استراتيجية جدول رقم 1

تفاعلي	استباقي	الخيارات الاستراتيجية
المناورات الاستثمارية السيولة , المطواعية	مناورات المبادأة الخفة, التفنن	هجومية
المناورات التصحيحية قابلية التصحيح, سهولة التراجع	المناورات الوقائية المتانة , التحوط	دفاعية

4-1-2. ابعاد المرونة الاستراتيجية .

أ. المرونة السوقية : تشير مرونة السوق الى قدرة المنظمات على تغيير مركزها في السوق ، أو خططها، أو استراتيجياتها الحالية وهنا يركز على تلبية رغبات وتطلعات الزبائن ، أو التغيير من استراتيجية إلى أخرى على سبيل المثال من استراتيجية تطوير المنتجات السريعة إلى استراتيجية التكلفة المنخفضة باستخدام الحد الأدنى من الموارد ، أو الاستراتيجية الموجهة نحو الإنتاج لتعزيز العائد التنظيمي)، وإن مرونة السوق تشير إلى قدرة المنظمة على الدخول إلى الأسواق والخروج منها ووضعها في الأسواق الحالية والجديدة ، من خلال تعزيز مرونة السوق إذ تكتسب المنظمة ميزة تنافسية نتيجة لما تمتلكها من قدرات على التغيير وإعادة وضع المنظمه بسرعة داخل الاسواق التنافسية كما ان المرونة السوقية تمثل قدرة المنظمة على إعادة صياغة خططها وأهدافها وأساليبها المستخدمة سابقاً، وإستراتيجياتها التسويقية إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة وتطورات الأحداث خلال مدة زمنية قصيرة (أبوليلي والشوابكة 2018, 20).

ب. المرونة الانتاجية ان المرونة الانتاجية مصطلح واسع يستخدم الوصف نظام يمكن قياسه بعدة طرق مختلفة. والمرونة اليوم من اهم المقاييس التي تساعد على اتمتة الصناعة وتقليل الطاقة المهدرة مع الحفاظ على التنافسية وقد ذكر (الشيخ ، 2010 ، 11) أن المرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير وبأسعار تنافسية.

ويرى ايفانس بان المرونة الانتاجية هي القابلية على التكيف بسرعة وفاعلية لمتطلبات الزبائن كسرعة التغير من منتج الى منتج اخر او سرعة الاستجابة الى الطلبات المتغيرة ،

ويرى (أبو رذن ، 2017، 8) بان المرونة الإنتاجية هي القدرات التي تمتلكها المنظمة للمناورة في العمليات الإنتاجية لمقابلة التغير في الظروف البيئية المحيطة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة لتلبية تطلعات ورغبات الزبائن وتعظيم منفعتهم عليه اصبحت المرونة واحدة من اهم العوامل الاساسية في تحقيق الميزة التنافسية لانها تواجه حالات الاضطراب البيئي التي تتعرض اليها المنظمات اليوم عبر تلبية حاجات وتطلعات ورغبات الزبائن من حجم وانواع تشكيلة المنتجات تبعاً لتغير اذواق وحاجات الزبائن، ومن اجل الحفاظ على هذه الميزة ينبغي ان تترافق مع المرونة الانتاجية العالية في بعض الاحيان خسارة في حجم الانتاجية أو انخفاض في جودة المنتج إذ تتمثل المرونة الانتاجية بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة (وتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير، وبأسعار منافسة وذلك استجابة للتغيرات البيئية

ت (الطهراوي ، 2019 ، 63) مرونة رأس المال البشري ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، ويعد المفكر الاقتصادي جاكوب (أول من استخدم عبارة رأس المال البشري" في مقال نشره في سنة 1958م، لكن الظهور الحقيقي لها بوصفها نظرية جديدة كان من خلال مقال " الإستثمار في رأس المال البشري"(الزبيدي وآخرون 2018 , 402)، ويمثل رأس المال البشري مجموع الأفراد العاملين في المنظمة الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية (البغدادى والجبوري ، 2015, 15) كما تمثل مرونة رأس المال البشري تكيف خواص الموارد البشرية كالمعرفة والمهارة، أي بيان مهارة الأفراد وإمكانيتهم للاستعمالات البديلة في تطبيق المهام، فضلا عن مدى امتلاكهم سلوكيات عمل واسعة تمكنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة (الخالدي والزبيدي ، 2018, 107)

المبحث الثاني

القرارات التسويقية

2-2-1 مفهوم القرار التسويقي:

يعد القرار التسويقي في المنظمة من القرارات الإدارية بالغة الأهمية والتي تساعد في تحقيق غايات الشركة والوصول إلى أهدافها المنشودة ويتميز القرار التسويقي عامة عن باقي القرارات الإدارية ، إذ ان القرار التسويقي عموما عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة ويعد القرار التسويقي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة التسويقية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل التسويقي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار التسويقي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقاؤه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من اهداف بدوره سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن ، إذ أكد (قاسم ، 2018 ، 59) إن اتخاذ القرارات التسويقية تشكل صناعة علمية وفنية لاعتمادها على الأساليب المنهجية الحديثة، فعملية صنع القرار تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم البحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل وبعدها تأتي مرحلة الاختيار الحذر والهادف لحل المشكلة التي من أجلها سوف يتم اتخاذ القرار، فالقرار التسويقي هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

ويعرف (زاوي 2019 ، 24) القرار التسويقي على أنه الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق من جهة وبين إمكانية المنظمة من جهة أخرى، وعليه فإن القرار التسويقي يجب أن ينبثق عن تقدير كامل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وترتبط القرارات التي يصنعها مدير التسويق في الغالب بواحدة أو أكثر من مكونات المزيج التسويقي يتضمنها (المنتج ، السعر التوزيع ، الترويج)، كما عرف القرار التسويقي بأنه الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل التسويقية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم التسويقي الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية التي تتعلق بالقرارات التسويقية ، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية (الرشيد ، 36 ، 2020)

2-2-2. طبيعة القرارات التسويقية: إن عملية اتخاذ القرار التسويقي مسألة ليست بسيطة خاصة في (الظروف الحالية التي تشهد فيها الأسواق نمواً واسعاً في مختلف الاتجاهات، فبالنسبة للمنتجات فإن هناك حالة ظهور منتجات جديدة واختفاء أخرى، وزيادة في عدد البائعين أو المنتجين إلى غير ذلك من الأمور التي تترك أثرها على القرارات التي تتخذها الإدارة، ويعود نجاح صنع القرارات التسويقية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما إن للقرار التسويقي دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها، ومن هذا المفهوم فإن القرارات التسويقية تمتاز بأنها أكثر تعقيداً من القرارات الأخرى في الإدارة، وصفة التعقيد هذه تعود إلى جملة من الأسباب ينصب معظمها في طبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية ، ويرى كل من (الطاهر ومراد 2007 ، 95) (علاء الدين ، 2021 ، 149) ان طبيعة القرارات التسويقية هي الآتي:

أ. وجود عدد كبير من المتغيرات تحتاج إلى الدراسة .

ب. معظم هذه المتغيرات خارجية ولا يمكن السيطرة عليها .

ج. تتصف هذه المتغيرات بعدم الاستقرار .

د. تمتاز بكونها غير مبرمجة .

هـ. صعوبة قياسها والتعامل معها كمياً .

2-2-3- أهمية القرارات التسويقية

للقرارات التسويقية أهمية كبيرة في المنظمات إذ ان القرار التسويقي يحدد مسار المنظمة في العمل ويساعدها على تطوير نفسها من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة والمدرسة إذ إن اتخاذ القرارات التسويقية تشكل صناعة علمية وفنية لاعتمادها على الأساليب المنهجية الحديثة وتبرز أهميتها من خلال عدة نقاط وهي: (حبيبة , 2017, 31) (محمد, 2021, 54)

أ. يؤمن اتخاذ القرار التسويقي القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية التسويقية-

ب. يضمن طابع تنظيمي لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة

ب. حل مشكلة تعدد وتعقد الأهداف الذي تشهده التنظيمات الإدارية

ج. يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة-

د. يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار العملية التسويقية

2-2-4- مراحل صنع القرار التسويقي

إن اتخاذ القرارات التسويقية تشكل صناعة علمية وفنية لاعتمادها على الأساليب المنهجية الحديثة، فعملية

صنع القرار تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم البحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل وبعدها تأتي مرحلة الاختيار الحذر والهادف لحل المشكلة التي من أجلها سوف يتم اتخاذ القرار، فالقرار التسويقي هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. إلى مجموعة من المراحل والخطوات وحتى يتم الوصول إلى القرار التسويقي الأمثل والأفضل وجب اللجوء يسلكها متخذ هذه القرارات و التي سيتم طرحها فيما يلي : (مخالفية ، 2020 ، 9) (علاء الدين ، 2021 ، 147) يتم فيها التعرف على المشكلة وكذا تحديد أبعادها من :

أ- تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف في هذه المرحلة جوانب ظهورها والأعراض التي تخلفها، وهذه المشكلة قد تكون عاكسة لمشكلات تسويقية تخص المنتج أو السعر الإعلان أو الترويج التوزيع وتموقع السوق وما شابه ذلك، كما أن هذه المشكلات قد تكون متعلقة بإدارة التسويق من اذ التخطيط التسويقي وكذا الرقابة والمراجعة التسويقية، وجمع المعلومات التسويقية، إضافة إلى المشكلات التي تخص العلاقات التسويقية المتعلقة بالمنظمات الأخرى أو بالبحوث والتطوير و غيرها من المشكلات الخاصة بالنظام التسويقي للمنظمة، والمشكلة قد لا تعكس المشكلة في حد ذاتها بل قد تتعلق بتحديد أهداف معينة يسعى مدير التسويق إلى تحقيقها.

ب تصنيف المشكلة وجمع البيانات حولها وتحليلها فبعد التعرف على المشكلة، يتم في هذه المرحلة تصنيف هذه المشكلة من خلال معرفة حجمها ومدى تعقدها ومن ثم معرفة نوعية وكيفية الحل المناسب لها أي نوع القرار حول هذه المشكلة اذ تعتمد عملية صنع القرار التسويقي على المناسب لحلها، وبعد ذلك تأتي خطوة جمع المعلومات القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وذلك من مصادرها المختلفة، كما يتطلب تحليل المشكلة التسويقية

ج. توفر مجموعة من المعلومات الأولية والتاريخية ومختلف الآراء التي توفرها مجموعة من النظم ألا وهي نظام المعلومات التسويقية ومن خلال نظمه الفرعية والمتمثلة في البحوث التسويقية وكذا الاستخبارات والسجلات الداخلية، إضافة إلى تحديد الطرق اللازمة لجمع هذه المعلومات من مقابلة ، استقصاء، ملاحظة، وبعد توفير المعلومات اللازمة يتم تحليلها ومن ثم استخدامها لتنمية الحلول التسويقية (نظير ، 2017 ، 64)

ت. تحديد البدائل وتقييمها : اذ يتم في هذه الخطوة اقتراح بدائل أو حلول مختلفة وبالاعتماد على المعلومات المجمعة في الخطوة السابقة، ويجب أن يسهم البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار التسويقي ، بعد الحصول على البدائل، فإنه يجب أن يتم تقييم البدائل من اذ جدواها وإمكانية تطبيقها ومدى إشباعها والتبعات التي تترتب عليها وفي هذا الصدد يجب مراعاة العوامل المتمثلة بعض في التكاليف المالية المترتبة عنها والأرباح المتوقعة منها وتوقيت تنفيذها كما أنه يجب تحديد مساوئ ومزايا كل بديل من البدائل المتاحة للمرور إلى مرحلة الاختيار

ث اختيار الحل الأفضل وتنفيذه وتقييمه اذ تتضمن عملية الاختيار فحص الجوانب السلبية للبديل ثم وضعه في خطوات تفصيلية ومن بعد إعادة النظر في الافتراضات والأسس التي يقوم عليها الحل، ثم منافسة البديل مع الآخرين وانتقاء أفضلها ليتم تنفيذ هذا البديل في ما بعد بشكل تدريجي أي مرحليا، والذي يؤدي إلى حل المشكلة التسويقية المتعلقة إما بالإدارة التسويقية أو بالعلاقات التسويقية أو بالمزيج التسويقي من منتج وسعر وتوزيع وترويج، ومن ثم تقييم النتائج المترتبة من جراء تطبيق هذا البديل والتأكد من مدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى بما يحقق الأهداف التسويقية بصفة خاصة وفقا للأهداف العامة للمنظمة(زاوي,2019,17)

الفصل الثالث – الجانب العملي

3-1-1: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة العامة لصناعة الجلود و النسيج
الخلفية التاريخية للشركة العامة للصناعات النسيج والجلود

تأسست الشركة عام 1976 بعنوان (المنشأة العامة للصناعات الجلدية حصيلة دمج الشركة العامة للجلود والتي تأسست عام 1940 مع شركة باتا العامة التي تأسست عام 1932 واستنادا إلى قانون إنشاء الشركات رقم (22) لسنة 1997 حولت إلى شركة عامة تضم:

1 .معمل أحذية بغداد - تقع في منطقة الكرادة الشرقية إذ يمثل الموقع الرئيس للشركة ومقر إدارتها إذ تأسس عام 1932 ويضم معامل الأحذية الجلدية من معمل (1) إلى معمل (8) يختص بإنتاج الأحذية الرجالية، والنسائية والشبابية، وأحذية الأطفال، والسلامة الصناعية، والخدمة ومعمل (7) عينة الدراسة يقع ضمن هذه المعامل 2 معمل الدباغة والحقائب - يقع في منطقة الزعفرانية ويختص بدباغة جلود البقر والغنم والماعز وإنتاج كافة أنواع الحقائب والأحزمة والقماص الرجالية والنسائية.

3 معمل أحذية الكوفة - يقع في قضاء الكوفة / محافظة النجف يختص بإنتاج الأحذية الرياضية بأنواعها وفرش السيارات وبعض المنتجات المطاطية .

وتهدف الشركة إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية الإنتاج الصناعي في مجال تصنيع وتطوير الصناعات الجلدية وغيرها من المنتجات التي تستجد بموجب المواصفات المعتمدة وبما يحقق أهداف خطط التنمية.

هدف الشركة:

تهدف الشركة في الإسهام في دعم الاقتصاد الوطني في مجال تصنيع الجلود الطبيعية والصناعية واستغلالها بإنتاج الملابس والأحذية والحقائب لجميع القياسات والأنواع والمنتجات الجلدية الأخرى اعتماداً على مبدأ الحساب الاقتصادي وكفاءة استثمار الأموال العامة وفعاليتها في تحقيق أهداف الدولة ورفع مستويات الأداء للاقتصاد الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية.

مهام الشركة:

تمارس الشركة المهام والنشاطات الآتية حسب المادة الـ (3) من النظام الداخلي لها: أ- تصنيع الجلود الطبيعية والصناعية واستغلالها لإنتاج الملابس والأحذية والحقائب والمنتجات الجلدية الأخرى لأغراضها أو لحساب جهات أخرى بموجب المواصفات النوعية المعتمدة أو التي يتفق عليها. ب تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكملة لها والجديدة.

ت شراء واستيراد مستلزمات الإنتاج أو أية مواد تدخل ضمن إنتاجها أو احتياجها.

ث - تسويق إنتاجها داخل العراق وخارجه.

، أما عينة الدراسة فتتمثل فيما يلي:

عدد (60) فرد، وذلك باختيار عدد (4) أفراد من كل شركة تم اختيارها عشوائية من كل قطاع من قطاعات والبالغ عددها (21) قطاع والذين يمثلون مجموعة المدراء الماليين ورؤساء الحسابات والمحاسبين والمراجعين الداخليين.

3-1-2: اختبار الفرضيات

الفرض (1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والأداء التسويقي بأبعاده

الجدول (2) المرونة الاستراتيجية في الانتاج

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى المؤسسة قسم خاص بالبحث و التطوير	3.5510	1.40032
2	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على دراسات المالية، المحاسبية والإدارية	4.4898	0.61652
3	تقوم المؤسسة بتغيير خصائص المنتج و جودته بناء على فكرة ابداعية	3.9592	0.86504
4	تتوفر لدى المؤسسة امكانيات لتطوير المنتج خلال فترة زمنية قصيرة	3.9592	0.95654
5	توجد لدى المؤسسة خبرات محلية و أجنبية لتطوير المنتج	3.6122	1.11461

الجدول (3) السياسة الاستراتيجية في ابداع التسعير :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال	
0,86553	4,2041	يفضل المستهلك شراء منتجات المؤسسة بسبب الأسعار التنافسية قياسا بالمتنافسين	6
1,01099	4.2449	يفضل المستهلك منتجات المؤسسة لأنها تحقق له منفعة أكبر من القيمة النقدية	7
1,23132	3,3265	تقلل المؤسسة من أهمية البدائل المطروحة في السوق	8
1,04328	4,4898	يتلاءم سعر منتجات المؤسسة مع جودتها لغرض ارضاء المستهلك	9
0,76543	4,5510	تطبق المؤسسة استراتيجية التكلفة عند احتساب سعر المنتجات	10
0,96186	4,3061	تعتمد المؤسسة تسعير منتجاتها بعد فحص المنتج، مع التأكد من حماية المستهلك	11
1,28340	3,7551	تسعر المؤسسة منتجاتها الموجهة للخارج بمستوى يحافظ على حصتها دون التقيد بالكلفة أحيانا	12

جدول (4) المرونة الاستراتيجية في التسويق وتوزيع المنتجات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال	
0,52732	4,8163	تعمل المؤسسة على تسويق منتجاتها و ايصالها بسرعة إلى المستهلك	13
1,36806	3,5918	السبب الرئيسي في اختيار الموزعين هو السعر الأفضل فقط	14

15	تدخل المؤسسة الأسواق العالمية من خلال المشاريع المشتركة بهدف سرعة وصول منتجاتها للزبون	3,0612	1,67591
16	تستخدم المؤسسة الانترنت كوسيلة فعالة لتوزيع منتجاتها	4.1633	0.94311

جدول (5)قرارات التسويقية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
16	تقوم المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها قبل أن تطرح بالأسواق	4.0204	1.16350
17	تقدم المؤسسة عينات مجانية من المنتجات الجديدة و المتطورة	4.5202	0.79379
18	تستخدم المؤسسة موقعها على الانترنت للتعريف بمنتجاتها في الأسواق الخارجية	4.6327	0.60187
19	توفق المؤسسة بين اعلاناتها و الوسائل التي تستخدمها كالفيس بوك ، و الإعلانات المتلفزة للوصول إلى زبائنها المستهدفين	3.1663	1.14286
20	تتبنى المؤسسة فكرة الرعاية في الإعلان عن منتجاتها	3.1020	1.19452
21	تستخدم المؤسسة المعارض التجارية لتقديم منتجاتها للأسواق المعنية	3.7551	0.96890
22	تهتم المؤسسة بمواقع التواصل الاجتماعي لأخذ التغذية العكسية من المستهلكين لمنتجاتها	3.0408	1.45715

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات التالية:

1 - إبداع المنتج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أدناه و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع المنتج أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يتبين أن أكثر الفقرات موافقة هي الفقرة (2) ذات الوسط الحسابي 4.7134، بينما كانت الفقرة (4) هي الأقل موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.551 ، كما أن المتوسط العام البالغ 1429.4

يعكس موافقة العينة على هذا المتغير .

$$\text{متوسط أداة القياس} = \text{مجموع أوزان القياس} \quad 5 = 1+2+3+4+5 \quad 3$$

2 - الجدول (2) السياسة الاستراتيجية في ابداع التسعير:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع التسعير أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يتبين أن الفقرة (10) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.551، بينما كانت الفقرة (8) أقل فقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.3265 ، أما المتوسط العام فبلغ 4.1245 و الذي يعكس موافقة العينة على هذا المتغير .

3 - الجدول (3) المرونة الاستراتيجية في التسويق وتوزيع المنتجات

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع التوزيع أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (11) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.82، بينما كانت الفقرة (15) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.0612 ، كما تبين أن المتوسط العام قد بلغ 3.926 و الذي يعكس موافقة العينة على هذا المتغير .

4 - إبداع التسويق

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 و المتعلق بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إبداع الترويج أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه و ذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة (18) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.6327، بينما كانت الفقرة (22) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.0408، و قد تبين أن المتوسط العام بلغ 3.801 بما يعكس موافقة العينة على هذا المتغير .

3-1-3: تحليل و اختبارات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث و قياس المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي

1 - الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المرونة الاستراتيجية و متغير القرارات التسويقية في الشركة المبحوثة
نتائج اختبار الفرضية

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط t	المتغير الارتباط r ²
5.125	2,60	0,002	رفض	0,564	0,318

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد و من خلال نتائج الحاسوب نجد أن قيمة T المحسوبة = 5.125 أكبر من قيمتها الجدولية، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 . و هذا يعني أنه توجد علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية و بين الأداء التسويقي، و تعتبر العلاقة قوية كون أن معامل الارتباط $r = 0.564$ و المتغيرات المستقلة تفسر 31.8% من التغير في المتغير التابع، كما تبين باستخدام الانحدار التدريجي أن متغير التوزيع هو أكثر المتغيرات تأثيراً في تميز أداء الشركات.

الفصل الرابع الاستنتاجات و التوصيات

4-1-1: الاستنتاجات:

1- يوجد اهتمام لدى عينات البحث بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها وهذا يدل على أن نظام تصنيع المنتجات في الشركة يقدم منتجات متنوعة بالمستوى المطلوب وقدرة الشركة لتحريك الأفراد العاملين الى وظائف جديدة من دون معوقات لأنهم قادرون على تغيير عدد مهامهم وبطرائق مختلفة فضلاً عن قدرة الشركة بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات الغير متوقعة.

2- يوجد ضعف لدى عينة البحث في الاداء التسويقي سيما ما يتعلق ببعد الحصة السوقية ، إذ ان ارتفاع اسعار المنتوجات تؤثر في الحصة السوقية للشركة ويعزى ذلك الى ارتفاع اسعار المواد الأولية.

3- يوجد ضعف لدى الشركة في الاداء التسويقي سيما ما يتعلق ببعد الاحتفاظ بالزبائن يعزى ذلك الى اعتماد الشركة على معايير المصممة للمنتوجات دون الرجوع الى اهتمام بأراء الزبائن مما تفقد الشركة زبائنهم.

4- من خلال الزيارات الميدانية للشركة والمقابلات مع المسؤولين والعاملين تبين بأن هناك ضعف بالجانب الترويجي لمنتجات الشركة مما يقلل معرفة الزبائن بمنتجاتها واللجوء الى المنتجات الاجنبية .

5- عدم استخدام الشركة الأسلوب المقارنة المرجعية مع الشركات الرائدة في السوق مما يؤدي الى عدم معرفة المنظمة لمكانتها الإبداعية ازاء المنافسين وعدم مقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية.

4-2-2: التوصيات

- 1- التركيز على اهمية الحصة السوقية من خلال متابعة تغييرات اسعار منتوجات المنافسين واجراء مقارنة مرجعية بهدف التوصل اسعار مناسبة تخدم متطلبات السوق
- 2- الاهتمام بالاحتفاظ بالزبائن من خلال اجراء استمارة استبيان خاصة بالزبائن لغرض تثبيت متطلباتهم التي يبحثون عنها في المنتوجات المقدمة
- 3- تعزيز أنشطة البحث والتطوير للشركة والعمل على تطوير الافكار التي يقدمها الافراد العاملين بهدف ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها الشركة
- 4- ضرورة الاهتمام بالجانب الترويجي لمنتجات الشركة عبر زيادة الإعلانات عن الشركة ومنتجاتها وتوجهاتها المستقبلية
5. تحسين العملية الإنتاجية في الشركة من خلال إجراء المقارنة المرجعية مع الشركات الأخرى لمواكبة التطورات التكنولوجية إذ تعد المقارنة المرجعية من مبادئ الجودة الأساسية.

المصادر:

1. ابن منظور ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2005) لسان العرب " الطبعة الرابعة، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.
- 2 البرواري ، نزار عبد المجيد رشيد و النقشبندى ، فارس محمد ، التسويق المبني على المعرفة مدخل الاداء التسويقي المتميز الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2013.
3. البياتي ، محمد ثائر علي ، (2018) ، تأثير متطلبات ادارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي " ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / مصنع المأمون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة التقنية الوسطى ، الكلية التقنية الادارية بغداد .
- 4 دارين بوزيدي (2005) " مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة " رسالة ماجستير، الجزائر.
5. الربيعاوي، سعدون حمود جثير و الشويلي ، حيدر عبد الواحد ، 2014 اثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات للهاتف المحمول في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 20 ، العدد 76 ، ص 51
6. الزيواني ، عواطف يونس اسماعيل (2004) ، " انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى " ، " اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال غير منشورة في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 7- سلمان ، قيس حمد، 2005 ، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال ، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- 8- الطويل ، اكرم احمد والعبادي علي وليد حازم ، الاثر التتابعي لأنشطة ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الاداء التسويقي دراسة في الشركة العامة لصناعة الاجهزة الجاهزة في الموصل ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية
- 9- القرشي، خيرية، عبد كاظم حسين (2007) المؤتمر العلمي الثاني ، عدد خاص ، 2013. التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 10- الكعبي ، نعمة شليبة و اللامي ، شهلاء علي ، 2017 ، ابعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الاداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 23 ، العدد 100 ، ص 25-47
- 11- اللامي، غسان قاسم (2008) " تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات الطبعة الأولى ، اثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

12. المعاضيدي ، معن وعد الله و الطائي ، جاسم محمد ، 2011 ، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ، دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 33 ، العدد 105 ، العراق

13. Abbott, A. and Banerji, K.,2003,, Strategic Flexibility and Firm Performance, The Case of US Based Transnational Corporations, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 9:

14 . Asiegbu Ikechukwu; Awa, Okorie; Akpotu, Christopher and Ogbonna, Benson, Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria, Far East Journal of Psychology and Business, 2 (3),2011.

15.Awwad, Abdulkareem, Salameh (2009) "The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies "Jordan journal of Business Administration, volume 5,no.3.

16. Awwad, Abdulkareem, Salameh (2009)"The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies "Jordan journal of Business Administration, volume 5,no.3.

17-Beach, Roger & Muhlemann, Alan.P& H.R.David (2000)" 17. Manufacturing Operations And Strategic Flexibility Survey And Cases" International Journal Of Operation & Production Management, .Vol.20no1