

# تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود

م.م. محمد ثائر علي البياتي\*

mohammedalbayati@uomustansiriyah.edu.iq

## المستخلص

يهدف البحث الى تحديد تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (المرونة الانتاجية ، مرونة رأس المال البشري ، مرونة السوق) في الاداء التسويقي المتمثلة بـ (الحصة السوقية ، حجم المبيعات ، الاحتفاظ بالزبائن) ، وتمثلت مشكلة الدراسة بوجود قصور في الاداء التسويقي للشركة سيما ما يتعلق بـ (الحصة السوقية ، والاحتفاظ بالزبائن) مما تطلب تسليط الضوء على المرونة الاستراتيجية لغرض لفت عناية الشركة بأهمية المرونة الاستراتيجية في تحسين ادائها التسويقي من خلال التكيف مع التطورات البيئية السريعة ، استهدف البحث الحالي (الإدارة العليا والإدارة التنفيذية) على مستوى الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اذ وزعت (70) استمارة ، واستعمل البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.V.23) لتحليل البيانات واستخراج قيمة (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط فضلاً عن الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة باختبار (t) واختبار (F) ، وكذلك اختبار الانحدار الخطي البسيط) ، وافرزت الاساليب الاحصائية مجموعة من النتائج اهمها : وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي ، وكذلك ظهر تأثيراً معنوياً للمرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي وان مستوى التأثير يزداد بوجودهما ، وخرج هذا البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها ان المرونة الاستراتيجية نالت اهمية كبيرة واهتمام عالٍ من قبل الشركة المبحوثة ، وعدم اهتمام الشركة بتخفيض اسعار منتجاتها فضلاً عن عدم اهتمامها بأراء الزبائن عند تصميم منتجاتها .  
الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية — الاداء التسويقي .

## The Effect of strategic flexibility in marketing performance - Exploratory study in the General Company for Textiles and Leather Industries

### Abstract

The research aims to determine the Effect of strategic flexibility namely (production flexibility, human capital elasticity, market elasticity) in marketing performance (market share, sales volume, customer retention), The problem of the study is that there is a lack of marketing performance for the company, especially regarding (market share and customer retention), which required highlighting in flexibility in order to draw the attention of the company to the importance of strategic flexibility in improving its marketing performance by adapting to rapid environmental developments, The current research (senior management and executive management) was conducted at the level of the General Company for Textile and Leather Industries. The questionnaire has been used as a main tool for collecting data. (70) forms have been distributed . The statistical program (SPSS.V.23) has been used to analyze data and extract value (arithmetic mean, Coefficient of variance, and correlation coefficient as well as statistical methods of induction (t) and (F), as well as simple linear regression test), The statistical methods revealed a number of results, the most important of which are : The existence of a significant

\* رئاسة الجامعة المستنصرية .

مقبول للنشر بتاريخ 2018/10/16

statistical correlation relationship between the strategic flexibility and the marketing performance, as well as the significant effect of the strategic flexibility in the marketing performance and the level of impact increases in their presence, This research has come out with a number of conclusions, The most important of these was that the strategic flexibility gained great importance and attention from the company, and the company lack of interest in reducing the prices of its products as well as the lack of interest in the opinions of customers when designing products.

Keywords: Strategic Flexibility and Marketing Performance.

## المقدمة :

أصبح محيط الأعمال أقل استقرار وأكثر تعقيداً، لما تميز به من تسارع تكنولوجي في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية من دون استثناء ، وكذلك آثار العولمة بكل أشكالها، ولاسيما 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 للمؤسسات الضعيفة والصغيرة ، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية الى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية ، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الاستراتيجية ، استخدم مفهوم المرونة الاستراتيجية من قبل غالبية الباحثين للإشارة الى قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة من خلال حشد مواردها واستغلالها بشكل الأمثل في جميع اتجاهاتها ، واعتبار المرونة شرطاً مهماً لزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة ما يحدث من تغيرات هامة وسريعة وإدارة عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في ظل ظروف الغموض البيئي، والوصول أخيراً الى تنشيط الاداء التسويقي للمنظمة في بيئة أعمالها لكي تكون قادرة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين والبحث عن زبائن جدد ، وبالتالي حصولها على موقع مهم بين المنظمات المنافسة.

## المبحث الاول منهجية الدراسة

### اولاً: مشكلة الدراسة

تواجه منظماتنا الصناعية بشكل عام تحديات نتيجةً للتعقيد البيئي والذي يزيد من عدم حصول تلك المنظمات على معلومات دقيقة لكي تخدم عملها ، وبالتالي فإن المنظمات يجب ان تكون ذات مرونة استراتيجية تستطيع من خلالها الاستجابة لتلك التغيرات البيئية ، ولتطلبات السوق والتكيف معها مما يؤدي ذلك الى تحسين ادائها التسويقي. تبرز مشكلة الدراسة بعدم اهتمام الشركة في الاداء التسويقي وسيما مايتعلق (الحصة السوقية) وذلك لأرتفاع اسعار منتوجاتها مما يؤدي الى انخفاض في حصتها السوقية وعدم اهتمام الشركة ببعد (الاحتفاظ بالزبائن) من خلال عدم اهتمامها بأراء الزبائن عند تصميم منتوجاتها مما يؤدي الى ضعف في احتفاظها للزبائن ، في ضوء ما تقدم يمكن تأطير مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى اهتمام الشركة بالمرونة الاستراتيجية ؟
2. ما مستوى اهتمام الشركة بالاداء التسويقي ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في الاداء التسويقي ؟
4. هل لأبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة تأثيراً في الاداء التسويقي ؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة بما يأتي :

1. أهمية متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية و الاداء التسويقي) للشركة التي تستطيع من خلالها مواكبة التغيرات والتكيف معها لمقابلة متطلبات السوق وسد احتياجاته من اجل تحقيق الرضا للزبائن .
2. اثرأ الشركة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة من (مفهوم وأهمية واهداف) وتشخيص نقاط القوة والضعف من خلال تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للشركة لغرض العمل على المحافظة قوتها ومعالجة الضعف .

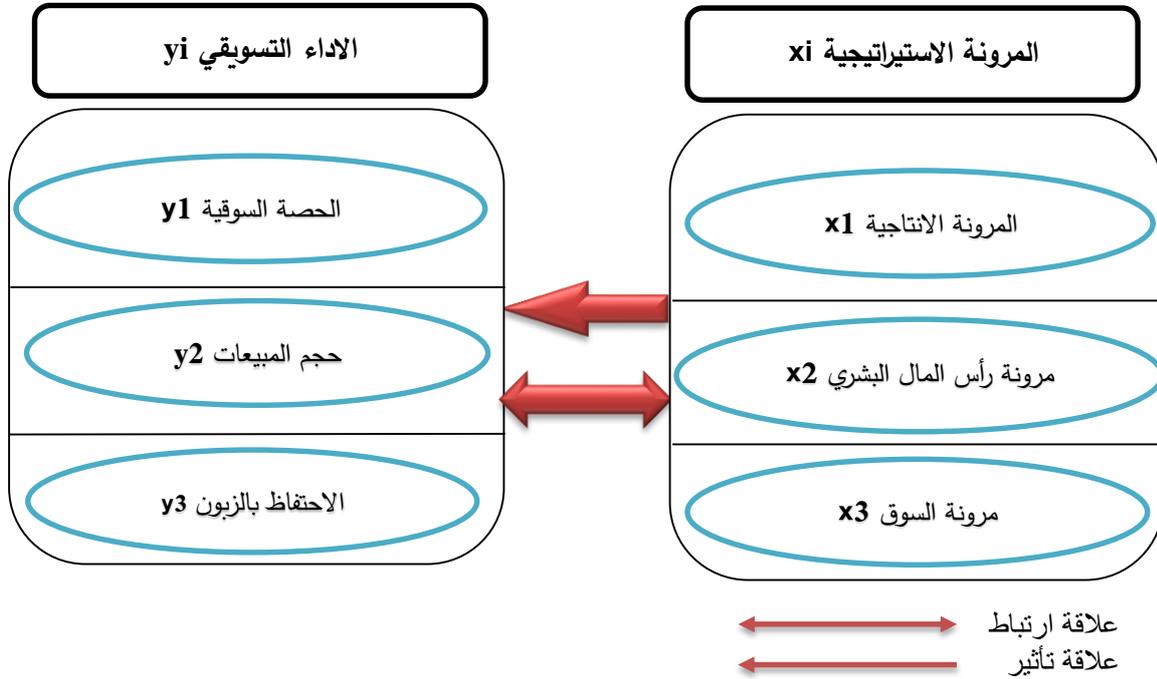
### ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى :

1. تحديد مستوى المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي في الشركة.
2. تحديد علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي .
3. اختبار اثر ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في الاداء التسويقي .

## رابعاً : المخطط الاجرائي للدراسة

يبين الشكل (1) مخططاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها بناءً على الأطر الفكرية للمرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي فضلاً عن مشكلة واهداف الدراسة.



الشكل (1)  
الانموذج الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحث

## خامساً : فرضيات الدراسة

تتكون من فرضيتين رئيسيتين وكالتالي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية ، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق) مجتمعة ومنفردة وبين الاداء التسويقي .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية ، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق) مجتمعة ومنفردة في الاداء التسويقي .

## سادساً : منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في التعامل مع مشكلة الدراسة ، كونه لا يتضمن جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب وإنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها.

## سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

اختيرت الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود مجتمعاً للدراسة ، اما عينة الدراسة فقد اختيرت عينة قصدية تمثلت بـ (مدير عام الشركة ومعاونه وجميع مدراء اقسام الشركة وجميع مسؤولي شعب الشركة) البالغ عددهم (70) فرداً ، كونهم اصحاب قرار وهم من يضعون استراتيجيات الشركة .

## ثامناً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري : اعتمد الباحث على الكتب والرسائل والاطاريح (العربية والاجنبية) المتوفرة في مكتبات الجامعات العراقية ، فضلاً عن البحوث العربية والاجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
2. الجانب العملي : تم الاعتماد على اداة الاستبانة ، كما ركزت الاستبانة على المقاييس الخاصة بالمرونة الاستراتيجية وابعادها والاداء التسويقي وابعاده اذ تم الاعتماد على المصادر الاتية في هيكليتها الاستبانة وكما موضح في الجدول (1) :

## جدول (1)

تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وعدد فقراته

ت	المتغير	ابعاد القياس	منهج القياس	عدد فقرات القياس	ارقام فقرات القياس	المصادر المعتمدة
1.	المرونة الاستراتيجية	المرونة الانتاجية	وصفي	5	5-1	(Abbott&Banerji,2003:1-8)
		مرونة رأس المال البشري	وصفي	5	10-6	(الجبوري، 2011 : 35)
		المرونة السوقية	وصفي	5	15-11	(زعتري، 2013: 7)
المجموع الكلي للفقرات						
2.	الاداء التسويقي	الحصة السوقية	وصفي	5	20-16	(طالب وعلوان ، 2006 : 16)
		حجم المبيعات	وصفي	5	25-21	(Asiegbu at el,2011:46-47)
		الاحتفاظ بالزبون	وصفي	5	30-26	(Beukes and Wyk ,2016:133-134)
		المجموع الكلي للفقرات				

## تاسعاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى اجابة الفرد حول متغيرات الدراسة في فقرات الاستبانة .
2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لاجابات الافراد حول فقرات الاستبانة .
3. معامل الارتباط سبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة .
4. معامل الانحدار : لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

## عاشراً : بعض الدراسات السابقة

## 1. الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

- دراسة (الشيخ يحيى /2010) الموسومة "اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية / دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية" هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين اللاتاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الادوية الاردنية ولتحقيق هذه الاهداف صممت استبانة شملت (50) فقرة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية. عينة الدراسة شملت (180) مفردة ، ومن اساليب التحليل الاحصائي استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن بين التوصيات الاستجابية السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتقليل المخاطر البيئية والتنافسية .
- دراسة (Yu, 2012) الموسومة "المرونة الاستراتيجية والتوجه لتنظيم المشاريع وأداء الشركات: الادلة المستقاة من الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMB) في الصين"

Strategic flexibility, Entrepreneurial Orientation and firm performance:

Evidence from Small and Medium Sized Business (SMB) in China .

هدفت الدراسة الى إختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين فضلاً عن بيان أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية ، شمل مجتمع الدراسة على 500 شركة من الشركات العاملة في شرق الصين وعينة الدراسة تكونت من المناصب الوظيفية التالية (مدير تنفيذي، رئيس ومدير عام ) وقد تم الحصول على الاجابات على عينة بحجم (192) شركة بالاسلوب المسحي الاستطلاعي وذلك بالاعتماد على الاستبانة بعض فقراتها قد تم تطويرها من قبل الباحث وفقرات اخرى قد تم الاعتماد فيها على دراسات سابقة بموضوع الدراسة ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة التحليل التمييزي وتحليل الانحدار وتحليل المسار، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعبان دوراً في اثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

## 2. الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالاداء التسويقي

- دراسة (الربيعاوي والشويبي، 2014) الموسومة " أثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي / دراسة تطبيقية في شركات الهاتف المحمول في العراق " هدفت الدراسة الى تقديم معالم نظرية وميدانية للشركات المبحوثة عن الدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين المعرفة السوقية في الشركات المبحوثة و الاداء التسويقي ، وايضاً تحديد اي من الشركات المبحوثة عملت على تحسين الاداء التسويقي ، اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (180) ما بين مدراء وموظفين ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي اسهام المعرفة السوقية بجعل الشركة اكثر قدرة على تحسين الاداء التسويقي و الهيمنة على الاسواق ، فضلاً عن وجود فروق معنوية بين الشركات المبحوثة على مستوى المعرفة السوقية وتحسين الاداء التسويقي .

- دراسة (Bulut,2013) الموسومة " أثر أنشطة بحوث التسويق في الاداء التسويقي "
 

**The Impact Of Marketing Research Activities On Marketing Performance**

سعت الدراسة الى تفسير وتحديد العوامل الخاصة بأنشطة بحوث التسويق في شركات الغزل والنسيج التركية ، واشتملت عينة الدراسة (67) موظف من (111) شركة ، وتوصلت الدراسة الى اهم الاستنتاجات : ان بعض أنشطة بحوث التسويق لها اثار ايجابية على الاداء التسويقي للشركات ، وتبين ان معلومات بحوث التسويق والمتعلقة بجهات الاتصال بالزبائن والموزعين والمنافسين والموردين كان لها اثراً واضحاً في الفعالية وكفاءة التسويق ، و اشارت النتائج ان ميزانية بحوث التسويق لها اثر ايجابي في الاداء التسويقي .

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### اولاً : المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility

##### 1. مفهوم المرونة الاستراتيجية Concept of Strategic Flexibility

المرونة لغة هي من : مرن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابه . ومرنته : أنته وصلبته. ومرن الشيء يمرن مرونا إذا استمر، وهو لين في صلابه. ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت. والمرانة : اللين. والتمرين: التلبيس (ابن منظور، 2005: 61) ، إن أول من استعمل مفهوم المرونة الاستراتيجية هو (Ansoff) عام 1965 في كتابه " استراتيجية الشركات" ، وأشار الى انه يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال مزيج المنتجات في السوق لكي تكون متنوعة بما يكفي، لتجنب الحالات السلبية الحاصلة نتيجة الاضطرابات البيئية. وذكر (Eppink) عام 1978 أن نهج المرونة الاستراتيجية يتمثل في الحد من تأثير الاضطرابات البيئية ، ويمكن ملاحظتها كصفة للمنظمة التي تجعلها اقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة ، أو يجعلها في وضع أفضل للرد بشكل ناجح لمثل هذا التغيير (Miltenburg,2003:50-51) ، ويرى (Zhang,2005:166) إن مفهوم المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) اعتمده الكثير من الباحثين في حقول الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الصناعية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، مما أعطى الاعتراف أو الإدراك المتزايد للأهمية الاستراتيجية للمرونة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات التي تتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة ، وأشار (Hitt et al , 1998) إلى أن النجاح في التنظيم في القرن الحادي والعشرين يعتمد على خلق المرونة ، خاصة عندما تتغير قواعد المنافسة والاسواق وتصورات المستهلكين (Matthysensa, et. al , 2005:547) ، حيث عرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة للرد بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة وتغيير اتجاهها للحصول على نتائج تلائم تلك التغيرات (Nadkarni&Herrmann,2010:1051)، وعرفها (YU, 2012: 1714) بأنها تعني تحسين فعالية الخطط والقرارات والإستراتيجيات بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات تتكيف مع البيئات المتغيرة والتي تعزز من اداء المنظمات ، في حين يرى (Hitt,et. al , 2013 : 13) بأنها مجموعة من القدرات المستعملة للرد على المطالب المختلفة و الفرص المتاحة في بيئة تنافسية ديناميكية وغير مؤكدة ، كما اشار (Flanders , 2014 : 4) بأنها القدرة على التحول بسرعة من عملية إلى أخرى، أو بأنها القدرة على تغيير وجهات النظر باتجاهات مختلفة .

##### 2. أهمية المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility importance

ان اهمية المرونة الاستراتيجية تأتي من خلال كونها قادرة على العمل في بيئة توصف بكونها تنافسية ديناميكية ومتغيرة (Yonggui &Hing, 2004: 34-59) ، ويشير (Torres et al.2010:1120) بأن أهمية المرونة الاستراتيجية تبرز من خلال الآتي:

- أ- تمنح المنظمة القدرة للرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب .
  - ب- تسمح للمنظمات الرد على البيئات غير مستقرة، واستخدام الموارد و القابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة .
  - ت- زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.
- في حين ذكر (المعاضدي ومحمد، 2011: 13) أن امتلاك المنظمة مرونة الاستراتيجية تمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى : (التغير في إجمالي طلبات الزبائن، تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات الزبائن الفردية ، المنتجات الجديدة التي أطلقها المنافسين ، جداول تسعير جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار، سهولة التوسع في أسواق ومناطق جديدة ، اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص ، تجديد المنتجات جوهرياً ) .

##### 3. ابعاد المرونة الإستراتيجية Dimensions of strategic flexibility

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد ابعاد المرونة الإستراتيجية التي تحدد نجاح تنفيذ وتخطيط موارد المنظمات ، وبعد الاطلاع على ابعاد المرونة الإستراتيجية وفق عدد من الباحثين وهم: (Abbott & Banerji, 2003) ، (Beach et al,2000) (Mackinnon, et al. 2008) ، (Awwad,2009) ، (Weerd et al,2010) ، (Yu, 2012) ، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم تبويبها لإغراض منهجية الدراسة الحالية إلى ثلاثة ابعاد

هي (مرونة رأس المال البشري ، المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية) لتعبر عن متضمنات المرونة الإستراتيجية التي تشترك فيها وفيما يأتي استعراض للابعاد الثلاثة :

#### أ- مرونة رأس المال البشري human capital flexibility

أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية الى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل ، إما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد الموظفين الى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة (Miltenburg,2003:65) ، في حين يرى (سلمان، 2005: 97) أن مفهوم رأس المال البشري هو جميع المعرفة والمهارات الموجودة في عقول افراد المنظمة ، سواء كانوا مبدعين أو أشخاص عاديين فلكل من هؤلاء الافراد مساحة من المعرفة تتناسب مع إمكانياتهم ، اما (Gibson&Doty,2005:2-4) يرى أن مرونة رأس المال البشري تمثل قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، سلوك الى شروط التغير البيئي، أي بيان مرونة مهارات المستخدم وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة ، ويرى (القريشي، 2007: 13) بأنها جميع المعرفة والمهارات والمقدرات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات من الأفراد، سواء أكانت فطرية أم مكتسبة والتي تسهم في إضافة قيمة اقتصادية للمنظمة.

#### ب- المرونة الإنتاجية production flexibility

أن مرونة المنتج تشير الى سهولة تغيير المواصفات التي قدمت حديثاً أو المنتجات الحالية، إذ أن تنوع المنتجات ووظائفها تمثل مرونة المنتج الجديد (Miltenburg,2003:60) وأشار (Zhang,2005:165) الى أن المنظمات من خلال مرونة المنتجات ستكون قادرة على التحكم بتنوع المنتجات وتغييرها بصورة كفؤة وملائمة وبصورة سريعة، ومن ثم منح الخيارات الاستراتيجية لتلائم المنتج وبصورة أكثر للتعامل مع اللا تاكد البيئي، ومنظمات الأعمال يمكن أن تلبى المتطلبات التي تخص التغييرات والتي تخص زبائنها، وأن المرونة الإنتاجية تعبر عن قدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال و المتمثلة بتقديم منتج جديد في اوقات قصيرة ، اما (اللامي،2008: 24) عبر عنها بأنها القدرة في تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب ، في حين يرى (Esturilho&Estorilio, 2010:974) ان مرونة المنتج الجديد تتمثل بتنوع وكمية المنتجات التي يمكن أن تولدها الخطوط الإنتاجية كما ذكر (Larso 2008:419-428) بأن مرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة لإجراء تعديلات بسيطة الى المنتجات الحالية ضمن مدة تخطيط قصيرة .

#### ت- مرونة السوق market flexibility

أن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية (دارين، 2005: 168) ، كما بين(2009 : 421 Awwad) نقلاً عن (Das 2001) الى ان مرونة السوق تشير الى قدرة نظام التصنيع على الاستجابة او التأثير للتغيرات في السوق ، ويعرف (Asikhia,2010:20) المرونة السوقية بأنها قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها في السوق او تفكيك استراتيجيتها الحالية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئية .

### ثانياً: الاداء التسويقي Marketing Performance

#### 1. مفهوم الاداء التسويقي Concept of Marketing Performance

ان مصطلح الاداء في اللغة يدل على الاسم ويشق منه الفعل أدى ، ووجه الكلام ان يقال فلان أحسن أداءً ، وأدى دينه تأدية اي قضاه والاسم أداء ، ويقال تأديته الى فلان من حقه إذا أدبته وقضيته.(ابن منظور، 2003: 108) ، اما بخصوص الاداء التسويقي فقد نال اهتمام المنظمات، لأنه يعكس صورة وموقف المنظمات، وبعبارة ادق يعكس احتمالات بقائها او زوالها(2008:42 Jalili) ، وان(Moghaddam and Foroughi, 2012:19) قد عرف الاداء التسويقي بأنه استخدام الية تتضمن استعمال مقاييس متعددة لرصد و معرفة مستوى اداء المنظمات وتضم مقاييس مالية وتشغيلية وتنبؤية ، وعرف بأنه ممارسة وادارة الكفاءة والقيمة في التسويق من خلال موازنة الناس والعمليات والنظام نحو مجموعة مشتركة من الاهداف (Mone et al. 2013: 13) ، كما اشار (Gaffar,2016:302) بأنه مقياس لتحليل وتقويم الانشطة التسويقية .

#### 2. أهمية الاداء التسويقي Marketing Performance importance

تبرز أهمية الاداء التسويقي بالاتي: (Daivd,2001:30).

- التعرف على مقدار ما انجز من اهداف المنظمة .
- توافر المعلومات لمختلف المستويات الادارية لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة الى حقائق علمية وواقعية .
- يؤدي الاداء الى كشف العناصر الكفوءة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة ووضعها في المواقع المهمة والمناسبة لها . فضلاً عن تحديد العناصر التي تحتاج للدعم والتطوير للنهوض بآدائها الى مستوى النجاح .
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف اقسام المنظمة .
- تشخيص الاخطاء والتفضيلات الحرجة في العملية واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها والاهتمام بها.
- يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار .
- تساعد المراجعة التسويقية المستمرة على اجراء التحسينات المستمرة في الاداء التسويقي.

## 3. مؤشرات الاداء التسويقي Indicators of Marketing Performance

يتضمن الاداء التسويقي مجموعة من المؤشرات التي تطرق لها العديد من الباحثين ومن خلال الاطلاع على المصادر (Asiegbu, et. al,2011)، (الربيعاوي والشويلي، 2014)، (Hendrayati and Gaffar,2016)، (الكعبي واللامى، 2017)، وبعد اجراء المسح لها تم اختيار ثلاث مؤشرات وهي: (الحصة السوقية، حجم المبيعات، الاحتفاظ بالزبون)، وفيما يلي استعراض للابعد الثلاثة:

## أ- الحصة السوقية market share

يتفق اغلب الباحثين على ان هذا المقياس هو واحد من اكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن اداء المنظمة، فهو يشير الى فاعلية استراتيجية المنظمة او مدى نجاح عملها و برامجها و منتوجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق" (البروارى و النقشبندى، 2013: 225)، كما ويمكن تليخيص اداء الاعمال والارباح الاقتصادية للمنظمة في حصتها السوقية كما تعذ من اهم اهداف المنظمة (Moghaddam&Foronghi,2012:19)، و قد عرفها كلا من (الطويل والعبادي، 2013: 91) "بانها تعبير لمدى القوة التأثيرية للمنظمة ومدى حجم نشاطها في الصناعة ذاتها التي تعمل بها مقارنة بالمنافسين الاخرين"، ويمكن زيادة الحصة السوقية عن طريق فتح اسواق جديدة او تقديم السلع والخدمات الفريدة من نوعها، و في حالة انخفاض الحصة السوقية وعدم ارتفاعها الى المستوى المطلوب فهذا مؤشر على عدم قدرة المنظمة البقاء في السوق (Ateke and Iruka,2015:26)، اذ تُقيم العديد من المنظمات نجاحها عن طريق معرفة حصتها في السوق اذ تمتاز العلامة التجارية ذات الحصة السوقية الكبيرة بمزايا أساسية على العلامات التجارية الاخرى (Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016: 74).

## ب- حجم المبيعات sales volume

يتحدد نجاح او فشل اي منظمة بحجم مبيعاتها ولأنها المصدر الوحيد الذي يغذي كل أنشطة المنظمة، لذا يتوجب عليها مراقبة اداء مبيعاتها بصورة دورية، وتشعر المنظمات بالقلق عند تناقص مبيعاتها ومن اسباب اخفاق المبيعات يرجع الى ضعف اداء مندوب المبيعات في عرضة للسلع والخدمات وضعف العلاقة بينه وبين الزبائن ومن ثم انخفاض ربحية المنظمة لذا عليها تحديد سبب الانخفاض (Johnson, et. al, 2016:596-597) وأشار (Jobber and Lancaster,2015:9) الى ان التغيرات في حجم المبيعات يعتمد على شخصية البائع والثوقية والتسليم في الوقت المحدد، ان زيادة المبيعات يتم عن طريق معرفة هوية البائع فالبايع الفني اللبق (المتخصص) هو الذي تكون مبيعاته مرتفعة، اما البائع الفني العيوس فان مبيعاته منخفضة وينبغي التمييز بين نوعين من الافرد هما خبير المبيعات والبائع المتخصص الفني فالمنظمة بحاجة لكلا الشخصيتين لان احدهما مكمل للآخر فالخبير نظريته شاملة علاقة المنظمة مع الزبون، اما البائع المتخصص الفني فنظريته ضيقة تكون مرتبطة بالمنتجات مع الزبون، اي ان الخبير يساعد في اعطاء مقترحات و حلول لمشاكل الزبائن بصورة متميزة و يتوجب على المنظمة التعاقد مع الخبراء الخارجيين للاستفادة من خبراتهم (Hallberg and Pustelnik, 2013:23-25).

## ت- الاحتفاظ بالزبائن customer retention

ان الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والمرتبين من الابعاد الهامة لزيادة الارباح وتقليل الكلف في المنظمة على المدى الطويل هو جوهر وجودها وبقائها في الاسواق المتقلبة ويعرف الاحتفاظ بالزبائن بانه جميع خطط المنظمة واجراءاتها التسويقية التي تسعى من خلالها المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق انشاء وتعظيم والمحافظة على المصالح المشتركة وتقوية وتوسيع العلاقات على المدى الطويل (Cook,2010:15) ، وأشار كلا من (البروارى و النقشبندى، 2013: 266-267) الى ان الاحتفاظ بالزبائن هو استمرارهم في التعامل مع المنظمة وهنا لا بد الاشارة الى تاثير الرضا في بناء الولاء كما ان الولاء يعبر عن مستوى الرضا، لذا يعتمد نجاح عمل أي منظمة على دقة إدراكها لتوقعات الزبائن والعمل على تقليل الفجوة بين تلك التوقعات وقدراتها التشغيلية، ويمكن من خلال أنموذج كانو لرضا الزبائن تحديد ثلاثة متطلبات رئيسة لكسب الزبائن من حيث مدى تأثيرها عليه (البياتي، 2018: 45 - 46):-

- المتطلبات الأساسية: تعتبر هذه المتطلبات موجودة في المنتج ومن ثم لا حاجة لأن يعبر عنها الزبون، وإن عدم تلبية هذه المتطلبات يكون الزبون يكون غير راضٍ وبالمقابل إذا توفرت هذه المتطلبات فإنها لن تزيد من مستوى الرضا لدى الزبون.

- متطلبات الأداء: على وفق هذه المتطلبات التي تكون باتجاه واحد (أي إن مستوى رضا الزبون يزداد كلما زادت تلبية هذه المتطلبات) وهي معبر عنها ويمكن قياسها.

- المتطلبات الجذابة: تحتل هذه المتطلبات أكبر درجة من التأثير في رضا الزبون، لذا يعطي توفر هذه المتطلبات الزبون درجة عالية من الرضا، وعدو توافرها لا يشعر الزبون بعدم الرضا كونها غير معبر عنها وغير متوقعة من قبل الزبون.

## المبحث الثالث الاطار العملي

### أولاً : الخلفية التاريخية للشركة العامة للصناعات النسيجية 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 واستناداً 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 معمل 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 والقماسل 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 (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 المكمل لها والجديدة.
  - ت- شراء واستيراد مستلزمات الإنتاج أو أية مواد تدخل ضمن إنتاجها أو احتياجها.
  - ث- تسويق إنتاجها داخل العراق وخارجه.

### ثانياً: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

#### 1. تحليل آراء عينة الدراسة بشأن المرونة الاستراتيجية

يبين الجدول (2) أن قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عالية مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير المرونة الاستراتيجية (3.94) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام (0.504) و(12.79%) على التوالي، وهذا يشير إلى التشتت المنخفض والتجانس الكبير في إجابة أفراد العينة اتجاه هذا المتغير.

#### جدول (2)

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	المرونة الانتاجية	3.97	0.537	13.53%
2	مرونة رأس المال البشري	4.02	0.519	12.91%
3	مرونة السوق	3.90	0.551	14.13%
4	المرونة الاستراتيجية	3.94	0.504	12.79%

فيما يأتي تحليل آراء عينة الدراسة لإبعاد المرونة الاستراتيجية :

**أ- وصف فقرات المرونة الانتاجية**

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.97) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالوسط الفرضي ، التي عكست مدى الإستجابة والتأييد الكبير لأفراد العينة المبحوثة مع فقرات البعد كافة ، وبلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف (0.537) و (13.53%) على التوالي، وهذا يعطي مؤشراً على مدى قلة التشتت في إجابات أفراد العينة والتجانس الكبير اتجاه هذا البعد ، مما يدل على اهتمام الشركة بالجانب الانتاجي وبالشكل الذي يتلائم مع التغيرات البيئية .

**ب- وصف فقرات مرونة رأس المال البشري**

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.02) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالوسط الفرضي ، التي عكست مدى الإستجابة والتأييد الكبير لأفراد العينة المبحوثة مع فقرات البعد كافة ، وبلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف (0.519) و (12.91%) على التوالي، وهذا يعطي مؤشراً على مدى قلة التشتت في إجابات أفراد العينة والتجانس الكبير اتجاه هذا البعد ، مما يدل على ان افراد الشركة ذو مهارات عالية ولهم القدرة في التحرك الى وظائف مختلفة بحسب الظروف التي تمر بها الشركة من دون ان يتأثر عمل الشركة .

**ت- وصف فقرات مرونة السوق**

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.90) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالوسط الفرضي ، التي عكست مدى الإستجابة والتأييد الكبير لأفراد العينة المبحوثة مع فقرات البعد كافة ، وبلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف (0.551) و (14.13%) على التوالي، وهذا يعطي مؤشراً على مدى قلة التشتت في إجابات أفراد العينة والتجانس الكبير اتجاه هذا البعد ، مما يدل على ان الشركة لديها القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة بسبب ما تفرضه البيئة والمنافسون .

**2. تحليل آراء عينة الدراسة بشأن الاداء التسويقي**

يبين الجدول (3) أن قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عالية مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الاداء التسويقي (3.71) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف العام (0.548) و (14.77%) على التوالي، وهذا يشير إلى التشتت المنخفض والتجانس الكبير في إجابة أفراد العينة اتجاه هذا المتغير، مما يدل على ان الشركة لديها اهتمام كبير بالجانب التسويقي وسيما مايتعلق بـ (الحصة السوقية ، وحجم المبيعات ، والاحتفاظ بالزبائن) .

**جدول (3)**

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الإهتمام بالاداء التسويقي

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
1	الحصة السوقية	3.67	0.533	14.52%
2	حجم المبيعات	3.90	0.561	14.38%
3	الاحتفاظ بالزبائن	3.24	0.687	21.20%
4	الاداء التسويقي	3.71	0.548	14.77%

فيما يأتي تحليل آراء عينة الدراسة لبعد (الحصة السوقية) الفقرة (1) وبعد (الاحتفاظ بالزبائن) الفقرة (1) كون المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في الشركة المبحوثة :

**أ- وصف الفقرة (1) لبعد الحصة السوقية والفقرة (1) لبعد الاحتفاظ بالزبائن**

يبين الجدول (4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة (1) لبعد الحصة السوقية (2.34) وهي قيمة منخفضة مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، وبتشتت مقبول إلى حد ما ، إذ كانت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.866) وهذا ما أكده معامل الإختلاف البالغ (37.01%) ، والتي تنص (تهتم ادارة الشركة بتخفيض اسعار منتوجاتها لزيادة حصتها السوقية) وهذا يدل على ان الشركة لاتهم بسعر المنتوجات التي تقدمها للزبائن مما يؤثر على حصتها السوقية ، ويتضح من الجدول (4) أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة (1) لبعد الاحتفاظ بالزبائن (2.80) وهي قيمة منخفضة مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، وبتشتت مقبول إلى حد ما ، إذ كانت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.942) وهذا ما أكده معامل الإختلاف البالغ (33.64%) والتي تنص (تهتم ادارة الشركة بأراء الزبائن عند تصميم المنتجات) ، مما يدل على ان الشركة لاتهم بأراء الزبائن عند تصميم منتوجاتها اي تعمل وفق المعايير المتوفرة لديها من دون ان تستطلع آراء زبائنها .

**جدول (4)**

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الإهتمام بالحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن

ابعاد الاداء التسويقي	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
الحصة السوقية	1	2.34	0.866	37.01
الاحتفاظ بالزبائن	1	2.80	0.942	33.64

## ثالثاً: تحليل النتائج

## 1. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة وبين الاداء التسويقي)، تم استعمال معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) (معامل الارتباط الرتبتي)، للوقوف على معنوية ، وكما موضح في الجدول (5)، إذ ظهرت النتائج على النحو الآتي :-  
جدول (5)

علاقة الارتباط بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي

المتغير التابع	الحصة السوقية	حجم المبيعات	الاحتفاظ بالزبائن	الاداء التسويقي
المتغير المستقل	Y1	Y2	Y3	Y
المرونة الانتاجية X <sub>1</sub>	0.397**	0.596**	0.447**	0.623**
مرونة رأس المال البشري X <sub>2</sub>	0.456**	0.529**	0.441**	0.608**
مرونة السوق X <sub>3</sub>	0.484**	0.641**	0.590**	0.737**
المرونة الاستراتيجية X	0.507**	0.614**	0.597**	0.741**
				P-Value
				*P≤ 0.05 **P≤ 0.01
				N=70

## أ- اختبار علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي إجمالاً

يتضح من نتائج الجدول (5) هنالك علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي إجمالاً إذ بلغ معامل الارتباط (0.741) ، و هي علاقة طردية موجبة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، ونلاحظ بأن المرونة الاستراتيجية إجمالاً أقوى بعلاقتها مع التوجه الاستراتيجي إجمالاً مما بشكل منفرد ، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على الآتي : توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

## ب- اختبار علاقة الارتباط بين المرونة الانتاجية والاداء التسويقي

يتضح من نتائج الجدول (5) هنالك علاقة ارتباط بين المرونة الانتاجية والاداء التسويقي منفردة ومجمعة إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.623) ، و هي علاقة طردية موجبة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، ونلاحظ بأن المرونة الاستراتيجية إجمالاً أقوى بعلاقتها مع التوجه الاستراتيجي إجمالاً مما بشكل منفرد ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على الآتي : توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين المرونة الانتاجية والاداء التسويقي عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

## ت- اختبار علاقة الارتباط بين مرونة رأس المال البشري والاداء التسويقي

يتضح من نتائج الجدول (5) هنالك علاقة ارتباط بين مرونة رأس المال البشري والاداء التسويقي منفردة ومجمعة إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.608) ، و هي علاقة طردية موجبة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، ونلاحظ بأن المرونة الاستراتيجية إجمالاً أقوى بعلاقتها مع التوجه الاستراتيجي إجمالاً مما بشكل منفرد ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على الآتي : توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين مرونة رأس المال البشري والاداء التسويقي عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

## ث- اختبار علاقة الارتباط بين مرونة الحصة السوقية والاداء التسويقي

يتضح من نتائج الجدول (5) هنالك علاقة ارتباط بين مرونة الحصة السوقية والاداء التسويقي منفردة ومجمعة إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.737) ، و هي علاقة طردية موجبة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، ونلاحظ بأن المرونة الاستراتيجية إجمالاً أقوى بعلاقتها مع التوجه الاستراتيجي إجمالاً مما بشكل منفرد ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على الآتي : توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين مرونة الحصة السوقية والاداء التسويقي عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

## 2. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي) باستعمال الإنحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)، باستخدام المعادلة :

$$Y = \alpha + \beta X$$

إذ إن (a) هو مقدار ثابت، وإن (β) هو لعرض قيم معامل الميل الحدي، وإن الاداء التسويقي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمرونة الاستراتيجية (X) واستعملت قيمة (F) المحسوبة لمعرفة معنوية التأثير، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) لتفسير المرونة الاستراتيجية بأبعادها للتغيرات التي تطرأ على الاداء التسويقي ، والجدول (6) يوضح نتائج التحليل على النحو الآتي :

## جدول (6)

## تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي

الاداء التسويقي Y	المعاملات	المتغير التابع Y
		المتغير المستقل X
1.037	$\alpha$	المرونة الانتاجية X <sub>1</sub>
0.675	$\beta$	
0.438	R <sup>2</sup>	
52.991**	F	
0.876	$\alpha$	مرونة رأس المال البشري X <sub>2</sub>
0.705	$\beta$	
0.447	R <sup>2</sup>	
54.878**	F	
0.796	$\alpha$	مرونة السوق X <sub>3</sub>
0.748	$\beta$	
0.565	R <sup>2</sup>	
88.474**	F	
0.376	$\alpha$	المرونة الاستراتيجية X
0.847	$\beta$	
0.607	R <sup>2</sup>	
104.918**	F	

قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = -7.01  
قيمة (F) المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = -3.98

## أ- اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي اجمالاً

يوضح الجدول (6) أن إجمالي ابعاد المرونة الاستراتيجية قد حققت تأثيراً معنوياً في الاداء التسويقي إذ أن قيمة (F) المحسوبة (104.918) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.01) بمستوى معنوية (0.01) ، وكان معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.607) أي إن نسبة (60.7%) من التغيرات في الاداء التسويقي ناتجة من اهتمام الشركة بالمرونة الاستراتيجية، أما ما تبقى من نسبة البالغة (30.3%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.847)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه المنظمة نحو الاداء التسويقي بنسبة (84.7%) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية على المستويين الفرعي والإجمالي التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي).

## ب- اختبار تأثير المرونة الانتاجية في الاداء التسويقي

يوضح الجدول (6) أن إجمالي المرونة الانتاجية قد حققت تأثيراً معنوياً في الاداء التسويقي إذ أن قيمة (F) المحسوبة (52.991) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.01) بمستوى معنوية (0.01) ، وكان معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.438) أي إن نسبة (43.8%) من التغيرات في الاداء التسويقي ناتجة من اهتمام الشركة بالمرونة الانتاجية، أما ما تبقى من نسبة البالغة (47.2%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.675)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير المرونة الانتاجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه المنظمة نحو الاداء التسويقي بنسبة (67.5%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الانتاجية في الاداء التسويقي).

## ت- اختبار تأثير مرونة رأس المال البشري في الاداء التسويقي

يوضح الجدول (6) أن إجمالي مرونة رأس المال البشري قد حققت تأثيراً معنوياً في الاداء التسويقي إذ أن قيمة (F) المحسوبة (54.878) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.01) بمستوى معنوية (0.01) ، وكان معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.447) أي إن نسبة (44.7%) من التغيرات في الاداء التسويقي ناتجة من اهتمام الشركة بمرونة رأس المال البشري، أما ما تبقى من نسبة البالغة (46.3%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.705)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير مرونة رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه المنظمة نحو الاداء التسويقي بنسبة (70.5%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في الاداء التسويقي).

**ث- اختبار تأثير مرونة السوق في الاداء التسويقي**

يوضح الجدول (6) أن إجمالي مرونة السوق قد حققت تأثيراً معنوياً في الاداء التسويقي إذ أن قيمة (F) المحسوبة (88.474) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.01) بمستوى معنوية (0.01) ، وكان معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.565) أي إن نسبة (56.5%) من التغيرات في الاداء التسويقي ناتجة من اهتمام الشركة بمرونة السوق، أما ما تبقى من نسبتها البالغة (34.5%) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة التي لا يمكن السيطرة عليها، وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الإنحدار (B) بين هذين المتغيرين بقيمة (0.748)، وهذا يشير إلى أن الزيادة في متغير المرونة الانتاجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في توجه المنظمة نحو الاداء التسويقي بنسبة (74.8%) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة السوق في الاداء التسويقي).

**المبحث الرابع****الاستنتاجات والتوصيات****أولاً : الاستنتاجات**

1. يوجد اهتمام لدى الشركة بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية ، مرونة رأس المال البشري ، مرونة السوق) 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 قادرين على تغيير عدد مهامهم وبطرائق مختلفة فضلاً عن قدرة الشركة بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات الغير متوقعة .
2. يوجد ضعف لدى الشركة في الاداء التسويقي سيما مايتعلق ببعد الحصة السوقية ، إذ إن ارتفاع اسعار المنتجات تؤثر في الحصة السوقية للشركة ويعزى ذلك الى ارتفاع اسعار المواد الاولية .
3. يوجد ضعف لدى الشركة في الاداء التسويقي سيما مايتعلق ببعد الاحتفاظ بالزبائن يعزى ذلك الى اعتماد الشركة على معايير المصصمة للمنتجات دون الرجوع الى اهتمام بأراء الزبائن مما تفقد الشركة زبائنها .
4. من خلال الزيارات الميدانية للشركة والمقابلات مع المسؤولين والعاملين تبين بأن هناك ضعف بالجانب الترويجي لمنتجات الشركة مما يقلل معرفة الزبائن بمنتجاتها والجوهر الى المنتجات الاجنبية.
5. عدم استخدام الشركة لإسلوب المقارنة المرجعية مع الشركات الرائدة في السوق مما يؤدي الى عدم معرفة المنظمة لمكانتها الإبداعية ازاء المنافسين وعدم مقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية.

**ثانياً : التوصيات**

1. التركيز على اهمية الحصة السوقية من خلال متابعة تغييرات اسعار منتجات 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 المنتجات 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. البروراي، نزار عبد المجيد رشيد و النقشبندي، 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 للمنتجات 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 عبدالواحد ، 2014 "اثر المعرفة السوقية في تحسين الاداء التسويقي ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات للهاتف المحمول في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 20 ، العدد 76 ، ص 51-82.
6. الزيواني ، عواطف يونس أسماعيل ( 2004 ) ، " انعكاسات التجارة الإلكترونية على الاداء 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 ، المؤتمر العلمي الثاني ، عدد خاص ، 2013.
9. القرشي، خيرية، عبد كاظم، حسين، (2007) "التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
10. الكعبي ، نعمة شلبية 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 الاولى ، اثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
12. المعاضيدي ،معن وعد الله و الطائي ،ايمن جاسم محمد ، 2011 ، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ، دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية 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: 42-66.
14. Asiegbu Ikehukwu ; 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)" Manufacturing Operations And Strategic Flexibility Survey And Cases" International Journal Of Operation & Production Management ,Vol.20no1.
18. Cook, Sarah, Customer care excellence: How to create an effective customer focus, 6th Edition , Kogan Page Publishers, india, 2010 .
19. Esturillo , Clever G. & Estorilio, Carla (2010)" The deployment of manufacturing flexibility as a function of company strategy" , Journal of Manufacturing Technology Management , Vol. 21 No. 8, pp. 971-989.
20. Flanders, Steven Todd, 2014 , Investigating Flexibility Reversibility, and Multiple Representations in Calculus Environment , University of Pittsburgh.
21. Gázquez-Abad, Juan Carlos., Martínez-López, Francisco J. (2016) " Increasing a brand's competitive clout: the role of market share, consumer preference, and price sensitivity ", Journal of Marketing Management, 32 (1-2), 71-99.
22. Gibson, Donald . E&Doty, D.Harold,(2005)," The Effects Of Flexibility In Employee Skills, Employee Behaviors, And Human Resource Practices On Firm Performance"Journal Of Management, Vol. 31 No. 4, August 1-19
23. Hallberg, Veronica and Pustelnik, Claudia How to increase sales performance in a sustainable way?: A research study based on a practical example of Eniro, Master Thesis, Karlstad University, Sweden, 2013.
24. Hendrayati, Heny, and Gaffar, Vanessa,. Innovation and Marketing Performance of Womenpreneur in Fashion Industry in Indonesia , Procedia-Social and Behavioral Sciences, 219, 2016.
25. Hitt, Michael A. , Ireland, R. Duane & Hoskisson , Robert E , 2013 , Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 10th edition , South-Western ,USA.
26. Jalili, Pantea , The impact of customer relationship marketing on market performance: a study among Iranian telecommunication service providers, Master Thisees , Lulea University, Sweden,2008.
27. Jobber, David and Lancaster, Geoffrey, Selling and Sales Management,10 th edition, prentice hall, London , 2015.
28. Johnson, Jeff ; Friend, Scott ; Rutherford, Brian, and Hamwi, Alexander ,Absolute versus relative sales failure , Journal of Business Research, 69(2), 2016.
29. Larso, Dwi& Doolen, Toni& Hacker, Marla(2008)" Development Of A Manufacturing Flexibility Hierarchy Through Factor And Cluster Analysis" Journal Of Manufacturing Technology Management, Vol. 20 No. 4,

30. Mackinnon, William & Grant, Gerald & Cray, David (2008) " Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility " International Conference on System Sciences.
31. Matthyssens, Paul , Pauwels, Pieter , Vandenbempt, Koen , 2005 , Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives , Industrial Marketing Management , Vol 34 .
32. Miltenburg, Peter (2003) " Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry" University Rotterdam.
33. Moghaddam, Farshid Movaghar, and Amir Foroughi, The influence of marketing strategy elements on market share of firms, International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences, 2(1) , 2012.
34. Mone, Sorina-Diana, Pop, Marius D. , Racolta-Paina, Nicoleta-Dorina, (2013) ,"The" what" and" how" of marketing performance management." Management & Marketing, 8(1)129.
35. Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO Personality, Strategic Flexibility and Firm Performance: The case of the Indian Business Process Outsourcing Industry. Academy of Management Journal, 53 (5), 1050-73.
36. Torres, Ignacio Tamayo & Moreno, Antonia Ruiz & Verdú , Antonio J., (2010)" The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility " Elsevier , journal.
37. Walter, Ateke, Brown, Chijindu H. ,Iruka (2015)" Investigating the Relationship between Customer Involvement Management and Marketing Performance in the Manufacturing Industry" , International Journal, 22.
38. Weerdt, Niels van der & Verwaal , Ernst & Volberda , Henk( 2010) " A Diametric Contingency Model Of Firm Size And Strategic Flexibility " Rotterdam, The Netherlands.
39. Yonggui, W. and Hing-po, Lo. (2004). "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", Customer Relationship, Vol.14, PP:34–54.
40. Yu, Feifei, (2012), "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", African Journal of Business Management, Vol. 6, No.4, PP:1711-1720.
41. Zhang, Michael J.(2005)" Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation" journal Of Engineering and Technology Management, 22 pp 163–184.

.....  
.....  
.....