

العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي وأثرهما في القرارات التسويقية/
دراسة تحليلية لآراء عينة من صانعي القرارات في المصارف الحكومية _ محافظة نينوى

الباحث مصطفى اياد ابراهيم الصفو
أ.م.د. محمد محمود حامد الملاحسن
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

mohamed_almola@uomosul.edu.iq

mustafa.21bap214@student.uomosul.edu.iq

**The Relationship Between Strategic Flexibility and Environmental
Marketing Decisions/ Disturbance and their impact on
An Analytical Study of the opinions of a Sample of Decision Makers in
Government Banks - Nineveh Governorate**

Mustafa A.Abrahim. Al-safo
The Researcher

Hasan Dr. Mohammad M. H. AL-Mulla
Assistant Professor

تاريخ استلام البحث 2022 / 11 / 30 تاريخ قبول النشر 2023 / 1 / 15 تاريخ النشر 2023 / 12 / 30

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغيرات الدراسة الرئيسية: المرونة الاستراتيجية، الاضطراب البيئي، القرارات التسويقية ، فضلا عن التعرف على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي بوصفهما متغيرين مستقلين من خلال ابعادهما (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) (الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب التنافسي، الاضطراب السياسي) واثريهما في القرارات التسويقية بوصفها متغيرا معتمدا. ومن هذا المنطلق تم توضيح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات منها:

1. ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في المصارف المبحوثة ؟
 2. هل هناك علاقة ارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة في المصارف المبحوثة؟
 3. هل هناك علاقة تأثير بين متغيرات وابعاد الدراسة في المصارف المبحوثة؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تبنى الباحث المنهج الوصفي والتحليلي فضلا عن اعتماد عدة فرضيات لمعالجة الموضوع من كافة جوانبه واختبار صحة هذه الفرضيات فقد تم إعداد استمارة استبانة لهذا الغرض وكانت المصارف الحكومية في محافظة نينوى ميداناً بحثياً للدراسة الحالية ، اذ بلغ مجتمع الدراسة المصارف العاملة في محافظة نينوى في حين تمثلت عينة بـ(14) مصرفاً التي استطاع الباحث الوصول اليها وتوزيع استمارات الاستبانة على المدراء العاملين ومدراء الأقسام وشعب الإدارة العامة ومدراء الفروع للمصارف والبالغ عددهم (142) ، وتم تحليل البيانات باستعمال عدد من الأساليب الاحصائية وقد جرت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS V24)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والمقترحات .
- الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، الاضطراب البيئي، القرارات التسويقية

Abstract:

This study seeks to identify the extent of interest of the researched organization in the main variables of the study: strategic flexibility, environmental disturbance, marketing decisions, as well as to identify the relationship between strategic flexibility and environmental disturbance as two independent variables through their dimensions (productive flexibility, market flexibility, human capital flexibility) (market turmoil, technological turmoil, competitive turmoil, political turmoil) and their impact on marketing decisions as a dependent variable. In this sense, the problem of the study was clarified with a number of questions, including:

1. What is the level of importance of the study variables in the surveyed banks?

2. Is there a correlation between the variables and dimensions of the study in the banks studied?
3. Is there an impact relationship between the variables and dimensions of the study in the banks studied?

In order to answer these questions, the researcher adopted the descriptive and analytical approaches, as well as adopting several hypotheses to address the subject in all its aspects, and to test the validity of these hypotheses. A questionnaire form was prepared for this purpose, and government banks in Nineveh Governorate were a research field for the current study. While a sample consisted of (14) banks, which the researcher was able to access and distribute the questionnaire forms to general managers, department managers, general administration divisions, and branch managers of banks, who numbered (142), and the data was analyzed using a number of statistical methods, and the ready-made statistical package program was used (SPSS V24), and the study reached a number of conclusions, the most important of

Keywords: Strategic Flexibility, Environmental Disturbance, Marketing Decisions.

المقدمة:

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 ، الأشكال 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، إذ 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 الاستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لإستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الإستراتيجية (البياتي، 2019، 118).

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، إذ تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتميز بالحيوية وعدم اليقين والاضطراب الذي يؤثر بشكل كبير على أنشطة الأعمال، إذ 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 (زاوي ، 2019 ، 14)

، ويتناول البحث الحالي عدة محاور اختص الاول بمنهجية البحث والذي تم التطرق فيه الى مشكلة البحث ومن ثم اهدافه وأهميته وكذلك الفرضيات التي انبثقت في ضوء تساؤلات مشكلة البحث ومن ثم المنهج الي اعتمده البحث والتقانات المستخدمة في البحث واخيرا الحدود المكانية والزمانية للبحث ، في حين عرض المحور الثاني تأطيرا نظريا للمتغيرات التي تمت دراستها في البحث والمتمثلة بـ(المرونة الاستراتيجية ، الاضطراب البيئي،القرارات التسويقية)، في حين استهل المحور الثالث وصف عينة البحث وما يخص مواقف المستبينة أراءهم ، فضلاً عما يخص اختبار فرضيات البحث أيضاً ، واما المبحث الرابع فقد اختص بالاستنتاجات المقترحات الخاصة بالبحث .

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً: 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). ويقدر تعلق الامر بالطرف الاول من المشكلة وهي المصارف الحكومية في العراق بصورة عامة وفي محافظة نينوى بصورة خاصة⁽¹⁾، فهي تعاني من عدم ادراك دور واهمية استثمار مكونات القرارات التسويقية مما انعكس على نجاح القرارات التسويقية التي تتخذها تلك المصارف، ونتج عن ذلك ضعف وقصور البرامج المبنية على وفق الاطر العلمية والتي تهتم بدراسة سلوك الزبون الشرائي (المستفيد) والتعرف على احتياجاته واستثمار القرارات التسويقية في زيادة المبيعات، لذلك فان للمرونة الاستراتيجية هنا دور مهم في عملية رسم السياسات الاستراتيجية للمنظمة (المصارف) في ضوء ما يشهده القطاع المصرفي العراقي من اضطرابات بيئية مختلفة، وفق ما تم ذكره آنفاً يمكن النظر إلى إشكالية الدراسة التي يكمن حصرها بالتساؤلات الآتية:

1. التساؤل الرئيس الأول: ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في المصارف المبحوثة؟
 2. التساؤل الرئيس الثاني: هل هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة في المصارف المبحوثة؟
 3. التساؤل الرئيس الثالث: هل هناك علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة في المصارف المبحوثة؟
- ثانياً: أهمية الدراسة:** يستمد البحث الحالي أهميته من خلال متغيراته (المرونة الاستراتيجية ، الاضطراب البيئي، القرارات التسويقية)، ويمكن تحديد أهميته بالنقاط الآتية:

1. الوقوف على مفهوم المرونة الاستراتيجية كحل للنقليات في بيئة الأعمال التي تتسم بمنافسة شديدة، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتغيرات المتعلقة بحاجات الزبائن والثورات التكنولوجية ودخول المنافسين وغيرها من التهديدات من جهة، واستغلال الفرص التي تفرزها هذه التغيرات لتحسين الأداء ولتحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى .

2. تعد الدراسة الحالية طرْحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي والقرارات التسويقية، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون وبتركيز على كل متغير منفرداً، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.

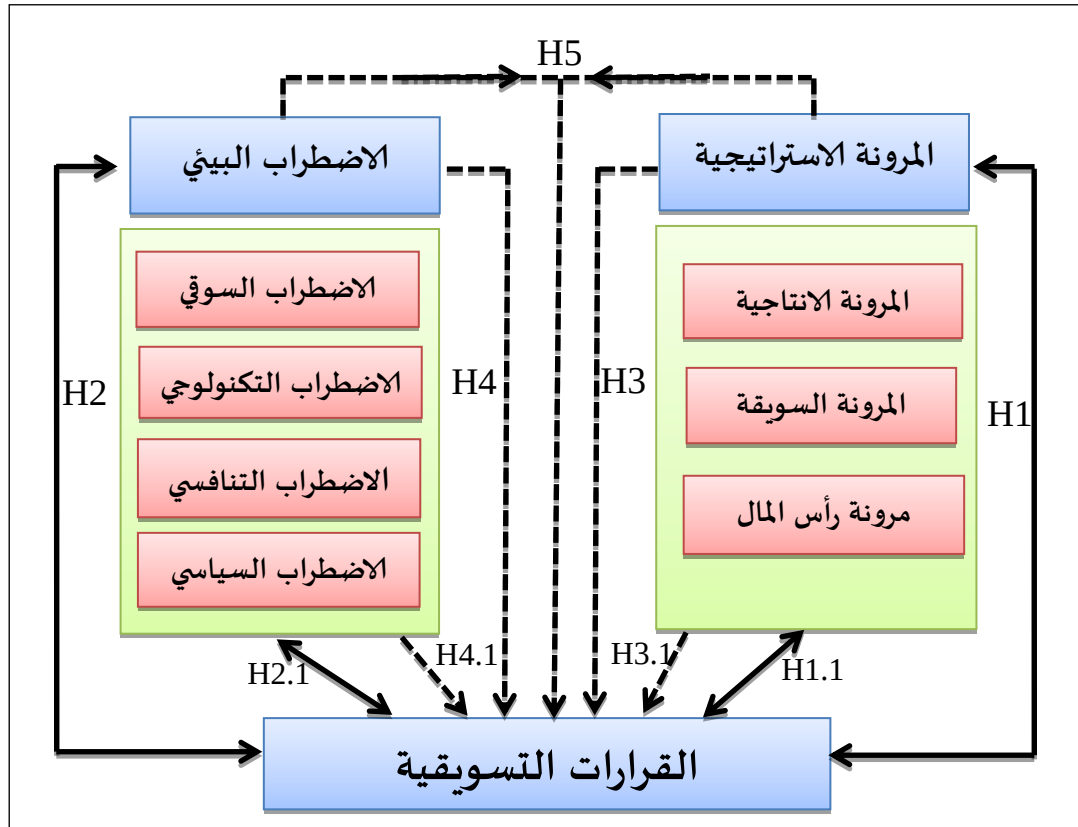
3. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المنظمات المبحوثة (المصارف) من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وهياكلها وزيادة فاعليتها.

ثالثاً: أهداف البحث: تُعدُّ 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 واتاحة 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 تفقد تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء المنظمات (المصارف) بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث وفرضياته: للتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

¹ يود الباحث الإشارة ان الطرف الثاني من المشكلة أعلاه والمتمثل بالمستفيد من الخدمة المصرفية يمكن معالجتها في دراسات أخرى اما الدراسة الحالية فسوف تركز على الطرف الأول وهو مقدم الخدمة المصرفية والمتمثل بإدارة المصارف .



يشير الى علاقة الارتباط
يشير الى الاثر
الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

وتتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الرئيسة الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الأولى (H1): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة

2. الفرضية الرئيسة الثانية (H2): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاضطراب البيئي ومتغير القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة

3. الفرضية الرئيسة الثالثة (H3): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة

4. الفرضية الرئيسة الرابعة (H4): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة

5. الفرضية الرئيسة الخامسة (H5): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيري المرونة الاستراتيجية و الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية في المصارف المبحوثة .

خامساً: 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:** يهدف 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 فضلاً 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 تُعد استمارة الاستبانة مصدراً رئيساً لجمع البيانات، وكذلك تم الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع (المدرء العامين ومدرء الأقسام وشعب الإدارة العامة ومدرء الفروع للمصارف) لجمع البيانات ، روعي في صياغتها الوضوح على تشخيص وقياس أبعاد الدراسة
- سادساً. حدود البحث:**

1. **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في مجموعة من المصارف الحكومية العاملة في محافظة نينوى التي تم اختيارها كعينة للدراسة
2. **الحدود البشرية:** تشمل الحدود البشرية للدراسة في المدرء العامين ومدرء الأقسام وشعب الإدارة العامة ومدرء الفروع للمصارف عينة الدراسة والذين لديهم السلطات والصلاحيات لصناعة واتخاذ القرارات في المصارف .
3. **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية الفترة التي امتدت في إنجاز هذه الدراسة، إذ أعد الباحث الإطار النظري خلال بداية العام (2023) ، أمّا فيما يخص الفترة الزمنية للجانب الميداني فامتدت ما بين زيارات الباحث الاستطلاعية للمصارف عينة الدراسة التي ابتدأت في (2023/1/24) ولحين الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة، وصولاً إلى الانتهاء من كتابة الدراسة في الفترة (2023/4/10).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: المرونة الاستراتيجية

1. **المفهوم:** 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، إذ 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 ملبئة بالتغيرات ويجب مواجهة هذه التغيرات من خلال المرونة الإستراتيجية، والتوجه نحو اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية المدروسة التي تعود عليها بالنفع (عابدين، 2016، 6) ولكي تستكمل الصورة عن المفهوم يعرض الجدول (1) المرونة الاستراتيجية عند مختلف الباحثين على النحو الآتي:

الجدول (1): مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق وجهة نظر الباحثين

(عابض وعمر، 2019، 118)	قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية، واختيارها لعدد من البدائل الإستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة
(بن غزال، 2020، 8)	خيار استراتيجي يعكس قدرة المنظمة على إدراك تغيرات بيئتها واختيار السيناريوهات الإستراتيجية الأفضل للاستجابة للتغيرات، وذلك بالاعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف استجابة للفرص ومواجهة التهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل".
(بثينة، 2021، 6)	قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة 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 الاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لزيائنها
(أكبر، 2022، 945)	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 .

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر آنفاً

2. أهمية الريادة الاستراتيجية: تلعب المرونة الاستراتيجية 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 (عبدوي، 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 للربائين وتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع؛
 - ت- إنشاء نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة، مما يساعد المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في العمل؛
- 3. مداخل المرونة الاستراتيجية :** تضمنت أدبيات الإدارة الاستراتيجية مداخل مختلفة ومتعددة للمرونة الاستراتيجية، يمكن ذكرها كالآتي: (المطيري، 2021، 289)

- أ. **المدخل الوظيفي:** في هذا المدخل ينظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها مرونة تصنعية ونتيجة لذلك؛ فإن هناك دراسات وأبحاث متعددة اختصت بدراسة المرونة في التصنيع، وترتبط الأفكار في هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع، والطلب المتزايد على المنتجات، الأمر الذي كان له الأثر الكبير في الحاجة إلى المرونة مما استلزم على منظمات الأعمال إيجاد تغييرات سريعة من أجل تطوير نظم تصنيع، وكادر مرن، إذ أن التركيز على المرونة في التصنيع أدى إلى تقديم العديد من التصنيفات للمرونة أي القدرة على توسيع الإنتاج وتنوعه مع التركيز على الاهتمام بكفاءة وجودة المنتج، (Thomas and David, 2017, 13).
- ب. **مدخل التغيير التنظيمي:** التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها 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 الاستراتيجية: ومن أبرز الباحثين الذين تناولوا مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل هو الباحث Evans، إذ يرى من وجهة نظره أن لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني ، والبعد القصدي ، ويضم البعد الأول توجيهين 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 (المعاصيدي، الطائي، 2011) ، أما البعد الثاني فيتكون من نمطين وهما النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الإيجاد 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 الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في عملياتها وهي: مناورة المبادأة، الاستثمارية، الوقائية، والتصحيحية⁽¹⁾، ويمكن توضيح هذا المدخل في الشكل التالي:

تفاعلي استباقي

الخيارات الاستراتيجية	مناورات المبادأة الخفة، التقن	المناورات الاستثمارية السيولة، المطوعية
هجوم		
دفاعي	المناورات الوقائية المتانة، التحوط	المناورات التصحيحية سهولة التراجع

الشكل (2) مدخل المناورات الاستراتيجية

Source: J. Stuart Evan, Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework, Journal of Management Studies, vol 28 , N°1 , January1991 , p76 .

4. 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 (Awwad، 2009، 421)، 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 (Shalender& Singh، 2015، 253)، 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 (Tomlin، 2008، 3)، وقد ذكر (الشيخ، 2010، 11) أن المرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير وبأسعار تنافسية. ويرى (Evans) بان المرونة الانتاجية هي القابلية على التكيف بسرعة وفعالية لمتطلبات الزبائن كسرعة التغير من منتج الى منتج اخر او سرعة الاستجابة الى الطلبات المتغيرة (Evans، 2011 ، 334)، ويرى (أبو رذن ، 2017، 8) بان المرونة الإنتاجية هي القرارات 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 أصبحت 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 أجل الحفاظ على هذه الميزة ينبغي ان تترافق مع المرونة الانتاجية العالية في بعض الاحيان خسارة في حجم الانتاجية او 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 (الطهراوي، 2019، 63) .

ت. **مرونة رأس المال البشري**: ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، ويعد المفكر الاقتصادي (Mincer Jacob) (أول من استخدم عبارة "رأس المال البشري" في مقال نشره في سنة 1958م، لكن الظهور الحقيقي لها بوصفها نظرية جديدة كان من خلال مقال "الاستثمار 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(البغدادي 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، فضلاً عن مدى امتلاكهم سلوكيات عمل واسعة تمكنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة (الخالدي و الزبيدي ، 2018، 107).

ثانياً: الاضطراب البيئي:

1. **المفهوم**: يعبر الاضطراب البيئي عن تغير غامض ومعقد ولا يمكن التنبؤ به في بيئة المنظمة، إذ أن الاضطراب ليس مجرد وجوده في بيئة ديناميكية ؛ لأن مدى التغير فيها غير متوقع. فضلاً عن أنه كلما زاد التغير غير المتوقع زاد التأثير السلبي على النتائج الإدارية وبالتالي سيؤثر على القرارات الادارية بصورة عامة والقرارات التسويقية بصورة خاصة . (Boyne & Meier، 2009، 804)، إذ يصف (Ansoff، 1997) الاضطراب البيئي هو دالة للتغير وهو بدوره مزيج من قابلية تغير بيئة السوق، وسرعة التغير، وشدة المنافسة، وفرة التكنولوجيا، والتميز من قبل الزبائن، وضغوط الحكومات ومجموعات التأثير (Kiple et al، 2018، 3). ويتضمن الاضطراب البيئي أحداثاً منفصلة مثل (تغيرات السوقية، وتغيرات التكنولوجيا، والتغيرات السياسية) وجميع هذه الاضطرابات تؤثر بصورة مباشرة على منظمات الاعمال وعلى ادارتها في اتخاذ القرارات وهذا يؤكد على ضرورة تبني المرونة الاستراتيجية في المنظمات لكي يساعدها في مواجهة الاضطرابات كافة (Ereerdi et al ، 2021، 39). لغرض الاحاطة اكثر بمفهوم الاضطراب البيئي. وقد وردت مفاهيم عديدة للاضطراب البيئي وفق اراء العديد من الباحثين وكما موضح في الجدول(2)

الجدول (2): مفهوم الاضطراب البيئي وفق وجهة نظر الباحثين

بأنها التغيرات المستمرة في العوامل البيئية التي تؤثر على أداء المنظمات وعملياتها (مثل التكنولوجيا وتغييرات السوق واللوائح والموردين وكثافة المنافسة) على مستوى ابتكار المنتجات من قبل المنظمات الصغيرة والمتوسطة	Zimuto et al، 2018، (58)
درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات ويمثل مقياس مشترك للتغير والتنبؤ في البيئة التي تعمل بها منظمة الأعمال	(الملا حسن، 2018، 187)
"حالة من الاضطراب والتعقيد والديناميكية وعدم القدرة على التنبؤ التي تصيب المنظمات نتيجة عدم امتلاك صانعي القرار للمعلومات الكافية، مما يعرض هذه المنظمات إلى الخطر بين منظمات الأعمال الأخرى مما قد يفقدها مكانتها، إذا ما تم التعامل والتكيف معها بطريقة جيدة تضمن لها النجاة والبقاء ضمن المنافسة في السوق".	(البدراني، 2020، 19)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر آنفاً

ويرى الباحث أن قلة المعلومات المتوفرة لدى المنظمات عن البيئة الخارجية ينعكس على درجة الاضطراب البيئي مما يؤثر عليها في تحديد ردود الافعال المناسبة تجاه الحالة البيئية الحالية وصعوبة في ايجاد الحلول المناسبة بالسرعة الممكنة نتيجة عدم امتلاك متخذي القرارات في المنظمة للمعلومات الكاملة عن البيئة مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات التسويقية .

2. أنواع البيئات المضطربة

أشارا (Emery &Trist) إلى أن البيئات تختلف بعضها عن بعض وفقاً لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها، فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات، وقد وصف أربعة أنواع للبيئة أطلق عليها النسيج السلبي للبيئة وقد صنف البيئات المضطربة إلى أربعة أنواع وهي (Asikhia، 268، 2019) (خديجة، 2020، 26):

- البيئة الهادئة _ العشوائية: عادة ما تتسم هذه البيئة بانخفاض التعقيد ودرجة الاستقرار عالية، فعلى الرغم من ضعف التنبؤ بكافة للتغيرات البيئية، إلا أن المنظمة تستطيع العمل في ظل هذه الظروف كونها لا تمثل تحدياً أو قلقاً على نمط القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا .
- البيئة الهادئة _ محددة النطاق : تسم هذه البيئة بالدرجة العنيفة عالية إلا أنها مستقرة نوعاً ما، وتكون الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة ومتجمعة، لذلك يكون اهتمام الإدارة العليا في البحث عن الموقع المثالي الذي يكون بالقرب من الموارد البيئية .
- البيئة القلقة _ رد الفعل: هذا النوع من البيئات يتميز بدرجة تعقيد منخفضة، إلا أنها بيئة غير مستقرة لوجود عدد غير قليل من المنافسين، لذلك سينصب اهتمام المنظمة بشكل أساسي على المحافظة على مركزها التنافسي .
- البيئة العاصفة: تتميز هذه البيئات بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى وتفاعل المجتمع والاهتمام والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمجاراة المنافسين.

3. أبعاد الاضطراب البيئي: يُعد التعامل مع الاضطرابات البيئية في طبيعة اهتمامات المديرين الذين يسعون للحصول على إرشادات حول كيفية تخفيف المخاطر، وإلا تأكد لذلك قدم الباحثون العديد من الاقتراحات لزيادة أداء المنظمة وبشكل عام في البيئات الديناميكية والمتقلبة، كما يجب على قادة السوق مواجهة الاضطرابات عبر إعادة التفكير في الاستراتيجية وتقاسم المسؤولية عن الاستراتيجية على نطاق أوسع في نطاق التركيز، والتركيز على القدرات المنظمة بوصفها مصدر حقيقي للميزة التنافسية (Calantone et al، 2003، 90)، اذ اتفق العديد من الباحثين ومنهم (الملا حسن، 2018، 20) (البدراني، 2020، 23) (Ererdi et al، 2021) على ان أبعاد الاضطراب البيئي هي :

- الاضطراب السوقي: يعبر الاضطراب السوقي عن معدل التغير في رغبات واحتياجات الزبائن بمرور الزمن والمتضمن، مدى تغير تفضيلات الزبائن، وميل الزبائن الى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل الزبائن نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون فيها مع المنظمة (57، 2020، Jaworski & Kohli)، فيما حدد (Hall، et..al، 2006، 432) أن الاضطراب السوقي يعكس التغييرات السريعة لتفضيلات المشترين، والاحتياجات الواسعة لهم، والتغير في المشترين وذلك بدخول فئة مشتريّة جديدة إلى السوق، في حين وضح (Kurtz et al، 2014، 2) أن الاضطراب السوقي مصطلح يشير إلى مقدار من عدم الاستقرار واللاتأكد ونقص السيطرة داخل السوق، إذ عرفه بشكل أكثر دقة على أنه عدد وحجم أحداث السوق التي تتطلب اهتمام المنظمة لكل وحدة زمنية. فالاضطراب السوقي هو ناتج عن التغير في أذواق وتركيبات الزبائن وتفضيلاتهم، فضلاً عن دخول الثقافة في صناعة وتسويق المنتجات على نحو كبير، والتطور الملحوظ في ترويج المنتجات تقليدياً والإلكترونيًا، وانعكاس كل ذلك على تحقيق رضا الزبون وولائه لمنتجات المنظمة. (Keller، 2012، 322)

ب- **الاضطراب التكنولوجي** : يعد الاضطراب التكنولوجي من العوامل الرئيسة في المنافسات التجارية، إذ يعطي المنظمات موقعاً متميزاً وريادياً في تطوير منتجاتها وتحسينها باستمرار، وهذا البعد يعكس الاضطراب في التغيرات التقنية الموجودة في بيئة منظمات الاعمال وتطورها مع مرور الزمن، فالاضطراب التكنولوجي يؤثر كثيراً في عمليات إيجاد الفرص التسويقية واستغلالها، وكما أنه يعكس مدى إدراك متخذي القرار للتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم (حمدون، 2021، 163)، إذ يشير هذا النوع من الاضطراب إلى التغيرات التكنولوجية في منظمات الأعمال بمرور الزمن، إذ إن للتغيرات التكنولوجية تأثيراً كبيراً في المنافسة التسويقية والتميز التسويقي، كما أن إيجاد عدد كبير من الأفكار الجديدة في تقديم المنتجات أصبحت ممكنة الحدوث من خلال الابتكارات التكنولوجية المتعلقة في منظمات الأعمال (Kohli & Jaworski, 2020, 57).

ت- **شدة المنافسة**: تتعلق بمدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، وتشير إلى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين، والتي تتضمن التنافس الذي تعمل فيه المنظمة، بالإضافة إلى أن تقديم خدمات جديدة يمكن للمنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التنافس على السعر وسرعة الاستجابة، والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع (Alshauibi at Halim, 2018, 67) ويحدد (Barnett, 1997, 128) شدة التنافس على مستوى المنظمات بأنها الأثر الذي تحدثه منظمة معينة على فرص بقاء منظمات أخرى تعمل المجال نفسه، أما (Danso, 2019, 885) فقد أوضح عندما تكون المنافسة في السوق شديدة يكون لدى الزبائن العديد من البدائل، إذ تواجه المنظمات المنافسة في هذا السوق تحدياً للحفاظ على زبائنها وتقييم تأثير قراراتهم على النتائج الحالية والمستقبلية.

ث- **الاضطراب السياسي**: لا شك أن كل المنظمات تنشط في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ويتجلى دور القوى السياسية أكثر في حالة المنظمات الكبيرة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة والحكومة، إذ أن العوامل السياسية هي العوامل التي تتعلق بكيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد، وذلك يشمل سياسة الحكومة، والاستقرار أو عدم الاستقرار السياسي في البيئة الخارجية، وما إلى ذلك. وهذه العوامل لها تأثير على المنظمات وكيفية قيامها بأعمالها، فيجب أن تكون المنظمات قادرة على الاستجابة للتشريعات الحالية والمستقبلية وتعديل سياستها لتلائم الوضع السياسي للدولة. (الكرخي، 2014، 87)، وتتعلق هذه المتغيرات بالسياسات العامة للدولة وبرامجها التنموية وخططها الاستثمارية والأهم هذا، هو توجهات الدولة وأيديولوجية نظامها السياسي وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة (ياسين، 2002، 68).

ثالثاً: القرارات التسويقية:

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 أن القرار التسويقي عموماً عملية مفاضلة دقيقة بين بدليلين 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 انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف 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 (ببعضها 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، 2020، 36).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القرارات التسويقية بأنها تلك القرارات التي تتعلق بالسوق من حيث خدمته من خلال توزيع وتسعير وترويج المنتجات المستهدفة فيه، بغية تحقيق البقاء والإستمرارية في هذا السوق ومن ثم منافسة المنظمات الاخرى عن طريق دراسة ومن ثم اختيار افضل القرارات التسويقية المتاحة .

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.
- ت- تتصف هذه المتغيرات بعدم الاستقرار.
- ث- تمتاز بكونها غير مبرمجة.
- ج- صعوبة قياسها والتعامل معها كمياً.

3. **اهمية القرارات التسويقية:** للقرارات التسويقية اهمية كبيرة في المنظمات اذ ان القرار التسويقي يحدد مسار المنظمة في العمل ويساعدها على تطوير نفسها من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة والمدروسة اذ إن اتخاذ القرارات التسويقية تشكل صناعة علمية وفنية لاعتمادها على الأساليب المنهجية الحديثة وتبرز اهميتها 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- يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة.
- ت- يعدل الأخطاء ويقوم الاوجاج في مسار العملية التسويقية.
- ث- يضمن طابع تنظيمي لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.
- ج- تحل مشكلة تعدد وتعدد الأهداف الذي تشهده التنظيمات الإدارية.

5. 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. وحتى يتم الوصول إلى القرار التسويقي الأمثل والأفضل وجب اللجوء إلى مجموعة من المراحل والخطوات يسلكها متخذ هذه القرارات و التي سيتم طرحها فيما يلي : (مخالفية، 2020، 9) (علاء الدين ، 2021 ، 147)

أ- **تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف:** في هذه المرحلة يتم فيها التعرف على المشكلة وكذا تحديد أبعادها من اذ 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 المناسب لحلها، وبعد ذلك تأتي خطوة جمع المعلومات حول هذه المشكلة اذ تعتمد عملية صنع القرار التسويقي على القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وذلك من مصادرها المختلفة، كما يتطلب تحليل المشكلة التسويقية 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 التسويقية 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 (نظير، 2017، 64).

ت- **تحديد البدائل وتقييمها:** إذ 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 إذ 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 مسأوى ومزايا كل بديل من البدائل المتاحة للمرور إلى مرحلة الاختيار.

ث- **اختيار الحل الأفضل وتنفيذه وتقييمه:** إذ 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).

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضيات

أولاً: مجتمع الدراسة وعينته

قام الباحث بذكر المعلومات العامة المتعلقة بالافراد المبحوثين (الجنس، العمر، الشهادة، مدة الخدمة في المنصب) وذلك للتأكد من أن المستجيبين كانوا ضمن الاختصاص وعلى قرب من المعرفة الخاصة بعنوان الدراسة، لكي لا تكون الإجابات عشوائية.

الجدول رقم (3) وصف الافراد المبحوثين

المتغيرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	55
	انثى	87
العمر	20-29	7
	30-39	44
	40-49	44
	50 فأكثر	47
	اعدادية فما دون	0
التحصيل الدراسي	دبلوم فني	36
	بكالوريوس	77
	دراسات عليا	29
	5-1 سنوات	19
مدة الخدمة في المنصب الحالي	10-6 سنة	25
	15-11 سنة	39
	16 - فما فوق	59
		42%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إستمارة الإستبانة.

1. الجنس:

يلاحظ اعتماد المنظمات المبحوثة على الإناث في شغل المناصب الادارية أكثر من الذكور إذ بلغت نسبة الإناث (61%)، في حين بلغت نسبة الذكور (39%) وهي الأقل نسبة.

2. العمر:

يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراية بالعمل، فقد اتضح عبر تحليل متغير الفئات العمرية أن غالبية المبحوثين وقعت ضمن فئة (50 - فأكثر) إذ بلغ العدد (47) شخص ونسبة (33 %) وهي الفئة العمرية التي تتمتع بخبرة ومهارات متراكمة .

3. الشهادة (المؤهل العلمي):

يشير الجدول رقم (12) الخاص بالأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة إلى تفوق حاملي شهادة البكالوريوس، إذ بلغت (54%) وبعدد (77) تلاها حاملي شهادة دبلوم فني والبالغة نسبتهم (25%)، والبالغ عددهم (36) وأخيراً حاملي شهادة الماجستير والبالغة نسبتهم (21 %) إذ بلغت نسبتهم وعددهم (29) ، حيث خلت من شهادة اعدادية فما دون وذلك لان العينة تتمثل بالادارات العليا والوسطى والقادرة على اتخاذ القرارات التسويقية ، حيث ان حملة شهادة اعدادية فما دون لا يمتلكون مناصب ادارية وانما ادارة تشغيلية .

4. مدة الخدمة في المنصب الحالي :

كما يلاحظ من الجدول (12) أن نسبة (42 %) من المبحوثين يمتلكون (16- فما فوق) من سنوات الخدمة وهي أعلى نسبة بين أفراد العينة وهذا مؤشر جيد على امتلاكهم الخبرة والفهم الجيد في المصارف المبحوثة وامتلاكهم الرؤية الكاملة عن الظروف المعاصرة لخدمتهم وتقديم النصائح والحلول لما يمتلكونه من خبرة متراكمة ، بينما جاءت مدة الخدمة (11 – 15) بالمرتبة الثانية ونسبة (27 %) وبعدد (39) وهي نسبة غير قليلة ، وجاءت بالمرتبة الثالثة (6 - 10) ونسبة (16 %) وبعدد (25) وجاءت بالمرتبة الرابعة مدة الخمة (1-5) ونسبة (13 %) وبعدد (19) .

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

1. وصف متغير المرونة الاستراتيجية وتشخيصه: يستعرض الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير المرونة الاستراتيجية في ضوء إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة المتمثلة (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) كان معدل الاتفاق الكلي لمتغير المرونة الاستراتيجية ما مقداره (80%)، وهذا يؤكد أي ان غالبية الافراد الذين تم استطلاعهم يؤكدون على أهمية المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة واداء اعمالهم واتخاذ القرارات بصورة عامة والتسويقية بصورة خاصة ، أما الإجابات بالاتجاه السلبي فقد كانت نسبتها (5%) وهي نسبة ضئيلة جداً، في حين شكلت نسبة الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة (15%) ، لذا يؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين بخصوص أهمية المرونة الاستراتيجية في عمل المصارف المبحوثة ، وقد جاء هذا كله بوسط حسابي قدره (3.996) وبانحراف معياري (0.763)، والجدول(4) يوضح وصف متغير المرونة الاستراتيجية.

الجدول(4) وصف متغير المرونة الاستراتيجية وتشخيصها

وصف بعد المرونة الانتاجية												
المعيار	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.654	3.866	1%	2	4%	5	10%	14	77%	110	8%	11	X1
0.690	4.140	1%	2	1%	1	7%	10	64%	91	27%	38	X2
0.800	4.063	1%	1	4%	6	12%	17	54%	77	29%	41	X3
0.734	4.077	0%	0	4%	5	13%	18	56%	80	27%	39	X4
0.809	3.866	1%	1	6%	8	19%	27	56%	79	19%	27	X5
0.738	4.002	4%				12%		84%				المعدل الكلي للبعد
وصف بعد المرونة السوقية												
0.7169	3.802	1%	1	6%	8	16%	23	68%	96	10%	14	6X
0.8308	3.767	0%	0	10%	14	19%	27	56%	79	15%	22	7X
0.803	4.084	0%	0	4%	6	15%	22	48%	68	32%	46	8X
0.854	3.978	1%	1	6%	8	16%	23	50%	71	27%	39	9X
0.816	4.000	1%	2	2%	3	18%	26	51%	73	27%	38	10X
0.747	4.060	4%				17%		77%				المعدل الكلي للبعد
وصف بعد مرونة رأس المال البشري												

0.676	4.154	0%	0	1%	2	12%	17	56%	80	30%	43	X11
0.827	3.950	0%	0	6%	9	18%	25	51%	72	25%	36	21X
0.733	3.971	1%	1	2%	3	18%	25	58%	83	21%	30	31X
0.687	4.154	0%	0	3%	4	8%	12	59%	84	30%	42	41X
0.813	4.070	0%	0	4%	6	17%	24	46%	66	32%	46	51X
0.747	4.060	6%			17%			81%			المعدل الكلي للبعد	
0.763	3.996	5%			15%			80%			المعدل الكلي للمتغير	

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي

ثانياً: وصف متغير الاضطراب البيئي وتشخيصه.

يعرض الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاضطراب البيئي من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة بالأبعاد المتمثلة ب (الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب التنافسي، الاضطراب السياسي). اذ كان معدل الاتفاق الكلي لمتغير الاضطراب البيئي ما مقداره (82.5%)، وهذا يؤكد أي ان غالبية الافراد الذين تم استطلاعهم يؤكدون على ان الاضطرابات البيئية لها دور كبير في التأثير على المصارف المبحوثة في اداء اعمالهم واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة ، أما الإجابات بالاتجاه السلبي فقد كانت نسبتها (3.5%) وهي نسبة ضئيلة جداً وهذا يدل على أهمية هذا المتغير في المصارف المبحوثة، في حين شكلت نسبة الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة (14%) ، لذا يؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين بخصوص أهمية الاضطراب البيئي في عمل المصارف المبحوثة ، وقد جاء هذا كله بوسط حسابي قدره (4.037) والجدول (5) يوضح وصف متغير الاضطراب البيئي .

الجدول (5)

وصف متغير الاضطراب البيئي

وصف بعد الاضطراب السوقي												
المعيار و	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		اتفق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.730	3.711	1%	2	6%	9	18%	25	69%	98	6%	8	X16
0.642	4.077	1%	1	0%	0	13%	18	64%	91	23%	32	X17
0.830	4.140	1%	1	4%	6	11%	16	48%	68	36%	51	X18
0.822	3.929	0%	0	6%	8	19%	27	51%	72	25%	35	X19
0.680	4.260	0%	0	2%	3	7%	10	54%	76	37%	53	X20
0.741	4.023	5%				13%		82%				المعدل الكلي للبعد
وصف بعد الاضطراب التكنولوجي												
0.731	3.943	0%	0	5%	7	15%	21	61%	87	19%	27	X21
0.743	4.028	1%	1	4%	5	11%	16	61%	87	23%	33	X22
0.823	3.943	0%	0	6%	9	18%	25	51%	73	25%	35	X23
0.704	4.014	0%	0	4%	5	13%	19	61%	87	22%	31	X24
0.716	4.133	0%	0	4%	6	7%	10	60%	85	29%	41	X25
0.743%	4.012%	4%				13%		83%				المعدل الكلي للبعد
وصف بعد الاضطراب التنافسي												
0.692	4.056	0%	0	3%	4	13%	18	61%	86	24%	34	X26
0.742	3.873	0%	0	6%	8	18%	25	61%	86	16%	23	X27
0.797	4.042	0%	0	3%	4	21%	30	45%	64	31%	44	X28

0.662	4.169	1%	1	0%	0	13%	18	57%	81	30%	42	X29
0.631	4.112	0%	0	0%	0	15%	21	59%	84	26%	37	X30
0.705	4.050	3%				15%		82%				المعدل الكلي للبعد
وصف بعد الاضطراب السياسي												
0.753	4.000	0%	0	5%	7	13%	19	58%	83	23%	33	X31
0.765	3.901	1%	1	2%	3	24%	34	53%	75	20%	29	X32
0.679	4.140	0%	0	1%	1	15%	21	54%	77	30%	43	X33
0.700	4.183	0%	0	2%	3	11%	15	54%	77	33%	47	X34
0.659	4.105	0%	0	1%	2	13%	18	60%	85	26%	37	X35
0.711	4.066	2%				15%		83%				المعدل الكلي للبعد
0.725%	4.037%	3.5%				14%		82.5%				المعدل الكلي للمتغير

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي

ثالثاً: وصف متغير القرارات التسويقية وتشخيصه:

يتضح من نسب الجدول (6) والخاصة بتحليل المؤشرات (X46-X36) التي تقيس متغير القرارات التسويقية وعلى المؤشر الكلي أنَّ ما معدله (84%) من الإجابات كانت بدرجة (أتفق بشدة ،أتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق بمعدل (3%) ، والمحايدة بمعدل (13%) ، ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.071) والانحراف المعياري (0.694) ، أما المؤشر الذي أسهم في إغناء (إيجابية) هذا البعد فهو (X46) الذي ينص على (تجسد القرارات التسويقية التي تتخذها إدارة المصرف أهدافه وسياسته ورؤيته المستقبلية) . فقد كانت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر من العاملين ما مقداره (94 %) ، ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.218) وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.642)، ممَّا يوضح تجسيد القرارات اهدف المصرف ورؤية المستقبلية.

الجدول (6) وصف متغير القرارات التسويقية وتشخيصه

المتغير	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
0.619	3.887	0%	0	3%	4	17%	24	69%	98	11%	16	X36
0.667	4.035	1%	1	1%	2	12%	17	65%	93	20%	29	X37
0.685	4.112	0%	0	1%	2	14%	20	56%	80	28%	40	X38
0.705	4.112	0%	0	3%	4	11%	16	58%	82	28%	40	X39
0.719	4.007	0%	0	4%	5	15%	21	59%	84	23%	32	X40
0.751	4.056	0%	0	2%	3	19%	27	50%	71	29%	41	X41
0.787	4.056	1%	1	2%	3	18%	25	55%	78	25%	35	X42
0.689	4.119	0%	0	1%	1	16%	23	54%	76	30%	42	X43
0.713	4.042	0%	0	4%	6	11%	15	62%	88	23%	33	X44
0.658	4.140	0%	0	1%	2	11%	16	59%	84	28%	40	X45
0.642	4.218	0%	0	3%	4	4%	5	63%	89	31%	44	X46
0.694	4.071	3%				13%		84%				المعدل الكلي للمتغير

N=142

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على spss

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث أولاً: علاقات الارتباط

في هذه الفقرة سيتم التركيز على طبيعة علاقات الارتباط الواردة في نموذج الدراسة على النحو الآتي:

1. تحليل علاقة ارتباط متغير المرونة الاستراتيجية والقرارات التسويقية
يفصح معطيات الجدول (7) عن طبيعة علاقات الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات التسويقية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ما قيمته (0,681)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة احصائية، وعند مستوى احتمالية قدره (0,000) وهي أقل بكثير من قيمة الخطأ المسموح به والذي مقداره (0,05)، عليه سيتم رفض الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والقرارات التسويقية)، وسيتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والقرارات التسويقية)، وتدل هذه النتيجة على انه كلما كان هناك مرونة استراتيجية في المصارف المبحوثة كلما كانت القرارات التسويقية التي تؤخذ في هذه المصارف صائبة وسليمة .

الجدول رقم (7)

معامل الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات التسويقية

Correlations		القرارات التسويقية
المرونة الاستراتيجية	Pearson Correlation	0,681**
	P-Value	0.000
	N	142

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

2. تحليل علاقة ارتباط متغير الاضطراب البيئي والقرارات التسويقية
يفصح معطيات الجدول (8) عن طبيعة علاقات الارتباط بين متغير الاضطراب البيئي ومتغير القرارات التسويقية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ما قيمته (0,691)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة احصائية، وعند مستوى احتمالية قدره (0,000) وهي أقل بكثير من قيمة الخطأ المسموح به والذي مقداره (0,05)، عليه ووفق ما تم ذكره أعلاه سيتم رفض الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاضطراب البيئي والقرارات التسويقية)، وسيتم قبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (8)

معامل الارتباط بين متغير الاضطراب البيئي والقرارات التسويقية

Correlations		القرارات التسويقية
الاضطراب البيئي	Pearson Correlation	**0.691
	P-Value	0.000
	N	142

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: علاقات التأثير

في هذه الفقرة سيتم التركيز على طبيعة علاقات التأثير الواردة في نموذج الدراسة على النحو الآتي:

1. تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية
بهدف الكشف عن طبيعة التأثير الواردة بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات التسويقية تشير نتائج الجدول (9) إلى تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (121,002) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (3,84) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1,140). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0,464)، التي تشير أن نسبة الاختلاف المفسر في توجهات المصارف المبحوثة تجاه القرارات التسويقية بسبب تأثير المرونة الاستراتيجية هي (46,4%) والنسبة المتبقية والبالغة (53,6%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة .

ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير المرونة الاستراتيجية بالقرارات التسويقية كان قدره (0,424) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (11,000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,645) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير المرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية لذا ترفض الفرضية الرئيسية

الثالث التي تنص (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية) (وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية) .

الجدول (9) علاقة الأثر بين متغير المرونة الاستراتيجية في القرارات التسويقية

القرارات التسويقية					المتغير المعتمد
B	F		D.F	R ²	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة			
0.424 (11.000)	3.84	121.002	1.140	0.464	المرونة الاستراتيجية

عند مستوى معنوية (0.05) () T المحسوبة N=142
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

2. تحليل تأثير الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية

بهدف الكشف عن طبيعة التأثير الواردة بين متغير الاضطراب البيئي في متغير القرارات التسويقية تشير نتائج الجدول (10) إلى تحليل تأثير الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (128.019) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (3.84) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1,140). وكانت قيمة معامل التحديد (R²) هي (0.477)، التي تشير أن نسبة الاختلاف المفسر في توجهات المصارف المبحوثة تجاه القرارات التسويقية بسبب تأثير الاضطراب البيئي هي (47,7%) والنسبة المتبقية والبالغة (52,3%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة.

ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية كان قدره (0.374) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (11.315) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,645) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية . وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاضطراب البيئي في القرارات التسويقية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي للاضطراب البيئي في القرارات التسويقية) .

الجدول(10)علاقة تأثير الاضطراب البيئي في القرارات التسويقية

الاضطراب البيئي					المتغير المستقل
B	F		D.F	R ²	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.374 (11.315)	3.84	128.019	1.140	0.477	القرارات التسويقية

عند مستوى معنوية (0.05) () T المحسوبة N=142
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

3. تحليل تأثير متغيري المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي في القرارات التسويقية

تشير نتائج الجدول(11) إلى تأثير متغيري المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي في القرارات التسويقية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (96.493) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (3.071) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (2,139) . وكانت قيمة معامل التحديد (R²) هي (0.581)، التي تشير أن نسبة الاختلاف المفسر في توجهات المصارف المبحوثة تجاه القرارات التسويقية بسبب تأثير المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي (مجتمعة) هي (58.1%) والنسبة المتبقية والبالغة (4.19%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة .

ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي في القرارات التسويقية كان قدره (0.348) و (0.430) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.866) و (13.923) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثيرات المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي في القرارات التسويقية . وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الرئيسية الخامسة التي مفادها (لا يوجد تأثير معنوي لكل من المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي (مجتمعة) في القرارات التسويقية) وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي لكل من المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي (مجتمعة) في القرارات التسويقية) .

الجدول (11)

علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي في القرارات التسويقية

المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي						الأبعاد المستقلة
B2	B1	F		D.F	R ²	البعد المعتمد
		الجدولية	المحسوبة			القرارات التسويقية
0.430 (13.923)	0.348 (5.866)	3.000	96.493	2,139	0.581	

عند مستوى معنوية (0.05) T () المحسوبة N=142

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. تظهر أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال قدرة المنظمات في التعامل مع التغيرات بكفاءة وفاعلية، والقدرة على متابعة أنشطة المنظمة وفهم احتياجات الزبائن بدقة والاستجابة بطريقة تنافسية متميزة، من خلال التواصل الفاعل مع الزبائن والاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة، وكذلك القدرة على التغلب على القضايا المتعلقة بالمعرفة الجديدة والابداع المستمر، وتغيير الإستراتيجيات المستخدمة وفقاً لاحتياجات التنافسية في حالة حدوث أي تغيير.
2. يعد التعامل مع الاضطرابات البيئية من أهم اهتمامات المديرين ، الذين يسعون للحصول على إرشادات حول كيفية التخفيف من المخاطر أو تحديدها بطريقة أخرى، نتيجة لذلك طور الباحثون العديد من المقترحات لتحسين أداء المنظمات والأداء في البيئات الديناميكية والمتقلبة بشكل عام ، ويجب على قادة المنظمات الاستجابة للاضطراب من خلال إعادة التفكير في الاستراتيجية ومشاركة المسؤولية عن الاستراتيجية ضمن نطاق أوسع من الاهتمامات وجعل القدرات البشرية والتنظيمية كمصدر حقيقي للميزة التنافسية .
3. إن عملية صنع القرار التسويقي ليست مسألة بسيطة ، خاصة في الوقت الذي ينمو فيه السوق في اتجاهات متعددة ويرتبط تعقيد قرارات التسويق بتشتت مصادر البيانات والمعلومات، واتخاذ القرار، ومن ثم فإن البيانات المستخدمة عادة ما يكون صنع القرار محددًا في قياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة .
4. نستنتج من خلال التحليل الإحصائي الخاص بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة ان هناك إدراك عالٍ من الأفراد المبحوثين على أبعاد الدراسة وجاء بعد(مرونة رأس المال البشري) بالمرتبة الأولى هو الأبرز من بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وهذا يدل على ان الأفراد العاملين في المنظمة يمتلكون مهارات ذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها، والتي تحرص الادارة على استقطابهم لانهم رأس المال الحقيقي للمنظمة (المصارف) وكذلك جاء بعد (الاضطراب السياسي) بالمرتبة الأولى بالنسبة للمتغير الثاني وهذا يدل على ان الاضطرابات السياسية لها تأثير على أعمال المنظمة (المصارف) وسياستها، وكذلك هناك إدراك عالٍ من الأفراد المبحوثين على تجسيد القرارات التسويقية لأهداف المصارف وسياسته ورؤيته المستقبلية وعن طريق اتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة يمكنهم من الوصول إلى زبائن جدد وتعزيز مكانتها السوقية .

5. أفصحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والثانية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاضطراب البيئي والقرارات التسويقية، وهذا يدل على أهمية المرونة الاستراتيجية ومراعاة الاضطرابات البيئية واستغلالها لتصبح ميزة تنافسية تمتلكها المصارف المبحوثة
6. أفصحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة وجود علاقة أثر معنوية بين متغيري الدراسة (المرونة الاستراتيجية، الاضطراب البيئي) في القرارات التسويقية على المستوى الكلي، واقرى اثر كان لبعد المرونة السوقية اذ تحاول المصارف المبحوثة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن المتجددة واستلام التغذية العكسية من زبائنهم لتسهم في تطوير جودة التي تقدمها المصارف المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

- استناداً إلى الاستنتاجات التي أفرزها الميدان المبحوث يمكن تقديم مجموعة من المقترحات تمثلت بما يأتي :
1. ضرورة ان تعتمد ادارة المصارف المبحوثة إلى تطوير نظام خدماتها المصرفية بما يتلائم مع تغيرات السوق المحيطة بها كما ينبغي على إدارة المصرف على تقديم خدماتها المصرفية المتقدمة وبتكلفة منخفضة لكي تجذب اكبر عدد من الزبائن.
 - ❖ **آلية التنفيذ:** من خلال عقد بعض الدورات والمؤتمرات التي تسهم في تطوير خدماتها واكتساب الموظفين الخبرة من اجل تحسين خدماتها.
 2. ضرورة ان تتبنى ادارة المصارف المبحوثة استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات المحيطة بها اذ ينبغي عليها ان تقوم بتقييم وضعها السوقي باستمرار من اجل التكيف مع تغيراته وتطوراتها.
 - ❖ **آلية التنفيذ:** اجراء دراسات استطلاعية ومسحية في البيئة الخارجية وتقييم وضعها مع المنافسين ودراسة تحركاتهم في سوق العمل .
 3. ينبغي على ادارة المصارف المبحوثة مراعاة تباين حاجات ورغبات الزبائن الحاليين عن الزبائن الجدد، وضرورة امتلاكها القدرة على التنبؤ بحاجات ورغبات الزبائن المتجددة تقديم خدماتها المصرفية .
 - ❖ **آلية التنفيذ :** من خلال الاستماع لأراء الزبائن وحاجاتهم وايضاً من خلال ممارسة الاستخبارات التسويقية وتشكيل فرق بحثية من خبراء من داخل المصارف وخارجها لتتمكن من التنبؤ ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والجدد وتقديم الخدمات التي تفوق توقعاتهم .
 4. ضرورة ان تعمل ادارة المصارف المبحوثة على تحديد المشكلات المتعلقة بالخدمات المصرفية المقدمة بشكل مبكر واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة لها حيث تساهم اتخاذ القرارات التسويقية المبكرة المناسبة في الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين وجذب زبائن جدد وهذا يسهم في زيادة الحصة السوقية للمصارف المبحوثة .
 - ❖ **آلية التنفيذ :** من خلال الاستماع لشكاوى الزبائن بصورة مستمرة والاهتمام بها ومعالجتها في الحين وذلك من خلال اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة للزبائن ومن ثم اخذ اراءهم بعد التنفيذ القرار ومعرفة مدى نجاح هذه القرارات بحل المشاكل السابقة ، وهذه الخطوة ستساعد المصارف في التغذية العكسية وتحسين وضعها السوقي.

المصادر :

1. أبو رذن، إيان بشير محمد، والعنزي، دلال شكري محمد، 2017، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، ٢٠ (٢)، ٢٧٤-٢٣٧.
2. أبو ليلي، هنادي لطفي و الشوابكة، خالد محمود، 2018، "المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (الرابع)، العدد (1).
3. اكبر، محمد، بتول عبد اللطيف، 2022، دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلد الثالث عشر - العدد الثالث - مارس، ص 945 .
4. البدراني، محمود شعبان خضر عبدالله، 2020، إسهامات التشخيص الإستراتيجي في تحديد الخيار التنافسي دراسة إستطلاعية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
5. بن الطيب، حبيبة عبير، 2017، تأثير حوكمة شركات التأمين في ترشيد القرارات التسويقية/دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضيايف-المسيلة، الجزائر .
6. بن غزال، ابتسام، 2020، اثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجتمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المجموعات الصناعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر 6 .
7. البياتي، محمد، 2019، تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، مجلة الإدارة والاقتصاد، (118).
8. حمدون، شيماء ناظم، 2021، دور القيادة الحربية في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (17) العدد (53) ج 1 .
9. حميدي بثينة، 2021، اثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة "الامير"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 6 .
10. الخالدي، خليل ابراهيم عيسى، الزبيدي، حيدر حمودي علي، 2018، المرونة الاستراتيجية للمصرف واثرها في اعادة هندسة العمليات المصرفية، (دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007-2016)، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 7، ص 107.
11. خديجة، رمضان، 2020، أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير .
12. الرشيد ميادة عثمان، 2020، أثر بحوث التسويق في القرارات التسويقية بالتطبيق على شركة السكر السودانية الفترة (2019 - 2016م)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والثقافة، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال .
13. زاوي سليمة، 2019، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية (دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بالوادي)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم التجارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الشعبة علوم التجارية تخصص: تسويق فندقي وسياحي .
14. الزبيدي، غني دحام تناي و الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان و عباس، حسين وليد حسين، 2018، "ادارة الموارد البشرية / مفاهيم وتوجهات معاصرة"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

15. الشيخ يحيى، بسمه، 2010، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
16. الطاهر بن يعقوب و مراد شريف، 2007، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، العدد 07 .
17. الطهراوي، مجاهد هاني، 2019، "أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة جامعة السلامة للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (1)، 63.
18. عابدين، إبراهيم، 2016، دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (1)، 6.
19. عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وعمر، حسن محمد عمر، 2019، المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(2)، 111-136.
20. عبدواي نوال، 2017، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون-دراسة حالة مؤسسة "condor" للالكترونيات "برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاديات ادارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
21. علاء الدين، بوز نانشة، 2021 ، دور نظام المعلومات التسويقي في ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة الاقتصادية وفق أهداف التنمية المستدامة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق ، تخصص إدارة الأعمال ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
22. فريد كوريل وامال كحلية، 2015، ادارة التغيير في عالم متغير ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص 21.
23. قاسم سامر واحمد ابراهيم، 2018، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري ، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (2) العدد (1) .
24. مخالفة، انور، 2020، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة شركة - EURL SEK CERAM - سطيف ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية ، الشعبة علوم تجارية ، التخصص: تسويق صناعي ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية .
25. المطيري، 2021، ندى زويد ضيف الله، المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين ،مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والاربعون (الجزء الاول).
26. المعاضيدي معن وعد الله والطائي أيمن جاسم محمد ، 2011، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافين، المجلد 33 ، العدد 105، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
27. الملا حسن، محمد محمود حامد، 2018، القرارات التسويقية كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين الاضطراب البيئي والفاعلية التسويقية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 24، العدد 108، 182_198.
28. نجم رشيد ريا ومحمد شه هلا عبد الله، 2022، المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء مديري عند من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان - المسلمينانية- المجلد (6) - العدد (1) حزيران .

29. نظير، احمد ايهم، 2017، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري ، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (2) العدد (1) .
30. ياسين ،سعد غالب ، 2002، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ص.68. 3.
31. Alshauibi Abidemi, & B., Halim (2018), Environmental Turbulence, Service Marketing Mix, Marketing Orientation and Microfinance Performance: A Conceptual Model, Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, Vol (4), No (1), PP. (27-36).
32. Ansoff, H. I., & Sullivan, P. A. (1997), Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success, Long Range Planning, Printed in Great Britain, Vol (26), No (5), PP. (11-23).
33. Asikhia, Olalekan, (2019), Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks, European Journal of Scientific Research, Vol. 10, No.3 .
34. 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,p:421.
35. Barnett, W.P. (1997), "The dynamics of competitive intensity ",Administrative Science Quarterly, Vol.42: 128-160 .
36. Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009), Environmental Turbulence,Organizational Stability . and Public Service Performance, Administration & Society, Vol (40), No (8), PP. (799 824).
37. Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, Journal of product innovation management, Vol (20), No (2), PP. (90-103)
38. Ezerdi Gannon, J., & Paraskevas, A. (2021). In the line of fire: Managing expatriates in hostile environments. The International Journal of Human Resource Management, 30(11), 1737-1, C .
39. Evans, J.; Evans, R. & Collier, A. (2011)," Operation management: an integrated goods and services approach", Thomson/South-Western, U.S.A.pp.
40. Hall, Robert.E, & Charles I. Jones." why do some countries produce so much output per worker than other". The quarterly journal of economics VOL.114, NO.1(feb,2006).
41. Jaworski, Bernard, J. and Kohli, Ajay K, (2020), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol.97, July: 53-70
42. Keller, Kotler& Kotler, Philip, (2012), Marketing Management, 10th edition, New Jersey, U.S.A .
43. Kipley, D., Helm-Stevens., R., &Lookinbee-Kipley, M., (2018), The Impact of Environmental Turbulence on Organizational Learning, Proceedings of the International Conference on Businss Management (ICBM18France Conference), Paris - France, July 5 7, 2018.

44. Kurtz, D. J., Menezes, L. M., & Rados, G. J. V., (2014). Turbulent Environments And Smes: How To Survive In A Unpredictable World, Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012) .
45. Shalender, K., & Singh, N. (2015), Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. Global Journal of Flexible Systems Management, p:253.
46. Source: J. Stuart Evan, Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework, Journal of Management Studies, vol 28 , N°1 , January1991 , p76 .
47. Thomas, L., Wheelen, J. & David, H. (2017). Strategic Management sustainability 13th ed: Pearson Retrieved Jan 2. 2017 from (pp.889-913).
48. Tomlin, Grace.C, (2008)Enabling Manufacturing Flexibility Issue Resolution in Advanced Vehicle Development, submitted to the MIT Sloan School of Management and the Mechanical Engineering Department in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degrees of Master of Business Administration.
49. Zimuto, C., Sandada, M., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2018). The Impact of Environmental Turbulence on Product Innovation in Small to Medium Enterprises in Harare, Zimbabwe, Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol (10), No (6A), PP. (56-63)