

الإنفتاح التسويقي وأثره في المرونة التنظيمية - دراسة ميدانية

م. لؤي لطيف بطرس الشكر **

أ.د. فلاح تايه النعيمي *

المستخلص :

تعيش المنظمات قاطبة بظل عالمية الأسواق التي نشأت بضوء السرعة الفائقة بجمع وتصنيف وتحليل وتخزين وإسترجاع المعلومات ونقلها عبر العالم، ولم تعد هناك أسواق محلية مغلقة على إقليم أو دولة بمفردها، بل إندمجت الأسواق الدولية معاً، مما يتطلب ذلك نظرة شمولية لمبادئ التسويق لمواجهة تلك التغيرات في البيئة المحيطة باستخدام المرونة بالتصميم والتعامل مع المتغيرات المتعددة للمنتجات والموارد البشرية بمهارات عالية لتحقيق الإنفتاح التسويقي للمنظمات على عالمها الجديد، ويعد التنظيم سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة أعمالها، سواء كانت خدماتية أو ربحية، فهو العمود الفقري للمنظمة الذي يستند قوامها نحو تحقيق أهدافها المرجوة، وهكذا مع بقية العناصر الإدارية التي تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد تنفيذها من خلال تحديد والإتصال التي تمكن من توحيد الأفراد فيما بينهم .

Abstract:

All Organization enjoy the University of the Markets that Started as a result of the high speed of Collecting, Classifying, Analyzing, Storing, Recalling and Transferring the information around the World. There are no more close local markets that are limited to one country or region. These markets emerged together, this requires a comprehensive look to the marketing principles to face the changes of the environment through using flexibility in designing and the treatment of the many variables of the products and human resources and with high skills to achieve organizational marketing openness to their new World. Organizng is the secret of the success of the business Organization regardless of the nature of their business, benefits or service. It is the backbone of the organization that support its success in achieving its goals, together with the rest of the administrative elements, that involve all the functions and activities to be achieved through limiting the administrative leaderships and the Co-ordination among the departments and describing the jobs framed with the human relationship, the co-operation and contacts that enable the mdividnals among themselves.

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/6/9

مستل من أطروحة دكتوراة

المقدمة :

تستمد الفلسفة التسويقية قيمها وإتجاهاتها ومعتقداتها من إنموذج الأعمال الذي تقوم عليه نشاطات المنظمة، ويعتمد ذلك على التراكم المعرفي لبلورة وصياغة الأطر العامة للمزيج العلمي والفني والخبرات التي يمتلكها قادة التسويق لتطبيق تلك المفاهيم والمبادئ التسويقي لإتاحة المنتجات المطلوبة وتحقيق المنفعة لجميع الأطراف، ومعالجة إتساع الأسواق والإحتياجات غير المشبعة، بإعتبار التسويق من الوظائف الأساسية لأي منظمة، وأحد أدواتها الديناميكية لتحقيق أهدافها المرسومة بمواصفات ومقاييس تخلق الفرص الحقيقية الكامنة بإستخدام الإفتتاح التسويقي الواسع لعدة أسواق سواء بتقديم منتجات متشابهة أو متنوع ضمن بيئة تسويقية متغيرة وغير مستقرة ومتعددة الصفات والخصائص، وهذا مايجعل دراستها وفهم أبعادها ووضع الإستعدادات والإجراءات لإتخاذ قرارات تسويقية كفوة وفاعلة لغرض الإبداع بعملية الإفتتاح التسويقي والذي يأتي خلال أهمية المستهلك وقناعاته ودوره بتحديد السياسات التسويقية للمنظمات التي تسعى لإشباع إحتياجاته وتحقيق المنفعة والقيم.

المبحث الأول الانفتاح التسويقي

أولاً- المفهوم :

يعدّ الإفتتاح التسويقي من المواضيع الجديدة التي إختلفت توصيفاته وتعدّدت تعاريفه تبعاً لإختلاف آراء الباحثين والمفكرين المتخصصين بمجال التسويق، وبداية فإن كلمة (الإفتتاح) تُعبر عن الطلاقة والصراحة والوضوح والعلائية، (إلياس،1997: 496). وإفتتح الشيء عن الشيء : إنكشف عنه، (إبراهيم وآخرون،2004: 34). ويعرّف (Marcus & Others,1975:10) التسويق بكامل معناه بأنه يتناول التغير بالملكية، فالإنتقال المادي للسلع ليس إلا وسيلة تُسهّل من هذا التغير وجعله ممكناً بإستعمال السلعة وإستخداماً من قبل مالك ثانٍ والذي ينال كل الحقوق والإمتيازات والمسؤوليات المتعلقة بالسلعة. ويؤكد (Pride & Ferrell,1991:4) أن التسويق عبارة عن نشاطات فردية وتنظيمية تُساعد على إيجاد علاقات تبادلية داخل بيئة ديناميكية من خلال التوزيع وتسعير المنتجات والترويج والأفكار لإشباع الحاجات الإنسانية. ويُعرّفه (Pride & Ferrell,2000:8) على أنه عملية إيجاد وتوزيع وترجيع وتسعير السلع والخدمات والأفكار لتسهيل إرضاء أو إشباع علاقات التبادل مع المستهلكين داخل بيئة ديناميكية. ويقرّه (هسو وبورز،2007: 39) بأنه نظام بداخله عملية تخطيط وتنفيذ إدراك الأفكار والمنتجات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لإنتاج تبادل يُحقّق الأهداف التنظيمية وأهداف الفرد.

ثانياً - الأهمية :

يتضح مما سبق ذكره أن الإفتتاح التسويقي كمفهوم وممارسة يشغل حيزاً واسعاً بتفكير القيادات الإدارية للمنظمات قاطبة والمستفيدين، إذ لايمكن تخيل العالم الصناعي والخدمي بدونه، وإن كان من الصعب تقدير الأهمية التي يمثّلها بمعظم جوانب الحياة، وإن ممارسات الإفتتاح التسويقي الفعالة تسهم بشكل كبير بإرتفاع لمستويات المعيشية للمجتمعات، نظراً لما يوفره من إتصال موسّع وسريع بالمستهلكين من خلال مجموعة متنوعة وواسعة النطاق من أنظمة التوزيع التي تجعل المنتجات متاحة بشكل فوري. ويندر وجود نشاط إبداعي وأبتكاري لايشكل التسويق شريانه الحيوي، ويمكن إيجاز أهميته بالآتي :

1. يُساهم بمساعدة المنظمات بإختلاف أنواعها بإعتبار المستهلك عنصر أساسي بالعملية التسويقية، وتحقيق الفائدة لطرفي التبادل، بما يُحقّق أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من ثمن للحصول على مبتغاه.
2. يساعد على رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية، فالمستهلك لديه إحتياجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، ومهمة تلبيتها تقع على عاتق التسويق.
3. يعمل على إنتعاش التجارة الداخلية والخارجية، وبذلك يُسهّل حركة التبادل، ونجاح المنظمات المختلفة بتسويق منتجاتها بأحسن كفاية ممكنة.
4. يُعزز الترابطية القائم مع التنمية الإقتصادية وغاياتها والرفاهية الإجتماعية بزيادة حقيقية لنصيب الفرد من السلع والخدمات، بمعنى أن التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.
5. يؤدي نجاح النشاط التسويقي بالمنظمة إلى تحسين وتطوير كفاءتها الإنتاجية، وبالتالي توسّعها وإستمرار بقائها داخل السوق المُستهدف.

ثالثاً - المداخل :

يشتمل الإنفتاح التسويقي على مجموعة مداخل لدراسته تتمكن المنظمة بأثرها التعرف على طبيعة مهامها وصياغتها بشكل موجه، للقيام بالأعمال المتعددة ضمن الشبكة التسويقية والتي قد تكون معقدة أحياناً بسبب التحولات والتغيرات السريعة بمحيط المنظمة، وكما يأتي :

1. مدخل تحليل العناصر التسويقية :

تركز مهمة الإنفتاح التسويقي على تحسين قيمة النشاطات المراد إستخدامها، وتوجد مجموعة عناصر ضمن التصور التسويقي تتشكل من خلالها شبكة فعالة لعمليات التشغيل الإداري والفني، والتي أطلق عليها تسمية (المزيج التسويقي Marketing Mix) الذي يتكون من أربعة عناصر رئيسية (المنتج والتسعير والترويج والتوزيع) ، لتشمل هذه المكونات جميع القنوات والأدوات والمتطلبات لمساعدة قائد التسويق بالقيام بأعماله بنجاح بإتمام عمليات تبادل المنفعة. ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من المتغيرات التسويقية القابلة للسيطرة عليها، وتستخدم لتحقيق أهداف المنظمة ، (Kotler,1987:112). وفيما يأتي العناصر المكونة للمزيج التسويقي، تتكامل وتتبادل، واحدة مؤثرة على الأخرى :

أ. المنتج Product : يُعد أحد عناصر المزيج التسويقي، إذ تقوم المنظمة بعمليات الإنتاج لمنتج معين أو أكثر سواء كانت (سلعاً أم خدمات...الخ)، ويحصل عليه المستهلك نتيجة التبادل لإشباع متطلباته وإحتياجاته بضرورة المنفعة. ويتضمن المنتج مجموعة خصائص ومواصفات وأشكال وأنواع تتلائم مع أذواق ورغبات شريحة معينة، لغرض إقتنائه وإستهلاكه بمستوى رضا عال، (Stanton,1997:522). وهو أي مكون مادي أو بعكسه يمكن طرحه داخل السوق لجذب الحيازة والإستهلاك أو الإستخدام والذي يلبي رغبة أو حاجة معينة لمستهلك نهائي أو مستعمل صناعي، (Kotler & Armstrong,2005:223).

ب. السعر Price : العنصر الثاني المكمل للمزيج التسويقي والوحيد الذي (يوكد الإيرادات) بينما العناصر الأخرى تؤثر على الكلف، ويُعد تخطيطه وتنفيذه وتعديله من أهم القرارات التي تُنفذ. ويعرف السعر بأنه القيمة الموضحة بأخذ وسائل النقد، أو هو وصف القيمة النقدية للمنتج ، وقد تكون قيمة الشيء ليست مادية فقط مقاسه بالنقد، وإنما كتعبير عن الشيء من حيث قيمته وليس منفعته ، (Roger & Robert,2001:34). ليعبر عن فلسفة المنظمة عموماً والقيادات الإدارية التسويقية خصوصاً بإختيار المنتجات مع الأخذ بنظر الإعتبار الخصائص التنافسية عند وضع سقف للأسعار، (Boyett & Joseph,2003:35).

ت. الترويج Promotion : تسعى المنظمات بعد إتمام عمليات الإنتاج وجاهزية منتجاتها وتسعيرها إلى تعريف الأسواق المستهدفة عن إستعدادتها بتقديم ما هو ملائم ضمن حيز وجودها، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية الإتصال بأنواعه لخلق المعرفة لدى المستهلك بمنافع المنتج المختلفة وإقناعه بها وتحفيزه على الشراء. ويتحقق كل ذلك بإستخدام مجموعة أساليب وأدوات ومكونات وعناصر ضمن مظلة (الترويج)، إذ يعرفه (Belch & Belch,1995:34) بأنه تنسيق كافة الجهود التي تؤديها المنظمة ذات العلاقة ببناء قنوات من المعلومات ومستويات مرغوبة من الإقناع لغرض إتمام التبادل. والتأثير بالمستهلك بقبول منتجاتها المطروحة، وحثه على الإستهلاك المتكرر بما يساعد على إقامة علاقات طيبة طويلة الأمد بين الطرفين، ليصبح الترويج وسيلة إتصال فعالة بين المنظمة وروادها، تستطيع من خلاله تعريفهم بما لديها من منتج بخصائصه وإثارة إهتماماتهم الشخصية وإقناعهم بقدرتها على إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة، وبالتالي ترسيخ صورة إيجابية بأذهان أولئك المستفيدين، (Pride & Farral,2003:428).

ث. التوزيع Distribution : تحتاج المنظمات قاطبة وبشكل دائم ومستمر لإستخدام أقتية مختلفة بغية إيصال منتجاتها بالموقع المحدد داخل أسواقها المستهدفة، لغرض إتمام توزيعها لتلبية الإحتياجات المطلوبة. وقد عرف (Buell,1985:16) التوزيع بأنه مجموعة نشاطات أو أعمال تؤديها المنظمة لإيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين والمستهلكين ضمن مدة زمنية محددة. ويتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة، فضلاً عن تمكين المنتج أو المورد من الحصول على المعلومات من المستهلك، ويعتمد نجاح المنظمات بأعمالها وإستمرارها داخل السوق على إختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإسباب السلع والخدمات، كون القناة التوزيعية تتضمن طرفين أحدهما المصنع والآخر هو المستفيد سواء كان مستهلكاً أو مستعملاً مع فرصة وجود وسيط بينهما، (محسن،2012: 54).

2. مدخل تحليل البيئة التسويقية :

يستند الإنفتاح التسويقي على تحليل البيانات الداخلية، والخارجية المحيطة بالمنظمة، من أجل صياغة الخطط والسياسات والتي تتناسب وقدراتها وإمكاناتها وطاقتها، ورسم الأهداف التي ترغب بالوصول إليها. وبما أن المنظمة لا تعمل بفرار بل بمحيط تتأثر به بشكل مباشر تستجيب لمقدراته من خلال مجمل العوامل

والمتغيرات البيئية المختلفة (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية... الخ)، (الطائي وآخرون، 2010: 55).

أ. البيئة الداخلية Internal Environment : يُنظر قادة التسويق إلى داخل منظماتهم لفحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف والأنشطة الإدارية والإنتاجية والتسويقية والموارد المالية والبشرية وغيرها، لغرض تحديد عناصر القوة للمنظمة ومكان الضعف فيها لكي تستطيع العمل بكفاءة عالية وإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تتعرض لها بضغوط البيئة الخارجية، (Hunger & Thomas, 2010: 55).

ب. البيئة الخارجية External Environment : تم إكتشاف وتحليل العوامل والمتغيرات أنفة الذكر من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، وأيضاً معرفة مصادر المؤشرات الإيجابية والسلبية ودرجة تأثيرها فيما بينها من جهة، ومع منظمات الأعمال كاتجاه ثان، بمعنى مدى إمكانية المنظمة برصد وإقتناص الفرص التسويقية التي يمكن إستغلالها، وكذلك تأشير التهديدات التي قد / أو تتعرض لها أثناء العمل داخل السوق، ويتوقف نجاح ذلك على مدى إدراكها للمخاطر الخارجية وتجنبها ومقاومتها ضمن بيئة معقدة ومتنوعة، وإن مواجهة التهديدات والسيطرة عليها، يعني ذلك محافظة المنظمة على بقاء فرصها المستحصلة أو زيادتها، (المحمودي، 2001: 13).

3. مدخل تحليل سلوك المستهلك :

يوجد عامل مشترك بين البشر كافة هو أنهم جميعاً مستهلكون ، مهما اختلفت مواقفهم أو مستويات تعليمهم أو اتجاهاتهم أو قدراتهم الشرائية، ويُعد سلوك المستهلك الفعلي العامل الأهم بتمديد أو إستنتاج العوامل الأكثر تأثيراً بمختلف ميادين الحياة بمدارات متنوعة بضمنها المنظمات المنتجة بأنواعها، لذا فإنها بحاجة إلى تحصيل المعلومات عن حقل سلوك المستهلك وصولاً لتلبية إحتياجاته المتغيرة بشكل مستمر، والمقصود به، الدوافع والحاجات والسلوكيات والتصرفات التي يقوم بها المستهلك بالبحث عن شراء أو إستخدام (السلع والخدمات والأفكار والخبرات) التي يتوقع أنها تُشبع رغباته وفق الإمكانيات الشرائية المتاحة، لذا فإن تحليل سلوك المستهلك ترتبط بالكيفية التي يقوم الأفراد بإتخاذ قراراتهم بتوزيع وإتفاق الموارد المتاحة إليهم (المال والوقت والجهد) على منتجات مرغوبة ومقبولة لديهم، (عبيدات، 2004: 12).

رابعاً - المتطلبات :

يُعدّ الإفتتاح التسويقي أحد الوظائف الرئيسية لإدارة أعمال المنظمات، ويستند لمجموعة متطلبات تساعد قادة التسويق لتحقيق الأهداف المرسومة لإتمام عمليات التبادل بعد فهم الإحتياجات والتكيف لتوافرها لإشباع رغبات المستهلكين وتحصيلهم الرضا بإستخدام وإستهلاك المنتجات المطروحة، مما يزيد درجات الولاء، وهي كالاتي :

1. فهم الإحتياجات : تتنوع وتعدّد إحتياجات المستهلكين بإتجاه تحديد المنتج الملائم وفق رغبات ودرجات إشباع متباينة أيضاً، مما يجعل ذلك توجّه المنظمة إلى فهم مستفيض للحاجات الفعلية التي يحتاجها السوق المُستهدف، للوصول إلى الصورة التي يرغبها المستهلك والإمتثال إليها عند صياغة ووضع الأهداف، (Mullin, 2005: 16).

2. البحث عن المنافع : تواجه المنظمات صعوبات كبيرة لإيجاد المنفعة الرئيسية التي يبحث عنها المستهلكون ، قد تكون ممزوجة بمجموعة منافع جزئية، لذلك يسعى قادة التسويق لتحليلها وإنتزاع المنفعة المطلوبة من الجزء الخفي، وهذا ما يساعد المنظمة بإقتحام أكثر من سوق بعد تجزئته لأكثر من قطاع سوقي، مع الأخذ بنظر الإعتبار أن لكل مجموعة من المنافع المنتقاة خصائص ديمغرافية ونفسية، (العمر، 2008: 90).

3. خلق الإبداع : يُعد من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث إليه بمقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها تجنباً لخطر التقهقر والزوال، كونه يُعطي للمنظمة فرصة لتقبّل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة، (العميان، 2010: 289).

4. درجة الولاء : تحاول المنظمات جاهدة الوصول إلى أعلى مستوى للكفاءة لتحقيق فاعلية قصوى عند تسويق منتجاتها لتلبية معين من الرضا لهؤلاء المستفيدين، مما ينعكس على ولائهم والتزامهم بإعادة إقتناء نفس المنتجات وبشكل مستمر كونها باتت المفضلة لديهم، (Daye, et.al., 1995: 70).

خامساً - الخصائص :

يُعدُّ جوهر الإنفتاح التسويقي أداة لتوجيه وتنسيق الجهود التسويقية التي تعمل بمستويات عدة لتنفيذ القيمة المقترحة اعتماداً على تحليل فرص السوق الأفضل، حيث تضمنت مجموعة مداخل لتحقيق الإنفتاح مستنداً للتكتيك التسويقي والذي حددت متطلباته، مما أدى ذلك إلى توظيف شبكة أدوات لمعالجة تسخير السياسات التسويقية وانتقاء واحدة أو أكثر منها لطرح عروض المنظمة التي يعتمد نجاحها على مجموعة عمليات لتحقيق الهدف، من ذلك تبلورت خصائص منها جوهرية لتتكامل أبعاد الإنفتاح التسويقي برمتها، ومنها:

أ. التحدي **Challenger** : تبلور هذه السياسة مجموعة فرص تحصل عليها المنظمة إضافة لحصتها السوقية القائمة، من خلال محاولة دخولها لقطاعات أو أسواق جديدة تتواجه داخلها منظمات منافسة متنوعة المراتب لنفس المنتج المتشابه، وتقوم بتصويب الهدف لغرض الدخول إلى مجال منظمات قد تكون بنفس المرتبة معها أو منظمات قائدة بالسوق، مما يصنع ذلك مباشرة لمنظمة ضمن منطقة التحدي والتي تحقق مخاطرة مرتفعة لها مع احتمال الحصول على ربحية عالية حين تمكنها من السيطرة على مواقعها الجديدة المتنوعة من المنافسين، (Kotler & Armstrong, 2008:530).

ب. الإندماج **Merger** : تحدث هذه المهمة عندما يكون للمنظمة حاجة جديدة ولديها خبرة بسيطة باتباع المنتج بالمواصفات المطلوبة أو مصادر التجهيز غير متوفرة أو تكون الإنتاجية مرتفعة جداً، فتحاول البحث عن منظمات أخرى قد تكون منافسة أو كبيرة أو بنفس المستوى، لديها القدرة على تهيئة المنتج المطلوب، (Stephan, 2003:11).

ت. التوسع : ليست حياة قائد التسويق سهلة، إذ يسعى بشكل مستمر على مراقبة كافة الأعمال سواء داخل أو خارج المنظمة والحفاظ على المستويات المستحصلة بالإنتاجية وحالة المنتج والحصة السوقية والمنافسة، والانتباه إلى الفجوات ونقاط الضعف التي قد تحدث لمعالجتها وعدم السماح للمنظمات الأخرى النفاذ من خلالها، فتتشكل التهديدات الخارجية المضادة لتلك المنظمة، (Kotler & Armstrong, 2008:528).

ث. الأنترنت **Internet** : يُعدُّ من نتائج التكنولوجيا الحديثة والذي يساهم بتفعيل واحد من أدوات الإنفتاح التسويقي (الاتصال)، وهو عبارة عن شبكة عنكبوتية كؤئية هائلة من شبكات الحاسوب، تربط المستخدمين بأنواعهم لكافة أنحاء العالم بعضهم ببعض وبمستودع المعلومات المتكامل فائق السرعة بالاستجابة، لذا فهو ليس أداة اتصال فقط وإنما تقنية ثورية متطورة، أطلق عليها (إنفجار الأنترنت **The Internet Explosion**)، ويشكل النمو المتفجر له قلب العصر الرقمي الجديد، يفوض المستهلكين والأعمال على حد سواء نعمة الاتصالات، ويجعلهم قادرين على الحصول على كميات ضخمة من المعلومات والمشاركة فيها ببضع نقرات بأداة التشغيل، قبل أن يتخذوا قرارات رئيسة بحياتهم، (Krishua & Rajan, 2009:87).

ج. الإختراق **Penetration** : يتمحور بالتركيز على زيادة عمليات التبادل لمنتجات المنظمة المطروحة داخل أسواقها الحالية، من خلال مضاعفة الجهود التسويقية الموجهة نحو هدف محدد، وتشجيع المستهلكين الحاليين بإعادة تكرار استخدامهم لنفس المنتجات، ومحاولة إستقطاب رواد المنظمات المنافسة، فضلاً عن جذب شرائح جديدة من المستفيدين المرتقبين يتصفون بنفس صفات الأقدمين منهم، ومتى ما شعر قادة التسويق بقدرتهم على إختراق السوق، تظهر معالم الفرصة المتاحة بذات الوقت نفسه، لذلك فإن عملية الإختراق تُعدُّ مسألة معقدة وصعبة وتحتاج لإستعدادات علمية وفنية وإدارية سليمة، (المحمودي، 2001: 34).

المبحث الثاني

المرونة التنظيمية

تعد بيئة العمل أحد أهم معاول الصفات الشخصية للقائد الإداري، بأن تكون له القدرة على فهم المنظمة كنظام كلي شامل دون الإخلال بالمفاهيم التفصيلية الدقيقة، ولديه الإستعداد والمقدرة على التفكير المنطقي والتحليل المنظم، والتعامل الفعال مع كل أنواع الأفراد باختلاف شخصياتهم ومستوياتهم سواء أكانوا داخل أو خارج المنظمة، ويتحلى بمرونة قراراته الإستراتيجية وحسن الإستماع للغير والتعبير الجيد عن الذات، يقابل ذلك عاملين سعداء يقيمهم يجتمعون بظل القانون والتفوق الإنتاجي لتحقيق الأهداف وإرضاء المستهلكين، والتي بمجملها تؤدي إلى خلق البيئة الصحية التي تقود إلى الفاعلية، فتتخطى الحواجز السالبة المبنية على أساس التعصب بالرأي وعدم الإصغاء للآخرين والإغلاق الإداري. وسيتم التعرض لمفهوم المرونة التنظيمية وأهميتها وماهية المزايا المتحققة من جراء إستخداماتها، وكما يأتي:

أولاً- المفهوم :

تتنوع آراء المفكرين والباحثين باستلهم معنى المرونة التنظيمية (Organization Flexibility)، لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها بقدرتها على إستيعاب التغيرات التي تحدث داخل البيئتين الخارجية والداخلية والتكيف معها. وتنحدر المرونة باللغة العربية من مرن، يمرن، مرانة، مرونة، وهو اللين من الصلابة، ومرنته، ألنته وصلبته، ومرن الشيء يمرن مروناً إذا إستمر، ومرنت يذ فلان على العمل، أي صلبت وإستمرت، والتمرين: التلين، (ابن منظور، 2005: 61). ويشير (الأحمدي، 2010: 51) للمرونة بأنها تُغيّر مواقع الإدراك، التي هي أحد التقنيات اللغوية العصبية، وتعني هذه العملية أن الإنسان ينظر إلى الخبرة أو الموقف أو التجربة من ثلاث زوايا أو ثلاثة مواقع مختلفة، أولهما: الذات، وثانيهما: من وجهة نظر الشخص المقابل، وثالثهما: المراقب. وما يخص التنظيم فيعرف بأنه عملية وضع نظام لعلاقات المنسقة إدارياً وتحديد الوظائف وتكوين الوحدات الإدارية، أو هو عملية ترتيب الطاقات الإنسانية والمادية لتسهيل تنفيذ الأعمال بهدف الوصول للغايات، وذلك بتأشير المهام الضرورية وإسنادها للأفراد القادمين بجهودهم لتحقيق هدف مشترك، تنصه القوانين والأنظمة والسياسات، فتحدد المرونة التنظيمية، (القريوتي، 2009: 372). وقد تم تصنيفها وكالاتي:

يؤكد مجموعة مفكرين وباحثين على (مرونة الهيكل التنظيمي) بإعتباره أحد المكونات الرئيسية لإدارة أعمال المنظمات البارعة، ويرى (Mitenburg, 2003: 50) أن المرونة التنظيمية تظهر نتيجة الاضطرابات البيئية لتصبح أحد صفات المنظمة المهمة لتجعلها أقل عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة، وقدرتها على مواجهة هكذا نوع من التغيير. ويعرفها (Zhang, 2005: 163) بأنها مؤهل تنظيمي حرج يمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليه، وتحقيق أداء فاعل داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية. ويشيد (Dyer & Ericksen, 2005: 183) بقدرتها على التكيف اللانهائي سواء كان ذلك بوجود التغيير أم من عدمه. وينظر (Cheng, et.al., 2008: 1641) للمرونة بأنها بناء متعدد الأبعاد، ولها قدرة التوجه نحو التغيير البيئي والانخراط السريع بالتحول الجديد بأهداف مغايرة لسابقتها، لفرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة وتوفيرها. ويشير (عبيد، 2009: 24) إلى ضرورة مرونة الهيكل والتعامل معه بشفافية لكي يتفاعل مع المتغيرات البيئية والإستجابة للتغيير والإستمرار بتحقيق الأهداف. ويذكر (Onar & Polat, 2009: 1) تعد مرونة التنظيم أو هيكل المنظمة عن مجموعة مؤثرات تظهر عند الحصول على الموارد، التي قد تكون إقتصادية أو تقنية أو مايتعلق بالخيار الإستراتيجي أو ما يخص طلبات المستفيدين والمستعملين، لتجعلها مرنة بعيدة عن القولية الجامدة. ويعطي (فلية والمجيد، 2009: 77) تعريفاً للمرونة التنظيمية بأنها تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تعديلات جذرية بالخريطة التنظيمية، بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدراً من المرونة يسمح بإضافة إختصاصات جديدة أو الإستغناء عن البعض منها، مما يؤدي إلى تعديل بالمستويات والسلطات، وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال. ويوضح (Tempelaar, 2010: 8) بأن الهيكل التنظيمي المرن يتمكن من بناء قاعدة تحقق للقيادات الإدارية التركيز على مهامهم الخاصة، مما يعطي ذلك المنظمات القدرة على إستيعاب التغيير الذي يحدث بالبيئة المحيطة، ومعالجته بأكثر من أسلوب فعال وقيادة الطلبات المتعددة والمتشابهة والمتناقضة، وتشكل فرق إستكشافية ووحدات مستقلة بمواقع مختلفة، وتعزيز إحساسهم بحرية العمل التي تولدها المرونة الهيكلية للتكيف مع البيانات المتعارضة.

ثانياً- المزايا :

تتمثل المرونة بالأساليب والأشكال والعمليات التنظيمية، والمهام والقواعد التي تتبعها المنظمة بإدارة مواردها المادية والبشرية، فضلاً عن المتابعة والإشراف وسلامة تنفيذ الأعمال، ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، من ذلك يحقق اعتماد المرونة التنظيمية مجموعة مزايا، يمكن خصر جزءاً منها، وكالاتي:

1. التنسيق بين الوظائف (Coordination Between Jobs): تصمم المنظمة وظائفها على وفق المهام الأساسية التي تحددها طبيعة أعمالها لمضمون العمل ومستواه ونطاقه، ثم يجري تحليل الوظيفة لبيان نوعية الأنشطة وتنوع المهام بشكل مفصل ليشمل ذلك كل جزئية، أو قد تكون عامة غير محددة، فتؤشر خصائص الوظيفة الواحدة وتظهر التقاطعات والاختلافات بين مجموع وظائف المنظمة المتعددة، وهو المسار الوظيفي الطبيعي لأي منظمة، إذ لا توجد وظيفة بدون مكملاتها، (الجبوري، 2011: 97).
2. السيطرة على المخاطرة (Control Risk): تعالج المرونة التنظيمية احتمالية ظهور أو وجود المخاطرة وتبعاتها وحجم تأثيرها على أداء المنظمة الناجم عن تأثير الأحداث من قضايا تشغيلية مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب ضعف بمؤهلات العاملين أو ارتفاع كلف حوادث العمل وغير ذلك، وترتبط هذه التأثيرات فيما بينها بقوة سلبية على المنظمة. ولغرض السيطرة على تلك المخاطر تظهر المرونة للقيادات الإدارية أربع خيارات تمكنهم من المعالجة، أما تحمل المخاطرة أو تسكينها أو تجنبها أو نقلها، بالاعتماد على احتمالية ظهورها وثبات تأثيرها على المنظمة، (عباس، 2012: 81).

3. تقليل حجم الضياع للمورد البشري (Reduce the Size of the Loss of Human Resource): تحقق المرونة التنظيمية خلق علاقات عمل كفوءة بين العاملين أنفسهم، وزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم إستغلال تقبلهم للتغيير بشكل ملائم من خلال التوزيع بعدالة للوظائف على وفق التخصص والإمتياز والإستحقاقات، مما يساعد على توزيع الثقة بين أفراد المنظمة، وينعكس ذلك على فاعلية أدائها باعتمادها مستويات عالية من المعرفة والخبرة المهنية بالعمل للمختصين بإنجازها، وهذا ما يزيد من درجة ولاء مواردها البشري والبقاء، (Wang & Lim, 2008: 701).

4. دعم الأعمال وزيادة الفرص السوقية (Business Support and Increase Market Opportunities): تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرات المنظمة لتلبية متطلبات العملية التشغيلية الحالية، والإستجابة الفاعلة لتلك العمليات مستقبلاً، وتوفر منهجية الأعمال إتخاذ الميزة الإستباقية لإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التنافسية، ويتم ذلك بتطوير مقدرات العاملين، (عباس، 2012: 9). بالاعتماد على إتساق المنظمة وثقافتها وأفرادها مع أعمالها وقيمها وجودة التسليم، حيث أن الحقل المعرفي والمهارات والخبرات والتزام العاملين تجعل تحسين الأداء نحو الأفضل ممكناً، مما يسرع ذلك تحقيق الإبداع والمرونة، وإنتاج منتوجات كبيرة ومتنوعة وإستغلال الفرص السوقية المتوافرة.

5. السرعة والتنوع (Speed and Diversity): يتأصل محور هذا الموضوع (المهارة Skill) لتشير إلى القدرات بمهامهم الجديدة بشكل مبدع، (Ketkar & Sett, 2010: 1176). وهذا ما يحدث بالبيئات التي تتميز بالإبتكارات التكنولوجية السريعة، فتؤكد تلك المنظمات المستجيبة باستمرار تدريب وتعليم أفرادها لإستخدام طرق جديدة لأداء وظيفتهم، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم وإستكمالها قدر الإمكان للإستمرار بتقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة، ويشير التنوع الفردي مدى إمتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة، أما السرعة فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة من خلق تلك المهارات داخلها، (العامري، 2012: 116). وبإتساق تلك المحاور تتحرك المرونة التنظيمية نحو الأعلى والأسفل بكونها أساس للمهارة وناتجها.

ثالثاً - المرتكزات :

تتوافر لدى المنظمة ومحيطها عمليات ومتغيرات تربط بين مفاهيم عدة داخل أنظمة مفتوحة، وذلك باستيراد الطاقة والمعلومات من البيئة الخارجية وتحويلها لإبقاء حالة التوازن، لتظهر مبادئ النظام وفق تلك المرتكزات، حيث يركز الباحثون بعلم التنظيم بإيجاد نظام كبير يستند على السلوك والعلاقات الإجتماعيين وتجاوز الفروقات الفردية، وصولاً للإبداع بالأعمال وقبول حالات التغيير، وسيتم عرض أربع مرتكزات أساسية من بين مجموعة منها، تكون مثابة للمرونة التنظيمية، وكالاتي:

1. التغيير التنظيمي (Organizational Concept):

وهو عملية إعادة هيكلية الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة لخلق القيمة ورفع نسبة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح، كما ويعبر عن يبنّي فكرة جديدة أو سلوك مضاف للبدء بعملية أو منتج بشكل مبدع، والذي يتمثل بإحداث تغييرات داخلية قد تكون طفيفة بالقيم ومستوى مهارة الأفراد أو الثقافة المنظمة، كخطوة إستباقية إتجاه حركية بعض التغيرات الخارجية أو جميعها وأثارها المحتملة غير المسيطر

عليها اتجاه مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، (جالب، 2011: 667). لابد من توفر مجموعة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، وهي: (العميان، 2005: 345)

أ. الإستهدافية (Targeted): تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً، بل تتم بإطار حركة مرنة تتجه لغاية مرجوة وأهداف محددة، تكون مقبولة ومتفق عليها للقيام بعملية التغيير.

ب. الواقعية (Realism): ترتبط القيادات الإدارية بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. وتكون القرارات الإستراتيجية للتغيير مرنة باختيار البدائل ضمن إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها، (Pagon, et.al., 2008: 24).

ت. التوافقية (Harmonic): وجود قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات وإحتياجات وتطلعات قادة التنظيم المتعددة والمختلفة.

ث. الفاعلية (Effectiveness): إمتلاك القيادات الإدارية القدرة على الحركة بحرية والتأثير بالآخرين، وتوجيه قوى الفعل بالأنظمة والوحدات الإدارية المراد تغييرها. والدرجة التي تدرك بها المنظمة أهدافها، وتأخذ بالإعتبار عدداً من المتغيرات على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية، (Daft, 2000: 64).

ج. المشاركة (Post): يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادته.

ح. الشرعية (Legitimacy): يشوب التغيير الغطاء القانوني والأخلاقي في أن واحد، وإذا تعارض القانون مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشريعة.

خ. الرشد (Adulthood): وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة عند إدارة التغيير، إذ يخضع أي قرار أو تصرف مهما كانت طبيعتها لإعتبارات الكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بنواتج مربحة.

2. الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):

يلاحظ ببعض الأدبيات تداخل مفاهيم الإبداع مع مصطلحات أخرى كمرادفات وبالأخص التغيير، ويكمن بين الإبداع المنظمي والتغيير التنظيمي، بأن الأخير وكما موضح سالفاً بأنه تبنياً لفكرة والسلوك بقطاع العمل أو سوق المنظمة أو بينتها العامة، (Richard, 1992: 254). فالإبداع والتغيير وجهان لعملة واحدة، حيث أن التغيير يتطلب إبداعاً مستمراً من قبل القيادات الإدارية، ولكي يتحقق الإبداع من إحتوائه القدرة على التغيير، وهذا الترابط والتشابه يخلق مرونة عالية بالتنظيم، (Lampikoski & Emden, 1996: 161). ولبيان فاعلية الإبداع بالمرونة التنظيمية، كان لابد من البحث بما يأتي:

أ. مناخ الإبداع (Climate of Creativity): ويقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها المنظمة للأفراد لتسهيل إنتاج إبداعاتهم بظل مناخ جيد يضم الخصائص الثقافية للتنظيم الإداري لإظهار المعالم التشجيعية والمحفزة لهم، وهذه الأجواء تجعلهم يفكرون بطريقة غير إعتيادية تجديداً للمألوف. فالإبداع يتطلب التفكير بعمق وخارج الحدود الطبيعية، لذا يقع على عاتق القيادات العليا تهينة وخلق بيئة إبداعية عن طريق وضع رؤيا مستقبلية تتضمن الإبداع، ومن دون ذلك سيتحدد مسار المنظمة ويتقلص نجاح العملية الإبداعية، عليه لابد من تسخير البيئة الداخلية لها والتي تتصف بوجود جميع الإمكانيات المادية والبشرية والخبرات وتدفق المعلومات وسيادة الثقة بين أفراد المنظمة، (الربيعي، 2011: 62).

ب. مستويات الإبداع (Levels of Creativity): يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع، وكالاتي:

- الإبداع على مستوى الفرد (Creativity on the Level of the Individual): يقدم أحد أفراد المنظمة فكرة مبدعة وبشكل شخصي نظراً لما يتحلى به من سمات كالثقافة والمعرفة والقدرة على التحليل والمبادرة والإستقلالية بالتفكير، (Wang & Ahmed, 2007: 417).
- الإبداع على مستوى المجموعة (Creativity at the Group Level): وهو التفكير المشترك لأكثر من فرد ضمن مجموعة واحدة، فيتحقق نتاج إبداعاتهم بإيجاد حلولاً قد تكون أفضل من فكرة واحدة فردية، وأكثر إنسجاماً وشديدة التنوع. وتوافر فرص أكبر بإمكانية تبادل المعارف والآراء بين شخصيات مختلفة بالتفكير لكنهم يتفوقون بحماس إتجاه تطوير نشاط معين وبمرونة عالية بمستوى الإدراك والمعرفة والمهارات، (Moorhead & Griffin, 2000: 104).

3. الإبداع على مستوى المنظمة (Creativity at the Organizational Level):

وهو الجهد التعاوني لأكثر من مجموعة أو الجميع داخل المنظمة يتوصلون لإنتاج إبداعي، ويظهر ذلك حضياً بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تكون المجموعات متقاربة مع بعضها مما يساعد ذلك على سهولة الإتصال وتبادل المعلومات ودمج الخبرات ومعرفة الإحتياجات الخاصة بالمستفيدين وصولاً لنتائج

واضحة لتنفيذ الأعمال بكفاءة عالية، مع الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس لها خبرة متأصلة فيها، (التميمي والخشالي، 2004: 159).

4. العلاقات الاجتماعية (Social Relations):

تشير إلى اتجاهات المجتمع وقيمة الثقافية ومدى تأثيرها بالسلوكيات العامة للمجتمع والمنظمة، إذ توضح مجموعة القيم التي يعتقد المجتمع بأهميتها والأعراف والتقاليد والسلوكيات المعمول بها مستويات التعلم والخبرات المتراكمة والحضارة المؤثرة بالإدراكات الفردية والجماعية للمجتمع، حيث تُعبر عن مستوى التطور العلمي والثقافي للمجتمعات ومدى استعدادها للتعلم والتغيير، وتؤثر العلاقات الاجتماعية بمنظمات الأعمال وتطورها المستقبلي، إذ تعمل على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية بسلوك الأفراد والمجموعات والمتغيرة بشكل مستمر، مما يجعل المنظمات على درجة عالية من الحساسية لتلك التغييرات بغية التكيف معها، (عطا، 2010: 57).

5. التنبؤ (Foresight):

تنظر المنظمة نحو الخارج بمنظارها التسويقي الذي يشمل منظومة متكاملة من المهمات الإدارية والمهنية تقودها مجموعة من القادة الإداريين المتخصصين لتنفيذ فلسفة المنظمة المُعبّرة عن تلبية الاحتياجات لأكثر عدد ممكن من المستهلكين وتسليمهم قيمة يُقابلها عملية استثمار من أجل النمو والنطاق وزيادة العوائد المتحققة والربحية، وبناء حصة سوقية وهيمنة ميزتها التنافسية. ويتطلب ذلك وجود أدوات تنظيمية مرنة مادية وبشرية على حدٍ سواء مهمتها خلق امتياز للمستهلك بطريقة تنافسية لا يمكن للآخرين مهاجمتها، ويتم ذلك باستخدام قادة التسويق عقلية مختلفة تمتاز ببراعة التنبؤ من أجل قيادة السوق، واستخدام الذكاء الاستراتيجي بشأن أسباب تغير للإبتكار وخلق صورة ملائمة لتغيير تفضيلات المنتجات وسلوك الشراء، كون هدف المنظمة هو تغيير القواعد واستغلالها بطريقة تنافسية، (توفيق، 2009: 260).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: المنهجية:

• مشكلة البحث :

من الممكن تلخيص إبعاد المشكلة بالأسئلة الآتية :

- هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت التسويق وطبقته على مختلف المجالات إلا أننا لم نعثر على دراسة أو بحث يتناول مشكلة الإفتتاح التسويقي في مجال صناعة السياحة.
- ما هو تأثير الإفتتاح التسويقي على تنشيط المرونة التنظيمية في عينة البحث؟

• أهمية البحث :

تتجسد أهمية البحث في دراسة وتحليل أهمية الإفتتاح التسويقي ومدى تأثيره على المرونة التنظيمية بالطرق العلمية.

• هدف البحث:

1. الوقوف عند الإفتتاح التسويقي ومدى أهميته في المنظمات بالقطاع السياحي من الناحية النظرية ومن أجل سد النقص الحاصل في هذا المجال.

2. التعرف على واقع الإفتتاح التسويقي ومدى تأثيرها على المرونة التنظيمية في المنظمات بالعراق.

• فرضية البحث :

نفرض إن :

الإفتتاح التسويقي لها تأثير قوي على المرونة التنظيمية في القطاع السياحي

• حدود البحث :

أقتصرت مجتمع البحث على المنظمات السياحية (فندق بغداد و فندق قصر السدير) في مدينة بغداد، معتمداً على نتائج الأطار النظري ونتائج الأسئلة الموزعة على أفراد عينة البحث لعام 2012.

• عينة البحث :

تتكون من:

عينة البحث	العدد	النسبة المئوية
رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة	18	30%
المديرين المفوضين	2	3.33%
مديري الوحدات ورؤساء الأقسام	40	66.67%
المجموع	60	100%

- **إختيار عينة البحث :**
أشتملت عينة البحث التي تم اختيارها من فندقين درجة أولى في بغداد حسب إحصائية عام 2013، وكان مجموع إستمارة الإستبانة التي تم توزيعها (60) إستمارة بمعدل (30) إستمارة لكل فندق من الدرجة الأولى.
- **أساليب جمع وتحليل البيانات :**
صممت إستمارة الإستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الإعتماد على الإديبات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام في المنظمة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.
- **الأساليب الإحصائية :**
لقد تم أتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم أحتساب النتائج و أستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي و بأستخدام برنامج (SPSS).
- **ثانياً: التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث:**
التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب الجنس:
من خلال تحليل إستمارة الإستبانة بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (المنظمات السياحية)، والتي كانت بواقع (60) إستمارة على وفق الجدول (1):

جدول (1)

يُبين طبيعة تكرار مفردات العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	59	98.33%
أنثى	1	1.67%
المجموع	60	100%

- **التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:**
من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي لإفراد عينة البحث وكما موضح بالجدول (2):

جدول (2)

يُبين طبيعة تكرار مفردات العينة

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
إعدادية	18	30%
دبلوم	8	13.33%
بكلوريوس	30	50%
دبلوم عالي	4	6.67%
ماجستير	0	0.0%
دكتوراه	0	0.0%
المجموع	60	100%

- **التوزيع التكراري لعينة البحث حسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي:**
تبين من خلال تفريغ البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفنادق لإفراد عينة البحث، وكما في الجدول (3).

جدول (3)

يُبين طبيعة تكرار مفردات العينة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
5-1	14	23.33%
10-6	14	23.33%
15-11	10	16.67%
20-16	18	30%
21 فأكثر	4	6.67%
المجموع	60	100%

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات:

- يُشير الجدول رقم (4) إلى أن إجابات (85%) من أفراد عينة البحث أتعفوا على تعظيم الحصة السوقية بمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث أثناء العمل، وكان (15%) غير متأكدين، بوسط حسابي (1.90%)، وإنحراف معياري (0.63).
- كما إن إجابات أفراد عينة البحث بلغت (96.7%) لم يتفقوا على تحقيق مستوى عالٍ من رضا الضيوف متمثلة بالمسؤولية الاجتماعية وهو محور إهتمام المنظمة، أما (3.33%) لم يكونوا متأكدين، بوسط حسابي (4.18%)، وإنحراف معياري (0.47).
- ويُبين إن (78.3%) أتعفوا على أن إستمرار المحافظة على الموقع التنافسي للمنظمة داخل الأسواق وتنميته، ولم يكونوا متأكدين (21.7%)، ولم يتفقوا (10%)، بوسط حسابي (2.18%)، وإنحراف معياري (0.91).
- تم الاتفاق على (63.33%) القدرة على التنبؤ الحالي والمستقبلي برغبات بحاجات أفراد المجتمع، وإن (21.67%) غير متأكد، ولم يتفقوا على ذلك (15.9%)، بوسط حسابي (2.42%)، وإنحراف معياري (0.87).
- وكانت نسبة (5%) لم يتفقوا على إن تحصيل الربحية الناجمة عن عمليات المبادلة وتوليد المكاسب لجميع الأطراف، وغير متأكدين (11.7%)، وأتعفوا (83.3%) على ذلك، بوسط حسابي (1.72%)، وإنحراف معياري (0.83).
- أن (21.67%) متفقين على أن المرونة تعكس بشكل عام القابلية على التكيف لمدى أوسع من البيانات المختلفة الأخرى، ومنهم (26.7%) غير متأكدين، ولم يتفق (51.63%)، بوسط حسابي (3.27%) وإنحراف معياري (0.99).
- كما كانت إجابات عينة البحث (28.3%) متفقين على أن المرونة لتقليص الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال، وبلوغ درجة الكفاءة اللازمة بالأداء، و غير متأكدين (25%)، ولم يتفق (46.63%) منهم، بوسط حسابي (3.13%)، وإنحراف معياري (1.05).
- ويُبين إن (41.7%) أتعفوا على إن تساهم المرونة بتشخيص المشكلات وتقديم الحلول الناجمة لها بأسرع وقت ممكن، ولم يكونوا متأكدين (40%)، وغير متفقين (18.3%)، بوسط حسابي (2.70%)، وإنحراف معياري (0.85).
- تشير الآراء بنسبة (14.99%) من أفراد عينة البحث على أن المرونة تحفز العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والجودة والتجديد والإستجابة للضيف وتلبية إحتياجاته، ولم يتفق (18.33%) منهم، و (20.31%) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (3.65%)، وإنحراف معياري (1.01).
- تم الاتفاق على (3.33%) بأن تتميز المنظمة المونة بامتلاك موارد البشرية ممن يتصفون بقدرات مبدعة يصعب تقليدها وأظهر مهاراتهم المتميزة، وإن (18.3%) غير متأكد، ولم يتفقوا على ذلك (21.7%)، بوسط حسابي (3.97%)، وإنحراف معياري (0.74).

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث	المقياس										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقاً				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	تعظيم الحصة السوقية للمنظمة بمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث أثناء العمل.	15	25	36	60	9	15	0	0.0	0	0.0	1.90	0.63
2	تحقيق مستوى عالٍ من رضا الضيوف متمثلة بالمسؤولية الاجتماعية وهو محور اهتمام المنظمة.	0	0.0	0	0.0	2	3.33	45	75	13	21.7	4.18	0.47
3	إستمرار المحافظة على الموقع التنافسي للمنظمة داخل الأسواق وتنميته.	14	23.3	27	45	13	21.7	6	10	0	0.0	2.18	0.91
4	القدرة على التنبؤ الحالي والمستقبلي برغبات وحاجات أفراد المجتمع.	6	10	32	53.33	13	21.67	9	15	0	0.0	2.42	0.87
5	تحصيل الربحية الناجمة عن عمليات المبادلة وتوليد المكاسب لجميع الأطراف.	18	30	32	53.3	7	11.7	3	5	0	0.0	1.72	0.83
6	تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى أوسع من البيانات المختلفة	4	6.67	9	15	16	26.7	29	48.3	2	3.33	3.27	0.99

												الأخرى.	
7	تؤدي المرونة لتقليص الوقت المستغرق لإيجاز الأعمال، وبلوغ درجة الكفاءة اللازمة بالأداء.	5	8.3	12	20	15	25	26	43.3	2	3.33	3.13	1.05
8	تساهم المرونة بتشخيص المشكلات وتقديم الحلول الناجمة لها بأسرع وقت ممكن.	4	6.7	21	35	24	40	11	18.3	0	0.0	2.70	0.85
9	تحفز المرونة العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للضيف وتلبية احتياجاته.	2	3.33	7	11.67	11	18.33	30	50	10	16.67	3.65	1.01
10	تتميز المنظمة المرونة بامتلاك موارد بشرية ممن يتصفون بقدرات مبدعة يصعب تقليدها وأظهار مهاراتهم المتميزة.	0	0.0	2	3.33	11	18.3	34	56.7	13	21.7	3.97	0.74

- وبالنظر إلى الجدول (5) يتبين من خلال نتيجة الاختبار اعتماداً على معادلة الإنحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير الإفتتاح التسويقي على المرونة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.48) وإجتازت المعادلة اختبار F . وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.92%) وهذا يعني أن العامل المستقل الإفتتاح التسويقي يفسر لنا ما نسبة (92%) من التغيرات في العامل التابع المرونة التنظيمية وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية الإفتتاح التسويقي في المرونة التنظيمية في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية، فالضيف له تأثير قوي على المنظمة في عملية إتخاذ القرارات وفي إختيار المنتج وفي عملية تقديم المنتج ومدى نجاح أو فشل المنظمات بإعتباره العنصر المهم للمنظمة. أن المنظمات تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات الضيف وتلبية كل متطلباته لغرض تكراره لزيارة المنظمة الفندقية أكثر من مرة، وللمحافظة على مكانتها في سوق العمل.

جدول (5)

يوضح نتائج الاختبار

0.335	معامل Beta	الإفتتاح التسويقي
119.06	قيمة F	
0.05	معنوية F (قيمة P)	
66.73	قيمة ثابت الإنحدار	
0.92	معامل التحديد R^2	
معنوي	نوع الأثر	

المبحث الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

أولاً - الإستنتاجات :

1. تجاهلت القيادات الإدارية الأهتمام بالإفتتاح التسويقي ودوره في زيادة حصة المنظمة السوقية .
2. إن الأفتتاح التسويقي يعزز الترابط القائم بين التنمية الإقتصادية وغاياتها، وهذا ما لم نلاحظه في المنظمات الفندقية عينة البحث.
3. إبتعدت عينة البحث على التنبؤ المستقبلي والمتمثلة برغبات وحاجات الضيف وجودة ونوع المنتج (سلعة أو خدمة) مقدمة.
4. لم تهتم عينة البحث عن تنمية أسواقها داخل وخارج القطر والمحافظة على موقعها التنافسي.

المصادر :

1. أبو قحف، عبد السلام وعباس، نبيلة و الغرباوي، علاء، التسويق، المكتب الجامعي الحديث للطباعة، الإسكندرية، 2006.
2. الطائي، حميد والصميدعي، محمود والعلاق، بشير والقرم، إيهاب علي، التسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. العبادي، سمير عزيز وسويدان، نظام موسى، التسويق الصناعي (مفاهيم وإستراتيجيات)، دار مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1999.

4. عبيدات، محمد إبراهيم، سلوك المستهلك : مدخل إستراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
5. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. العمر، أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب للنشر، السعودية، 2008.
7. إلياس، أنطوان إلياس، القاموس العصري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1997.
8. المؤذن، محمد صالح، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. هسو، كلسي وبورز، توم، تسويق الضيافة، تعريب، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
10. Belch, George E. & Belch, Michael A., "Introduction To Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communication Perspective", Chicago : Irwin, 1995.
11. Bingham, F. & Gomes, R., "Business Marketing", 2nd ed., NTC/Contemporary Publishing Group, INC., Chicago, 2001.
12. Boyett, Joseph H. & Jimmie, Boyett T., "The Guru Guide to Marketing", Wiley & Sens, 2003.
13. Buell, Martin L., "Marketing : Concepts and Strategies", Boston, Houghton Mifflin, 1985.
14. Robert, Gandossy, & Tucker, Elisa & Nidhi, Verma, "Marketing", Workforce Wake-Up Call, Your Work Force is Changing, are You?", John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 1991.
15. Hunger, David J. & Thomas, Wheelen L., "Essential of Strategic Management", 9th ed., Patti Learning Private Limited, New Delhi, 2010.
16. Kotler, Philip, "Principles of Marketing", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
17. Kotler, Philip Clark, "Marketing for Health Organization", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
18. Kotler, Philip, "Marketing Management : Analysis Planning Implementation & Control", Prentice-Hall of India, Private Limited, New Delhi, 1997.
19. Kotler, Philip, "Marketing ", Prentice-Hall of India, Private Limited, New Delhi, 1999.
20. Kotler, Philip & Armstrong Gary, "Principles of Marketing", 10th ed., Practice-hill, Education, INC., Delhi, 2005.
21. Kotler, Philip & Armstrong Gary, "Principles of Marketing", 11th ed., Practice-hill, Education, INC., New Jersey, 2006.
22. Kotler, Philip & Armstrong Gary, "Principles of Marketing", 12th ed., Practice-hill, Education, INC., New Jersey, 2008.
23. Krishua, A. & Rajan, U., "Cause Marketing : Spillover Effects of Cause-Related Products Portfolio", Ross School of Business, University of Michigan, 2009.
24. Levitt, T., "LE Marketing", A Courte VUE., Encyclopedia Francoise Du Marketing, edition Techniques, 1975.
25. Marcus B. & Others, "Modern Marketing", Random Hours, Inc., New York, 1975.
26. McCarthy, Jerme & Perrault, William, "Basic Marketing", 5th ed., INC., Boston, 1990.
27. Mullins, L.J., "Management & Organizational Behavior", 7 ed., Pearson Education Limited, Uk., 2005.
28. Postma, P., "The New Marketing", Pearson Education, INC., New Jersey, 1999.
29. Postma, P., "The New Marketing Era : Marketing", Pearson Education, INC., New Jersey, 2005.
30. Pride, William M. & Ferrell, O.C., "Marketing", Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 1991.

31. Pride, William M. & Ferrell, O.C., "Marketing Concepts & Strategies", 1st ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2000.
32. Pride, William M. & Ferrell, O.C., "Marketing Concepts & Strategies", 10th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2003.
33. Robinson, Richard B. & Pearce, John A., "Compleitive Strategy : Formulation", Implementation and Control, 5th ed., Richard, Irwin, INC., Boston, 1994.
34. Stanton, William J., " Fundamentals of Marketing", McGraw-Hill, 6th ed., U.S.A., 1985.
35. Stanton, William J. & Walker, Brnce & Etezel, Michael, " Marketing", 11th ed., McGraw-Hill, 1997.
36. أبو فارة، يوسف أحمد محمد، التدقيق التسويقي وأثره في الكفاءة والفاعلية التسويقيتين، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998.
37. الجنابي، حسين علي عبد الرول، رأس المال الزبائني بتمائل الزبون والمنظمة في إطار فلسفة التسويق الشمولي، أطروحة دكتوراه، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2012.
38. شبر، ظافر عبد محمد، التناسب بين بعض المتغيرات البيئية وإستراتيجيات التكيف وأثرها في الأداء، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، 1195.
39. الشكر، لؤي لطيف، محددات إختيار إستراتيجيات السوق السياحية المُستهدفة، وأثرها في الأداء، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998.
40. اللامي، غسان قاسم داود والجنابي، حسين علي عبد الرسول، التوجه نحو ممارسات التسويق الشمولي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، 2011.
41. محسن، ساهرة كاظم حسين، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون، رسالة ماجستير، مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، 2012.
42. المحمودي، فضل محمد إبراهيم، تحليل الفرص والمحددات التسويقية في اليمن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001.
43. Bhattachaya & Lodish, Leonard, Towards a System for Monitoring Brand Health from Store Scanner Data, MSI Working Paper, Report No.:00-111, 2000.
44. Daye, Ellcn & Stafford, Marla & Comacho, Alejandro, "Opportunities for Involvement Research : A Scale-Development Approach", Journal of Advertising, Vol.24, Lssue,3, 1995.
45. Gbadeyan, R.A., Political Marketing Strategies and Democracy in Nigeva, Asian Journal of Business Management, Vol: 3(1), 2011.
46. Holmund, M. & Kock, S., "Relationship Marketing : The Importance of Consumer-Perceived Service Quality in Retail Banking", The Service Industrial Journal, 16(3), 1996.
47. Roger, Kerin A. & Robert, Peterson a., "Strategic Marketing Problems : Cases and Comments", 9th ed., Prentice Hall, INC., New Jersey, 2001.
48. Stephan, Hennebery, "Political Marketing Theory : Hendiadyoin or Oxymoron", Working Pepper Series, U.S.A., 2003.

.....

