



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Effect of Marketing Agility in Reducing Marketing Risk An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Workers in Scientific Bureau and Drug Store Working in The City of Mosul

1st, Ahmed Youssef Al-Bajari ¹, 2nd Dr. Alaa Abdel Salam Al-Hamdani ²

1. University of Mosul , Administration and Economics College

2. University of Mosul , Administration and Economics College

Article Informations

Received: 9 - 09 - 2022,
Accepted : 19 - 09 - 2022,
Published online : 02-01-2023

Corresponding author:

Name: Ahmed Youssef Al-Bajari
Affiliation : University of Mosul ,
Administration and Economics
College

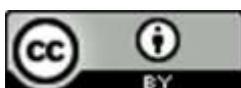
Email : Ahmed_yosif@uomosul.edu.iq

Key Words:

Marketing agility
Marketing risk

ABSTRACT

The study aims to diagnose the nature of the relationship and the impact between marketing agility and marketing risk, as studies have confirmed that marketing agility is one of the most important factors that enable organizations to adapt to the environment and its variables, and enable the organization to make its marketing decisions quickly and implement them with high flexibility, in a way that enables it to avoid or reduce Marketing risk to the maximum extent possible, Scientific Bureau and Drug Store were selected as a field for study, and their employees were selected as a sample for the study, which numbered (311) respondents, and with the aim of collecting the required data and information, the questionnaire was designed as a main tool in data collection, which was covered through (66) phrases. Included in the questionnaire based on a group of scientific sources, the study adopted the descriptive analytical approach in an attempt to answer the questions of the study and test its hypotheses using Structural Equation Modeling (SEM). The moral effect of marketing agility in reducing marketing risk, as well as the results of the analysis that led to the mechanism of testing the correlation and impact relationships confirms that the harmonization between the dimensions of marketing agility contributes to supporting the trends of the researched organizations in reducing the marketing risk.



تأثير الخفة التسويقية في تقليل الخطر التسويقي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المكاتب العلمية والمذاخر العاملة في مدينة الموصل

الأستاذ الدكتور علاء عبدالسلام الحمداني

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

المدرس احمد يوسف البجاري

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص : تهدف الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة والأثر بين الخفة التسويقية والخطر التسويقي، إذ أكدت الدراسات على أن الخفة التسويقية هي من أهم العوامل التي تمكن المنظمات من التكيف مع البيئة ومتغيراتها، وتُمكن المنظمة من اتخاذ قراراتها التسويقية بسرعة وتنفيذها بمرونة عالية، بشكل يمكنها من تجنب أو تقليل الخطر التسويقي إلى أقصى حد ممكن، تم اختيار المكاتب العلمية والمذاخر ميداناً للدراسة وتم اختيار العاملين فيها عينة للدراسة والبالغ عددهم (311) مستجيباً، وبهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة تم تصميم استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والتي تم تغطيتها عبر (66) عبارة تضمنتها الاستبانة بالاستناد إلى مجموعة من المصادر العلمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في محاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) (Structural Equation Modeling)، وأثبتت النتائج وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: التأثير المعنوي للخفة التسويقية في تقليل الخطر التسويقي، فضلاً عن إن نتائج التحليل الذي أفضى إليه اختبار علاقات الارتباط والأثر تؤكد أن المواءمة بين أبعاد الخفة التسويقية تُسهم في دعم توجهات المنظمات المبحوثة في تقليل الخطر التسويقي، أما المقترحات فكانت أهمها: ضرورة الاهتمام بالخفة التسويقية من قبل المكاتب العلمية والمذاخر من أجل تقليل الخطر التسويقي إلى أدنى مستوياته.

الكلمات المفتاحية: الخفة التسويقية، الخطر التسويقي.

المقدمة : تعيش المنظمات في الوقت الحالي في بيئة متقلبة Volatility وغير مؤكدة Uncertainty ومعقدة Complexity وغامضة Ambiguity (VUCA) بصورة عامة وسوق عالمية ومتغيرة وتنافسية، وبذلك لا بد من إعادة التفكير في مبادئ الإدارة من أجل أن يكون المديرين أكثر وعي واهتمام بالخفة (Bacud, 2020)، وهذا يتطلب إدراك اللحظة الحالية التي تمر بها المنظمات لفهم المخاطر الدقيقة التي ينطوي عليها التعامل مع البيئة الحالية لتحقيق النمو والحفاظ عليه، كما تهتم المنظمات في الوقت الحاضر بإدارة المخاطر التسويقية واستراتيجياتها، لأنها أصبحت الركيزة الأساسية لحفظ موارد المنظمة على مختلف أشكالها، كما تعد رافداً مهماً لدعم ميزتها التنافسية في ظل المخاطر المتنوعة التي تتعرض لها بشكل مستمر في بيئة الأعمال، ومع ذلك فإن إدارة المخاطر التسويقية تمكن المنظمة من اقتناص الفرص التسويقية فضلاً عن تجنب أو تقليل المخاطر التي تواجهها المنظمة.

المبحث الأول: الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة

إن الخفة التسويقية تتضمن قرارات تسويقية تعتمد غالباً على استشعار البيئة ودراستها من اجل تقليل عدم التأكد (المخاطر) الموجودة في البيئة (Liu & Lee, 2022)، لذلك لابد من التحقيق البحثي في تأثير الخفة التسويقية في تقليل الخطر التسويقي، ومن اجل تأطير المشكلة فقد تم صياغة التساؤلات البحثية وكما يلي:

1. ما الاسس الفلسفية والمرتكزات المفاهيمية لموضوعات الدراسة المتضمنة الخفة التسويقية وتقليل الخطر التسويقي؟
2. هل هناك تصور واضح لدى المنظمات المبحوثة عن الخفة التسويقية؟ وهل تسعى المنظمات المبحوثة لتقليل الخطر التسويقي؟
3. هل هناك تأثير معنوي للخفة التسويقية في الخطر التسويقي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

ان أهمية الدراسة الحالية تؤخذ من عدة نقاط تتمثل بالآتي:

1. يمكن ملاحظة أهمية الدراسة الحالية من خلال الاهتمام المتزايد بمفاهيم الخفة التسويقية والخطر التسويقي في الدول المتقدمة، وتحاول هذه الدراسة محاكاة تلك المفاهيم في البيئة العراقية.
2. ان محاولة بناء واختبار نموذج يتضمن عوامل الخفة التسويقية المحتملة التأثير في تقليل الخطر التسويقي يجعل الدراسة الحالية ذات أهمية أكاديمية، ولاسيما ان هذه العوامل لم يتم اختبارها في انموذج واحد (بحدود اطلاع الباحث).
3. اما الأهمية الميدانية للدراسة المبحوثة تأتي من خلال توجيه المنظمات المبحوثة لتبني المفاهيم التسويقية الحديثة وتطبيقها من اجل تحسين أدائها وتوسيع مداركها ووعيها وزيادة الاهتمام لمتخذي القرارات وخصوصاً التسويقية في إدارة المنظمات اتجاه تبني الخفة التسويقية من اجل تقليل الخطر التسويقي.

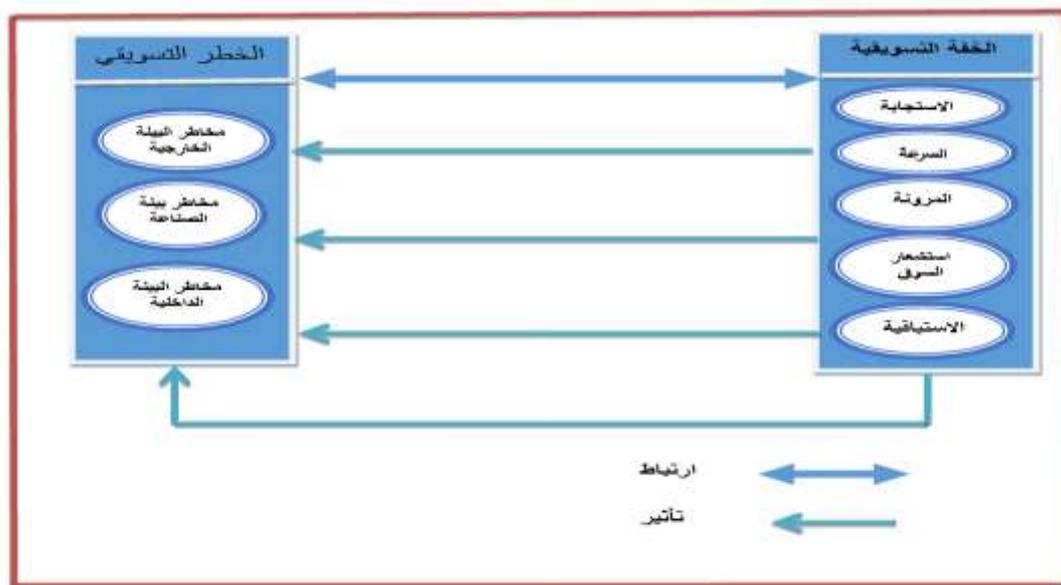
ثالثاً: اهداف الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها وهي:
1. التعرف على اهم ابعاد الخفة التسويقية التي من الممكن ان تقلل من الخطر التسويقي، ولقد تم اختيار لهذه الدراسة خمسة ابعاد للخفة التسويقية وهي (الاستجابة، السرعة، المرونة، استشعار السوق، الاستباقية)، اما الخطر التسويقي تم اختيار ثلاثة ابعاد وهي (مخاطر البيئة الخارجية، مخاطر بيئة الصناعة، مخاطر البيئة الداخلية)

٢. ان أحد اهم اهداف الدراسة الحالية هو اختبار مقاييس الخفة التسويقية والخطر التسويقي، وهي مقاييس سبق وان تم اختبارها في دول اجنبية، لكن (حسب اطلاع الباحث) لم يتم اختبار هذه المقاييس في البيئة العراقية.

٣. اختبار انموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين عوامل الدراسة الكامنة التي تضمنتها (الخفة التسويقية والخطر التسويقي)، وبيان طبيعة علاقة التأثير بين هذه العوامل في إطار الانموذج المقترح.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي



المصدر من اعداد الباحث

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى (H0.1): ليس هناك علاقة ارتباط معنوية بين الخفة التسويقية والخطر التسويقي عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.

الفرضية الثانية (H0.2): لا يوجد تأثير معنوي للخفة التسويقية في الخطر التسويقي عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.

سادساً. أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام البرمجية الإحصائية الجاهزة SPSS وبرنامج AMOS في تحليل بيانات الدراسة وكالاتي:

١. التكرارات: لتوضيح الإجابات الخاصة بالمبحوثين.

٢. النسب المئوية: تم استخدامها في تحديد نسبة الإجابة عن أحد المتغيرات من مجموع الإجابات.

٣. الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن المتغيرات.
 ٤. الانحراف المعياري: يُظهر الانحراف المعياري درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 ٥. الأهمية النسبية: يستخدم لتحديد اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو متغيراتها.
 ٦. معامل الارتباط (Coefficient Correlation): ويستخدم لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين الأبعاد التفسيرية والبعد المستجيب.
 ٧. معامل الارتباط الرتبي (Spearman): تم استخدامه في تشخيص الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة.
 ٨. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغيرات المُفسرة (المستقلة) في المتغير المستجيب (المُعتمد).
 ٩. معامل الانحدار المُتعدد (Multiple Regression): لتحديد معنوية تأثير المتغيرات والابعاد التفسيرية مجتمعة (المستقلة) في المتغير المستجيب (المُعتمد).
 ١٠. التحليل العائلي التوكيدي (The Confirmatory Factor Analysis) : ويستخدم لمعرفة صدق بناء مقاييس الدراسة.
- سابعاً. حدود الدراسة**
- تمثلت حدود الدراسة بالآتي:
١. **حدود الدراسة الزمانية:** تمتد الحدود الزمنية للدراسة من 3/6/2021م ولغاية 1/9/2022م (مدة اكمال الدراسة).
 ٢. **حدود الدراسة الموضوعية:** الخفة التسويقية، الخطر التسويقي.
 ٣. **حدود الدراسة المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المكاتب العلمية والمذاخر العاملة في مدينة الموصل.
 ٤. **حدود الدراسة البشرية:** تمثلت بالأفراد عينة الدراسة (المستجيبين) البالغ عددهم (٣١١) مستجيب، إذ تركزت العينة في الأفراد العاملين في المكاتب العلمية والمذاخر.

ثامناً: وصف عينة الدراسة

ان للعينة دوراً أساسياً في نجاح البحوث والدراسات، إذ تمثل العينة عناصر من مجتمع الدراسة يمكن ان تعوض عنه، لذلك تمثل العينة جزء معين من مجتمع الدراسة تم اختياره وملاحظته وتسمى العينة الممثلة، وان هناك اسلوبين للعينة هما: العينة العشوائية: وهي تعطي فرصاً متساوية لعناصر المجتمع والعينة العمدية وهي العينة التي يصعب فيها على الباحث اختيار العينة، وبسبب كبر حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره بصورة شاملة لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العمدية، كما ان الدراسة

تتطلع الى قياس الخفة التسويقية وتأثيرها في الخطر التسويقي بواسطة الوعي المعلوماتي، فقد تطلب ذلك اخذ اراء الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا والفنية في المنظمات المبحوثة، باعتبارهم الأكثر علماً وخبرة كما لديهم القدرة على استيعاب المصطلحات والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها الدراسة الحالية، لذلك تضمنت عينة الدراسة بـ (المدير، المعاون الطبي، المعاون الإداري، متخصص العلوم الطبية، المستشار الطبي، الفريق الطبي، مندوب طبي أو اختصاصي منتج، مدير حسابات، مدير منافذ التسويق، مدير تسويق، مدير مبيعات الخط الأول، مدير مبيعات الخط الثاني، مدير مبيعات محلي، مدير وحدة الأعمال، موظفي قسم التسويق)، وقد تم توزيع (٣٤٥) استمارة إستبيان استرجعت منها (٣٣٠) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المُستجيبين لاستمارات الاستبيان المُعادة وتدقيقها تبين أن (٣١١) استمارة صالحة للتحليل ما يشكل نسبة (٩٠%) من مجتمع الدراسة.

يوضح الجدول (١) توزيع افراد العينة حسب الجنس، العمر، الشهادة، سنوات العمل في مجال الادوية، الدورات التدريبية في مجال التسويق، الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا وكما يأتي:

الجدول (١) وصف الافراد المبحوثين

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	٢٨٠	٩٠
	انثى	٣١	١٠
العمر	٢٠-٣٠ سنة	٨٨	٢٨
	٣١-٤٠ سنة	١٦٨	٥٤
	٤١-٥٠ سنة	٤٧	١٥
	٥١ فأكثر	٨	٣
سنوات العمل في مجال الادوية	سنة واحدة	٤	١
	٢-٤ سنة	٧٨	٢٥
	٥-٧ سنة	٧٣	٢٣
	٨-٩ سنة	٤٢	١٤
	١٠ سنة فأكثر	١١٤	٣٧
الشهادة	دكتوراه	٦	٢
	ماجستير	٩	٣
	دبلوم عالي	٨	٣
	بكالوريوس	٣٠٠	٩٦
الدورات التدريبية في مجال التسويق	بدون دورات	٢٢٨	٧٣
	١-٤ دورة	٧٤	٢٤
	٥ فأكثر	٩	٣
الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا	بدون دورات	٢٤٩	٨٠
	١-٤ دورة	٥٧	١٨
	٥ فأكثر	٥	٢

الجدول من اعداد الباحث

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولاً : الخفة التسويقية

أ. مفهوم الخفة التسويقية

ان بناء الخفة التسويقية يحظى باهتمام كبير من مديري الأعمال وذلك لأنه يساعد المنظمة على استيعاب المعرفة الخارجية بسرعة، وبالتالي تحسين الأداء في ظل الوضع المضطرب (Russell & Swanson, 2019). وتشير الخفة التسويقية إلى قدرة المنظمات على اغتنام الفرص ببراعة لتعاون شراكة طويل الأجل ، وتعزيز العلاقات المتنامية مع أصحاب المصلحة بشكل استباقي ، والتكيف مع أوضاع السوق واستشعار السوق (Rachmawati et al., 2019). وان الخفة التسويقية هي القدرة التسويقية التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة الدولية والرقمية المتغيرة (Gomes et al., 2020). كما تمثل الخفة التسويقية قدرة استباقية على الاستجابة في الوقت المناسب، بطريقة فاعلة ومستدامة لظروف السوق الديناميكية واحتياجات الزبائن (Geetha & Rekha, 2019)، وإذا أرادت المنظمات التسويقية البقاء ، فعليها أن تبتكر باستمرار وتحسن سرعتها في عملياتها التسويقية، وبالتالي فان الزبون هو الذي يملي طبيعة المشهد التنافسي (Poolton et al., 2008). ويمكن تفسير الخفة التسويقية على أنها قدرة مميزة للمنظمات في البيئات الديناميكية وتمكين المنظمة في إدارة العمليات التجارية بفاعلية وتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة (Osei et al., 2019)، وقد تم اقتراحها كقدرة تبادلية تفاعلية للمنظمة تستجيب من خلالها لبيئات الأعمال سريعة التغير (Doz & Kosonen, 2016). كما تم وصف الخفة التسويقية بأنها إعادة تشكيل وإمكانية المناورة للخيارات بسرعة استجابة للاحتياجات والظروف غير المتوقعة في بيئة الأعمال من أجل الحصول على الفوائد المحتملة (Nemkova, 2017)، ويرى الباحث ان مصطلح الخفة التسويقية تم التطرق اليه من عدة جهات نظر، لكن هنالك نقاط مشتركة في اغلب المفاهيم التي طرحت وهي:

١. الخفة التسويقية تعني قدرة دينامية لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في السوق ويتفق مع (Ashrafi et al., 2019).

٢. التفاعل مع البيئة بسرعة للتعامل مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة.

٣. التكيف مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة.

٤. الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في حاجات ورغبات الزبائن بفاعلية وعلى المستوى المحلي والعالمي.

ب. أهمية الخفة التسويقية

قدم (Kalaiganam et al, 2021) أهمية الخفة التسويقية على مستويين اثنين وهما:

أولاً : أهمية الخفة التسويقية على مستوى القادة:

١. تزيد الخفة التسويقية حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطوير الاستراتيجي لدى القادة.

٢. تمكن كبار القادة في المنظمة من اتخاذ قرارات جريئة وسريعة.

٣. تعزز قدرة القادة على إعادة توزيع الموارد وتكوين القدرات بسرعة.

ثانياً: أهمية الخفة التسويقية على مستوى المستخدمين:

١. نظراً لأهمية MarTech بالنسبة للخفة التسويقية، فإن الخفة تزيد من معرفة المستخدمين باستخدام أدوات التكنولوجيا الضرورية.

٢. تحسن استجابة المستخدمين للتعامل مع المواقف الغامضة، بما في ذلك التأقلم مع المشكلات والعمل على حلها.

٣. تعمل الخفة التسويقية على تذليل الصعوبات التي يواجهها المستخدمون جراء التغيير المستمر الذي تتطلبه الخفة.

ت. مبادئ الخفة التسويقية

قدم (Fryrear, 2020) مبادئ أطلق عليها مبادئ الخفة التسويقية وهي:

١. التركيز على الزبائن: ان التركيز على الزبائن هو مفهوم متنوع ومتعدد الأوجه وهو عنصر مهم في الثقافة التنظيمية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التسويق. كما تعد مكوناته المختلفة أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات ولها تأثير مختلف على تشكيل توجه الزبائن (Islamgaleyev et al., 2020).

٢. الشفافية المطلقة: يتم فيها مشاركة المعلومات، أي تعرف الفرق العاملة في المنظمة ما يحدث مع أعضائها ومع الفرق الأخرى، ويعرفون توجه المنظمة على المدى الطويل، ويعرفون ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف، أي لا يوجد اكتناز المعلومات، على المستوى الجماعي أو الفردي، في التسويق.

٣. التحسين المستمر: يمكن استخدام التحسين المستمر لتحقيق عدة أهداف تسويقية مثل زيادة دقة الاستهداف، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة، وزيادة رضا الزبائن وذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات والارباح (Ivasciuc & Epuran, 2015)، ولتحقيق جميع مزايا الخفة التسويقية، يجب أن يكون نهج التحسين مستمراً، كما يجب ان يكون تغيير العمليات في جوهرها، وهذا يوفر ابتكاراً دائماً وعملاً تسويقياً متسقاً ومستداماً وقيماً (Fryrear, 2020).

٤. القدرة على التكيف: تعد الحاجة إلى القدرة على التكيف بالنسبة لقادة المنظمات أمراً ضرورياً، إذ تبين تحديات البيئة المعقدة وغير المؤكدة أن إحدى الصفات الأساسية للنجاح، كقائد، هي القدرة على تطوير منظمات قادرة على التكيف (Boylan & Turner, 2017).

¹ Martech: هي البرامج والأدوات التي يستخدمها المسوقون لتحقيق أهدافهم ، ومساعدتهم على إدارة البيانات والتعلم منها ، وتخصيص جهات الاتصال مع الزبائن وتحسينها.

٥. **الثقة:** تعدّ الثقة مهمة للمنظمة بشكل عام وخلال فترات الاضطراب بشكل خاص، لأنها تسهل قدرة أعضاء المنظمة على التحرك بنجاح والاستجابة بشكل بناء للأحداث الصعبة والتغيرات المرتبطة بها، وتدعم الخفة للمنظمة (Gustafsson et al., 2021).

ث. ابعاد الخفة التسويقية

تُظهر ابعاد الخفة التسويقية الفرق بين الاستراتيجية التسويقية والخفة التسويقية، فالاستراتيجية هي اتخاذ إجراءات واثقة على أساس الافتراضات حول العوامل الرئيسية التي يكاد يكون من المستحيل التنبؤ بها، اما الخفة التسويقية تبدأ بافتراض لا يمكن في كثير من الأحيان أن تقوم المنظمة بتنبؤات مؤكدة حول العوامل الرئيسية في البيئة، وبالتالي يجب أن تعمل المنظمة وفقاً لذلك، يتضح من البحث في الادبيات (Zhou et al., 2019) (Khan, 2020) ان ابعاد الخفة التسويقية هي:

١. يعد استشعار السوق أول شرط أساسي لخلق قيمة أعلى للزبائن وهو استشعار ما يجري في السوق، ويختلف عن أبحاث السوق التقليدية، وقد عرفه (Bharadwaj & Dong, 2014) بأنها قدرة خارجية - داخلية تتكون من مكون سلوكي وثقافي، اما (Osakwe et al., 2016) ذكر بان استشعار السوق هو قدرة المنظمة في الحصول على رؤية وفهم واسع لبيئة السوق الخارجية وكيفية تأثيرها على زبائن المنظمة ومنافسيها وشركاء الأعمال الاستراتيجيين.

٢. الاستباقية: يجب أن تفهم المنظمات احتياجات ودوافع وظروف زبائنها على مستوى فردي، وأصبح ذلك ممكناً بشكل كبير بفضل انتشار أجهزة الاستشعار الرقمية والاتصال بالإنترنت ورقمنة الأنشطة، جنباً إلى جنب مع القدرات التحليلية المتطورة، فقد عرف (Wang et al., 2013) الاستباقية بأنها توليد ونشر واستخدام معلومات السوق المتعلقة باحتياجات الزبائن المستقبلية المحتملة، اما (Dess, & Lumpkin, 2005) اوضح بان الاستباقية هي منظور تطوعي مميز لرائد السوق الذي يتمتع بالبصيرة لاغتنام الفرص تحسباً للطلب المستقبلي.

٣. الاستجابة: ان الاستجابة هي القدرة على التفاعل بشكل هادف وضمن نطاق زمني مناسب لطلب الزبائن أو التغيرات في السوق، لتحقيق الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها (Khan, 2020). وان الاستجابة هي سمة أساسية ومميزة للمنظمات التي تتميز بالخفة، فهي تمثل، مع السرعة والمرونة واستشعار السوق حجر الزاوية في الخفة.

٤. السرعة: أصبحت المنظمات تدرك بشكل متزايد الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات جديدة للاستجابة لظروف العمل المتغيرة بسرعة، يمكن اكتساب حصة أكبر في السوق وولاء الزبائن من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة ("Quick Response in the Supply Chain," 1999). اذ اتفق (Khan, 2020) (Zhou et al., 2019) على ان السرعة تعني السرعة في الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن والسوق، كما ادركت المنظمات ان السرعة في الاستجابة

لاحتياجات الزبائن هي عنصر حاسم في كسب الزبائن والاحتفاظ بهم والتمتع بمكانة رائدة في السوق (T. M. Choi & Sethi, 2010).

٥. المرونة: توفر المرونة ميزة تنافسية للمنظمات لأنها تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئتها وأصحاب المصلحة فيها بأقل وقت وجهد ومن أجل تحقيق المرونة، يمكن بسهولة تغيير العمليات على مستوى المنظمة لتلبية المتطلبات الناشئة (Erol et al., 2014). كما ان المرونة تمكّن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية ومواجهة الاختلافات في الطلب، وهي تميز المنظمات الناجحة في البيئة الحالية (Yang, 2014).

ثانياً: الخطر التسويقي

١. مفهوم الخطر التسويقي : تعمل المنظمات وتمارس انشطتها في بيئة تتصاعد فيها حالة عدم التأكد، وهذا أدى إلى زيادة المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمات، ومن بين هذه المخاطر تلك المرتبطة بفقدان الحصة السوقية والزبائن أو ما يتعلق بالأنشطة التسويقية وهو ما يعرف بالخطر التسويقي، ونتيجة للكلفة العالية لهذه المخاطر وتأثيرها على المنظمات أصبحت عملية إدارة هذه المخاطر تحتل الأولوية في السياسات الإدارية لإدارات المنظمات على مختلف مستوياتها، فالمنظمات التي تسعى للبقاء في صدارة السوق ، تحتاج إلى استخدام تقنيات واستراتيجيات تسويقية تأخذ في الحسبان الخطر التسويقي الحالي والمحتمل التي تواجهها او من الممكن ان تظهر في المستقبل، فالقدرة على توقع التهديدات والاستجابة والتكيف المستمر جزءاً مهم من عملية الحد من المخاطر بشكل عام والتسويقية بشكل خاص (Rutkauskas & Ginevičius, 2011).

ان مخاطر التسويق هي الحالة التي تصف عدم التأكد في بيئة المنظمة بسبب عوامل البيئة التسويقية التي تؤثر بشكل مباشر على عملية التبادل بين المنتجين والمستهلكين في البيئة التنافسية (مخاطر التسويق المباشرة) ، أو الناشئة عن عملية التبادل ، ولها تأثير مباشر على النشاط الصناعي والتجاري للشركات (مخاطر التسويق التابعة) (Solntsev & Ovchynnikova, 2013)، وان الخطر التسويقي يبدأ من حيث تنتهي المعرفة ، أي ان المخاطر موجودة لان المنظمات لا تستطيع الحصول على معرفة كاملة حول المستقبل (Zhou, 2014) ، فعندما يتم اتخاذ قرارات تخص التسويق فان نتائج هذه القرارات سوف يكون تأثيرها مستقبلي ، ولا يمكن للمنظمة ان تكون على معرفة كاملة بالمستقبل (عدم تأكد) وبذلك تواجه المنظمات الخطر التسويقي كحالة لعدم التأكد (Williams & Baláž, 2015)، ويتفق الباحث مع (Müllner, 2016) فقد قدم مفهوم للخطر التسويقي بانه ناتج من عدم التأكد البيئي، حيث ان الخطر التسويقي يمكن قياسه الى حد ما في حال تم التنبؤ بعدم التأكد الذي يكون من الصعب جداً قياسه والتنبؤ به، ولذلك يمكن الحد من المخاطر اذا استطاعت المنظمة التنبؤ في عدم التأكد البيئي.

٢. إدارة الخطر التسويقي

تعدّ مخاطر التسويق حالة لا مفر منها في أنشطة التسويق، ومع تقنيات إدارة مخاطر التسويق المناسبة، يمكن التخفيف من العديد من المخاطر التسويقية ومعالجتها، ويمكن أن تضمن إدارة مخاطر التسويق خطأً واستراتيجيات كبيرة من شأنها أن تحد من الخسائر التي من الممكن ان يسببها الخطر التسويقي (Dryl & Dryl, 2013)، وان إدارة مخاطر التسويق تعمل على تحييد مخاطر التسويق المحتملة من خلال تحديد وتقييم ومعالجة مخاطر التسويق قبل حدوثها، كما ان إدارة الخطر التسويقي تتم من خلال عدة مراحل وهي (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، (معالجة) تقليل المخاطر): (Wu et al., 2006) (Tkachenko, 2019) (Kalaiganam et al, 2020) (Tauro et al., 2021) (Lu et al., 2022) (Rasheed et al., 2022)

أ. **تحديد الخطر التسويقي:** ان تحديد المخاطر هو جهد مدروس ومنهجي لتحديد وتوثيق المخاطر التسويقية للمنظمة، الهدف من تحديدها هو فهم ما هو معرض للخطر من أهداف المنظمة التسويقية الصريحة والضمنية وإنشاء جرد شامل للمخاطر بناءً على التهديدات والأحداث التي قد تمنع أو تقلل أو تؤخر تحقيق الأهداف.

ب. **تحليل الخطر التسويقي:** يتضمن إجراء تحليل المخاطر النظر في إمكانية حدوث أحداث سلبية ناجمة إما عن الكوارث الطبيعية، مثل العواصف الشديدة أو الزلازل أو الفيضانات، أو الأحداث السلبية الناجمة عن الأنشطة البشرية المقصودة أو غير المقصودة.

ت. **تقييم الخطر التسويقي:** هي عملية مقارنة المخاطر المقدرة مع معايير المخاطر المحددة لتحديد أهمية المخاطر (Renn & Klinke, 2002)، اما (R. Wang & Ziegel, 2021) فقد عرف تقييم المخاطر بانها تحديد أولويات إدارة المخاطر من خلال إنشاء علاقات نوعية و / أو كمية بين الفوائد والمخاطر المرتبطة بها.

ث. **تقليل المخاطر:** وهي عدم التعرض او تقليل المخاطر قدر المستطاع، اذ قام العديد من الباحثين (Tarei et al., 2020) (Auer & Rauch, 2021) (Afifa & Santoso, 2022) بوضع مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بتقليل او التخفيف من الخطر التسويقي ومعالجتها هذه الاستراتيجيات هي: تجنب الخطر التسويقي، تحويل الخطر التسويقي، قبول الخطر التسويقي.

٣. ابعاد الخطر التسويقي

يرى الباحث ان نموذج (D. Zhang et al., 2008) للمخاطر التسويقية يمتاز بالشمولية كما يلائم الميدان المبحوث (المكاتب العلمية والمداخر) وكذلك يلائم البيئة العراقية من حيث تقسيم الابعاد الى

(مخاطر البيئة الخارجية (سياسية/اقتصادية/ثقافية)، مخاطر بيئة الصناعة (السوق/المنافسة/سلاسل التجهيز)، مخاطر البيئة الداخلية (التوسع في النمو/وضع الائتمان/الإدارة الداخلية/الترويج)، وكما يلي:

أ. مخاطر البيئة الخارجية: تشمل مخاطر البيئة الخارجية (سياسية/اقتصادية/ثقافية)، لذا فإن المخاطر السياسية تمثل التحولات غير المتوقعة في بيئة الأعمال الوطنية والدولية نتيجة للتغيرات السياسية، مثل التغيرات المفاجئة في قوانين الضرائب والسياسات الحكومية، والنزاعات الخارجية والمحلية بالإضافة إلى جودة المؤسسات الحاكمة (Miller, 1992)، ويشار إلى المخاطر الاقتصادية على أنها التعرض للمخاطر من استثمار تم إجراؤه في بلد أجنبي بسبب التغيرات في ظروف العمل أو التأثير السلبي لعوامل الاقتصاد الكلي مثل السياسات الحكومية أو انهيار الحكومة الحالية والتأرجح الكبير في أسعار الصرف (Platon et al., 2014)، أما المخاطر الثقافية تشير إلى تراكمات المعرفة والخبرة والمعتقدات والقيم والمواقف والمعاني والدين ومفاهيم الوقت والأدوار والعلاقات المكانية ومفاهيم الكون والأشياء والممتلكات المادية التي اكتسبتها مجموعة من الناس على مر الأجيال من خلال السعي الفردي والجماعي (Wach, 2016).

ب. مخاطر بيئة الصناعة: وتشمل (السوق/المنافسة/سلاسل التجهيز)، تواجه المنظمات مخاطر سوقية غير مسبوق، وخاصةً بعد جائحة COVID-19، فقد زادت الجائحة من المخاطر السوقية وزاد تعقيدها (Das & Rout, 2020)، وممن ضمن هذه المخاطر، ركود الأعمال، جودة رديئة لمنتجات المنظمة، تنبؤ خاطئ للسوق، عدم القدرة على المنافسة السعرية. أما المنافسة فان جوهر صياغة الاستراتيجية هو التعامل مع المنافسة (Porter, 1989)، وقدم porter نموذج القوى التنافسية وهو أداة مهمة تستخدم في التحليل الاستراتيجي لتحليل القدرة التنافسية في الصناعة، يُشار إلى النموذج بشكل أكثر شيوعاً باسم نموذج القوى الخمس ل porter، والذي يتضمن القوى الخمس التالية: شدة التنافس، وتهديد الداخلين الجدد المحتملين، والقدرة التفاوضية للمشتريين، والقدرة التفاوضية للموردين، والتهديد بالسلع و / أو الخدمات البديلة، كما تشير مخاطر سلاسل التوريد الى الاضطرابات الناجمة عن الدورات الاقتصادية غير المؤكدة، وطلبات المستهلكين، والكوارث الطبيعية والكوارث التي تكون من صنع الإنسان (Tang, 2006). ويمكن الحد من تأثير اضطرابات سلسلة التوريد على المنظمة من خلال تحديد المخاطر داخل سلسلة التوريد الخاصة بها وتطوير طرق لتخفيفها.

ت. مخاطر البيئة الداخلية: وتشمل (مخاطر التوسع، مخاطر الوضع الائتماني، مخاطر الإدارة الداخلية، مخاطر الترويج)، تكون مخاطر التوسع اكثر انتشاراً في المنظمات المتوسطة والصغيرة، وذلك لان

هذه المنظمات تسعى دائماً لتوسيع اعمالها، ومعدل نموها اعلى من المنظمات الكبيرة (Vida & Fairhurst, 1998)، ومن اهم مخاطر التوسع التي تواجهها المنظمات هي كسر سلسلة رأس المال الناجم عن التوسع، اذ يقصد بكسر سلسلة رأس المال هو النقص في رأس المال العامل ويقصد برأس المال العامل هو قدرة المنظمة على تحويل أصولها الى نقد بسهولة (Lamberson, 1995)، ان مخاطر الوضع الائتماني كأحد ابعاد الخطر التسويقي في البيئة الداخلية تعني النقص في بعض المؤهلات التي تؤثر على القيمة الائتمانية لتقدير ذات المنظمة (Hunter et al., 1995)، كما تؤكد الدراسات (D. Zhang et al., 2008) (Vasilkov & Gushina, 2015) ان هناك مجموعة من المخاطر الداخلية المرتبطة بالإدارة ، ومن هذه المخاطر ثقافة الإدارة ، هجرة العقول ، عدم التواصل والتعاون بين الموظفين، وان مخاطر الترويج هي احدى اهم هذه المخاطر والمقصود بها الفشل في تحقيق هدف الحملات الترويجية، كما ان جزء كبير من أنشطة المنظمات هو إدخال منتجات جديدة أو تقنيات جديدة في السوق، وان هذه الأنشطة تتعرض الى قدراً كبيراً من المخاطر بسبب إطلاق منتج جديد في السوق و لا يمكن التنبؤ بها بشكل كبير.

المبحث الثالث : الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أ. وصف ابعاد الخفة التسويقية: تكشف معطيات الجدول (٢) عن وجود اتفاق بنسبة (64.34%) من المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن الابعاد الخمسة لمتغير الخفة التسويقية والمتمثلة بـ(استشعار السوق، الاستباقية، الاستجابة، السرعة، المرونة) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.00) ومعامل اختلاف (27.60%) ونسبة استجابة (72.34%) وحقق بعد استشعار السوق اعلى اسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالابعاد الاخرى وبنسبة اتفاق(72.15%)، بينما امتلك بعد الاستجابة المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (67.28%) وحصل بعد الاستباقية على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (66.17%)، وحصل بعد المرونة على المرتبة الرابعة وبنسبة اتفاق (58.52%)، وحصل بعد السرعة على المرتبة الخامسة والاخيرة وبنسبة اتفاق (57.56%).

الجدول (٢) وصف وتشخيص متغير الخفة التسويقية

المعطيات						الابعاد
الترتيب	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %	
الاول	74.12	28.73	1.06	3.71	72.15	استشعار السوق
الثالث	70.57	30.84	1.09	3.53	66.17	الاستباقية
الثاني	71.64	29.91	1.07	3.58	67.28	الاستجابة
الخامس	72.22	25.12	0.9	3.61	57.56	السرعة
الرابع	73.15	23.42	0.86	3.66	58.52	المرونة
	72.34	27.60	1.00	3.62	64.34	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n=311

ب. وصف ابعاد الخطر التسويقي: تكشف معطيات الجدول (٣) عن وجود اتفاق بنسبة (60.29%) من المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن الابعاد الثلاثة لمتغير المخاطر التسويقية والمتمثلة بـ(البيئة الخارجية ، بيئة الصناعة ، البيئة الداخلية) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (28.31%) ونسبة استجابة (68.03%) وحقق بعد البيئة الداخلية اعلى اسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالابعاد الاخرى وبنسبة اتفاق (67.97%)، بينما امتلك بعد بيئة الصناعة المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (61.41%)، وحصل بعد البيئة الخارجية على المرتبة الثالثة والاخيرة وبنسبة اتفاق (51.48%).

الجدول (٣) وصف وتشخيص متغير المخاطر التسويقية

المعطيات						الابعاد
الترتيب	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق % (اتفق بشدة واتفق)	
الثالث	65.19	32.27	1.03	3.26	51.48	البيئة الخارجية
الثاني	64.56	26.91	0.92	3.23	61.41	بيئة الصناعة
الاول	74.35	25.75	0.94	3.72	67.97	البيئة الداخلية
	68.03	28.31	0.96	3.40	60.29	المعدل

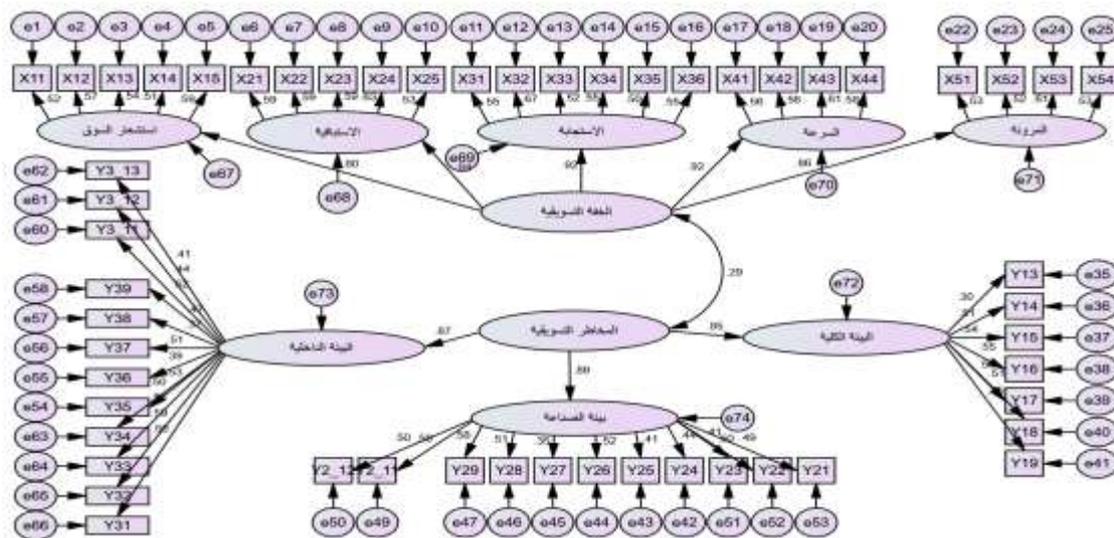
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n=311

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (H0.1): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخفة التسويقية والخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)، وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. (H0.1.1): لا توجد علاقة ارتباط بين استشعار السوق والخطر التسويقي عند ($p \leq 0.05$).
٢. (H0.1.2): لا توجد علاقة ارتباط بين الاستباقية والخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).
٣. (H0.1.3): لا توجد علاقة ارتباط بين الاستجابة والخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).
٤. (H0.1.4): لا توجد علاقة ارتباط بين السرعة والخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

٥. (H0.1.5): لا توجد علاقة ارتباط بين المرونة والخطر التسويقي عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05).
ومن اجل التأكد من الفرضية الرئيسة الاولى (H0.1) والتحقق من مدى صحتها ومطابقتها، تم وضع أنموذج المعادلة الهيكلية لإثبات أو نفي هذه الفرضية، والشكل (٢) يبين هذه الحالة، بينما يعرض الجدول (٣) قيم علاقة الارتباط الخاصة بالأنموذج، والتي سوف تؤدي إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسة الاولى.



الشكل (٢) الارتباط بين الخفة التسويقية والمخاطر التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n= 311
والجدول (٤) يبين قيم علاقة الارتباط الخاصة بالأنموذج التي يمكن الاستدلال بها لقبول أو رفض الفرضية الرئيسة الاولى قيد الدراسة.

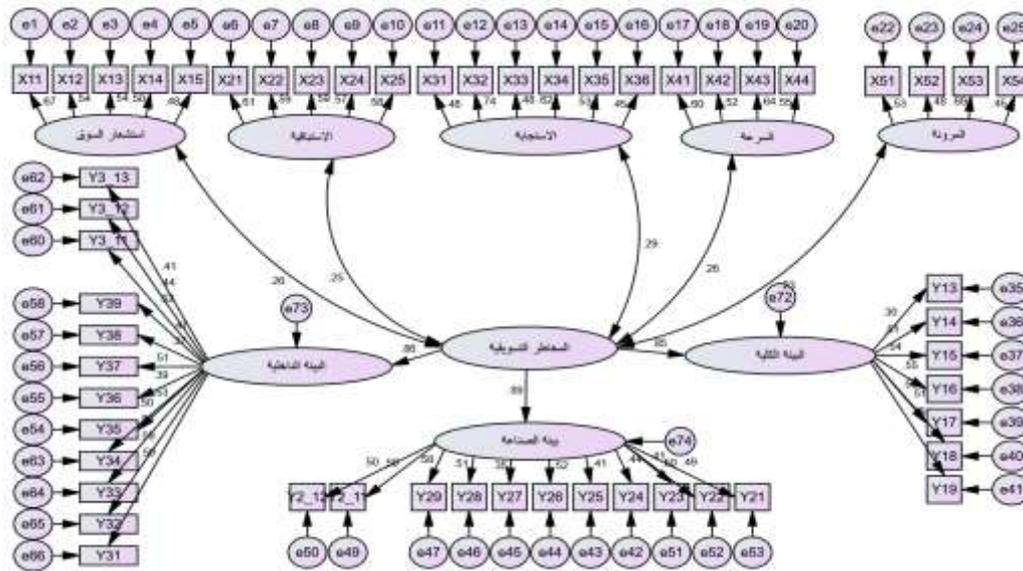
جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين الخفة التسويقية والخطر التسويقي

P-value	قيمة الارتباط	المتغيرات المؤثر بها	اتجاه المسار	المتغيرات المؤثرة
0.015	0.292	الخطر التسويقي	↔	الخفة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n= 311

يبين الشكل (٢) والجدول (٤) مضمون نتائج علاقة الارتباط بين الخفة التسويقية و المخاطر التسويقية الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الخفة التسويقية و الحد من الخطر التسويقي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.292) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0.015) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة توشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الخفة التسويقية و الحد من المخاطر التسويقية.

ومن اجل التأكد من الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتحقق من مدى صحتها ومطابقتها، تم وضع أنموذج المعادلة الهيكلية لإثبات هذه الفرضيات أو نفيها، والشكل (٣) يبين هذه الحالة، بينما يعرض الجدول (٥) قيم معامل الارتباط الخاصة بالأنموذج، والتي سوف تؤدي إلى رفض أو قبول الفرضيات الفرعية.



الشكل (٣) الارتباط بين ابعاد الخفة التسويقية والمخاطر التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n= 311 والجدول (٥) يبين قيم علاقات الارتباط لأنموذج الدراسة التي يمكن الاستدلال بها لقبول أو رفض الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى قيد الدراسة الحالية.

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد الخفة التسويقية والخطر التسويقي

P-value	قيمة الارتباط	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.016	0.265	الخطر التسويقي	↔	استشعار السوق
0.010	0.247		↔	الاستباقية
0.028	0.289		↔	الاستجابة
0.015	0.262		↔	السرعة
0.023	0.231		↔	المرونة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n= 311

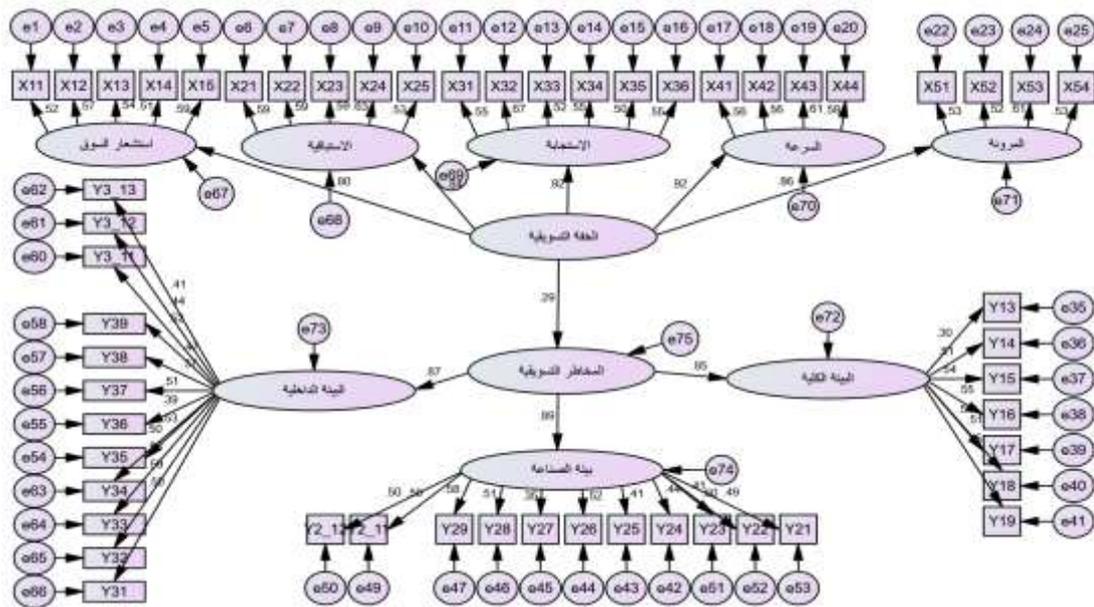
يبين الشكل (٣) والجدول (٥) مضمون نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد الخفة التسويقية والمخاطر التسويقية وعلى النحو الآتي :

١. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استشعار السوق والمخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.265) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.016) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين استشعار السوق و الحد من المخاطر التسويقية.
٢. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والمخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.247) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.010) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الاستباقية والحد من المخاطر التسويقية .
٣. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة والمخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.289) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0.028) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الاستجابة و الحد من المخاطر التسويقية .
٤. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين السرعة والمخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.262) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0.015) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين السرعة و الحد من المخاطر التسويقية .
٥. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة والمخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.231) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0.023) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المرونة والحد من المخاطر التسويقية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H0.2): لا يوجد تأثير معنوي للخفة التسويقية في الخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. (H0.2.1): لا يوجد تأثير لاستشعار السوق في الخطر التسويقي عند ($p \leq 0.05$).
٢. (H0.2.2): لا يوجد تأثير للاستباقية في الخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).
٣. (H0.2.3): لا يوجد تأثير للاستجابة في الخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).
٤. (H0.2.4): لا يوجد تأثير للسرعة في الخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).
٥. (H0.2.5): لا يوجد تأثير للمرونة في الخطر التسويقي عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

ومن اجل التأكد من الفرضية الرئيسية الثانية (H0.2) والتحقق من مدى صحتها ومطابقتها، تم وضع أنموذج المعادلة الهيكلية لإثبات أو نفي هذه الفرضية، والشكل (٤) يبين هذه الحالة، بينما يعرض الجدول (٦) قيم الاثر الخاصة بالأنموذج، والتي سوف تؤدي إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (٤) اثر الخفة التسويقية في المخاطر التسويقية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n= 311

والجدول (٦) يبين قيم الاثر الخاصة بالأنموذج التي يمكن الاستدلال بها لقبول أو رفض الفرضية

الرئيسية الثانية قيد الدراسة.

الجدول (٧) نتائج اثر ابعاد الخفة التسويقية في المخاطر التسويقية

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.013	0.366	0.110	0.265	0.215	الخطر التسويقي	←	استشعار السوق
0.009	0.383	0.067	0.247	0.204		←	الاستباقية
0.008	0.680	0.086	0.289	0.278		←	الاستجابة
0.011	0.445	0.086	0.262	0.222		←	السرعة
0.012	0.478	0.050	0.231	0.197		←	المرونة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n= 311
يبين الشكل (٥) والجدول (٧) مضمون نتائج علاقة اثر ابعاد الخفة التسويقية في المخاطر التسويقية
وعلى النحو الآتي:

- وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية لاستشعار السوق في المخاطر التسويقية في المنظمات المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.215) وقيمة احتمالية بلغت (٠.٠١٣) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغيير في استشعار السوق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد بمقدار (0.215) في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة.
- وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للاستباقية في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.204) وقيمة احتمالية بلغت (٠.٠٠٩) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغيير في الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد بمقدار (0.204) في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة.
- وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للاستجابة في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.278) وقيمة احتمالية بلغت (٠.٠٠٨) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغيير في الاستجابة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد بمقدار (0.278) في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة.

٤. وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للسرعة في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.222) وبقية احتمالية بلغت (٠.٠١١) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في السرعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد بمقدار (0.222) في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة.
٥. وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للمرونة في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.197) وبقية احتمالية بلغت (٠.٠١٢) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير في المرونة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد بمقدار (0.197) في المخاطر التسويقية في المنظمة المبحوثة.
- من النتائج أعلاه نرفض فرضيات العدم الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضيات البديلة

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين توافر ابعاد الخفة التسويقية التي تبنتها الدراسة الحالية.
٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة للمخاطر التسويقية جاءت عند مستوى استجابة مرتفع جدا للمتغير ككل والابعاد الفرعية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن إدارة المكاتب والمذاخر محل الدراسة تهتم باستثمار الأنشطة التسويقية وفق الابعاد المعتمدة في الدراسة لتجنب وتقليل حدوث حالات الفشل او الخسائر الناتجة عن البيئة السوقية المتمثلة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية التي تشمل العوامل الداخلية للمنظمة.
٣. يتبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان جميع المؤشرات الخاصة بقبول أو رفض الانموذج البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل (الخفة التسويقية)، والمتغير المعتمد (الخطر التسويقي) كانت مطابقة لقبول النماذج البنائية، وهذا يدل على أن المنظمات المبحوثة تدرك أهمية تبنيها للخفة التسويقية بما يزيد من امكانيتها في تقليل الخطر التسويقي.
٤. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين البعد المستقل (الخفة التسويقية)، والمتغير المعتمد (الخطر التسويقي)، وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعاملات الارتباط وقيم التأثير للمتغيرات والتي تمثل قوة العلاقة بينهما.

ثانياً: المقترحات

1. ينبغي على المنظمات المبحوثة الاهتمام المُركّز والواسع بمضامين الخفة التسويقية وابعادها على وفق التطورات التي تعمل فيها تلك المنظمات بوصف الخفة التسويقية ظاهرة تسويقية مناسبة وفرصة مواتية، على نحوٍ يعزز من قدرة المنظمات المبحوثة على تقليل المخاطر التي تواجهها بصورة عامة والتسويقية على وجه الخصوص.
2. معالجة القصور الذي قد يحدث في استشعار السوق نتيجة ضعف مساعي إدارة المنظمة في توقع احداث السوق بدقة اعلى من منافسيها.
3. حرص إدارة المنظمة على معالجة القصور في الاستجابة المترتب على ضعف جهود تطوير المنتجات الجديدة التي لا تتطابق مع رغبات وحاجات الزبائن.
4. حث إدارة المنظمة على وضع استراتيجية ملائمة للاستجابة على نحوٍ أسرع للتغيرات المفاجئة ولاسيما سلسلة التوريد.
5. حث إدارة المنظمة على الاخذ بالاعتبار العوامل الخارجية والعوائق الاقتصادية التي تواجه المنظمة مثل حالات التضخم الاقتصادي والتغيرات المفاجئة في السياسات الحكومية.
6. ضرورة اهتمام إدارة المنظمة على المواجهة بدقة عالية والتنبؤ بالمواقف المختلفة التي تمر بها البيئة التسويقية نتيجة مخاطر سلسلة التوريد.

ثبت المصادر

1. Afifa, Y. N., & Santoso, I. (2022). Proactive risk mitigation strategies and building strategic resilience in the food supply chain: a review. *Food Research*, 6(2), 9–17. [https://doi.org/10.26656/fr.2017.6\(2\).257](https://doi.org/10.26656/fr.2017.6(2).257)
2. Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47(December 2018), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.005>
3. Auer, V., & Rauch, P. (2021). Wood supply chain risks and risk mitigation strategies: A systematic review focusing on the Northern hemisphere. *Biomass and Bioenergy*, 148(February), 106001. <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2021.106001>
4. Bacud, S. A. D. (2020). Henri fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 162–167. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.25>
5. Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183–198. <https://doi.org/10.12806/v16/i2/t2>
6. Choi, T. M., & Sethi, S. (2010). Innovative quick response programs: A review. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.05.010>

7. Das, N. M., & Rout, B. S. (2020). Impact of COVID-19 on Market Risk: Appraisal with Value-at-risk Models. The Indian Economic Journal, 68(3), 396–416. <https://doi.org/10.1177/0019466220981824>
8. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. Academy of Management Perspectives, 19(1), 147-156.
9. Doz, Y., & Kosonen, M. (2016). The Dynamics of Strategic Agility : Nokia ' s Rollercoaster. California Management Review, Vol. 50(Isu 3), hal. 95-118.
10. Dryl, W., & Dryl, T. (2013). Marketing Audit As A Tool Of Minimizing The Marketing Risk. Marketing Trends in Theory and Practice, October, 19–22.
11. Erol, O., Sauser, B., & Boardman, J. T. (2014). Creating enterprise flexibility through service-oriented architecture. The Flexible Enterprise, 10(1), 27–36. https://doi.org/10.1007/978-81-322-1560-8_2
12. Fryrear, A. (2020). Mastering Marketing Agility. In Berrett-Koehler Publishers, Inc.
13. Geetha, R., & Rekha, D. (2019). Organizational elements contributing to the marketing agility of a firm. International Journal of Recent Technology and Engineering, 8(2 Special Issue 7), 400–404. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1074.0782S719>
14. Gomes, E., Sousa, C. M. P., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. International Marketing Review, 37(2), 261–272. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2019-0171>
15. Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving Organizational Trust During Disruption. Organization Studies, 42(9), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
16. Hunter, L., Nelson, J., & Tait, J. (1995). Credit for All A Marketing Research Report into Credit-Bearing Courses.
17. Islamgaleyev, A., Petrova, M., Kurenkeyeva, G., Shalbayeva, S., & Kadirbergenova, A. (2020). <http://jssidoi.org/esc/home>. 8(1), 604–617.
18. IVASCIUC, I.-S., & EPURAN, G. (2015). Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences, 8(2), 185–200.
19. Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. Journal of Marketing, 85(1), 35-58.
20. Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? International Business Review, August 2019, 101733. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>
21. Lamberson, M. (1995). American Journal of Business Emerald Article : Changes in Working Capital of Small Firms in Relation to Changes in Economic Activity. American Journal of Business, 10(2), 45–50

- 22.Liu, C., & Lee, S. (2022). Parametric airfoil design and sensitivity analysis for turbulent boundary-layer trailing-edge noise reduction. *AIAA Journal*, 60(4), 2324-2341.
- 23.Lu, H., Liu, X., & Falkenberg, L. (2022). Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Risk Management Practices. *Business and Society*, 61(2), 496–534. <https://doi.org/10.1177/0007650320928981>
- 24.Miller, K. D. (1992). A Framework For Integrated Risk Management In International Business The author wishes to thank. *Journal of International Business Studies*, June 1990, 311–331. www.jstor.org[®]
- 25.Müllner, J. (2016). From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, 51(5), 800–814. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.011>
- 26.Nemkova, E. (2017). The impact of agility on the market performance of born-global firms: An exploratory study of the ‘Tech City’ innovation cluster. *Journal of Business Research*, 80(April), 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.017>
- 27.Osakwe, C. N., Chovancova, M., & Ogbonna, B. U. (2016). Linking SMEs profitability to brand orientation and market-sensing capability: A service sector evidence. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 34–40. <https://doi.org/10.3311/PPso.8069>
- 28.Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Omar, M., & Gutu, M. (2019). Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies. *International Marketing Review*, 36(2), 190–212. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0261>
- 29.Platon, V., Frone, S., & Constantinescu, A. (2014). Financial and Economic Risks to Public Projects. *Procedia Economics and Finance*, 8(14), 204–210. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00082-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00082-3)
- 30.Poolton, J., Ismail, H. S., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2008). Implementation of an agile marketing approach for the manufacturing-based SME. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 264–279. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2008.018632>
- 31.Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*, 133–143. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- 32.Rachmawati, A., Noermijati, Sumiati, & Moko, W. (2019). the Concept of Network Marketing. *International Conference of Organizational Innovation*, 100, 174–179
- 33.Rasheed, N., Shahzad, W., Khalfan, M., Olabode, J., & Rotimi, B. (2022). Risk Identification , Assessment , and Allocation in PPP Projects : *A Systematic Review*.
- 34.Ren, L., Zhang, L., Wang, L., Tao, F., & Chai, X. (2017). Cloud manufacturing: key characteristics and applications. *International Journal of Computer*

- Integrated Manufacturing, 30(6), 501–515.
<https://doi.org/10.1080/0951192X.2014.902105>
35. Russell, D. M., & Swanson, D. (2019). Transforming information into supply chain agility: an agility adaptation typology. International Journal of Logistics Management, 30(1), 329–355. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2017-0237>
36. Rutkauskas, A. V., & Ginevičius, A. (2011). Integruotas marketingo rizikos ir efektyvumo valdymas. Journal of Business Economics and Management, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555357>
37. Solntsev, & Ovchynnikova. (2013). Model of Assessment of Marketing Risks in Investment Projects. Business Inform, 4(12), 22–25.
38. Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics, 103(2), 451–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
39. Tarei, P. K., Thakkar, J. J., & Nag, B. (2020). Benchmarking the relationship between supply chain risk mitigation strategies and practices: an integrated approach. Benchmarking, 27(5), 1683–1715. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0523>
40. Tauro, D., Panniello, U., & Pellegrino, R. (2021). Risk Management in Digital Advertising: An Analysis from the Advertisers' Media Management Perspective. JMM International Journal on Media Management, 23(1–2), 29–57. <https://doi.org/10.1080/14241277.2021.1960532>
41. Tkachenko, V. (2019). Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises. Marketing and Management of Innovations, 2(2), 228–238. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2>
42. Vasilkov, Y., & Gushina, L. (2015). Management of internal risks and opportunities of enterprises. International Journal for Quality Research, 9(3), 455–466.
43. Vida, I., & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations. Journal of Retailing and Consumer Services, 5(3), 143–151. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(96\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(96)00056-2)
44. Wach, K. (2016). Role of culture in international business: A synthetic review. Przedsiębiorczość Międzynarodowa, 1(2), 49–60. <https://pm.uek.krakow.pl/article/viewFile/1099/808>
45. Wang, R., & Ziegel, J. F. (2021). Scenario-based risk evaluation. Finance and Stochastics, 25(4), 725–756. <https://doi.org/10.1007/s00780-021-00460-9>
46. Williams, A. M., & Baláž, V. (2015). Tourism Risk and Uncertainty: Theoretical Reflections. Journal of Travel Research, 54(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/0047287514523334>
47. Wu, T., Blackhurst, J., & Chidambaram, V. (2006). A model for inbound supply risk analysis. Computers in Industry, 57(4), 350–365. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.11.001>

48. Yang, J. (2014). Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers. International Journal of Production Economics, 150, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.018>
49. Zhang, D., Xiao, S., & Lin, M. (2008). Research on transnational marketing risk and evaluation index system of Chinese retail enterprises. Proceedings of 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, IEEE/SOLI 2008, 2, 2592–2597. <https://doi.org/10.1109/SOLI.2008.4682974>.
50. Zhou, Chenxi, (2014), Three Essays On Marketing Decision Making Under Uncertainties, Doctor Of Philosophy, University Of Florida.
51. Zhou, Jing, Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. Industrial Marketing Management, 83(August), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>.