



## **تأثير استراتيجية التسويق الرشيق على كل من مواءمة البرامج التسويقية والميزة التنافسية والأداء التسويقي: في ظل الدور الوسيط التفاعلي لتعدد السوق**

إعداد

د. انطوان اسكندر سرجيوس

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية

[antwanesk1@hotmail.com](mailto:antwanesk1@hotmail.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سرجيوس، انطوان اسكندر (٢٠٢٤). تأثير استراتيجية التسويق الرشيق على كل من مواءمة البرامج التسويقية والميزة التنافسية والأداء التسويقي: في ظل الدور الوسيط التفاعلي لتعدد السوق، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(٢)٣، ٦٧٩-٧١٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## تأثير استراتيجية التسويق الرشيق على كل من مواومة البرامج التسويقية والميزة

### التنافسية والأداء التسويقي: في ظل الدور الوسيط التفاعلي لتعدد السوق

د. أنطوان إسكندر سرجيوس

#### ملخص البحث:

قامت الدراسة باختبار التأثير المباشر لأستراتيجية التسويق الرشيق - تتضمن استشعار السوق، السرعة، المرونة، والاستجابة - على الأداء التسويقي، وتأثيرها غير المباشر أيضاً من خلال مواومة البرامج التسويقية، والميزة التنافسية. بالإضافة الى اختبار مدى تغير العلاقة بين التسويق الرشيق و مواومة البرامج التسويقية باختلاف مستوى تعدد السوق. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت على عينه من ٧٩ شركة. وقد استخدمت الدراسة اسلوب Smart PLS لاختبار نموذج الدراسة وفروضها. توصلت الدراسة الى وجود تأثير للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي، مواومة البرامج التسويقية، والميزة التنافسية. لم تثبت نتائج الدراسة وجود دور وسيط تفاعلي لمستوى تعدد السوق. كما لم تثبت وجود دوراً وسيطاً لمواومة البرامج التسويقية، في حين تبين وجود دور وسيط للميزه التنافسيه. وقد اتفقت معظم نتائج الدراسة مع أدبيات التسويق، وقدمت عدداً من المنافع الاكاديمية والتطبيقية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الرشيق، الأداء التسويقي، مواومة البرامج التسويقية، تعدد السوق.

#### ١ - المقدمة:

تعتبر أهداف النمو والبقاء الغاية المنشودة لمنظمات الأعمال، وتزداد صعوبة تحقق هذه الأهداف في ظل المتغيرات السوقية المتباينة، والمستمرة، خاصة في ظل بيئات سوقية تميل إلى التعدد. ويلاحظ أنه سواء أفرزت البيئة مخاطر أو تحديات، أو فرص. فهناك حاجة ماسة لمنظمات الأعمال إلى ضرورة توافر مقدرات ديناميكية قادرة على استكشاف وإدراك هذه المتغيرات، والاستجابة لها بشكل مبتكر و سريع، بما يمكن من كسب السباق أمام المنافسين، ومن تحويل بعض الأزمات الى فرص، ومن ثم تحقيق أهداف النمو والبقاء.

إن عوامل التغير في احتياجات ورغبات العملاء، التغير في طرق ووسائل التسوق، التغير السريع في المنافسة الديناميكية الهائلة في التكنولوجي. هذه العوامل دفعت نحو الاهتمام بتبني استراتيجية تتضمن مقدرات للتعامل مع هذه التغيرات، وهي استراتيجية التسويق الرشيق (Kalaiganam, Tuli, Kushwaha, Lee and Gal, 2021).

ويعتبر التسويق الرشيق Marketing Agility أحد المقدرات الديناميكية الهامة، لما لها من تأثير متوقع على أداء الشركة، فكثير من الأدبيات أكدت على أهمية المقدرات الديناميكية كوسيلة للنجاح والاستمرارية (Cao, Duan and Elbanna, 2019). ويعرف التسويق الرشيق على انه مجموعة من المقدرات الديناميكية المتفردة التي تسمح للشركة باكتشاف التغيرات والفرص في البيئة المتغيرة، والاستجابة السريعة لها، من خلال مواومة البرامج والتكتيكات التسويقية (Zhou, Mavondo and Saunders, 2019).

وتتمثل هذه المقدرات وفقاً لبعض الأدبيات في أربعة أبعاد أساسية وهي: (١) استشعار السوق Market Sensing: وهي مقدرة الشركة على رصد و استكشاف التغيرات السوقية، بمعنى يقظة الشركة في تحديد احتياجات العملاء المتجددة، و مخاطر السوق، و فرصه (Mu, Bao, Sekhon, Qi and Love, 2018).

وجدير بالذكر هنا، أن التسويق الرشيق يتضمن ليس فقط المقدرة على الاستشعار بالسوق، فهو شرط ضروري لكنه غير كاف ، لذا هناك ضرورة حتمية لوجود مقدرة على الاستجابة. (٢) الاستجابة Responsiveness، وتعنى التحرك الفعلي لمواجهة التغيرات والمخاطر أو اقتناص الفرص، وتتطلب هذه الاستجابة مقدرة السرعة والمرونة. (٣) السرعة Speed: بمعنى ان تكون الاستجابة للتغيرات سريعة أو فورية في مواجهة المخاطر والتغيرات، كما يجب أن تكون الاستجابة سريعة لاقتناص الفرص، حتى لا يلحق بها المنافسون دونما الشركة. (٤) المرونة Flexibility: وتعنى المقدرة على خلق عروض تسويقية كفنة قادرة على المواءمة مع التغيرات السوقية (Khan, 2020). تشير بعض الأدبيات إلى أن القليل فقط من المعرفة قد تم استكشافها عن التسويق الرشيق، فقدرة الشركة على أن تصبح رشيقة، وفي أي ظروف، وتأثيرها على أداء الشركة مازال في طور الدراسة والاستكشاف، فمازال هناك حاجة نحو أبحاث للتعامل مع عدم التأكد والتغيرات السوقية، وتحويلها إلى نجاح وتمايز سوقي (Galkina and Chetty, 2015).

إن توافر مقدرات ديناميكية للمنظمة، ومنها القدرة على مفاجأة السوق والتعامل مع عدم التأكد تم مناقشتها في (Word Marketing & Sales Forum 2015). وقد توصلوا إلى أن التعامل مع مخاطر الأعمال من خلال استجابات سريعة ومرنة يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية في بيئة الأعمال (Wmsfmlb.com).

وقد اتفقت بعض الأدبيات على وجود تأثير إيجابي للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي، ليس هذا فحسب بل أيضاً تأثير على الأداء المالي. حيث يساند التسويق الرشيق في الاستجابة السريعة للطلب غير المشبع، فضلاً عن كسب حصة سوقية أكبر، بالإضافة إلى استغلال أفضل وأكثر مرونة لأصول الشركة. كما أن درجة الاستجابة السريعة والمرونة تعمل على تلبية احتياجات العملاء الجديدة بشكل إبداعي ومبتكر، بما يؤول إلى تحقيق تصرفات متفردة، بما يعظم من أداء الشركة (Zhou et al., 2019).

وقد استخلص بعض الباحثين أهمية استراتيجية التسويق الرشيق في الجملة التالية: التسويق الرشيق هو مفتاح رئيسي لتحقيق التميز التسويقي Marketing Agility is a key priority for achieving marketing excellence. (Homburg, Theel and Honenburg, 2020).

وقد ارتكزت بعض الأدبيات على دراسة مواءمة البرامج التسويقية Marketing Program Adoption كمدخل للتعامل مع التغيرات السوقية، وإحداث تأثير على الأداء التسويقي. فهناك دراسات ركزت على التأثير المباشر للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي. وتوصلت إلى وجود تأثير موجب على الأداء التسويقي، وتحقيق أهداف البقاء Survival في الأسواق. والذي يعتبر الهدف الأول في ظل الأسواق شديدة التنافسية والتغيير (Golgeci, Arslan, Kentosova,

(Callaghan and Pereira, 2023). بينما ركزت دراسات أخرى على التأثير غير المباشر للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي من خلال تأثيره على إحداث مواءمة للبرامج التسويقية. حيث أن إحداث تعديلات وتغيرات في عناصر البرامج التسويقية 4Ps المختلفة – سواء المنتج، الترويج، السعر، التوزيع- يمكنها أن تسهم في تحسين الأداء التسويقي، من خلال مواجهة التهديدات أو تحسين الفرص (Hughes and Chandy, 2021).

وبناء على ذلك، تحاول الدراسة الحالية الخوض في موضوع التسويق الرشيق ومكوناته ونتائجه باعتباره سلاح تنافسي في ظل بيئات سوقية مليئة بالتغيرات والتحديات.

## ٢ - مشكلة الدراسة:

إن مصطلح الرشاقة Agility ظهر في الأبحاث في ميدان استراتيجيات الأعمال، ونظراً لأهمية ما لبس إلا انتقل سريعاً إلى ميدان التسويق (Asseraf , Lages and Shoham, 2018). فالتسويق الرشيق يسمح للشركات بمواءمة برامجها التسويقية وفقاً للتغيرات في بيئة السوق، بما يُحدث تأثير إيجابي على أداء الشركة التسويقي (Gomes, Sousa and Vendrell – Herrero, 2019).

ويساعد التسويق الرشيق الشركة لإحداث طفرات في السوق، كما يساعد على اكتشاف وإشباع الاحتياجات المتجددة للعملاء، وحو الأثار السلبية لبعض المنتجات وتحسينها، فضلاً عن التعامل الإيجابي مع بعض القضايا و المتغيرات السوقية بشكل سريع، كما يمكنه تستطيع الطلب Fluctuating Demand، من خلال الاستجابات المرنة، وأخيراً، التعامل مع التهديدات (Osei, Amoah, Khan, Omar and Gutu, 2019).

ويظهر الجانب الأولي من مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية في أدبيات التسويق التي تتعامل مع ديناميكية بيئة الأعمال، خاصة في ظل بيئة تتصف بتعدد السوق Market Complexity. هذا التعدد يتطلب ان تكون المنظمة لها بعض المقدرات في اكتشاف المتغيرات السوقية، و الاستجابة لها، و ذلك كمحاولة للحفاظ على وضع المنظمة السوقية، فضلاً عن مواجهة المنافسة (Hernandez and Guillen, 2018).

فكل سوق يشتمل على العديد من العوامل التي تجعل له مستوى متباين من التعدد، و من أمثلة هذه العوامل: العلامات التجارية، المنظمات، المنتجات، الخدمات، شبكات التوزيع، الوسطاء، المنافسين، الاسعار المتباينة، العروض اللانهائية، القطاعات السوقية المختلفة، و احتياجات العملاء المتباينة (Hamburge, Workman and Krohmer, 1999).

وقد اشارت عدد من الأدبيات على أهمية التسويق الرشيق، لما له من تأثير محتمل على أداء الشركة التسويقي، وبصفة خاصة في ظل تعدد السوق، ومن هنا جاء الأهتمام بالتسويق الرشيق من قبل كل من الأكاديميين والممارسين (Khan, 2020).

والذي يرصد بيئة الأعمال في الأونة الأخيرة، يستطيع أن يستكشف دون جهد ضرورة دراسة وتحليل استراتيجية التسويق الرشيق ودورها على إحداث موائمة للبرامج التسويقية Marketing Program Adoption. حتى تتماشى مع التغيرات الطارئة في الأسواق، فعلى سبيل المثال، ظهور فيروس كورونا Covid-19 أحدث تغيرات وتحولات كثيرة في برامج التسويق (Boudet, Gordon, Gregg, Perrey and Robinson, 2020). حيث تحولت العديد من الشركات نحو بناء تطبيقات Applications ومواقع إلكترونية Web-site مثل -كارفور- للبيع عبر الإنترنت. وعلى صعيد آخر، دفعت الحرب الروسية – الأوكرانية وما ترتب عليها من موجات تضخم غير مسبوق نحو استكشاف الشركات للتغيرات في احتياجات العملاء، مما فرض عليها الاستجابة وإعادة هيكلة برامجها التسويقية بما يحقق مصالح العملاء. فعلى سبيل المثال، سعت بعض الشركات نحو ضغط ميزانية الإعلان وتحويلها إلى تخفيضات سعرية. وبالرغم من الأهمية البالغة لأستراتيجية التسويق الرشيق في المؤسسات، إلا أنها لم تستكشف بعد بشكل متعمق في أدبيات التسويق (Nemkova, 2017).

ولذلك تسعى الدراسة الحالية لإستكشاف إلى أي مدى يمكن لأستراتيجية التسويق الرشيق أن تسهم في تحسين الأداء التسويقي، وذلك من خلال إحداث موائمة في البرامج التسويقية المختلفة، التي ترتبط بالمنتج، والترويج، والتسعير، والتوزيع، باعتبارها هي العناصر الأربعة الرئيسية التي تشكل المزيج التسويقي.

ويتمشى هذا الهدف تقليدياً مع أحد أسس فلسفة التسويق، والذي يقوم على إحداث مواءمة مع التغيرات في احتياجات ورغبات العملاء، وإلا وقعت الشركة في خطأ حرج وهو قصر النظر التسويقي Marketing Myopia. وعلى صعيد آخر، ومن خلال مسح بعض الأدبيات، تم رصد بعض الأبحاث التي تقيس تأثير التسويق الرشيق على تحقيق ميزة تنافسية، والتي يمكنها إحداث تأثير على الأداء التسويقي. ومن هنا جاءت الفكرة البحثية، وهي: محاولة استكشاف مدى وجود مسارين أو مدخلين لدور التسويق الرشيق على الأداء التسويقي، وذلك من خلال جمعهم في إطار دراسة واحد، وأختباره. يتمثل المسار الأول في تحديد إلى أي مدى يمكن أن يسهم التسويق الرشيق بخصائصه الأربعة (استشعار السوق، السرعة، المرونة، الاستجابة) في إحداث تحسين في مؤشرات الأداء التسويقي، وذلك من خلال الدور الوسيط لمواءمة البرامج التسويقية. في حين يتمثل المسار أو المدخل الثاني في تحديد إلى أي مدى يؤثر التسويق الرشيق على الأداء التسويقي، من خلال الدور الوسيط للميزة التنافسية.

وعلى صعيد آخر، وكمحاولة لإثراء إطار الدراسة المقترح، سعت الدراسة نحو تحديد الدور الوسيط التفاعلي Moderator لمستوى تعقد السوق بين التسويق الرشيق ومواءمة البرامج التسويقية، حيث أشارت بعض الأدبيات المحدودة إلى انه كلما زاد التعقد التسويقي كلما ظهرت الحاجة نحو جمع معلومات ومعارف، وبشكل مستمر عن التغيرات، وتطوير استراتيجيات وبرامج مستحدثة يمكن ان تتماشى معها من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص (Makri, Theodosiou and Katsikea, 2017).

### وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- "ما مدى اسهام التسويق الرشيق بمكوناته الأربعة - استئثار السوق، السرعة، المرونة، الاستجابة - في إحداث تأثير على الأداء التسويقي للشركة؟".
- ٢- "ما هو تأثير التسويق الرشيق على مواءمة البرامج التسويقية (مواءمة برامج المنتج، والترويج، والتسعير، والتوزيع)؟".
- ٣- "هل تؤثر مواءمة البرامج التسويقية المختلفة على الأداء التسويقي؟"، وبالتالي يمكن الوصول إلى إجابة للتساؤل الرابع .
- ٤- "هل تلعب مواءمة البرامج التسويقية دوراً وسيطاً بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي؟".
- ٥- "ما هو تأثير التسويق الرشيق على تحقيق الميزة التنافسية؟ وإلى أي مدى تؤثر هذه الميزة التنافسية على الأداء التسويقي؟، وبالتالي يمكن الوصول إلى إجابة للتساؤل السادس.
- ٦- "هل تلعب الميزة التنافسية دوراً وسيطاً Mediator بين التسويق الرشيق، والأداء التسويقي؟".
- ٧- "هل هناك دوراً وسيطاً تفاعلياً Moderator لتتعد السوق على العلاقة بين التسويق الرشيق، ومواءمة البرامج التسويقية؟".
- ٨- "إلى أي مدى تؤثر استراتيجية التسويق الرشيق دوراً إيجابياً على الأداء التسويقي من خلال مسار واحد فقط أم من خلال مسارين، أم ليس لها دوراً نهائياً؟".

### ٣- أهمية الدراسة:

#### ٣-١- الأهمية الأكاديمية:

- ١- بيئة الأعمال الراهنة أصبحت مكدسة بالتغيرات، ويتطلب ذلك التحرك السريع من قبل المنظمات، والمواءمة لإستراتيجيات التسويق المعلنة في الخطة التسويقية، ولن يحدث ذلك دون تفعيل لأستراتيجية التسويق الرشيق، إلا أنه هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تستكشف خصائصها ودورها، وكيفية خلقها بشكل يحدث تأثير إيجابي على أداء التسويق، والميزة التنافسية، لذلك تسعى الدراسة الحالية لدراسة وتحليل موضوع التسويق الرشيق.
- ٢- ركزت الدراسة الحالية على تقديم إطار مقترح به درجة من التكامل لدور التسويق الرشيق بخصائصه المختلفة على الأداء التسويقي، وذلك من خلال مسارين تم جمعهم في إطار واحد، وهو ما يعتبر قيمة مضافة للبحث. فبعض الدراسات ارتكزت فقط على دور التسويق الرشيق على إحداث مواءمة البرامج التسويقية، وأخرى ارتكزت فقط على دوره في خلق ميزة تنافسية. في حين أن الدراسة الحالية قد جمعت المدخلين معاً، بما يتيح الفرصة لإجراء مقارنة بين المدخلين، وأقرار المدخل الأكثر فاعلية.
- ٣- التعتد السوقي هو متغير حرج في مجال التسويق، لذلك أهتمت الدراسة الحالية لرصد تأثيره الوسيط Moderating على شكل العلاقة بين التسويق الرشيق، و مواءمة البرامج التسويقية، وبالتالي يمكن تقديم قدر من النتائج يضاف الي الأدبيات بشأن تأثير درجة التعتد السوقي على قرارات مواءمة البرامج التسويقية.

٤- تحاول الدراسة تقديم نتائج بشأن الجدل السائر حول مدى ضرورة إلتزام الشركة بخططها التسويقية أم هناك ضرورة وحاجة ملحة نحو إحداث تخطيط غير رسمي، والخروج عن الاستراتيجيات المخططة، وفقاً لمتغيرات البيئة، وذلك حتى يمكن تحقيق نتائج تسويقية مرضية. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تقديم الدراسة لنتائج دور التسويق الرشيق، و مواءمة البرامج التسويقية على الأداء التسويقي.

### ٢-٣- الأهمية التطبيقية:

١- تواجه الشركات بيئة أعمال متغيرة، وأسواق تتصف بالتعقد الشديد، فالواقع الآن في عدد من القطاعات لا يفرض إلا أزمات. وبناء على ذلك، رغبت هذه الدراسة في تقديم قيمة مضافة للممارسين في أقسام التسويق في الأوقات الراهنة، بالأخص بعد رصد أزمة كورونا-Covid 19، ثم وراءها موجات تضخمية غير مسبوقة ناتجة عن متغيرات سياسية – حرب روسيا وأوكرانيا – فهذه المتغيرات بالرغم من كونها تبتعد عن المتغيرات الخاصة بالأعمال والمنافسة إلا أن لها بالغ الأثر. وتفرض ضرورة أن تحتضن الشركات استراتيجيات مرنة، واستجابات سريعة، و مواءمة البرامج التسويقية بشكل مبتكر، مما يؤكد على أهمية نتائج هذا البحث لكل الممارسين في مجال التسويق، خاصة الأسواق شديدة التعقد مقارنة بالأسواق المستقرة نسبياً.

٢- تقدم الدراسة الحالية مجموعة من الأدلة الواقعية بشأن دور استراتيجية التسويق الرشيق، و مواءمة البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، ليس فقط لمديري التسويق بل أيضاً لمديري الإدارة العليا، وذلك حتى يمكنهم الإدراك للأهمية النسبية لكل خاصية من خصائص استراتيجية التسويق الرشيق: رصد السوق، والاستجابة، والمرونة، والسرعة. و تقديم أدلة عن منظمات الأعمال المصرية التي تبنت هذه الاستراتيجية، ونتائجها على الأداء التسويقي، والذي يعتبر الغاية المنشودة للمنظمات.

٣- تقدم الدراسة مجموعة من النتائج عن أثر مواءمة البرامج التسويقية، فالقدرة على إحداث تعديلات في البرامج تتفق مع احتياجات العملاء المتغيرة، وظروف المنافسة المختلفة يمكنها أن تجنب المنظمة التهديدات، كما يمكنها من أكتساب الفرص.

٤- بشكل محدد للغاية لا توجد شركة لا ترغب في تعظيم أدائها التسويقي، أو تحلم في كسب ميزة تنافسية. لذلك ركزت الدراسة على تقديم براهين عن ميكانيكية استراتيجية التسويق الرشيق في تحقيق تلك الأهداف.

### ٤- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة الأهداف التالية :

- محاولة استكشاف دور التسويق الرشيق، وإلى أي مدى يمكن إحداث تحسين وتطوير للأداء التسويقي، والذي يعتبر الغاية المنشودة لقسم التسويق والمنظمة ككل.

- تحديد اسهام التسويق الرشيق في إحداث مواعمة وتعديلات للبرامج التسويقية، فهل تحقيق تلك المواعمة ضرورة لتحقيق نجاح الأداء التسويقي، والذي يعتبر الهدف الاساسي لأي منظمة في بيئة أعمال مليئة بالتغيرات.
- تحديد مدى مساهمة التسويق الرشيق في تحقيق ميزة تنافسية، والتي تعتبر حجر أساس لمواجهة المنافسة .
- تحديد إلى أي مدى يشكل مستوى تعقد السوق دوراً وسيطاً تفاعلياً بين علاقة التسويق الرشيق، و مواعمة البرامج التسويقية .
- تحديد الدور الوسيط لمواعمة البرامج التسويقية بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي .
- استكشاف الدور الوسيط للميزة التنافسية بين كل من التسويق الرشيق والأداء التسويقي، وذلك حتى يمكن إدراك إمكانية تحقيق تأثير للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي من خلال مسارين أم مسار واحد، ويتمثل المسارين المحتملين في: (١) من خلال تأثير التسويق الرشيق على تحقيق مواعمة البرامج التسويقية. (٢) من خلال تأثير التسويق الرشيق على تحقيق ميزة تنافسية.

#### ٥- الدراسات السابقة

#### ٥-١- التسويق الرشيق Marketing Agility، والأداء التسويقي Marketing Performance:

يرجع التأصيل العلمي لأستراتيجية التسويق الرشيق إلى نظرية المقدرات الديناميكية. فتوافر هذا النمط من المقدرات للمنظمة يساعدها في التعامل مع عدم التأكد، وإحداث طفرات في الأداء مقارنة بالمنافسين (Asseraf et al., 2019). إن التسويق الرشيق يعتبر هو المقابل أو النسخة المستحدثة من التسويق الكلاسيكي القائم على ضرورة المضي قدماً على الخطة الموضوعية المخططة مسبقاً لكل عناصر المزيج التسويقي. في حين أن التسويق الرشيق قائم على المراجعة والتقييم المستمر لما يحدث في السوق، والتعامل معه بشكل خارج الخطة التسويقية، بما يمكن المنظمة من كسب الفرص، ومواجهة التهديدات (Kalaiganam et al., 2021).

وقد أثبتت إحدى الأبحاث وجود تأثير للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي بمعدل بلغ ٣٧% (Khan, 2020). كما أثبتت دراسات أخرى أنه يؤثر على الأداء، ولكن في ظل الدور الوسيط للمعرفة بالسوق Market Knowledge، بأعتبار أن المنظمة التي تتوافر لها معرفة تستطيع استغلالها في مواجهة المنافسة، وأشباع حاجات العملاء. بالإضافة إلى الدور الوسيط للخبرة بالأسواق، والتوجه بالتعلم. ويلاحظ أنها كلها متغيرات تتمركز حول يقظة المنظمة للاستجابة للتغيرات. ويلاحظ أنه كلما استطاع مديري الشركات القيام بتحليل السوق، والتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال – ويظهر ذلك بوضوح في بيئة الأعمال الدولية- كلما استطاع هؤلاء المديرين التعامل مع المخاطرة وعدم التأكد، ومن ثم أقتناص فرص، فضلاً عن تجنب التقلبات. ويؤول هذا في النهاية إلى تحسين الأداء التسويقي (Nemkova, 2017). وفي الدراسة السابقة تم عمل مجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة في مدينة التكنولوجيا بلندن. وقد تم التوصل إلى أنه كلما كانت المنظمة رشيقة كلما نجحت في إحداث تأثير إيجابي على الأداء التسويقي. أخيراً، توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر خصائص التسويق الرشيق تتمثل في الاستجابة بأبتكار، والتخطيط غير



الرسمي، والاستجابة السريعة. كما أوضح مديري بروكتل أند جامبل "P & G" أن التسويق الرشيق بات محدد رئيسي لتحسين الأداء التسويقي. حيث يسمح للمديرين باتخاذ قرارات بالشركة تجعلها تواجه بقوة حدة المنافسة، واتخاذ قرارات تسمح بجذب عملاء جدد، مما يؤول إلى تحسين الأداء التسويقي (Nemkova, 2017).

وقد أثبتت إحدى الدراسات التي طبقت في قطاع الملابس، أن التسويق الرشيق يؤثر على الأداء التسويقي بمعدل بلغ ٤٩,٦٪، كما استطاعت أبعاد التسويق الرشيق- والمتمثلة في: استشعار السوق، والسرعة، والمرونة، والاستجابة – تفسير التباين للأداء التسويقي بمعدل بلغ ٢٤,٦٪. كما أوضحت الدراسة أن معامل الارتباط بين استشعار السوق والأداء التسويقي بلغ ٢٨,٣٪، في حين بلغ معامل الارتباط بين الاستجابة السوقية والأداء التسويقي ٣٨,٥٪. أما أبعاد السرعة والمرونة فبلغ ارتباطهما بالأداء التسويقي ٣٤,٤٪، ٣٦٪ على التوالي (Abd Al Rassol, Jasim, Gshayyish, 2023).

وأنفقت عدد من الدراسات على وجود تأثير إيجابي للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي، فقد استخلصوا أن الرشاقة التسويقية هي مفتاح حرج لرصد التغيرات بالسوق Sense، والاستجابة لها Response (Felipe, Roldan and Leal- Rodriguez, 2016).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الأول كالتالي:

**H<sub>1</sub>: يؤثر التسويق الرشيق إيجابياً على الأداء التسويقي.**

## ٢-٥- مواعمة البرامج التسويقية Marketing Program Adoption:

تعرف البرامج التسويقية على أنها مجموعة الأنشطة التسويقية التي تشكل عناصر المزيج التسويقي 4Ps، والمتمثلة في أنشطة المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع. لذلك مواعمة البرامج التسويقية تشير إلى إحداث تغييرات وتعديلات لها بما يتماشى مع التغيرات السوقية. وتتطلب هذه المواعمة مقدرات للمنظمة تسمح لها باستكشاف الفرص والتهديدات. ومن هذا المنطلق يظهر دور التسويق الرشيق بخصائصه المختلفة، والذي يمكن من قراءة ورصد التغيرات السوقية، والاستجابة لها بشكل مرن وسريع حتى نتوصل لعروض جديدة أو منتجات جديدة أو غيرها. إذن يسهم التسويق الرشيق في إعادة تصميم البرامج التسويقية كي تتماشى مع التغيرات (Efrat, Gilboa and Yonatan, 2017). وفي حقيقة الأمر يؤثر التسويق الرشيق على مواعمة البرامج التسويقية لأسباب منطقية تتعلق بخصائصه مثل الاستجابة، والمرونة، واستشعار السوق، فعلى سبيل المثال، إن استكشاف حاجات ورغبات العملاء الجديدة ثم الاستجابة لها يتم من خلال مواعمة البرامج التسويقية.

وقد أثبتت دراسة (Khan, 2020) أن التسويق الرشيق يؤثر إيجابياً على مواعمة البرامج التسويقية بمعدل بلغ ٤٥٪. كما أثبتت دراسة أخرى أنه يؤثر إيجابياً على تطوير القدرات الأبداعية في الشركة بمعدل ٨٨٪، والتي تنجح عملية مواعمة البرامج التسويقية (Zhou et al., 2019). وجدير بالذكر هنا، إنه نظراً لارتباط التسويق الرشيق بمواعمة البرامج التسويقية، فقد قامت بعض الأدبيات باعتبار مواعمة البرامج التسويقية أحد أبعاد التسويق الرشيق (Kalaiganam et al., 2021).

وقد أوضح عدد من مديري التسويق أن تبني استراتيجية التسويق الرشيق يساعد على تعديل قرارات التسويق. فعلى سبيل المثال، يتم إعادة النظر في ميزانية الإعلان وفقاً لما تم رصده من التغيرات الحادثة، وليس بناء على الخطط المسبقة، والتي تم صياغتها في أوقات تختلف عن الأوقات الراهنة، كما يتم إعادة هيكلة قرارات العلامة التجارية وخصائصها بناء على ظروف المنافسة والعملاء (Kalaiganam et al., 2021). كما أوضحت دراسته Tran and Wang(2023) ان الاعتماد علي اليه تحليل البيانات يساعد علي معرفه بالسوق والاستجابة لها، ولعبت هذه الاليه دورا وسيطا بين التسويق الرشيق ومواءمة البرامج التسويقية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني:

## H2: يؤثر التسويق الرشيق إيجابياً على مواءمة البرامج التسويقية.

أوضحت بعض الأدبيات أن التغيرات السوقية تفرض مواءمة البرامج التسويقية، والتي قد تتضمن إحداث تطوير في المنتجات والخدمات – مثل التغير في مستوى الجودة، الضمان، التصميم، التغليف، وغيرها – حتى تتماشى مع احتياجات العملاء المتجددة. كما يمكن أن تكون المواءمة في برامج الترويج – مثل التغير في ميزانية الإعلان أو نوع الاعلان، العروض السعرية والتخفيضات، البيع الشخصي، وغيرها – بما يتماشى مع ظروف وحدة المنافسة. وقد تكون المواءمة لاستراتيجية السعر – مثل التغير في مستوى الأسعار، طرق السداد، المسموحات، هامش الربح – بما يتلائم مع العوامل السوقية المؤثرة على الطلب. أخيراً، يمكن أن تكون المواءمة لاستراتيجية التوزيع – مثل التغير في مكونات شبكة التوزيع والتسليم، النقل، التخزين، أعضاء قناة التوزيع – وذلك حتى يتم إدارة قنوات التوزيع بشكل يحقق تكاليف أقل وكفاءة أعلى (Khan, Lee and Lockshin, 2017, Khan, Lockshin, Lee and Corsi, 2015). وكلما قامت الشركات بالاستثمار في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وكلما ابتكرت أساليب ترويجية، وكلما تفرقت في أساليب التسعير، وتميزت في عمليات التوزيع والتسليم كلما نجحت في تحسين الأداء التسويقي (Nemkova, 2015, Souchon, Hughes and Micevski).

وقد أثبتت دراسة (Khan, 2020) أن مواءمة البرامج التسويقية تؤثر إيجابياً على الأداء التسويقي بمعدل بلغ ٤٠٪. كما أثبتت دراسة أخرى أن التعديلات في المنتجات والخدمات تؤثر على تحسين الأداء التسويقي بمعدل ٣٠٪ (Asseraf et al., 2019). وفي هذا الصدد رصدت شركة أوبر Uber بالولايات المتحدة قيام شركة تاكسي المدينة بنيويورك تطورات جذرية في الشركة، وبناء على ذلك، قدمت استجابة سريعة ومتنوعة، بعضها يتعلق بتسعيرة جديدة، وأخرى تتعلق ببعض العروض. وقد نجحت تلك الاستجابة السريعة في كسب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين. مما ترتب عليه نمو الأداء التسويقي (Kalaiganam et al., 2021).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث كالتالي:

## H3: تؤثر مواءمة البرامج التسويقية إيجابياً على الأداء التسويقي.

وبناء على الفرض الثاني والثالث يمكن صياغة الفرض الرابع كالتالي:

## H4: تلعب مواءمة البرامج التسويقية دوراً وسيطاً Mediator بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي.

### ٥-٣- مستوى تعقد السوق Market Complexity:

يشتمل السوق على العديد من المتغيرات والعوامل المتباينة في نوعها، والمختلفة في درجة تعقدتها. وكلما ارتفع مستوى التعقد تزداد الحاجة إلى مقدرات تسويقية تستطيع التعامل مع (Wu and Chen, 2014). فالأسواق التي تتضمن مستوى مرتفع من التعقد تتطلب مراجعة مستمرة للبيئة بمكوناتها المختلفة. وذلك من أجل استكشاف المتغيرات الجديدة والطارئة، سواء في البيئة الخاصة للمنظمة – مثل التغير في احتياجات العملاء، أو المنافسين أو غيرها- أو حتى البيئة العامة للمنظمة -مثل التغير في العوامل الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها- وبعد عملية الاستكشاف لا بد من الاستجابة لهذه التغيرات. وقد تكون هذه الاستجابة إجراء تعديلات في المنتج أو الخدمات أو الأسعار أو العروض الترويجية أو شبكات التوزيع. وعلى العكس من ذلك، في حالة الأسواق التي تتصف بالاستقرار النسبي، فلا تظهر أي دوافع للشركات لإجراء موائمة للبرامج التسويقية، كما لا يوجد المبرر القوي لتفعيل استراتيجية التسويق الرشيق بقوة (Khan, 2020). إذا فالموائمة للبرامج التسويقية هي أداة للتعامل مع التعقد السوقي، فكلما كان السوق يفرز متغيرات في احتياجات العملاء أو في ظروف المنافسة أو غيرها، كلما فُرض على المنظمات تقديم منتجات وخدمات مستحدثة أو تصميمات جديدة تلائم هذه المتغيرات الجديدة، وبأنماط ترويج وعروض غير تقليدية (Martin, Javalgi and Cavusgil, 2017). وقد توصلت دراسة (Khan, 2020) إلى أن تعقد السوق يلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين استراتيجية التسويق الرشيق، و موائمة البرامج التسويقية. كما توصلت دراسة (Zhou et al., 2019) إلى أن تعقد السوق أو اضطراب السوق يلعب دوراً وسيطاً بين التسويق الرشيق و الأداء المالي للشركة.

وتشير الأدبيات أن التسويق الرشيق، و موائمة البرامج التسويقية ليست في حد ذاتها استراتيجيات توجد أو لا توجد في الشركة، لكنها لها مستويات. فهناك عوامل متعددة في الأسواق تفرض ارتفاعها (Kalaignanam et al., 2021). حيث أوضحت إحدى الدراسات أن في بعض الأسواق تتعدد أبعاد التسويق الرشيق. فلا بد من تحقيق ثلاث استجابات: (١) الاستجابة لتحركات المنافسين، (٢) الاستجابة لاحتياجات العملاء، (٣) الاستجابة للظروف المختلفة التي تؤثر على المبيعات و الأسواق البيعية. كما هناك ضرورة لبناء علاقات قوية مع أربعة فئات: (١) فئة الموزعين، و الموردين، (٢) القوة البيعية و الإدارية، (٣) الشركاء و أعضاء التحالفات، (٤) المنظمات والأحداث التي تكون لها رعاة رسميين بالإضافة إلى المراجعة المستمرة المبادرة (Osei, Amoah, Khan, Omat and Gutu, 2019).

و بناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الخامس كالتالي:

**H5: يلعب مستوى تعقد السوق دوراً وسيطاً (تفاعلياً) Moderator بين التسويق الرشيق، وموائمة البرامج التسويقية.**

## ٥-٤- الميزة التنافسية Competitive Advantage:

أتجهت عدد من الدراسات المحدودة نحو رصد العلاقة بين التسويق الرشيق و الميزة التنافسية، باعتبار أن الرشاقة التسويقية هي أساس لخلق فرص تسويقية، و مواجهة تحديات، بل و أكثر من ذلك، تحويل التهديدات إلى نجاحات متفردة. فضلاً عن أن الرشاقة التسويقية هي أساس لعمل ريادة في المشروعات الجديدة Start-up، بما يحقق أداء متفرد (Asseraf et al., 2019). وقد أثبتت إحدى الدراسات وجود تأثير إيجابي للتسويق الرشيق على الميزة التنافسية (Fourne, Jansen and Mom, 2014).

كما توصلت دراسة أخرى إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الرشيق على الميزة التنافسية. ولكن أوضحت هذه الدراسة إلى أنه هناك محددتين يساهمان في قوة تأثير التسويق الرشيق على تحقيق الميزة التنافسية، ويتمثل المحدد الأول في التوجه بالسوق Market Orientation، والذي يسمح للشركة برصد المعلومات القيمة عن العملاء و احتياجاتهم و رغباتهم، ثم محاولة تلبيةها، في كسب وضع تنافسي متميز للشركة. بينما يتمثل المحدد الثاني في المقدرات الإبداعية في الوصول إلى المعلومات "DDIC" Data-driven Innovation Capabilities، فتوافر قدرات للوصول إلى المعلومات من عناصر البيئة المتغيرة تمكن الشركات من الاستجابة وبناء استراتيجيات مستحدثة تواجه التحديات، بل وتقود الأسواق (Sultana, Aktar and Kyriazis, 2022). وأكدت بعض الدراسات على أن الشركة الرشيفة تخلق استجابات سوقية مرنة وسريعة يترتب عليها أداء تنافسي (Benzidia and Makaoui, 2020, Fosso and Aktar, 2019).

و بناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض السادس كالتالي:

H6: توجد علاقة تأثير إيجابية للتسويق الرشيق على الميزة التنافسية.

وفي إطار النتائج المتوقعة لوجود ميزة تنافسية للشركة. أوضحت إحدى الدراسات وجود تأثير للميزة التنافسية على الأداء التسويقي للشركة (Cahyono et al., 2023). كما أكدت دراسة أخرى على أن الميزة التنافسية تساهم في تحسين الأداء التسويقي، من خلال ان الميزة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً بين متغير الابداع في استراتيجيات التسويق، والأداء التسويقي (Pramuki and Kusumawati, 2020). في حين أثبتت دراسة أخرى أن الميزة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً بين التسويق الريادي و الأداء التسويقي (Hidayatullahm, Firdiansjah, Patalo and Waris, 2019). كما اثبتت دراسته اخرى وجود تأثير للميزه التنافسيه علي الاداء التسويقي ، وجاءت الميزه التنافسيه مدعومة بالمقدرات التسويقية ، والابداع التسويقي (ELgarhy and Abou- shouk, 2023 )

و بناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض السابع كالتالي:

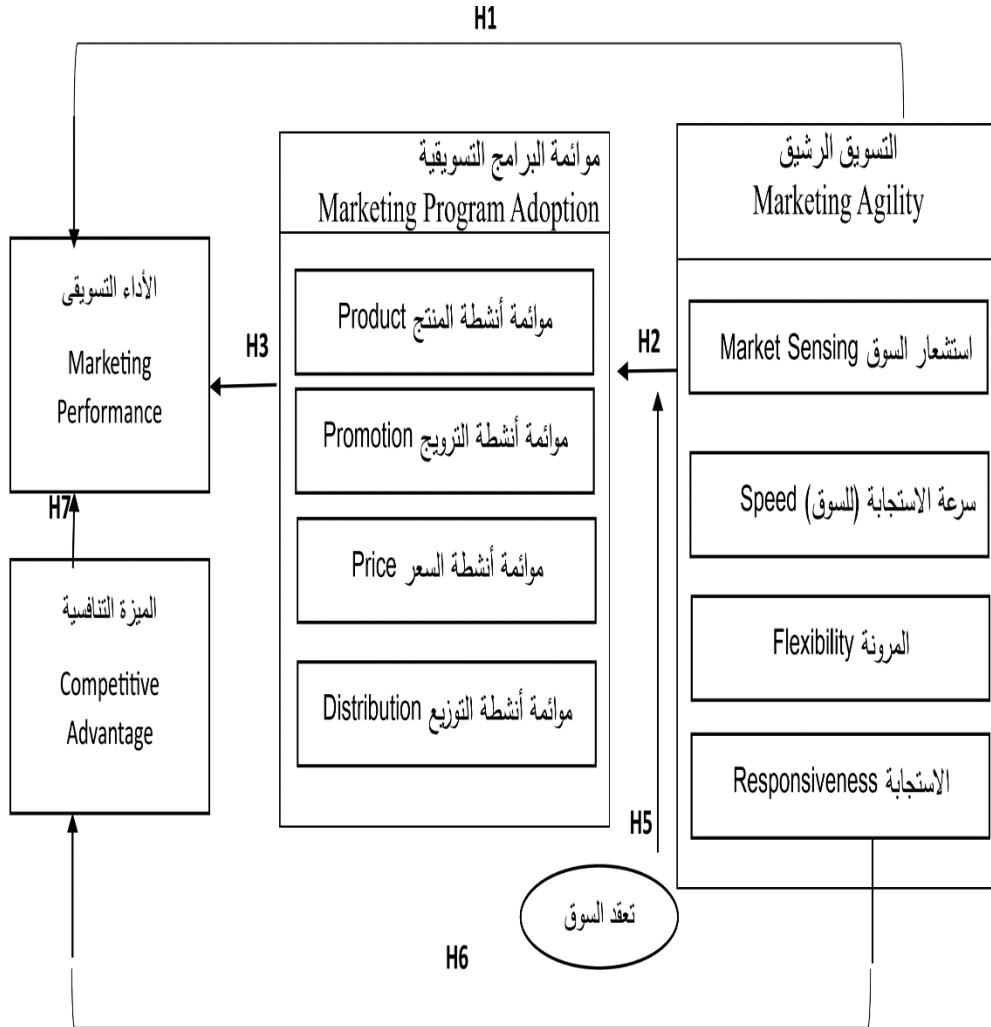
H7: توجد علاقة تأثير ايجابية للميزة التنافسية على الأداء التسويقي.

وبناء على الفرض السادس، والفرض السابع يمكن صياغة الفرض الثامن كالتالي:

H8: تلعب الميزة التنافسية دوراً وسيطاً Mediator بين التسويق الرشيق، و الأداء التسويقي.

## ٦- إطار الدراسة المقترح:

وبناء على عرض الدراسات السابقة، وما تم استنباطه من فروض يمكن إيضاح إطار الدراسة المقترح كما يلي بالشكل رقم (١)



شكل رقم (١): إطار الدراسة المقترح

## ٧- تصميم الدراسة

### ٧-١- منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسات الحالية على أسلوب الاستقصاء لقياس متغيرات الدراسة و اختبار الفروض. وقد تم تصميم قائمة استقصاء موجه لمديري الشركات ، و ذلك حتى يمكن رصد مدى تبني الشركة لاسراتيجية التسويق الرشيق، و مدى موائمة برامج التسويق للتغيرات، و غيرها من المتغيرات الخاصة بالشركة. و قد كان السبب الرئيسي للاعتماد على أسلوب الاستقصاء هو طبيعة الدراسة، و التي تتناسب مع أسلوب الاستقصاء، و ليس التجارب أو الملاحظة.

### ٧-٢- مصادر الحصول على البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على جمع بيانات أولية من مديري عينة من الشركات بمدينة الاسكندرية، وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء اعتمدت في بنائها على مجموعة من المقاييس بالدراسات السابقة، والتي تم ترجمتها الى اللغة العربية.

### ٧-٣- أسلوب القياس

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت Likert ذو الدرجات الخمس، و الذي يتراوح من غير موافق على الاطلاق (ويمثل بالدرجة ١)، و حتى موافق تماماً (و يمثل بالدرجة ٥).

### ٧-٤- قياس متغيرات الدراسة

**المتغيرات المستقلة:** وتتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد استراتيجية التسويق الرشيق: استشعار السوق، سرعة الاستجابة للسوق، المرونة، الاستجابة. و قد تم قياسها بناء على مقياس دراسة (Khan, 2020).

المتغيرات الوسيطة: تنقسم المتغيرات الوسيطة الى نوعين:

#### أ- متغير وسيط **Mediating**:

ويتمثل في متغير موائمة البرامج التسويقية، ويتكون هذه المتغير من أربعة ابعاد رئيسية وهي: برامج المنتج، والترويج، والتسعير، والتوزيع. وقد تم قياسه بناء على المقاييس بدراسة (Theodosiou and Leonidou, 2003).

#### ب- متغير وسيط (تفاعلي) **Moderating**:

و يتمثل في مستوى تعقد السوق (أو بيئة الأعمال)، و قد تم قياس هذا المتغير بناء على دراسة (Khan, 2020).

**المتغيرات التابعة:** يشتمل البحث عن متغيرين تابعين، و هما: الأداء التسويقي، و قد تم قياسه بناء على مقياس دراسة (Cacciolatti and Lee, 2016). و الميزة التنافسية، و قد تم قياسه بناء على دراسة (Al Badi, 2018).

ويظهر الجدول التالي رقم (١) ملخصاً للتعريف المفاهيمي و التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة.

**جدول رقم (١): التعريف المفاهيمي و التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة.**

اسم المتغير	التعريف المفاهيمي	التعريف الاجرائي
١- التسويق الرشيق Marketing Agility	يعرف التسويق الرشيق على انه مجموعة من المقدرات الديناميكية المنفردة والتي تسمح للشركة باكتشاف الفرض في البيئة المتغيرة والاستجابة السريعة لها من خلال موائمة البرامج والتكتيكات التسويقية (Zhou, Movando and Saunders, 2019)	تم قياس هذا المتغير بناء على مقياس دراسة (Khan,2020)
١-١- استشعار السوق: "Market Sensing"	يعنى القدرة على الادراك والتحديد للمتغيرات السوقية ومن ثم توقع احتياجات السوق، ومخاطرة، والفرص به (Mu, Bao, Sekhon, Qi and Love, 2018)	يتكون هذا البعد من ٥ أسئلة: - تقوم الشركة بشكل مستمر بمسح وإدراك الاتجاهات والاحداث التي تحدث في السوق. - تتصف شركتنا باليقظة للمتغيرات في ظروف السوق. - معظم الافراد في الشركة لديهم درجة من الاستكشاف والرصد للمشاكل والفرص الموجودة بالسوق. - يمكن للشركة ان تكون لديها قدرة على التنبؤ والتوقع للاتجاه والاحداث السوقية قبل حدوثها بدرجة. - شركتنا لديها قدرة على فهم التغيرات السوقية والاستجابة السريعة لها بفاعلية
٢-١- السرعة (في الاستجابة) Speed	تمثل الوقت المستغرق من الشركة حتى تكتشف وتدرک التغيرات السوقية ثم اتخاذ تصرفات مبادرة، ثم جمع ردود الأفعال لإمكانية عمل تعديلات في قرارات التسويق، (Kalaiganam, Tuli, Kushawaha, Lee and Galm, 2021).	تم قياس هذا البعد بالاعتماد على اربعة عناصر كالتالي: - إن الشركة قادرة على مقابلة واشباع احتياجات العملاء المتغيرة. - نحاول دائما ضغط الوقت للاستجابة السريعة في حاجات ورغبات العملاء. - إن شركتنا قادرة على إحداث تغيير في استراتيجيات المزيج التسويقي كاستجابة للفرص التسويقية. - يمكن لشركتنا إحداث تغيير سريع للأنشطة التسويقية التي لا تقود لتحقيق الاهداف المستهدفة.
٣-١- المرونة (في الاستجابة) Flexibility	تعنى القدرة على تقديم عروض كفئة لتحقيق الاستجابات المرجوة، اي القدرة على تقديم عروض تسويقية تتماشى مع التغيرات الطارئة (Khan, 2020).	وقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث عناصر: - تتصف الشركة بالمرونة عند التعامل مع التغيرات التي تحدث في السوق. - تقوم الشركة بالتعديلات اللازمة لكي تتواءم مع التغيرات الحادثة في الأسواق. - عند حدوث اي مواقف أو احداث غير متوقعة تتجه الشركة للتعامل بشكل مبتكر، دونما الحفاظ على القواعد التقليدية.
٤-١- الاستجابة Responsiveness	تعنى الاستجابة التحرك الفعلي لمواجهه التغيرات او لاقتناص الفرص، أو مقابلة	وقد تم قياس هذا البعد بالاعتماد على ستة عناصر، كما يلي:

<p>- تستجيب الشركة سريعا للتغيرات في أسعار المنافسين.</p> <p>- الشركة لها توجه نحو الاستجابة لاحتياجات العملاء من المنتجات والخدمات.</p> <p>- تقوم الشركة بمراجعة جهود تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها من أجل التأكد بكونها تشبع حاجات ورغبات العملاء المتجددة.</p> <p>- في حالة قيام أحد المنافسين بعمل حملة ترويجية تستهدف جمهور عملائنا، تتحرك الشركة للتعامل الفوري والاستجابة.</p> <p>- إن "شكاوى العملاء" تؤخذ بعين الاعتبار بشكل كبير في كل وحدات الاعمال بالشركة.</p> <p>- عندما نقوم ببناء خطة تسويقية طموحة، نكون قادرين على وضعها حيز التنفيذ.</p>	<p>الاحتياجات المتغيرة للعملاء (Khan,2020)</p>	
<p>ويكون هذا المتغير من أربعة أبعاد رئيسية وقد يتم قياسه بناء على مقياس دراسة (Theodosiou and Leonidou,2003)</p>	<p>تعنى إحداث تغيرات أو تعديلات في مجموعة البرامج التسويقية التي تشكل المزيج التسويقي بما يسمح للمنظمة تقديم تصرفات وعروض تسويقية محدثة ومفصلة حسب التغيرات في البيئة السوقية (Khan,2020). ويمكن تعريف عناصر البرامج التسويقية كما يلي:</p>	<p>٢- مواءمة البرامج للتسويقية Marketing Program Adoption</p>
<p>تم قياس موائمة برامج المنتج كالتالي: تقوم شركتنا بإحداث موائمة في البرامج التالية الخاصة بالمنتج، لكي تتلاءم وتتماشى مع التغيرات في حاجات ورغبات السوق: - مستوى جودة المنتجات. - تصاميم المنتجات. - خصائص مزيج المنتجات. - التعبئة، التغليف، الضمان. - العلامة التجارية. - خدمات ما بعد البيع.</p>	<p>اجراء تعديلات في عناصر أو أنشطة المنتج بما يتلائم مع التغيرات السوقية.</p>	<p>١-٢- مواءمة برامج المنتج "Product"</p>
<p>وقد تم قياس هذا البعد كالتالي: تقوم شركتنا بإحداث موائمة في برامج الترويج التالية حتى نواكب التغيرات في السوق وفي حاجات ورغبات العملاء: - الاعلان. - العروض والخصومات والهدايا. - القوة البيعية (رجال البيع). - العلاقات العامة والنشر. - التسويق المباشر (التسويق عبر الانترنت، الايميل، التليفون المحمول، وغيرها)</p>	<p>إحداث تعديلات في أنشطة الترويج المختلفة لكي تتلاءم مع التغيرات في السوق</p>	<p>٢-٢- مواءمة برامج الترويج "Promotion"</p>
<p>وقد تم قياس هذا البُعد كالتالي: تقوم شركتنا بإحداث موائمة في البرامج الخاصة بالتسعير التالية كي تتلائم مع تغيرات السوق - قائمة أسعار المنتجات والخدمات. - نظام الدفع والائتمان. - الخصومات والمسموحات. - مستوى هامش الربح.</p>	<p>إحداث تغيرات وتعديلات في أنشطة السعر حتى تتلائم مع ما تم رصد من تغيرات في السوق</p>	<p>٣-٢- مواءمة برامج السعر "Price"</p>



<p>وقد تم قياس هذا البُعد كالتالي: تقوم شركتنا بأحداث موائمة في البرامج الخاصة بالتوزيع التالية لكي تتماشى مع التغيرات السوقية: - تصميم قناة التوزيع (مدى الاعتماد على وكلاء، أو تجار جملة أو تجزئة أو توزيع مباشر). - معدل كثافة التوزيع (تغطية السوق). - الرقابة على قنوات التوزيع. - عمليات النقل و التخزين.</p>	<p>تغير أنشطة التوزيع بما يتلائم مع التغيرات السوقية.</p>	<p>٢-٤- مواءمة برامج التوزيع "Distribution"</p>
<p>تم قياس هذا المتغير وفقاً لدراسة (Cacciolatti and Lee,2016). ويتكون من خمسة عناصر كالتالي: - تحقق شركتنا حصة سوقية مرتفعة بالمقارنة بالمنافسين والمركز السوقي للشركة في السوق. - تحقق شركتنا نمو في الحصة السوقية عبر الوقت مقارنة بالمنافسين. - حجم المبيعات في شركتنا كبير مقارنة بالمنافسين. - ينمو حجم المبيعات في الشركة بشكل مستمر. - تحقق شركتنا موقع متميز أو مركز سوقي متفرد مقارنة بالمنافسين.</p>	<p>هو أحد أنواع أداء الشركة والذي يركز على عدة مؤشرات تقيم أداء الشركة من منظور التسويق، ومن هذه المؤشرات حجم المبيعات، النمو في المبيعات، الحصة السوقية، النمو في الحصة السوقية</p>	<p>٤- الأداء السوقي "Market Performance"</p>
<p>تم قياس هذا المتغير بناء على المقياس الخاص بدراسة (AL Badi,2018). ويتكون من مجموعة الاسئلة التالية: - إن جودة منتجات وخدمات الشركة جيدة ولها مزايا متفردة. - تمتلك الشركة منتجات لها درجة من الشهرة. - تستطيع الشركة خلق علاقات مربحة مع عملائها. - إن نظام التوزيع بالشركة قادر على خلق ميزة تنافسية للشركة مقارنة بالمنافسين. - إن استراتيجيات التسعير بالشركة تحقق تمايز لها. - إن الخصومات والعروض الترويجية التي تتبناها الشركة تخلق صورة ذهنية متميزة للشركة في ذهن عملائها.</p>	<p>يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على انها التي تسمح للمنظمة بتميز منتجاتها أو خدماتها، أو تخفيض تكاليفها، وذلك لخلق قيمة متفردة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين (Porter,2008).</p>	<p>٥- الميزة التنافسية "Competitive Advantage"</p>
<p>وقد تم قياس هذا المتغير وفقاً للمقياس المطروح بدراسة (Khan,2020). ويتكون من العناصر التالية: - هناك تعدد وتنوع في الأفراد والمستهلكين والمنتجات في السوق الخاص بشركتنا. - متطلبات العميل في السوق متغيرة بدرجة كبيرة وتختلف من قطاع مستهلكين لآخر. - عدد مؤسسات التوزيع في السوق كبيرة. - يتضمن السوق الذي نعمل به العديد من المنتجات والعلامات التجارية.</p>	<p>هو مستوى أو درجة من عدم التأكد مرتبط بمجموعة من العوامل الخارجية السوقية، وتقع هذه العوامل عندما تهتم عدد من المنظمات والقنوات بعملية تسويق وبيع منتج ما (Homburg, Workman and Krohmer,1999).</p>	<p>٣- مستوى تعقد السوق "Market Complexity"</p>

## ٨- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات في مدينة الاسكندرية. وقد اعتمدت الدراسة على عينة روعي فيها درجة من التنوع في طبيعة الشركات، حتى يمكن تحقيق التباين المطلوب في مستوى تعقد بيئة الأعمال، وتباين في استجابات الشركات للتغيرات. كما هدفت الدراسة إلى ان يكون المستقصى منهم مديري التسويق نظراً لأنهم أكثر المديرين الماماً بالتغيرات السوقية و الاستجابة لها - هذا من جانب - ومعرفتهم بمدى تغير و موائمة برامج التسويق، وأثرها على الأداء التسويقي - من جانب آخر. واستهدفت الدراسة عينة في حدود ١٠٠ شركة أسوة ببعض الدراسات، ولكن لم يتم الوصول الى استجابات بهذا العدد، ولذا بلغت عينة الدراسة 79 شركة.

## ٩- أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الاساليب الإحصائية. فقد تم الاعتماد على مقياس كرونباخ ألفا Cronpack alfa لقياس ثبات مقاييس الدراسة. في حين تم الاعتماد على متوسط التباين المفسر "Average Variance extract" "AVE" "AVE" لاختبار الصدق. وقد تم الاعتماد على برنامج "SMART PLS" لاختبار فروض الدراسة، ورصد العلاقات بين متغيراتها. وقد تم الاعتماد عليه نظراً لصغر حجم العينة.

## ١٠- نتائج الدراسة

### ١٠-١ نتائج اختبار الثبات و الصدق لمقاييس الدراسة

يظهر جدول رقم (٢) أن مقاييس متغيرات الدراسة تتصف بالثبات. حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا درجات مرتفعة للغاية في معظمها. فقد بلغت جميع معاملات ألفا درجات تفوق ٧٠٪ (الحد الأدنى الذي يحقق ثبات المقاييس)، و ذلك في اشارة الى ان مقاييس الدراسة تتصف بالثبات. فعلى سبيل المثال، بلغ معامل الثبات لمتغير التسويق الرشيق Agility ٩٥,٨٪، وللميزة التنافسية CA ٩٢,١٪، وللاداء التسويقي MP ٩٥,٣٪، ولمتغير موائمة البرامج التسويقية MPA ٩٤,٦٪، و لتعقد التسويق M com ٩٤,٦٪.

### جدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Agility	0.958	0.964	0.962	0.602
CA	0.921	0.927	0.939	0.719
MP	0.953	0.953	0.966	0.876
MPA	0.946	0.949	0.952	0.527
Mcom.	0.886	0.888	0.921	0.745

كما يظهر جدول (٢) أيضاً متوسط التباين المفسر AVE لمتغيرات الدراسة معاملات تفوق جميعاً ٥٠٪، في اشارة لتحقق صدق المحتوى Content Validity.

وفيما يخص الصدق التقاربي أو التتابقي Convergent Validity يظهر جدول رقم (٣) معاملات التحميل Outer Loading أن جميعها درجات تفوق ٦٠٪، فيما عدا ثلاث عبارات وقد

تم استبعادهم، وهم السؤال ١١، والسؤال ٢٢، والسؤال ٤٧، حيث لهم معاملات تحميل تقل عن ٦٠٪. ومن خلال مراجعة معاملات التحميل نجد انها تشير الى صدق تقاربي، و الذي يؤكد على ان الاسئلة التي يتكون منها المقياس ذات معاملات ارتباط موجبة وقوية فيما بينها، في اشارة لكونها تقيس مفهوماً أو مصطلحاً واحداً.

### جدول رقم (٣) معاملات التحميل لأسئلة متغيرات الدراسة

	Agility			MPA	
Q_1	0.566				
Q_2	0.834				
Q_3	0.609				
Q_4	0.724				
Q_5	0.811				
Q_6	0.853				
Q_7	0.822				
Q_8	0.84				
Q_9	0.723				
Q_10	0.8				
Q_12	0.783				
Q_13	0.693				
Q_14	0.884				
Q_15	0.866				
Q_16	0.758				
Q_17	0.769				
Q_18	0.773				
Q_19				0.733	
Q_20				0.794	
Q_21				0.76	
Q_23				0.682	
Q_24				0.786	
Q_25				0.664	
Q_26				0.756	

Q_27	CA	MP	0.769	Mcom.
Q_28			0.721	
Q_29			0.716	
Q_30			0.563	
Q_31			0.647	
Q_32			0.772	
Q_33			0.609	
Q_34			0.723	
Q_35			0.787	
Q_36			0.786	
Q_37			0.747	
Q_38	0.878			
Q_39	0.888			
Q_40	0.907			
Q_41	0.864			
Q_42	0.788			
Q_43	0.751			
Q_44		0.941		
Q_45		0.94		
Q_46		0.939		
Q_48		0.924		
Q_49				0.862
Q_50				0.89
Q_51				0.838
Q_52				0.862

وعلى صعيد آخر، يظهر جدول رقم (٤) مصفوفة الصدق التمايزي Discriminal Validity. حيث يتبين من المصفوفة أن معاملات الارتباط لكل متغير أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر ( $\sqrt{AVE}$ ) Average Variance Extract مما يؤكد على تحقق الصدق التمايزي لمقاييس الدراسة، بمعنى أن الأسئلة التي تقيس المتغير لا ترتبط نهائياً بالأسئلة التي تقيس متغيراً آخر، في إشارة لوجود الصدق التمايزي. فعلى سبيل المثال، الجذر التربيعي لمتوسط التباين لمتغير التسويق الرشيق يعادل ٠,٧٧٦، ومعاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى جميعها تقل عن هذا المعدل. فقد بلغت معاملات ارتباط التسويق الرشيق بمتغيرات الميزة التنافسية، الأداء التسويقي، موائمة البرامج التسويقية، وتعقد السوق ٠,٥٩٨، ٠,٥٨١، ٠,٦٩٢، ٠,٥١٥ على التوالي.

جدول رقم (٤) مصفوفة الصدق التمايزي

	Agility	CA	MP	MPA	Mcom.
Agility	0.776				
CA	0.598	0.848			
MP	0.581	0.836	0.936		
MPA	0.692	0.836	0.756	0.726	
Mcom.	0.515	0.773	0.661	0.735	0.863

٢-١٠ نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يظهر جدول رقم (٥) الوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. وقد بلغ أعلى متوسط لمتغير موائمة البرامج التسويقية، وأقل متوسط لمتغير الأداء التسويقي. بينما بلغ الانحراف المعياري ١,٠ لكل متغيرات الدراسة، وهي نتيجة غير متكررة لحد كبير.

جدول رقم (٥) توصيف متغيرات الدراسة

	Mean الوسط	Median الوسيط	Standard Deviation الانحراف المعياري
Agility	٣,٣٧٢٨	٠,٠٧٨	١,٠٠٠
CA	٣,٥١٣٣	٠,١٨١	١,٠٠٠
MP	١,٠٦٨٠	٠,١٥٧	١,٠٠٠
MPA	٣,٩٨٣٥	٠,١٥٣	١,٠٠٠
M Com	١,٩٥٦٩	٠,١٢٥	١,٠٠٠

٣-١٠ نتائج التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة

يشير جدول رقم (٦) إلى ملخص بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث نوع الجنس، ومستوى التعليم، والمرحلة العمرية. ويتبين من النتائج أن نسبة الرجال في العينة ٦٣,٣٪، بينما السيدات ٣٦,٧٪. في حين سيطر على العينة المديرين من الحاصلين على الماجستير بنسبة ٤٨,١٪، بينما الحاصلين على البكالوريوس ١٧,٧٪، والدبلوم ١٩٪، والدكتوراة ١٥,٢٪. وفيما يخص العمر كانت أعلى شريحة من ذوي العمر من ٣٥ إلى ٤٥ عام.

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Column N %	Count		
36.7%	29	سيدة	الجنس
63.3%	50	رجل	
100.0%	79	Total	
17.7%	14	بكالوريوس	مستوى التعليم
19.0%	15	دبلوم	
48.1%	38	ماجستير	
15.2%	12	دكتوراه	
100.0%	79	Total	
26.6%	21	25 - 35	العمر
57.0%	45	35 - 45	
15.2%	12	45 - 55	
1.3%	1	55 - 65	
100.0%	79	Total	

وفيما يخص طبيعة الشركات التي اتخذت منها العينة. فقد تنوعت القطاعات بشكل كبير لأمكانية رصد تعقد السوق، ودور التسويق الرشيق. ومن هذه الشركات على سبيل المثال، شركة أطياب للمنتجات الغذائية، شركة توشيبا العربي للأجهزة الكهربائية، شركة مواسم للمناديل، شركة فتح الله جملة للبيع بالتجزئة، شركة الحرية للإنتاج والتوزيع، شركة بتروجاس، شركة ميتسوبيشي للمصاعد، شركة الرواد للبلاستيك، شركة B-tech للأجهزة الكهربائية، شركة الوجه القبلي للصناعات الدوائية (سيدكو)، البريد المصري، شركة أكتوبر للاستثمار العقاري، البنك الأهلي، وغيرها.

١٠-٤ نتائج التحليل الإحصائي لجودة نموذج الدراسة، وقدرة نموذج الدراسة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة.

تم تطبيق تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Smart PLS. ويظهر جدول رقم (٧) بعض ملخصات مؤشرات جودة التوافق Goodness of Fit لنموذج الدراسة. فعلى سبيل المثال، بلغ SRMR مستوى ٠,٠٨١ ويعتبر غير مقبول لأن المقياس المعياري له يجب أن يقل عن ٠,٠٤. في حين بلغ NFI مستوى ٠,٥٣٢، ويعتبر ضعيف إلى حد ما، حيث يجب أن يزيد عن ٠,٩.

جدول رقم (٧) ملخص مؤشرات جودة التوافق لنموذج الدراسة

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.081	0.132
d_ ULS	7.953	21.470
d_ G	8.553	9.158
Chi-Square	2366.159	2421.300
NFI	0.543	0.532
rms Theta	0.154	

- قدرة نموذج الدراسة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة

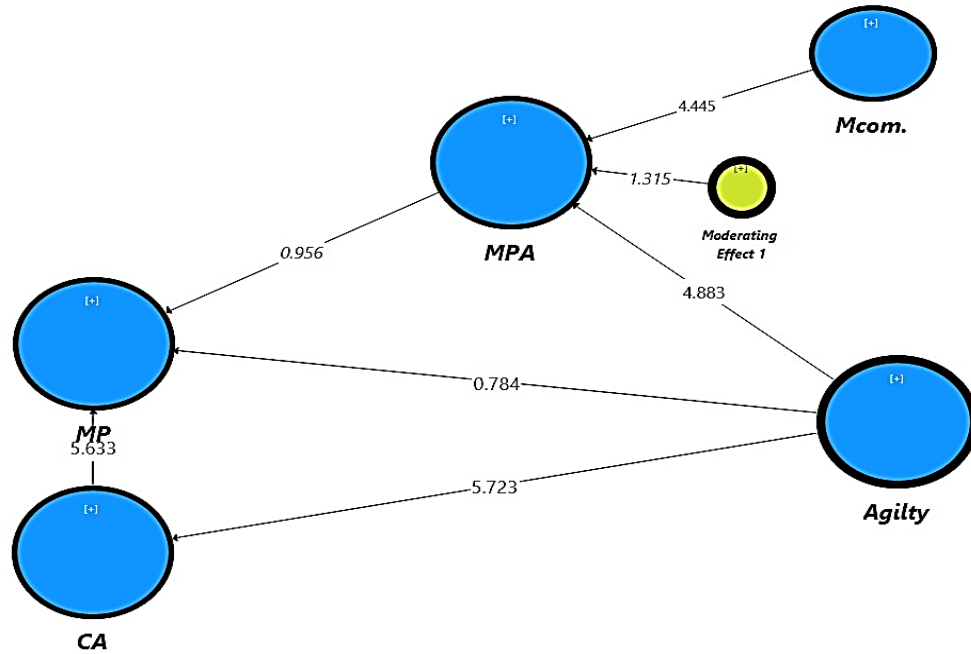
يوضح جدول رقم (٨) قيم معاملات التحديد  $R^2$ ، والتي توضح مدى قدرة متغيرات الدراسة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة. حيث نجح نموذج الدراسة في إيضاح قدرة التسويق الرشيق في تفسير تباين متغير موائمة البرامج التسويقية بمعدل ٦٨,٥٪، وتفسير تباين متغير الميزة التنافسية بمعدل ٣٥,٧٪. أما متغيرات نموذج الدراسة معاً نجحت في تفسير التباين في متغير الأداء التسويقي بمعدل ٧١,٣٪، وهو معدل مرتفع للغاية يبين حرج متغيرات الدراسة التي تم طرحها.

جدول رقم (٨) معاملات التحديد  $R^2$

Variable	$R^2$	$R^2$ Adjusted
CA	0.357	0.349
MP	0.713	0.702
MPA	0.685	0.673

#### 5-10 نتائج التحليل الإحصائي لفروض الدراسة

يظهر شكل رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي للعلاقات بين نموذج الدراسة بالأعتماد على برنامج Smart PLS، ويستعرض جدول رقم (٩) علاقات التأثير المباشر لمتغيرات نموذج الدراسة، بينما يظهر جدول رقم (١٠) علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة. في حين يلخص جدول رقم (١١) التأثير الكلي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.



شكل رقم (٢) نموذج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

ويظهر جدول رقم (٩) وجود تأثير معنوي مباشر لمتغير التسويق الرشيق **Agilty** على الميزة التنافسية **CA** "Competitive Advantage" بمعدل ٥٩,٨٪. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للتسويق الرشيق على متغير مواءمة البرامج التسويقية **Marketing Program Adoption** "MPA" بمعدل ٤٢,٥٪. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمتغير الميزة التنافسية **CA** على الأداء التسويقي **MP** "Marketing Performance" بمعدل ٦٧٪. وقد أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمتغير تعقد السوق **Marketing Complexity** "M Com" على متغير مواءمة البرامج التسويقية بمعدل ٤٥,٩٪. وعلى صعيد آخر لم تثبت الدراسة وجود تأثير معنوي مباشر لمتغير التسويق الرشيق على الأداء التسويقي، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير لمتغير مواءمة البرامج التسويقية على الأداء التسويقي، كما لم تثبت الدراسة وجود دور وسيط تفاعلي لمتغير تعقد السوق بين متغير التسويق الرشيق ومتغير مواءمة البرامج التسويقية.



جدول رقم (٩) نتائج التأثير المباشر لمتغيرات الدراسة

	Estimate	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Agility -> CA	0.598	0.603	0.108	5.557	<b>0.000</b>
Agility -> MP	0.085	0.097	0.111	0.771	<b>0.441</b>
Agility -> MPA	0.425	0.443	0.088	4.839	<b>0.000</b>
CA -> MP	0.670	0.664	0.117	5.748	<b>0.000</b>
MPA -> MP	0.137	0.133	0.142	0.964	<b>0.335</b>
Mcom. -> MPA	0.459	0.449	0.104	4.431	<b>0.000</b>
Moderating Effect 1 -> MPA	-0.091	-0.083	0.069	1.312	<b>0.189</b>

كما يظهر جدول رقم (١٠) نتيجة هامة تتعلق بوجود تأثير معنوي غير مباشر للتسويق الرشيق على الأداء التسويقي، وذلك بالرغم من أنتقاء معنوية هذه العلاقة بشكل مباشر. وتعني هذه النتيجة أن المتغير الوسيط متمثلاً في الميزة التنافسية له دوراً حرجاً في تحقيق وزيادة مستوى الأداء التسويقي من خلال تبني استراتيجية التسويق الرشيق، وبذلك نستخلص أحد النتائج الهامة، وهي أن متغير الميزة التنافسية يلعب دوراً وسيطاً بين متغير التسويق الرشيق، والأداء التسويقي. وقد بلغ مستوى تأثير التسويق الرشيق بشكل غير مباشر على الأداء التسويقي معدل ٤٠٪، من خلال متغير الميزة التنافسية، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير للتسويق المباشر على الأداء التسويقي من خلال الدور الوسيط لموائمة البرامج التسويقية، حيث بلغت نسبة المعنوية ٠,٣٦١.

جدول رقم (١٠) نتائج التأثير غير المباشر لمتغيرات نموذج الدراسة

	Estimate	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Agility -> CA -> MP	0.400	0.402	0.105	3.829	<b>0.000</b>
Agility -> MPA -> MP	0.058	0.055	0.064	0.914	<b>0.361</b>
Mcom. -> MPA -> MP	0.063	0.062	0.068	0.923	<b>0.356</b>
Moderating Effect 1 -> MPA -> MP	-0.012	-0.013	0.018	0.692	<b>0.489</b>

جدول رقم (١١) نتائج التأثير الأجمالي للعلاقات بين متغيرات الدراسة

	Estimate	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Agility -> CA	0.598	0.603	0.108	5.557	<b>0.000</b>
Agility -> MP	0.544	0.554	0.119	4.556	<b>0.000</b>
Agility -> MPA	0.425	0.443	0.088	4.839	<b>0.000</b>
CA -> MP	0.670	0.664	0.117	5.748	<b>0.000</b>
MPA -> MP	0.137	0.133	0.142	0.964	<b>0.335</b>
Mcom. -> MP	0.063	0.062	0.068	0.923	<b>0.356</b>
Mcom. -> MPA	0.459	0.449	0.104	4.431	<b>0.000</b>
Moderating Effect 1 -> MP	-0.012	-0.013	0.018	0.692	<b>0.489</b>
Moderating Effect 1 -> MPA	-0.091	-0.083	0.069	1.312	<b>0.189</b>

يظهر جدول رقم (١١) وجود تأثير ايجابي معنوي لمتغير التسويق الرشيق على الاداء التسويقي، وبمعدل بلغ ٥٤,٤٪، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، مما يعني قبول الفرض الأول H1. كما يظهر الجدول وجود تأثير للتسويق الرشيق ايجابي معنوي على موائمة البرامج التسويقية بمعدل بلغ ٤٢,٥٪، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، مما يعني قبول الفرض الثاني H2. بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير معنوي لمتغير موائمة البرامج التسويقية على متغير الاداء التسويقي، حيث بلغت نسبة المعنوية ٠,٣٣٥، مما يعني رفض الفرض الثالث H3. وبالتالي رفض الرابع H4، حيث لم يعد لمتغير موائمة البرامج التسويقية دوراً وسيطاً بين متغير التسويق الرشيق، و متغير الأداء التسويقي. و يتضح أيضاً من هذا الجدول وجود تأثير ايجابي معنوي لمتغير التسويق الرشيق على متغير الميزة التنافسية بمعدل ٥٩,٨٪، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، مما يعني قبول الفرض السادس H6. كما يظهر الجدول وجود تأثير معنوي ايجابي لمتغير الميزة التنافسية على الاداء التسويقي بمعدل ٦٧٪، وبمستوى معنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، مما يعني قبول الفرض السابع H7. قبول الفرض الثامن H8، حيث يلعب متغير الميزة التنافسية دوراً وسيطاً بين استراتيجية التسويق الرشيق، والاداء التسويقي. في حين لم تنجح الدراسة في اثبات وجود دوراً وسيطاً تفاعلياً لمتغير تعقد السوق على العلاقة بين متغير التسويق الرشيق، و متغير موائمة البرامج التسويقية، بما يعني رفض الفرض الخامس H5. ويمكن تلخيص نتائج اختبارات فروض الدراسة في جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

رقم الفرض	العلاقة	قبول / رفض	مستوى التأثير
H1	Agility → MP	قبول	٥٤,٤%
H2	Agility → MPA	قبول	٤٢,٥%
H3	MPA → MP	رفض	
H4	MPA وسيط بين MP → Agility	رفض	
H5	M com وسيط تفاعلي بين Agility → MP	رفض	
H6	Agility → CA	قبول	٥٩,٨%
H7	CA → MP	قبول	٦٧%
H8	CA وسيط بين MP → Agility	قبول	

٥-١٠ الأهمية النسبية لأبعاد متغير استراتيجية التسويق الرشيق:

يظهر جدول رقم (١٣) الأهمية النسبية لأبعاد متغير التسويق الرشيق. حيث جاء في الأهمية الأولى بعد الاستجابة لتغيرات السوق، في إشارة إلى ضرورة الاستجابة للتغيرات السوقية بشكل فعلى. في حين جاء في الأهمية الثانية بعد سرعة الاستجابة، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لبعد المرونة، وأخيراً، الأهمية النسبية الرابعة كانت لبعد استشعار السوق.

جدول رقم (١٣) الأهمية النسبية لأبعاد متغير التسويق الرشيق

الأهمية النسبية لأبعاد المتغير	أبعاد متغير التسويق الرشيق Agility
٤	١- استشعار السوق Sensing
٢	٢- السرعة Speed
٣	٣- المرونة Flexibility
١	٤- الاستجابة Response

وما يؤكد نتائج الأهمية النسبية لهذه الأبعاد أن معاملات ارتباط هذه الأبعاد بالمتغيرات التابعة جاءت متنسقة مع تلك الأهمية النسبية، وهو ما يظهره جدول رقم (١٤). والذي يستعرض معاملات ارتباط الأبعاد الأربعة لمتغير التسويق الرشيق بالمتغيرات التابعة في نموذج الدراسة. فعلى سبيل المثال، أكثر الأبعاد ارتباطاً بالأداء التسويقي، والميزة التنافسية، وموائمة البرامج التسويقية هو بعد الاستجابة. حيث بلغت معاملات ارتباطه بهم ٠,٥٩١، ٠,٦١١، ٠,٧٠٣، على التوالي - وهي أكثر المعاملات ارتباطاً - بينما أقل الأبعاد ارتباطاً بنفس هذه المتغيرات التابعة كانت لبعد استشعار السوق، حيث بلغت معاملات الارتباط بهم ٠,٤٣٧، ٠,٥٠١، ٠,٥٤٤، على التوالي.

جدول رقم (١٤) معاملات ارتباط أبعاد التسويق الرشيق بالمتغيرات التابعة والوسيلة بنموذج الدراسة

	Market Sensing	Speed	Flexibility	Response	M com	MPA	M P	C A
Market Sensing	0.788							
Speed	0.841	0.847						
Flexibility	0.829	0.874	0.890					
Response	0.790	0.883	0.832	0.830				
M com	0.400	0.470	0.381	0.578	0.863			
MPA	0.544	0.702	0.626	0.703	0.734	0.726		
M P	0.473	0.573	0.517	0.591	0.661	0.757	0.936	
C A	0.501	0.578	0.522	0.611	0.774	0.836	0.836	0.848

#### ١١- مناقشة النتائج

سعت الدراسة الحالية لأختبار نموذج هام في ميدان التسويق، خاصةً في أوقات الأزمات، وتعدّ المتغيرات السوقية، وقد أختبر هذا النموذج في عدد من الدول، ولذلك تم تطويره وأختباره من قبل الدراسة الحالية. وسوف نستعرض في الجزء التالي مناقشة النتائج، وتحديد إلى أي مدى نجحت هذه النتائج في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، فضلاً عن تحديد تفسير لبعض النتائج، وتبرير للبعض الآخر.

#### ١١-١ مناقشة نتائج دور التسويق الرشيق :

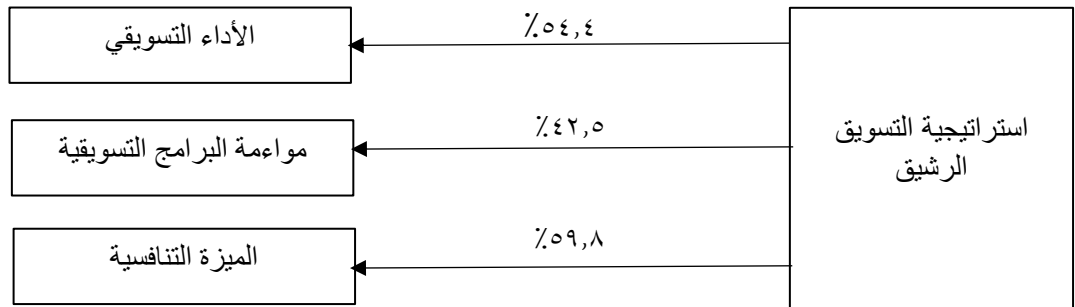
أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي لأستراتيجية التسويق الرشيق على الأداء التسويقي بمعدل مرتفع للغاية بلغ ٥٤,٤٪. مما ترتب عليه قبول الفرض الأول  $H_1$ . وتأتي هذه النتيجة متفقة مع عدد من الدراسات السابقة، منها على سبيل المثال دراسة (Khan, 2020). فالتسويق الرشيق يتعامل مع البيئة المتغيرة من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: أستشعار السوق، وهو البعد الذي يجعل المنظمة على معرفة ودراية بمعظم التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال، سواء العامة أو الخاصة. كما يتضمن بعد الاستجابة الفعلية لما يحدث، فضلاً عن السرعة في الاستجابة، والمرونة. هذه الأبعاد تجعل للمنظمة مقدرات تسويقية تسبق منافسيها، وتكون الأسرع في اكتساب الفرص، ومواجهة التهديدات، مما يؤول في النهاية إلى تحسين الأداء التسويقي.

وقد توصلت الدراسة الي أن أكثر الأبعاد أهمية هو بعد الاستجابة، وهو التحركات والتصرفات، والتكيف، والموائمة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات. و بلغ معامل الارتباط بين الاستجابة والأداء التسويقي ٠,٥٩١. في حين تمثلت الأهمية النسبية الثانية لبعد السرعة، فالتأخر في التحركات في الأسواق، قد يترتب عليه تفاقم المشكلة وتحويلها لأزمة، أما في حالة الفرص، فقد

تتحول إلى فرص ضائعة. وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد السرعة والأداء التسويقي ٠,٥٧٣. أما البعد الثالث في الأهمية فقد كان للمرونة، فالمنظمة التي تتصف بالجمود في سوق متغير يصعب لها أن تحقق أهداف البقاء والاستمرارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين المرونة والأداء التسويقي بلغ ٠,٥١٧. وأخيراً، جاء بعد استشعار السوق في الأهمية الرابعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين استشعار السوق والأداء التسويقي بلغ ٠,٤٧٣.

نجحت الدراسة في إثبات وجود تأثير لأستراتيجية التسويق الرشيق على موائمة البرامج التسويقية بمعدل مرتفع بلغ ٤٢,٥٪. وتأتي هذه النتيجة بشكل منطقي، حيث كلما توافرات أبعاد استشعار السوق، وكلما كانت هناك استجابة فعلية لما يحدث، وتنصف هذه الاستجابة بكونها سريعة ومرنة، كلما حدثت موائمة في البرامج التسويقية، وبناء على تلك النتيجة، يمكن القول إن موائمة البرامج التسويقية تتطلب تبني استراتيجية التسويق الرشيق بنسبة مرتفعة.

توصلت الدراسة أيضاً لوجود تأثير للتسويق الرشيق على متغير الميزة التنافسية للشركة بمعدل ٥٩,٨٪. ولذلك تم قبول الفرض السادس  $H_6$ . وتظهر منطوية هذه النتيجة في المعنى الحقيقي للتسويق الرشيق، وهو القائم على التكيف والموائمة لكل المتغيرات السوقية، وهو أمر يصعب كثيراً على العديد من الشركات، بما يخلق ميزة تنافسية للشركات التي تتبنى هذا النمط من التسويق. وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد استشعار السوق والميزة التنافسية ٠,٥٠١، بينما بلغ معامل الارتباط بين الاستجابة السوقية و الميزة التنافسية ٠,٦١١. أما معامل الارتباط بين بعد السرعة والميزة التنافسية بلغ ٠,٥٧٨، ومعامل الارتباط بين بعد المرونة والميزة التنافسية بلغ ٠,٥٢٢. ونستخلص في شكل رقم (٣) مستويات تأثير استراتيجية التسويق الرشيق على المتغيرات التابعة الرئيسية التي تم طرحها في نموذج الدراسة.



شكل رقم (٣) ملخص التأثير المعنوي لاستراتيجية التسويق الرشيق

ويظهر الشكل السابق أن أكثر العوامل تائراً بالتسويق الرشيق هي الميزة التنافسية، يليها الأداء التسويقي، يليها موائمة البرامج التسويقية.

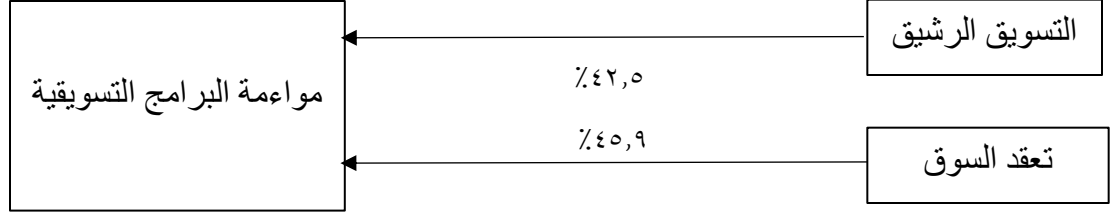
## ٢-١١ مناقشة نتائج مواعمة البرامج التسويقية :

بالرغم من أن الدراسة الحالية أثبتت وجود تأثير للتسويق الرشيق على مواعمة البرامج التسويقية إلا أنها لم تثبت وجود تأثير معنوي لمتغير مواعمة البرامج التسويقية على الأداء التسويقي. وأختلفت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، مثل (Kalaiganam, et al, 2019). وفي حقيقة الأمر تأتي تلك النتيجة، بشكل غير متوقع. حيث تعديل وتحديث البرامج التسويقية غالباً ما يترتب عليه كسب فرص ومواجهة تهديدات، ومن ثم تحسين الأداء التسويقي. ويمكن تبرير وإرجاع هذه النتيجة إلى أن التحسن في الأداء التسويقي يتطلب بالفعل إجراء مواعمة البرامج التسويقية، ولكن هذه الموائمة مشروطة، بمعنى أن موائمة البرامج التسويقية وتعديلها هي شرط ضروري، ولكنه غير كافي لتحسن الأداء التسويقي. فتحقق الحصة السوقية، ونموها، وارتفاع حجم المبيعات، والتميز في السوق يتطلب ان التعديلات في برامج التسويق تتفق مع منظور العميل، وليس من منظور السوق فقط. فعلى سبيل المثال، قد تحدث ظروف سوقية تتطلب إحداث تعديل في استراتيجيات السعر، ولكن هذا التعديل لا يتفق تماماً مع رغبات العملاء، ومن ثم لا يأتي بأي تحسن في الأداء التسويقي. مثال آخر، ارتفاع حدة المنافسة قد يدفع الشركة لعمل عروض سعرية عنيفة. وقد يترتب على ذلك انخفاض في المكانة الإجتماعية للعلامة التجارية، وبالتالي عدم التحسن في الأداء التسويقي. فضلاً عن أن ارتفاع التكاليف في ظل الأزمات قد يدفع الشركات نحو تعديل في حجم المنتج أو جودته أو تغليفه. وقد لا تتفق هذه الموائمة مع العميل، بما لا يترتب عليها تحسن في الأداء التسويقي.

وبناء على النتيجة السابقة، لم يكن لمواعمة البرامج التسويقية دوراً بسيطاً بين متغيري التسويق الرشيق، والأداء التسويقي. ولذلك تم رفض الفرض الرابع  $H_4$ . وبالرغم من ذلك نجد أن معامل الارتباط لمتغير مواعمة البرامج التسويقية مع الأداء التسويقي يعادل ٠,٨٣٦. كما أن متغيرات الدراسة نجحت في تفسير التباين في هذا المتغير بنسبة ٦٨,٥٪، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  ٠,٦٨٥، أما متمم النسبة ٣١,٥٪ فيرجع لعوامل أخرى لم يتم أخذها في إطار هذه الدراسة.

وعلى صعيد آخر، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لمتغير تعقد السوق على مواعمة البرامج التسويقية بمعدل بلغ ٤٥,٩٪. وتبرز هذه النتيجة واقع الشركات، فكلما زاد تعقد السوق الذي يحيط بالمنظمة، كلما دفعها إلى إحداث مواعمة في برامجها التسويقية. أما المنظمات التي تعمل في بيئة ساكنة فلا يكون لديها دوافع لتعديل مواعمة برامجها التسويقية، بل لديها دوافع نحو الماضي قدماً في خططها التسويقية المسبقة. وبالرغم من تحقق هذه النتيجة إلا أن تعقد السوق لم يلعب دوراً بسيطاً تفاعلياً بين التسويق الرشيق ومواعمة البرامج التسويقية، ولذلك تم رفض الفرض الخامس  $H_5$ . وفي محاولة لتبرير هذه النتيجة يمكن تدارك أن مستوى تعقد السوق يتباين في الظروف السوقية الطبيعية، فعلى سبيل المثال يختلف سوق الأغذية، عن سوق المواد الكيميائية، عن سوق الملابس، ولكن في ظل الازمات الاقتصادية، والتي لا يعلوا صوتاً فوقها، نجد أن معظم الشركات في القطاعات المختلفة تكون تحت نفس الضغوط. وبالتالي تكون معظمها موجهة بأبعاد التسويق الرشيق، وترصد عن كثب ما يحدث بالسوق، موجهة بالمرونة والسرعة والاستجابة للتغيرات (من جانب)، وموجهة بالموائمة في برامج التسويق (من جانب آخر). وبالتالي ينتفي دور مستوى تعقد السوق كمتغير وسيط تفاعلي بين التسويق الرشيق، ومواعمة البرامج التسويقية.

أخيراً، يمكن استخلاص العوامل المؤثرة على متغير مواعمة البرامج التسويقية في الشكل رقم (٤).

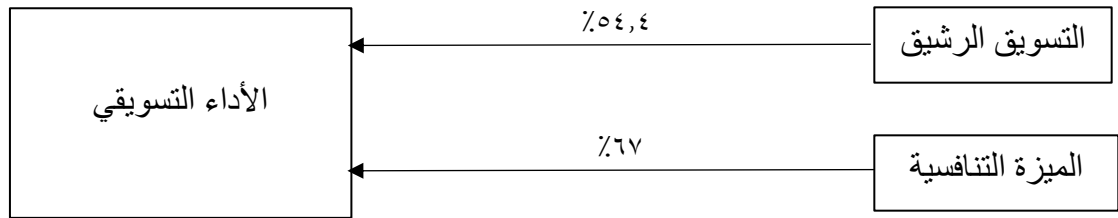


شكل رقم (٤) العوامل المحددة لمتغير مواعمة البرامج التسويقية

### ٣-١١ مناقشة نتائج الميزة التنافسية

كما سبق الإشارة، أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي للتسويق الرشيق على متغير الميزة التنافسية، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير الميزة التنافسية على الأداء التسويقي بمعدل بلغ 67%، وهو معدل مرتفع بدرجة كبيرة. وبالتالي تم قبول الفرض السابع H7، كما تم قبول الفرض الثامن H8، نظراً لأن متغير الميزة التنافسية يلعب دوراً وسيطاً بين التسويق الرشيق والأداء التسويقي. ويتمثل هذا الدور وسيطاً جزئياً - لأن التسويق الرشيق يؤثر معنوياً على الأداء التسويقي- ومن هنا أتفتت هذه النتيجة مع المسار الثاني الذي تم طرحه في نموذج الدراسة، وهو أسهام التسويق الرشيق في تحسين الأداء التسويقي من خلال مدخل بناء الميزة التنافسية، وليس من خلال المسار الأول وهو مدخل مواعمة البرامج التسويقية.

وبناء على ما سبق من نتائج، يمكن أن نستخلص أهم محددات متغير الأداء التسويقي، والذي نجحت متغيرات الدراسة في تفسيره بمعامل تحديد  $R^2$  0,713، وهو معدل مرتفع بالفعل. وقد ساهم في تفسيره كل من التسويق الرشيق، والميزة التنافسية. ويمكن تلخيص ذلك في شكل رقم (٥).



شكل رقم (٥) العوامل المحددة لمتغير الأداء التسويقي

## ١٢ - توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج اختبار نموذج الدراسة.

- توصي الدراسة منظمات الأعمال بتبني استراتيجية التسويق الرشيق، وبصفة خاصة في ظل الأزمات. حيث أثبتت الدراسة وجود تأثير قوي لتلك الاستراتيجية على بعض الأهداف الهامة للشركة، وهي مؤشرات الأداء التسويقي. فالتسويق الرشيق بشكل مبسط للغاية (من أسمه) هو تسويق ديناميكي نشط قادر، وبشكل سريع على التعامل مع التغيرات والاستجابة لها، وتطويرها وتحويلها لتحقيق مصالح الشركة وأهدافها.

- توصي الدراسة مجتمع الشركات ببناء أبنية التسويق الرشيق، وذلك حسب الأهمية النسبية لتلك الأبعاد كما طرحتها نتائج الدراسة. وأول تلك الأبعاد هو بعد الاستجابة Response للتغيرات، وتتضمن هذه التوصية عدة مضامين، منها دعوة الشركات لتطوير أدوات وخطط بديلة وسياسات موقفية، بالإضافة إلى إعطاء نصيب للتخطيط غير الرسمي في بعض الأحيان، والخروج المبرر عن نص الاستراتيجيات التسويقية الراسخة. كل هذه الدعاوى من أجل تحقيق التعايش للشركات في بيئة ديناميكية مليئة بالتغيرات والأزمات.

- توصي الدراسة الشركات بتوجيه تصرفات الشركة بالبعد الثاني في الأهمية النسبية، وهو بعد السرعة. حيث تعتبر الشركات في ظل التنافسيه، وكأنها تعيش في اجواء حروب سعريه وترويجيه، ولذلك يجب عليها ان تكون الاسرع في كسب الفرص، والايقظ في مواجهه التهديدات. فالبطء الشديد في ظل بيئه فائقه السرعة يترتب عليه نتائج كارثيه في بعض الاحيان.

- توصي الدراسة الشركات بخلق وتوجيه مزيد من الأهتمام بالبعد الثالث في الأهمية النسبية، وهو المرونة. بمعنى ضرورة أبتعاد الشركات عن الجمود، والذي يعني الألتزام البيروقراطي بالخطط التسويقية الموضوعه من قبل. فمتغيرات البيئة الكلية، والبيئة الخاصة متعددة، ومتباينة، وتفرض ضرورة مواكبتها، وإلا وقعت الشركة بما يعرف بقصر النظر التسويقي Marketing Myopia، والذي يعني التجاهل لأحتياجات ورغبات جمهور العملاء المتباينة والمتجددة، فضلاً عن وقوع الشركة في قصر النظر التنافسي Competition Myopia، والذي يعني التجاهل لسياسات وبرامج وتصرفات المنافسين.

- توصي الدراسة الشركات بتوفير عدد من الآليات والمضامين التي تحقق البعد الرابع للتسويق الرشيق، وهو استشعار السوق، ومن ضمن هذه الآليات الاستخبارات التسويقية، بحوث التسويق، نظم المعلومات التسويقية، مراجعات العملاء عبر الأنترنت Reviews، تحليل البيانات الثانوية، وغيرها.



- طرحت الدراسة مسار فعال للشركات التي ترغب في تحسين مؤشرات المبيعات، والحصصة السوقية، والتمايز في السوق (الأداء التسويقي)، وهو بناء ميزة تنافسية لها من خلال التسويق الرشيق. فمعظم الدراسات الكلاسيكية للميزة التنافسية حددت ثلاث مصادر لها، وهي القيادة في التكاليف، أو التمايز، أو التركيز. بينما نجحت هذه الدراسة في تقديم نتائج تجريبية بأن التسويق الرشيق هو مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، فهو استراتيجية تعتمد على مقدرات ديناميكية نشطة قد لا تتوافر لدى الكثير من الشركات الأخرى.

- توصي الدراسة مجتمع الشركات بتجهيز البنية التحتية لأستراتيجية التسويق الرشيق، وهي الحصول على دعم الإدارة العليا بأنتهاج مدخل أستراتيجي مرن يتفق مع النظرية الموقفية على مستوى الشركة ككل، مزيد من الأستثمار في بحوث التسويق، توجيه الأقسام المختلفة بتغذية قسم التسويق بتيارات مستمرة من البيانات حتى يمكنه رصد تحركات الأطراف والمتغيرات البيئية والسوقية، الأستعداد بعمل خطط بديلة Plan B، توجيه صانعي الخطة التسويقية Marketing Plan بأن تكون مكونات وعناصر الخطة تتصف بالمرونة وأمكانية التحديث، بالإضافة إلى عدم أشتمال الخطة على أبرام عقود وأتفاقات طويلة الأجل.

- توصي الدراسة بعمل مواءمة لبرامج التسويق. فهناك حاجة متجددة لتطوير مزيج المنتجات وفقاً لتغير أذواق المستهلكين، لذا يجب تطوير تشكيلة المنتجات، والاحجام، ومستويات الجودة، وطفرات في التصميم، وإعادة تصميم التغليف، وتعديل سياسات الضمان، والخدمة المصاحبة للمنتج. كما توصي الدراسة بضرورة مواءمة مكونات سياسة التسعير بحيث تتماشى مع المتغيرات الخارجية والداخلية المؤثرة على قرار السعر، والتي من أهمها ظروف الطلب، والمنافسة، والتكاليف، وأهداف الشركة، ومتطلبات أصحاب المصالح، والظروف الأقتصادية. ليس فقط مواءمة السعر، بل أيضاً مواءمة طرق السداد، والمسموحات، والتخفيضات والعروض.

- توصي الدراسة بعمل مراجعة تسويقية وقياس لفاعلية أساليب وطرق التوزيع، ولأعضاء قناة التوزيع (مثل الموزعين، الوكلاء، تجار التجزئة، والجملة)، وذلك حتى يتم عمل مواءمة لشبكة التوزيع وفقاً لمجريات السوق. كما توصي الدراسة بعمل بحوث تجريبية تعتمد على منهجية التجارب قبل اتخاذ قرار مزيج الوسائل الترويجية بما يتلائم مع القطاع السوقي المستهدف، فضلاً عن قياس فاعلية الحملات الترويجية والاعلانية في تحقيق الأهداف المرجوة، تمهيداً لإعادة هيكلتها وفقاً لمتغيرات السوق التي تطرأ بشكل مستمر، والأهداف المراد إنجازها.

- أخيراً، نظراً لأن واقع الأعمال بات يحيا مع مزيج من الأزمات، فالعقد الحالي أحتضن أزمة كورونا، وحروب دولية، وأهلية، وازمات أقتصادية طاحنة. فالدعوة الآن لمنظمات الأعمال نحو تبني وتفعيل استراتيجيه التسويق الرشيق، وهي دعوة مدعومة بنتائج وأدلة تجريبية. فقد قدمت الدراسة براهين عن قدرة هذه الأستراتيجية على التأثير الإيجابي - وبمعدلات مرتفعة للغاية - على ثلاث أبنية تسويقية هامة، وهي الأداء التسويقي، والميزة التنافسية، ومواءمة البرامج التسويقية. وقد بلغت هذه المعدلات ٤٤،٤٪، ٥٩،٨٪، ٤٢،٥٪، على التوالي.

### ١٣ - حدود الدراسة

- أعمدت الدراسة على تجميع البيانات الأولية بالأعتماد على عينة ميسرة، وبالرغم من ذلك حاولت الدراسة إضفاء درجة من العشوائية على العينة، من خلال تنوع طبيعة نشاط الشركات، وتنوع أحجامها، وتعقد السوق الذي تعمل فيه. وتقترح الدراسة اختبار نموذج الدراسة على عينة عشوائية من الشركات لإتاحة فرصة تعميم النتائج.
- بالرغم من أن الدراسة قدمت نموذج يتضمن درجة من التطوير، من خلال الجمع بين مدخلين مختلفين لتحسين الأداء التسويقي، من خلال ديناميكية استراتيجية التسويق الرشيق، إلا أن نموذج الدراسة لم يتعرض للعوامل المحفزة والداعمة لبناء هذه الاستراتيجية، لذلك تقترح الدراسة بناء واختبار نموذج متكامل للتسويق الرشيق، يتضمن مقدماته Antecedents ونتائجه Consequences.
- تقترح الدراسة ربط استراتيجية التسويق الرشيق، ليس فقط بالأداء التسويقي- مثلما ركزت الدراسة الحالية- ولكن بالأداء المالي، من خلال ربطها بأهم مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، معدل العائد على الاستثمار، المبيعات، هامش الربح.
- نظراً لأن نتائج الدراسة جاءت داعمة لنموذج الدراسة المقترح، بدرجه مقبولة، فهناك حاجة لتطبيق النموذج على قطاعات بعينها، مثل قطاع الأغذية، قطاع الملابس، قطاع الأدوية، والسيارات. حيث من المتوقع تباين هذه النتائج باختلاف القطاع.

---

---

#### ١٤ - المراجع

- Abd Al Rassol, H. A., Jasim AL-Janabi, M. A. &Gshayyish,A.M. (2023). Marketing Agility and its Role in Marketing Performance. In 3rd International Conference on Arts and Humanities Sciences of the Iraqi Academics Syndicate, (March 16, 2023).
- Al Badi, K. S. (2018). The impact of marketing mix on the competitive advantage of the SME sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. Sage Open, 8(3), 1-10.
- Asseraf, Y., Lages, L. F., & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*, 36(2), 289-315.
- Benzidia, S., & Makaoui, N. (2020). Improving SMEs performance through supply chain flexibility and market agility: IT orchestration perspective. In *Supply chain forum: An international journal* , 21 ( 3 ) , 173-184.
- Boudet, J., Gordon, J., Gregg, B., Perrey, J., & Robinson, K. (2020). How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future. McKinsey. Available online at: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaders-canboth-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-the-future> (accessed February 1, 2021).
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of business research*, 69(12), 5597-5610.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs . *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153-160.

- 
- 
- Cao, G., Duan, Y., & El Banna, A. (2019). A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*, 76, 72–83.
- Efrat, K., Gilboa, S., & Yonatany, M. (2017). When marketing and innovation interact: The case of born-global firms. *International Business Review*, 26(2), 380-390.
- Elgarhy, S. D., & Abou-Shouk, M. (2023). Effects of entrepreneurial orientation, marketing, and innovation capabilities, on market performance: The mediating effect of sustainable competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(6), 1986-2004.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of business research*, 69(10), 4624-4631.
- Fosso Wamba, S., & Akter, S. (2019). Understanding supply chain analytics capabilities and agility for data-rich environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(6/7/8), 887-912.
- Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676.
- Golgeci, I., Arslan, A., Kentosova, V., Callaghan, D., & Pereira, V. (2023). The role of marketing agility and risk propensity in resilience and survival of eastern European immigrant entrepreneurs in Denmark. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 1355-2554

- 
- 
- Gomes, E., Sousa, C. M., & Vendrell-Herrero, F. (2019). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261-272.
- Hernandez, E., & Guillén, M. F. (2018). What's theoretically novel about emerging-market multinationals?. *Journal of International Business Studies*, 49(1), 24–33.
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., & Waris, A. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1297-1301.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1-22.
- Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Hughes, N., & Chandy, R. (2021). Commentary: trajectories and twists: perspectives on marketing agility from emerging markets. *Journal of Marketing*, 85(1), 59-63.
- Kalaignanam, 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.
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5) , 101733.
- Khan, H., Lee, R., & Lockshin, L. (2015). Do ethnic cues improve advertising effectiveness for ethnic consumers?. *Australasian Marketing Journal*, 23(3), 218-226.
- Khan, H., Lockshin, L., Lee, R., & Corsi, A. (2017). When is it necessary to localise product packaging?. *Journal of Consumer Marketing*, 34(5), 373-383.

- 
- 
- Makri, K., Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2017). An empirical investigation of the antecedents and performance outcomes of export innovativeness. *International Business Review*, 26(4), 628–639.
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527–543.
- Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 75, 37-54.
- 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, 257-265.
- Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., & Micevski, M. (2015). Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting. *Journal of International Marketing*, 23(3), 41-65.
- 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.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Pramuki, N. M. W. A., & Kusumawati, N. P. A. (2021). The Influence of Product Innovation, Digital Marketing and Competitive Advantage in Improving the Marketing Performance of Small and Medium Industries in Bali. In 2nd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2020) (pp. 248-254). Atlantis Press.

- 
- 
- Sultana, S., Akter, S., & Kyriazis, E. (2022). How data-driven innovation capability is shaping the future of market agility and competitive performance?. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121260.
- Tarn, D. D., & Wang, J. (2023). Can data analytics raise marketing agility?- A sense-and-respond perspective. *Information & Management*, 60(2), 103743.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International business review*, 12(2), 141-171.
- Wu, J., & Chen, X. (2014). Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. *International Business Review*, 23(5), 862-872.
- Zhou, J., 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, 31-41.

---

---

**“The effect of Marketing Agility on Marketing Program Adoption, Competitive Advantage, and Marketing Performance: The Moderator Role of Market Complexity”**

**ABSTRACT**

The study investigates the direct effect of Marketing Agility – involving market sensing, speed, flexibility, and responsiveness – on Marketing performance, and its indirect effect via marketing program adoption and competitive advantage. Moreover, it explores the changes in the relationship between Marketing agility and Marketing program adoption via market complexity levels. The study relied on the Descriptive analytical method and has been relying on sample of 79 firm. The Smart PLS was used to test the study model. The study finds that marketing agility influences marketing performance, marketing program adoption, and competitive advantage. The results didn't prove the moderator role of market complexity levels, and the mediating role of marketing program adoption, while the study proved the mediating role of competitive advantage. The majority of the results consistently with the marketing literature. Supporting theoretical and managerial implications are offered.

**Keywords:** Marketing Agility, Marketing performance, Marketing program adoption, Market complexity.