

أثر تطبيق المعرفة السوقية في المرونة التسويقية (دراسة ميدانية على شركة جود في الساحل السوري)

د. أحمد السكري* د. ديمة ماخوس** بشرى نعامه***

(الإيداع: 9 كانون الأول 2025، القبول: 30 آذار 2026)

الملخص:

هدفت الباحثة إلى دراسة أثر تطبيق المعرفة السوقية في المرونة التسويقية على المنظمات التجارية في الساحل السوري متمثلة بشركة جود وفروعها. كما ركز على تحليل أثر أبعاد المعرفة السوقية المتمثلة ب: معرفة الزبون، معرفة المنافس، ومعرفة السوق في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السوقية، وذلك من خلال تحسين سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، ورفع كفاءة إدارة الأزمات التسويقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطُبّقَ على عينة من مديري التسويق في المنظمات التجارية العاملة في الساحل السوري. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة السوقية وزيادة المرونة التسويقية، كما تبين أن معرفة السوق كانت البُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة، بينما ساهمت معرفة المنافس في تحسين إدارة الأزمات التسويقية. استناداً إلى ذلك، اقترحت الباحثة ضرورة الاستثمار في أنظمة جمع وتحليل المعلومات السوقية، وتطوير قواعد بيانات تسويقية تدعم اتخاذ القرار، بما يساعد المنظمات على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: تطبيق المعرفة السوقية، معرفة الزبائن، المرونة التسويقية، المنظمات التجارية، إدارة الأزمات.

*أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية.

** أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية.

***طالبة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية

The impact of applying market knowledge on marketing flexibility (Field study on Joud Company in the Syrian coastal region)

Dr. Ahmad Al-Sokkary*

Dr. Dima Makhoos**

Bushra Naameh***

(Received: 9 December 2025, Accepted: 30 March 2026)

Abstract:

The researcher aimed to examine the effect of applying market knowledge on marketing flexibility in commercial establishments in the Syrian coastal region, represented by Joud Company and its branches. The study also focused on analyzing the impact of the dimensions of market knowledge—namely customer knowledge, competitor knowledge, and market knowledge—on enhancing firms' ability to adapt to market changes, by improving the speed of response to customer requirements and increasing the efficiency of managing marketing crises. The research adopted the descriptive approach, using a questionnaire as the main tool for data collection, and was applied to a sample of marketing managers in commercial establishments operating in the Syrian coastal region. The results showed a statistically significant positive effect of applying market knowledge on increasing marketing flexibility, and further revealed that market knowledge was the most influential dimension in enhancing flexibility, while competitor knowledge contributed to improving the management of marketing crises. Based on this, the researcher suggested the need to invest in systems for collecting and analyzing market information and to develop marketing databases that support decision-making, thereby helping firms to respond quickly to market changes and achieve a sustainable competitive advantage.

Keywords: application of market knowledge, customer knowledge, marketing flexibility, commercial establishments, crisis management.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University.

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Latakia.

*** Doctoral student in the Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University.

المقدمة:

تشهد بيئات الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية بفعل الثورة الرقمية وتغير أنماط التسوق لدى العملاء، مما أحدث تحولاً جذرياً في ممارسات التسويق وزاد من الحاجة إلى نماذج تشغيلية أكثر مرونة واستجابة (Kalaighnam et al., 2021, p. 35) وفي مواجهة هذا المناخ التنافسي الديناميكي، تتضح الحاجة الماسة إلى امتلاك أداة استراتيجية فعالة؛ حيث تُعد المعرفة السوقية بمثابة جوهر أساسي لضبط العمل التسويقي، ومواجهة المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية لضمان استمراريتها (حمداني، عاشور، 2021، ص 260).

ومن ناحية أخرى، فإن امتلاك المعرفة وحده لا يضمن النجاح ما لم تترجم إلى استجابات سريعة وفعالة؛ إذ أصبحت المرونة التسويقية ضرورة حتمية لتحقيق النجاح في البيئات المعقدة والمتقلبة، وتبلور أهميتها بشكل خاص في ظل الأزمات والضغوط البيئية، حيث أوضحت من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان بقائها وتنافسيتها (خاطر، 2021، ص 13). كما يشير Kalaighnam وآخرون إلى أن التركيز على سرعة اتخاذ القرارات التسويقية والقدرة على التكيف مع السوق أصبح معياراً رئيسياً للتميز والنجاح في العصر الحديث. (Kalaighnam, 2021, p. 37)

وانطلاقاً من هذا الإطار النظري، تكتسب دراسة أثر تطبيق المعرفة السوقية في تعزيز المرونة التسويقية أهمية بالغة، فالمنظمات التجارية في الساحل السوري بحاجة ماسة لفهم كيف يمكن توظيف المعرفة السوقية لدعم قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة. بناءً على ما تقدم يسعى هذا البحث إلى استكشاف أثر تطبيق المعرفة السوقية في المرونة التسويقية على شركة جود وفروعها في الساحل السوري، بهدف تقديم رؤية استراتيجية تساهم في تعزيز أداء المنظمات التجارية وقدرتها على الصمود.

المبحث الأول: الإطار المنهجي**1.1. الدراسات السابقة:****أولاً: الدراسات العربية:**

أ. دراسة (كريم والأفيشات، 2021) بعنوان "أثر المرونة التسويقية على مراحل إدارة الأزمات في فنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أبعاد المرونة التسويقية (التنبه، الوصلية، الحسم، السرعة، والمرونة) على المراحل الخمس لإدارة الأزمات (اكتشاف الإشارات، الإعداد والوقاية، الاحتواء، التعافي، والتعلم) في فنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على الإدارة العليا (مديرون عامون ومساعدوهم ومديرو التسويق) في جميع الفنادق المستهدفة والبالغ عددها 71 فندقاً. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي والانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي وإيجابي للمرونة التسويقية على جميع مراحل إدارة الأزمات، وبدرجات متفاوتة. فقد تبين أن أبعاد الوصلية والحسم والسرعة والمرونة لها تأثير كبير ومباشر على معظم المراحل، بينما كان تأثير بُعد التنبه (Alertness) ضعيفاً على معظم المراحل باستثناء مرحلة الاحتواء. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز التنسيق الداخلي والخارجي وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى تعزيز توجه التعلم لدى العاملين، يُعد من أهم الوسائل التي تساعد إدارات الفنادق على التعامل الفعال مع البيئة المتغيرة بسرعة، خاصة في أوقات الأزمات.

ب- دراسة كريمة المقون وسليمة طيبية (2024) دراسة بعنوان "أثر الذكاء التسويقي في تحقيق المرونة التسويقية للمؤسسات الفندقية: دراسة حالة فنادق الخمس نجوم بالشرق الجزائري"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الذكاء التسويقي (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج/الخدمة، وذكاء المنافسين) على تحقيق المرونة التسويقية في أربعة فنادق خمس نجوم بالشرق الجزائري (شيراتون عناية، سيبوس عناية، رويال توليب سكيكدة، وماريوت قسنطينة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 35 عبارة وتوزيعها على عينة قصدية من متخذي القرارات (مديرون عامون، مساعدهم، ومديرو التسويق)

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية ومتوسطة القوة بين ثلاثة أبعاد من الذكاء التسويقي (فهم الزبون، فهم السوق، وذكاء المنتج) وبين المرونة التسويقية، حيث جاء ذكاء المنتج في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. أما بعد ذكاء المنافسين فقد تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع المرونة التسويقية. وفسرت الباحثتان هذه النتيجة بقلة عدد فنادق الخمس نجوم في المنطقة (خمس فنادق فقط على مستوى 12 ولاية) واعتماد معظم الفنادق على عملاء B2B ثابتين (رجال أعمال وشركات)، مما يقلل الحاجة إلى مراقبة المنافسين بكثافة. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الذكاء التسويقي والمرونة التسويقية في الفنادق المبحوثة كان مرتفعاً جداً، وأوصت بتعزيز استخدام التكنولوجيا، أنظمة إدارة علاقات الزبائن وإنشاء قواعد بيانات شاملة عن المنافسين لرفع مستوى المرونة التسويقية بشكل أكبر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة (Kalaiganam , Tuli, Kushwaha, Lee & Gal, 2021) بعنوان "المرونة التسويقية: المفهوم والمقدمات وأجندة بحثية"

هدفت الدراسة إلى صياغة تعريف واضح ومتكامل لمفهوم المرونة التسويقية، ومقارنته بالمفاهيم المشابهة، وتحديد التحديات التنفيذية له، واستعراض مقدماته على المستويات التنظيمية والقيادية والفردية، مع تقديم أجندة بحثية مستقبلية واسعة. اعتمدت الدراسة على منهجية مزدوجة: مراجعة شاملة للأدبيات في مجالات التسويق والإدارة والتكنولوجيا، بالإضافة إلى مقابلات معمقة مع 22 مديراً تنفيذياً من كبار المسؤولين في التسويق والعلامات التجارية والمنتجات والتحليلات والاستشارات، ممن لديهم خبرة واسعة في تطبيق المرونة التسويقية

توصلت الدراسة إلى تعريف المرونة التسويقية بأنها "مدى قدرة الكيان (سواء كان منظمة أو فريقاً أو قائداً أو موظفاً) على التكرار السريع بين فهم السوق وتنفيذ القرارات التسويقية للتكيف معه". وحددت أربعة أعمدة أساسية لهذا المفهوم: الإحساس بالسوق، التكرار، السرعة، والقرارات التسويقية. كما أكدت أن المرونة التسويقية مفهوم متعدد المستويات (تنظيمي، فرقي، قيادي، فردي) ويمتيز عن المفاهيم المشابهة مثل التوجه السوقي، والمرونة الاستراتيجية، والقدرات الديناميكية، والارتجال. أبرزت الدراسة عدة تحديات تنفيذية للمرونة التسويقية، منها: الحفاظ على اتساق معنى العلامة التجارية، التنسيق مع الشركاء والعملاء القويين، المخاوف الأخلاقية المتعلقة بخصوصية البيانات، خطر تحول المرونة إلى "موضة" سطحية، وصعوبة توظيف قادة تسويق يجمعون بين المهارات التسويقية والتكنولوجية. كما قدمت إطاراً لتقييم أي الأنشطة التسويقية تستفيد أكثر من المرونة (مثل إنشاء المحتوى، تطوير المنتجات، شراء الإعلانات) مقابل الأنشطة الاستراتيجية طويلة الأجل التي قد لا تناسبها.

حددت الدراسة المقدمات الرئيسية للمرونة التسويقية على أربعة مستويات: التنظيمي (التكنولوجيا التسويقية، الهيكل التنظيمي، القدرات، الميزانية، الثقافة)، الفرقي (التنوع، التمكين، الحوافز، الهوية العليا والتماسك الاجتماعي)، القيادي (سمات المدير التسويقي، قوته الهيكلية، التنسيق مع مدير المعلومات)، والفردية (السمات الشخصية، آليات التعامل مع الضغط، التدريب).

وخلصت إلى أن المرونة التسويقية ليست مناسبة لكل الشركات ولا لكل الأنشطة التسويقية، ودعت إلى بحوث مستقبلية حول تأثيرها على الأداء السوقي والمالي.

ب- دراسة (Khan, Khan & Knight, 2025) بعنوان "المرونة التسويقية الدولية واستراتيجيات القيادة بالتكلفة

لمصدري الأسواق الناشئة الحدودية في أسواق الاقتصادات المتقدمة"

هدفت الدراسة إلى فحص التأثير المباشر وغير المباشر للمرونة التسويقية الدولية على ابتكار نموذج الأعمال، مع دور وسيط لاستراتيجية القيادة بالتكلفة، ودور معتدل إيجابي للضغوط البيئية (مثل الأزمات الخارجية، المنافسة الشديدة، وتغير تفضيلات العملاء) في أسواق الاقتصادات المتقدمة.

اعتمدت الدراسة على عينة من 124 شركة باكستانية مصدرة إلى أسواق متقدمة (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة بشكل أساسي)، وتم جمع البيانات من خلال استطلاعات ميدانية وإلكترونية، وتم تحليلها باستخدام نماذج الوساطة والتعديل. توصلت الدراسة إلى أن المرونة التسويقية الدولية (كقدرة ديناميكية عليا تشمل الإحساس بالسوق، السرعة، المرونة، والاستجابة) تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً وغير مباشراً على ابتكار نموذج الأعمال من خلال وساطة استراتيجية القيادة بالتكلفة. كما أظهرت أن الضغوط البيئية تعزز هذه العلاقات بشكل كبير، حيث تكون التأثيرات أقوى تحت مستويات عالية من الضغط البيئي. وخلصت إلى أن المرونة التسويقية الدولية تمكن الشركات المصدرة من الأسواق الناشئة الحدودية من تطوير استراتيجيات تكلفة فعالة تساهم في تجديد نماذج أعمالها، مما يساعدها على المنافسة في أسواق متقدمة معقدة ومتقلبة.

أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في جوهرها المنهجي والنظري، حيث تتقاطع مع دراسة (كريم والأفيشات، 2021) ودراسة (المقون وطبيبة، 2024) في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى التأكيد على العلاقة الإيجابية بين المتغيرات الدراسية (الذكاء التسويقي أو المعرفة السوقية) والمرونة التسويقية. كما تشارك هذه الأبحاث في النظر إلى المرونة كقدرة ديناميكية ضرورية لمواجهة الأزمات والتقلبات البيئية. وتتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات العالمية، مثل دراسة (Kalaighnam et al., 2021)، في تعريف المرونة التسويقية كعملية تكرار سريع بين فهم السوق والتنفيذ، ومع دراسة (Khan et al., 2025) في دور المرونة كعامل مساهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في البيئات المتقلبة. وعلى صعيد الاختلاف، تتفرد الدراسة الحالية بتطبيق إطارها على بيئة "الساحل السوري" التي تتسم بخصوصية اقتصادية وسياسية لا تتوفر في السياقات الأردنية أو الجزائرية أو الباكستانية التي شملت الدراسات السابقة. في حين ركزت الدراسة العربية (كريم والأفيشات) على قطاع الضيافة وفنادق الخمس نجوم، وركزت دراسة (المقون وطبيبة) على الذكاء التسويقي (بأبعاده الأربعة) دون معالجة المعرفة السوقية بشكل مباشر، فإن هذه الدراسة تركز على المنظمات التجارية وتحديداً شركة "جود" في الساحل السوري، وتختبر أبعاد المعرفة السوقية (معرفة الزبون، المنافس، والسوق) وتأثيرها المتميز على أبعاد المرونة (سرعة الاستجابة، إدارة الأزمات، التكيف الاستراتيجي). كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأجنبية التي تناولت المرونة في سياق التصدير أو الاقتصاد الرقمي العام، بكونها تبحث في الأثر المباشر للمعرفة السوقية في بيئة تعاني من قيود لوجستية وتضخم، مما يضيف على نتائجها طابعاً تطبيقياً خاصاً بالأسواق النامية والمتأثرة بالأزمات

الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أدواتها القياسية، حيث تم توظيف التعريفات والمفاهيم المستخلصة من دراسة (Kalaighnam et al., 2021) لتأسيس مفهوم المرونة التسويقية وأبعاده، والاستفادة من المقاييس المعتمدة في الدراسات العربية لتصميم فقرات الاستبيان بما يتناسب مع البيئة السورية. كما ساهمت نتائج

الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وفروعه، فبينما أشارت دراسة (المقون وطبيبة) إلى ضعف تأثير ذكاء المنافسين في بيانات معينة، استنتجت هذه الدراسة أهمية هذا البعد في الساحل السوري مما دفع لاختبار فرضيته بدقة. وعلى الصعيد المنهجي، استفادت الدراسة من إجراءات التحقق من الصدق والثبات المتبعة في الدراسات السابقة، كالتحليل العاملي ومعامل كرونباخ ألفا، لضمان موثوقية النتائج. وأخيراً، ساعدت الدراسات السابقة في تفسير النتائج، حيث استخدمت مقارنة أداء المنظمات في الدراسة الحالية مع معايير الأداء الواردة في الأدبيات للخروج بتوصيات عملية تهدف إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور في إدارة المعرفة السوقية والمرونة التسويقية.

1.2 مشكلة البحث:

تواجه المنظمات التجارية في الساحل السوري، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة والتأثيرات الخارجية مثل التضخم وتقلبات العملة، واقعاً تسويقياً يتسم بتغيرات سريعة في سلوك المستهلكين، وزيادة حدة المنافسة من الشركات المحلية والمستوردة، بالإضافة إلى ظهور أزمات دورية مرتبطة بالقيود اللوجستية وتراجع القدرة الشرائية. في هذا السياق، تُعد المعرفة السوقية أداة حاسمة لتمكين المنظمات من اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على بيانات دقيقة، إلا أن الواقع يشير إلى فجوات واضحة في تطبيقها.

بناءً على دراسة ميدانية أولية أجرتها الباحثة في شركة "جود" وفروعها في محافظة اللاذقية، شملت استطلاعاً لآراء 50 موظفاً من الأقسام التسويقية والإدارية (بما في ذلك مديري التسويق، موظفي المبيعات، وفرق خدمة العملاء) عبر مقابلات مباشرة واستبيانات مفتوحة، تبينت مظاهر المشكلة بوضوح. أفاد 65% من المستجيبين بأن الشركة تعتمد بشكل رئيسي على اجتهادات فردية وتجارب شخصية في اتخاذ القرارات التسويقية، بدلاً من أنظمة منظمة لجمع وتحليل البيانات السوقية، مما يؤدي إلى تأخر في الاستجابة لتغيرات سلوك العملاء (مثل انتقال تفضيلاتهم نحو المنتجات الرخيصة أو الرقمية) بنسبة تصل إلى أسابيع أو أشهر. كما أشار 72% إلى ضعف في إدارة الأزمات التسويقية، حيث غابت الخطط الاستباقية لمواجهة أزمات مثل انقطاع سلاسل التوريد أو حملات منافسين مفاجئة، مما أسفر عن خسائر في الحصة السوقية بنسبة تقدر بـ 15-20% في بعض الحالات. بالإضافة إلى ذلك، أكد 58% نقصاً في قواعد بيانات متكاملة لمعرفة المنافسين والسوق، مما يعيق القدرة على التنبؤ بالاتجاهات مثل التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية، ويؤدي إلى تفويت فرص تنافسية وتكرار أخطاء سابقة. من هنا تبرز مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما أثر تطبيق المعرفة السوقية بأبعادها في تفسير التباين الحادث في مستوى المرونة التسويقية لدى المنظمات التجارية في الساحل السوري؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر معرفة الزبون على سرعة الاستجابة لدى المنظمات التجارية؟
2. ما أثر معرفة المنافس على إدارة الأزمات التسويقية؟
3. ما أثر معرفة السوق على التكيف مع المنافسة واتجاهات الطلب؟

1.3 أهداف البحث: تطبيق المعرفة السوقية وبيان أثرها الإحصائي في تحقيق المرونة التسويقية في المنظمات التجارية في الساحل السوري، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحليل أثر معرفة الزبون على سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية في المنظمات التجارية.
2. تحديد أثر معرفة المنافس على إدارة الأزمات التسويقية بفعالية.
3. دراسة أثر معرفة السوق على قدرة المنظمات على التكيف مع المنافسة والتحولات في البيئة السوقية.
4. تقييم مستوى توفر المعرفة السوقية في المنظمات التجارية ومدى استخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية

1.4 أهمية البحث:

1. **الأهمية النظرية:** تأتي الأهمية النظرية للبحث من خلال التركيز على متغير حديث ومؤثر في بيئات الأعمال المعاصرة، وهو تطبيق المعرفة السوقية، باعتباره أحد الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية. وبذلك يسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة المعرفة السوقية بالمرونة التسويقية، خاصة في السياق السوري الذي ما يزال يعاني من نقص في الدراسات التطبيقية في هذا المجال. كما يقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد المعرفة السوقية (معرفة الزبون، المنافس، والسوق) وبين أبعاد المرونة التسويقية، مما يوفر أساساً علمياً يمكن للباحثين الاستفادة منه وتطويره مستقبلاً.

2. **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية للبحث في تقديم مؤشرات قابلة للتطبيق تساعد المنظمات التجارية على رفع مستوى جاهزيتها في مواجهة التغيرات الطارئة والأزمات السوقية. وتوضح نتائج البحث كيف يمكن لتطبيق نظم فعالة لجمع وتحليل المعلومات السوقية أن يسهم في تحسين سرعة الاستجابة، وتقليل المخاطر، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات تسويقية دقيقة. كما يساعد البحث صناع القرار في الشركات السورية على تطوير آليات وممارسات واقعية لتحويل المعرفة السوقية إلى استراتيجيات تنفيذية، بما يعزز قدرتها على البقاء في سوق يتسم بالتقلب وعدم الاستقرار.

1.5 فرضيات البحث:**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة السوقية في المرونة التسويقية على المنظمات التجارية في الساحل السوري.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون في سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية في المنظمات التجارية في الساحل السوري.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنافس في إدارة الأزمات التسويقية بفعالية في المنظمات التجارية في الساحل السوري.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة السوق في قدرة المنظمات التجارية في الساحل السوري على التكيف مع المنافسة والمتغيرات السوقية.

1.6 متغيرات البحث:

يشتمل النموذج المفاهيمي للبحث متغيرين رئيسيين، هما: المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى مجموعة من الأبعاد الفرعية لكل منهما، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل – تطبيق المعرفة السوقية

يمثل تطبيق المعرفة السوقية المستوى الذي تقوم من خلاله المنظمة بجمع المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين والسوق، وتحليلها وتوظيفها في صياغة القرارات التسويقية. ويُقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: (حمداني، عاشور، 2021، ص 266)

A . معرفة الزبون: ويقصد بها قدرة المنظمة على الحصول على معلومات دقيقة حول احتياجات العملاء، وتفضيلاتهم، وسلوكيات الشراء، ومستوى رضاهم، بما يساهم في تحسين جودة القرارات التسويقية وتصميم عروض ملائمة لشريحة الزبائن المستهدفة

B . معرفة المنافس: وتمثل مدى امتلاك المنظمة لمعلومات حول قدرات المنافسين، واستراتيجياتهم، وأسعارهم، ونقاط قوتهم وضعفهم، بما يساعد في صياغة ردود فعل تسويقية فعالة، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات التنافسية.

C. معرفة السوق: وتتعلق بمدى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية، بما في ذلك التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، واتجاهات الطلب، والتحوللات التنظيمية والقانونية، وتأثيرها على سياسات المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع

ثانياً: المتغير التابع – المرونة التسويقية

يشير مفهوم المرونة التسويقية إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل سياساتها واستراتيجياتها التسويقية بما يتوافق مع المتغيرات الطارئة في بيئة السوق، وبما يضمن المحافظة على حصتها وتحقيق استجابة سريعة للفرص والتهديدات. ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد أساسية:

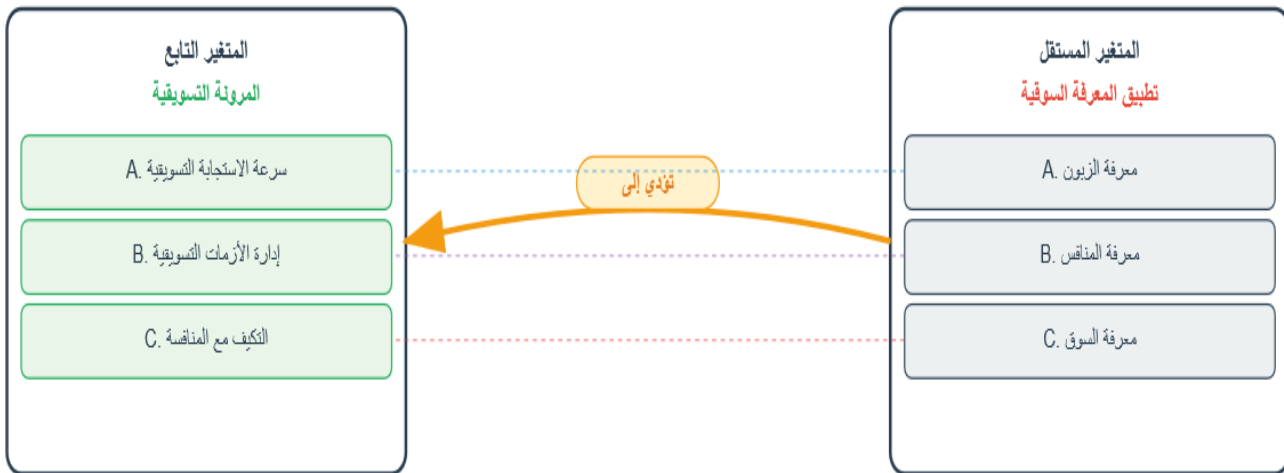
A. سرعة الاستجابة التسويقية: وتعتبر عن قدرة المنظمة على تعديل خطط التسويق والترويج والمنتجات فوراً عند حدوث تغيير في سلوك العملاء أو حركة المنافسين أو ظروف السوق. (سبتي، ناصر، 2021، ص3)

B. إدارة الأزمات التسويقية: ويقصد بها فعالية المؤسسة في التعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة في السوق، وتقليل آثارها السلبية عبر قرارات تكتيكية مناسبة، واسترجاع الوضع الطبيعي للعمليات التسويقية في أقصر وقت ممكن. (Khraim & Al Afaishat, 2021, p. 470)

C. التكيف مع المنافسة: ويظهر من خلال قدرة المنظمة على تطوير ميزات تنافسية، وتعديل أسعارها ووسائل ترويجها وسياساتها التوزيعية، بما يسمح بمواجهة الضغوط والتحديات التي يفرضها المنافسون في السوق. (Khraim & Al Afaishat, 2021, p. 471)

1.7 أنموذج البحث:

نموذج العلاقة بين تطبيق المعرفة السوقية والمرونة التسويقية



الشكل رقم (1): أنموذج البحث

1.8 منهجية البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة أهدافه الرامية إلى قياس أثر تطبيق المعرفة السوقية في المرونة التسويقية على المنظمات التجارية في الساحل السوري. وقد تمّ تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية، معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، ومعامل

الارتباط بيرسون، إضافة إلى نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وتم اختيار عينة قصدية من الموظفين العاملين في الأقسام التسويقية والإدارية، بهدف الحصول على تقديرات دقيقة تمثل واقع الممارسات التسويقية في بيئة الدراسة.

1.9 حدود البحث:

الحدود المكانية: تجري هذه الدراسة شركة "جود" الصناعية وفروعها داخل محافظة اللاذقية في الساحل السوري، باعتبارها تمثل بيئة تسويقية ديناميكية تتعرض لتغيرات متسارعة في السوق المحلي، وهي (شركة جود للصناعات المنزلية- شركة جود للعصائر - معرض النور - شركة جود للأخشاب)

الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الأقسام المرتبطة بالعملية التسويقية داخل المنظمة، بما يشمل: مديري التسويق - موظفي المبيعات - موظفي خدمة العملاء - فرق التخطيط التسويقي.

الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال النصف الأول من عام 2025، بما يعكس المستجدات الواقعية في سلوك المستهلكين، وسياسات الشركات، ومستوى المنافسة في السوق خلال الفترة المذكورة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

2.1 مفهوم تطبيق المعرفة السوقية:

يمثل تطبيق المعرفة السوقية حجر الزاوية في الاستراتيجيات المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على المناورة في بيئات عمل متقلبة. لم يعد هذا المفهوم مجرد عملية جمع للمعلومات، بل تطور ليشير إلى "قدرة المنظمات على التعرف على التحولات في ظروف السوق والتفاعل مع هذه التحولات بشكل مناسب لتلبية طلبات العملاء والحفاظ على أدائها (Alkandi, 2024, p.4) وتتجلى أهمية هذه المعرفة في قدرتها على تحويل البيانات الخام إلى قرارات استراتيجية سريعة، ففي ظل التطورات الرقمية، أصبح من الضروري أن تمتلك المنظمة قدرة "للتكرار بسرعة بين استيعاب السوق وتنفيذ القرارات التسويقية للتكيف مع السوق (Vesterinen, Mero, & Skippari, 2024, p.312) "

وعلى هذا النحو، فإن تطبيق المعرفة السوقية هو عملية ديناميكية تتطلب توظيف الموارد والقدرات التنظيمية لفهم البيئة المحيطة. ويتضمن هذا الإطار ثلاثة أبعاد رئيسية تكفل للمنظمة تغطية كافة الجوانب اللازمة للتمييز السوقي، وهي: معرفة الزبون، ومعرفة المنافس، ومعرفة السوق (بمفهومه العام والبيئي) .

أبعاد المعرفة السوقية:

البعد الأول. معرفة الزبون: يُعد التوجه نحو الزبون الركيزة الأولى لنجاح أي استراتيجية تسويقية قائمة على المعرفة. لا تقتصر معرفة الزبون على الاستجابة للطلبات الراهنة، بل تتعداها إلى الفهم العميق للاحتياجات الكامنة والمستقبلية. في هذا السياق، يشير Alkandi و Helmi إلى أن هذا البعد يركز بشكل أساسي على "خلق قيمة متفوقة للمشتريين من خلال الحصول على فهم عميق لهم (Alkandi & Helmi, 2024, p.5) .

إن عمق هذه المعرفة يُعد المحرك الأساسي للمرونة التسويقية، فكلما كان الفهم للزبون أدق، زادت قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لمتطلباته. وتؤكد الدراسات الحديثة في قطاعات التقنية المالية (FinTech) على أن المرونة التسويقية تتطلب "القدرة على الاستشعار والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق وفقاً لاحتياجات العملاء (Abbas & Ali, 2024, p.34) وعلاوة على ذلك، فإن عملية استيعاب السوق التي تشكل جوهر معرفة الزبون، والتي تُعد عنصراً محورياً في المرونة التسويقية، حيث يُعرفها Vesterinen وآخرون بأنها العملية التي يقوم من خلالها أعضاء المنظمة "بتفسير وفهم بيئتهم والتصرف بناءً على وجهات النظر الجماعية" (Vesterinen et al., 2024, p. 312) . وبالتالي، فإن معرفة الزبون ليست مجرد أرشيف للمعلومات، بل هي عملية استشعار مستمر تهدف إلى توقع سلوك المستهلك قبل حدوثه، مما يمنح المنظمة ميزة السبق في السوق .

البعد الثاني. معرفة المنافس: لا يمكن للمعرفة السوقية أن تكتمل بدون رصد دقيق وتحليل شامل لحركات المنافسين. يمثل هذا البعد الدرع الواقي للمنظمة وسلاحها الهجومي في آن واحد. وفقاً لـ Alkandi & Helmi ، فإن معرفة المنافس تشمل "فهماً كافياً للمنافسين الرئيسيين من حيث نقاط ضعفهم، ونقاط قوتهم، وقدراتهم، والحركات الاستراتيجية، والمانورات التنافسية لهم" (Alkandi & Helmi, 2024, p.5).

إن تطبيق هذا البعد يتطلب ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ "الرأسمالية السوقية" (Market Capitalizing) ، وهي القدرة على الاستجابة السريعة وتوظيف التغييرات لصالح المنظمة. (Vesterinen et al., 2024, p. 312) من خلال مراقبة "المانورات التنافسية" بدقة، تستطيع المنظمة اكتشاف الفجوات في السوق التي لم يغطيها المنافسون بعد، أو التعرف على نقاط ضعفهم لتوظيفها كنقاط قوة للمنتجات أو الخدمات المقدمة. علاوة على ذلك، في الأسواق المتقلبة التي تتسم بالمنافسة الشرسة كما هو الحال في قطاع التكنولوجيا المالية، فإن امتلاك معرفة دقيقة بالمنافس يُعد ضرورة حتمية لتعزيز الأداء السوقي (Abbas & Ali, 2024, p. 34) هذا البعد يضمن أن تكون استجابة المنظمة للسوق ليست فقط مستنيرة بمعرفة الزبون، بل محاطة بوعي كامل ببيئة المنافسة المحيطة .

البعد الثالث. معرفة السوق: يتجاوز هذا البعد النظر إلى الزبون والمنافس بشكل منفصل، ليركز على فهم السوق كبيئة متكاملة وديناميكية. إن معرفة السوق تعني القدرة على قراءة المؤشرات الكلية والتفاعل مع التحولات في ظروف السوق (Alkandi & Helmi, 2024, p.4) يتطلب هذا البعد مستوى عالياً من الوعي بالبيئة الخارجية، بما في ذلك الاضطراب السوقي وتعقيد السوق

تشير الأبحاث إلى أن البيانات ذات "الاضطراب السوقي العالي" تتطلب من المنظمات أن تكون أكثر يقظة ومرونة (Vesterinen et al., 2024, p. 313) إن معرفة السوق بهذا المعنى تُمكن المنظمة من استشعار التهديدات والفرص الناشئة عن التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، أو التنظيمية قبل أن تتحول إلى حقائق ملموسة تؤثر على الأداء. وبشكل عملي، فإن هذا البعد يتطلب من المنظمة تطوير قدرات مسحية ومتحيرة قوية، حيث يجادل Abbas & Ali بأن الثقافة القائمة على البيانات تساعد المنظمات على زيادة قدراتها على مسح البيئة، والتفاعل بشكل مناسب مع الاحتياجات الديناميكية والمتغيرة باستمرار للسوق. (Abbas & Ali, 2024, p. 36) وبالتالي، فإن معرفة السوق هي البعد الاستراتيجي الذي يربط بين المعرفة الدقيقة بالزبون والمنافس، وبين القدرة على التقل في بيئة عمل تتسم بعدم اليقين والتنافسية الشديدة .

2.2 مفهوم المرونة التسويقية:

تُعد المرونة التسويقية في الآونة الأخيرة من المفاهيم الحاسمة التي نالت اهتماماً متزايداً من الباحثين والمهنيين في مجال إدارة الأعمال، نظراً لما تتميز به ببيئات الأعمال المعاصرة من تقلبات وعدم يقين. إن القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات المتسارعة لم تعد مجرد خيار استراتيجي، بل أصبحت ضرورة لبقاء المؤسسات وازدهارها. ويمكن تعريف المرونة التسويقية بأنها "قدرة المنظمة أو الكيان المختص بالتسويق على تكرار العمليات بسرعة بين فهم السوق وتنفيذ القرارات التسويقية من أجل التكيف مع السوق" (Kalaighnam et al., 2021, p.36) "هذا التعريف يؤكد على الطابع الديناميكي والعملي للمفهوم، حيث لا تقتصر المرونة على مجرد الاستجابة السريعة للأحداث، بل تشمل عملية استشعار مستمرة للبيئة المحيطة، وتفسير الإشارات القادمة منها، وتنفيذ الاستجابات المناسبة بشكل متكرر وسريع. وفي سياق أوسع يتعلق بالقدرة الديناميكية، تُعرف المرونة التي يُشار إليها أحياناً بالمرونة الرقمية في السياقات التقنية بأنها "العملية التي تتكيف من خلالها المنظمات مع التغيرات البيئية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز خلق القيمة وتغيير أصولها للنجاح في الاقتصاد الرقمي" (Yusuf et al., 2025, p.5) هذا التعريف يربط المرونة بالتحول الرقمي، مما يعني أن المنظمات التي تتبنى التكنولوجيا بشكل مرّن تكون أكثر قدرة على تعديل عملياتها بسرعة لتلبية توقعات العملاء. وفي سياق آخر، تُعرف المرونة التسويقية بأنها "قدرة ديناميكية استباقية للرد بشكل سريع وفعال ومستدام على ظروف السوق الديناميكية واحتياجات العملاء (Al

2.p. (Rassol et al., 2023). تتجلى أهمية المرونة التسويقية بوضوح في بيانات السوق التي تتسم بعدم الاستقرار وعدم القدرة على التنبؤ بمسار الأحداث، حيث تصبح هذه المرونة مناسبة بشكل خاص في السياقات التي يتسم فيها استجابة السوق بالتقلب الشديد. (Al Rassol et al., 2023, p.2) يُشير الباحثون في هذا الصدد إلى أن المؤسسات التي تمتلك مرونة عالية تستطيع التكيف مع تغيرات السوق بشكل أفضل من منافسيها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Al Rassol et al., 2023, p.3) بناءً على ما سبق، تتكون المرونة التسويقية من عدة أبعاد مترابطة، وهي سرعة الاستجابة، وإدارة الأزمات التسويقية، والتكيف الاستراتيجي .

أبعاد المرونة التسويقية:

البعد الأول. سرعة الاستجابة: تعتبر سرعة الاستجابة بعداً جوهرياً من أبعاد المرونة التسويقية، وتتعلق بالفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة لتحويل المعلومات والبيانات الخاصة بالسوق إلى قرارات وإجراءات تسويقية فعلية. ففي بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت السرعة عاملاً حاسماً في تحديد الفائز في السوق. يشير في هذا الصدد Kalaighnam وآخرين إلى أن سرعة الاستجابة في سياق المرونة التسويقية تشير إلى "الوقت الذي تستغرقه الشركات لاستشعار التغيرات في السوق، وبدء الإجراءات، وجمع المعلومات، وتعديل القرارات التسويقية" (Kalaighnam et al., 2021, p.38). هذا التعريف يربط بين سرعة الاستجابة وبين عمليات الاستشعار والتعلم المستمر، حيث أن السرعة بدون معرفة دقيقة بالسوق لا تؤدي إلى نتائج إيجابية .

وتأخذ السرعة بعداً أكثر عمقاً في ظل التحول الرقمي، حيث تسعى المنظمات ليس فقط للسرعة في التنفيذ بل إلى "استغلال التغيرات في أنماط نشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة ولكنها سريعة ومرنة بدلاً من البقاء رهينة للخطط المسبقة والنماذج التجارية الحالية (6.p. Yusuf et al., 2025) ، يشير يوسف وآخرون إلى أن المرونة الرقمية كمظهر من مظاهر المرونة التسويقية الحديثة تسمح للمؤسسات بالاستجابة للتقنيات الناشئة وتغيير احتياجات العملاء، مما يساعدهم على البقاء في بيئة سريعة التغير. (6.p. Yusuf et al., 2025) وفي الدراسة التي أجراها Al Rassol وآخرون تم توصيف سرعة الاستجابة بأنها "الاستجابة للاحتياجات الحالية في الوقت المناسب (4.p. Al Rassol et al., 2023). هذا يؤكد على أهمية التزامن الزمني بين احتياجات السوق واستجابة المنظمة، فالاستجابة السريعة لاحتياج لم يعد موجوداً قد تضيق الموارد ولا تضيف قيمة، بينما الاستجابة في الوقت المناسب هي ما يخلق القيمة للعميل والمؤسسة على حد سواء .

البعد الثاني. إدارة الأزمات التسويقية: تمثل إدارة الأزمات التسويقية الوجه الآخر للمرونة التسويقية، حيث تتعلق بكيفية تعامل المنظمة مع الحالات الطارئة، والمفاجآت السوقية، والأحداث غير المتوقعة التي قد تهدد استقرارها أو سمعتها. إن وجود نظام فعال لإدارة الأزمات هو دليل على تمتع المنظمة بمرونة عالية، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى امتصاص صدمات السوق والتعافي منها بسرعة. يشير كل من Kalaighnam وآخرين إلى أن إدارة الأزمات ترتبط بقدرة المنظمة على "إعادة تخصيص الموارد والعمليات لاغتنام الفرص والاستجابة السريعة للتهديدات (p. Kalaighnam et al., 2021) " (38).

تجلى هذا المفهوم في أمثلة عملية، مثل رد فعل شركة "أوبر (Uber) على إضراب سائقي سيارات الأجرة في نيويورك. فقد استشعرت الشركة تطوراً غير متوقع (الإضراب)، وشكلت فهماً محتملاً لهذا التطور (خطر أن تُنظر الشركة على أنها انتهائية)، واتخذت قراراً تسويقياً بسرعة إيقاف التسعير الديناميكي، ثم تعلمت من رد فعل العملاء واتخذت قراراً آخر (تخصيص ميزانية للدفاع القانوني). (37.p. Kalaighnam et al., 2021) وفي سياق البيئات المتقلبة مثل نيجيريا التي تعاني من عدم الاستقرار الاقتصادي، يُشير يوسف وآخرون إلى أن المرونة الرقمية تساعد الشركات على "الاستجابة للتهديدات الناشئة والتكيف بسرعة مع التحولات في السوق"، مما يسمح لها بـ "إعادة تنظيم الموارد والعمليات لاغتنام الفرص والاستجابة السريعة للتهديدات (6.p. Yusuf et al., 2025) "

تؤكد الأدبيات على أن "المرونة التسويقية هي رد فعل على العقبات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في أعمالها المعتادة، مما يقودنا إلى اعتبارها عملية استباقية وسريعة لاستثمار الفرص ومواجهة الظروف غير المؤكدة بطريقة مهنية ومناسبة" (Al Rassol et al., 2023, p. 2). كما يشير Thümmler في تحليله إلى أن الأدبيات تربط المرونة بالمرونة الاستراتيجية والمؤسسية، وهي تُعرّف عادةً بأنها "قدرة الشركة على التعامل مع التغييرات السريعة وغير المتوقعة والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بتغير الفرص باستمرار وبطريقة غير متوقعة" (Thümmler, 2023, p. 174). وبالتالي، فإن إدارة الأزمات في هذا السياق تعني القدرة على تحويل الأزمات إلى فرص للتعليم والتحسين المستمر.

البعد الثالث. التكيف الاستراتيجي: يُعد التكيف الاستراتيجي من أهم أبعاد المرونة التسويقية، ويعبر عن قدرة المنظمة على إعادة هيكلة استراتيجياتها ومواردها وممارساتها التسويقية بشكل عام لمواكبة التغيرات الجوهرية في السوق. يتجاوز هذا البعد الاستجابة السريعة للأحداث اليومية أو إدارة الأزمات الطارئة، ليشمل إحداث تغييرات استراتيجية قد تمس نموذج العمل. ويُعرّف التكيف الاستراتيجي، غالباً، في سياق المرونة الاستراتيجية بأنه "القدرة على استغلال، أو خلق أنماطاً متغيرة لصالح الفرد لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة ولكنها سريعة ومرنة بدلاً من البقاء رهينة للخطط المسبقة والنماذج التجارية الحالية" (Yusuf et al., 2025, p. 6).

فيما يتعلق بالبعد التسويقي، يُشير Al Rassol وآخرون إلى أن "المرونة التسويقية تتضمن ممارسات استراتيجية مختلفة وتركز على تحسين استراتيجيات إعادة الهيكلة للاستجابة بشكل حازم للتغييرات، ويُعتبر التكيف (Adaptation) مكوناً أساسياً من مكونات المرونة، حيث يعبر عن "القدرة على التكيف مع الظروف المحددة، والاستجابة للتغيير، وتحسين الذات (Al Rassol et al., 2023, p.2).

يتطلب التكيف الاستراتيجي قدرة المنظمة على إعادة تصميم برامجها التسويقية الحالية لتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، وهو ما يُعرف بالاستشعار الاستباقي للسوق الذي يتيح للمنظمات تحديد الفرص والتهديدات (Al Rassol et al., 2023, p. 4).

علاوة على ذلك، يرى يوسف وآخرون أن المرونة الرقمية تمكن الشركات من "إعادة تشكيل كيفية عمل الشركات وتقديم القيمة للعملاء"، مما يتطلب "اعتماد تقنيات جديدة، وتعديل العمليات التجارية، وإعادة تكوين الهياكل التنظيمية، وتحسين نماذج المشاركة مع العملاء" (Yusuf et al., 2025, p. 6). هذا التكيف الرقمي هو وجه من أوجه التكيف الاستراتيجي الحديث الذي يضمن البقاء في الاقتصاد الرقمي. ويتطلب هذا البعد وجود مرونة داخلية، والتي تُعرّف بأنها "قدرة المنظمة على تلبية توقعات عملاء متنوعة بشكل متزايد دون تكاليف عالية أو مشاكل تنظيمية أو خسائر في الأداء" (Al Rassol et al., 2023, p. 4). وبالتالي، فالتكيف الاستراتيجي هو المحصلة النهائية للمرونة التسويقية، حيث يتم توظيف السرعة في الاستجابة والقدرة على إدارة الأزمات في إطار استراتيجي أوسع يضمن بقاء المنظمة ونموها على المدى الطويل.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث:

تتناول هذه المرحلة من البحث الإجراءات التطبيقية التي تم اعتمادها لضمان موثوقية النتائج ودقتها، بدءاً من تحديد مجتمع وعينة البحث ثم تصميم أداة الدراسة، مروراً بجمع البيانات وتنظيفها، وصولاً إلى إعداد ملف البيانات للتحليل الإحصائي.

3.1 مجتمع وعينة البحث:

يتكون المجتمع البحثي من الموظفين والعاملين في شركة "جود" وفروعها في محافظة اللاذقية وهي (شركة جود للصناعات المنزلية- شركة جود للعصائر - معرض النور - شركة جود للأخشاب)، ويبلغ عددهم وفق السجلات الرسمية للشركة لعام 2025 نحو 600 موظف. أما حجم العينة، فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة القصدية لضمان تمثيل جميع الأقسام الوظيفية الرئيسية في الشركة، وتم تحديده باستخدام معادلة Morgan و Krejcie لتقدير حجم العينة في المجتمعات المحدودة: (Krejcie & Morgan, 1970)

$$n = \delta^2(N - 1) + X^2 \times P(1 - P)N \times X^2 \times P(1 - P) \quad (1)$$

حيث أن

n: حجم العينة المطلوبة.

N: حجم مجتمع البحث الأصلي. (600)

X: قيمة Z المناسبة لمستوى الثقة (1.96) عند مستوى ثقة 95%.

P: احتمال وقوع الحدث. (0.5)

δ: هامش الخطأ المقبول. (0.05)

وبالتطبيق:

$$\begin{aligned} n &= (0.05)^2(600 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)600 \times (1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5) \\ n &= 0.0025 \times 599 + 3.8416 \times 0.25600 \times 3.8416 \times 0.25 \\ n &= 1.4975 + 0.9604576.24 = 2.4579576.24 \approx 234.42 \end{aligned}$$

إذًا، حجم العينة المناسب هو تقريبًا 235 موظفًا، وقد تم رفع حجم العينة إلى 250 موظفًا لزيادة تمثيل مجتمع البحث. وهذا جدول توضيحي:

الجدول رقم (1): مجتمع وعينة البحث

الشركة / الفرع (الطبقة)	حجم المجتمع الأصلي (N)	حجم العينة (n)	النسبة المئوية للعينة (%)
شركة جود للصناعات الغذائية	250	104	41.60%
شركة جود للعصائر	150	63	42.00%
معرض النور	40	17	42.50%
شركة جود للأخشاب	160	66	41.25%
الإجمالي	600	250	41.67%

مصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية.

3.2 أداة البحث:

اعتمدت الباحثة على استبيان صُمم خصيصاً لقياس أثر تطبيق المعرفة السوقية على المرونة التسويقية في المنظمات التجارية. وقد تم بناء الاستبيان بناءً على الإطار النظري للبحث ومراجعة الأدبيات السابقة، حيث تضمن ثلاثة أقسام رئيسية: وقد تضمنت 35 سؤالاً 5 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية، 15 سؤال تتعلق بالمتغير المستقل (تطبيق المعرفة السوقية) و 15 سؤال للمتغير التابع (المرونة التسويقية). يُعزى تضمين المعلومات الشخصية في الاستبيان إلى عدة أسباب منهجية وعلمية تهدف إلى ضمان دقة التحليل الإحصائي وعمق التفسير، وتتمثل في:

1. **التحقق من تمثيل العينة:** تساعد البيانات الديموغرافية في التأكد من أن عينة الدراسة (موظفو شركة جود) تمثل مجتمع البحث الأصلي بشكل متوازن، وتغطي الفئات الوظيفية والخبرات المختلفة بدقة، مما يعزز القدرة على تعميم النتائج.
2. **الكشف عن الفروق بين المجموعات:** تتيح هذه المعلومات إجراء اختبارات إحصائية دقيقة (مثل تحليل التباين ANOVA أو اختبار T-Test لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أبعاد المعرفة السوقية والمرونة التسويقية تعود إلى متغيرات مثل: (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، أو القسم الإداري). على سبيل المثال، قد يختلف إدراك "إدارة الأزمات" بين مديري التسويق وموظفي المبيعات.

3. وصف خصائص مجتمع الدراسة: تُعد هذه البيانات جزءاً أساسياً من التحليل الوصفي اللازم لرسم صورة دقيقة لأفراد العينة، مما يساعد القارئ والباحثين الآخرين على فهم السياق البشري الذي جرت فيه الدراسة والحكم على مدى ملاءمة النتائج لبيئات عمل مشابهة .

3.3 إجراءات توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على عينة البحث، ولزيادة معدل الاستجابة، تم تنفيذ خطة متابعة شملت إرسال تذكيرات عبر البريد الإلكتروني، وإجراء مكالمات هاتفية للمستجيبين الذين لم يكملوا الاستبيان، وقد استمرت عملية جمع البيانات لمدة 6 أسابيع خلال النصف الأول من عام 2025، مما منح وقتاً كافياً للمشاركة وقد تم توزيع عدد من الاستبيانات الإضافية لاستكمال حجم العينة، ويوضح الجدول التالي معدل الاستجابة في عينة البحث

الجدول رقم (2): معدل الاستجابة لعينة البحث

التفاصيل	العدد	النسبة المئوية
إجمالي الاستبيانات الموزع	300	100%
الاستبيانات المسترجعة	280	93.3%
الاستبيانات المرفوضة (غير مكتملة/غير صالحة)	30	10%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	250	83.3%

مصدر: إعداد الباحثة

- وحرصاً على جودة البيانات ودقتها، تم اتباع إجراءات منهجية في تنظيف البيانات، شملت:
- فحص الاستبيانات المكتملة: استبعدت الاستبيانات التي لم تُجب على 80% على الأقل من الأسئلة
- معالجة البيانات المفقودة: تم تعويض القيم المفقودة باستخدام "الاستبدال بالمتوسط" للأسئلة الكمية و"الوضع" للأسئلة النوعية.

3.4 صدق وثبات أداة البحث:

تم عرض الاستبيان على لجنة من سبعة محكمين مختصين في مجالي التسويق والإدارة، لتقييم وضوح صياغة الفقرات، ومدى تمثيلها لمتغيرات الدراسة، وملاءمة مقياس ليكرت الخماسي المستخدم. يوضح الجدول التالي تقييم المحكمين:

الجدول رقم (3): صدق المحتوى

المعيار	متوسط التقييم	نسبة الاتفاق (%)	القرار النهائي
وضوح الصياغة	4.6	92%	مقبول جداً
تمثيل المتغيرات	4.4	88%	مقبول جداً
ملاءمة المقياس	4.8	96%	مقبول جداً
المتوسط العام	4.6	92%	مرتفع جداً

مصدر: إعداد الباحثة

يُظهر الجدول (3) مستوى عالياً من التوافق بين آراء المحكمين، حيث بلغ المتوسط العام للتقييم (4.6) من (5)، وبنسبة اتفاق بلغت (92%). وقد تم الاعتماد على المعايير التالية لاستخلاص القرارات :

تم تفسير المتوسط العام (4.6) بأنه "مرتفع جداً" استناداً إلى معايير (Aiken, 1985) وعمليات التحقق من محتوى المقاييس، حيث تشير القيم التي تقع ما بين (4.20 - 5.00) إلى صدق محتوى مرتفع جداً، مما يعكس أن الأداة ككل تمتعت بجودة عالية وملاءمة تامة لهداف الدراسة .

تم الحكم على المعايير الفرعية (4.4 – 4.8) بأنها مقبول جداً بناءً على قاعدة القبول المتبعة في الدراسات المسحية، والتي تشترط حصول أي بُعد أو معيار على تقدير لا يقل عن (3.50) ليعتبر صالحاً للاستخدام النهائي دون تعديلات جوهرية. وبما أن جميع المعايير حققت تقديرات أعلى من (4.0)، فقد اعتبرت مستويات الصدق لكل معيار على حدة في المستوى الممتاز .

بناءً على هذه النتائج، يُعد صدق الأداة ثابتاً وموثوقاً، وقد تم إدخال تعديلات لغوية بسيطة على ثلاث فقرات فقط بناءً على ملاحظات المحكمين لرفع مستوى الوضوح، مما يعزز من الجاهزية النهائية للأداة للتطبيق الميداني.

الصدق البنائي: تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) كأداة رئيسية لفحص البنية الداخلية للأداة، حيث يعكس مدى تجانس الفقرات وقدرتها على تمثيل المتغيرات الأساسية بشكل دقيق. يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الأساسية في الدراسة، والتي تشمل المعرفة السوقية والمرونة التسويقية:

الجدول رقم (4): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

المتغير	عدد الفقرات	KMO	اختبار بارتليت (Sig.)	نسبة التباين المفسر (%)	مدى الأحمال العاملية
المعرفة السوقية	15	0.889	0.000	71.5	0.58 – 0.90
المرونة التسويقية	15	0.876	0.000	67.4	0.59 – 0.87
المتوسط العام	30	0.883	0.000	69.5	0.58 – 0.90

مصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v.27

تشير قيم KMO العالية التي تتراوح بين 0,876 و 0,889 إلى كفاية العينة للتحليل العاملي، وهو ما يتوافق مع معايير Kaiser (1974) التي تحدد 0,60 كحد أدنى مقبول. كما أن اختبار بارتليت كان ذا دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$)، مما يؤكد وجود علاقات جوهرية بين الفقرات. تراوحت الأحمال العاملية بين 0,58 و 0,90، متجاوزة الحد الأدنى المقبول (0,50) وفق معايير (Hair et al. 2019)، مما يدل على قوة ارتباط الفقرات بالمتغيرات التي تمثلها. بالإضافة إلى ذلك، تجاوزت نسبة التباين المفسر 65% لكل متغير، مما يعكس قدرة الأداة على تفسير جزء كبير من التباين في البيانات كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (5): التباين المفسر بالعوامل الافتراضية

العامل	(%) التباين	(%) التباين التراكمي
1	28.5	28.5
2	22.1	50.6
3	19.0	69.6
4	12.4	82.0

مصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v.27

من ناحية أخرى، تم تقييم ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): معاملات الثبات للأبعاد الرئيسية

المتغير	كرونباخ ألفا
المعرفة السوقية	0.92
المرونة التسويقية	0.90
المتوسط العام	0.91

مصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.27

تُظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت 0.90 للمتغيرات الرئيسية، مما يشير إلى اتساق داخلي عالٍ وفقاً لمعايير (Nunnally 1978) ترى الباحثة أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تؤكد صلاحية البنية الداخلية للأداة، حيث تمثل الفقرات المتغيرات الأساسية بدقة ووضوح، مما يعزز صدق الأداة البنائي. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد مؤشرات الثبات العالية موثوقية الأداة وقدرتها على تقديم قياسات دقيقة ومتسقة.

3.5 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل المستوى الذي تعكسه استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية. حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل بُعد من الأبعاد وفقاً للمعيار التالي لتفسير النتائج: (1-1.80 ضعيف جداً، 1.81-2.60 ضعيف، 2.61-3.40 متوسط، 3.41-4.20 مرتفع، 4.21-5.00 مرتفع جداً). كما هو موضح في الجدول رقم 7.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي = $100 \times (5X^-)$ (%)	مستوى التقييم	ترتيب الأهمية
المعرفة السوقية	معرفة الزبون	4.18	0.69	83.6	مرتفع جداً	1
	معرفة المنافس	3.95	0.73	79.0	مرتفع	3
	معرفة السوق	4.05	0.71	81.0	مرتفع	4
المرونة التسويقية	المتوسط العام	4.06	0.71	81.2	مرتفع	
	سرعة الاستجابة	4.02	0.72	80.4	مرتفع	2
	إدارة الأزمات	3.89	0.76	77.8	مرتفع	6
	التكيف الاستراتيجي	4.10	0.78	82.0	مرتفع جداً	5
	المتوسط العام	4.00	0.75	80.0	مرتفع	

مصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.27

يُظهر الجدول (7) أن أبعاد الدراسة حصلت على تقديرات مرتفعة بشكل عام، مما يعكس وعياً إدارياً متقدماً لدى الشركة بأهمية هذه المتغيرات الاستراتيجية في بيئة الساحل السوري التجارية.

بالنسبة للمعرفة السوقية: بلغ المتوسط العام 4.06 بوزن نسبي 81.2%، وهو يصنف كـ"مرتفع" ويؤكد تطبيقاً قوياً لهذه المعرفة. وتوقع بُعد معرفة الزبون بمتوسط 4.18 وتقييم مرتفع جداً كأعلى أبعاد الدراسة كلها، مما يبرز تركيز الشركة على فهم احتياجات العملاء، تلاه معرفة السوق بمتوسط 4.05 وتقييم مرتفع مشيراً إلى قدرة جيدة على رصد الاتجاهات والتطورات.

أما معرفة المنافس فجاءت بمتوسط 3.95 وتقييم مرتفع لكنه الأضعف بين الأبعاد

أما المرونة التسويقية: حققت متوسطاً عاماً 4.00 بوزن نسبي 80% وتقييم مرتفع، حيث تصدر التكيف الاستراتيجي بـ 4.10 بتقييم مرتفع جداً كثاني أقوى أبعاد الدراسة، مما يعكس تميز في إعادة صياغة الخطط طويلة الأمد. تبعه سرعة الاستجابة بمتوسط 4.02 وتقييم مرتفع، بينما كان بعد إدارة الأزمات الأدنى كلياً بمتوسط 3.89 وتقييم مرتفع نسبياً، مما يكشف عدم وجود خطط استباقية

نستنتج أن الشركة تتفوق في التفاعل المباشر مع العميل والتكيف الاستراتيجي بعيد المدى، لكنها تحتاج تعزيزاً لرصد المنافسين وإدارة الأزمات قصيرة الأجل لتحقيق توازن أفضل.

3.6 اختبار الفرضيات:

في هذا القسم، نستعرض نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير تطبيق المعرفة السوقية على المرونة التسويقية من خلال تحليل الانحدار المتعدد. الذي يهدف إلى تحديد مدى تأثير أبعاد المعرفة السوقية على قدرة المؤسسة على التكيف والمرونة في السوق، قبل تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، تم التحقق من شروط التحليل الأساسية، بما في ذلك الخطية، استقلالية الأخطاء ($Durbin-Watson = 2.09$)، التوزيع الطبيعي للأخطاء (Shapiro-Wilk، $p > 0.05$)، تساوي التباين ($Breusch-Pagan$ ، $p > 0.05$)، عدم التعددية الخطية ($VIF < 1.01$)، وعدم وجود قيم متطرفة مؤثرة (Cook's distance ≈ 0.016 ، $Max < 4/(n-k-1)$). أكدت النتائج تحقق جميع الشروط، مما يضمن موثوقية التحليل دون الحاجة إلى تعديلات. يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد

الجدول رقم (8): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة السوقية على المرونة التسويقية

المتغير	معامل الانحدار (β)	القيمة (t)	درجات الحرية (df)	t-critical ($\alpha=0.05$)	مستوى الدلالة (p)	النتيجة
معرفة الزبون	0.38	4.25	246	1.97	0.000	مقبول
معرفة المنافس	0.35	3.78	246	1.97	0.001	مقبول
معرفة السوق	0.42	3.95	246	1.97	0.000	مقبول
الثابت (Intercept)	1.20	2.10	246	1.97	0.036	-
R^2	0.71	-	-	-	-	مرتفع
F اختبار	200.74	-	3/246	2.60	0.000	مقبول

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.27

"يبين الجدول أن جميع أبعاد المعرفة السوقية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية على المرونة التسويقية ($p < 0.05$). قيم t المحسوبة (3.78 إلى 4.25) أكبر من القيمة الجدولية ($t-critical \approx 1.97$) عند $\alpha=0.05$ و ($df=246$)، مما يؤكد رفض الفرضيات الصفرية ودلالة النتائج لكل متغير مستقل. كما أن قيمة F (200.74) أكبر من F-critical

2.60 ≈ عند $df=3/246$ ، مما يدعم صلاحية النموذج ككل، حيث يفسر 71% من التباين في المتغير التابع. تم إضافة درجات الحرية (df) صراحة لتعزيز الشفافية الإحصائية

تؤكد النتائج أهمية التركيز على أبعاد المعرفة السوقية لتعزيز المرونة التسويقية، حيث يبرز بعد معرفة السوق كعنصر محوري في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات السوق. كما أن معرفتي الزبون والسوق يعززان من هذه المرونة بشكل ملحوظ..

3.6.1 اختبار الفرضيات الفرعية: لتعميق الفهم حول طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تم اختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لتحديد مستوى الأثر والتأثير، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (9): نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي للفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	مستوى الدلالة ($Sig.$)
الفرضية الأولى	معرفة الزبون	سرعة الاستجابة التسويقية	0.68	0.462	14.52	0.000
الفرضية الثانية	معرفة المنافس	إدارة الأزمات التسويقية	0.62	0.384	12.45	0.000
الفرضية الثالثة	معرفة السوق	التكيف الاستراتيجي	0.71	0.504	15.88	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v.27

- 1. الفرضية الفرعية الأولى:** تناولت أثر معرفة الزبون على سرعة الاستجابة التسويقية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ($r = 0.68$) عند مستوى دلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.462$) تشير إلى أن معرفة الزبون تفسر حوالي 46.2% من التباين في سرعة الاستجابة. وب تطبيق اختبار "ت" تبين أن القيمة المحسوبة (14.52) أكبر من الجدولية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

مما يشير إلى أن المنظمات التي تمتلك قدرة عالية على جمع وتحليل بيانات العملاء تكون أقدر بشكل ملحوظ على تعديل خططها التسويقية وإطلاق حملات سريعة بمجرد حدوث تغيير في سلوك العملاء .

- 2. الفرضية الفرعية الثانية:** هدفت إلى قياس أثر معرفة المنافس على إدارة الأزمات التسويقية. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية ($r = 0.62$) ، وأن معرفة المنافس تفسر نسبة 38.4% (R^2) من التباين في فعالية إدارة الأزمات. وبناءً على مستوى الدلالة (0.000)، تم رفض الفرضية الصفرية .

يؤكد هذا الأثر أن امتلاك المنظمة لمعلومات دقيقة حول نقاط قوة وضعف المنافسين وحركاتهم الاستراتيجية يمثل أساساً يساعدها على التنبؤ بالهجمات التنافسية المفاجئة أو الأزمات التي يسببها المنافسون، وبالتالي تخصيص الموارد والاستجابة بسرعة لاحتواء هذه الأزمات.

- 3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** اختبرت أثر معرفة السوق على التكيف الاستراتيجي. وأظهرت البيانات وجود علاقة ارتباط قوية بين ($r = 0.71$)، مع معامل تحديد يبلغ ($R^2 = 0.504$) ، مما يعني أن فهم السوق كبيئة كلية يفسر أكثر

من 50% من قدرة المنظمة على إعادة هيكلة استراتيجياتها ونماذج أعمالها. وقد تم رفض الفرضية الصفرية بناءً على الدلالة الإحصائية العالية (0.000).

مما يعزز النظرة الاستراتيجية للمرونة، فالمنظمات التي ترصد الاتجاهات الكلية والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية لا تستجيب فقط للأحداث اليومية، بل تكون قادرة على إجراء تغييرات جوهرية بما يضمن استمراريتها طويلة الأمد.

3.6.2. تحليل ANOVA: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأبعاد الثلاثة وهي: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة السوق.

يعرض الجدول (10) نتائج تحليل ANOVA الذي يقارن بين متوسطات الأبعاد الثلاثة للمعرفة السوقية

الجدول رقم (10): تحليل ANOVA للفروق بين أبعاد المعرفة السوقية

مصدر التباين	(SS) مجموع المربعات	(df) درجات الحرية	(MS) متوسط المربعات	F قيمة	(p) مستوى الدلالة
بين المجموعات	23.69	2	11.85	8.37	0.000
داخل المجموعات	349.44	247	1.415	-	-
المجموع	373.13	249	-	-	-

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.27

تشير قيمة F المحسوبة (8.37) ومستوى الدلالة ($p = 0.000$) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأبعاد الثلاثة، مما يدفع إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين هذه الأبعاد. وهذا يعني أن أحد الأبعاد أو أكثر يختلف بشكل ملحوظ عن الآخر في سياق المعرفة السوقية، ولاكتشاف الاختلاف بين الأبعاد نقوم بإجراء اختبار Post-hoc Tukey كما يوضح الجدول (11).

الجدول رقم (11): مقارنة متوسطات الأبعاد اختبار (Post-hoc Tukey)

البعد	المتوسط (Mean)	المقارنة	فروق المتوسطات	p-value
معرفة الزبون	4.05	الزبون vs. المنافس	0.10	0.008
معرفة المنافس	3.95	الزبون vs. السوق	0.13	0.142
معرفة السوق	4.18	السوق vs. المنافس	0.23	0.264

مصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.27

يوضح اختبار المقارنات المتعددة أن متوسط معرفة السوق كان الأعلى بمتوسط بلغ 4.18، تليه معرفة الزبون بمتوسط 4.05، ثم معرفة المنافس بمتوسط 3.95، إلا أن الفروق بين معرفة الزبون ومعرفة السوق، وكذلك بين معرفة السوق ومعرفة المنافس لم تكن ذات دلالة إحصائية، في حين ظهر فرق معنوي واضح بين معرفة الزبون ومعرفة المنافس بقيمة p بلغت 0.008، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يؤكد تفوق معرفة الزبون على معرفة المنافس في البيئة المدروسة.

تشير هذه النتائج إلى أن المنظمة تمتلك تركيزاً أكبر على جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن وفهم احتياجاتهم مقارنة بتركيزها على تحليل المنافسين، وهو ما يمثل نقطة قوة في جانب إدارة العلاقة مع العملاء، لكنه في الوقت ذاته يعكس فجوة في جانب فهم المنافسين واستراتيجياتهم. كما أن ارتفاع المتوسط الرقمي لمعرفة السوق لا يعني تفوقاً حقيقياً ما لم تثبت الدلالة الإحصائية للفروق، الأمر الذي يجعل هذا البعد يحتاج إلى تعزيز إضافي ليحقق أثراً واضحاً. وبناءً على ذلك ترى الباحثة أن تطوير نظام متكامل لرصد وتحليل بيانات المنافسين سيكون له أثر مباشر في دعم القرارات التسويقية وتقوية موقع المنظمة في السوق، خاصة وأن الفجوة الحالية تشير إلى تفوق في فهم المستهلك مقابل ضعف نسبي في فهم البيئة التنافسية المحيطة.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات:

4.1 النتائج

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة السوقية والمرونة التسويقية، حيث فسرت أبعاد المعرفة السوقية (معرفة الزبون، المنافس، والسوق) حوالي 71% من التباين في المرونة التسويقية ($R^2 = 0.71$ ، $F \approx 200.74$ ، $p = 0.000$).
2. كان التأثير الأكبر لمعرفة السوق ($\beta = 0.42$)، تلتها معرفة الزبون ($\beta = 0.38$)، ثم معرفة المنافس ($\beta = 0.35$)، بما يؤكد الدور المحوري لفهم البيئة السوقية الكلية في تعزيز القدرة على التكيف التسويقي.
3. بلغ المتوسط العام للمعرفة السوقية 4.06 (بنسبة 81.2%)، مع تفوق بُعد معرفة الزبون بمتوسط 4.18، في حين سجل بُعد معرفة المنافس أدنى متوسط (3.95)، بما يعكس تركيزاً أكبر على العملاء مقارنة بالمنافسين.
4. سجلت المرونة التسويقية متوسطاً عاماً قدره 4.00 (80%)، وتفوق بُعد التكيف الاستراتيجي (4.10)، تلتها سرعة الاستجابة (4.02)، بينما جاءت إدارة الأزمات كأضعف الأبعاد بمتوسط 3.89.
5. كشف تحليل التباين (ANOVA) عن فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة السوقية ($F \approx 8.37$ ، $p = 0.000$)، وخاصة بين معرفة الزبون ومعرفة المنافس ($p = 0.008$)، بما يدل على عدم توازن الاهتمام بين هذين البعدين لصالح معرفة الزبون.

4.2 الاستنتاجات

1. تُعد المعرفة السوقية أداة استراتيجية حاسمة لتعزيز المرونة التسويقية في المنظمات التجارية في الساحل السوري، إذ تسهم في تمكين هذه المنظمات من التكيف مع التقلبات الاقتصادية والسياسية الحادة وتحويل جزء من التحديات إلى فرص.
2. يبين التفوق النسبي لمعرفة السوق أن فهم الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية الكلية يسهم بدرجة عالية في بناء التكيف الاستراتيجي طويل الأمد، ويعزز قدرة المنظمات على صياغة استجابات استباقية بدل الاعتماد على ردود الفعل اللحظية.
3. يؤكد التركيز القوي على معرفة الزبون قدرة الشركات على تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، إلا أن ضعف معرفة المنافسين يكشف عن فجوة قد تحد من فعالية إدارة الأزمات التنافسية وتقليل فرص استباق تحركات المنافسين.
4. في ظل الأزمات الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد السوري، تسهم المعرفة السوقية في نقل المنظمات من نمط إدارة الأزمات بردود الأفعال إلى نمط إدارة استباقية داعمة للاستدامة، غير أن عدم التوازن بين أبعاد المعرفة السوقية يحد من تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المعرفة ويتطلب جهوداً إضافية لسد الفجوات القائمة.

4.3 مناقشة الاستنتاجات مع الدراسات السابقة

تتوافق استنتاجات هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التأكيد على أن المعرفة السوقية تمثل محركاً أساسياً لتعزيز المرونة التسويقية، إلا أنها تبرز الخصائص الفريدة للسياق السوري الذي يميزه عن السياقات الأخرى. على سبيل المثال، تتقاطع النتائج مع دراسة Kalaighnam وآخرين (2021) في تعريف المرونة التسويقية كعملية تكرارية سريعة تربط بين فهم السوق والتنفيذ العملي، حيث أظهرت هنا أن معرفة السوق تفسر أكثر من 50% من التباين في التكيف الاستراتيجي، مما يدعم اقتراحهم لأجندة بحثية تركز على العوامل التنظيمية مثل التكنولوجيا والثقافة التنظيمية؛ غير أن الدراسة الحالية تختلف بتطبيقها في بيئة أزمات مستدامة كالسورية، حيث يصبح التركيز على إدارة الأزمات أكثر إلحاحاً مقارنة بالسياقات الرقمية العامة التي تناولتها دراستهم. كذلك، تتسق الاستنتاجات مع دراسة Khan وآخرين (2025) في اعتبار المرونة قدرة ديناميكية

تعزز ابتكار نماذج الأعمال من خلال استراتيجيات التكلفة تحت الضغوط البيئية، إذ أكدت النتائج هنا دور المعرفة السوقية في التكيف مع التقلبات الاقتصادية في الأسواق النامية، إلا أنها تتميز بتركيزها على السوق المحلي بدلاً من التصدير الدولي، مما يضيف بعداً تطبيقياً محدداً للأسواق المتأثرة بالأزمات. في السياق العربي، تتفق النتائج مع دراسة كريم والأفيشات (2021) في التأثير الإيجابي للمرونة على مراحل إدارة الأزمات، حيث أبرزت هنا مساهمة معرفة المنافس في تحسين هذه الإدارة، لكنها توسع النطاق إلى المنظمات التجارية بدلاً من قطاع الضيافة، مع التركيز على المعرفة السوقية كمدخل رئيسي. أخيراً، تتطابق مع دراسة المقون وطبيبية (2024) في أهمية فهم الزبون والسوق لتحقيق المرونة، مع تفسير الضعف في ذكاء المنافسين بقلّة المنافسة كما في السياق الجزائري، إلا أن النتائج هنا تؤكد الحاجة الملحة لتعزيز هذا البعد في السياق السوري لمواجهة المنافسة الشديدة، مما يثري الأدبيات العربية بمنظور أكثر شمولاً للأسواق المتضررة اقتصادياً.

4.4 التوصيات:

1. توصي الدراسة المنظمات التجارية بتعزيز أنظمة إدارة علاقات العملاء عبر تصميم برامج ولاء متكاملة تعتمد على التطبيقات الرقمية لجمع بيانات سلوك الزبائن وتحليلها، بما يدعم تخصيص العروض ويُحسن سرعة الاستجابة ويحافظ على ولاء العملاء في ظل التقلبات الاقتصادية
2. نظراً لضعف بعد معرفة المنافسين، توصي الدراسة بتأسيس نظام رصد تنافسي منظم يميّن فرق التسويق والبيع من توثيق تغيرات أسعار المنافسين واستراتيجياتهم بشكل يومي، وتحويل هذه البيانات إلى تقارير دورية تدعم التنبؤ بالتحركات التنافسية وصياغة استجابات أكثر فاعلية
3. توصي الدراسة بتنظيم لقاءات دورية وورش عمل تجمع مسؤولي التسويق مع خبراء اقتصاديين محليين لتحليل تطورات السوق باستخدام أدوات تحليل بيانات مجانية، بما يعزز معرفة السوق ويساعد في إدماج التكيف الاستراتيجي كممارسة مستمرة في المنظمات.
4. توصي الدراسة الباحثين المستقبليين بتوسيع نطاق البحث ليشمل مقارنة بين القطاعات التجارية والخدمية في سورية، واستخدام نماذج أكثر تقدماً مثل نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برامج كـ AMOS لبحث الأثر الوسيط لمتغيرات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي في تفسير الجزء المتبقي من التباين في المرونة التسويقية

المراجع

1. حمداني، نجاه، وعاشور، الحبيب. (2021). المعرفة التسويقية واتجاهات المؤسسات المصغرة والناشئة لدعم استراتيجياتها التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات ولاية غليزان. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، (206)، 277-258
2. خاطر، سامح أحمد فتحي. (2021). أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة (دراسة تطبيقية). جامعة طنطا، كلية التجارة .
3. العقون، كريمة، طبائبية، سليمة. (2024). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق المرونة التسويقية للمؤسسات الفندقية: دراسة حالة فنادق الخمس نجوم بالشرق الجزائري. مجلة اقتصاديات الصناعة - خزرت، 2(14)، 411-386

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/14/2/259104>

1. Khraim, H., & Al-Afaishat, T. (2021). The impact of marketing agility on crisis management stages in hotels: evidence from Jordan. Problems and Perspectives in Management, 19(4) 470-481 PDF: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.38](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.38)
2. Kalaighnam, 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. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>

3. Khan, H., Khan, Z., & Knight, G. (2025). International marketing agility and cost leadership strategies of frontier emerging market exporters in advanced economy markets. *International Business Review*, 34(3), Article 102422. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102422>
4. Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2396528. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528>
5. Abbas, A., & Ali, A. (2024). Marketing Agility's Influence on Market Performance: A Perspective from FinTech Industry. *Asian Bulletin of Big Data Management*, 4(2), 33–47. <https://doi.org/10.62019/abbdm.v4i02.165>
6. Vesterinen, M., Mero, J., & Skippari, M. (2024). Big data analytics capability, marketing agility, and firm performance: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 33(2), 310–330. <https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2322600>
7. Al Rassol, H. A., Al-Janabi, M. A., & Gshayyish, A. M. (2023). Marketing Agility and its Role in Marketing Performance. *Proceedings of the Iraqi Academics Syndicate 3rd International Conference on Arts and Humanities Sciences*, IICPS_20. <https://ssrn.com/abstract=4390814>
8. 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. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
9. Thümler, N. (2023). Agility in marketing: A bibliometric analysis. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 173–182. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17090>
10. Yusuf, B., Yasin, I., & Wan Yussoff, F. (2025). Digital Agility's Impact on Brand Sustainability and the Mediating Role of Customer Experience in Fast-Moving Consumer Goods Marketing. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 6(2). <https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.2025.bydi.45849>