

تأثير التوجه السوقي الاخضر في التعافي التسويقي
دراسة استطلاعية في عدد من شركات انتاج الالبان الخاصة في العراق *

The impact of the green market orientation on the marketing recovery

An exploratory study in a number of private dairy production companies in Iraq

أ.م.د. الهام ناظم عبد الهادي
Assoc. Prof. Ilham N. Abdel Hadi
ilham.nadhom@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

University of Karbala / College of
Administration and Economics /
Department of Business
Administration

أ.د أحمد كاظم بريس
Prof. Ahmed K. Press
ahmed.k@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

University of Karbala / College of
Administration and Economics /
Department of Business
Administration

الباحث أمجد حميد إسماعيل
Amjad H. Ismael
Amjad.h@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

University of Karbala / College of
Administration and Economics /
Department of Business
Administration

المستخلص: يسعى البحث إلى بيان مستوى تأثير التوجه السوقي الاخضر في التعافي التسويقي، وتعريف مفهومهما، وتحديد قوة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين في شركات انتاج الالبان الخاصة في العراق، بغية تحديد عدد من وسائل بناء قدرة تنافسية ومواجهة كبار المنافسين والتغلب عليهم أو ايجاد سوق جديدة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، وتبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها مواضيع تسويقية واستدامة بيئية، تمثلت عينة الدراسة بـ (400) موظفاً و (2048) زبوناً للشركات المستهدفة التي بلغ عددها (38) شركة في عموم العراق، وتم استطلاع آراء العينة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض وأجريت عليها المعالجات الاحصائية، خرج البحث بعدد من الاستنتاجات منها ان التوجه السوقي الاخضر كاستراتيجية حديثة، والتي من خلالها يمكن للشركات الصغيرة وحديثة التأسيس ان تنافس كبار منافسين السوق بل وحتى فادته، وذلك من خلال تحقيق التعافي التسويقي، فضلاً عن ضعف علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث بشكل عام في الشركات عينة البحث، وهذا يشير الى عدم اهتمام الشركات المبحوثة بتحقيق التعافي التسويقي وزبائنها بالتوجهات الانتاجية والسوقية الخضراء، اما اهم توصيات البحث هي اعادة النظر بالتوجهات السوقية للشركات المبحوثة وجعلها خضراء تماشياً من توجهات الاستدامة البيئية، كما يتوجب على الشركات المبحوثة ان تلتفت انتباه الزبائن الى انها تعتمد التوجهات الخضراء في انتاج وتسويق منتجاتها.

الكلمات المفتاحية: التوجه السوقي الاخضر، التعافي التسويقي، شركات انتاج الالبان الخاصة في العراق.

Abstract: The research seeks to show the level of impact of the green market orientation in the marketing recovery, and the definition of their concept, and determine the strength of the relationship of correlation and influence between the two variables in private dairy production companies in Iraq, in order to identify a number of means of building competitiveness and confronting major competitors and overcoming them or finding a new market to meet the needs and desires of customers constantly changing, and highlights the importance of the study by addressing marketing topics and environmental sustainability, The study sample was (400) employees and (2048) customers of the targeted companies, which numbered (38) companies throughout Iraq, The opinions of the sample were polled through a questionnaire prepared for this purpose and conducted statistical treatments, the research came out with a number of conclusions, including that the green market orientation as a modern strategy, through which small and newly established companies can compete with major market competitors and even its leaders, through achieving marketing recovery, as well as the weakness of the correlation and influence between the two research variables in general in the research sample companies, This indicates the lack of interest of the surveyed companies to achieve marketing recovery and their customers with green production and market orientation , but the most important recommendations of the research are to reconsider the market orientation of the surveyed companies and make them green in line with the orientation of environmental sustainability, and the surveyed companies must draw the attention of customers to the fact that they adopt green orientation in the production and marketing of their products.

Keywords: Green Market Trend, Marketing Recovery, Private Dairy Companies in Iraq.

1-المقدمة:

تركز معظم الشركات الانتاجية والخدمية العالمية اهتمامها صوب تسويق ما يمكن انتاجه ومحاولة تقديم منتجات يمكن من خلالها الحفاظ على البيئة الطبيعية من التلوث ومواردها من النضوب، ويتم ذلك من خلال ايجاد واعتماد وسائل واساليب وتوجهات تسويقية حديثة، والتي منها التوجه السوقي الاخضر والتعافي التسويقي.

يحاول البحث الحالي معالجة مشاكل حقيقية ومهمة تتعلق بكل من نجاح ومستقبل الشركات ميدان البحث، وحاجات ورغبات الزبائن وتوجهاتهم الخضراء، الى جانب الحفاظ على البيئة الطبيعية، ويهدف البحث الى توضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه السوقي الاخضر) مع المتغير المعتمد (التعافي التسويقي)، وتشخيص الدور والتعرف على مستوى تطبيق التوجه السوقي الاخضر في الشركات المبحوثة، اضافة الى التعرف على مستوى تأثير ابعاد التعافي التسويقي لدى زبائن تلك الشركات.

اشتمل البحث الحالية على اربعة مباحث تضمن الأول المنهجية فيما خصص المبحث الثاني لبيان الجانب النظري والفكري لمتغيرات البحث وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني واخيرا تضمن المبحث الرابع على اهم استنتاجات وتوصيات التي توصل اليها الباحث.

2-المبحث الاول: منهجية البحث

1-2 مشكلة البحث

انطلاقاً من مواكبة الفكر التسويقي المتجدد وما تفرضه البيئة المتسارعة من تحديات جمة تواجه عدة من المنظمات العراقية بشكل عام، ومجال الانتاجي منها بشكل خاص. وجد الباحث هنالك ضعف من وجهة نظر المديرين في جانب التوجه السوقي الاخضر بسبب عدم توافر الأدوات المناسبة التي تضمن تحقيق الابداع الكاسح في قطاع صناعة منتجات الالبان وهذا يولد عدة اخفاقات في اداء ادارة التسويق، لذا تسعى الشركات بشكل عام وادارة التسويق خاصة للتركز على الطريقة التي تستطيع من خلالها ان تحقق الميزة التنافسية بقوة، ويتم ذلك عادة عن طريق الممارسات التسويقية الملائمة والمستحدثة التي يمكن ان تطبقها في الواقع الميداني من أجل تحقيق القوة التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية او زيادتها، لذا اصبح التوجه السوقي الاخضر مهماً في تحقيق التعافي التسويقي، وبناءً على ما تم ذكره آنفاً، يمكن تحديد، مشكلة البحث بمجموعة تساؤلات الآتية:

* ما هو مستوى العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث، بأبعادها على مستوى مجتمع البحث؟

* ما هو مستوى التأثير المباشر بين التوجه السوقي الاخضر بأبعاده والتعافي التسويقي، على مستوى مجتمع البحث؟

2-2 أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من ضرورة مواجهة التحديات التسويقية الجديدة التي أفرزتها البيئة الحالية لشركات الأعمال، ويمكن الاستفادة منها عبر التهيو والاحتياط لتلك التحديات وما ينتج عنها من أساليب تسويقية جديدة تستفاد منها الشركات المبحوثة وغيرها في كيفية مواجهة التحديات البيئية.

ومن هنا تتجلى أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- تعزيز فهم شركات ميدان البحث لمفهوم التوجه السوقي الاخضر عبر اكتساب معارف جديدة واستعمال احداث التقنيات مواكباً لعصر التكنولوجيا.
- تقليل كلف التسويق التي تتحملها شركات المبحوثة عبر اعتماد توجهات حديثة للتسويق والابتعاد عن أساليب التسويق التقليدية الأكثر كلفة.
- توفير الشركة المنتجات التي يحتاجها الزبون بما يساعده على رسم صورة ذهنية ايجابية إزاء علامة شركات المبحوثة أو منتجاتها بما يعزز ولائه لها.
- تعزيز السلوك الشرائي لدى المستهلك للاسم والعلامة التجارية للشركات المبحوثة ومنتجاتها.

2-3 أهداف البحث

يعد هذا البحث واحد من البحوث المعاصرة بل الحديثة، التحليلية التي تضمنت إحدى التوجهات التسويقية المستحدثة، وتحديداً يهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف التي تتمثل بالآتي:

- توضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه السوقي الاخضر) مع المتغير المعتمد (التعافي التسويقي).
- تشخيص الدور والتعرف على مستوى تطبيق التوجه السوقي الاخضر في الشركات المبحوثة.
- التعرف على مستوى تأثير ابعاد التعافي التسويقي لدى زبائن الشركات المبحوثة.

2-4 فرضيات الدراسة

صيغت فرضيات البحث على وفق مشكلة وأهداف والمخطط الفرضي للدراسة وبصيغة العدم، ويمكن إدراج فرضيات البحث ضمن ثلاث محاور رئيسية وهي فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير، وفرضيات التأثير التفاعلي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد للدراسة، وتتكون كل فرضية رئيسية من عدد من الفرضيات الفرعية وكما موضحة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: فرضية الارتباط

H1 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الاخضر بأبعاده والتعافي التسويقي بأبعاده، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H11 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين بعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

H12 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين بعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

H13 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين بعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية التأثير

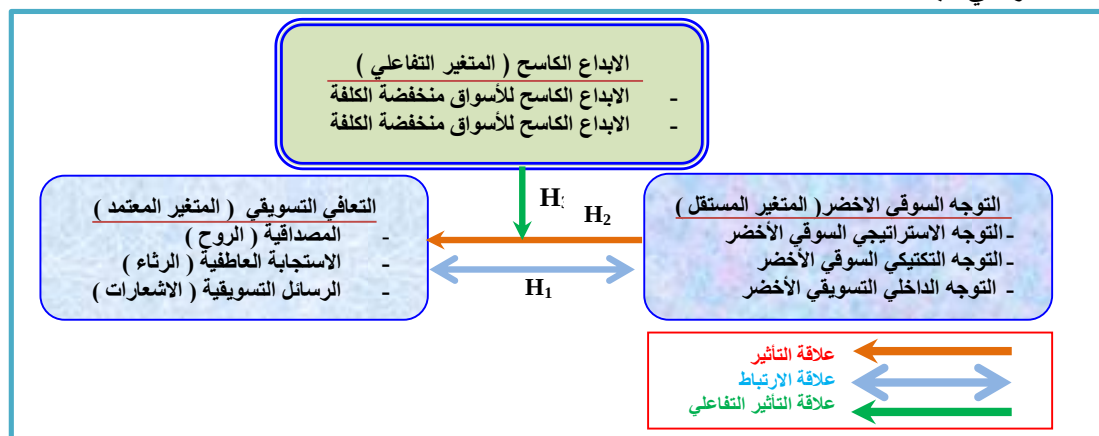
H2 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الاخضر بأبعاده والتعافي التسويقي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H21 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

H22 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

H23 لا توجد علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

5- 2 المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

6-2 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع البحث بـ (38) شركة متخصصة بإنتاج الالبان منتشرة في عموم العراق ومسجلة رسمياً لدى الجهات الحكومية المختصة، فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية قصدية لتمثل مجتمع الدراسة، تمثلت هذه العينة بـ (400) موظف يعملون في الشركات المبحوثة. هذا إلى جانب عينة عشوائية قصدية من زبائن الشركات المبحوثة تمثل عددهم بـ (2048) الذين تم توزيع استبانة الاستبيان الكترونياً عليهم.

وتم التجميع بين استمارات الاستبيان الموزعة على العاملين في الشركات المبحوثة والاستمارات الموزعة على زبائن تلك الشركات باعتماد برنامج (Spss V.23) بأستخدام (Aggregate Data).

3-المبحث الثاني: الجانب النظري

3-1 أولاً: التوجه السوقي الاخضر

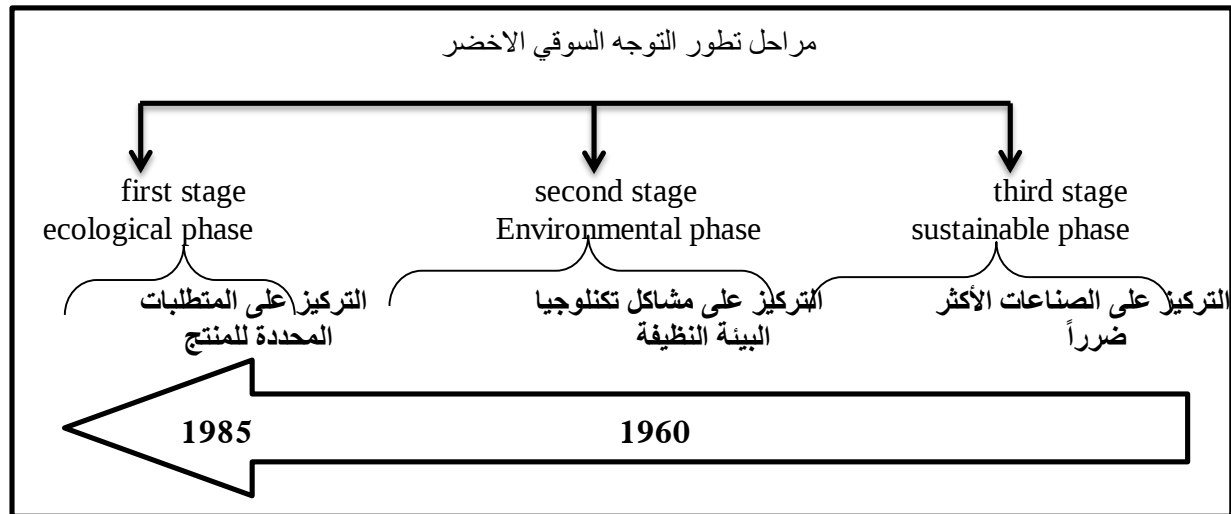
3-1-1 ظهور التوجه التسويقي الأخضر

جذبت قضايا البيئة إهتمام الكثير من الشركات حول العالم (441 ; 1999 , kalafatis)، واصبحت إدارة الموارد والبيئة من أكثر الأولويات المعتمدة في جميع أنشطة الشركات ومنها التسويق، وذلك بقصد تلبية متطلبات التوجه البيئي (503 : 2001 , Laroche etai)، ومن المعروف أن الشركات اليوم تعمل في ظل منافسة شرسة عبر تقديمها منتجات صديقة للبيئة، الأمر الذي توجب على إدارة التسويق أن تفهم التسويق الأخضر بمفهومه الشامل وإعتماده بشكل جديد كونه بعد الأداة المسؤولة عن تحديد وتوقع وتلبية متطلبات الزبائن بطرق مربحة ومستدامة (Toryanto & Indriani , 2022 : 3052)، إذ تشير الأستدامة الى الأنشطة الآمنة ذات النفايات قليلة الخطورة على البيئة.

ويتحول بشكل مستمر العديد من الزبائن ببطل إلى شراء منتجات خضراء رغم إرتفاع أسعارها نتيجة لتحول توجهات الزبائن باتجاه استدامة البيئة، والعوامل البيئية تلعب دوراً مهماً في مختلف الصناعات (Erdogan & Baris , 2007 : 604) نتيجة زيادة الطلب على المنتجات الخضراء بشكل مستمر، الى جانب إدراك الزبائن الآثار السلبية لأنبعاثات الكربون والمخلفات الصناعية، الأمر الذي أوجب على المصنعين إعتماد برامج صناعية بيئية خضراء من أجل الحفاظ على نمو صناعتهم وإستدامتها (5 : 2007 , kasim).

تمت الإشارة مسبقاً الى أن معنى التسويق الأخضر بأنه يتعلق بعدة مسميات منها (التسويق المستدام ، التسويق العضوي ، التسويق البيئي ، التسويق الصديق للبيئة ، وغير ذلك) وقد اعتاد المهتمين على إستخدام هذه المسميات بشكل

متبادل رغم إنها ليست مرادفات بل أنها تكون تحت مظلة التسويق الأخضر الذي تطورت مكوناته عبر مراحل مختلفة. (53 : 2019 , Vilkaite & Shackuskiene) منذ عام 1960 وكما موضح في الشكل (2) .



الشكل (2) مراحل تطور التوجه السوقي الأخضر

Source: Vilkaite-vaitone Neringa and skackauskiene loan (2019), " **Green marketing orientation : evolution, Conceptualization and potential benefits** ", Open Economics, Vol. 2, No. 10.

يتبين من خلال الشكل أعلاه إلى أن المرحلة الأولى تؤكد على ضرورة جعل جميع الأنشطة التسويقية بمثابة علاج لمشاكل البيئة، من خلال تقليل انبعاثات غاز CO₂ وكذلك المخلفات الصناعية الأخرى، (Zampese) (185 : 2016 , etal. , إذ كانت الصناعات بمختلف أشكالها أكثر ضرراً للبيئة ولذلك فقد ركز الباحثين والمهتمين على الملوثات المختلفة المتولدة في الخطوط الإنتاجية الأمامية لمختلف العمليات الصناعية في مختلف الشركات الإنتاجية. (Papadas et al. , 237 : 2017)

قدمت هذه المرحلة فائدة مهمة جداً وهي توعية الحكومات بأضرار الصناعات المختلفة التي تلحق بالبيئة وكانت هذه الخطوة بداية لظهور التسويق الأخضر والإعتراف به حكومياً كشكل من أشكال الاستجابة البيئية. وفي النصف الثاني من ثمانينيات القرن الماضي أثارت التغيرات في ملامح البيئة الطبيعية الاجتماعية والتجارية قضايا البيئة ضمن مجال التسويق الأخضر، إذ ركز المسوقون على تطبيق التكنولوجيا النظيفة في تصميم وإنتاج منتجات مبتكرة بغية التقليل من التلوث والنفايات الضارة بالبيئة (Lazar , 47 : 2017) عبر تقليل إستهلاك الموارد الضارة بالبيئة، كما أنها عملت على تحديد وتحجيم المشاكل البيئية للحد من تدمير النظام البيئي، ولم يقتصر التسويق الأخضر في هذه المرحلة على الصناعات الأكثر ضرراً فحسب بل شملت الصناعات الإلكترونية والسياحية والملابس وأصبحت قضايا البيئة إحدى عوامل المنافسة شديدة التأثير وسريعة التسابق (Papadas et al., 2017:37) في هذه المرحلة واجهت الشركات في مختلف الصناعات تحديات عدة تتعلق بتوجهات الإنتاج الخضراء إلى جانب عدم ثقة الزبائن في توجهات الشركات البيئية، الأمر الذي دفع بالشركات إلى تبني التسويق الأخضر بجدية عالية، إذ زاد الاهتمام في مجالات التسويق الأخضر المختلفة بشكل ملحوظ بداية التسعينيات من القرن الماضي ألا أنه أنخفض بسرعة كون غالبية الشركات كانت تنظر إلى قضايا التسويق الأخضر مجرد كلفة إضافية غير مبررة فضلاً عن كونه يقيد وظيفة التسويق كثيراً. (Vilkaite & Skackauskiene , 55 : 2019)

وتجدر الإشارة إلى أن أول ظهور لمفهوم التوجه السوقي الأخضر كان في التسعينيات من القرن العشرين، وتحديدًا عندما نشر كل من (Slater & Narver) و (Kohli & Jaworsky) في سنة 1990، دراستين مازالتا تُعتمدان كمرجع في أغلب الدراسات التي لها علاقة بالتوجهات السوقية الخضراء. (Raaij, 2015 : 13) تؤكد بحث كل من Slater & Narver أن رؤية الشركة للتوجه السوقي الأخضر يمثل ثقافة تركز على ثلاث أبعاد أساسية (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التوجه بالوظائف (العمليات الداخلية)). (Tornyanto & Indirani , 3035 : 2022)

أما بحث Kohli & Jaworsky فقد تناولت التوجه السوقي الأخضر كأحد تطبيقات التوجه التسويقي، الذي يتكون من ثلاث أنشطة تتعلق بالاستخبارات التسويقية آراء الزبائن الحاليين والمتوقعين كسبهم مستقبلاً، وهذا يتطلب نشر المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للشركة مع تأكيد إيصالها إلى كل قسم ووحدة لضمان تحقيق الاستجابة الفاعلة لمتطلبات الزبائن والتمكن من مواجهة المنافسين.

عند مطلع القرن الحالي بدأ الاعتراف بالمشاكل البيئية على مستوى العالم كنتيجة لنظم الإنتاج والإستهلاك غير المستدام مما دفع إلى تطور التوجه السوقي الأخضر بشكل متزايد وهنا ظهرت المرحلة الثالثة من مراحل تطور التوجه التسويقي الأخضر والتي تمتاز بكونها مرحلة الأستدامة وذلك عام 2000 مع زيادة المبادرات المتطلبات المحددة لإستهلاك

المنتج ذات التأثير المنخفض على البيئة ، وأصبح التسويق أكثر جاذبية وأزداد تغلغه في جميع الأنشطة بغية ضمان خضرتها وتقليل تكاليف الحفاظ على البيئة وتحقيق الاقتصاد المستدام ، (Vilkaite & Skackaus-Kien , 2019 : 55) تثير مرحلة الإستدامة مطلباً خاصاً للإنتاج والإستهلاك لتقليل الضرر المتوقع أن تواجهه الأجيال القادمة ، (peattie , 2001 : 3) ضمن هذه المرحلة أكتسب التسويق الأخضر أهمية كبيرة لدى العديد من الشركات وفي مختلف الصناعات عبر تطبيق مبادئ التسويق المستدام .

يولد الضغط البيئي الى جانب وعي المستهلك تجاه حماية البيئة العديد من الاتفاقيات الدولية والتي منها (Montreal Protocol , Kyot Protocol) والتشريعات الحكومية التي تقيد عمل الشركات ضمن اطار حماية البيئة واستدامتها، إذ يرغب المستهلك بشراء منتجات ذات تأثير أقل على البيئة مع تشجيعهم في الحفاظ عليها (Chang & Eang , 2010 : 2837) وتعد التشريعات القانونية والبنود الاتفاقيات الدولية موجه قوي للصناعات باتجاه إيجاد منتجات خضراء، (Zhou , 2018 : 859) ونتيجة طلب الزبائن المتزايد على المنتجات الخضراء تندفع الشركات بشكل تنافسي كبير الى ابتكار العديد من المنتجات الخضراء والتي تضمن إستدامة عملها وميزتها التنافسية، (Sarkar , 2012 : 41) وهنا يظهر دور الابتكار الريادي المهم في تنمية الاقتصاد (Block etal. , 2016 : 63) كما يمكن جعل الابتكار الأخضر توجه إستراتيجي يحرص على تقليل الآثار السلبية للأعمال الصناعية والتجارية وبما يساهم في الإستدامة البيئية .

2-1-3 مفهوم التوجه السوقي الأخضر

يعود اول ظهور للتوجه السوقي الأخضر ضمن دراسات وابحث التسويق الى عام 1960 ضمن مفاهيم مختلفة تمثلت بـ (التسويق العضوي، التسويق البيئي، التسويق المستدام، التسويق الصديق للبيئة) Vilkaite & Shackauskiene (53 : 2019) ، كضرورة ملحة لتتمكن الشركة من تحقيق الاستقرار النسبي على مستوى بيئتها والحفاظ على ذلك الاستقرار لاطول فترة زمنية ممكنة، الا ان ذلك صعب جداً في ظل التغيرات البيئية المتسارعة جداً، الامر الذي جعل اغلب الشركات تفشل في تحقيق التكيف الجيد مع بيئتها، وهذا انعكس على فشل الشركات في الاحتفاظ بزبائنها، مما دفع بالشركات الى البحث عن توجهات واساليب جديدة تزيد من حصتها السوقية وقوتها التنافسية، وبما ينسجم ومسؤولياتها تجاه الزبون والمجتمع بشكل يفوق اهتمامها بالارباح المادية، ونتيجة للتطورات التي شهدتها العقدين الاول والثاني من القرن العشرين توجب على الشركة تغيير افكارها وتوجهاتها التسويقية لتكون اكثر مرونة وشمولية، ونتج عن ذلك ما يسمى اليوم بالتوجه السوقي الأخضر، الذي يشترط شمول جميع الادارات والاقسام والانشطة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة بالتوجهات السوقية الخضراء. (Jaworsky & Kohli , 1990 : 20)

يشار الى التوجه السوقي الأخضر وفقاً لبحث Kohli and Jaworsky بأنه يمثل استحداث استخبارات سوقية خضراء عن حاجات الزبائن ورغباتهم الخضراء الحالية والمستقبلية لاشباعها عبر نشر البيانات والمعلومات لجميع اجزاء الشركة واحداث استجابة واسعة وسريعة، (Thorhallar & Shalk , 2009 : 3) في حين يشار الى مفهوم التوجه السوقي الأخضر بأنه ثقافة الشركة التي تتعد فيها بايجاد اعلى قيمة للزبائن بشكل مستمر، وهذا ما تؤكدته بحث Slater and Narver وبشكل عام يتضمن المعنى العام للتوجه السوقي الأخضر توجيهين أساسيين هما: (Narver etal. , 2004 : 336)

أ- التوجه السوقي الأخضر التكيفي

وهو يمثل محاولة الشركة في فهم وتلبية حاجات ورغبات الزبائن (السوق) الخضراء وأن يتم اعتماد أقصى مستويات التكيف التسويقي للتمكن من تقديم منتجات خضراء قادرة على تلبية تلك الحاجات والرغبات ، وهذا يتم في ضوء المراقبة المستمرة والدقيقة للزبائن من قبل الشركة عبر بحوث التسويق الفعالة والفهم الجيد لظروف الزبائن وكذلك فهم ظروف السوق (Atuahene Gima etal. , 2005 : 464) وهذا ما يسمى بسلوك الشركة تجاه السوق ، والذي يعد مهم جداً وأساسياً لفكر وممارسات التسويق للشركة (Hult etal. , 2001 : 900) ويبقى التوجه السوقي الأخضر المعتمد على التكيف فقط غير كافي لدعم الموقع الريادي للشركة في السوق ، وذلك لانه يجعل الشركة تركز على الحاجات والرغبات الحالية للزبائن دون الاهتمام بالحاجات والرغبات المستقبلية له .

ب- التوجه السوقي الأخضر الإستباقي

يشير التوجه السوقي الأخضر الإستباقي الى محاولة الشركة لفهم حاجات ورغبات الزبائن الخضراء الكامنة (المستقبلية أو غير المكتشفة) ، وهذا يعمل على تنشيط الدور التجاري للشركة بشكل كبير بغض النظر عن مدى قوة محاولات الشركة لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الخضراء ، وهنا يتوجب على الشركة أن يكون توجهها السوقي الأخضر الإستباقي يعتمد كلياً على الابتكار واعتماد كمنهج عمل للتمكن من معرفة حاجات ورغبات الزبائن الخضراء وتطوير المنتجات الخضراء لتكون قادرة على تلبية تلك الحاجات والرغبات وهذا لا يتم إلا بتطوير وتخضير العمليات الداخلية للشركة لتتمكن من تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالتوجه السوقي الأخضر الإستباقي (Narver etal. , 2004 : 338) وهذا يوفر رؤيا أعمق لفهم توجهات الزبائن والسوق الخضراء .

إستناداً الى ما سبق فإنه لا بد من الإشارة الى وجود مدرستين فكريتين مختلفتين تناولت مفهوم التوجه السوقي الأخضر ، الأولى (المدرسة التكيفية) تركز على القدرة التكيفية للشركة ضبط التنظيم إزاء التوجه السوقي الأخضر وقياس درجة وسرعة وقوة ذلك التوجه من خلال قياس وتحديد مستوى ذكاء الزبائن والمنافسين وإمكانية التعلم ونشر

الذكاء والاستجابة له لديهم وهذا كله تحت مظلة التوجيهات الاجتماعية الخضراء والأحكام والقوانين البيئية النافذة. (Kurtinaitiene, 2005 : 115)

أما المدرسة الثانية (الإستباقية) فإنها ترى من التسويق الأخضر الإستباقي يمثل مفهوم تجاري تنافسي شامل يعتمد على التوجهات الخضراء للزبائن والمنافسين والمجتمع والحكومات في توجيه إستراتيجيات الشركة وعمليات لتكون خضراء. (Kobylanski & Szulc , 2011 : 642) تمييز مفهوم التوجه السوقي الأخضر بعدة مفاهيم لعدد من الباحثين والمهتمين في هذا المجال وذلك نتيجة إختلاف وجهات نظرهم والتي ركز على زاوية معينة أو أكثر. ويرى الباحث ضرورة المزج بين توجهات كلا المدرستين سابقتي الذكر (المدرسة التكيفية والمدرسة الاستباقية)، كونه يرى أنه من الضروري اجراء عمليات التكيف بفاعلية عالية جدا مع تأكيد الاهتمام الاستباقية لضمان تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، وهذا ما يضمن توليد توليفة من مزايا توجهات كلا المدرستين وتحقيق الاستفادة القصوى منهما. كما يعرف التوجه التسويقي الأخضر على أنه عمليات تسويقية تتعدى التسويق المؤسسي الأساسي المعتمدة على توجه الشركة للسوق، كونه يعتمد إستراتيجيات خضراء طويلة الأمد تهدف الى تلبية توقعات السوق من خلال التنافس المسؤول ببنياً للموارد (Bansal , 2005 : 198) كما يشار إليه كونه يمثل توجه إداري تسويقي يبني طويل الأمد أكثر مسؤولية من منهج التوجه التسويقي في الإدارة الإقتصادية الجزئية، (Mitchell et al. , 2010 : 165) كما يعرف التوجه السوقي الأخضر على أنه عامل رئيسي يؤثر على الإجراءات والأداء التنظيمي لجعلها أكثر خضرة لتحقيق آثار إيجابية محتملة من خلال اعتماد بحوث التسويق الأخضر (Chahal et al. , 2014 : 340) وكذلك عرف التوجه السوقي الأخضر على أنه إستراتيجية عمل تمكن الشركة من من تطوير وتعزيز السلع والخدمات الصديقة للبيئة التي يقدرها الزبائن (chen et al. , 2015 : 480) في حين تمت صياغة مفهوم التوجه السوقي الأخضر على أنه عملية لمعالجة التوجه الشامل للشركة تجاه البيئة الطبيعية (Papadas et al. , 2017 : 237) كما يوصف التوجه السوقي الأخضر بأنه نموذجاً مفاهيمياً يصف كيف يمكن لرجال الأعمال بناء شركة باستخدام نظام القيمة المضافة الخضراء (Amegbe et al. , 2017 : 102) عبر توظيف رأس المال الفكري الأخضر والموارد والقدرات الخضراء المتاحة بما يمكن إنتاج منتجات خضراء مبتكرة وفقاً لإستراتيجيات خضراء طويلة الأمد لضمان تحقيق أهداف إجماعية وبيئية وإقتصادية بشكل متوازن ولجميع الأطراف ذات المصالح .

كما يعبر عن التوجه السوقي الأخضر بأنه جو تنظيمي ثقافي يشجع تضافر الجهود الجماعية لإستكشاف وإرضاء الزبون وزيادة قيمته للتمكن من تحقيق أرباح عالية (Liao,2017:2) في حين تمت الإشارة الى ان التوجه السوقي الأخضر من خلال مفهوم شامل تمثل بأنه الإعراف من قبل المديرين بأهمية القضايا البيئية التي تواجه شركاتهم والتعامل معها بحيادية لضمان السعي نحو تفوق الأداء وفهم العوامل التي تجعل الشركة ومنتجاتها خضراء وذلك يمثل امتداداً لمفهوم توجه السوق الذي يشير الى فلسفة الشركة في إكتشاف حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية الخضراء وتلبيتها من خلال ابتكار منتجات خضراء (Li et al. , 2018 : 2-6-7) فضلاً عن ذلك فإن التوجه السوقي الأخضر يشير الى المدى الذي يمكن من خلاله قيام الشركة للتحتمية البيئية في إتخاذ قرارات التوجه السوقي (Vilkaite-Vaitone & Skackauskiene , 2019 : 57) وكذلك فإن التوجه السوقي الأخضر يعرف كونه إمتداد للتوجه السوقي وهو مورد غير ملموس خاص بالشركة يمكن أن يساعدها على تحقيق القيمة نتيجة المساعدة في الوصول الى المعلومات حول الزبائن والموردين والإتجاهات التكنولوجية والبيئية (fatoki , 2019 : 278) (wang , 2015 : 4) (chen et al. , 2015 : 480) كما تم تصوير التوجه السوقي الأخضر على أنه مدى دمج الشركة للأساسيات البيئية في قراراتها التسويقية (Mishar et al. , 2019 : 1637) كما يمثل مفهوم التوجه السوقي الأخضر بأنه مجموعة من العمليات والأنشطة متعددة الوظائف الموجهة نحو كسب الزبائن وإرضائهم من خلال التقييم المستمر لحاجاتهم الخضراء (lin et al. , 2020 : 3) ويعرف التوجه السوقي الأخضر على أنه توسع في التوجه نحو السوق يمكن للشركات أن تتبناه لتكوين قيمة مضافة أعلى في عصر التنمية المستدامة ، كونه يمثل إستراتيجية تنظيمية ووسيلة فعالة للغاية لبناء السلوك الضروري لتحقيق قيمة عالية وأداء متفوق ومستمر، ويحسن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة نتيجة قدرته على زيادة رضا الزبائن (الداخليين والخارجيين) الإحتفاظ بهم ، مع قدرته على بناء صورة ذهنية خضراء للشركة ومنتجاتها (Tjahjadi et al. , 2020 : 3)

وكذلك تم تعريف التوجه السوقي الأخضر على أنه المفهوم الموسع لتوجه السوق ، كونه يمثل العمل الصديق للبيئة والاستدامة نتيجة إرتباطه مع التوجه السوقي الأخضر لكل من الزبون والمنافس مع تأكيد التنسيق بين وظائف الأنشطة الداخلية الصديقة للبيئة لتحقيق الأثر الإيجابي في كل من الزبون والشركة والمجتمع (Peris et al. , 2020 : 105) ويعرف التوجه السوقي الأخضر بأنه ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير خضراء يتم نشرها في إستراتيجية الشركة وتشغيلها ككل ضمن النظام العام ، لتحقيق المسار البيئي وحماية البيئة وتكوين إستراتيجية تنافسية تدعم جاذبية الشركات والقوة التنافسية لها وتعزيز موقعها التنافسي لغرض زيادة الربحية. (U-tantada et al. , 2020 : 1457) وتم التأكيد على التوجه السوقي الأخضر يمثل علاقة مهمة جداً للإنضباط التسويقي والبيئة الطبيعية تمكن تحقيق أهداف الشركة والحفاظ على البيئة بأفضل ما يمكن (Rajadurai et al. , 2021 : 409) كما يشار الى التوجه السوقي الأخضر كونه مفهوم شامل يجمع بين عناصر التسويق الإجماعي والتسويق عبر العلاقات والتوجه البيئي وذلك

من خلال المزج فيما بينهم لتحقيق الإستدامة البيئية واهداف تنظيمية وإجتماعية وفردية. (Toryanto & Indirani , 2022 : 3035)

إستناداً لما تقدم فإن الباحث يتفق مع أغلب الباحثين حول مفهوم التوجه السوقي الأخضر، غير إنه يتفق بشدة مع peris الذي أكد على إنه مفهوم موسع لتوجه السوق، كونه يمثل العمل الصديق للبيئة والإستدامة نتيجة إرتباطه مع التوجه الأخضر لكل من الزبون والمنافس، مع تأكيد التنسيق بين الوظائف والأنشطة الداخلية الصديقة للبيئة لتحقيق الأثر الإيجابي لدى كل من الزبون والمجتمع والشركة .

وذلك كون التوجه السوقي الأخضر يساعد الشركة في تحقيق الموائمة بين خططها الإستراتيجية وعملياتها الداخلية الخضراء من جهة وحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والضغط البيئية والإجتماعية والتنافسية ومتطلبات أصحاب الملكية من جهة أخرى لضمان الإستدامة عبر إبتكار منتجات خضراء .

الامر الذي عزز توجهات ورؤى الباحث بان يوجد افضل مفهوم للتوجه السوقي الأخضر في كونه يمثل ثقافة وفلسفة ومبادئ وتوجهات وخطط إستراتيجية وتكتيكية يجب إعتماها وتوضيح تفاصيلها بدقة ونشرها داخل الشركة عبر إعتما آلية عمل تعتمد او توازي وظيفة نشر الجودة، وذلك على طول سلسلة التوريد، بدأ من الموردين والمجهزين مروراً بالعمليات الإنتاجية الداخلية ومن ثم الموزعين وصولاً الى الزبائن النهائيين.

3-2-3 أبعاد التوجه السوقي الأخضر

يشير العديد من الباحثين الى أن التوجه السوقي الأخضر يمثل بناء متعدد الأبعاد : (Papadas et al. , 2017 : 241) يمكن عبر إعتماها كلاً أو جزءاً قياس مستوى التكامل بين وظائف إدارة التسويق من جهة و وظائف البحث والتطوير من جهة أخرى ، وذلك من خلال مستوى وقوة العلاقة والإتصال ومشاركة المعلومات ضمن إتجاه التعاون الوظيفي بينها خاصة في مجال بحوث التسويق وتطوير المنتج الحالي أو إبتكار منتج جديد (Lamore et al. , 2013 : 695)

ويؤكد الباحثون على وجود ثلاث ابعاد للتوجه السوقي الأخضر هي: (Thorhallar & Shalk , 2009 : 3)

- **التوجه بالزبائن:** يشير الى الفهم الجيد لاحتياجات الزبائن الحاليين والمستقبليين والعمل على تعظيم قيمتهم.
- **التوجه بالمنافسين:** يشير الى كيفية التشخيص الدقيق لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين وما هي اقوة التهديدات التي يحتمل ان تواجههم وما الفرص المتوقعة انها متاحة لهم وعلى المدى القير والطويل.
- **التوجه بالعمليات الداخلية (التنسيق الداخلي):** يشير الى كيفية تحقيق الاستثمار الامثل للموارد المتاحة للشركة لتتمكن من تحقيق اعظم قيمة لربائنها ولأصحاب الملكية.

كما يشير البعض الاخر من الباحثين الى أن للتوجه السوقي الأخضر ثلاث ابعاد اساسية تتمثل بكل من:

(Thorhallar & Shalk , 2009 : 3)

- جمع البيانات والمعلومات عن كل من الزبائن، المنافسين، المجتمع ضمن التوجهات الخضراء للشركة.
- نشر البيانات والمعلومات لكافة اجزاء الهيكل التنظيمي للشركة دون استثناء لضمان تحقيق الاستجابة الخضراء الامثل.
- تحقيق الاستجابة سوقية خضراء السريعة والموسعة - للبيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمجتمع - من قبل اقسام الشركة كافة.

غير إن أغلب الباحثين ركزوا في أبحاثهم على إعتما ثلاثة أبعاد أساسية خاصة بالتوجه السوقي الأخضر:

(Toryanto&Indirani,2022:3035)(U-tantada et al.,2020:1458)

Green Market Strategic Orientation

أ- التوجه الإستراتيجي السوقي الأخضر

وهذا البعد يشير الى إجراءات وسياسات الإدارة العليا طويلة الامد والتي تركز بشكل خاص الإستراتيجية البيئية للشركات وأصحاب المصالح والمجتمع ، وهذا يمثل دمج مخطط للقيم الخضراء ضمن التخطيط الإستراتيجي للشركة وبما يضمن فاعلية الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي (Aguinis , 2011: 861) وذلك عبر التركيز على توجيه التخطيط الإستراتيجي التسويقي بإتجاه البيئة وبشكل إستباقي لضمان تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح ، من خلال إعتما أنشطة الإستدامة البيئية كحجر أساس عبر التخطيط الإستراتيجي التسويقي ، مع الأخذ بنظر الإعتبار المسؤوليات التي تترتب على ذلك تنظيمياً وإجتماعياً وقانونياً وبيئياً (Crane et al. , 2014 : 132) وهذا يوجب على الشركات توسيع نطاق التسويق الخاص بها ليشمل بالتخطيط الإستراتيجي كل من حماية أصحاب المصلحة والمجتمع والبيئة وقوة الشركة التنافسية وهذه يصعب تحقيق نتائج إيجابية مرضية في ظل الظروف البيئية المتقلبة ، وهو يمثل إجراء وقائي إستراتيجي كتوجه خارجياً يسعى لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية مع التركيز على الإستدامة البيئية لضمان تحقيق أهداف أصحاب المصلحة الى جانب الأهداف الإجتماعية والبيئية .

Green Market Tactical Orientation

ب- التوجه التكتيكي السوقي الأخضر

يشير هذا البعد الى الإجراءات والخطط التكتيكية قصيرة الأمد التي تركز على تحويل عناصر المزيج التسويقي التقليدية الى عناصر مزيج تسويقي أكثر إهتماماً بالبيئة بإعتما إتصالات وإعلانات الكترونية تجذب الزبائن وتوجههم بإتجاه الإستراتيجية الجديدة المعتمدة، (U-tantada et al. , 2020 : 1458) تتوقف نتائج هذا البعد على المرونة

الإستراتيجية من جهة ونجاح الأداء التنظيمي من جهة أخرى اللذان يجب أن يكونا أكثر إستجابة لتقلبات السوق والعوامل المؤثرة فيه مع الأخذ بنظر الإعتبار قوة وفاعلية الابتكار (Lamore et al. , 2013 : 695) ويتضمن هذا البعد إجراءات أنية لتقليل الضرر بالبيئة أو النتائج السلبية لأصحاب المصلحة أو المجمع وعادةً هو يتضمن إجراءات التحسين في سلسلة التوريد أو سياسات التسعير أو الحفاظ على الطاقة وتقليل التلوث عبر إعادة النظر بأساليب التعبئة والتغليف (Leonidou et al. , 2013 : 160) لضمان الحفاظ على قيمة المنتجات لفترة أطول قدر الإمكان (MacArthur , 2014 : 40) يمثل هذا البعد إجراءً داخلياً إستباقياً يلبي حاجات ورغبات حالية للشركة وأصحاب المصلحة لزيادة الأرباح والتفوق التنافسي الحالي للشركة وتثقيف المستهلك . (Toryanto & Indirani , 2022 : 3035)

Internal Orientation Green Marketing

ت- التوجه الداخلي التسويقي الأخضر
يشير هذا البعد الى التوجهات التسويقية الخضراء داخل الشركة ، متمثلة بثقافة الشركة وقيمها الخضراء بغية توجيه العمليات والأنشطة والعاملين بما يتماشى مع التوجهات الخضراء للإستراتيجيات العامة . (U-tantada et al. , 2020 : 1458) لقد حصل هذا البعد على الحصة الأكبر من إهتمام الباحثين قياساً بالبعدين السابقين ، وذلك كونه يولد قيمة إيجابية مباشرة للمجمع (Bathmatham & Rajadurai , 2019 : 3612) عبر تبني جميع الأنشطة المتعلقة بتعديل المنتج الحالي والعمليات الإنتاجية والتعبئة والتغليف فضلاً عن برامج إعلامية صديقة للبيئة ، لذلك بدأت الشركات في تركيز إهتمامها بالبيئة من خلال تكتيف الجهود التكتيفية وتعديل توجهاتها وممارساتها لتقليل قلق المجتمع ومخاوفه من الأضرار بالبيئة (Bathmanthan et al. , 2018 : 963) ويظهر ذلك واضحاً في سرعة تبني الشركات مشاريع وأنظمة إدارة البيئة وتقليل النفقات كنظام وسياسة عمل لجميع الأنشطة، وذلك مع تزايد مخاوف إستغلال الموارد الطبيعية والأضرار بالبيئة وتقليل التنوع البيولوجي وتسريع تغير المناخ (Mishra et al. , 2019 : 1643) يركز هذا على تحضير العملية وإدارة سلسلة التوريد ومبادرة السياسة الإستراتيجية الخضراء مع تأكيد الترشيد الإستباقي للطاقة والترويج الأخضر . (Rajadurai et al. , 2021 : 412) وهي ما سوف يعتمد الباحث في بحثه هذا.

2-3 ثانياً: التعافي التسويقي

1-2-3 مفهوم التعافي التسويقي

ينصرف مفهوم التعافي لدى الكثير عند سماعه الى الجانب الصحي التخلص من المرض والشفاء منه ، وهذا لا يتعلق بالإنسان والكائنات الحية فحسب، بل وينطبق هذا تماماً على جميع شركات الاعمال وفقاً لنظرية (الشركات المفتوحة)، وهذه اشارة واضحة على امكانية التخلص منها (التعافي)، الامر الذي زاد من استخدام مصطلح التعافي بعد انتهاء الازمات التي واجهت الشركات في مختلف اشكالها.

يشير معنى كلمة التعافي لغوياً للدلالة على الصلاح بعد الفساد اي تغيير الحالة ايجابياً (مجمع اللغة العربية 2004)، كما يؤكد هذا المعنى المعجم الوسيط، الذي يشير الى ان معنى التعافي هو نيل العافية بعد المرض او السقم (Intermediate Dictionary, 1972 : 632) ، وضمن ذات السياق يؤكد ذلك قاموس المرادفات معنى كلمة التعافي. التعافي هو تجاوز الحالة غير المرغوبة، وهي مأخوذة من الفعل عفا ومصدره عفواً، اي محو الاثر السلبي وزواله والانتقال الى الحالة المعاكسة له، (Rida, 1690 : 152) اما معجم اللغة الانكليزية فانه يصرف كلمة تعافي بانها استرداد للصحة او الرجوع الى الوضع الطبيعي قبل المرض. (Oxford, 2006 : 651)

اما اصطلاحاً ومن مجال ادارة الاعمال فان كلمة التعافي تشير الى امكانية الشركة على التعلم من الاخطاء وايجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها (jung & seock, 2017 : 24) او التمكن من مواجهة الظروف البيئية القاسية التي دفعت الشركة الى حالة الفشل او عدم امكانية تحقيق الاهداف وفقاً للخطط المعتمدة، وبذلك فهو يمثل جميع الاجراءات المعتمدة لحل مشاكل ومحاولة تعويض الزبائن المتضررين من الاثار السلبية نتيجة الفشل الداخلي او الخارجي في بعض الحالات، (Minazzi, 2017 : 106) اضافة الى امكانية تغيير بعض واجهات النظر السلبية للزبائن غير الراضين عن اداء الشركة ومحاولة دعم الجانب الايجابي لديهم وتعزيز الصورة الذهنية الايجابية والعمل على تحويلهم الى زبائن دائمين والاحتفاظ بهم كونهم يمثلون مصدر قوة للشركة. (Migacz Kim, 2017 : 77) (Mattsson, 2014 : 4) (etal., 2017 : 2)

كما يشير مضمون كلمة التعافي الى امكانية الشركة على النظر الى حالات الفشل كونه فرص غنية تحتاج الكثير من الفرص والتحليل و المعالجة للتمكن من استغلالها بشكل امثل عبر توليد مستوى عالي من الرضا لدى الزبائن وهذا ما يمكن من تحقيق الميزة والقوة التنافسية.

(Hazee & varrenbergh, 2017 : 10)

وهذا الاجراء يمثل الخطوة الأكثر حسماً في عمل الشركات ضمن خطوات التعافي التسويقي والتي تتمثل بإمكانية تحويل الزبائن غير الراضين الى زبائن أكثر رضاً وجعلهم دائمين، (Leow, 2015 : 67) وبذلك فان اجراءات التعافي تمثل خطوات استباقية تركز على البحث عن المشاكل او التهديدات (اسباب الفشل الخارجي) ومواطن الضعف (الفشل الداخلي) وكيفية التعامل معها بعقلانية وحكمه عبر النظر للفشل بانه فرصة لتوليد الرضا لدى الزبائن (Kanousi, 2005 : 58) وهذا يتوقف على الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع المشاكل التي سببت فشل المنتج في تلبية حاجات ورغبات الزبائن او شكواهم عن فشل المنتج ومحاولة تعزيز ولائهم ورضاهم، (Ramen, 2014 : 1) (Mattsson &) اضافة الى ذلك فان كلمة التعافي تشير الى الطريقة او المنهج المعتمد لمعالجة اوجه القصور كافة عبر

التعامل الإيجابي مع الزبائن ومحاولة تعويضهم عند فشل المنتجات في تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل مناسب هذا اذا جانب تقديم الاعتذار السريع لهم، (Schumacher & Komppula, 2016 : 118) وبذلك فان التعافي يمثل عملية تنظيمية فعالة تتضمن الاستجابة السريعة لمعالجة المشاكل وايجاد الحلول المناسبة وتكوين العلاقات ايجابية مع الزبائن طويلة الامد. (Jung & Seok, 2017 : 25)

ويعد ذلك من الامور المهمة للمسوقين باستخدام الانشطة التسويقية المرتبطة بتحديد المشاكل وامكانية حلها عبر تصحيح الفشل، وذلك بهدف تحويل الزبائن من وضع عدم الرضا الى وضع الرضا التام : (Wang & Chang, 2015 : 105) عبر ادارة المخاطر (المشاكل، الاخفاقات، الفشل) التي قد تواجهها الشركة والتي تؤثر على علاقاتها مع الزبائن بشكل جيد وطريقة مثلى لتحقيق التعافي لبقاء الشركة واستمرارها (Nolan & Rudstrom, 2008 : 4) ويعد التعامل الفعال مع المشاكل من قبل الشركة من اكثر الاجراءات اهمية في سمعتها، (Michel et al., 2009 : 253) وجعل الزبائن في حالة رضا عالي بعد ظهور ملامح خيبة الامل في سلوكياتهم بوضوح، (Quay & Lan, 2015 : 1077) عبر الاستجابة السريعة الفعالة والسريعة لشكاويهم عزاء فشل المنتج المقدم من قبل الشركة (Pranik 2012 : 244) واعتماد عدة اجراءات لتعزيز رضا الزبائن وزيادة مستوى ولائهم وتغيير الصورة الذهنية السلبية باخرى ايجابية، (Wang et al., 2013 : 12) ويحدد Kanous مجالات التعافي بالآتي: (Kanousi, 2005 : 58)

- **الاتصال** : يؤكد عمليات الاتصال بين الشركة والزبون الذي يعاني من مشاكل المنتجات كونها دون مستوى الطموح.
- **التمكين** : يمثل التمكين كونه اجراء اداري يمنح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات الانية وتنفيذها وفق حدود معينة له من قبل المسؤولين لتقديم افضل ما يمكن للزبائن.
- **التغذية العكسية** : وهي عملية الكشف عن المشاكل التي يواجهها الزبائن نتيجة عدم قدرة المنتجات على تلبية حاجاتهم، لغرض توليد الحلول المناسبة ومحاولة ارضاء الزبون.
- **التعويض** : هي احدى اجراءات اضافة القيمة للزبون التي تعتمدها المنظمة لتعويض الزبائن نتيجة فشل المنتج او عدم قدرته على تلبية حاجاته او رغباته.
- **التفسير** : هي عملية توضيح سبب حدوث المشكلة او فشل المنتج من قبل المنتج مع تقديم الحلول للمشاكل والتأكيد على تقديم التعويض للزبائن.
- **المكونات المادية** : وهي تمثل البيئة المادية التي يتعامل بها المنتج مع الشكاوى وكيفية حلها، وهي كل من زي العمل، المكان والمعدات، ... الخ

2-2-3 استراتيجيات التعافي التسويقي:

يشير الى التسويق بانه (وضيفة تنظيمية مكونة من مجموعة عمليات تولد وترتبط وتوصل القيمة الى الزبون، الى جانب عمليات ادارة علاقات الزبون التي تحقق منافع كبرى لاصحاب المصالح كافة (المنظمة، الزبائن) 23 : 2015) (Al-Rubaawi et al.,) اما استراتيجيات التسويق تساعد الشركة على تحقيق اهدافها التسويقية الاستراتيجية. (Lyamabo & Otubanjo, 2013 : 17)

ولغرض تكوين استراتيجيات التسويق لابد من تحديد خطوات العمليات التسويقية الاساسية و الانشطة المساعدة و الداعمة لها بدقة في ضوء المنتج الذي ترغب الشركة في انتاجه وطبيعة الزبائن والاسواق المستهدفة وهذا، يجب ان يكون ضمن الحدود العامة لاهداف الشركة النهائية، (Sabri, 2018 : 11) وهو ما يتم الاشارة اليه بصراحة ضمن المفاهيم الاستراتيجية بشكل عام على انها الحد الذي يحدد احتياجات العمليات التشغيلية للشركة بما يمكنها من تغير والتطوير، فهي خطط عمل يمكن من خلالها ردم الفجوة ذات العلاقة بالاحتياج التنظيمي وتزويد من كفاءة وفاعلية العاملين (Mohan & Gomathis, 2014 : 559)، وذلك من خلال قدرتها التكيفية مع التغيرات البيئية في التوقيت المطلوب بما يحقق استمرار العمل بشكل يفوق المنافسين. (husein, 2016 : 47)

فضلاً عن كونها تحدد الاجراءات العملية والخطوات اللازمة لبلوغ اهداف الشركة النهائية عبر اتخاذ قرارات الصائبة (Dogan, 2015 : 1290) وبذلك فان استراتيجيات التعافي التسويقي تضع عدة خطوات يجب اتباعها لضمان تحقيق التعافي وهي كل من: (Guchait et al., 2014 : 29)

- **الاعتذار** : وهي الخطوة الاولى من خطوات التعافي. وهنا لابد من قيام الشركة بشكل عام وادارة التسويق بشكل خاص من تقديم الاعتذارات الرسمية والمباشرة وبالتوقيت المناسب عن الاخطاء في انتاج وتقديم المنتج الذي كان سبب في تضرر المستهلك او الجهات ذات العلاقة.
- **اعادة تحسين العلاقة** : والتي تمثل الخطوة الثانية من خطوات التعافي فبعد ان تخلخل مستوى الثقة ما بين المنتج والزبون او الجهات ذات العلاقة، لابد من تحسين العلاقة معهم بعد ان تم تقديم الاعتذار في الخطوة السابقة لابد من العمل الجاد على تحسين العلاقة مع الزبون او الجهات ذات العلاقة.
- **التعاطف** : وهو يمثل الخطوة الثالثة من خطوات التعافي والذي يسعى الى مشاركة الزبون او الجهات ذات العلاقة التي احقها الضرر نتيجة خلل في المنتج، و مواساتهم او تخفيف العبء المادي او المعنوي الذي حدث نتيجة لخلل المنتج.
- **التعويض** : وهو الخطوة الاله من خطوات التعافي والتي تكون ذات الاثر الايجابي الملموس بالنسبة للزبون او الجهات المتضررة، وعادة ما يكون التعويض مادياً (تقديم منتج اخر جديد بدلاً عن المنتج الذي ظهر فيه اخطاء مصنعية او غيرها ادت الى حدوث اضرار لحقت بالزبون او الاطراف ذات العلاقة) او نقدياً كان كأن تعمل الشركة المنتجة عن دفع التعويض النقدي عن الاضرار التي لحقت بالزبون او الجهات المتضررة في حال يستوجب دفع تعويض نقدي.

• **المتابعة:** تعد المتابعة الخطوة الأخيرة من خطوات التعافي، فهي تمثل الخطوة المتممة للخطوات السابقة، وهي تتضمن عمليات متابعة كل خطوة من الخطوات السابقة بشكل مستقل مع التأكيد على الترابط المنطقي بينهما ابتداءً من تقديم الاعتذار للزبائن أو الجهات المتضررة وإعادة تحسين العلاقة والتعاطف معهم وتقويم التعويض المناسب مادياً أو معنوياً أو غير ذلك، وهذا يتطلب سرعة في حل المشاكل التي تواجه الزبون جراء خلل المنتج (فشله) وان كان ذلك بسبب الزبون نتيجة عدم علكه بـ (طريقة استخدام المنتج، حفظه، نقله،).

وذلك بغية تحقيق التعافي كتوجه استراتيجي للشركة بشكل عام ولإدارة التسويق بشكل خاص و لضمان تحقيق الرضا الزبون وزيادة ولائه وجعله زبون دائم للشركة، فضلاً عن تكوين صورة إيجابية لدى الزبون عن الشركة (أنيس و اسماعيل، 2014 : 45) ومنتجاتها وتحسين سمعتها عبر الكلمة المنطوقة (WOM) والكلمة المكتوبة (WIW) (، وهذا ما يزيد من قوة الشركة التنافسية وحصتها السوقية مما يزيد من الأرباح (Guchait et al., 2014: 29) وهذا لن يتحقق الا اذا كانت الشركة تمتلك موارد بشرية القدرة على التعامل بحكمة وفاعلية وكفاءة مع حالات الفشل. خلاصة ذلك فان استراتيجية التعافي تشير الى الاجراءات التي تعتمدها الشركة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص التي من شأنها معالجة او تقليل آثار الفشل في المنتجات في مستوى رضا الزبائن وتوجهاتهم المستقبلية ازاء شراء منتجات الشركة من عدمه (Schumacher& Komppula, 2016: 118) وتعد استراتيجية التعافي جيدة مهمة للغاية كونها قادرة على ضمان الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة، (Mattsson & Ramen, 2016 : 1) ففي حال حدوث مشكلة نتيجة فشل المنتج فان استراتيجية التعافي تعمل على محاولة إيجاد حلول جيدة لتلك المشاكل عبر خطواتها الخمسة سابقة الذكر والتي تعمل على تكوين صورة إيجابية لدى الزبون عن الشركة ومنجتها. McDougall & (Leveque, 2016 : 30)

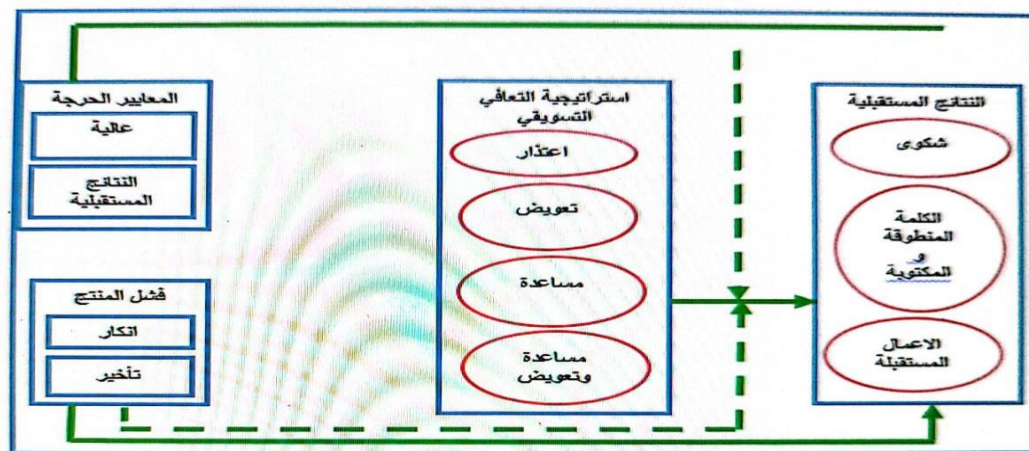
وعادة ما تحتاج استراتيجية التعافي الى دعم خاص قبل ادارة الشركة كي تتمكن من معالجة حالات فشل المنتج والسيطرة عليها، رغم ارتفاع تكاليف النقدية الى جانب الى جانب عدم امكانية اعادة الزبائن الى التعامل مع الشركة مستقبلاً ، الا انه قد يقلل من الآثار السلبية التي قد تلحق بالشركة نتيجة الكلمة المنطوقة والكلمة المكتوبة من قبل الزبون ازاء الشركة، الامر الذي يتطلب من الشركة اعادة النظر في تكاليف استراتيجية التعافي والفوائد التي يمكن ان تكسبها مستقبلاً، اذ ان الفائدة قد تكون كبيرة جداً اذا ما نظرنا الى قيمة الزبون في الامد البعيد : (McDougall & Levesque, 2016 : 45) وان استراتيجية التعافي الفعالة مهمة جداً للحفاظ على الزبائن عبر معالجة حالات فشل المنتج وآثاره. (Azimli, 2013 : 29)

يعد الجزء الا اهم من استراتيجية التعافي التسويقي هو كيفية تمكن الشركة من تشجيع الزبائن على تقديم شكوى عن فشل المنتج والمطالبة بالتعويضات دون الانتقال الى شركات او منتجات اخرى، وكلما كان التعويض جيد من وجهة نظر الزبون كلما زادت فرصة الشركة في تحقيق التعافي مبكراً، وهذا ما يضمن الحفاظ على الزبون الذي تضرر نتيجة فشل المنتجات، ولا بد من ان تتضمن استراتيجية التعافي التسويقي على العديد من الاجراءات النشطة التي تنفذها داخل الشركة عبر رؤية واضحة وشاملة، و تحديد ما يجب ان يفعله كل عامل عند وقوع مشكلة او حدوث فشل في المنتجات بشكل دقيق مع الزبائن وقت حدوث المشكلة (Mattsson & Ramen, 2014 : 1) ، غير ان التنفيذ الجيد لخطوات استراتيجية التعافي التسويقي يمكن الشركة من الحفاظ على مستوى ولاء الزبائن في العلى مستوى له او جعله يزداد بشكل مستمر (Miller et al., 2000 : 387) اضافة الى اعادة تأسيس رضا الزبائن وولائهم بعد حدوث فشل في المنتج، وهذا يفيد عمليات التعلم التنظيمي وتحسين العمليات الانتاجية (Vaerenbergh, 2016 : 7) كما ان استراتيجية التعافي التسويقي يجب ان تتضمن جوانب اجتماعية ايجابية لتقليل التصورات السلبية لدى الزبائن بسبب فشل المنتج، عبر تعويض الزبائن و دعمهم عاطفياً وتقديم الاعتذار، غير ان اعادة ما يهمل الدعم الخاص بالجانب الاعلامي : (Gelbrich, 2010 : 571) وهناك من يرى بان استراتيجية التعافي التسويقي تتكون من ثلاث اجراءات يمكن اعتمادها كلاً أو جزءاً وهي: (Wang, 2004 : 957)

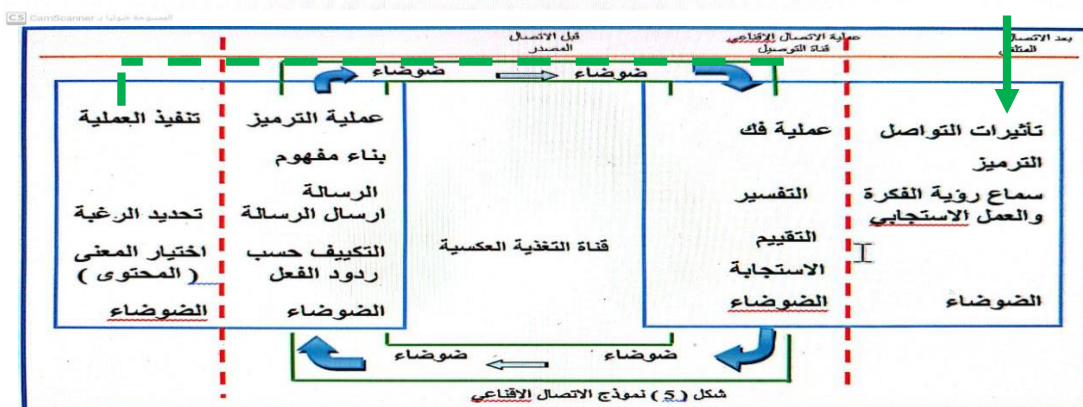
- الاعتذار: وهي تشير الى الاعتراف بالمشكلة وتحمل مسؤولية الفشل الذي يصيب المنتجات التي تنعكس آثاره السلبية على الزبائن مستخدمين تلك المنتجات.
 - المساعدة: ويشير هذا الاجراء الى تقديم المساعدة للزبائن الذين لحق بهم الضرر نتيجة فشل المنتجات التي اشتروها، وذلك في محاولة من الشركة لاصلاح الخلل وتقليل آثاره السلبية على الزبون.
 - التعويض: هذه الخطوة تمثل جوهر استراتيجية التعافي التسويقي كونه تضمن تقليل الآثار السلبية لدى الزبون المتضررة نتيجة فشل المنتجات.
- وهنا لا بد من الإشارة الى انه يجب على الشركة اعتماد الآتي اذا ما ارادت تطبيق استراتيجية التعافي التسويقي والاستفادة من مزاياها بعيدة الامد: (Lewis & Clacher, 2001 : 168)
- التزام الادارة العليا بمعايير جودة المنتجات وزيادة كفاءة العاملين على ذلك.
 - تحفيز الزبائن على تقديم شكاواهم حال فشل المنتجات التي اشتروها مما يزيد فرصة التعافي للشركة بعد فشل منتجاتها.
 - استجابة الشركة السريعة لشكاوى الزبائن ازاء فشل منتجاتها.
 - تقديم لتعهدات والضمانات في معالجة حالات الفشل في المنتجات وعدم تكرارها مستقبلاً وتعويض الزبون المتضرر والالتزام بتلك التعهدات.

- زيادة تمكين العاملين كفاءاتهم وقدرتهم في معالجة حالات الفشل عبر تقاسم المعارف ومنح الصلاحيات وتخويل السلطة، كونهم أول من يعلم بوجود فشل أو خلل في المنتجات، إضافة إلى السيطرة على ردود أفعال العاملين عند التعامل مع شكاوى الزبائن بموضوعية.
 - زج العاملين في ورش تدريبية لزيادة مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق التفاعل الإيجابي مع الفشل بما يزيد رضا الزبائن، ووضع الحلول المناسبة للتعافي. (Kotter & Keller, 2012 : 360)
- هذا يجعل الزبائن تدرك بأنه في حدوث خطأ أو فشل غير متوقع فإن الشركة ستتخذ إجراءات عاجلة لجعل الفشل تحت السيطرة وإيجاد الحلول المناسبة لها وفق المعايير المعتمدة، (Archakova, 2013 : 14) وعادة ما تتخذ الشركة إجراءات علاجية مناسبة في حال حدوث فشل في منتجاتها لتحقيق التعافي. (Tsai & Su, 2009 : 1780)
- وتشير استراتيجيات التعافي التسويقي إلى الإجراءات التي يتخذها المنتجين للرد على حالات الفشل أو الاخفاق التي تصيب المنتج (Levesque & McDougall, 2009 : 21) وأن التعافي التسويقي يعتمد لوصف الإجراءات المصممة والمعتمدة لتحويل التصورات السلبية لدى الزبائن غير الراضين إزاء منتجات الشركة (Becker, 2000 : 527) ويوضح الشكل (4) النتائج المستقبلية للتعافي.
- ### 3-2-3 ابعاد التعافي التسويقي:
- تسعى الشركات بشكل مستمر للحفاظ على الزبائن الحاليين ومحاولة زيادة أعدادهم من خلال كسب زبائن جدد باستمرار وذلك كونهم يمثلون أصول فعالة لها، ويتم ذلك عن طريق تلبية حاجات ورغبات الزبون. (Kim, 2007 : 76)
- ولغرض تحقيق ذلك يجب على الشركة إجراء مراجعات مستمرة لمنتجاتها ومدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبون من خلال ضمان خلوها من أدنى مستويات الفشل، (Smith et al., 1999 : 358) وأن ظهرت بعض نقاط الفشل في منتجات الشركة فها قد تلجأ إلى اعتماد عدة إجراءات يمكنها من خلالها معالجة حالات الفشل سواء كانت في المنتجات أو الأساليب التسويقية أو العمليات الإنتاجية، وهذه الإجراءات تدعى بالتعافي التسويقي. (Levesque & McDougall, 2009 : 22) وتهتم الشركة بتسريع عمليات التعافي التسويقي اهتماماً كبيراً للتخلص من مظاهر الفشل بأسرع وقت ممكن وباقل الخسائر، كون بقاء الفشل يؤثر بشكل كبير على القوة التنافسية للشركة ومنتجاتها في السوق (Vaerentergh, 2016 : 15)، وعادة ما ينظر الزبون إلى حالات الفشل بأنها تمثل مؤشر سلبي قوي يحكم من خلاله على مستوى ضعف الشركة وإمكانيتها في التغلب على حالات الفشل، مما يؤثر على عدم قدرتها في تحقيق التوازن ضمن الوضع التنافسي الطبيعي لها (Wirtz & Mattial, 2004 : 141) وهذا بدوره يؤثر على مستوى التفاعل بين الزبائن والشركة، وبالتالي يؤثر على مستوى وطريقة استجابة الزبون لحالات التعافي التسويقي، ويتم قياس مستوى هذه الاستجابة من خلال ابعاد التعافي التسويقي المبينة أدنا والتي يعتمدها الباحث في قياس متغير التعافي التسويقي عبر دراسته الحالية: (Walters & Mair, 2014 : 97)
- أ- **المصداقية (الروح) Ethos**: ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المبادئ الأخلاقية في الرسائل الاعلانية الموجهة للزبون (الحالي أو المرتقب)، فضلاً عن قدرتها الإقناعية كونها جديرة بتجديد الثقة لدى الزبون بعد تعرضه لخسارة أو ضرر نتيجة استهلاكه لواحد أو أكثر من منتجات الشركة.
- وهي بذلك تمثل الرسائل التسويقية المقنعة التي تركز على المصداقية والجدارة والثقة بالجهة مصدر الرسائل التسويقية، إذ تلعب روح الرسالة التسويقية دوراً اقناعياً مهماً وبشكل خاص في تحقيق التواصل المقنع إيجاباً وهذا يتطلب التأكيد على وجود ثلاث توجهات لدى مصدر الرسالة التسويقية وهي: (McCroskey, 2006 : 58)
- تصور الفكرة المراد توصيلها.
 - التقيد ضمن نطاق محاولة التحفيز العقلي لمتلقي الرسالة التسويقية (الزبون المرتقب أو الزبون الحالي).
- و يوضح الشكل (5) نموذج الاتصال المقنع الذي يفضل اعتماده عند التواصل مع الزبائن عبر نشر الرسائل التسويقية التي تهدف إلى تحقيق التعافي التسويقي.
- ب- **الاستجابة العاطفية (الرائ) Pathos**: وتشير إلى مدى قدرة الرسائل التسويقية على تحفيز وزيادة أهمية نقل الشعور العاطفي الإيجابي لدى الزبون تجاه منتجات الشركة بعد تعرضه للفشل لسبب غير مقصود أو خارج عن إرادتها.
- وهنا يتم التأكيد على قدرة الجاذبية العاطفية للرسالة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن المستهلك يبتعد عن المخاطرة من تكرار استهلاك منتجات معينة سبق وأن استهلكها وتسببت له بأضرار أو أنه تكونت لديه قناعة بأنها غير جيدة نتيجة تأثره بالكلمة المنطوقة أو الكلمة المسموعة أو كليهما، (Bosh off, 2002 : 290) وذلك كونه يهتم بالأمن الصناعي وإدارة السلامة وتجنب المخاطرة.
- ت- **الرسائل التسويقية (الاشعارات) Logos**: وتشير إلى رد الفعل الطبيعي لإدارة التسويق بعد وقوع الكارثة (الفشل) تنتشر من خلالها قدرة الشركة على النهوض من جديد، فضلاً عن ضرورة كونها تمتلك القدرة على الإعلام بكل التوجهات والتحديثات الجديدة التي اعتمدها، التي تعبر عن الواقع الجيد للشركة ومنتجاتها، (Anderson, 2001: 167) والرسائل التسويقية يجب أن يكون مضمونها منطقياً وصادقاً وتتسم مع تقضيلات الجمهور المستهدف.
- إن الأبعاد الخاصة بالتعافي التسويقي (الأول والثاني) مجتمعة تحقق إمكانية نجاح الرسالة التسويقية ويدعم ذلك النجاح إذا ما تم ترويجها من قبل المشاهير أو ذوي النفوذ الاجتماعي الواسع، ويؤكد ذلك النتائج التي توصل إليها (Avraham and Ketter) حيث يقترحان فرضية تتمثل بأن موافقة المشاهير الأكثر شعبية ضمن نطاق مجتمع معين على تبنيهم دعم الرسائل التسويقية يجعلها فعالة أكثر، (Avraham & Ketter, 2008) ويؤكد ذلك (Swerdlow, 2003: 15) على أن مجموعة المنتجات (مزيج المنتجات

(المشهورة) (قائدة السوق) يمكنها جذب الانتباه وزيادة الوعي لدى الزبون بات المنتجات التزم تم تطويرها وانتاجها بما يمكنها من تجاوز حالة الفشل وبما يجعلها تنافس من جديد كونها قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتعددة والمختلفة وزيادة فرص الاقتناع بذلك عبر اعتمادها رسائل تسويقية جيدة



Source: Levesque, Terrence J. & McDougall, Gordon H.G. (2009), *Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment*, Canadian Journal of Administrative Sciences.



Source: McCroskey, James C. (2006) " an introduction to rhetorical communication: Western rhetorical perspective 9th ed ", Taylor & Francis, New York, USA.

4- المبحث الثالث / اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

1-4 أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

يهدف المبحث الحالي الى اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية للتأكد من مدى انسجامها، وكذلك تحليل وتفسير نتائجها الميدانية على مستوى بعض شركات ومعامل الألبان عينة الدراسة، وهذا بدوره تطلب الاستدلال بنسب معامل الارتباط البسيط (Pearson) لانه يحقق هذا الغرض، وسيتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders et al ., 2009 : 459).

كما يحتاج التحقق الى معرفة مستوى معنوية الاختبار (Sig.) الذي يمكن من خلاله معرفة هل ان القيمة الناتجة عن الارتباط مقبولة احصائيا ام لا والتي يتم الاستدلال عليها من خلال ظهور (**) والتي تبين ان البرنامج قد قارن بين الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للناتجة بمستوى معنوية (1%) اما اذا ظهر اعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى معنوية (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بياناً لحجم العينة (n) وفيما يلي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات، ولغرض اختبار فرضيات الارتباط تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لكل فرضية، وكما موضحة في الجداول (2) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) وعلى النحو الاتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى (H₁) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي بأبعاده.

يظهر من خلال الجدول (2) وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التوجه السوقي الأخضر) والمتغير المعتمد (التعافي التسويقي) الا ان علاقة الارتباط هذه ليست معنوية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع (-0.106) ولكن هذه القيمة ليس ذات دلالة معنوية (0.526) لانها اكبر (0.05). وهذا يدفع الباحث الى قبول فرضية العدم (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي بأبعاده)

ورفض الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي بأبعاده).

وهذا يؤكد لدى الباحث ان إجراءات الشركات عينة الدراسة والمتعلقة بالعمل من اجل تحسين واقع البيئة والاستدامة وربط ذلك مع التوجهات الخضراء لكل من المنافسين والزبائن ليس له ارتباط معنوي ومؤثر مع العمليات الاستباقية للبحث عن المشكلات التي تواجه المنظمة والتعامل معها وجعلها فرصة لتوليد رضا الزبون باستعمال عمليات التعافي التسويقي وحسب وجهة نظر افراد العينة وما توفر للباحث من بيانات.

جدول (2) علاقات الارتباط بين التوجه السوقي الأخضر والتعافي التسويقي

ابعد التوجه السوقي الأخضر (GMO)			(G.M.O) التوجه السوقي الأخضر	المتغير المستقل
(G.M.O) التوجه السوقي الأخضر	(G.M.O) التوجه السوقي الأخضر	(G.M.O) التوجه السوقي الأخضر	(G.M.O) التوجه السوقي الأخضر	المتغير المعتمد
0.457**	-0.062	0.515**	-0.106	التعافي التسويقي (M. R.)
0.000	0.713	0.000	0.526	Sig. (2-tailed)

N=38

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)

ويتميز من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وهي كما يأتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى (H_{11}) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

يظهر من خلال الجدول (2) ان قيمة علاقة الارتباط بين بُعد التوجه الاستراتيجي الاخضر والتعافي التسويقي (0.515**) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهي ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية وهي دالة معنوية و إيجابية وهذا يدفع الباحث الى رفض فرضية العدم (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي السوقي الاخضر والتعافي التسويقي بأبعاده) وقبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي السوقي الاخضر والتعافي التسويقي بأبعاده).

وهذا يؤكد لدى الباحث ان إجراءات وسياسات الإدارة العليا في الشركات عينة الدراسة والتي تركز على الاستراتيجية البيئية للشركات وأصحاب المصالح لها ارتباط معنوي ومؤثر مع العمليات الاستباقية للبحث عن المشكلات التي تواجه المنظمة والتعامل معها وجعلها فرصة لتوليد رضا الزبون باستعمال عمليات التعافي التسويقي وحسب وجهة نظر افراد العينة وما توفر للباحث من بيانات.

2- الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين بعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي السوقي بأبعاده.

يظهر من خلال الجدول (2) وجود علاقة ارتباط بين بعد (التوجه التكتيكي السوقي الاخضر) والمتغير المعتمد (التعافي التسويقي) الا ان علاقة الارتباط هذه ليست معنوية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.062) ولكن هذه القيمة ليس ذات دلالة معنوية (0.713) لانها اكبر (0.05) .

وهذا يدفع الباحث الى قبول فرضية العدم (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التكتيكي السوقي الاخضر والتعافي التسويقي بأبعاده) ورفض الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التكتيكي السوقي الاخضر والتعافي التسويقي بأبعاده).

مما يؤكد لدى الباحث ان الإجراءات والخطط التكتيكية قصيرة الأمد التي تركز على تحويل عناصر المزيج التسويقي التقليدية الى عناصر مزيج تسويقي أكثر اهتماما بالبيئة باعتماد اتصالات وإعلانات الكترونية تجذب الزبائن وتوجههم باتجاه الاستراتيجية الجديدة المعتمدة ليس لها ارتباط معنوي ومؤثر مع العمليات الاستباقية للبحث عن المشكلات التي تواجه المنظمة والتعامل معها وجعلها فرصة لتوليد رضا الزبون باستعمال عمليات التعافي التسويقي وحسب وجهة نظر افراد العينة وما توفر للباحث من بيانات.

3- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{13}) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين بعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

يظهر من خلال الجدول (2) ان قيمة علاقة الارتباط بين بُعد التوجه الداخلي التسويقي الاخضر والتعافي التسويقي (0.457**) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهي ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية وهي ذات دلالة معنوية وإيجابية وهذا يدفع الباحث الى رفض فرضية العدم (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الداخلي التسويقي الاخضر والتعافي التسويقي بأبعاده) وقبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الداخلي التسويقي الاخضر والتعافي التسويقي بأبعاده). يؤكد هذا لدى الباحث ان كافة التوجيهات التسويقية الخضراء داخل الشركة، متمثلة بثقافة الشركة وقيمها الخضراء بغية توجيه العمليات والأنشطة والعاملين بما يتماشى مع هذه التوجيهات الخضراء للاستراتيجيات العامة ولها ارتباط معنوي ومؤثر مع العمليات الاستباقية

للبحث عن المشكلات التي تواجه المنظمة والتعامل معها وجعلها فرصة لتوليد رضا الزبون باستعمال عمليات التعافي التسويقي وحسب وجهة نظر افراد العينة وما توفر للباحث من بيانات.

4-2 ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

إنّ الهدف الاساسي لهذه الفقرة هي اختبار فرضية التأثير المباشر الخاصة بمتغيرات الدراسة (التوجه السوقي الأخضر، التعافي التسويقي) وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة.

ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث أيضاً إختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.05) وباستخدام برنامج (Spss v.23).
الفرضية الرئيسية الثانية (H₂): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي. يوضح الجدول (3) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير أثر التوجه السوقي الأخضر على التعافي التسويقي إذ يتضح ما يأتي:

1- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (0.410) عند مستوى دلالة (0.526)، وهي قيمة غير معنوية كونها اكبر من (0.05)، وبناءً عليه تقبل فرضية العدم (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي) ترفض الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي).

وهذا يعني لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للتوجه السوقي الأخضر في التعافي التسويقي.

جدول (3) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التوجه السوقي الأخضر والتعافي التسويقي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.147	1	0.147	0.410	0.526 ^b
	Residual	12.898	36	0.358		
	Total	13.045	37			
a. Dependent Variable: التوجه السوقي الأخضر						
b. Predictors: (Constant)						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

2- يتضح من الجدول (4) ان قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.046) اي بأن التوجه السوقي الأخضر قادر على تفسير ما نسبته (4.6 %) من التغيرات التي تطرأ على التعافي التسويقي في شركات عينة الدراسة، أما النسبة البالغة (95.4 %) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

جدول (4) قيمة R² المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التوجه السوقي الأخضر والتعافي التسويقي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.215 ^a	0.046	0.041	0.57423
a. Predictors: (Constant)				

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ومن الفرضية الرئيسية تنفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى (H₂₁): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

وتظهر نتائج الجدول (5) ما يأتي :

أ- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (90.638) عند مستوى دلالة (0.01)، وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده) وترفض فرضية العدم (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده) وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لبُعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر في التعافي التسويقي وبدرجة ثقة (99 %).

جدول (5) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر في التعافي التسويقي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.459	1	19.459	90.638	0.000 ^b
	Residual	34.994	163	0.215		
	Total	54.452	164			
a. Dependent Variable: التعافي التسويقي						
b. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ب- يتضح من خلال الجدول (6) ان قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.357) بان بُعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر قادراً على تفسير ما نسبته (35.7 %) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع التعافي التسويقي. أما النسبة البالغة (64.3 %) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

جدول (6) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.598 ^a	0.357	0.353	0.46334

a. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ب- يتضح من خلال الجدول (7) قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.543) بان زيادة بُعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التعافي التسويقي بنسبة (54.3 %) من وحدة إنحراف معياري واحدة، وبما أن علاقة التأثير كانت معنوية عليه تقبل الفرضية الفرعية.

جدول (7) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد الصورة التنظيمية الحالية ومخرجات العمل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.640	.208		7.900	.000
	التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر	.543	.057	.598	9.520	.000
a. Dependent Variable: التعافى التسويقي						

a. Dependent Variable: التعافي التسويقي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

2- الفرضية الفرعية الثانية (H_{22}) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي السوقي بأبعاده.

أ-: إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (0.138) عند مستوى دلالة (0.713)، وهي دلالة غير معنوية لانها اكبر من (0.05) و بناءً عليه ترفض الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي السوقي بأبعاده) وتقبل فرضية العدم (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي السوقي بأبعاده) وهذا يعني لايوجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لبُعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر في التعافي التسويقي، وكما موضح في الجدول (8).

جدول (8) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.046	1	0.046	0.138	0.713 ^b
	Residual	12.065	36	0.335		
	Total	12.111	37			
a. Dependent Variable: التعافي التسويقي						
b. Predictors: (Constant), التوجه التكنيكي السوقى الاخضر						

a. Dependent Variable: التعافي التسويقي

b. Predictors: (Constant), التوجه التكتيكي السوقي الأخضر

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ب- يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.004) بان بُعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر قادراً على تفسير ما نسبته (0.4 %) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع التعافي التسويقي. أما النسبة البالغة (99.6 %) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث، وكما يوضحه الجدول (9).

جدول (9) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد التوجه التكتيكي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.062 ^a	0.004	-0.024	0.57891

a. Predictors: (Constant), التوجه التكتيكي السوقي الأخضر

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

3- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23}) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.

أ-: إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (0.402) عند مستوى دلالة (0.01)، و بناءً عليه تقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده) وترفض

فرضية العدم (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده), وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي وبدرجة ثقة (99%), وكما يوضحه الجدول (10).

جدول (10) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي

ANOVA ^a							
Model			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1		Regression	0.363	1	0.363	0.402	0.000 ^b
		Residual	32.498	36	0.903		
		Total	32.861	37			
a. Dependent Variable: التعافي التسويقي							
b. Predictors: (Constant), التوجه الداخلي التسويقي الاخضر							

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ب: قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.661) أي أن متغير التوجه الداخلي التسويقي الأخضر يفسر ما نسبته (66.1%) من التغيرات التي تطرأ على التعافي التسويقي, والنسبة الباقية (33.9%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالأنموذج, وكما يوضحه الجدول (11).

جدول (11) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.813 ^a	0.661	0.659	0.33656
a. Predictors: (Constant) التوجه الداخلي التسويقي الأخضر				

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ثالثاً:- يتبين من الجدول (12) ان قيمة معامل الميل الحدي (β) بلغت (0.802), أي أن الزيادة ببعده التوجه الداخلي التسويقي الأخضر بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التعافي التسويقي بنسبة (80.2%) من وحدة إنحراف معياري واحدة وبما أن علاقة التأثير معنوية وعليه تقبل الفرضية.

جدول (12) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين التوجه الداخلي التسويقي الأخضر والتعافي التسويقي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.913	0.152		5.998	0.000
	التوجه الداخلي التسويقي الأخضر	0.802	0.045	0.813	17.824	0.000
a. Dependent Variable: التعافي التسويقي						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

5- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1-5 أولاً: الاستنتاجات

- 1- من خلال الجانب النظري للبحث تبينت أهمية التوجه السوقي الأخضر كاستراتيجية حديثة, والتي من خلالها يمكن للشركات الصغيرة وحديثة التأسيس ان تنافس كبار منافسين السوق بل وحتى قاداته, وذلك من خلال تحقيق التعافي التسويقي.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية انه لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي بأبعاده بالإجمال, الا انه يوجد ارتباط معنوي بين بعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده, وهذا يشير الى وجود ارتباط جزئي بين احد ابعاد متغير التوجه السوقي الأخضر وابعاد التعافي التسويقي, أي ان الشركات المبحوثة لا تمتلك رؤى استراتيجية ازاء التوجه السوقي الأخضر الحالية.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية انه لا يوجد تأثير معنوي بين التوجه السوقي الأخضر بأبعاده والتعافي التسويقي بأبعاده بالإجمال, الا انه يوجد تأثير جزئي معنوي بين بعد التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده, وكذلك بين التوجه الداخلي السوقي الأخضر وابعاد التعافي التسويقي, وهذا يشير الى وجود تأثير جزئي بين ابعاد التوجه السوقي الأخضر والتعافي التسويقي بأبعاده.
- 4- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ضعف علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث بشكل عام, وهذا يشير الى عدم وجود اهتمام من قبل الشركات المبحوثة بتحقيق التعافي التسويقي وزبائنها بالتوجهات الانتاجية والسوقية الخضراء.

2-5 ثانياً: التوصيات

- 1- يتوجب على الشركات المبحوثة ان تأخذ بنظر الاعتبار التوجهات السوقية الخضراء بأبعاده من اجل تعزيز التوجه الاستراتيجي السوقي الأخضر, ودعم كل من التوجهات التكتيكية السوقية الخضراء والتوجه الداخلي السوقي الأخضر من اجل ضمان تحقيق التعافي التسويقي.
- 2- اعادة النظر بالتوجهات السوقية للشركات المبحوثة وجعلها خضراء تماشياً من توجهات الاستدامة البيئية, وذلك عبر انتاج وتسويق منتجات خضراء.

3- يتوجب على الشركات المبحوثة ان تلفت انتباه الزبائن الى انها تعتمد التوجهات الخضراء في انتاج وتسويق منتجاتها والذي يضمن تقليل الضرر على سلامتهم وصحتهم والبيئة الطبيعية ومواردها.

المصادر:

- 1- Academy of the Arabic Language (2004) "Intermediate Dictionary", Fourth Edition, Al-Shorouk International Library.
- 2- Archakova, Asya (2013), " **Service Quality and Customer Satisfaction** ", Master Thesis, Case study: Company X, Saimaa University of Applied Sciences Faculty of Business Administration Lappeenranta Degree Programme in International Business.
- 3- Al-Rubaawi, Saadoun Hammoud, Abbas, Hussein Waleed Hussein, Al-Ameri, Sarah Ali Saeed, Al-Zubaidi, Sama Ali Abdul-Hussein (2015) "**Marketing Management**", First Edition, Dar Al-Sisban, Baghdad.
- 4- Jung, Na Young & Seock Yoo-Kyoung (2017), " **Effect of service recovery on customers' perceived justice I** ", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 37, No. 30.
- 5- Kanousi Argyro (2005), " **An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations** ", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 15, No. 1.
- 6- Kim, Gye-Soo (2007), " **The Service Recovery Strategies, Customer Satisfaction, Customer Loyalty** ", Asian Journal on Quality, Vol. 8, No. 1.
- 7- Minazzi Roberta & Mauri Aurelio G. (2017), " **Complimentary Rooms in the Hospitality Sector- Theoretical Issues and Business Practices Scholars Middle East Publishers Saudi** " Journal of Business and Management Studies, Vol. 2, No.2.
- 8- Oxford Dictionary (2006), " **Oxford Word Power** ", by Oxford University Press.
- 9- Aguinis H. (2011) " **Organizational responsibility: doing good and doing well** ", APA handbook of industrial and Organizational psychology, Vol. 3, No. 9.
- 10- Amegbe Hayford, Owino Jesept edhiambo and Nuwasima Afra (2017), " **Green Marketing orientation (GMO) and performance of SMEs in Ghonaa** ", American journal of management, Vol.11, No. 1
- 11- Atuahene kwaku - Gima, Slater F. Stanley and Olson M. Eric ,(2005), " **The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance** ", Journal of Product Innovation Management, Vol.22, No.6.
- 12- Azimli, Asil (2013) " **Service Failure and Recovery in the Airline Industry: Evidence from the TRNC** ", Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the requirements of the Degree of Master of Art in Marketing Management, Eastern Mediterranean University.
- 13- Bansal p. (2005), " **Evolving sustainably : Alongitudinal Study of corporate sustainable development** ", Strategic Management Journal, Vol. 26, No.1.
- 14- Bathmathan V. and Rajadurai J. (2019) " **Green marketing mix strategy using modified measurement scales: performance on green purchasing decision in Malaysia** ", international journal of engineering and advanced technology, Vol. 9, No. 1.
- 15- Bathmathan V., Rajadurai J. and Sohil M. (2018) " **Generational consumer patterns: A document analysis method global business and management research** ", an international journal, Vol. 10, No. 8.
- 16- Becker, Cheryl Lynn (2000), " **Service Recovery Strategies: the Impact of Cultural Differences** ", Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 24, No. 4.
- 17- Block J., Fisch C. and Praag M. (2016), " **The Schumpeterian entrepreneur : A review of the Empirical evidence on the antecedents , behaviour and Consequences of innovative entrepreneurship** " journal Of innov, Vol. 24, No. 6
- 18- Boshoff Christo (2002) " **Service advertising: An exploratory study of risk perceptions** ", Journal of Service Research, Vol. 4, No. 4.
- 19- Chahal Hardeep, Dangwal Ramesh and Raina Swati (2014), " **Antecedents and consequences of strategic green Marketing orientation** ", Journal of Global Responsibility, Vol. 5, No. 2
- 20- Chang Nai-Jen, Fong Cher-Min (2010), " **Green corporate image, Green customer satisfaction and green Customer Loyalty** ", Journal of Business Management, Vol. 7, No.2
- 21- Chen Y., Tang G., Jin J. and Paille P. (2015) " **Linking Market Orientation and Environmental Performance: The Influence of Environmental Strategy, Employees Environmental Involvement and Environmental Product Quality** " Journal of Business, Vol. 127, No. 2.
- 22- Crane A., Palazzo G, M Spence L. and Matten D. (2014) " **Contesting the value of creating shared value** ", California Management Review, Vol. 56, No. 2.
- 23- Dogan, Nilgun, (2015), " **The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship** ", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, No. 4.
- 24- Erdogan Nazmiye & Baris Emin (2007) " **Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey** ", Tourism Management, Vol. 28, No. 2 .
- 25- Fatoki Olowale (2019) " **Green marketing orientation and environmental and social performance of hospitality firms in South Africa** ", Foundations of Management, Vol. 11, No. 10.

- 26-Gelbrich , Katja (2010), "**Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support** ", Academy of Marketing Science, Vol. 38, No. 5.
- 27-Guchait, P, Pasamehmetoglu. A & Dawson, M (2014), "**Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance** ", International Journal of Hospitality Management, Vol. 41, No. 1.
- 28-Hazee, Simon , Vaerenbergh, Yves Van & Armirotto, Vincent (2017) "**Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity** ", Journal of Business Research Vol. 74, No. 9.
- 29- Hossein, Walid Hossein (2016) "**The Impact of Strategic Flexibility of Business Organizations in Rationalizing Their Strategic Decisions**", Al-Mansour Magazine Issue 25.
- 30-Hult G., Tomas M. and Ketchen D. (2001), "**Does market orientation matter : A Test of the Relationship between positional Advantage and performance**", strategic management journal, Vol.22, No.9
- 31-Jaworsky B.J. & Kohli A.J. (1993), "**MARKET ORIENTATION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES** ", JOURNAL OF MARKETING.Vol. 57, No. 3
- 32-Jung Na Young & Seock Yoo-Kyoung (2017), "**Effect of service recovery on customers' perceived justice I** ", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 37, No. 30.
- 33-Kalafatis Stavros P., Pollard Michael, East Robert and Tsogas Markos H. (1999) "**Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination** ", Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, No. 5.
- 34-Kasim Azilah (2007) "**Towards a Wider Adoption of Environmental Responsibility in the Hotel Sector** ", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 8, No. 2 .
- 35-kobylanski A. and szulc R. (2011), "**Development of marketing orientation in small and medium-sized enterprises : evidence from eastern Europe**", International journal of management and marketing research, Vol.4, No.1
- 36-Kotler Philip & Kotler Keller Kevin Lane (2012), "**Marketing Management, 14E, Person Education** ", Inc. Publishing as Prentice Hall, New Jersey .
- 37-kurtinoitiene J.,(2005), "**Marketing orientation in the European union mobile telecommunication market**", marketing Intelligence and planning, Vol.23 , No.1
- 38-Lamare Paul R., Berkowitz David and Farrington Phillip (2013) "**proactive/Responsive market orientation and marketing - research and development integration** ", journal PROD INNOV MANAG, product development & management association, Vol. 4, No. 30 .
- 39-Laroche Michel, Bergeron Jasmin and Barbaro-Forleo Guido (2001) "**Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products** ", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 6.
- 40-Lazar C. (2017), "**perspectives On green marketing and Green businesses for sustainable development** ", Bulletin of the Transilvania University of Brasovs, Vol. 10, No. 59
- 41-Leonidou C., Katsikeas C. and Morgan N. (2013) "**greening the marketing mix: do firms do it and does it pay off** ", journal of the academy of marketing science, Vol. 14, No. 2.
- 42-Leow, Sen Choon, (2015), "**Airline Service Failure and Recovery: A Conceptual and Empirical Analysis** ", Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, Salford Business School University of Salford, Salford, UK.
- 43-Levesque, Terrence J & McDougall, Gordon H.G (2009), "**Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment** ", Canadian Journal of Administrative Sciences., Vol.17, No. 1.
- 44-Lewis Barbara R & Clacher Emma (2001), "**service failure and recovery in UK theme parks: the employees perspective** ", international Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13, No. 4-5.
- 45-Li Yina, Ye Fei, Sheu Chwen and Yang Qian, (2018) "**linking green market orientation and performance: antecedents and processes** ", journal of cleaner production, vol.5, no. 10.
- 46-Liao Zhongju (2017) "**market orientation and firms environmental innovation: the moderating role of environmental attitude** ", business strategy and the environment, vol. 1, no. 10.
- 47-Lin Yu-Hsien, Kulangava Nisha, Foster Krista and Shang Jennifer (2020), "**Improving Green Market orientation, Green supply chain Relationship Quality, and Green Absorptive Capacity to Enhance Green competitive Advantage in the Green supply chain**", Journal of Sustainability vol.12, No. 10
- 48-MacArthur Ellen (2014) "**towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chains** ", In this report, the World Economic Forum and the Foundation, with analytics provided by McKinsey & Company.
- 49-Mattsson, Mikael & Ramen, Martin (2014), "**Service Recovery within a High Educational Organization** ", Master of Science in Business and Economics (Civilekonom), Business and Economics.
- 50-McCroskey James C. (2006) "**an introduction to rhetorical communication: Western rhetorical perspective 9th ed** ", Taylor & Francis, New York, USA.
- 51-McDougall Gordon & Levesque Terrence (2016), "**The Effectiveness of Recovery Strategies After Service Failure** ", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 5, No. 2-3.

- 52-McDougall Gordon & Levesque Terrence (2016), " ***The Effectiveness of Recovery Strategies After Service Failure*** ", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 5, No. 2-3.
- 53-Michel Stefan, Bowen, David and Johnston Robert (2009)," ***Why service recovery fails Tensions among customer, employee, and process perspectives*** ", Journal of Service Management, Vol. 20, No.3.
- 54-Migacz J., Steven Zou, Suiwen Sharon and Petrick James F. (2017), " ***The "Terminal" Effects of Service Failure on Airlines: Examining Service Recovery with Justice Theory*** ", Journal of Travel Research, Vol. 57, No.1.
- 55-Miller J. L., Craighead C. W., and Karwan K. R. (2000), " ***Service recovery: a framework and empirical investigation*** ", Journal of operations Management, Vol. 18, No.4.
- 56-Mishra Mukesh Kumar, Choudhury Dibyendu and Rao Venu Gopal (2019)" ***Impact of Strategic and Tactical Green Marketing orientation on SMEs performance*** ", theoretical economics letters, Vol. 9, No. 10.
- 57-Mitchell Robert, Wooliscraft Ben and Higham James (2010)," ***Sustainable Market orientations : A New Approach to Managing marketing strategy*** ", journal of macromarketing, Vol. 30, No.2
- 58-Mohan, k. & Gomathi S. (2014)," ***A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence*** ", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No.20.
- 59-Mustafa Ibrahim, Al-Zayat Ahmed Hassan, Abdel Qader Hamed, Al-Najjar Muhammad Ali (1972) "***The Intermediate Dictionary***", Islamic Library for Printing and Publishing, Arabic Language Academy, General Administration of Dictionary and Heritage, Cairo.
- 1- Narver C. John , Slater F. Stanley and MacLachlan L. Douglas (2004) ," ***Responsive and proactive market orientation and New-product success***", the journal of product innovation management .vol.21, No.3
- 2- Narver J.C. and Slater S.f.(1990)" ***the effect of a Market orientation on business profitability*** ", Journal of Mark, Vol. 54, No. 2
- 3- Nolan, Neil & Rudstrom, David (2008)," ***Filtering service recovery feedback-A Case study research at Handelsbanken*** ", Uppsala city, Uppsala University Department of Business Studies Bachelor Thesis.
- 4- Peattie K. (2001)." ***Towards sustainability: The Third Age of green marketing*** ", The Marketing Review, Vol.2, No.1
- 5- Peris Sandy Francis, Supian Kamisah Mohammad Waliul and Hassain MD. Naim (2020)" ***A mediating effect of green market orientation on the Environmental performance: from a literature review to a conceptual framework*** ", journal of management information, Vol. 7, No. 2 .
- 6- Popadass K., Arlenitis B. and Corrigan M. (2017), " ***Green Marketing orientation: conceptualization, scale Development and validation*** ", Journal of Business Research, vol. 80,. No.2
- 7- Pranik Ljudevit & Roehl Wesley S. (2012)," ***Rethinking Service Recovery: A Customer Empowerment (CE) Perspective*** ", Journal of Business Economics and Management, Vol. 13, No. 2.
- 8- Quy Vo Thi & Lan Pham Thi Bich (2015)," ***The Impact of bank responses to Recovery service satisfaction*** ", Asian Economic and Financial Review, Vol. 5, No. 9.
- 9- Raaij Erik Martijn van (2001) " ***The implementation of a market orientation: Designing frameworks for managerial action*** ", Thesis › PhD Thesis - Research UT, graduation UT, university OF Twente press netherlands .
- 10-Rajadurai Jegatheesan, Zahari Abdul Rahman, Esa Elind, Bathmanathan Vathana and Ishak Nur Afiah Mohammad (2021), " ***investigating green marketing orientation practices among green small and medium enterprises*** ", journal of asian finance economics and business, Vol. 8, No. 1 .
- 11-Reda, Ahmed (1960) "Dictionary of the text of language: a modern linguistic encyclopedia", Volume IV, Dar Al-Hayat Library, Beirut, Lebanon.
- 12-Sabti, Jribi (2018) "Strategic Marketing", Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences Department of Commercial Sciences, University of 08 May 1945 Qalam.
- 13-Sarkar A.(2012)," ***Green branding and Eco-innovations for evolving a sustainable green marketing strategy*** ", Asia-pac. Journal mang ResInnove, Vol. 8, No. 3.
- 14-Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " ***Research methods for business students*** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 15-Schumacher Satu & Komppula Raija (2016)," ***A case study on service recovery: Frontline employees perspectives and the role of empowerment*** ", European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, Vol. 7, No. 2.
- 16-Smith A. K., Bolton R. N., and Wagner J. (1999)," ***A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery*** ", Journal of marketing research, Vol. 36, No. 3.
- 17-Thorhallar Gudlaugsson & Shalk Adrian Philip (2009)," ***Effects of market orientation on business performance*** ", the European institute of retailing and service studies.
- 18-Thorhallar Gudlaugsson & Shalk Adrian Philip (2009)," ***Effects of market orientation on business performance*** ", the European institute of retailing and service studies.
- 19-Tjahjedi Bambang, Soewarno Noorlailie, Hariyati Hariyati, Nafidah Lina Nasihatun, Kustiningsih Nanik and Viviani Nadyaningrum (2020)" ***The Role of Green Innovation between Green Market Orientation and***

- Business Performance: Its Implication for Open Innovation***", Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Vol. 6, No.4.
- 20-Toryanto Cheung Jean Karmel & Farida Indriani (2022)" ***Green Marketing Orientation Towards Competitive Advantage and Marketing Performance of Non-Food SMEs in Java*** ", International Journal of Scientific Research and Management, Vol. 10, No. 2.
- 21-Tsai Simon, Chen-Tsang and Su, Ching-Shu (2009)," ***Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan*** ", The Service Industries Journal, Vol. 29, No. 12.
- 22-U-tantada siribuppa , yolles Maurica, shoosanuk Ampon and G.Mujtaba Bahudin (2020), " ***Green marketing orientation and Market capability influence on Competitive and performance of Green SME cultural Agency*** ", International Review of Research in Emerging Markets and the Global Economy, Vol. 6, No.1
- 23-Vaerenbergh Yves Van (2016), " ***Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda*** ", Academy of Management Perspectives, Vol. 30, No. 3.
- 24-Vilkaite-vaitone Neringa and skackauskiene Ilona (2019)," ***Green marketing orientation : evolution,Conceptualization and potential benefits*** ",Open Economics, Vol. 2, No. 10.
- 25-Walters Gabrielle & Mair Judith (2012)," ***The Effectiveness of Post-Disaster Recovery Marketing Messages—The Case of the 2009 Australian Bushfires*** ", Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 29, No. 1.
- 26-Wang Edward, Shih-Tse and Chang Shu-Yu (2015), " ***Creating Positive Word-of-Mouth Promotion Through Service Recovery Strategies*** ", Services Marketing Quarterly, Vol. 34, No. 2.
- 27-Wang Zengmin, Hu, Wei Pan, Yu and Qi Jiayin (2013) " ***Theoretical Introduction of Service Recovery and the Discussion of Its Strategical Significance*** ", Service Science and Management, Vol. 2, No. 1.
- 28-Wirtz, J. & Mattila, A. S. (2004) "***Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure*** ", International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 2.
- 29-Wong, Nancy Y (2004) " ***The role of culture in the perception of service recovery*** ", Journal of Business Research, Vol. 57, No. 9.
- 30-Zampese E., Moori R.,end Caldeira A. (2016)," ***Green Marketing as a mediator between supply chain Management and organizational performance*** ", Revistabe Administracao Mackenzie, vol. 17, No. 3
- 31-Zhou Y.(2018)," ***The role of Green customers Under competition: A mixed blessing?***", Journal Of clean prod, Vol. 170, No. 8.