



دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في شركات الطيران: الدور الوسيط لليقظة التسويقية

أحمد السيد سعد¹ أماني رفعت محمد² رضا محمود أبوزيد²
يحيى شحاتة الزق²

¹ قسم الدراسات السياحية- الألسن العالي للسياحة والفنادق

² قسم الدراسات السياحية- كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات

الملخص

تواجه شركات الطيران تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، مما يجعل تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة مثل الارتجال التسويقي ضرورة لتحقيق التميز التسويقي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الارتجال التسويقي على تحقيق البراعة التسويقية في شركات الطيران، مع التركيز على الدور الوسيط لليقظة التسويقية. يعتمد البحث على نموذج مفاهيمي يستكشف العلاقة بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية، بالإضافة إلى دور اليقظة التسويقية كمتغير وسيط يعزز هذه العلاقة. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل 429 استمارة استقصاء من عينة من العاملين في شركات الطيران المصرية (الحكومية والخاصة). وقد تم تحليل البيانات التي تم تجميعها باستخدام برنامجي SPSS V.22 وأيضاً Smart PLS.4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الارتجال التسويقي يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على البراعة التسويقية. كما كشفت الدراسة أن اليقظة التسويقية تلعب دوراً وسيطاً قوياً، حيث تعزز قدرة الشركات على استشعار التغيرات في السوق واستغلال الفرص الناشئة بفعالية. أوصت الدراسة مديري شركات الطيران بتبني ممارسات الارتجال التسويقي كنهج استراتيجي، مع الاستثمار في تنمية قدرات فرق التسويق لتعزيز اليقظة التسويقية. كما تؤكد على أهمية التكيف مع المتغيرات السوقية والابتكار المستمر لتحقيق التفوق في الأداء التسويقي.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.20
25.420629

الكلمات الدالة

الارتجال التسويقي، البراعة التسويقية، اليقظة التسويقية، شركات الطيران، مصر.

The Role of Marketing Improvisation in Achieving Marketing Agility in Airlines: The Mediating Role of Marketing Vigilance

Ahmed Elsayed Saad¹ Amany Refaat² Reda Abouzeid²
Yehia Elzek²

1 Tourism Studies Department, Al Alson High Institute

2 Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

ABSTRACT

This study aims to explore the impact of marketing improvisation on achieving marketing agility in airlines, with a focus on the mediating role of marketing vigilance. The research is based on a conceptual model that examines the relationship between marketing improvisation and marketing agility, as well as the role of marketing vigilance as a mediating variable that enhances this relationship. To achieve the study's objectives, the research adopted a descriptive-analytical approach, analyzing 429 survey questionnaires from a sample of employees in Egyptian airlines. The collected data were analyzed using SPSS V.22 and Smart PLS.4. The results of the statistical analysis showed that marketing improvisation has a positive and direct impact on marketing agility. The study also revealed that marketing vigilance plays a strong mediating role, enhancing companies' ability to anticipate market changes and effectively exploit emerging opportunities. The study recommended that airline managers adopt marketing improvisation practices as a strategic approach while investing in developing the capabilities of marketing teams to enhance marketing vigilance. It also emphasized adapting to market variables and continuous innovation to achieve superior marketing performance.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.2025
.420629

KEYWORDS

Marketing Improvisation, Marketing Agility, Marketing Vigilance, Airlines, Egypt.

مقدمة

يشهد قطاع الطيران العديد من التحديات نتيجة لعدم الاستقرار في السوق والتغيرات السريعة في متطلبات ورغبات العملاء، إلى جانب المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية التي تتميز بالسرعة والاستمرارية. ويعد الهدف الأساسي لشركات الطيران هو تحقيق الاستمرارية والربحية لمواجهة المنافسة الشديدة التي يتسم بها قطاع الطيران، الأمر الذي يتطلب من شركات الطيران أن تكون بارعة وأن يكون لديها القدرة على استغلال الفرص المتاحة، والبحث عن فرص جديدة وأن تكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية ويعد الارتجال التسويقي أحد الأدوات الاستراتيجية الهامة التي تمكن شركات الطيران من الوصول لأهدافها في تحقيق البراعة التسويقية، والارتجال التسويقي يتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع المواقف المفاجئة بسرعة غير متوقعة من خلال مجموعة من الأدوات مثل: الابتكار، الإبداع، والتطوير الفوري للحلول، مما يكسب الشركات ميزة تنافسية هائلة تمكنها من المنافسة (Cunha, 2003; Slotegraaf & Dickson, 2004).

الإرتجال هو مفهوم متعدد الأبعاد يُستخدم في العديد من المجالات، بدءًا من الفنون وصولاً إلى الإدارة. في اللغة العربية، يُشتق الإرتجال من الفعل "ارتجل"، ويعني التحدث دون تحضير مسبق، وهو ما يعكس طبيعته العفوية والتلقائية (الباشقالي وسلطان، 2021). في الأدب الإداري، يُنظر إلى الإرتجال كوسيلة فعّالة لإتخاذ القرارات السريعة في بيئة الأعمال الديناميكية، حيث تُعتبر المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة من الضروريات لتحقيق النجاح (ولي وحسن، 2021). الإرتجال التسويقي، على وجه الخصوص، أصبح من الأدوات الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات بشكل عام وشركات الطيران على وجه الخصوص للتعامل مع التحديات التسويقية غير المتوقعة. وبالرغم من أنه ينطوي على بعض المخاطر، إلا أنه يُعد وسيلة ضرورية لتحقيق التفوق التسويقي في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار (Chelariu et al., 2002).

وتمثل البراعة التسويقية أحد أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير من قبل الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق، نظرًا لدورها المحوري في تحقيق النجاح التسويقي المستدام. تعني البراعة التسويقية القدرة على استكشاف الفرص المتاحة واستغلالها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية. تقوم المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم بتطوير أفكار تسويقية مبتكرة، والاستفادة من الكفاءات الموجودة لخلق قيمة متميزة للعملاء، مما يعزز من قدرتها على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المرجوة (Dutta, 2013). من ناحية أخرى، إن اليقظة التسويقية تعكس قدرة الشركات على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء التسويقي للشركات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها (Gebhardt et al., 2006).

وقد تم اختيار شركات الطيران عينه للدراسة نظرًا لطبيعتها واحتمالية تعرضها المستمر لأحداث مفاجئة تؤثر على طبيعة عملها وجودة القرارات المتخذة لمواجهةها. على سبيل المثال، جائحة كورونا كانت حدثًا عالميًا حتم على العديد من الشركات، بما في ذلك شركات الطيران، التأقلم معها لتحقيق التميز التسويقي (Crossan et al., 2005).

مشكلة البحث

تواجه شركات الطيران تحديات متزايدة تتطلب استجابات سريعة ومرنة بسبب البيئة شديدة التغير في صناعة الطيران، ما يجعل الارتجال التسويقي عاملاً حاسماً في تحقيق البراعة التسويقية والتغلب على هذه التحديات. ومع ذلك، يبقى من غير الواضح كيف يمكن للارتجال التسويقي أن يساهم بشكل فعال في البراعة التسويقية دون وجود آلية تكاملية، مثل اليقظة التسويقية، التي تساعد في رصد التغيرات وفهم السوق بشكل أفضل. لذلك، تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل: كيف يساهم الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في شركات الطيران؟ وما هو الدور الوسيط لليقظة التسويقية في تعزيز هذه العلاقة؟

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استخدام الارتجال التسويقي كأداة حيوية لشركات الطيران في بيئات عمل ديناميكية. يسعى البحث من خلال فهم العلاقة بين الارتجال التسويقي واليقظة التسويقية إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات، مما يتيح لها الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء. كما يقدم إطاراً علمياً يعتمد على بيانات وتجارب حقيقية، مما يوفر أساساً لتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعّالة. بذلك، يساهم البحث في دعم ممارسات التسويق، وتعزيز الفهم الأكاديمي، وفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. استكشاف دور الارتجال التسويقي في تعزيز البراعة التسويقية لدى شركات الطيران.
2. فهم الدور الوسيط لليقظة التسويقية في تعزيز العلاقة بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية.
3. تطوير توصيات استراتيجية تستند إلى النتائج التي تم التوصل إليها لتحسين استجابة الشركات لتغيرات السوق في ضوء ممارسات الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية واليقظة التسويقية.
4. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية في شركات الطيران المصرية، مع التركيز على الدور الوسيط لليقظة التسويقية.

فروض البحث

- ف1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) وبين البراعة التسويقية.
- ف2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) واليقظة التسويقية.
- ف3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التسويقية واليقظة التسويقية.
- ف4: تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية.

الإطار النظري

الارتجال التسويقي

مفهوم الارتجال التسويقي

الارتجال التسويقي هو مفهوم حديث نسبياً في العلوم الإدارية، وتشير معظم الدراسات إلى أن أصل مفهوم الارتجال يعود إلى موسيقى الجاز، حيث تم استلهام الفكرة من قدرة الموسيقيين على الارتجال والإبداع الفوري. ومن ثم تم تبني هذا المفهوم في مجالات أخرى مثل علم الإدارة، وعلم النفس، وإدارة الأزمات، وغيرها (العبادي وحنظل، 2018).

في اللغة، يُشتق الارتجال من الفعل "ارتجل"، وهو يعني الإبداع الفوري أو الاختراع في لحظة معينة. وفي الاصطلاح، يُعرف الارتجال بأنه إنتاج شيء جديد سواء في معناه أو في تركيبه الصوتي. يرى العبادي وحنظل (2018) أن الارتجال هو مفهوم حديث يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يوفر المرونة والقدرة على التكيف مع بيئة ديناميكية مضطربة. والارتجال التسويقي هو قدرة الفرد على التعامل مع المواقف المعقدة وغير المتوقعة في البيئة التسويقية بطرق إبداعية وابتكارية، مما يجعله أكثر ارتباطاً بالسياق والمهنية. وأوضح حسين (2023) أن الارتجال التسويقي هو قدرة الفرد على التعامل بفعالية مع المواقف المعقدة وغير المتوقعة، مما يعزز من مرونة المنظمات ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة التسويقية.

يُشير ولي وحسن (2021) إلى أن الارتجال التسويقي هو عملية متكررة لتحويل الأفكار من خلال دمج السياق الاجتماعي والتقني للأنشطة التسويقية للمنظمة، مما يتيح للقيادة اتخاذ قرارات ارتجالية فعالة لحل مشكلات البيئة التسويقية. بينما يصف الكعبي وصبري (2021) الارتجال التسويقي بأنه مفهوم يجمع بين التخطيط والارتجال، مما يوفر للقرارات التسويقية قدرة أكبر على التكيف ضمن هيكل محدد مسبقاً. ويضيف الحناوي والحفار (2021) أن الارتجال التسويقي هو إجراء تلقائي يسترشد بالحدس ويتم تنفيذه في الوقت المناسب، خاصة عندما تكون البيئة التسويقية غير قابلة للتنبؤ والوقت عنصرًا نادرًا. يتفق الحناوي والحفار (2021) على أن الارتجال التسويقي يوفر قيمة لكل من الشركة والعميل من خلال إدارة التغيير بحكمة واعتماد أفضل الممارسات التسويقية مع مراعاة الابتكار والتغيير السريع في البيئة التسويقية. أما Söder و Björkman (2017) فينظران إلى الارتجال التسويقي كعملية غير متوقعة وعفوية تساعد على خلق تجارب جديدة تثير رضا العملاء. وهو قدرة تظهر بشكل عفوي للاستجابة للتحديات أو الفرص التسويقية بطرق إبداعية.

يضيف (Arshad et al., 2015) أن الارتجال التسويقي يتجلى في اتخاذ قرارات فورية تشمل قدرًا كبيرًا من العفوية والإبداع، مما يعزز قدرة القادة على صياغة وتنفيذ إجراءات جديدة في نفس الوقت. ووفقًا لصادق والباشقالي (2021)، يتمثل الارتجال التسويقي في القدرة على تكامل الموارد المعرفية والمادية والهيكلية للأنشطة التسويقية، مما يضمن المرونة الكافية لمواجهة الأزمات التسويقية غير المتوقعة. هذا السلوك غير المتوقع والعفوي يساعد على خلق قيمة إضافية لتحقيق رضا العملاء، كما أن الارتجال التسويقي يُضيق الفجوة الزمنية بين إعداد التسويق وتنفيذه.

بناءً على ما تقدم من مفاهيم للارتجال التسويقي، يمكن تعريف الارتجال التسويقي كعملية ديناميكية تشمل اتخاذ قرارات فورية ومبتكرة استجابة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة التسويقية. يتسم الارتجال التسويقي بالمرونة والقدرة على التكيف، مما يسمح للمنظمات بإيجاد حلول سريعة وفعالة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية واستمرار النجاح في سوق دائم التغير. يتميز هذا النهج بدمج الحدس والإبداع مع التخطيط التقليدي، مع التركيز على الاستجابة السريعة للتحديات وتحقيق رضا العملاء.

أهمية الارتجال التسويقي

تكمن أهمية الارتجال التسويقي في كونه منهجية فعّالة لاتخاذ قرارات تسويقية سريعة تتوافق مع التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة. فهو يُمكن المنظمات من التفاعل مع البيئة دون الحاجة إلى تخطيط طويل الأمد، ويساعد على اكتشاف فرص جديدة من خلال تجارب غير تقليدية، مما يؤدي إلى خلق أفكار مبتكرة كنتيجة لتلك الأحداث غير المتوقعة (عيشوش، 2021). الارتجال التسويقي يمكن أن يُستخدم كخيار استراتيجي من قبل الأفراد والمنظمات للتعامل بفعالية مع الظروف الاستثنائية. فعلى عكس السلوك العشوائي، يتيح الارتجال التسويقي الاستجابة المدروسة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة التسويقية، مما يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات باستخدام الحدس والخبرة بدلاً من الاعتماد على الإجراءات الروتينية (الحناوي والحناف، 2021؛ Arshad et al., 2015).

هذا النهج لا يُعزز فقط من قدرة المنظمة على التكيف والمرونة، بل يضيف أيضًا قيمة تنافسية من خلال تمكين الإدارة من متابعة التغيرات وتعديل استراتيجياتها بسرعة لاعتماد أفضل الممارسات التسويقية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الارتجال في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التسويقية في الوقت المناسب، مما يساعد المنظمات على التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء (ولي وحسن، 2021؛ حسين،

2015؛ McKnight & Bontis, 2002) كما تجدر الإشارة إلى أن أهمية الارتجال التسويقي تكمن أيضًا في تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي. فالمنظمات التي تعتمد على الارتجال التسويقي تستطيع استكشاف بيئتها بشكل أعمق واكتساب معرفة جديدة تساعدها على تحسين عملياتها باستمرار. من خلال تجارب ارتجالية، يمكن للمنظمات أن تتخلص من الروتين وتبني ثقافة مرنة تدعم الابتكار والتكيف (Cunha, 2003).

أهداف الارتجال التسويقي

فيما يتعلق بأهداف الارتجال التسويقي، توصل الباحثون إلى عدد من الأهداف الهامة التي تساهم في تعزيز فعالية هذا الأسلوب التسويقي. ووفقًا لما أوضحه سعيد (2012)، يهدف الارتجال التسويقي إلى وضع منهجية لتكوين أفضل الطرق والأساليب للتعامل مع المتغيرات السريعة ومتطلبات البيئة التسويقية المتغيرة. كما يساهم في تسريع الحصول على المعلومات بشكل مباشر وفي الوقت الحالي، مما يتطلب الوصول إلى المعلومات والتواصل في الوقت الحقيقي. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الارتجال التسويقي وسيلة فعالة لإتخاذ القرارات التسويقية الناجحة وإدارة التوترات السوقية بشكل أفضل.

من جهة أخرى، حدد Hadida (2015) أهداف الارتجال التسويقي بالتركيز على السرعة في صياغة وتنفيذ القرارات التسويقية، والاستجابة السريعة للانقطاع أو التغيير غير المتوقع في النشاط التسويقي. كما يشمل الهدف وجود بيئة عمل تسويقية تدعم العمل المرتجل وتقلل من مقاومة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، يُمثل الارتجال التسويقي ردة فعل سريعة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تتطلب إجراءات فورية ولا يمكن معالجتها بالإجراءات والحلول المعتمدة مسبقاً. أما مدلول (2019)، فقد ذكر أن أهداف الارتجال التسويقي تشمل تصحيح إجراءات الممارسات التسويقية المؤقتة، وكشف الأخطاء في الأنشطة التسويقية وإصلاحها،

والتعامل بنجاح مع الفرص المفاجئة التي تظهر في السوق. كما يسعى الارتجال التسويقي لتحقيق الإبداعات الجمالية للمنتجات لزيادة رضا وولاء العملاء.

ووفقاً للبلاعي والزبيدي (2021)، فإن الارتجال التسويقي يهدف إلى الحفاظ على درجة معينة من التوافق مع البيئة التسويقية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات ورغبات العملاء، مما يساعد المنظمات على التكيف لاستيعاب هذه التغيرات. كما يسعى الارتجال التسويقي إلى زيادة قدرة المنظمات على التعلم من خلال تجربة الأنشطة والقرارات التسويقية المرتجلة، مما يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يهدف الارتجال التسويقي إلى مساعدة المنظمات في التعرف على المزيد عن بيئتها التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية من خلال العمل المرتجل، وتحقيق دافعية وتحفيز للمنظمة.

كما حدد Cunha et al. (2015) أهداف الارتجال التسويقي من خلال تحسين فهم هيكل التنظيم والذاكرة التنظيمية وتطوير منتجات جديدة. كما يستخدم الارتجال التسويقي كعملية إبداعية وعفوية لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة جديدة، ويعزز قدرة المنظمة على استيعاب الغموض والتعقيد وتنوع المدخلات وتغيير حاجات ورغبات العملاء. علاوة على ذلك فقد أكد كلا من الذبحاوي وشعلان (2019) أن أهداف الارتجال التسويقي تتضمن القدرة على تبني فكرة تسويقية تساهم في تطور المنظمة وتنفيذها، وتمتع كل فرد من أفراد المنظمة بصفة الارتجال التسويقي لتجاوز الأحداث والمعوقات التسويقية. كما يسعى الارتجال التسويقي إلى توفير القدرة على اتخاذ مسارات عمل غير مبرمجة مسبقاً وغير مخطط لها، مما يمكن الفرد من التعامل مع مجريات الأحداث وخاصة الأحداث المفاجئة بصورة مرتجلة وغير مألوفة دون الحاجة إلى تعلم إضافي.

أبعاد الارتجال التسويقي

في بيئة تسويقية سريعة التغير ومليئة بالتحديات، يصبح الارتجال التسويقي مهارة ضرورية تُمكن المنظمات من التكيف السريع وتجاوز العقبات بفعالية. يتضمن الارتجال التسويقي مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق النجاح في هذه البيئة الديناميكية. وللباحثين وجهات نظر عديدة في اختيار وتحديد أبعاد الارتجال التسويقي، مع وجود تباين في هذه الأبعاد يعكس وجهة نظر وآراء الباحثين (الباشقالي وسلطان 2021؛ الطائي والكلابي، 2017؛ حسين، 2023؛ القطب وآخرون، 2024) في اختيارهم، ووفقاً لذلك تعتمد هذه الدراسة على ستة أبعاد هي: بناء الحلول، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، والعفوية.

أولاً: بناء الحلول الإبداعية

يُعتبر بناء الحلول الإبداعية أحد الأبعاد الأساسية للارتجال التسويقي. يشير هذا المصطلح إلى استخدام الموارد المتاحة بطرق غير تقليدية لابتكار حلول لمشاكل جديدة وغير متوقعة. ويوصف المدير التسويقي الذي يعتمد على الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، كمدير استثنائي يتبنى حلولاً إبداعية لمواجهة التحديات. ويمكن لبناء الحلول الإبداعية أن يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التسويقية. كما يتضمن بناء الحلول إعادة تكوين العناصر الموجودة لتتناسب مع الظروف المتغيرة (الطائي والكلابي، 2017).

بينما يشير Pruthi و Tasavori (2022) إلى أنه يتضمن استخدام الموارد بطرق جديدة لتقديم منتجات أكثر قبولاً لدى العملاء. بناءً على ذلك، فإن بناء الحلول الإبداعية يعزز قدرة متخذ القرار التسويقي على توليد بدائل وأفكار جديدة بكفاءة.

ثانياً: الحدس

الحدس في اللغة يشير إلى الظن والتخمين والنظر الخفي، أما في الاصطلاح فهو يعني الإدراك المباشر للأفكار الصحيحة والتعرف على الحقائق الداخلية غير المعروفة سابقاً. ويعرف قاموس أكسفورد الحدس بأنه الفهم والإدراك الفوري للعقل دون الحاجة إلى تفكير مسبق، ويتميز بالسرعة والتلقائية والترابط، ويشمل جوانب عاطفية. يُعتبر الحدس جزءاً من مستويات الذكاء، حيث يعكس منظوراً قائماً على المعرفة والخبرة في مجال معين، مما يجعله ليس عملية تخمين عشوائية، بل مستنداً إلى مرتكزات معرفية نتجت عن التعامل مع مواقف وأحداث متنوعة، ما يساعد متخذ القرار في الاستجابة للظروف الطارئة وغير المستقرة (العبادي وحظل، 2018).

يُعتبر الحدس أحد العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات التسويقية في بيئات غير مستقرة. حيث يرتبط الحدس بالأداء الإيجابي للمنظمات من خلال تمكينها من اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة التحديات الطارئة. الحدس يُعتبر

الحدس محوراً في القرارات التسويقية، حيث يتيح للمديرين الوصول إلى المعرفة عبر الإلهام والرؤية المباشرة. تجمع نظرية اتخاذ القرار التسويقي بين العقلانية والحدس، مما يُمكن من الرد بطريقة متطورة وارتجالية على المشكلات التسويقية (القطب وآخرون، 2024).

ثالثاً: الابتكار

الابتكار يشير إلى تطوير أشياء جديدة أو طرق جديدة لتحقيق أهداف المنظمة. يمكن أن يشمل الابتكار الأجهزة أو الأنظمة أو العمليات الجديدة التي تضيف قيمة للمنظمة، حتى وإن لم تكن جديدة على مستوى العالم، ولكنها جديدة بالنسبة للمنظمة نفسها (Dougherty & Hardy, 1996). بينما يشترك الابتكار مع الارتجال في تقديم الجديد، يختلف عنه في كونه عادةً ما يكون مخططاً مسبقاً ويمكن تأجيله حتى تتوافر الموارد اللازمة، بينما يتم الارتجال دون تخطيط مسبق (حسين، 2023).

رابعاً: التكيف

التكيف هو عملية مرنة تُمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة التسويقية (صادق والباشقالي، 2021). يتضمن التكيف التوقع والاستعداد والاستجابة للأحداث المتغيرة، مما يساعد المنظمة على التوافق معها بفاعلية. كما يتسم التكيف بالقدرة على تحديد المشكلات والأولويات وتطوير خطط طوارئ لمواجهة الأزمات (Weick & Sutcliffe, 2011).

خامساً: الإبداع

الإبداع هو القدرة على تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمشاكل قائمة. كما إنه المقدر على حل المشكلات بأساليب جديدة، وهو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد (صادق والباشقالي، 2021) يُنظر إلى الإبداع كعنصر رئيسي في الارتجال، حيث يساهم في إيجاد حلول غير تقليدية تتناسب مع التحديات التسويقية. يُعد الإبداع عملية جماعية تتضمن تقديم أفكار جديدة وتنفيذها بنجاح داخل المنظمة (الفجري، 2021).

سادساً: العفوية

تُعتبر العفوية من أبرز خصائص الارتجال التسويقي، حيث تتيح التفاعل السريع مع البيئة والتكيف مع التغيرات المفاجئة. تحدث العفوية في بيئات مضطربة ومعقدة حيث يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها في وقت واحد، مما يعزز من سرعة الاستجابة وفعالية الأداء التسويقي (عبد الحسين، 2015). ويرى كل من ذاكر وإبراهيم (2024) أن مفهوم العفوية يعني القدرة على التصرف دون وجود تأثير للبيئة الخارجية، ولكن وفقاً للمحتوى الداخلي، والعفوية هي مهارة متطورة لدى الشخص للرد بأكبر قدر ممكن من الكفاءة في حالة درجة عالية من عدم اليقين. من خلال استعراض الأدبيات السابقة يتضح أن الارتجال التسويقي في شركات الطيران كأحد المؤسسات التنظيمية يعد من الأدوات الأساسية التي تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق. يعتبر الارتجال التسويقي قدرة المنظمة على التفاعل السريع مع الأحداث غير المتوقعة من خلال اتخاذ قرارات إبداعية وفعالة دون الحاجة إلى تخطيط مسبق، حيث يُستخدم لتعزيز مرونة الشركات في مواجهة التحديات اليومية، خاصةً في البيئات المعقدة والمتغيرة مثل صناعة الطيران. يُساهم الارتجال التسويقي أيضاً في تحسين الأداء العام لشركات الطيران من خلال زيادة مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية. في النهاية، يعد الارتجال التسويقي أداة قوية لتجاوز التحديات الطارئة وضمان استمرارية النجاح في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. ومن خلال التركيز على المرونة، الإبداع، وسرعة الاستجابة، يمكن لشركات الطيران أن تحافظ على تنافسيتها وتلبية احتياجات عملائها.

البراعة التسويقية في شركات الطيران

مفهوم البراعة التسويقية

تعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على الاستفادة من الابتكارات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، مما يساعدها على تحقيق الأداء المطلوب في الأجل القصير مع بناء قدرات للمستقبل. كما تساهم البراعة في تحقيق الاستمرارية التنظيمية من خلال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية (Raisch & Birkinshaw, 2008). بينما يرى Im et al. (2019) أن البراعة التنظيمية تساعد الشركات في تحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأجل مع المحافظة على أداء عالٍ. في هذا السياق، وصف Liu et al. (2018) البراعة التنظيمية بأنها القدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من الابتكارات الحالية- واستكشاف ابتكارات جديدة، مما يعزز القدرة

على التكيف والابتكار. كما أوضح Cao et al. (2010) أن البراعة التنظيمية تسعى لتحقيق توازن بين استغلال الموارد الحالية وتطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية. إن تبني مفهوم البراعة التسويقية يعود إلى تأثيرها الإيجابي على نجاح المؤسسات. البراعة التسويقية تعتمد على تبني أنشطة فعالة لاستكشاف واستغلال الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية بهدف خلق قيمة متميزة للعملاء، مما يساعد في الحفاظ عليهم وتحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الكفاءات والقدرات المتاحة. لتوضيح هذا المفهوم، يتم فيما يلي استعراض المفاهيم النظرية للبراعة التسويقية، أبعادها، وأنواعها (صادق والباشقالي، 2021). كما تشير البراعة التسويقية إلى الخبرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، والتي يستخدمها العاملون في النشاطات التسويقية، خاصة تلك التي تركز على اهتمامات العملاء. تشمل البراعة التسويقية الاستفادة من القدرات المتوفرة لدى الموظفين واستغلالها بالشكل الأمثل (Josephson et al., 2016). وعرف Jin و Zhou (2021) البراعة التسويقية على أنها "استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق أداء متميز". يعكس هذا التعريف أهمية التكامل بين الاستغلال الحالي للموارد وتطوير القدرات المستقبلية لتحقيق أداء تسويقي متفوق. من ناحية أخرى، أشارت الموسوي (2018) إلى أن البراعة التسويقية تعني قدرة المؤسسة على استخدام الكفاءات الداخلية بطريقة فعالة لتحسين أدائها. يركز هذا التعريف على الدور الحاسم للكفاءات الداخلية في تعزيز أداء المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على التنافس في السوق. أما Dutta (2013) فقد أضاف بعداً آخر لهذا المفهوم، حيث يرى أن البراعة التسويقية تهدف إلى لفت انتباه القيادات العليا نحو بناء خطط تسويقية آنية ومستقبلية، مع إعادة النظر في البنية التحتية التسويقية لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق الانضباط التسويقي. يُظهر هذا التعريف أهمية الاستراتيجية التسويقية والتخطيط المستمر لمواجهة التحديات البيئية المختلفة..

بناءً على ما سبق نجد أنه لا يوجد تعريف واحد، حيث تتعدد التعاريف باختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن هنا يمكن تقديم مفهوم شامل للبراعة التسويقية في سياق شركات الطيران كما يلي: البراعة التسويقية لشركات الطيران هي استراتيجية حيوية تعتمد على الشركة لاستكشاف واقتناص الفرص التسويقية المتاحة والمستقبلية في ظل بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. تشمل هذه الاستراتيجية استخدام الموارد المتاحة والكفاءات الداخلية بفعالية، مثل تحسين تجربة العملاء، وتطوير خدمات جديدة، والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتحقيق الريادة في السوق.

أهمية البراعة التسويقية

أشار كل من (Hassan et al., 2021)؛ و Ani et al. (2023)؛ و Al-Shammari & Al-Hasnawi (2020) إلى أهمية البراعة التسويقية على النحو التالي:

- ❖ تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها، مما يعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء.
- ❖ منح منظمات الأعمال مجموعة من الاختيارات لتوليد نتائج مهمة حول إدارة التناقضات والتوترات بين التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق المثالية والإبداع.
- ❖ تمكين منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي.
- ❖ مساعدة المنظمة في تطوير قدراتها للتحويل نحو الفرص الجديدة وكيفية استغلالها على المدى القصير لتحقيق القيمة، التي تمثل شرط النجاح الأساسي للمنظمات.
- ❖ مواجهة التحديات البيئية التي تحتم على المنظمة البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق النجاح والاستمرارية في البيئة المتغيرة.

أبعاد البراعة التسويقية

يرى كل من Laplume (2010)؛ و Szabo & Csontos (2016)؛ والطائي والكلابي (2017) أن أبعاد البراعة التسويقية تشمل استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية. سيتم اعتماد هذه الأبعاد لقياس البراعة التسويقية، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

■ استكشاف الفرص

يُعتبر الاستكشاف أساسياً في خلق القيمة، حيث يكرس المديرون طاقاتهم للابتكار من خلال التجريب وتحمل المخاطر. يتبنى الاستكشاف نهجاً إبداعياً، ويهدف إلى تحديد الأسواق الجديدة وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، واكتشاف تقنيات جديدة، واستكشاف أسواق غير مستغلة من قبل (Judge & Blocker, 2008). يتضمن كذلك الاستكشاف البحث عن المواقف الجديدة وتطوير استراتيجيات جديدة أو تحسين الاستراتيجيات الحالية (Szabo & Csontos, 2016). يشير Laplume (2010) إلى أن الاستكشاف يمكن المنظمات من خلق منتجات جديدة ومبتكرة، وتطوير موارد وقدرات جديدة، مما يعزز فعاليتها من خلال زيادة حصتها في السوق ونمو المبيعات. وإبتكارات تُغير جوهر النظام الفرعي للمنتج (Voss & Voss, 2013).

■ استغلال الفرص

يركز الاستغلال على الكفاءة وزيادة الإنتاجية والتحكم وتقليل التباين. كما أنه يتمحور حول تحسين الكفاءات الحالية، بينما يؤكد Li و Huang (2012) أن جوهر الاستغلال هو تحسين وتوسيع الكفاءات الموجودة. يُعرّف الاستغلال بأنه استخدام وتطوير الكفاءات الحالية لتحقيق النجاح مرة أخرى، ويساعد المنظمات على تحسين أدائها وزيادة الربحية (Laplume, 2010). ومع ذلك، يحذر Szabo و Csontos (2016) من أن الإفراط في الاستغلال قد يؤدي إلى إجهاد نموذج الأعمال وفقدان الدعم التنظيمي وفقدان المرونة، مما قد يؤدي إلى مشكلات في الأداء.

وتمثل استراتيجية الاستغلال الأساس لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو السوق والعملاء، حيث تعزز الدوافع اللازمة لتحقيق النمو وزيادة المبيعات ومعالجة القيود. تساهم في تحسين القدرات التسويقية والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة، من خلال القدرة على تحديد الفرص التسويقية الواعدة واستكشافها بطريقة تتفوق على قدرة المنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تحقق جميع الأهداف التسويقية (Shirokova et al., 2013).

■ المرونة التسويقية: (Marketing Flexibility)

تعتبر المرونة التسويقية عن رغبة الإدارة العليا في الاستجابة والتكيف المستمر مع التغيرات في أذواق العملاء، مما يتيح اتخاذ قرارات تتوافق مع الأهداف التسويقية والاستراتيجية وتنفيذ أنشطة التسويق بطريقة تمكن المسوقين من مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. تهدف المرونة التسويقية إلى تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية من خلال تعديل وتغيير المنتجات وفقاً لاحتياجات الأسواق المختلفة (الموسوي، 2018).

اليقظة التسويقية

مفهوم اليقظة التسويقية

نشأ مصطلح "اليقظة الاستراتيجية" في أمريكا اللاتينية مستنداً إلى المصطلح الفرنسي "Vigilantia"، الذي يعني "المراقبة غير الإدارية". ويهدف هذا المفهوم إلى إخطار متخذي القرار بأي خطر يواجهه المنظمة. تقوم اليقظة الاستراتيجية على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها ومن ثم نشرها، إلى جانب متابعة ومراقبة التأثيرات التكنولوجية والسياسية والقانونية والعلمية لتحديد التهديدات والمخاطر من أجل تجنبها، وكذلك تحديد الفرص وسبل استغلالها. تتطلب اليقظة من المنظمة أن تكون فاعلة في عملية التغيير، وليس مجرد الانتظار للقيام بردود أفعال بعد حدوث التغيرات (Hassan & Dawood, 2020). ويعرف Dumas (2004) اليقظة التسويقية على أنها مجموعة الوسائل التي تساعد المديرين في التقصي والاستعلام المستمر عن التطورات والتغيرات الطارئة في البيئة التسويقية للمنظمة. وتشدّد هذه اليقظة على ضرورة تحليل كل عناصر البيئة التسويقية المباشرة، مثل الموردين، العملاء، والمنافسين، إضافة إلى الأسواق. و يجب أن تكون عملية مستمرة وتتسم بالأخلاق، مما يمكّن المنظمة من مراقبة وتحليل بيئتها التسويقية بدقة وعناية لتحقيق مؤشرات محتملة قد تخلق فرصاً أو تهديدات تؤثر على بقاء واستمرارية الشركات، بهدف تحسين أداءها وجني مزيد من الأرباح. بناءً على ما سبق، يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية الاستعداد والترقب المستمر لمجريات الأمور بهدف تشخيص احتياجات المنظمة وتحديث استراتيجياتها بما يتوافق مع المعطيات الجديدة، مما يضمن تعزيز موقعها التنافسي والحفاظ على مكانتها في السوق.

أهمية اليقظة التسويقية

تسعى كافة المنظمات إلى بناء فرق قيادة يقظة تساهم في تغذية المناخ الداعم لجمع وتبادل المعلومات والعمل على أساسها من مختلف المصادر. وتكون هذه الفرق عادة مستعدة لتكريس قدر كبير من الموارد لرصد وتوقع الإشارات الضعيفة من محيط السوق، وخلق حوافز لتشجيع الخط الأمامي ليبقى على اطلاع دائم بالأحداث الحرجة في السوق. تتميز القيادة اليقظة بالتفكير الاستراتيجي والمرونة الكبيرة، وتتصف بثلاث صفات أساسية هي: التوجه الخارجي، الداخلي، والعلاقة المتبادلة بين الداخل والخارج (Day & Schoemaker, 2006). وتعد اليقظة التسويقية أداة استراتيجية حاسمة تساعد المنظمات والشركات على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة. من خلال رصد وتحليل المعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والتطورات التكنولوجية، تُمكن اليقظة التسويقية الشركات من التعرف على الفرص والتهديدات بشكل مبكر، مما يُعزز من قدرتها على المنافسة وتحقيق الاستدامة (Kotler & Keller, 2006). كما يلاحظ أن اليقظة التسويقية تُمكن الشركات من تحسين استراتيجياتها وتكييفها مع الظروف المتغيرة في السوق. حيث تُسهم في تحديد اتجاهات السوق، وتوفير فهم عميق للاحتياجات والتفضيلات المتغيرة للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، تساعد اليقظة التسويقية في تحسين عمليات الابتكار من خلال توفير رؤى جديدة يمكن أن تساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل (Dumas, 2014). علاوة على ذلك، فإن اليقظة التسويقية تُعزز من قدرة المنظمات على التعامل مع المنافسة من خلال توفير معلومات دقيقة وحديثة حول تحركات المنافسين واستراتيجياتهم. هذا الأمر يُمكن الشركات من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين وضعها التنافسي في السوق (Day & Schoemaker, 2006).

أنواع اليقظة التسويقية

تتعدد أنواع اليقظة التسويقية التي يمكن أن تستخدم لتحليل جوانب مختلفة من البيئة المحيطة بالمؤسسات والشركات على اختلاف أنواعها، مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وقوة. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن اليقظة التسويقية تنقسم إلى عدة أنواع الآتي:

أولاً: اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance)

يهتم هذا النوع بالتركيز على مراقبة وتحليل أنشطة المنافسين في السوق، مثل استراتيجياتهم التسويقية، وأسعارهم، وخدماتهم، وتوجهاتهم الحالية والمستقبلية. الهدف من اليقظة التنافسية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنافسين واستغلالها لصالح الشركة وكذلك تقليل التهديدات وتعظيم الفرص (John et al., 2006; Solomon, 2018).

ثانياً: اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance)

تهدف اليقظة التكنولوجية إلى تتبع الابتكارات والتقنيات الجديدة التي قد تؤثر على صناعة معينة. تساعد الشركات على التكيف مع التطورات التكنولوجية وتطبيق الحلول المبتكرة في منتجاتها وخدماتها (Tidd & Bessant, 2013; Okoye et al., 2021).

ثالثاً: اليقظة السوقية (Market Vigilance)

تركز اليقظة السوقية على مراقبة تطورات السوق والاتجاهات الجديدة في سلوك المستهلكين واحتياجاتهم. وتهدف إلى تحسين فهم الشركة للسوق واستباق التغيرات التي قد تحدث بصورة مفاجئة (Bagley, 2010; Ottman, 2017).

رابعاً: اليقظة القانونية (Legal Vigilance)

تسعى اليقظة القانونية إلى متابعة التغيرات في القوانين واللوائح الحكومية التي قد تؤثر على عمل الشركات. من خلال فهم القوانين الجديدة، يمكن للشركات تعديل استراتيجياتها لتجنب المخاطر القانونية؛ فمتابعة تطور القوانين واللوائح والتشريعات يتطلب رصداً منتظماً للتغيرات القانونية والنصوص الجديدة. كما يتعين على المتابعين للبيئة القانونية أن يظلوا على دراية دائماً بالقوانين بما في ذلك التعديلات والمقترحات التشريعية (Daly et al., 2009).

خامساً: اليقظة البيئية (Environmental Vigilance)

تركز على مراقبة التغيرات البيئية، بما في ذلك قضايا الاستدامة والتنظيمات البيئية التي قد تؤثر على الشركة. تساعد الشركات على تطبيق ممارسات مستدامة وتلبية متطلبات اللوائح البيئية (Ottman, 2017).

سادساً: اليقظة الاجتماعية (Social Vigilance)

تتعلق بتتبع التغيرات في التوجهات الاجتماعية والسلوكيات الثقافية. يساعد هذا النوع من اليقظة الشركات على فهم العوامل الاجتماعية التي تؤثر على المستهلكين وتوجيه استراتيجياتها التسويقية وفقاً لذلك (Solomon, 2018).

سابعاً: اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance)

تتعلق بمراقبة التطورات الكبرى التي قد تؤثر على الشركة في المستقبل البعيد، مثل الاتجاهات الاقتصادية العالمية أو التحولات السياسية التي قد تغير ديناميكيات السوق بشكل جذري (Okoye et al., 2021). من خلال ما تقدم من دراسات وأدبيات تتعلق باليقظة التسويقية، يمكن ملاحظة أن اليقظة التسويقية هي أداة حيوية تمكن شركات الطيران من مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مثل التقلبات الاقتصادية وتفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية. تعتمد اليقظة على جمع المعلومات وتحليلها بهدف استباق الأحداث، مما يعزز من قدرة الشركات على اتخاذ قرارات مدروسة ومواجهة التحديات بشكل فعال. في قطاع الطيران، حيث تؤثر الأزمات الاقتصادية والتغيرات في أسعار الوقود على أداء الشركات، تلعب اليقظة التسويقية دوراً محورياً في تعزيز استجابة الشركات السريعة للتغيرات والمخاطر المحتملة. تسهم اليقظة التسويقية في تحسين القدرة التنافسية لشركات الطيران من خلال مراقبة استراتيجيات المنافسين، تحليل الأسواق، وتتبع التطورات التكنولوجية والقانونية.

هذا النهج يمكن شركات الطيران من تطوير استراتيجيات فعالة والاستفادة من الفرص قبل المنافسين. كما أن اليقظة التكنولوجية تساعد الشركات في تبني الابتكارات مثل استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين تجربة السفر للعملاء وتطوير خدمات جديدة. إلى جانب ذلك، تتيح اليقظة التسويقية لشركات الطيران تحسين أدائها من خلال تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع الأزمات المحتملة. من خلال مراقبة وتحليل سلوك العملاء، يمكن لشركات الطيران تطوير خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم. كما أنها تساعد الشركات على تحقيق النمو المستدام عبر استغلال الفرص السوقية.

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن عدة محاور لقياس متغيرات الدراسة، وهي: الارتجال التسويقي، اليقظة التسويقية، والبراعة التسويقية، وتم تطويره بالاستناد إلى مقاييس سابقة ذات مصداقية مع تعديله ليناسب مع طبيعة قطاع الطيران.

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزئين رئيسيين. تناول الجزء الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، حيث شملت النوع (ذكر/أنثى)، والسن (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 45 سنة، أكبر من 45 سنة)، والمستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، أخرى)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر). أما الجزء الثاني، فقد ركز على قياس متغيرات الدراسة الرئيسية من خلال ثلاثة محاور. تم قياس الارتجال التسويقي باستخدام 19 عبارة مستمدة من الدراسات السابقة (العززي والساعدي، 2007؛ الشيخ، 2020؛ صادق والباشقالي، 2021)، وركزت هذه العبارات على تقييم قدرة الشركة على التكيف السريع مع التغيرات السوقية. وتم قياس البراعة التسويقية باستخدام 16 عبارة مستوحاة من (حنا، 2022)، لتقييم إبداع ومرونة الشركات في تطبيق استراتيجيات التسويق. وبالنسبة إلى اليقظة التسويقية، فقد تضمنت 11 عبارة استناداً إلى (خنشول، 2022)، لقياس قدرة الشركات على مراقبة التغيرات في السوق واستغلال الفرص الناشئة بفعالية.

مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث العاملين في إدارات التسويق بشركات الطيران المصرية (الحكومية والخاصة) بالقاهرة الكبرى، تم تصميم الاستبيان على Google form، وإرساله إلى العاملين في إدارات التسويق بشركات الطيران

عن طريق LinkedIn. تم توزيع الاستبيان باستخدام العينة لضمان الوصول للفئة المستهدفة المرتبطة بموضوع البحث، حيث قام الباحث بإرسال الاستبيان إلى 600 من العاملين بشركات الطيران وبالتحديد العاملين بإدارات وأقسام التسويق، وتم الحصول على 429 استجابة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

التحليل الإحصائي والنتائج

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام برنامج SPSS V.22 وأيضاً Smart PLS.4، فقد تم استخدام النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمل وصف شامل لعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة. كما تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون للتحقق من الفروض الثلاث الأولى للدراسة، وأيضاً تم عمل تحليل المسار Path analysis للتحقق من الفرض الرابع للدراسة.

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (ن = 429)

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	النوع
43,8	188	ذكر	النوع
56,2	241	أنثى	
38,7	166	أقل من 30 سنة	السن
39,4	169	30 إلى 45 سنة	
21,9	94	أكبر من 45 سنة	
30,3	130	بكالوريوس	المستوي التعليمي
28,9	124	ماجستير	
19,8	85	دكتوراه	
21	90	أخرى	
33,1	142	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
22,8	98	من 5 إلى 10 سنوات	
33,3	143	من 10 سنوات ال أقل من 20 سنه	
10,7	46	من 20 سنه فيما اكثر	

يوضح جدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث النوع، والعمر، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. يُبين الجدول تنوعاً ملحوظاً في هذه الخصائص، مما يضيف عمقاً وشموليةً للنتائج المستخلصة من الدراسة. من حيث النوع، بلغ عدد الذكور 188 بنسبة 43,8%، في حين بلغ عدد الإناث 241 بنسبة 56,2%، مما يشير إلى تفوق نسبي في عدد الإناث ضمن العينة المدروسة. أما بالنسبة للعمر، فقد كانت النسبة الأكبر في الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة بنسبة 39,4% (169 مشارك)، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 38,7% (166 مشارك)، في حين كانت الفئة الأكبر من 45 سنة تمثل 21,9% (94 مشارك). هذا التوزيع يعكس تواجد مختلف الفئات العمرية ضمن العينة، مما يضيف إلى تنوع الخبرات والمعارف. فيما يخص المستوى التعليمي، حصلت الفئة الحاصلة على درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر بنسبة 30,3% (130 مشارك)، تليها الفئة الحاصلة على درجة الماجستير بنسبة 28,9% (124 مشارك)، ثم الحاصلين على الدكتوراه بنسبة 19,8% (85 مشارك)، وأخيراً الفئة الأخرى بنسبة 21,0% (90 مشارك). يعكس هذا التوزيع تنوع الخلفيات الأكاديمية للعينة، مما يمكن أن يؤثر على وجهات النظر والقدرات التحليلية للمشاركين.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، كانت الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات من الخبرة هي الأكبر بنسبة 33,1% (142 مشارك)، تليها الفئة التي تمتلك من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة 33,3% (143 مشارك)، والفئة التي تمتلك من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22,8% (98 مشارك)، وأخيراً الفئة التي تمتلك 20 سنة أو أكثر بنسبة 10,7% (46 مشارك). يعكس هذا التوزيع تنوعاً في مستويات الخبرة، مما يضيف قيمة للتحليل من خلال تقديم رؤى متعددة الجوانب.

التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

جدول (2): التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

م	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الارتجال التسويقي	4,08	0,490
2	البراعة التسويقية	4,26	0,542
3	اليقظة التسويقية	4,14	0,748

يوضح جدول (2) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للارتجال التسويقي بلغ 4,08 والانحراف المعياري 0,490، مما يشير إلى رضا كبير لدى العاملين حول ممارسات الارتجال التسويقي في شركات الطيران. بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبراعة التسويقية 4,26 والانحراف المعياري 0,542، مما يشير إلى مستوى عالٍ من البراعة التسويقية لدى العاملين في شركات الطيران ويعكس قدرة الشركات على التكيف والاستجابة للتغيرات، واستقطاب الكفاءات، واستثمار الفرص، وتقديم خدمات متنوعة بفعالية. بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لليقظة التسويقية 4,14 والانحراف المعياري 0,748، مما يعكس مستوى عالٍ من اليقظة التسويقية لدى العاملين في شركات الطيران وقدرتهم على التفاعل مع التحديات البيئية بفعالية.

تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة

يتطلب تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة المرور عبر مرحلتين من التحليل. المرحلة الأولى تتضمن تقدير وحساب الاتساق الداخلي أو ما يسمى بثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا. أما المرحلة الثانية فتتعلق بحساب معاملات الصدق، والتي تنقسم إلى الصدق التقاربي والتمييزي.

1/4/4 ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يعد ثبات المقياس (Reliability) من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة. يقصد بثبات المقياس الحصول على نفس النتائج إذا تكرر قياس الموضوع المطلوب قياسه، وأن يعطي المقياس قراءات متقاربة في كل مرة يُستخدم فيها. بمعنى آخر، يشير إلى درجة اتساق واستمرارية المقياس عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى عينات مختلفة. تكمن أهمية قياس درجة الثبات في القدرة على الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه. للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، باعتباره من أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقاييس الخاضعة للاختبار. يجب ألا تقل درجة الثبات الكلي للمقاييس المستخدمة عن 0,70 (BrckaLorenz et al., 2013) كما يوضح الجدول التالي:

جدول (3): حساب معامل الثبات Cronbach's alpha لأداة الدراسة

م	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	Cronbach's alpha
1	بناء الحل	3	0,822
2	الحدس	3	0,794
3	الابتكار	3	0,771
4	التكيف	3	0,807
5	الإبداع	3	0,735
6	العفوية	4	0,859
7	البراعة التسويقية	16	0,891
8	اليقظة التسويقية	11	0,912

يوضح الجدول رقم (3) أن قيمة كرونباخ ألفا تراوحت بين 0,735 إلى 0,912، وهي نسب أعلى من درجة الثبات المطلوبة. حيث بلغ معامل الثبات لكل متغير قيمة أكبر من 0,7، مما يعني أن هذه القيم تعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

أحد أهم الأسس التي يقوم عليها أي مقياس هو توافر خاصية الصدق (Validity)، والتي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم من أجله، أي خلو المقاييس من الأخطاء سواء كانت عشوائية أو منتظمة (عيد، 2006). بمعنى آخر، الهدف من تقييم الصلاحية هو التحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة. للتحقق من

صلاحية وصدق المقاييس إحصائياً، تم استخدام ثلاث طرق هي الصدق الظاهري، والصدق التقاربي، والتمييزي.

الصدق الظاهري

يقصد بالصدق الظاهري للمقياس (Face Validity) قدرته على قياس ما يفترض قياسه (الفتلاوي، 2010)، وذلك من خلال فحص مدى ملائمة بنوده لقياس الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة. تمت مراجعة أداة القياس وترجمتها إلى اللغة العربية، ثم تدقيقها من حيث الصياغة واللغة وعرضها على المشرفين وأعضاء هيئة التدريس في كليات السياحة والفنادق وبعض المختصين في إدارة شركات الطيران للتأكد من دقة الترجمة ووضوح الفقرات وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه. وقد أبدوا بعض الملاحظات المتعلقة بالصيغ واستبعاد بعض الفقرات. إلى جانب ذلك، تم عرض الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من العاملين بشركات الطيران محل الدراسة للتعليق عليها واختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس. وقد أكدوا ضرورة استبعاد بعض العبارات التي حددها المختصون لصعوبة فهمهم لها. تم إجراء التعديلات المقترحة، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق التقاربي والتمييزي

يعد الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) من الجوانب الأساسية في إثبات صدق البناء. يشير الصدق التقاربي إلى مدى تقارب وتوافق الفقرات المكونة لبعد معين مع بعضها البعض. يوجد شرطان لإثبات الصدق التقاربي: أن يكون متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) أكبر من 0,50، وأن يكون أقل من قيمة الثبات المركب (Composite Reliability) (Hair et al., 2014). أظهرت النتائج في جدول رقم (4) أن قيمة التباين المشترك لجميع متغيرات الدراسة (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية والبراعة التسويقية واليقظة التسويقية) أكبر من 0,50 وأقل من الثبات المركب، كذلك بلغت قيمة الثبات المركب لهذه المتغيرات أكثر من 0,70 وبهذا فقد تحقق شرطي الصدق التقاربي لأداة الدراسة. أما فيما يخص الصدق التمايزي، فيعرف بالمدى الذي يكون فيه البعد متميزاً عن الأبعاد الأخرى المشتركة معه في تكوين أداة الدراسة، بمعنى مدى التباين الموجود بين الأبعاد بعضها البعض، ويتم الاعتماد على معيار فورنل لاركر لحساب الصدق التمايزي (Hair et al., 2014).

جدول (4): حساب الصدق التمايزي باستخدام معيار فورنل لاركر

المتغيرات	الابتكار	الإبداع	البراعة التسويقية	التكيف	الحدس	العفوية	اليقظة التسويقية	بناء الحل
الابتكار	0,792							
الإبداع	0,323	0,736						
البراعة التسويقية	0,435	0,624	0,721					
التكيف	0,438	0,479	0,616	0,813				
الحدس	0,332	0,222	0,181	0,389	0,863			
العفوية	0,174	0,402	0,636	0,146	0,017-	0,836		
اليقظة التسويقية	0,259	0,530	0,493	0,419	0,697	0,126	0,721	
بناء الحل	0,468	0,240-	0,117	0,140	0,018-	0,097	0,226-	0,833

اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الأول للدراسة

الفرض الأول للدراسة " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية."

يوضح جدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة من خلال قياس معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد الارتجال التسويقي المختلفة والبراعة التسويقية. يستعرض الجدول معاملات الارتباط وقيم المعنوية لكل بُعد، مما يساعد في تحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين هذه الأبعاد.

جدول رقم (5): العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية

اختبار صحة الفرض	البراعة التسويقية		
ثبت صحته	**0,163	معامل الارتباط	بناء الحل
	0,001	المعنوية	
لم تثبت صحته	0,005-	معامل الارتباط	الحدس
	0,916	المعنوية	
ثبت صحته	**0,266	معامل الارتباط	الابتكار
	0,000	المعنوية	
ثبت صحته	**0,632	معامل الارتباط	التكيف
	0,000	المعنوية	
ثبت صحته	**0,171	معامل الارتباط	الإبداع
	0,000	المعنوية	
ثبت صحته	**0,591	معامل الارتباط	العفوية
	0,000	المعنوية	
ثبت صحته	0,500	معامل الارتباط	الارتجال التسويقي
	0,000	المعنوية	

*دال عند مستوي معنوية 0,01.

أظهرت نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية وجود علاقات دالة إحصائية بين معظم الأبعاد. بناءً على جدول رقم (5)، يمكن تحليل العلاقات كالتالي:

بالنسبة لبعد بناء الحل أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,163 ومستوي المعنوية 0,001، مما يشير إلى أن التركيز على إيجاد حلول عملية ومبتكرة يمكن أن يعزز البراعة التسويقية. أما بالنسبة لبعد الحدس، فلم يكن هناك ارتباط دال إحصائياً مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,500 ومعنوية 0,916.

فيما يخص الابتكار، أظهر وجود ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,266 ومستوي المعنوية 0,000، أما بالنسبة للتكيف كان له ارتباط قوي وإيجابي مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,632 ومعنوية 0,000، مما يدل على أن القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية تعد عاملاً مهماً لتحقيق البراعة التسويقية. بالنسبة للإبداع فقد أظهر ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,171 ومعنوية 0,000 مما يعكس أن الإبداع يسهم بشكل ما في تعزيز البراعة التسويقية. على الجانب الآخر، أظهرت العفوية ارتباطاً قوياً وإيجابياً مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,591 ومعنوية 0,000 مما يشير إلى أن القدرة على التصرف بعفوية ومرونة يمكن أن تعزز البراعة التسويقية بشكل كبير.

بشكل عام، أظهر الارتجال التسويقي ككل ارتباطاً إيجابياً قوياً مع البراعة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,500 ومعنوية 0,000 مما يشير إلى أن الارتجال في العمليات التسويقية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وملحوظ على مستوى البراعة التسويقية في شركات الطيران. هذه النتائج تعكس أهمية مختلف أبعاد الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، مع التأكيد على أن التكيف والعفوية هما الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا السياق. وإجمالاً يمكن القول بأن الفرض الأول قد ثبت صحته جزئياً.

اختبار فرض الدراسة الثاني

الفرض الثاني للدراسة " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) واليقظة التسويقية."

يستعرض جدول رقم (6) العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي المختلفة (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) واليقظة التسويقية. يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد

الارتجال التسويقي واليقظة التسويقية، والتي تُعدُّ قدرة الشركة على مراقبة وتحليل التغيرات في البيئة التسويقية واستغلالها بفعالية.

تساعد هذه العلاقات في فهم كيفية تطبيق مفاهيم الارتجال التسويقي لتعزيز اليقظة التسويقية في شركات الطيران، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق وتحقيق ميزة تنافسية. وفيما يلي، سيتم تحليل نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد الارتجال التسويقي المختلفة واليقظة التسويقية بناءً على البيانات المقدمة في الجدول.

جدول رقم (6): أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) واليقظة التسويقية

اختبار صحة الفرض	اليقظة التسويقية			أبعاد الارتجال التسويقي
ثبت صحته	0,148-	معامل الارتباط	بناء الحل	
	0,002	المعنوية		
ثبت صحته	0,521	معامل الارتباط	الحدس	
	0,000	المعنوية		
لم يثبت صحته	0,094-	معامل الارتباط	الابتكار	
	0,062	المعنوية		
ثبت صحته	0,191	معامل الارتباط	التكيف	
	0,000	المعنوية		
ثبت صحته	0,191-	معامل الارتباط	الإبداع	
	0,000	المعنوية		
لم يثبت صحته	0,020	معامل الارتباط	العفوية	
	0,680	المعنوية		
لم يثبت صحته	0,002	معامل الارتباط	الارتجال التسويقي	
	0,971	المعنوية		

تظهر نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد الارتجال التسويقي واليقظة التسويقية، كما يلي:

- 1. بناء الحل:** أظهر ارتباطاً سلبياً وضعيفاً مع اليقظة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط -0,148 وكانت المعنوية 0,002 هذا يعني أن التركيز على بناء الحلول قد يستغرق وقتاً وربما يكون غير فعال في تحقيق مستوى عالٍ من اليقظة التسويقية.
 - 2. الحدس:** أظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً مع اليقظة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,521 وكانت المعنوية 0,000 هذا يشير إلى أن الحدس في اتخاذ القرارات التسويقية يمكن أن يكون له تأثير كبير على مستوى اليقظة التسويقية.
 - 3. الابتكار:** أظهر ارتباطاً غير دال إحصائياً مع اليقظة التسويقية، حيث بلغت قيمة المعنوية 0,062 هذا يعني أنه لم يتم العثور على دليل إحصائي كافٍ لدعم الارتباط بين الابتكار واليقظة التسويقية بشكل قاطع.
 - 4. التكيف:** أظهر ارتباطاً إيجابياً ومعتدلاً مع اليقظة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,191 وكانت المعنوية 0,000 هذا يدل على أن القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق قد تساهم في تعزيز مستوى اليقظة التسويقية.
 - 5. الإبداع:** أظهر ارتباطاً سلبياً ومعتدلاً مع اليقظة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط -0,191 وكانت المعنوية 0,000 هذا يعكس أن الإبداع قد يكون له تأثير سلبي على مستوى اليقظة التسويقية.
 - 6. العفوية:** أظهر ارتباطاً غير دال إحصائياً مع اليقظة التسويقية، حيث كانت المعنوية 0,680 هذا يشير إلى عدم وجود دليل إحصائي على وجود علاقة بين العفوية واليقظة التسويقية.
- بشكل عام، يوضح الجدول (6) أن بعض أبعاد الارتجال التسويقي مثل الحدس والتكيف لها علاقة إيجابية على اليقظة التسويقية، في حين أن بعض الأبعاد الأخرى مثل بناء الحل والإبداع قد يكون لها تأثير سلبي أو عدم وجود تأثير قوي على اليقظة التسويقية، في حين أن هناك أبعاد ثبت عدم وجود علاقة لها مع اليقظة التسويقية مثل الابتكار والعفوية وبذلك يمكن القول بأن الفرض الثاني تم إثبات صحته جزئياً.

اختبار الفرض الثالث للدراسة

الفرض الثالث "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التسويقية والبراعة التسويقية"

جدول رقم (7): العلاقة بين البراعة التسويقية واليقظة التسويقية.

اليقظة التسويقية	معامل الارتباط	البراعة التسويقية
0,429	معامل الارتباط	
0,000	المعنوية	

يستعرض جدول رقم (7) نتائج تحليل العلاقة بين البراعة التسويقية واليقظة التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون. يسعى هذا التحليل إلى فهم العلاقة بين البراعة التسويقية ومدى قدرة الشركات على مراقبة واستغلال التغيرات في البيئة التسويقية بفعالية، وهو ما يُعرف باليقظة التسويقية. من خلال تقييم معامل الارتباط بين المتغيرين، يمكن تحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما. تظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية معتدلة بين البراعة التسويقية واليقظة التسويقية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,429. أما بالنسبة لمستوى المعنوية، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,000، مما يدل على مستوى عالٍ من الدلالة الإحصائية ويعني أن النتائج ليست عشوائية. عادةً ما يُعتبر مستوى الدلالة أقل من 0,05 مؤشراً على أن النتائج ذات دلالة إحصائية. في هذه الحالة، تعني القيمة 0,000 أن هناك احتمالاً منخفضاً جداً لأن تكون هذه العلاقة قد حدثت بالصدفة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن هناك علاقة إيجابية معتدلة ودالة إحصائياً بين البراعة التسويقية واليقظة التسويقية في هذه الدراسة. تعزز هذه النتائج الفرضية القائلة بأن تحسين البراعة التسويقية يمكن أن يسهم في زيادة اليقظة التسويقية والعكس صحيح.

اختبار الفرض الرابع للدراسة

الفرض الرابع "تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية"

يقوم هذا الفرض علي اختبار دور الوساطة لليقظة التسويقية في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية بشركات الطيران محل الدراسة. قبل البدء في تحليل الوساطة، تم التأكد من استيفاء جميع معايير جودة النموذج المستخدم في الدراسة والمتضمن التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة، كذلك تم مراعاة جميع معايير تقييم النموذج البنائي من خلال التأكد من أن التداخل الخطي لم يتعدى المستويات الحرجة المسموح بها، كما تم التأكد من صلاحية وجود المطابقة وقوة الملائمة التنبؤية للنموذج.

تحليل الوساطة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Pls-Bootstrapping

لتحديد نوع ودرجة العلاقة غير المباشرة بين كل بعد من أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية من خلال اليقظة التسويقية كمتغير وسيط، تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Pls-Bootstrapping من خلال برنامج Smart- PLS لمعرفة الاثر المباشر لأبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) علي البراعة التسويقية. كذلك الوقوف على الاثر غير المباشر للعلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية في وجود اليقظة التسويقية كعامل وسيط.

جدول رقم (8): اختبار دور الوساطة لليقظة التسويقية في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل،

الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية

العلاقة	التأثير المباشر	قيمة ت	الدلالة الاحصائية	التأثير غير المباشر	قيمة ت	الدلالة الاحصائية	الوساطة
بناء الحل ← البراعة التسويقية	0,164	2,244	0,025	-0,156	3,717	0,000	جزئية تنافسية
الحدس ← البراعة التسويقية	-0,347	6,530	0,000	0,288	6,166	0,000	جزئية تنافسية
الابتكار ← البراعة	0,058	0,724	0,469	0,059	1,703	0,089	لا توجد

التسويقية							
التكيف ← البراعة التسويقية	0,328	10,494	0,000	0,087	3,571	0,000	جزئية تكميلية
الإبداع ← البراعة التسويقية	0,234	3,870	0,000	0,018-	0,542	0,588	لا توجد
العفوية ← البراعة التسويقية	0,400	11,372	0,000	0,066	3,471	0,001	جزئية تكميلية

فيما يلي النتائج المستخلصة من جدول رقم (8) الذي يوضح دور الوساطة لليقظة التسويقية في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية:

بناء الحل: التأثير المباشر كان إيجابياً ودالاً إحصائياً (0,164، دلالة = 0,025). أما التأثير غير المباشر عبر اليقظة التسويقية فكان سلبياً (-0,156) لكنه ذو دلالة إحصائية عالية (دلالة = 0,000)، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية تنافسية.

الحدس: كان التأثير المباشر سلبياً (-0,347) ودالاً إحصائياً (دلالة = 0,000)، بينما كان التأثير غير المباشر عبر الوسيط إيجابياً (0,288) وبنفس المستوى من الدلالة (0,000)، مما يشير أيضاً إلى وساطة جزئية تنافسية. الابتكار: لم يكن التأثير المباشر دالاً إحصائياً (0,058، دلالة = 0,469)، بينما كان التأثير غير المباشر غير دال أيضاً (0,059، دلالة = 0,089)، مما يعني عدم وجود وساطة.

التكيف: كان للتأثير المباشر قيمة إيجابية مرتفعة ودالة إحصائياً (0,328، دلالة = 0,000)، وكذلك التأثير غير المباشر عبر الوسيط (0,087، دلالة = 0,000)، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية تكميلية.

الإبداع: التأثير المباشر كان إيجابياً ودالاً إحصائياً (0,234، دلالة = 0,000)، لكن التأثير غير المباشر لم يكن دالاً (-0,018، دلالة = 0,588)، مما يشير إلى عدم وجود وساطة.

العفوية: التأثير المباشر كان إيجابياً ودالاً إحصائياً (0,400، دلالة = 0,000)، والتأثير غير المباشر عبر الوسيط كان أيضاً دالاً (0,066، دلالة = 0,001)، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية تكميلية.

ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

جدول رقم (9): نتائج اختبار فروض الدراسة

نتيجة الاختبار	الفروض
تم إثبات صحته لجميع الأبعاد ماعدا الابتكار	ف1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1أ: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (بناء الحل) والبراعة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1ب: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (الحدس) والبراعة التسويقية.
لم يثبت صحته	ف1ج: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (الابتكار) والبراعة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1د: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (التكيف) والبراعة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1هـ: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (الإبداع) والبراعة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1و: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (العفوية) والبراعة التسويقية.
تم إثبات صحته لجميع الأبعاد عدا (العفوية والابتكار)	ف2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) واليقظة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1أ: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (بناء الحل) واليقظة التسويقية.
تم إثبات صحته	ف1ب: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (الحدس) واليقظة التسويقية.
لم يثبت صحته	ف1ج: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (الابتكار) واليقظة التسويقية.

تم إثبات صحته	ف1د: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (التكيف) واليقظة التسويقية."
تم إثبات صحته	ف1هـ: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (الإبداع) واليقظة التسويقية."
لم يثبت صحته	ف1و: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الارتجال التسويقي (العفوية) واليقظة التسويقية."
تم إثبات صحته	ف3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التسويقية واليقظة التسويقية."
تم إثبات صحته لجميع الأبعاد ماعدا الابتكار والابداع	الفرض الرابع: تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، الإبداع، العفوية) والبراعة التسويقية
قبول وساطة جزئية	1/4 تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (بناء الحل) والبراعة التسويقية
قبول وساطة جزئية	2/4 تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (الحدس) والبراعة التسويقية
رفض	3/4 تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (الابتكار) والبراعة التسويقية
قبول وساطة جزئية	4/4 تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (التكيف) والبراعة التسويقية
رفض	5/4 تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (الإبداع) والبراعة التسويقية
قبول وساطة جزئية	6/4 تلعب اليقظة التسويقية دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الارتجال التسويقي (العفوية) والبراعة التسويقية

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أهمية الارتجال التسويقي كأداة استراتيجية لشركات الطيران لتحقيق البراعة التسويقية، مع التأكيد على دور التكيف والعفوية كأكثر العوامل تأثيراً في هذا السياق. كما أن اليقظة التسويقية تعد عنصراً داعماً يمكن أن يعزز من فاعلية الارتجال التسويقي، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقدرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية واستغلالها. اتفقت نتائج الدراسة مع الأدبيات التي تشير إلى أن الارتجال التسويقي يمثل استراتيجية فعالة في مواجهة التغيرات المفاجئة (Chelariu et al., 2002)، حيث يساعد في تحسين استجابة الشركات للتغيرات وتعزيز قدرتها على المنافسة. أكدت الدراسات السابقة أيضاً أن المرونة في اتخاذ القرارات التسويقية والقدرة على التكيف هما من العوامل الأساسية لتحقيق البراعة التسويقية (Crossan et al., 2004)، وهو ما أكدته نتائج الدراسة من خلال الارتباط القوي بين التكيف والعفوية مع البراعة التسويقية. تدعم النتائج أيضاً ما ذكرته الأدبيات حول دور اليقظة التسويقية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات (Gebhardt et al., 2006)، حيث تبين أن الشركات الأكثر يقظة تكون قادرة على تحليل البيئة السوقية واتخاذ قرارات أكثر دقة. كما أوضحت الدراسات أن الحدس يمكن أن يكون أداة فعالة في بعض السياقات (Cunha, 2003)، وهو ما انعكس في العلاقة الإيجابية بين الحدس واليقظة التسويقية، ولكن ليس مع البراعة التسويقية، مما يعني أن الحدس وحده قد لا يكون كافياً دون دعم تحليلي قوي. ووفقاً لـ Kotler & Keller (2006) فإن اليقظة التسويقية تعزز من كفاءة استراتيجيات التسويق، وهو ما يظهر في النتائج من خلال دورها الوسيط بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية. ومع ذلك، لم يكن لهذا الدور الوسيط تأثير واضح على جميع أبعاد الارتجال التسويقي، مما يشير إلى أن بعض جوانب الارتجال قد تؤثر مباشرة على البراعة التسويقية دون الحاجة إلى اليقظة التسويقية.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لشركات الطيران المصرية لتعزيز البراعة التسويقية من خلال الارتجال التسويقي مع دعم اليقظة التسويقية، بما يساعدها على مواجهة التغيرات السريعة في سوق الطيران وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

1. تطوير ثقافة التكيف والاستجابة السريعة من خلال تشجيع فرق التسويق على اتخاذ قرارات سريعة استنادًا إلى المعطيات الفورية في السوق، خاصة في أوقات الأزمات والتغيرات غير المتوقعة مثل تقلبات أسعار الوقود أو الأوضاع السياسية والاقتصادية.
2. تطبيق برامج تدريبية للعاملين في التسويق لزيادة وعيهم بأهمية التكيف والعفوية كعناصر رئيسية للارتجال التسويقي.
3. ضرورة تعزيز الابتكار في الحلول التسويقية من خلال تبني نهج التسويق الإبداعي الذي يسمح بالابتكار المستمر في العروض الترويجية والخدمات المقدمة للعملاء، مثل العروض المرنة والخصومات الموسمية بناءً على بيانات الطلب الفوري.
4. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تسويقية مبتكرة تساهم في تمييز الشركة عن المنافسين في السوق المصري والدولي.
5. ضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل اتجاهات السوق وسلوك العملاء لاتخاذ قرارات تسويقية مرتجلة وفعالة.
4. إنشاء وحدات متخصصة في تحليل السوق من خلال تأسيس فرق يقظة تسويقية متخصصة داخل الشركات لمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية مثل تحركات المنافسين، والتطورات التكنولوجية، وتغير تفضيلات العملاء.
5. اعتماد نظم معلومات تسويقية متكاملة لرصد البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي لدعم قرارات التسويق الاستراتيجي.
6. تعزيز الشراكات والاستفادة من التحالفات الجوية من خلال التعاون مع شركات الطيران الإقليمية والدولية لاستكشاف فرص جديدة وزيادة القدرة التنافسية في السوق. مثل الاستفادة من تحالفات الطيران (مثل OneWorld - Star Alliance) لتعزيز مرونة التشغيل وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء.
7. تبني نهج تسويقي تكيفي لمواجهة الأزمات من خلال تطوير خطط تسويقية مرنة ومنكيفة مع الأزمات مثل الجوائح الصحية، والتغيرات الاقتصادية، أو الأزمات السياسية، مما يسمح للشركات بالحفاظ على حصتها السوقية حتى في ظل الظروف الصعبة.
8. تطبيق نماذج تسعير ديناميكية يمكنها التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب والعرض.
9. تعزيز التدريب وبناء القدرات التسويقية من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة في مجال التسويق الرقمي، والابتكار، والارتجال التسويقي، لضمان جاهزية فرق التسويق لأي تغيرات مفاجئة.

الدراسات المستقبلية

يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على استكشاف تأثير الارتجال التسويقي على الأداء المالي لشركات الطيران، حيث يمكن أن تساعد هذه الأبحاث في تحديد مدى مساهمة استراتيجيات التسويق المرنة في تحسين الإيرادات والربحية وتعزيز القدرة التنافسية. كما يمكن إجراء دراسة مقارنة بين شركات الطيران المصرية والدولية لفهم كيفية استخدام الارتجال التسويقي في أوقات الأزمات مثل جائحة كورونا، مما يساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فاعلية في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

- الباشقالي، محمود، وسلطان، حكمت. (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العربية للإدارة*، 41(1)، 95-126.
- البلاغي، نور صباح جليل، والزبيدي، سماء علي عبدالحسين. (2021). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، خاص(جزء1)، 125-160.
- حسين، بشارة. (2023). الاتصالات التسويقية وأثرها في تعزيز ولاء الزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة الذكرى للسفر والسياحة في محافظة النجف. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 71(1)، 291-324

- حنا، يوستينا (2022). أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران: الدور المعدل للبراعة التسويقية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، 481-507.
- الحناوي، حسين حريجة غالي، والحفار، مؤيد فاضل نعمة. (2021). تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(68)، 178-205.
- خنشول، آسيا إيمان (2022). أثر اليقظة التسويقية على الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسسة الاتصالات سكيكدة، أدبيات الباحث الاقتصادي، 10(1)، 234-262.
- ذاكر، بشار صالح، وإبراهيم، ياسر محمد. (2024). تشخيص واقع أبعاد الارتجال التسويقي: بحث استطلاعي في شركة MPC Group-Lalav للتسويق العقاري في العراق. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 6(1)، 39-45.
- الذبحاوي، عامر عبد الكريم، وشعلان، منذر عباس. (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(55)، 58-69.
- سعيد، عباس محمد. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات. رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الشيخ، محمد (2020). التسويق الارتجالي وأثره في الميزة التنافسية بالتطبيق على سفارة جمهورية العراق بالقاهرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- صادق، درمان، و الباشقالي، سليمان (2021). دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 361-386.
- الطائي، يوسف والكلاي، أمير (2017). اثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الاشرف. مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية 14(3)، 125-146.
- العبادي، هاشم فوزي، وحنظل، رعد. (2018). الحدس الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة التسويق السياسي: دراسة ميدانية في محافظة بابل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109)، 145-168.
- عبد الحسين، عادل عباس. (2015). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- العنزي، أسعد؛ الساعدي، مؤيد (2007). الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة، مجلة دراسات إدارية، 1(3)، 118-134.
- عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة لبعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 11(2)، 145-164.
- الفتلاوي، علي شاكرك (2010). سيكولوجية الزمن. دار صفحات للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، دمشق.
- الفنجري، وفاء مرزوق (2021). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(4)، 69-112.
- القطب، مياسة، وعبد الناصر، ندى، والرجبي، يوسف (2024). الحدس في اتخاذ القرارات لدى المديرين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 23(23)، 448-467.
- الكعبي، صبيح محيسن، وصبري، زهراء جمال. (2021). تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية. مجلة وارث العلمية، 3(عدد خاص)، ص 271-292.
- مدلول، كرار محمد. (2019). دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(55)، 647-679.
- الموسوي، كوثر حميد هاني. (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة الكفيل. آداب الكوفة، جامعة الكوفة.

ولي، أحلام، وحسن، محسن عثمان. (2021). دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (45)7، 431-409.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

- Al-Shammari, A. A., & Al-Hasnawi, H. H. K. (2020). The moderate role for strategic agility in promoting the relationship between strategic knowledge and organizational ambidexterity. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 16(64), 115-130.
- Ani, M. K. A., Al-Lawati, H. M., & Amri, M. M. A. (2023). Disclosure of organizational ambidexterity activities and earnings quality in Oman. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01393.
- Arshad, D., Razalli, M. R., Abu Bakar, L. J., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*, 11(24), 105-112.
- Bagley, C. E. (2010). *Managers and the legal environment: Strategies for the 21st century* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Björkman, L., & Söder, L. (2017). Identifying the fundamentals of improvisation in the service encounter. *Management & Marketing*, 15(1), 132-150.
- BrekaLorenz, A., Chiang, Y., and Nelson-Laird, T. (2013). Internal Consistency. FSSE Psychometric Portfolio. Available online at: http://fsse.indiana.edu/pdf/pp/2017/FSSE17_Internal_Consistency_Reliability.pdf (accessed January 28, 2025).
- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296.
- Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: A process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(1), 141-147.
- Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005) Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cunha, M. P. (2003). Organizational improvisation and leadership: A field study in two computer-mediated settings. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), 34-57.
- Cunha, M. P. E., Neves, P., Clegg, S. R., & Rego, A. (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5), 511-529.
- Daly, A., Grove, S. J., Dorsch, M. J., & Fisk, R. P. (2009). The impact of improvisation training on service employees in a European airline: A case study. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 459-471.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2006). *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Harvard Business School Press.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Dumas, A. (2004). Marketing intelligence: A strategic advantage for businesses. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 345-359.

- Dumas, M. J. (2014). 'Losing an arm': Schooling as a site of black suffering. *Race Ethnicity and Education*, 17(1), 1-29.
- Dutta, K. (2013). Market orientation ambidexterity. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(1), 11-24.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J., McDaniel Sumpter, D., & Ambos, T. (2019). The hierarchical erosion effect: A new perspective on perceptual differences and business performance. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1713-1747.
- Hadida, A. L. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17 (4), 437-459.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hassan, A. M., Hasan, A. M., & Mohammad, M. H. (2021). Strategic leadership and its role in marketing ambidexterity prowess—An exploratory study of the opinions of workers in the Mosul Dairy. *TANMIAT AL-RAFIDAIN*, 40(132), 423-443.
- Hassan, S. M., & Dawood, F. S. (2020). Marketing vigilance and its role in ambidexterity performance: Applied research in Baghdad company for soft drinks. *International Journal of Management (IJM)*, 11 (12), 1286-1306.
- Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: Burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34 (1-2), 178-229.
- Im, G., Rai, A., & Lambert, L. S. (2019). Governance and resource-sharing ambidexterity for generating relationship benefits in supply chain collaborations. *Decision Sciences*, 50 (4), 656-693.
- Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2021). Is ambidextrous innovation strategy beneficial to international joint venture performance? Evidence from China. *Journal of International Marketing*, 29 (4), 1-21.
- John, J., Grove, S. J., & Fisk, R. P. (2006). Improvisation in service performances: Lessons from jazz. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16 (3), 247-268.
- Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 539-554.
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 915-926.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management (12th ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Laplume, A. (2010). Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments.
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125-1132.
-

- Liu, Y., Liao, Y., & Li, Y. (2018). Capability configuration, ambidexterity and performance: Evidence from service outsourcing sector. *International Journal of Production Economics*, 200, 343-352.
- McKnight, B., & Bontis, N. (2002). E-improvisation: Collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management*, 9 (4), 219-227.
- Okoye, R. E., Amesi, P. C., & Hart, E. T. (2021). Content change marketing strategy and organizational survival in post COVID-19 domestic aviation industry in Nigeria. *Faculty of Management Sciences Rivers State University*, 3(1), 230-247.
- Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- Pruthi, S., & Tasavori, M. (2022). Staying in or stepping out? Growth strategies of second-generation immigrant entrepreneurs. *International Business Review*, 31 (5), 101997.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation, and strategic entrepreneurship. *Critical Perspectives on International Business*, 9 (1/2), 173-203.
- Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 371-385.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). Pearson.
- Szabo, R., & Csontos, R. (2016). Efficient organisational renewal: The role of technological and management innovation. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 6(3), 35-50.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24 (5), 1459-1477.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.