

دور الارتمجال الاستراتيجي في تحقيق البراعة التسويقية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة زين الاتصالات النجف

The Role of Strategic Improvisation in Achieving Marketing Agility: An Exploratory Study of Employees' Opinions at Zain Telecom – Najaf

الباحثة ابتسام عدنان فرج

Ibtisam Adnan Faraj

قسم السياحة- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة- النجف- العراق

ibtisamalameri83@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور الارتمجال الاستراتيجي ومتطلباته المتمثلة (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) في تحقيق إبعاد البراعة التسويقية المتمثلة (اكتشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية) وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات هي: ما هو تبني الإدارة لعناصر الارتمجال الاستراتيجي في شركة زين للاتصالات المبحوثة؟ وما هو مستوى البراعة التسويقية لشركة زين للاتصالات فرع النجف؟ وهل توجد علاقة ارتباط وتأثيرات معنوية بين الارتمجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية في الشركة زين للاتصالات فرع النجف؟

وتكمن أهمية البحث في تشخيص مستوى البراعة التسويقية لشركة زين للاتصالات المبحوثة وبيان دور الارتمجال الاستراتيجي في تحقيق هذا الهدف. ولتحقيق أهداف البحث تم اقتراح أربع فرضيات رئيسية. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي (الوصفي والتحليلي) حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وتخصيصها بشكل عشوائي على (85) شخصاً، واسترد منها (68) استمارة بنسبة استجابة بلغت (90%). وقد عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V.22). وأظهرت نتائج البحث جود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الارتمجال الاستراتيجي وأبعاد البراعة التسويقية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية بين الارتمجال الاستراتيجي في البراعة التسويقية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. وقدم البحث عدة مقترحات ذات أهمية قصوى: يجب الادارة الشركة في المنظمات

المستجيبية اهتماما بالارتجال الاستراتيجي لاسيما وأن السمة المميزة لبيئة الأعمال في عالم اليوم هي. والتي تتميز بالتغير والتعقيد، وتتطلب هذه الخصائص التكيف مع البيئة المستمرة بطبيعتها، والاستجابة لها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال امتلاك الشركة المبحوثة لآليات مراقبة التغيرات البيئية، مثل مفهوم اليقظة الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال تنفيذها. للمؤسسات التي لديها هيكل تنظيمي مسطح. ننصح إدارة الشركة بالاستجابة ونقترح على إدارة الشركة المستجيبية ضرورة العمل على تسخير الموارد فضلا عن تبنيتها للهيكل الصغرى. ونقترح على إدارة الشركة المستجيبية ضرورة العمل على تسخير الموارد المتوفرة لحل المشكلات التي يواجهونها، وأن تكون مرنة في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة في خدمة الزبون

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، البراعة التسويقية، الشركة زين للاتصالات فرع النجف

Abstract:

The research aims to identify the role and requirements of strategic improvisation (strategic vigilance, strategic agility, resource utilization, micro-structuring, solution-building) in achieving the dimensions of marketing ingenuity (opportunity discovery, opportunity exploitation, marketing flexibility) and in light of the objective a range of questions summarizes the problem :What is the management's adoption of strategic improvisation elements at Zayn Telecommunications Research Company? What is the level of marketing prowess of Zain Telecommunications Branch Najaf? Is there a correlation and moral effects between strategic improvisation and marketing prowess at Zain Telecommunications Branch of Najaf? The importance of the research is to diagnose Zain Telecommunications Research's level of marketing prowess and to demonstrate the role of strategic improvisation in achieving this goal. To achieve the research's objectives, four main hypotheses were proposed. The study used the inductive approach (descriptive and analytical) where the data were collected through random identification and allocation to 125 people, and recovered from it (68) with a response rate of 90%. The data were treated statistically by the statistical package (SPSS: V.22). The results of the research showed a positive moral correlation between strategic improvisation and the macro-level dimensions of the responsive sample's marketing ingenuity. There was an impact on strategic improvisation morale on marketing ingenuity at the overall level of the responsive sample. The research presented several proposals of the utmost importance: the company must be managed in responding organizations with an interest in strategic improvisation, especially since the distinctive feature of the business environment in today's world is. characterized by change and complexity, these characteristics require adaptation to and response to a persistent environment. This can be achieved through the research company's possession of

mechanisms to monitor environmental changes, such as the concept of strategic vigilance, and through their implementation, for enterprises that have a flat organizational structure. We advise the management of the company to respond and propose to the management of the responding company the need to harness resources as well as its adoption of microstructure. We suggest to the management of the responding company the need to harness available resources to solve their problems and be flexible in transferring resources to activities that add value to the customer's service.

Keywords: Strategic Improvisation, Marketing Prowess, Zain Telecom Najaf

المقدمة:

هدف المنظمات والشركات هو تحقيق النجاح والبقاء والاستدامة والربحية، أي أنها بحاجة إلى القيام بعمل أفضل من منافسيها، وهو ما يتطلب منها السعي المستمر لتحسين وتغيير نفسها، أي أنها تحتاج دائماً إلى أن تكون ذكية، وتسعى جاهدة لاستغلال المرونة التي تتميز بها، مما يساعد على التكيف مع بيئة عملها من أجل البقاء في السوق المستهدف وتحقيق أهدافها المرجوة. ولأن المنظمات والشركات بشكل عام، والشركات بشكل خاص، تتواجد في بيئات تنافسية وديناميكية، فإنها تعاني أيضاً من حالة من الصراع والمنافسة. ومن بين هذه العوامل، تعتبر بيئة الأعمال الحالية مرنة ومنفتحة وإشكالية وغير مؤكدة بشكل عام مع الزبائن والعملاء. إنهم يغيرون أفكارهم باستمرار حول متطلباتهم ورغباتهم، مما يستلزم الكشف عن خصائصهم الأساسية والسعي وراء الأساليب. علمية مناسب لاستشراف المستقبل والاستعداد للتغيرات الحالية والمرتبطة، لذلك البد من تقرير ما إذا كان البقاء على المسار، أو الانتقال إلى آفاق جديدة واعدة. ونتيجة لذلك، يجب على المنظمات أن تتعلم كيفية التفاعل والتكيف بسرعة، خاصة في البيئات الديناميكية المعقدة، والقدرة على تحسين نتائج العمل في السياق لتوفير أكبر قدر ممكن من خلال الارتجال الاستراتيجي، أو القدرة المباشرة الغائبة أو المتجاهلة من التخطيط. وأداء العمل. أساليب العمل التقليدية والروتينية والتركيز على حل المشكلات التي أصبحت المنظمات فجأة غير فعالة وغير قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الجديد الذي يتميز بالتغير والتطور المستمر. تتطلب مسؤوليات القادة ومديري التسويق استخدام الأساليب الحديثة التي تتوافق باستمرار مع الاتجاهات والقضايا الحالية. الارتجال الاستراتيجي هو أسلوب منهجي يسهل على متخذي القرار تطوير المنظمة وحمايتها من الأذى وتعزيز قدرتها على الاستمرار. ويتم تحقيق ذلك من خلال فلسفة تعمل على تقليص الفجوة الزمنية بين التخطيط وتنفيذ استراتيجيات التسويق من أجل استكشاف الفرص والاستفادة منها. وتجنب المخاطر المحتملة، ويتم ذلك من خلال طابع استباقي توقعي المسابرة، ومواكبة التغيرات البيئية وبالتالي تحقيق النجاح في التسويق. ويهدف البحث الحالي إلى تحديد أثر الارتجال الاستراتيجي في إنجاز البراعة التسويقية في شركة زين للاتصالات فرع النجف الأشرف.

المبحث الأول: منهجية البحث العلمي:

أولاً: مشكلة البحث:

لقد وصل تطور الاتصالات والإعلام إلى مستويات عالية. وهذا يضع الشركة في منافسة مع خدمات الاتصالات ذات الجودة المتقدمة. ومن ثم، فمن الضروري أن تحقق شركات الاتصالات البراعة التسويقية التي تعتمد بدورها بشكل كبير على مهارات الموظفين. ونتيجة لذلك، هناك حاجة إلى دراسة الارتجال الاستراتيجي وكشف النقاب عن كيفية تأثيره على البراعة التسويقية. وفي هذا الإطار تم تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما هو دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة التسويقية؟
- 2- ما مدى إدراك العينة الأهمية وجود الارتجال الاستراتيجي في الشركة زين للاتصالات فرع النجف؟
- 3- هل لدى إدارة شركة زين للاتصالات استراتيجيات لتحقيق البراعة التسويقية عن طريق الارتجال استراتيجي؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية؟
- 5- هل تتخذ إدارة شركة زين للاتصالات نهجا استراتيجيا لمعالجة القضايا غير متوقعة؟
- 6- ما هي أفضل طريقة للارتجال الاستراتيجي للاستجابة للاضطرابات من خلال تحديد الاستجابات الفورية القابلة للتطبيق؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

- 1- حداثة البحث الذي ناقش متغيرات البحث (الارتجال الاستراتيجي، البراعة التسويقية)، لأنها مواضيع حديثة ظهرت في السنوات الأخيرة، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهذا يستلزم الحاجة إلى بحث تجريبي لمعرفة العلاقة بينهما.
- 2- قلة الدراسات التي تناقش العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية من حيث طبيعتها والغرض منها. وكم هي قوية. وهذه إضافة جديدة للعدد المتزايد من الأفكار الإدارية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف أساسي وهو تحديد العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية في شركة زين موضوع البحث، وكيف تعكس هذه العلاقة تحقيق خدمات تعليمية متميزة. ومن هنا ينقسم هذا الهدف إلى مجموعة أهداف فرعية التي يمكن تحديدها بالآتي:

- 1- يسعى البحث إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي ومكوناته لغرض تسليط الضوء على البراعة التسويقية للشركة زين عينة البحث من خلال تحليل وبيان الأهداف المنفذة من قبل إدارة الشركة.
- 2- دراسة طبيعة العلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة في شركة زين وتحليلها واستغلالها نتائج هذه العلاقة الهدف هو الاعتماد عليها واستخلاص النتائج العملية وتقديم التوصيات في خدمة شركات العينة بحث.

3- التأكد من مستويات اعتماد الارتجال الاستراتيجي وتطوير البيئة المعززة لتعزيز البراعة التسويقية. موضوع البحث هي شركة زين.

رابعاً: مخطط الافتراضي للبحث:

اعتمد تصميم البحث المقترح على النتائج التي تم الحصول عليها من مسح للتنتاجات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز البراعة التسويقية موضح الشكل رقم (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها:

يتضمن البحث ثلاث متغيرات هي المحور الأساسي في عرض أفكاره ومعالجة أساليبه، وبالتالي فإن تقديم تعريفها الإجرائي وتحديد معاييرها ركائز مهمة في الإطار، على النحو التالي:

1. **الارتجال الاستراتيجي:** هو مفهوم جديد يزيد من الميزة التنافسية للمنظمات أو الشركات التي تحاول البقاء في بيئة اليوم المعقدة، ويتيح هذا المفهوم المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية المعقدة، ويتم التعرف على الارتجال الاستراتيجي في كثير من الأحيان باعتباره استراتيجية حيوية للمنظمات التي ترغب في تحقيق ميزة طويلة المدى. واعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على المقياس المبين في الجدول (1) والذي يتضمن (20) الفقرة وتنقسم الفقرة إلى ثلاثة أبعاد فرعية.

2. **البراعة التسويقية:** هي استراتيجية تدور حول استكشاف الفرص التسويقية الجديدة والاستفادة منها لتحقيق التوازن النسبي بينها، وكل ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التسويقية، وضمان البقاء على المدى الطويل، ومواجهة التحديات. والضغط لتحقيق التميز. تمت الموافقة عليه وقامت الباحثة بقياس هذا المتغير على المقياس المبين في الجدول (1) والذي يتضمن (15) فقرة أحادي البعد.

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية ومقاييسها المعتمدة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
Falkheimer, Jesper, et (al.,2018)	5	بناء الحل	الارتجال الاستراتيجي	1
	5	الحدس		
	5	الابتكار		
	5	التكيف		
(درمان ، صادق ، وآخرون ، 2021 : 367)	5	استكشاف الفرص	البراعة التسويقية	2
	5	استغلال الفرص		
	5	المرونة التسويقية		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات المذكورة

سادساً: منهج البحث:

وهو يعني أن النهج المناسب لمعالجة مشكلة البحث بطريقة منهجية، وأن أساليب البحث تهدف إلى تحقيق أهداف البحث الحالي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو دراسة إحدى الظواهر وهي موجودة في القائمة المدرجة حالياً. والغرض من هذه الطريقة هو التعرف عليها ووصف خصائصها وتحديد الروابط بين مكوناتها أو القائمة والظواهر الأخرى. إنها طريقة صادقة للتعبير عن الأشياء ومناقشتها، مع الالتزام بالموضوعية والدفاع عن القضايا المطروحة. تقديم الأمثلة والأدلة الدقيقة والمشروعة، والاستفادة من المعلومات بطريقة علمية.

سابعاً: فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات التي أثارها تساؤلات البحث، لتحقيق أهدافه، وبناء على خطة افتراضية تمثل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، قررت الباحثة وضع مجموعة من الفرضيات، تفاصيلها المحددة كما يلي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية.

وتتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد بناء الحل والبراعة والتسويقية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحدس والبراعة والتسويقية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار والبراعة والتسويقية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التكيف والبراعة والتسويقية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الحل والبراعة والتسويقية.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحدس والبراعة والتسويقية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابتكار والبراعة والتسويقية.
 - توجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التكيف والبراعة والتسويقية.
- ثامناً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية: جرى اختبار في شركة زين لاتصالات فرع النجف.
2. الحدود الموضوعية: استخدمنا في هذه الدراسة ثلاثة أجزاء، الموضوع الأول منهجية البحث، والموضوع الثاني الإطار النظري، ومتغيرات البحث، والموضوع الثالث الجوانب العملية والتحليلية لعينة البحث.
3. الحدود الزمانية: امتدت مدة اعداد البحث بجانبها النظري والميداني استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية البحث (3) أشهر بينما استكملت متطلبات الجهد الميداني في غضون (2) أشهر متمثلة بتوزيع الاستبانات على عينة البحث واسترجاعها وتدقيقها والحصول على النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

كان Perry أول من قدم مفهوم الارتجال الاستراتيجي، واصفا إياه بعملية تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل مشترك في الوقت المناسب. الارتجال الاستراتيجي هو وسيلة لتوليد أفكار جديدة وتنفيذها في وقت واحد لتحقيق نتائج ناجحة. فهو يعبر عن الارتجال الاستراتيجي هي نمط من الإجراءات المرجحة التي تتخذها الإدارة العليا والتي لديها القدرة على التأثير على المنظمة بأكملها. (Mamédio, D.F et al., 2022). وبين (Falkheimer, J., et al., 2018) الارتجال الاستراتيجي هو عملية تخطيط الإجراءات وفي نفس الوقت يتم تنفيذها للاستجابة لتعقيدات وديناميكيات بيئة السوق.

وجاء (Hughes, P., et al., 2020) يعد الارتجال الاستراتيجي أحد المفاهيم الجديدة التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التي تكافح من أجل البقاء في بيئة اليوم المضطربة، لأنه يتيح المرونة والقدرة على التكيف مع بيئة ديناميكية مضطربة. ويتفق كل من (Alhimyari, B. A., et al., 2020:100) تحديد قدرات الارتجال المطلوبة من القائد الاستراتيجي وتعريف الارتجال الاستراتيجي باعتباره تخطيطاً مرناً ومنهجية لحل المشكلات يمكن للقادة استخدامها للتصرف بسرعة عندما عدم اليقين وضغط الوقت عملية التخطيط ليست ممكنة أو مستحيلة. وإذا تم اعتماد الارتجال الاستراتيجي، فسيتم ذلك بتجاهل القائد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول: "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ويتم التحكم فيها." بدلاً من ذلك، فهو يركز على القوة الحقيقية للاستراتيجية في تحديد الاتجاه والغرض، وعلى هذا النحو يسمح الارتجال الاستراتيجي للقادة بالتحرك بحرية كبيرة ضمن المعايير المفترضة، أي أنه يتطلب العفوية، والتفاعل في الوقت الفعلي، ولكن وفقاً لتوجيهات الاتجاه الاستراتيجي، من خلال دمج قوة التوجه الاستراتيجي مع سرعة الارتجال يسمح للقائد بتلبية المتطلبات المتضاربة والمتغيرة بسرعة في بيئة غامضة ولا يمكن التنبؤ بها. فالارتجال

الاستراتيجي هو جوهر الاستراتيجية المعبرة عن التغيير الذي يجب إحداثه للتكيف مع بعض المتغيرات العالمية، والارتجال الاستراتيجي هو استراتيجية تساعد على إن المنظمة قادرة على مواجهة متطلبات السوق المتغيرة، وهذا يتطلب اليقظة والوعي الدائمين بكل شيء. ما يحدث في السوق والتكيف بشكل إبداعي مع ما لا يستطيع الآخرون التنبؤ به لمواصلة إرضائه متطلبات السوق (Bakar, H. A., et al.,2015).

ويصف (Meyer, V., et al.,2023) الارتجال الاستراتيجي أفضل استراتيجية من خلال تزويد المنظمات بالمرونة والقدرة على التكيف بسرعة وسهولة مع المتطلبات البيئية المتغيرة، ويعتبر نموذجاً جديداً للاختيار الاستراتيجي، ومتطلباً هاماً للأداء الاستراتيجي التنظيمي، ووسيلة للتعلم الاستراتيجي السريع. وهذا عنصر مهم في التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي أثناء حالات الطوارئ. وقد لخصها على أنها إجراءات يتم اتخاذها في مواقف في الوقت الفعلي تنطوي على درجة عالية من العفوية والإبداع والارتجال الاستراتيجي التي تحدد كيفية تعامل الأفراد والجماعات في المنظمة مع المتطلبات المتضاربة وتنسيقها، مما يساهم في التعلم والتكيف. وتظل المنظمات مرنة في البيئات المضطربة تحت ضغط الوقت، وبشكل عام، تمارس الارتجال وفقاً للاستراتيجية، الممارسات الإدارية أكثر قيمة وفعالية.

ويشير (Kareem, M., et al.,2023) إلى الارتجال الاستراتيجي كمفهوم يجمع بين الحاجة إلى التخطيط والهيكلية مع العمل الإبداعي والأفكار القياسية حول كيفية العمل بفعالية. والارتجال الاستراتيجي هو تفسير موقف ما ضمن إطار محدد، الإطار منظم، لكن الارتجال يحدث دائماً في وقت محدد ويوفر الفرصة لخلق شيء جديد في موقف معين.

وأخيراً ترى الباحثة مما سبق ومن المفاهيم التي تم استعراضها أعلاه، نقترح هنا مفهوماً برمجياً شاملاً للاستراتيجية الارتجالية يعبر عن نهج منفتح ومتطور تعتمد الإدارة العليا لتمكين المنظمات من الاستجابة والتكيف مع المواقف غير المتوقعة بذكاء وفعالية. وتتحقق القدرات الاستراتيجية من خلال القدرة على تنفيذ عمليات التكامل الآلي بين المعرفة والعمليات والهيكل التنظيمية في الوقت المناسب من أجل إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاستراتيجية في إطار توجيهها الاستراتيجي.

ثانياً: أهداف الارتجال الاستراتيجي:

الارتجال الاستراتيجي ليس ارتجالاً ولا هدف له، بل هناك اتجاه واضح في الدوافع المختارة والفرص المستخدمة. ويحدث الارتجال الاستراتيجي عندما يتم الجمع بين هذه الأجزاء الثلاثة، التي يشرحها كل من (Ibrahim, I., et al.,2024) كما يهدف الارتجال الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها ما يلي:

– تكتسب المنظمة القدرة على التكيف بسرعة ودون عناء مع المتطلبات البيئية المتغيرة من خلال الارتجال الاستراتيجي، مما يسمح بالمرونة والتعلم السريع في مواقف محددة. تحمل هذه الممارسة قيمة كبيرة للمنظمة لأنها تتيح التكيف الفعال.

– يؤدي الارتجال الاستراتيجي إلى زيادة الأداء، ولكن لا يزال هناك نقص في الأبحاث التي تدرس العلاقة المباشرة بين الارتجال الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل. (Alhamdany, S., et al.,2023:396).

- يهدف الارتجال الاستراتيجي إلى إيجاد حلول إبداعية للمشاكل المتعلقة بالوقت المناسب.
- يمكن أن يساعد الارتجال الاستراتيجي المديرين على تحديد مجموعة ممتازة من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية لتطويرها من أجل اغتنام الفرص أو تجنب المشاكل. (Falkheimer, J., et al.,2022)
- يخلق الارتجال الاستراتيجي قيمة للشركات من حيث إدارة التغيير والتكيف لتبني أفضل الممارسات وزيادة المرونة والابتكار.

ثالثاً: أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

أولاً: بناء الحل: ويعني بناء الحل تمييزاً نحو العمل الذي يحتوي على نشر وتكامل الموارد بطرق جديدة، بدلاً من التكيف مع المعايير والممارسات القياسية التي كانت مخصصة في الأصل لتلك الموارد. لذلك، على عكس المنظور المخطط التقليدي، الذي يتم فيه الحصول على الموارد واستخدامها وفقاً لخطة، فإن بناء الحلول ليس كذلك. إنه مخطط وغالباً ما توفر نتائجه درجة من القدرة غير المتوقعة على توليد النمو. يوفر بناء الحل أساساً نظرياً للطرق التي يمكن من خلالها استخدام التصرف في الموارد التي تمتلكها المنظمة في وقت معين لتشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية (العبادي وآخرون، 2020: 426). وهو بناء حل فوري للمشكلة من خلال الاعتماد على الموارد المتاحة، وهو "تطبيق مزيج من الموارد المتاحة واغتنام المشاكل والفرص الجديدة. وهو يتألف من بناء حل للمشكلة بطريقة بارعة بما هو متاح وعدم الاهتمام بالأدوات والموارد المناسبة. وهذا يعني أن هناك موارد في متناول اليد ولا توجد موارد مستخدمة لحل مشكلة معينة ولكنها تستخدم بطريقة تؤدي إلى إيجاد حلول جديدة. بناء الحل هو مهارة خلق الموارد من الموارد المتاحة لحل المشاكل غير المتوقعة، وكيف يمكن وصف البيئات المتغيرة اليوم ولا يمكن الانتظار حتى يتم استلام الموارد المناسبة والحصول عليها، بل على العكس تماماً. ومن يستطيع الحصول على هذه الموارد يستطيع أن يحقق ميزة تنافسية، ولذلك يجب استغلال الموارد المتاحة (Al Issa, H., et al.,2020).

ثانياً: الحدس: الحدس يختلف عن الاستدلال. ويعتمد على تجارب متخذ القرار السابقة ومدخلاته المعرفية من خلال الاستفادة من هذه الأنماط والأساليب التي تعلمها الفرد في الماضي، والتي ستمكنه من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر بناءً على منطق الوعي المرتبط بالشعور. ويوصف (Alsaqal, A., et al.,2021) إنه يستفيد من الخصائص الطبيعية لأدمغتنا لتكون لدينا القدرة على التفكير تلقائياً وتقديم حلول للقضايا ذات الصلة عند الضرورة. ورغم أنها توحي بوجود الحاسة السادسة، إلا أنها بعيدة كل البعد عن الحقيقة، ويمكن اعتبارها عملية غير واعية، حيث أن نتائج العملية ظاهرة، لكنها تحدث. (خلف الكواليس)، هذا الإجراء ممكن بسبب الخبرة والمكتسبات التعليمية من الفرد.

ثالثاً: التكيف: إنه جوهر المرونة، وتتضمن كلا من التكيف والمعرفة، ومن المهم معرفة كيف يمكن أن يساعد الارتجال في التعامل مع الفشل في أحد هذه المكونات أو مجموعة منها. تعتبر عملية التكيف ناجحة في السابق، ولهذا السبب تحتاج إلى التكيف بطريقة مختلفة في المواقف الجديدة. يمكن أن يحدث التكيف في أي وقت ترغب فيه المنظمة في القيام بذلك، وقبل وضع خطة المنظمة للتكيف والتحول، سيتعين عليها إنشاء خطة طوارئ من أجل التعامل مع المواقف المعاكسة

والأحداث غير المخطط لها والأحداث العشوائية، وكلها يمكن أن تحدث يتم تحديدها على أنها مشاكل ويجب تحديد أولوياتها. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات التكيف من خلال الاحتواء الذي يتضمن معالجة المشكلات، ويتم تحقيق ذلك من خلال المراقبة والتخطيط لها، فضلاً عن الاستجابة للمشكلات التي لا يمكن التنبؤ بها (Mamédio, D. F., et al., 2022).

رابعاً: الابتكار: فهو مصدر هائل للطاقة العقلية الكامنة في طبيعته، والاجتماعية في تكوينه، والإنسانية في ارتباطه بالمجتمع. إنها أيضاً القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة، وهي التحقيق الفعلي وتحقيق كل ما هو جديد، بالإضافة إلى توليد شيء جديد له قيمة محددة لشخص ما، أو مؤسسة، أو صناعة، أو شركة. مجتمع. يعتبر الارتجال الطريقة الأساسية للابتكار وله أهمية قصوى في سياق التنمية البشرية. ويتميز الابتكار العمل الجماعي الذي يمثل أي مفهوم أو ممارسة جديدة يتم دمجها في المنظمة من قبل. يعتبر الابتكار تغييراً ما يتم اكتسابه من برامج المنظمة وزيادة حجمها عن طريق إضافة منتجات أو خدمات جديدة. هناك تفسيرات أخرى للابتكار ممكنة أيضاً من خلال الحلول المشتركة التي يتم توظيفها لمعالجة المشاكل المشتركة في المنظمات والحلول الجديدة ولمعالجة المواقف الصعبة، فإن العوامل التي تؤثر على المواقف العادية والصعبة هي عمر المنظمة وحجمها. في السوق، درجة التقدم التقني، وإجراءات الاتصال.

المحور الثاني: البراعة التسويقية

أولاً: مفهوم البراعة التسويقية:

أوضح الباحثون إلى أن كلمة البراعة (Ambidexterity) أصلها من اللاتينية وتعني اليدين اليمنى (Domínguez.,etal.,2022) كما يمكن أن يكون لها معاني متعددة، مثل استخدام كلتا اليدين بنفس السهولة، أو استخدامات متعددة، ويمثل هذا المفهوم القدرة على الجمع بين المراحل المختلفة لعملية الابتكار والكفاءة والاتساق والمرونة والقدرة على التكيف والمنافسة في السوق، أي قدرة المنظمة على استغلال جميع القدرات الموجودة واستكشاف فرص جديدة في وقت واحد. أما بالنسبة للبراعة التسويقية فهي توفر للمنظمات حلولاً تسويقية تمكن من التكامل الاستراتيجي من خلال الفصل بين أنشطة الاستكشاف واستغلال الفرص التسويقية، مما يجعل المنظمة فريدة من نوعها. ويتحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تشجيع الموظفين على تخصيص الوقت لأداء المهام التسويقية الأمور المتضاربة مثل المشاركة في تطوير أعمال جديدة أو إعادة النظر في أنشطة المبيعات أو الخدمة أو مشاركة العملاء بعملية التطوير المستمر للمنتج. تشير البراعة التسويقية إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من القدرات الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية في الأنشطة التسويقية تحقيق نتائج ممتازة (Taha, M. H.,et al.,2020)، وعرف إنها مجموعة من الاستراتيجيات أو الآليات التسويقية للمؤسسات لتعظيم استخدام الموارد والقدرات الحالية لتحقيق الابتكار والنتائج بناءً على تطوير منتج جديد، ومن خلال هذه الاستراتيجيات أو الآلية، يمكن للمؤسسات الحصول على قدر أكبر من الاستقرار التسويقي والتأثير على صورة علامتها التجارية منافس على المدى الطويل (Muhammad Ibrahim.,et al.,2022). وأخيراً ترى الباحثة أن البراعة التسويقية هي مهارات التسويق تسهم وتؤدي إلى مواجهة التحديات التنافسية اليوم زيادة استدامة الشركة من خلال الاستفادة من أساسيات التكنولوجيا

والتغيير الالتزام الضروري للمنظمة بالمتغيرات الخارجية. فالبراعة التسويقية هي قدرة المنظمة على الاستفادة من الأنشطة المبنية على التعلم لتحقيق الأهداف وصقل وتحسين قدرات جميع موارد المنظمة المختلفة، واستخدام التعلم من العمليات الجديدة لتحقيق هدف محدد، حيث تكمن أهمية الاتساق من الأنشطة ذات الكفاءة المتاحة لتلبية الطلب والتكيف مع الفرص حول توقع التغيير والاستقرار مقابل الرغبة في توليد الأرباح والتنمية التسويقية المستدامة.

ثانياً: أهمية البراعة التسويقية:

لقد أصبح الحديث عن مفهوم البراعة بشكل عام وتسويقه بشكل خاص محور اهتمام العديد من الشركات المعاصرة. يفرض التطور السريع للتكنولوجيا تحديات لا يمكن للشركات تجاهلها، ويجب عليها أن تعمل في مواجهة المواقف المعقدة والمتطورة. ونتيجة لذلك، يجب عليهم دائماً معالجة هذه القضايا بسرعة وفعالية من خلال تنفيذ استراتيجيات وأساليب مختلفة. من خلال التطور والتحسين المستمر للخدمات والإجراءات الأخرى التي لها الأثر الكبير في بقائها وثروتها. (Forgive Ahmed Khater.,2019). كما أصبحت البراعة التسويقية ذات أهمية كبيرة للشركات بسبب الدور الحاسم الذي تلعبه في بقاء الشركة واستمرار نجاحها في بيئة تنافسية للغاية. الشركة التي تفتقر إلى الخبرة في مجالها ستواجه صعوبة في التنافس مع الشركات والعملاء الآخرين. وتكمن أهمية البراعة التسويقية في قدرات ومواهب الأفراد والمديرين في الإدارة العليا وقدرتهم على التعرف على القدرات الفائقة التي تمتلكها الشركة لتحقيق الأهداف ووضع الخطط التي من شأنها أن تؤدي إلى ميزة مستدامة.

ثالثاً: أبعاد البراعة التسويقية:

أبعاد القدرات التسويقية هي استكشاف الفرص واستغلال الفرص والرشاقة التسويقية، وبناء على ذلك سيتم استخدام هذه الأبعاد لقياس القدرات التسويقية وفيما يلي شرح بسيط لهذه الأبعاد:

أولاً: استكشاف الفرص: لتحقيق التميز التسويقي، يجب على المنظمات اتباع القواعد. والغرض من ذلك هو معالجة التحديات الخارجية التي تؤثر على قدرتها على استكشاف فرص التسويق الخارجي واكتساب المزايا (التنظيمية والتنافسية والاستراتيجية) على المدى القصير والمتوسط والطويل. ويعتقد (al-Najjar, Abdelaziz.,2023) الغرض من استغلال الفرص هو إجراء البحث والتطوير قبل البدء في أنشطة الاستغلال، مع إعادة التفكير في الجوانب المتعلقة بمناقشة طبيعة العمل الخارجي والتفاعل المباشر بين موظفي المؤسسة والعملاء، بما يسمح لنا بتحويلهم في التزامات واحدة، وتعزيز الاستجابات الإيجابية على أساس الخبرة والقدرات، مما يساعد على إعادة التفكير في التسويق وتطوير المشاريع والقضاء على طبيعة العمليات الحديثة.

ثانياً: استغلال الفرص: وهي الاستجابة والتكيف مع الظروف البيئية الحالية وتشير إلى تطوير قدرات جديدة في جميع أنحاء السوق لخدمة العملاء وتحديد احتياجاتهم وخلق قيمة مضافة لهم. التطوير هو استراتيجية لتحقيق رضا العملاء. حين تقوم الشركة بتحسين جودة خدماتها و تعزيز مكانتها الاستراتيجية لتتمكن من الاستجابة لزيائنها وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الاداء، ينبغي على الشركة استغلال الكفاءات الحالية لاستكشاف الفرص التسويقية و تحقيق البراعة من خلال التوازن بين الاستكشاف و الاستغلال وبالتالي اضافة الإبداع و البراعة للشركة ومنحها مزايا تمكنها من البقاء

في المنافسة. ان الشركات التي تستفيد من الفرص تكون أكثر قدرة على تبادل المعلومات المعرفة بين الموظفين والشركات الأخرى تجعلهم أكثر قدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهدافهم التسويقية. وبسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا والتي تؤثر على صورة الشركة تواجه الشركة مشكلة ضعف القدرة على استكشاف الفرص التسويقية. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل مباشر.

ثالثاً: المرونة التسويقية: تعبر المرونة التسويقية عن رغبة الإدارة العليا في الاستجابة للتغيرات في أذواق العملاء والتكيف معها بشكل مستمر، بغرض اتخاذ قرارات تعبر عن الرغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية والاستراتيجية وتنفيذ الأنشطة التسويقية بطريقة تمكنهم ليطم تحقيقه. يحتاج المسوقون إلى مواكبة التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية لتحقيق رغبات ومتطلبات العملاء الحاليين والمستقبليين. وتشير إلى قدرة المنظمة واستجابتها لتعديل وتغيير منتجاتها استجابة للتغيرات احتياجات العملاء ورغباتهم في الأسواق المختلفة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: ديموغرافية العينة

اتضح أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر (65%)، بينما كانت نسبة الإناث (35%) من العينة، البالغ عددها (68) مبحوثة ومبحوث، بينما كانت نسبة شهادة دبلوم في منهم (40%)، وشهادة البكالوريوس (32%)، وشهادة الاعدادية (21%)، وشهادة الماجستير (7%)، بينما كانت نسبة (30%) سنوات خدمتهم أقل من سنة واحدة، و(38%) سنوات خدمتهم من سنة واحدة إلى خمس سنوات، و(32%) سنوات خدمتهم أكثر خمس سنوات، وكما هو موضح بالجدول رقم (1):

الجدول (1) يبين ديموغرافية العينة

عدد المشاهدات ونسبتها		التفاصيل	السمة الديموغرافية
0.65	44	الذكور	النوع الاجتماعي
0.35	24	الاناث	
0.21	14	اعدادية	المؤهل العلمي
0.40	27	دبلوم في	
0.32	22	بكالوريوس	
0.07	5	ماجستير	
0.30	20	أقل من 1 سنة	سنوات الخدمة
0.38	26	من 1 سنة إلى 5 سنوات	
0.32	22	من 5 سنوات فأكثر	
0.100	68	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة:

تضمن المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي من خلال (20) فقرة، فيما يقيس المتغير المعتمد البراعة التسويقية، ومن خلال (15) فقرة، لتحصل الاستبانة اجمالاً، من خلال (35) فقرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) (**0.851)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط للمتغير المعتمد (البراعة التسويقية) (**0.644) عندي مستوى معنوية (0.000). وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha كمعامل ثبات للاستبانة لكل بإجمالي (35) فقرة (0.743)، وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) يبين صدق وثبات الاستبانة

Correlations	الارتجال الاستراتيجي	براعة التسويقية	الاستبانة ككل
Pearson Correlation	0.851**	0.740**	1
Sig.	0.000	0.000	
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	0.805	0.596	0.743
N	20	15	35

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

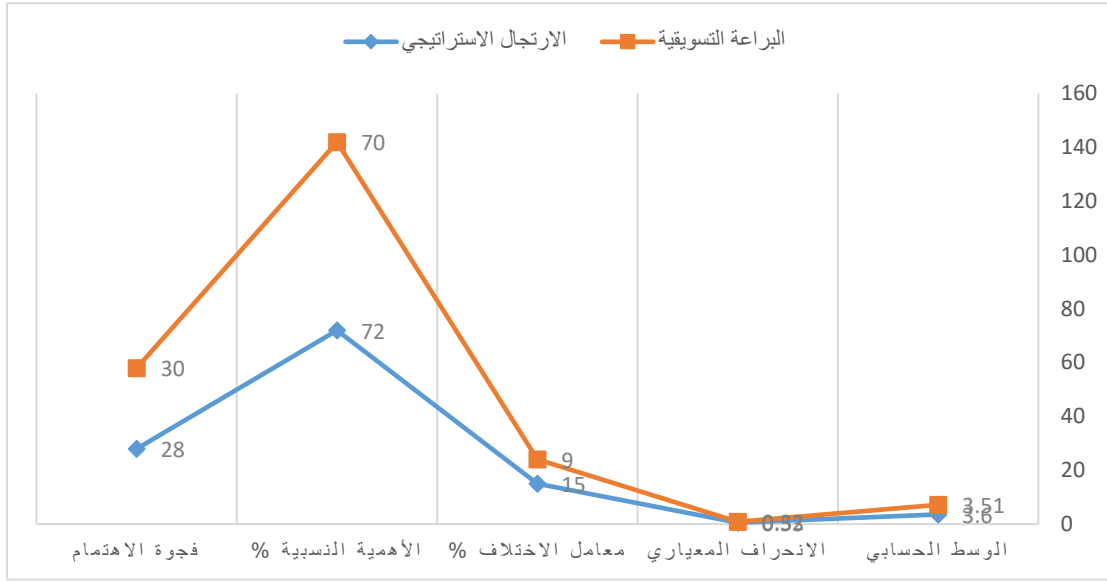
ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

تمثل البحث بمتغيرين (الارتجال الاستراتيجي، وبراعة التسويقية)، استقصى عنهم عبر (68) مفردة عينة الدراسة، فحصل المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي على وسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.53)، فيما حصل المتغير المعتمد البراعة التسويقية على وسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.32)، مما يدل على اتفاق العينة على (الارتجال الاستراتيجي) في الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الثاني للمتغير (البراعة التسويقية)، اذ كانت الأهمية النسبية للارتجال الاستراتيجي (72%)، وبفجوة اهتمام بلغت (28%)، بينما كان الاهتمام النسبي بالبراعة التنظيمية (70%)، أما معامل الاختلاف النسبي للمتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) (15%)، بينما كان للبراعة التسويقية (9%)، كما هو موضح بالجدول رقم (3)، والشكل رقم (1).

الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	فجوة الاهتمام
الارتجال الاستراتيجي	3.60	0.53	15	72	28
البراعة التسويقية	3.51	0.32	9	70	30

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)



الشكل (1): يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث

رابعاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث:

1- اختبار علاقة الارتباط:

اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الارتجال الاستراتيجي) و(البراعة التسويقية)، إذ كانت قيمة الارتباط بينهما (0.425^{**}) عندي مستوى معنوية (0.000) ، أي كلما زاد اهتمام في شركة زين للاتصالات في الارتجال الاستراتيجي، فإنه سوف تحقق براعة التسويقية، ولا سيما وأن العلاقة كانت إيجابية طردية، أي كلما احتاجت شركة زين للاتصالات إلى تحسين براعة التسويقية فإن عليها الاسهام في الارتجال الاستراتيجي، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الارتجال الاستراتيجي من حيث أبعاده والبراعة التسويقية)، وكما هو موضح بالجدول (4).

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

البراعة التنظيمية	بناء الحل	الحدس	الابتكار	التكيف	الارتجال الاستراتيجي
Pearson Correlation	**0.518	*0.381	0.232	*0.285	**0.425
Sig (2-tailed)	0.000	0.000	0.057	0.019	0.000
n	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

1- اختبار الفرضية الرئيسية للبحث (توجد علاقة تأثير ارتباط ذو دلالة معنوية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية)

وجدت الباحثة أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (10.325)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.984) عند درجة الحرية (67)، وقيمة احتمالية (0.05)، وبقية معامل ارتباط (**0.425)، فيما أظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تفسير (0.18)، إذا استطاع (الارتجال الاستراتيجي) من تفسير ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على (براعة التسويقية)، فيما تعزى النسبة المتبقية (72%) لمتغيرات أنموذجاً مقبولاً احصائياً، ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على (براعة التسويقية) من تحقق يعزى ل(الارتجال الاستراتيجي).

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي ل(الارتجال الاستراتيجي) في تحقيق (براعة التسويقية) مقداره، وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (3.811)، وجميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولة (1.996) عند القيمة الاحتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (67)، إذا لاحظت الباحثة اعتماد (شركة زين للاتصالات) على الارتجال الاستراتيجي في تعزيز براعة التسويقية شركة زين للاتصالات بشكل إيجابي، ويؤدي إلى مزيد من الإنجاز في مجال البراعة التسويقية، إذ تقود هذه النتائج في قبول الفرضية الرئيسية التالية (توجد علاقة تأثير ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي من حيث أبعاده وبراعة التسويقية)، وبحسب المعادلة الآتية، وكما موضح بالمعادلة الآتية:

$$\text{براعة التسويقية (Y)} = (1.093) + (0.261) * (\text{الارتجال الاستراتيجي})$$

وأظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تفسير (0.18)، إذ استطاع (الارتجال الاستراتيجي) من تفسير ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على براعة التسويقية، فيما تعزى النسبة المتبقية (72%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المختبر، إذ يعد أنموذج التفسير نموذجاً مقبولاً احصائياً، ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على براعة التسويقية من تحقق يعزى للذكاء الاستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (5) تأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعة في براعة التسويقية (n=68)، وكما هو موضح في الجدول (5):

الجدول (5) يبين تأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعة في براعة التسويقية (n=68)

براعة التسويقية								المتغير المستقل
F	T	P-value	AR ²	² R	R	β	α	
14.522	3.811	<0.000	0.168	0.180	0.425	0.261	1.093	الارتجال الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. هناك علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة الارتجال الاستراتيجي من قبل الشركة والقدرات التسويقية التي تمتلكها. فالقدرة على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات في السوق تساعد الشركة على استغلال الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية بكفاءة أكبر.
2. تبين وجود علاقة تأثير ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي والبراعة التسويقية في شركة زين للاتصالات بالنجف. حيث أن ممارسة الارتجال الاستراتيجي يعزز قدرات الشركة التسويقية ويمكنها من التكيف السريع والاستجابة الفعالة للفرص السوقية.

ثانياً: توصيات:

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:

1. ضرورة تعزيز ثقافة الارتجال الاستراتيجي في الشركة من خلال تدريب وتطوير قدرات الموظفين على المرونة والابتكار واتخاذ المخاطرة المحسوبة للاستفادة من الفرص السوقية.
2. تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة تركز على التوجه بالسوق والإبداع والكفاءة التسويقية لتعزيز قدرة الشركة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات في البيئة التنافسية.
3. إنشاء قنوات اتصال وتنسيق فعالة بين وحدات الأعمال المختلفة في الشركة لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات وتعزيز التكامل بين الأنشطة الارتجالية والتسويقية.
4. تخصيص موارد كافية لدعم المبادرات الارتجالية والتسويقية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة على المدى الطويل.

– المراجع والمصادر

– المراجع:

1. صادق, د. س., درمان سليمان, الباشقالي &, محمود محمد أمين. (2021). دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية. *المجلة العربية للإدارة*, 361–386, 41(4).
2. علي زيدان فنجان, عبد الامير عبد كاظم زوين &, هاشم فوزي العبادي. (2020). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. *journal of kufa studies center*, 1(59).

References:

- 1– Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume 6, Issue 4, 1 July 2015, Pages 481–487.

- 2– Falkheimer, Jesper, and Katarina Gentzel Sandberg. "The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers." *Journal of Communication Management* 22.2 (2018): 253–258.
- 3– Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management*, 22(2), 253–258.
- 4– Forgive Ahmed Khater. (2019). The impact of marketing prowess on the organization's competitive performance: the modified role of environmental uncertainty (field study on prefabricated garment manufacturers in Egypt's Cairo governorate). *Arab Journal of Administrative Sciences*, 26(2).
- 5– Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485–499.
- 6– Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). The mediating role of strategic improvisation in the relationship between strategic learning and organisational excellence. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 31–49.
- 7– Al Issa, H. E. (2021). The impact of improvisation and financial bootstrapping strategies on business performance. *EuroMed Journal of Business*, 16(2), 171–194.
- 8– Alsaqal, A. H., Ahmed, H. A., & Alsaadoun, S. K. H. (2021). Strategic improvisation and its impact on organizational development for business organizations. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24, 1–16.
- 9– Taha, M. H. United Nations Children ' a., & Mohammed Hassanine Mr.. (2021). Marketing prowess as an intermediary variable in the relationship between service reform strategies and customer loyalty. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 9 (1), 128–158
- 10–Kadim, J. R., Sabti, Y. M., Ali, G., & Shliot, S. M. (2021). Organizational justice and its impact on achieving marketing prowess: Analytical study in samawah cement factory. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(1), 168–184.
- 11–Muhammad Ibrahim Naga, A., Assad Abdul Hamid, I., Talat, & Adil Labib. (2022). The role of marketing prowess in digital transformation in the business

- environment. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 13 (1), 446–463.
- 12**–Mamédio, D. F., Cunha, M. P. E., & Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), 24–47.
- 13**–Domínguez, L. V. (2022). Market Power vs. Marketing Prowess as Determinants of Company Performance in LDCs: The Case of Venezuela. In *The Global Business* (pp. 261–280). Routledge.
- 14**–Mamédio, D. F., Cunha, M. P. E., & Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), 24–47.
- 15**–Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). Strategic improvisation in crisis communication. *The handbook of crisis communication*, 405–420.
- 16**–Meyer, V., & Mamédio, D. F. (2023). Strategic improvisation in loosely coupled systems. In *The Routledge companion to improvisation in organizations* (pp. 437–453). Routledge.
- 17**–Kareem, M., & Jamal, D. H. (2023). Strategic Improvisation Role in Improving Sustainable Tourism Development: The Impact of Strategic Improvisation in Improving Sustainable Tourism Development, An Exploratory Study in The Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. *Rivista Italiana di Filosofia Analitica Junior*, 14(2), 1685–1701.
- 18**–Alhamdany, S. N., Alhamdany, M. N., & Alhamdany, S. N. (2023, May). The Mediating Effect of Strategic Improvisation on the Relationship Between Strategic Awareness and Organizational Excellence in Anbar's General Company for Copper. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 396–412). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 19**–Abdelaziz Eid al-Qasabi al-Najjar, p. (2023). The role of e-marketing as an intermediary variable in promoting the relationship between marketing prowess and client loyalty to the organization (applied study to Egyptian Telecommunications Company customers). *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 14 (4), 281–326.

20-Ibrahim, I. R., & Hasan, A. A. (2024). The impact of strategic knowledge on strategic improvisation: an exploratory study of some private hospitals in the city of Baghdad. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(1), 98-134.