



دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الحملات التسويقية الرقمية لشركات الطيران

سمير ممدوح مصطفى غادة محمد خيرت هبة صلاح زكي داليا امين مصطفى

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، مصر

الملخص

تهدف الدراسة إلى قياس دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الحملات التسويقية لشركات الطيران ، وذلك بالتطبيق على عينة من موظفي شركات الطيران، وتم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات واختبار فرض الدراسة من خلال استخدام برامج التحليل الاحصائي SPSS.22 و Warp Pls ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود دور إيجابي للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الحملات التسويقية الرقمية لشركات الطيران ، وقد اوضحت النتائج أهمية الرقابة الاستراتيجية في دعم الحملات التسويقية من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية السريعة وتحسين تخصيص الموارد، وأوضحت النتائج أيضا أهمية الحملات التسويقية حيث ان الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة توفر فرصة لتخصيص العروض وتعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم.

أوصت الدراسة بتركيز جهود شركات الطيران على تعزيز ممارسات الرقابة الاستراتيجية، مثل تبني الهيكل التنظيمي المرن، وتحفيز الابتكار، وتطوير قدرات الموظفين. كما تعزز نتائج الدراسة الدعوة إلى دمج الرقابة الاستراتيجية كجزء أساسي من استراتيجيات التسويق الرقمي لضمان تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الكلمات الدالة

التسويق الرقمي، الرقابة الاستراتيجية، شركات الطيران

الترقيم الدولي الموحد
للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد
الإلكتروني:

3062-5262

DOI:
10.21608/MFTH.202
5.462413

The Role of Strategic Agility in Enhancing Digital Marketing Campaigns for Airlines

Samir Mamdouh Moustafa Ghada Mohamed Khairat
Heba Salah Zaki Dalia Amin Moustafa

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

ABSTRACT

The study aims to measure the role of strategic agility in enhancing the marketing campaigns of airlines, by applying it to a sample of airline employees. The data was collected using a survey form, and the data was analyzed and the study hypothesis was tested using the statistical analysis programs Warp Pls and SPSS.22. One of the most important results of the study is the positive role of strategic agility in enhancing the digital marketing campaigns of airlines. The results showed the importance of strategic agility in supporting marketing campaigns by enhancing the ability to adapt to rapid market changes and improving resource allocation. The results also showed the importance of marketing campaigns, as digital tools and modern technology provide an opportunity to customize offers, enhance customer satisfaction, and increase their loyalty.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.202

5.462413

The study recommends that airlines focus their efforts on enhancing strategic agility practices, such as adopting a flexible organizational structure, stimulating innovation, and developing employee capabilities. The study results also reinforce the call to integrate strategic agility as an essential part of digital marketing strategies to ensure improved overall performance and achieve the organization's goals efficiently and effectively.

KEYWORDS

Digital Marketing, Strategic Agility, Airlines

1. المقدمة

أدى التطور الكبير الذي شهده العالم في العقود الأخيرة إلى ظهور العديد من الابتكارات التكنولوجية المتقدمة، التي تعد السمة البارزة للقرن العشرين، أما في الوقت الحاضر فقد ظهرت مجموعة من التكنولوجيات الجديدة والحيوية وتطورت المنتجات والسلع والخدمات لاسيما في مجال الاتصالات والمعلومات، وعلى وجه الخصوص تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات والانترنت، إذ تطورت بشكل كبير جدا في العقدين الأخيرين إذ جعلت العالم على شكل قرية صغيرة، مما يتيح التواصل والتفاعل بين الافراد والمنظمات بشكل مستمر بغض النظر عن الزمان والمكان ، فقد فتحت هذه التكنولوجيا المجال للدخول الى عالم التسويق الرقمي والإلكتروني، وتزويد المسوقين بمجموعة من الطرق الجديدة والأساليب المبتكرة التي يمكن من خلالها التواصل مع عملائهم (الشمرى، ٢٠١٧).

التسويق الرقمي له أهمية كبيرة لشركات الطيران، فمن خلال التسويق الرقمي يمكن للعملاء شراء تذاكر الطيران الخاصة بهم باستخدام أجهزة مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية، ويمكنهم دفع ثمن تذاكر طيرانهم عبر الإنترنت باستخدام بطاقة الانتماء ويمكنهم متابعة جميع العمليات المتعلقة بتذكريتهم من التطبيق الرقمي، كذلك يمكن لشركات الطيران تقديم عروض ترويجية وخدمات حملات لمسافريها الدائمين والإعلان عنها عبر الوسائط الرقمية. مع التسويق الرقمي، يمكن للشركات زيادة أرباحها (Keke, 2023). يرى Ofoegbu&Akanbi (2012) أن الرشاقة الاستراتيجية تعكس القدرة على الإدراك، والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغيير القريب والبعيد، وتنفيذه الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.

فالرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المتنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة (Narasihman et al., 2006). ويكتمل نجاح شركات الطيران من إدارتها بان استمرارها على المدى البعيد مرهون بقدراتها على البقاء والتكيف وسرعه الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، لذا تكتسب الرشاقة الاستراتيجية أيضا أهمية بارزة من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم واستخدام المقدرات اللازمة لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات ذات المسؤولية المشتركة عن طريق استكشاف الفرص واستغلالها بمرونة تسويقية تفوق قدرة منافسيها (الموسوي، ٢٠١٨).

وتهدف الدراسة الى توضيح العلاقة الرشاقة الاستراتيجية والتسويق الرقمي، بالإضافة الى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز حملات التسويق الرقمي لشركات الطيران.

فرض الدراسة

هناك دور إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز حملات التسويق الرقمي لشركات الطيران

مشكلة الدراسة

يمكن إيجاز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة علي التساؤل الاتي:
هل هناك علاقة بين التسويق الرقمي لشركات الطيران والرشاقة الاستراتيجية؟

2. الاطار النظري للدراسة

مفهوم التسويق الرقمي

يقع التسويق الرقمي أفاقاً جديدة في عالم التسويق من خلال استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة مباشرة وفردية، ويعد من الأساليب المعاصرة في إمداد جسور التواصل بين البائع والمشتري لتسويق السلع والخدمات وإنشاء وتطوير العلاقات مع العملاء، ويشهد الواقع الحالي تطوراً مذهباً في تقنيات المعلومات بحيث تستطيع الشركات المسوقة التواصل مع عملائها الحاليين والمحتملين عبر موقعها على شبكة الانترنت أو الهواتف الذكية أو البريد أو وسائل التواصل الاجتماعي (بن جروه، ٢٠١٤).

ويعرف التسويق الرقمي بأنه تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل رقمياً بدلاً من الاتصال المادي المباشر أو عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر الانترنت كما يعتبر التسويق الرقمي هو تكنولوجيا التغيير وذلك لما حدث من تحولات جوهرية في مسار وتطبيقات للعملاء والشركاء الآخرين (cizme, 2015).

أدوات التسويق الرقمي

أ. التسويق عبر الهاتف

اكتسبت إعلانات الهاتف المحمول مكانة بارزة بسرعة باعتبارها أحدث وأهم منصات التسويق الرقمي. وبالتالي، أصبح التسويق عبر الهاتف المحمول الآن هو منصة التسويق الأكثر حداثة وسرعة ومنخفضة التكاليف، حيث يتيح للمستخدمين الحصول على تفاصيل وخصائص السلع الجذابة بسرعة ودون عناء، إلى جانب إمكانية إنهاء عملية البيع والشراء دون الحاجة إلى زيارة المشتري إلى موقع المنتجات أو تقديم الخدمات (Niranjanamurthy et al., 2013).

ب. مواقع التواصل الاجتماعي

مواقع التواصل الاجتماعي هي مجموعة من مواقع التواصل الفعالة على شبكة الإنترنت في ظل عالم افتراضي يتخطى فيه الإنسان حدود الزمان والمكان، ويسمح فيها ببناء علاقات وتقاسم التجارب وتبادل الأخبار والمعارف وتشارك المعلومات والأنشطة التي تستخدم لأغراض عديدة ذات تأثيرات مختلفة إيجابية وسلبية تتوقف على طبيعة الاستخدام (العمرى، ٢٠١٨).

ج. لتسويق عبر البريد الإلكتروني

هي اتصالات مباشرة عبر رسائل غير شخصية مع أفراد مختارين ومستهدفين بعناية خاصة بغرض الحصول على استجابة فورية وعلاقات مثمرة ودائمة بالعمل، وتتم من شخص لآخر أو من طرف لآخر لتحقيق التفاعل بينهم والعمل المستهدف باستخدام البريدي الإلكتروني (الطائي والعسكري، ٢٠٠٩).

د. الذكاء الاصطناعي

ولقد تطورت تقنيات الذكاء الاصطناعي في السنوات القليلة الماضية ما جعلها تنتشر بصورة كبيرة في مجال التسويق الرقمي، واستفاد إلى حد كبير من التطور الذي حل بالذكاء الاصطناعي، مما جعل أصحاب الخدمات والمنتجات المختلفة يسعون لاستخدامه خلال الفترة الحالية. فالذكاء الاصطناعي يساعد في جعل أساليب التسويق أكثر ذكاء وتأثيراً وملائمة للمستهلك ولذلك من المتوقع خلال الفترة القادمة أن يتحول الذكاء الاصطناعي من ميزة من المستحسن الحصول عليها إلى ميزة من الضروري الحصول عليها، وذلك من أجل تعزيز المكانة والمنافسة في السوق (عبد الرحمن، ٢٠٢٠).

الذكاء الاصطناعي هو تقنية تمكن أجهزة الكمبيوتر أو الآلات من أداء مهام تُضاهي ذكاء الإنسان، وتُشبه في ذلك تلك التي يؤديها الدماغ البشري. في ظل التطورات التكنولوجية الحالية، يُستخدم الذكاء الاصطناعي في جميع جوانب الحياة تقريباً. وقد استُخدم في التسويق الرقمي لتسهيل وصول الشركات إلى المستهلك في الوقت المناسب.

(Thilagavathy, 2021)

برز الذكاء الاصطناعي كقوة تحويلية في عالم التسويق الرقمي، إذ أعاد صياغة كيفية تعامل الشركات مع استراتيجياتها التسويقية، والتفاعل مع عملائها، وتحسين عملياتها. وقد مكن تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي المسوقين من استخدام أدوات قادرة على تحليل مجموعات البيانات الضخمة، وتوليد رؤى عملية، وإنشاء حملات تسويقية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم (Wilson et al., 2024).

التسويق الرقمي في شركات الطيران

في صناعة الطيران التي تتسم بالتنافسية الديناميكية، والتي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع، لوحظ تحول كبير نحو استراتيجيات التسويق الرقمي، وقد أدى هذا التحول الذي دفعه تطور العصر الرقمي إلى إحداث ثورة في التفاعل بين شركات الطيران وعمالها، لقد كشفت المنصات الرقمية بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وتحسين محركات البحث (SEO)، والإعلان عبر الإنترنت، عن طرق جديدة لشركات الطيران لتوسيع نطاق وصولها، والتواصل مع العملاء على الفور، وتخصيص رسائل التسويق بدقة لا مثيل لها، يكمن جوهر هذه الاستراتيجيات في القدرة على تسخير البيانات الواسعة النطاق، وتقديم رؤى حول تفضيلات المستهلكين وأنماط سلوكهم، وبالتالي تسهيل صياغة استراتيجيات تسويقية مؤثرة، وتعزيز تجارب العملاء، ودفع نمو الإيرادات (Moghadassian, 2024).

يرى Keke (2023) أن قطاع الطيران تستخدم شركات الطيران الحملات والعروض الترويجية لجذب رضا العملاء واهتمامهم، وغالباً ما تستخدم أساليب التسويق الرقمي للإعلان عن ذلك للعملاء، وتهدف الشركات إلى الوصول إلى المزيد من المستهلكين من خلال استراتيجيات التسويق الرقمي الخاصة بها، وتعمل الإعلانات والأحداث الاجتماعية والحملات والمسابقات المتنوعة التي تتم من خلال المنصات الرقمية على خلق تفاعل ثنائي بين الشركة والعميل.

أهمية التسويق الرقمي لشركات الطيران

التسويق الرقمي له أهمية كبيرة لشركات الطيران، فمن خلال التسويق الرقمي تستطيع شركات الطيران زيادة رضا العملاء، حيث يستطيع العملاء شراء تذاكر الطيران الخاصة بهم باستخدام أجهزة مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية، كما يستطيعون دفع ثمن تذاكر الطيران الخاصة بهم عبر الإنترنت باستخدام بطاقة الائتمان، كما يستطيعون متابعة كافة العمليات المتعلقة بتذكريتهم من خلال التطبيق الرقمي، كما تستطيع شركات الطيران تقديم العروض الترويجية وخدمات الحملات الترويجية للمسافرين الدائمين لديها والإعلان عنها من خلال الوسائط الرقمية. ومن خلال التسويق الرقمي، تستطيع الشركات زيادة أرباحها (Kerke, 2023).

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

يرى (Ofoegbu&Akanbi, 2012) أن الرقابة الاستراتيجية تعكس القدرة على الإدراك، والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغيير القريب والبعيد، وتنفيذه الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.

فالرقابة الاستراتيجية هي القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطيع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة (Narasihman et al., 2006).

فالرقابة الاستراتيجية هي "القدرة مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم نظام استراتيجي يتسم بالمرونة العالية للجامعات من أجل الاستجابة السريعة له و التغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (هنية، ٢٠١٦، ص ١٢٠).

أهمية الرقابة الاستراتيجية

تساهم الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، حيث يعد توافر مستوى مميز من الرقابة الاستراتيجية ضماناً لبقاء واستمرار المنظمات في بيئة العمل من خلال زيادة قدرتها على التعامل والتكيف الفعال من التغيرات في بيئة العمل وتحقيق أهدافها واستغلال الفرص بكفاءة (ثابت وإسماعيل، ٢٠١٩).

تعتبر المرونة الاستراتيجية أداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل المتغير، و تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمات على التعامل مع التغيرات بسرعة وكفاءة (Al-Romeedy, 2019).

وأشار محمد (٢٠٢٠) إلى أهمية الرقابة كونها تعد كقدرة حاسمة في تعزيز إمكانية التبصر الاستراتيجي، حيث تسهم في امتلاك المنظمة قدرة على اغتنام الفرص وقدرة فطرية على التكيف الاستراتيجي والتشغيلي في الأوقات المضطربة ذات الديناميكية العالية، مع زيادة امكانياتها على الابتكار والتجديد والمنافسة العالية.

أهمية الرقابة الاستراتيجية في شركات الطيران

تواجه شركات الطيران أزمات متعددة ومتباعدة في الحده والتأثير ،شأنها في ذلك شأن المنظمات الأخرى، وتمارس خطوط الطيران أعمالها في بيئة تشهد أحداثاً وتغيرات مستمرة ،مما يزيد من احتمالية مواجهتها لأزمات تهدد قدرتها على تحقيق أهدافها واستمراريتها ،وهذا ما فرض عليهم ضغوطاً كبيرة في التكيف مع الظروف والأحداث ومواجهة التحديات والتغيرات الصعبة ومن هنا فإن ادخال مفهوم الرقابة الاستراتيجية في عمليات شركات الطيران الإدارية الداخلية سيؤدي الى دعم قدراتها على تطوير قابليتها ومهارتها ،اذ إن الشركات في وضع يجبرها على البحث عن فلسفات ومفاهيم إدارية حديثة تمكنها من الخروج من الأزمات والتعافي من أثارها السلبية بالسرعة الممكنة ،وتمكنها من الاستعداد بشكل أفضل لأى أزمة محتملة(أبوقاود و الحنزاب ،٢٠٢٠).

يتطلب تنفيذ المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران التركيز على تعزيز عمليات الصيانة وإدارة الأسطول وإدارة المخزون والتموين وغيرها من الخدمات التي تقدمها الشركة، ويمكن أيضاً توظيف التحليلات والتعلم الآلي لتعزيز تحليل البيانات واتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالجدولة والتكاليف وإدارة العمليات ومتطلبات العمل المتغيرة من خلال القوى العاملة المؤهلة ذات المهارات والخبرة الاستثنائية (Soliman etl., 2024).

إن استخدام المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران يعزز الكفاءة والإنتاجية وجدولة الرحلات وتجربة العملاء وخفض التكاليف، يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تساعد الشركات في التغلب على التحديات في صناعة الطيران وتحقيق النجاح والربحية في المستقبل، بالإضافة إلى التدابير المذكورة سابقاً، فإن تنفيذ المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران يستلزم أيضاً ترقية التكنولوجيا والاستفادة من الحلول الرقمية لتعزيز الكفاءة وتبسيط العمليات (Nouri&Mousavi, 2020).

3. منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف قياس دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الحملات الترويجية لشركات الطيران. وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في شركات الطيران بمنطقة

القاهرة والجيزة، نظرًا لكونهما من أهم المراكز التي تضم مطار ومكاتب تشغيل لشركات الطيران المحلية والدولية، إضافةً إلى تركيز عدد كبير من العاملين في هذا القطاع بهما، مما يسهل عملية الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة.

تم توزيع عدد 300 استبيان على العاملين، واستُرد منها 259 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو 86.3%، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المشاركين بموضوع الدراسة وتعاونهم في توفير البيانات المطلوبة. وقد تم الاعتماد على العينة الميسرة (e SamplingConvenienc) نظرًا لصعوبة حصر جميع العاملين في شركات الطيران، ولتيسير عملية جمع البيانات في ظل محدودية الوقت والإمكانات البحثية.

تكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتضمن البيانات الديموغرافية، والتي تشمل معلومات حول النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في صناعة الطيران، والمسمى الوظيفي، والجنسية. يهدف هذا المحور إلى جمع معلومات أساسية حول المشاركين لوصف عينة الدراسة وخصائصها بشكل واضح.

المحور الثاني من الاستبيان يعنى بـ الرقابة الاستراتيجية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في شركات الطيران من وجهة نظر العاملين. يتكون مقياس ليكرت من خمس درجات تتراوح من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، مما يسمح بتقييم دقيق لمستوى الرقابة الاستراتيجية في الشركات.

المحور الثالث يتعلق بـ التسويق الرقمي، حيث تم أيضًا استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فعالية الحملات التسويقية الرقمية ومدى تأثيرها على الشركات. يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تطبيق استراتيجيات التسويق الرقمي المختلفة بشركات الطيران.

تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال اختبارات الصدق والثبات المختلفة. بعد جمع البيانات، تم تحليل النتائج باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS و Warp PLS التي ساعدت في تحليل البيانات واختبار فرض الدراسة، مما ساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

4. نتائج الدراسة

يختص هذا الجزء من الدراسة بتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بدور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الحملات التسويقية الرقمية لشركات الطيران. اعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من العاملين في قطاع الطيران وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 22 وأيضًا برنامج Warp Pls. توضح النتائج التأثير الإيجابي للرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء الحملات التسويقية الرقمية وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاستفادة من الأدوات الرقمية الحديثة. كما تتضمن النتائج تحليلًا لفرض الدراسة.

1/4 الخصائص الديموغرافية للعاملين بشركات الطيران

يتناول جدول (1) الخصائص الديموغرافية للعاملين بشركات الطيران، حيث يعرض البيانات المتعلقة بالنوع، والفئات العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي، والجنسية. هذه الخصائص تساعد في تكوين صورة شاملة عن التركيبة الديموغرافية للعاملين في هذا القطاع المهم.

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لعملاء شركات الطيران

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
65.3	169	ذكر	النوع
34.7	90	أنثى	
9.1	43	أقل من 25 عاماً	السن
50.6	131	من 25 عاماً إلى أقل من 35 عاماً	
38.6	100	من 35 عاماً إلى أقل من 45 عاماً	
10.8	28	من 45 عاماً إلى أقل من 55 عاماً	
0	0	55 عاماً فأكثر	
23.6	61	تعليم متوسط	المؤهل
52.5	136	درجة البكالوريوس /ليسانس	
5.8	15	حاصل علي درجة الماجستير	
9.3	24	حاصل علي درجة الدكتوراة	
8.9	23	أخري	

أقل من سنة	154	59.5	الخبرة العملية بشركات الطيران
1-3 سنوات	37	14.3	
4-7 سنوات	33	12.7	
8-10 سنوات	11	4.2	
أكثر من 10 سنوات	24	9.3	المسمى الوظيفي
مدير	39	15.1	
موظف تسويق	51	19.7	
موظف خدمة عملاء	61	23.6	
موظف حجز	96	37.1	
أخرى	12	4.6	الجنسية
مصري	237	91.5	
أجنبي	22	8.5	
المجموع	259	100%	

شملت العينة 259 مشاركاً، وأظهرت النتائج أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العاملين بواقع 65.3% مقارنة بالإناث بنسبة 34.7%. فيما يتعلق بالسن، تتركز غالبية العاملين ضمن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 عاماً بنسبة 50.6%، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 45 عاماً بنسبة 38.6%، مع عدم وجود الفئة العمرية الأكبر من 55 عاماً.

بالنسبة للمؤهل العلمي، تبين أن أكثر من نصف العينة يحملون درجة البكالوريوس أو الليسانس بنسبة 52.5%، في حين أن الحاصلين على المؤهلات العليا مثل الماجستير والدكتوراه يمثلون نسبة مجتمعة قدرها 15.1%. يعكس ذلك اعتماد القطاع بشكل كبير على المؤهلات الجامعية التقليدية.

فيما يتعلق بالخبرة العملية، أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من العاملين لديهم خبرة أقل من سنة بنسبة 59.5%، مما يشير إلى ارتفاع معدلات التوظيف الجديدة أو الدوران الوظيفي. من ناحية الوظائف، تبين أن أكثر الوظائف شيوعاً هي وظائف الحجز بنسبة 37.1%، تليها خدمة العملاء بنسبة 23.6%. وأخيراً، تشير الجنسية إلى أن 91.5% من العاملين مصريون، بينما يمثل الأجانب نسبة 8.5%.

توضح هذه النتائج الهيمنة العددية للذكور والشباب، مع التركيز على المؤهلات الجامعية وتوظيف الكوادر المحلية بشكل رئيسي، وهو ما يعكس الخصائص الهيكلية لهذه الشركات وطبيعة الأدوار التي تركز على الحجز وخدمة العملاء.

2/4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين

1/2/4 الرقابة الاستراتيجية في شركات الطيران من وجهة نظر العاملين

جدول (2) يعرض نتائج تحليل الرقابة الاستراتيجية في شركات الطيران من وجهة نظر العاملين. تم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية، والذي بلغ 4.00، مما يشير إلى اتفاق عام بين العاملين على أهمية الرقابة الاستراتيجية في شركات الطيران. أما الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ 0.510 فيوضح أن هناك تفاوتاً بسيطاً في إجابات المشاركين، مما يشير إلى تباين قليل في الآراء حول تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الشركات.

جدول (2) الرقابة الاستراتيجية في شركات الطيران من وجهة نظر العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تكتشف شركة الطيران التغيرات في تفضيلات العملاء للخدمات بسرعة.	3.96	0,781	9
2	تكتشف شركة الطيران التغيرات في تحركات المنافسين (مثل العروض الجديدة، المنتجات، والأسعار) بسرعة.	4.08	0,715	7
3	تكتشف شركة الطيران التغيرات في التقنيات بسرعة.	4.17	0,670	4
4	تحلل شركة الطيران الأحداث الهامة المتعلقة بالعملاء أو المنافسين أو التكنولوجيا دون تأخير.	2.36	1.32	10
5	تتعرف شركة الطيران على الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات في العملاء أو المنافسين أو التكنولوجيا في الوقت المناسب.	4.06	0,866	8
6	تضع شركة الطيران خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير.	4.16	0,681	5

7	تضع شركة الطيران خطة عمل سريعة للاستجابة لتحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير.	3.96	0,871	9
8	تضع شركة الطيران خطة عمل حول كيفية استخدام التقنيات الجديدة دون تأخير.	4.06	0,717	8
9	يمكن لشركة الطيران إعادة تخصيص مواردها في الوقت المناسب.	4.20	0,661	3
10	يمكن لشركة الطيران تعديل أو إعادة هيكلة العمليات بسرعة.	4.17	0,658	4
11	يمكن لشركة الطيران تبني تقنيات جديدة في الوقت المناسب.	4.13	0,705	6
12	يمكن لشركة الطيران تقديم خدمات جديدة بسرعة.	4.22	0,727	2
13	يمكن لشركة الطيران تعديل الأسعار بسرعة.	4.17	0,718	4
14	يمكن لشركة الطيران تغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	4.16	0,744	5
15	يمكن لشركة الطيران حل احتياجات وشكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير.	4.31	0,651	1
	الرشاقة الاستراتيجية بشركات الطيران	4.00	510.	

تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لتحليل الجوانب الأكثر تأثيراً في قدرة شركات الطيران على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل. حصلت جملة يمكن لشركة الطيران حل احتياجات وشكاوى العملاء المتغيرة دون تأخير" على أعلى متوسط " 4.31"، مما يعكس أهمية قدرة الشركات على تلبية احتياجات العملاء بشكل سريع وفعال. هذا يعتبر مؤشراً على الدور الحيوي لخدمة العملاء في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على التكيف.

تليها عبارة "يمكن لشركة الطيران تقديم خدمات جديدة بسرعة" بمتوسط 4.22، مما يعكس مرونة الشركات في التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة وإطلاق خدمات جديدة بسرعة، وهو عنصر مهم في الحفاظ على التنافسية في سوق الطيران. أما العبارة "يمكن لشركة الطيران إعادة تخصيص مواردها في الوقت المناسب" فقد حصلت على متوسط 4.20، مما يشير إلى قدرة الشركات على توجيه مواردها بشكل مرن لمواجهة التغيرات السريعة في السوق.

بالنسبة لعبارة "تكتشف شركة الطيران التغيرات في التقنيات بسرعة"، فقد حصلت على متوسط 4.17، مما يعكس استعداد الشركات لاستخدام التكنولوجيات الحديثة لتطوير الخدمات وتحسين الأداء. كما حصلت عبارة "يمكن لشركة الطيران تعديل أو إعادة هيكلة العمليات بسرعة" على نفس المتوسط 4.17، مما يشير إلى قدرة الشركة على تعديل عملياتها بمرونة للتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. أما العبارة "تكتشف شركة الطيران التغيرات في تحركات المنافسين (مثل العروض الجديدة، المنتجات، والأسعار) بسرعة" فقد حصلت على متوسط 4.08، مما يعكس قدرة الشركات على مراقبة وتحليل تحركات المنافسين والاستجابة السريعة لتلك التغيرات. تليها عبارة "تتعرف شركة الطيران على الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات في العملاء أو المنافسين أو التكنولوجيا في الوقت المناسب" بمتوسط 4.06، مما يشير إلى قدرة الشركة على تحديد التغيرات الهامة في بيئة العمل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

أما بالنسبة لعبارة "تضع شركة الطيران خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير" فقد حصلت على متوسط 4.16، مما يعكس أهمية اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة استجابة لاحتياجات العملاء. كما حصلت عبارة "تضع شركة الطيران خطة عمل سريعة للاستجابة لتحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير" على نفس المتوسط 4.16، مما يعكس قدرة الشركة على استجابة سريعة للتهديدات من المنافسين.

جاءت عبارة "تضع شركة الطيران خطة عمل حول كيفية استخدام التقنيات الجديدة دون تأخير" بمتوسط 4.06، وهو ما يدل على التزام الشركات بالتحضير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال عند الحاجة. أما عبارة "يمكن لشركة الطيران تعديل الأسعار بسرعة" فقد حصلت على متوسط 4.17، مما يبرز قدرة الشركات على التكيف مع تغيرات الأسعار ومطالب السوق بسرعة.

أخيراً، كانت العبارة "تحلل شركة الطيران الأحداث الهامة المتعلقة بالعملاء أو المنافسين أو التكنولوجيا دون تأخير" هي الأقل تقييماً، حيث حصلت على متوسط 2.36، مما يشير إلى تحديات في تحليل الأحداث بشكل سريع واتخاذ القرارات الاستراتيجية دون تأخير.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية شركات الطيران. وعلى الرغم من وجود بعض الفجوات في بعض المجالات، فإن الشركات تظهر استعداداً كبيراً للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، خاصة في مجالات تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات جديدة بسرعة.

2/2/4 التسويق الرقمي بشركات الطيران من وجهة نظر العاملين

جدول (3) يوضح البيانات المتعلقة بتسويق شركات الطيران الرقمي من وجهة نظر العاملين بشركات الطيران. تم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي لكل العبارات، والذي بلغ 3.92، مما يدل على اتفاق عام بين العاملين على أهمية التسويق الرقمي في تحسين أداء شركات الطيران. أما الانحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ 0.446، فيشير إلى أن هناك تفاوتاً ضئيلاً بين إجابات المشاركين، مما يعني أن معظم المشاركين يشاركون في تقييمات مشابهة.

تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي للتمكن من تقديم رؤية واضحة حول الجوانب الأكثر تأثيراً في تسويق شركات الطيران الرقمي من وجهة نظر العاملين.

جدول (3) التسويق الرقمي بشركات الطيران من وجهة نظر العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الشركة تستثمر بشكل كبير في أدوات التسويق الرقمي لتحسين التواصل مع العملاء.	3.10	0,749	10
2	العاملون بقسم التسويق يعتمدون على تحليلات البيانات الرقمية لتحسين الحملات الإعلانية.	3.09	0,788	11
3	الشركة توفر أدوات حديثة لتخصيص العروض الترويجية للعملاء.	4.11	0,620	6
4	التكنولوجيا الرقمية ساعدت الشركة في تقديم خدمات أفضل وأكثر دقة للعملاء.	4.10	0,795	7
5	الشركة تعتمد على الإعلانات الرقمية المستهدفة لجذب عملاء جدد.	4.16	0,743	5
6	وسائل التواصل الاجتماعي للشركة تلعب دوراً حيوياً في الترويج لرحلاتها.	4.26	0,741	1
7	الحملات الترويجية الرقمية تعزز من صورة العلامة التجارية لشركتنا.	4.18	0,621	4
8	التسويق الرقمي يساعد في زيادة مبيعات التذاكر بشكل ملحوظ.	4.21	0,681	3
9	الشركة تعتمد على التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء عبر جميع مراحل الحجز.	4.10	0,740	
10	الإعلانات الرقمية تساعد الشركة في توسيع قاعدة العملاء الدولية.	4.22	0,716	2
11	الشركة تستخدم استراتيجيات تسويق متعددة القنوات للوصول إلى أكبر عدد من العملاء.	3.98	0,882	8
12	الأدوات الرقمية للشركة تساهم في تحسين رضا العملاء وزيادة الولاء.	3.55	0,923	9
	التسويق الرقمي بشركات الطيران	3.92	0,644	

حققت عبارة "وسائل التواصل الاجتماعي للشركة تلعب دوراً حيوياً في الترويج لرحلاتها" أعلى تقييم كانت، حيث حصلت على متوسط 4.26. هذا يشير إلى أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في التفاعل مع العملاء والترويج للرحلات الجوية بفاعلية، وهي أداة أساسية للوصول إلى جمهور عريض بسرعة وبأقل تكلفة مقارنة بالقنوات التقليدية. تليها عبارة "الإعلانات الرقمية تساعد الشركة في توسيع قاعدة العملاء الدولية" بمتوسط 4.22، مما يعكس الاعتماد على التسويق الرقمي لجذب عملاء جدد في أسواق دولية. هذا يوضح كيف أن الحملات الرقمية تؤثر بشكل كبير على توسع الشركة في أسواق جديدة.

بالنسبة للعبارة "التسويق الرقمي يساعد في زيادة مبيعات التذاكر بشكل ملحوظ"، فقد حصلت على متوسط 4.21. وهذا يدل على فعالية التسويق الرقمي في تحقيق أهداف الشركة من خلال زيادة المبيعات، خاصة عندما يتم التركيز على استراتيجيات إعلانات دقيقة ومتخصصة. العبارة التي تلتها "الحملات الترويجية الرقمية تعزز من صورة العلامة التجارية لشركتنا" بمعدل 4.18، وهو ما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه الحملات الرقمية في تحسين سمعة الشركة وزيادة وضوحها في السوق.

أما بالنسبة للعبارة "الشركة تعتمد على الإعلانات الرقمية المستهدفة لجذب عملاء جدد" (متوسط 4.16)، فهي توضح أن الشركات تعمل على استخدام الإعلانات المدفوعة بشكل فعال للوصول إلى الجمهور المستهدف، وهو أمر ضروري في بيئة التسويق الرقمي الحالية حيث يزداد الاهتمام بالحملات التي تستهدف فئات محددة بدقة.

عبارة "الشركة تستخدم استراتيجيات تسويق متعددة القنوات للوصول إلى أكبر عدد من العملاء" بمعدل 3.98 تشير إلى أهمية تنوع القنوات التسويقية في استراتيجيات التسويق الرقمي. في هذا السياق، يمكن أن يكون استخدام قنوات متعددة مثل البريد الإلكتروني، والتسويق عبر محركات البحث، ووسائل التواصل الاجتماعي عاملاً مهماً للوصول إلى أكبر شريحة من العملاء.

أما عبارة "الشركة تستثمر بشكل كبير في أدوات التسويق الرقمي لتحسين التواصل مع العملاء" (متوسط 3.10) و"العمالون بقسم التسويق يعتمدون على تحليلات البيانات الرقمية لتحسين الحملات الإعلانية" (3.09)، فقد أظهرتا اهتماماً أقل من قبل العاملين في الشركات بتطبيق هذه الأدوات. هذا يشير إلى أنه رغم أهمية التسويق الرقمي في تحسين التواصل مع العملاء، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز الاستثمار في هذه الأدوات الرقمية بشكل أكبر داخل الشركات للطيران.

أخيراً، يظهر أن "الأدوات الرقمية للشركة تسهم في تحسين رضا العملاء وزيادة الولاء" حصلت على أقل متوسط (3.55). هذه النتيجة قد تشير إلى أن الشركات قد لا تحقق بعد الإمكانيات الكاملة للأدوات الرقمية في تحسين تجربة العملاء بشكل دائم، وهو ما قد يتطلب مزيداً من التطوير والتكامل في هذه الأدوات لتحقيق أقصى استفادة منها.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن شركات الطيران تدرك أهمية التسويق الرقمي، لكن هناك بعض التحديات فيما يتعلق بالاستثمار الكافي في الأدوات المتقدمة مثل تحليلات البيانات وتحقيق نتائج ملموسة في زيادة رضا العملاء وولائهم.

يتضح من الترتيب الوارد في العمود الأخير من الجدول أن أعلى العبارات تقييماً كانت "وسائل التواصل الاجتماعي للشركة تلعب دوراً حيوياً في الترويج لرحلاتها"، تلتها عبارة "الإعلانات الرقمية تساعد الشركة في توسيع قاعدة العملاء الدولية"، ثم "التسويق الرقمي يساعد في زيادة مبيعات التذاكر بشكل ملحوظ". وهذا الترتيب يشير بوضوح إلى أن العاملين في شركات الطيران يرون أن أبرز جوانب فاعلية التسويق الرقمي تتمثل في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الموجهة لزيادة الوصول والمبيعات. أي أن البعد الاتصالي والترويجي المباشر يمثل العنصر الأكثر تأثيراً من وجهة نظرهم.

وفي المقابل، جاءت العبارات المتعلقة بالاستثمار في أدوات التسويق الرقمي وتحليل البيانات الرقمية في المراتب الأخيرة، مما يعكس أن شركات الطيران ما زالت بحاجة إلى تعزيز قدراتها التقنية والتحليلية في مجال التسويق الرقمي. يدل هذا التفاوت في الترتيب على وجود توجه قوي نحو تطبيق الأدوات الترويجية الخارجية أكثر من التركيز على الجوانب التحليلية الداخلية التي تسهم في تطوير استراتيجيات تسويق أكثر دقة وفاعلية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن ترتيب المتوسطات في الجدول يوضح معدلاً متوسطاً في تطبيق التسويق الرقمي داخل شركات الطيران، حيث يتم التركيز على الأنشطة المرئية والمباشرة للجمهور، في حين ما تزال بعض الجوانب التحليلية والتقنية بحاجة إلى دعم واستثمار أكبر لتحقيق تكامل شامل في منظومة التسويق الرقمي.

3/4 ملانمة نموذج الدراسة

جدول (4) يعرض نتائج تحليل ملائمة نموذج القياس المستخدم في الدراسة، والذي أظهر مجموعة من المؤشرات الإحصائية الداعمة لجودة النموذج. بدايةً، يشير متوسط معامل المسار (APC) الذي بلغ (0.653) إلى وجود تأثيرات مباشرة قوية ومعنوية بين المتغيرات في النموذج، حيث إن هذه القيمة تدل على ارتباط إيجابي واضح بين المتغيرات الأساسية المستخدمة في الدراسة. وقد كانت هذه النتيجة معنوية بمستوى دلالة $P < 0.001$ ، مما يعزز موثوقية النموذج وصحة الافتراضات التي بُني عليها.

جدول (4) ملائمة نموذج القياس الثاني للدراسة

المقياس	القيمة	المعيار
APC (متوسط معامل المسار)	0.653	مقبول إذا كان $P > 0.001$
ARS (متوسط Squared-R)	0.426	مقبول إذا كان $P > 0.001$
AARS (متوسط Squared-R المعدل)	0.425	مقبول إذا كان $P > 0.001$
AVIF (متوسط عامل تضخم التباين)	1.527	مقبول إذا كان ≥ 5 ، ويفضل ≥ 3.3
AFVIF (متوسط تضخم التباين الكامل)	0.422	مقبول إذا كان ≥ 5 ، ويفضل ≥ 3.3
GoF (جودة الملاءمة)	1.000	صغير ≤ 0.1 ، متوسط ≤ 0.25 ، كبير ≤ 0.36
SPR (نسبة مغارقة سيمبسون)	1.000	مقبول إذا كان ≤ 0.7 ، ويفضل $= 1$
NLBCDR (نسبة السببية الثنائية غير الخطية)	1.000	مقبول إذا كان ≤ 0.9 ، ويفضل $= 1$

بالنسبة إلى متوسط (ARS) R-Squared ، الذي بلغ (0.426)، فقد أوضحت النتائج أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغيرات التابعة. هذه القيمة تُظهر قدرة النموذج على تفسير الظواهر المستهدفة بشكل جيد، مما يدعم قيمته التنبؤية. وبالمثل، كانت القيمة المعدلة لمتوسط (AARS) R-Squared ، التي بلغت (0.425)، مشابهة، مما يشير إلى أن النموذج يحتفظ بقدرة جيدة على تفسير التباين بعد إجراء التعديلات لتجنب التضخم الإحصائي، مما يعكس استقرار النتائج وتماشي النموذج مع البيانات.

أما متوسط عامل تضخم التباين (AVIF) الذي بلغ (1.527)، فهو يقع ضمن الحدود المقبولة (≥ 5) ويفضل ≥ 3.3 ، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من أي مشكلات تتعلق بالتباين المشترك بين المتغيرات المستقلة. وبالنسبة إلى متوسط تضخم التباين الكامل (AFVIF) ، فقد بلغ (0.422)، وهو أقل من الحد الأدنى المقبول، مما يُظهر استقرار تقديرات النموذج وخلوه من التضخم التبايني.

وفيما يتعلق بجودة الملاءمة (GoF) ، بلغت قيمتها (1.000) ، وهي قيمة ممتازة تُظهر توافقاً قوياً بين النموذج والبيانات. هذه القيمة تقع ضمن النطاق الكبير (≤ 0.36)، مما يؤكد على أن النموذج يتمتع بجودة ملاءمة عالية. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر نسبة مفارقة سيمبسون (SPR) ، التي بلغت (1.000)، خلو النموذج من أي تأثيرات غير مرغوبة تتعلق بمفارقة سيمبسون، حيث إنها تتوافق مع المعيار المثالي (≤ 0.7). أما نسبة السببية الثنائية غير الخطية (NLBCDR) ، التي بلغت أيضاً (1.000)، فتدل على أن العلاقات السببية الثنائية بين المتغيرات في النموذج متناسقة ومستقرة، مما يعزز دقة النتائج واستقرار النموذج.

بناءً على هذه المؤشرات، يمكن استنتاج أن النموذج المستخدم يتمتع بملاءمة إحصائية عالية وقادر على تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل موثوق. ومع ذلك، يُوصى بالتركيز على تحسين مؤشر ARS لتعزيز القدرة التفسيرية للنموذج وزيادة دقته.

1/3/4 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة "الرشاقة الاستراتيجية" و"التسويق الرقمي" مستويات جيدة من التشبع الإحصائي والموثوقية. تم استخدام التحليل لتقييم مدى صلاحية البنى المقاسة ومدى تطابق المفردات مع العوامل المحددة لها. أظهرت النتائج توافقاً جيداً بين المفردات والعوامل، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرات والأبعاد المقاسة.

لضمان ثبات أداة الدراسة، تم قياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة. وفقاً للنتائج الموضحة في الجدولين (2) و(3)، تجاوزت قيم ألفا كرونباخ لكل المتغيرات النسبة المقبولة (0.70) وفقاً لـ (Hair et al. 2013) ، كما تجاوزت الموثوقية المركبة النسبة المقبولة (0.80) وفقاً لـ Hock et al. (2020) تشير هذه القيم إلى أن الأدوات المستخدمة تمتاز بموثوقية عالية تضمن صلاحيتها لقياس ما أُعدت من أجله، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج.

فيما يتعلق بقياس الصدق التقاربي، تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) ، حيث تجاوزت قيمه (0.50) للمتغيرين (التسويق الرقمي والرشاقة الاستراتيجية) ، مما يؤكد توافر الصدق التقاربي بناءً على معيار فورنيل ولاركر (Hock and Ringle, 2006) . كما تم التحقق من عدم وجود مشكلات تباين مشترك كبيرة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ، إذ جاءت القيم أقل من الحد المقبول (5) وفقاً لـ (Hair et al. 2013) هذا يعكس ملاءمة النموذج المستخدم ويؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة.

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية

يوضح جدول رقم (5) تحليل تشبعات مفردات متغير الرشاقة الاستراتيجية على العوامل، بالإضافة إلى قيم الموثوقية والمصادقية التقريبية. تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن التشبعات تراوحت بين (0.614) و(0.847)، مما يدل على ارتباط قوي وإيجابي بين الفقرات والمتغير الكلي. أظهرت معظم الفقرات تشبعات مرتفعة، وهو ما يعكس تماسكاً عالياً بين عناصر المتغير ومفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.912)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين الفقرات، ويؤكد موثوقية الأداة. كما سجلت الموثوقية المركبة (CR) قيمة (0.927)، وهي أعلى من المعيار المقبول (0.70)، مما يدل على استقرار الأداء وموثوقية المقياس.

فيما يتعلق بمؤشر عامل تضخم التباين (VIF) ، بلغت أعلى قيمة له (1.527)، وهو أقل من الحد المقبول (5)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلات متعلقة بالتعدد الخطي بين الفقرات. أما متوسط التباين المستخرج (AVE) ، فقد بلغ (0.580)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يعكس قدرة المقياس على تفسير نسبة كبيرة من التباين الكامن في المتغير. بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار أداة قياس الرشاقة الاستراتيجية ذات درجة عالية

من الموثوقية والمصدقية. تُظهر الأداة ارتباطًا قويًا بين الفقرات والمتغير الكلي، مما يجعلها أداة ملائمة وفعالة لدراسة متغير الرشاقة الاستراتيجية.

جدول رقم (5) تشبعات المفردات على العوامل والموثوقية والمصدقية التقاربية للرشاقة الاستراتيجية

المتغير	الفقرة	التشبع	الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	عامل تضخم (VIF التباين)	متوسط (AVE) التباين المستخرج
الرشاقة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية 1	0.692	0.912	0.927	1.527	0,580
	الرشاقة الاستراتيجية 2	0.761				
	الرشاقة الاستراتيجية 3	0.614				
	الرشاقة الاستراتيجية 4	0.674				
	الرشاقة الاستراتيجية 5	0.783				
	الرشاقة الاستراتيجية 6	0.738				
	الرشاقة الاستراتيجية 7	0.618				
	الرشاقة الاستراتيجية 8	0.703				
	الرشاقة الاستراتيجية 9	0.838				
	الرشاقة الاستراتيجية 10	0.847				
	الرشاقة الاستراتيجية 11	0.803				
	الرشاقة الاستراتيجية 12	0.837				
	الرشاقة الاستراتيجية 13	0.798				
	الرشاقة الاستراتيجية 14	0.757				
	الرشاقة الاستراتيجية 15	0.724				

ثانياً: التسويق الرقمي

يوضح الجدول رقم (6) مستويات تشبعات مفردات متغير التسويق الرقمي، بالإضافة إلى قيم الموثوقية والمصدقية التقاربية. تشير النتائج إلى أن تشبعات المفردات على العامل الخاص بالتسويق الرقمي تراوحت بين (0.617) و(0.777)، مما يعكس ارتباطًا متوسطًا إلى قوي بين المفردات والعامل العام. بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.796)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي للمتغير. كما بلغت قيمة الموثوقية المركبة (0.844)، وهي كذلك أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.80)، مما يعكس درجة عالية من الموثوقية. أما بالنسبة لمعامل تضخم التباين (VIF)، فقد بلغت أعلى قيمة (1.527)، وهي أقل من الحد المسموح به (5)، مما يدل على غياب مشكلات التباين المشترك بين المفردات. أخيرًا، حقق متوسط التباين المستخرج (AVE) قيمة (0.553)، وهي أعلى من الحد الأدنى المطلوب (0.50)، مما يؤكد تحقيق الصدق التقاربي لمتغير التسويق الرقمي. بناءً على هذه النتائج، تُظهر أداة القياس المستخدمة كفاءة عالية في قياس متغير التسويق الرقمي.

جدول رقم (6) تشبعات المفردات على العوامل والموثوقية والمصدقية التقاربية للتسويق الرقمي

المتغير	الفقرة	التشبع	الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	عامل تضخم (VIF التباين)	متوسط (AVE) التباين المستخرج
التسويق الرقمي	التسويق الرقمي 1	0.641	0.796	0.844	1.527	0.553
	التسويق الرقمي 2	0.777				
	التسويق الرقمي 3	0.711				
	التسويق الرقمي 4	0.686				
	التسويق الرقمي 5	0.750				
	التسويق الرقمي 6	0.633				
	التسويق الرقمي 7	0.619				
	التسويق الرقمي 8	0.617				
	التسويق الرقمي 9	0.734				
	التسويق الرقمي 10	0.616				

المتغير	الفقرة	التشعب	الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	عامل تضخم (VIF) التباين	متوسط (AVE) التباين المستخرج
	التسويق الرقمي 11	0.708				
	التسويق الرقمي 12	0.620				

2/3/4 الصدق التمايزي

تم قياس الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE). أظهرت النتائج أن القيم المائلة، مثل 0.743 للتسويق الرقمي و0.761 للرشاقة الاستراتيجية، جاءت أكبر من القيم الأخرى للارتباطات بين المتغيرات، مما يثبت تحقق الصدق التمايزي وفقاً لـ (MacKinnon 2008). هذا يدل على أن كل متغير يتم قياسه بشكل مستقل دون تداخل مع المتغيرات الأخرى.

جدول رقم (7) الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التسويق الرقمي	الرشاقة الاستراتيجية
التسويق الرقمي	0.743	
الرشاقة الاستراتيجية	0.714	0,761

لتعزيز هذا التحليل، تم قياس معيار (HTMT) لتقييم المصادقية التمايزية بين المتغيرات. أظهرت القيم المحسوبة أن جميعها أقل من 0.9، مما يشير إلى صحة التمايز بين المتغيرات وعدم تشابهها، وبالتالي صلاحية أدوات القياس لتقييم النموذج الهيكلي للدراسة.

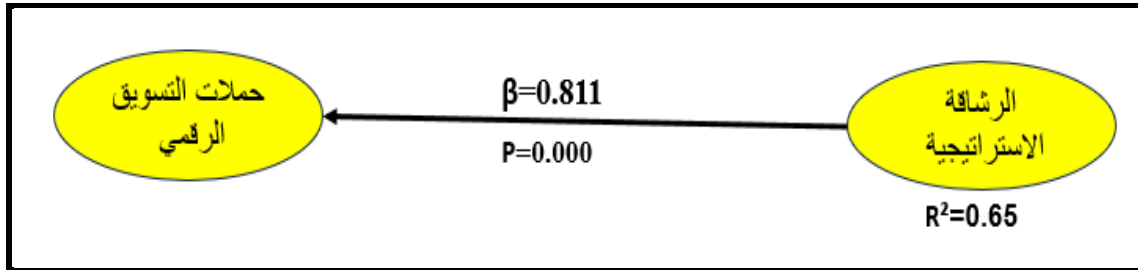
جدول (8) المصادقية التمايزية للمتغيرات الكامنة

المتغيرات	التسويق الرقمي	الرشاقة الاستراتيجية
التسويق الرقمي		
الرشاقة الاستراتيجية	0.587	

Note: HTMT values below 0.85 are acceptable for discriminant validity.

4/4 نتائج نموذج المعادلة البنائية واختبار فرض الدراسة

يوضح الشكل (1) نتائج تحليل نموذج المعادلة البنائية الذي يعكس العلاقة بين "الرشاقة الاستراتيجية" كمتغير مستقل و"حملات التسويق الرقمي" كمتغير تابع. تُظهر النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على حملات التسويق الرقمي، حيث بلغ معامل الانحدار القياسي (β) 0.811، مما يعكس مدى أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تشكيل وتحسين استراتيجيات التسويق الرقمي. علاوة على ذلك، تُظهر قيمة التفسير (R^2) البالغة 0.65 أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر 65% من التباين في الأداء التسويقي الرقمي، وهو ما يعزز أهمية هذه العلاقة من الناحية العملية والتنظيمية.



شكل (1) نتائج نموذج المعادلة البنائية واختبار فروض الدراسة لنموذج الدراسة

من ناحية أخرى، يعرض الجدول (9) ملخصاً دقيقاً لنتائج اختبار فرضية الدراسة (H1) وفقاً لآراء العاملين بشركات الطيران. تؤكد قيمة الانحدار القياسي المطابقة للقيمة الواردة في الشكل على قوة العلاقة، بينما تُظهر قيمة t المرتفعة 22.211 دعماً قوياً لدقة الفرضية إحصائياً. القيمة الاحتمالية ($P = 0.000$) تشير بوضوح إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعزز قبول الفرضية القائلة بأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على حملات التسويق الرقمي بشركات الطيران.

جدول (9) ملخص نتائج اختبار فرض الدراسة لاستمارة العاملين

			S.E.	Std- Estimate	
1H	الرشاقة الاستراتيجية -> التسويق الرقمي من وجهة نظر العاملين	0.811	032.	22.211	0.000
	القرار	t-value	P - values	تم قبول الفرض	

هذه النتائج تسلط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة واستجابة حملات التسويق الرقمي، خاصة في مجال شركات الطيران . يمكن القول إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل ميزة تنافسية تمكن شركات الطيران من التعامل بسرعة وفعالية مع تغيرات السوق، وهو ما ينعكس على تحسين نتائج التسويق الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن تفسير 65% من التباين في الأداء الرقمي يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات أخرى مكاملة، مثل الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة لتحقيق تأثير أكبر. وأظهرت النتائج أيضا أن شركات الطيران تمتلك مستوى جيدا من المرونة في التكيف مع التغيرات في البيئة التشغيلية، ولكن هناك قصور ملحوظ في سرعة اكتشاف تحركات المنافسين، سواء من وجهة نظر العملاء أو العاملين، وهو ما يتطلب تطوير آليات رصد وتحليل أسرع وأكثر كفاءة، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي دعماً قوياً للفروض التي تفيد بأن التسويق الرقمي يُعزز الرشاقة الاستراتيجية.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتركيز جهود شركات الطيران على تعزيز ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، مثل تبني الهيكل التنظيمي المرن، وتحفيز الابتكار، وتطوير قدرات الموظفين. كما أن هذه النتائج تدعو إلى دمج الرشاقة الاستراتيجية كجزء أساسي من استراتيجيات التسويق الرقمي لضمان تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية و تدريب العاملين بشركات الطيران على كيفية استخدام التقنيات الجديدة وتلبية احتياجات وحل مشاكل العملاء بشكل سريع، كما يُوصى بالاستثمار في الأدوات والتكنولوجيات الحديثة التي تساعد في تحليل البيانات بشكل أعمق والتنبؤ بتوجهات السوق وسلوكيات العملاء بدقة أكبر وبالتالي تعزيز فاعلية القرارات التسويقية، وتطوير قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في سلوك العميل والتوجهات السوقية من خلال تبني استراتيجيات تسويقية مرنة .

المراجع

- أبوقاعد، غازي والحنزاب، محمد (٢٠٢٠). اثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لادارة الازمة في الخطوط الجوية القطرية، جريدة الزرقا للأبحاث والدراسات، ٢٨ (٢٠)، ص٢٦-٣٠.
- الشمري، محمد(٢٠١٧). التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جماعة كربلاء، ص٢-٥.
- الطائي، حميد والعسكري، أحمد (٢٠٠٩). الاتصالات التسويقية المتكاملة -مدخل استراتيجي.الأردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع.ص١٤٢-١٤٥.
- العمرى، عبدالرحمن (٢٠١٨). الابعاد الاجتماعية لاستخدامات المراهقين لوسائل التواصل الاجتماعي دراسة وصفية على عينة من طلبة المرحلة الثانوية بمدينة جدة، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المجلد ٢٧، العدد ٣، ص١٢٠-١٢١.
- الموسوي، كوثر(٢٠١٨). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لاراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، جامعة الكوفة، كلية الآداب، مج ١٠، ص٣٥٤، ص٤٣٩-٤٤٥.
- بن جروة، حكيم (2014). "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية" أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 31.
- ثابت، وائل و إسماعيل، سماء(٢٠١٩). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، مجلة فكر وابداع، ص١٢٥-١٢٦.
- عبدالرحمن، وفاء(٢٠٢٠). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على فاعلية أساليب التسويق الرقمي: دراسة استطلاعية على عينة من المسوقين، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام،جامعة القاهرة، كلية الاعلام، مج ١٩، ص٤٩٥-٤٩٨.
- محمد، أشرف (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية في مواجهة جائحة كورونا ضرورة حتمية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي لأكاديمية طبية المتكاملة للعلوم والتكنولوجيا بعنوان:التعليم عن بعد(التحديات والفرص)، ص٧-٩.
- هنية، محمد(٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، ص١١-١٣.

- Alroomeedy, B. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines: Case study EgyptAir. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City*, 3(1), 1–10.
- Bin Yamin, A. (2017). *Impact of digital marketing as a tool of marketing communication: A behavioral perspective on consumers of Bangladesh*. Faculty of Business Administration, Fareast International University, Dhaka, Bangladesh.
- Cizmeci, F. (2015). *The effect of digital marketing communication tools to create brand awareness by housing companies*. Yıldız Technical University Faculty of Architecture E-Journal, 10(2), 150–160.
- Keke, M. (2023). *Impact of digital marketing on the aviation industry*. Istanbul Gelisim University, Turkey, 6–12.
- Moghadasnian, S. (2024). *Optimizing airline digital marketing strategies: An analytical approach to KPI-driven decision making*. In The 8th International Conference on Management, Accounting, Economics and Social Sciences, Hamedan, Iran, 211–215.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 110–123.
- Niranjanamurthy, M., Kavyashree, N., Jagannath, S., & Chahar, D. (2013). Analysis of e-commerce and m-commerce: Advantages, limitations and security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2(6), 2360–2370.
- Nouri, B. A., & Mousavi, M. M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15–45.
- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 1–10.
- Soliman, Y., Fathy, A., Soliman, M., & Soliman, M. (2024). The effect of artificial intelligence on strategic agility of airlines: EgyptAir as a case study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City*, 8(1), 26–40.
- Thilagavathy, N. (2021). *Artificial intelligence on digital marketing*. Natural Volatiles and Essential Oils, 9895–9905.
- Wilson, G., Johnson, O., & Brown, W. (2024). *The impact of artificial intelligence on digital marketing strategies*. ResearchGate, 1–15.