

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
مخبر تنوع ورقمنة الاقتصاد الجزائري

## أطروحة

### لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم التجارية  
الاختصاص: تسويق فندقي وسياحي

من إعداد:

كريمة العقون

## بعنوان

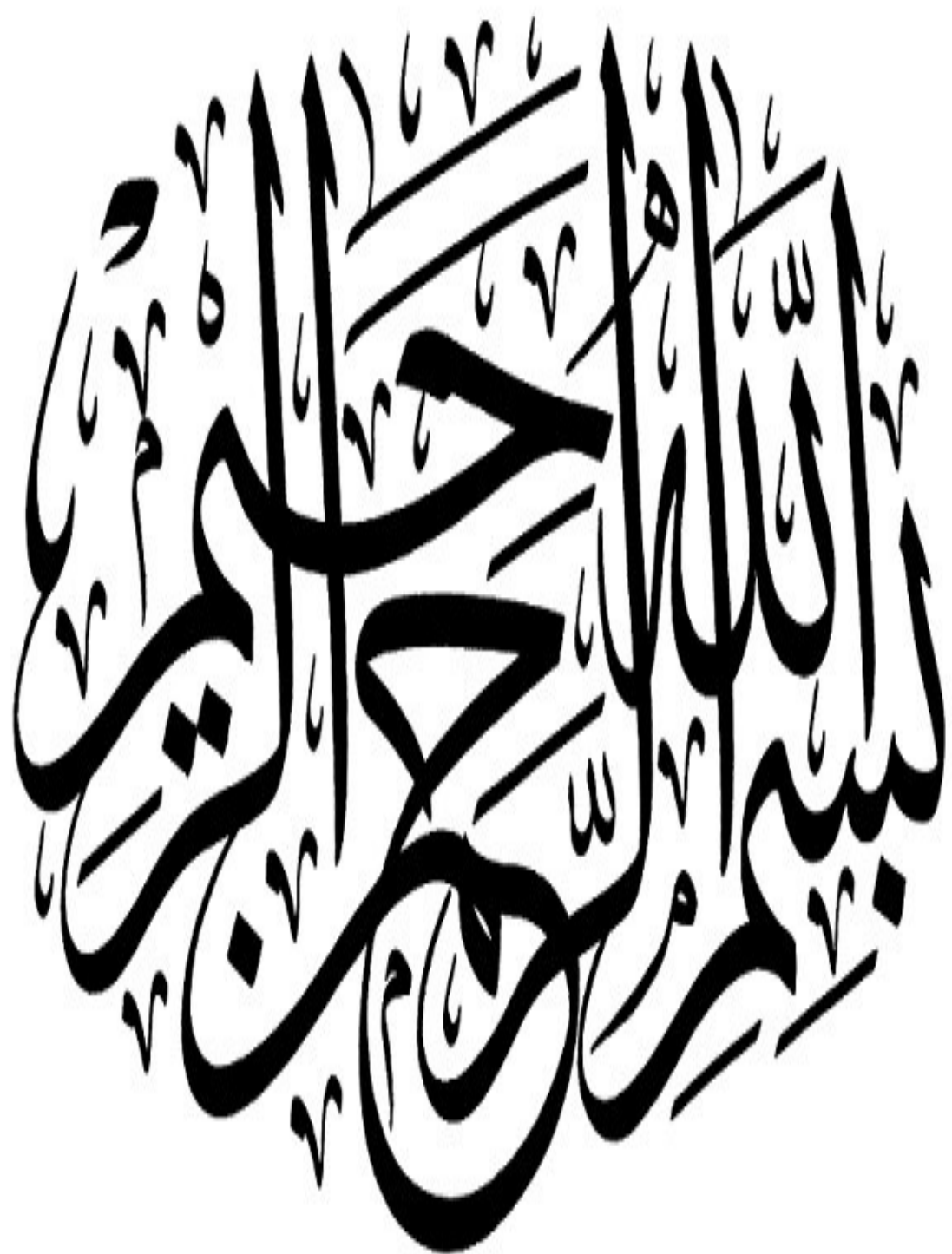
أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية:  
دراسة عينة من الفنادق بالشرق الجزائري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 16 فيفري 2026

الاسم واللقب	الرتبة		
السيد: ناصر بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
السيدة: سليمة طباييبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا
السيد: السبي جريبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحنا
السيدة: خديجة عزوزي	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحنا
السيدة: حنان بوجم	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة	ممتحنا
السيد: منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025



## شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله عز وجل، نحمده ونستعينه، إذ أنعم علينا بنعمة العقل والصحة، ومنحنا الحلم والصبر، ويسر لنا إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر دائما وأبدا.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير لأستاذتي الفاضلة والمشرفة على هذه الأطروحة الأستاذة الدكتورة "طباييبة سليمة"، على ما قدمته لي من دعم وتوجيه على المستويين العلمي والمنهجي، لقد كانت مصدر لرفع المعنويات والدعم الذي لا غنى عنه، فلا أملك سوى أن أدعو الله عز وجل أن يجازيها عني خير الجزاء على صدق التوجيه وإخلاص العطاء.

كما أوجه أسمى معاني الشكر والامتنان إلى نخبة من الأساتذة الأفاضل الذي كان لنصائحهم وتوجيهاتهم عظيم الأثر في إنجاح هذا العمل، الدكتورة "جفال وردة" من جامعة عنابة، الدكتور "بوناب محمد"، الدكتور "عادل عقون"، الأستاذ الدكتور "السبي جريبي" من جامعة قالمة.

وأقدم شكر خاص لجميع مسيري المؤسسات الفندقية عينة الدراسة على تعاونهم، وعلى رأسهم مسؤولة التكوين بفندق شيراتون عنابة السيدة "عجروود فلة".

كما لا يفوتي أن أشكر "مخبر تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري"، على كل الدعم،

وكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

## الإهداء

قال الله تعالى: ﴿وَخَفِضْ لَّهُمَا جَنَاحَ الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ صدق الله العظيم

إلى أبي الغالي... إلى الروح التي لا تزال تلهمني في كل خطوة، وترافقني نحو تحقيق أحلامي وإنجازاتي، إلى من رحل جسداً، وبقي أثره حياً في قلبي ووجداني، إلى الذي زرع في قلبي حب العلم والإصرار على النجاح. رحمك الله بقدر ما أحببتك وأسكنك فسيح جناته، وجعل هذا الجهد في ميزان حسناتك، وستظل ذكراك منارة أستمد منها القوة واليقين.

إلى أمي غاليتي، نبع الحنا والعطاء، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى السند الذي أتكى عليه كلما أثقلتني أعباء الحياة، دمت لي عمراً، وعطاءً ورضاً لا يُضاهى.

إلى زوجي الحبيب "رؤوف"، رفيق دربي وسندي في الحياة، الذي كان له بعد فضل الله سبحانه وتعالى الدور الكبير في تشجيعي ودعمي لإتمام مشواري الدراسي، وكذلك إلى عائلته الكريمة.

إلى أبنائي، أعظم إنجازاتي في الحياة، سندي وقوتي، وفرحي "وصال، أمير، ميلينا".

إلى أخويّ الغاليين، سندي وقوتي "فاتح وحدي"، وزوجاتهم، وأبنائهم الأعزاء.

إلى أخواتي الغاليات "ليلي، أمال، سميرة، وسلمى"، وأبنائهن الأعزاء.

إلى زملاء مشواري البحثي في مرحلة الدكتوراه، رفقاء السهر والمثابرة، "سناء، حمزة ويسرى".

إلى صديقاتي، سندي الحقيقي في الحياة، "هالة، ليليا، صفاء، سناء، شهرة، آسيا".

إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية، أهديكم ثمرة جهدي المتواضع

كرامة

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء التسويقي بأبعاده المختلفة (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين) في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية المصنفة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري، وفقا لوجهة نظر المسيرين.

لتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم اجراء دراسة ميدانية، من خلال الاستعانة باستمارة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعها على جميع المسيرين في الفنادق عينة الدراسة والبالغ عددهم 26 فندقا عبر 8 ولايات من أصل 10 ولايات، وتم استرجاع 204 استمارة صالحة للتحليل بنسبة قدرت بـ 79.69%، وقد تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25).

توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود أثر وعلاقة قوية بين الذكاء التسويقي بمختلف أبعاده وبين البراعة التسويقية، كما أظهرت النتائج أيضا أن فهم السوق يعتبر العنصر الأكثر حسما في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق، يليه ذكاء المنتج (الخدمة)، فذكاء المنافسين، وأخيرا فهم الزبون، لكن بدرجات اختلاف متقاربة جدا، ما يعكس اهتمام وتركيز الفنادق على نهج متكامل في جمع وتحليل البيانات التسويقية التي تدعم تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرصة الحالية بكفاءة إضافة إلى تحقيق مرونة تسويقية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الإلمام بجميع مكونات الذكاء التسويقي دون استثناء، والتكامل بينهم، بما يسهم في اتخاذ قرارات تسويقية فعالة مبنية على فهم شامل ودقيق بجميع التغيرات الحاصلة في السوق والبيئة الخارجية، ويساعد المؤسسات في تحقيق البراعة والتميز.

## الكلمات المفتاحية:

الذكاء التسويقي؛ البراعة التسويقية؛ المؤسسات الفندقية.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of marketing intelligence with its various dimensions (customer understanding, market understanding, product intelligence, and competitor intelligence) on achieving marketing ambidexterity in classified four- and five-star hotels in Eastern Algeria, from the perspective of hotel managers.

To achieve this objective, the researcher adopted a descriptive approach and conducted a field study using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to all managers in the hotels comprising the study sample, totaling 26 hotels across 8 out of 10 provinces. A total of 204 valid questionnaires were collected, representing a response rate of 79.69%, the collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V25).

The findings revealed a strong significant relationship between marketing intelligence with all its dimensions and marketing ambidexterity. The results also indicated that market understanding is the most decisive factor in achieving marketing ambidexterity in hotels, followed by product (service) intelligence, competitor intelligence, and finally customer understanding, though the differences among these were relatively close, which reflects the hotels' focus on an integrated approach to collecting and analyzing marketing data that supports balancing the exploration of new opportunities with the efficient exploitation of current ones, in addition of achieving marketing flexibility.

Based on these results, the study recommends the necessity of mastering all components of marketing intelligence without exception and ensuring their integration. This contributes to effective marketing decisions based on a comprehensive and accurate understanding of all market and environmental changes, which will finally help organizations to achieve ambidexterity and competitive distinction.

**Keywords:** Marketing intelligence; Marketing ambidexterity; Hotel institutions.

## الفهرس

### فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ص	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية</b>	
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الفندقية</b>
03	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الفندقية
10	المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الفندقية وأنواعها
13	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الفندقية
16	المطلب الرابع: ماهية الخدمة الفندقية
20	<b>المبحث الثاني: مدخل إلى الذكاء التسويقي</b>
20	المطلب الأول: مفهوم الذكاء التسويقي
30	المطلب الثاني: مراحل تكوين الذكاء التسويقي
33	المطلب الثالث: أهداف وفوائد الذكاء التسويقي
34	المطلب الرابع: وسائل تحسين كفاءة الذكاء التسويقي

## الفهرس

36	المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الذكاء التسويقي
36	المطلب الأول: نموذج Guarda et al سنة 2012
38	المطلب الثاني: نموذج Nazari et al سنة 2015
39	المطلب الثالث: نموذج فليب كوتلر (نظام المعلومات التسويقي ونظام الذكاء التسويقي)
40	المطلب الرابع: أبعاد الذكاء التسويقي حسب Crowley سنة 2005
50	المبحث الرابع: أساسيات الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية
50	المطلب الأول: أنواع الذكاء التسويقي
52	المطلب الثاني: مصادر الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية
53	المطلب الثالث: البيانات الضخمة كأهم أداة للذكاء التسويقي المستخدمة في المؤسسات الفندقية
59	المطلب الرابع: تحديات ممارسة الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية
61	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: مدخل عام للبراءة التسويقية
64	المطلب الأول: مفهوم البراءة التسويقية
71	المطلب الثاني: نشأة البراءة التسويقية
74	المطلب الثالث: أهمية البراءة التسويقية
77	المطلب الرابع: إطار مقارنة بين مفهوم البراءة التسويقية وبعض المفاهيم الأخرى
79	المبحث الثاني: أساسيات البراءة التسويقية
79	المطلب الأول: أهداف البراءة التسويقية
80	المطلب الثاني: أنواع البراءة التسويقية
89	المطلب الثالث: مصادر البراءة التسويقية
94	المطلب الرابع: مستويات البراءة التسويقية
96	المبحث الثالث: فعالية البراءة التسويقية



## الفهرس

96	المطلب الأول: شروط نجاح البراعة التسويقية في المؤسسات
97	المطلب الثاني: العوامل المشجعة في تحقيق البراعة التسويقية
99	المطلب الثالث: معوقات البراعة التسويقية
104	المطلب الرابع: تحديات البراعة التسويقية
105	المبحث الرابع: أبعاد البراعة التسويقية
107	المطلب الأول: استغلال الفرص
109	المطلب الثاني: استكشاف الفرص
110	المطلب الثالث: المرونة التسويقية
112	المطلب الرابع: أهم الفروقات بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلال الفرص التسويقية
119	المطلب الخامس: علاقة الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية
123	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري	
125	تمهيد
126	المبحث الأول: مجتمع الدراسة ومنهجها
126	المطلب الأول: منهج الدراسة ومجاليها
128	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
129	المطلب الثالث: المؤسسات الفندقية عينة الدراسة
134	المطلب الرابع: مصادر وأدوات جمع البيانات
134	المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة
135	المطلب الأول: بناء الاستمارة ووصفها
137	المطلب الثاني: توزيع الاستمارة
139	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة
139	المطلب الرابع: قياس ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

## الفهرس

144	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
144	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة
148	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
150	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص المؤسسات الفندقية التي تنتمي لها عينة الدراسة
153	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
153	المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
153	المطلب الأول: مستوى الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة
163	المطلب الثاني: مستوى البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة
170	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة
175	المطلب الرابع: علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية لمسيري الفنادق عينة الدراسة بمستوى الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية
184	خلاصة الفصل
186	الخاتمة
213-194	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم المؤسسات الفندقية	05
(2-1)	مستويات الخدمة الفندقية	18
(3-1)	مفهوم الذكاء التسويقي من منظور عدد من الباحثين والكتاب	23
(4-1)	مصادر معلومات الذكاء التسويقي	26
(5-1)	البيانات والمعلومات اللازمة لفهم السوق	47
(6-1)	أنواع البيانات الضخمة في قطاع الفنادق	57
(1-2)	مفهوم البراعة التسويقية من منظور عدد من الباحثين والكتاب	66
(2-2)	المفاهيم ذات الصلة بالبراعة التسويقية	77
(3-2)	اسهامات بعض الباحثين حول أبعاد البراعة التسويقية	105
(4-2)	أهم الفروقات بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلال الفرص التسويقية	115
(1-3)	معلومات حول عينة الفنادق المختارة للدراسة	131
(2-3)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	135
(3-3)	مجالات مقياس ليكارت المعتمدة في الدراسة	136
(4-3)	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	137
(5-3)	احصائيات توزيع أداة الدراسة	138
(6-3)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	141
(7-3)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	142
(8-3)	معامل الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه	142
(9-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	143
(10-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس	144
(11-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	145
(12-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	146

## قائمة الجداول

148	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	(13-3)
149	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الفندق	(14-3)
151	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية الذي يعملون به	(15-3)
152	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لتصنيف الفندق	(16-3)
153	اختبار التوزيع الطبيعي	(17-3)
154	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم الزبون	(18-3)
156	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم السوق	(19-3)
158	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ذكاء الخدمة	(20-3)
161	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ذكاء المنافسين	(21-3)
162	درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التسويقي	(22-3)
164	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استكشاف الفرص	(23-3)
166	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استغلال الفرص	(24-3)
168	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة التسويقية	(25-3)
170	درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التسويقية	(26-3)
171	مجالات معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)	(27-3)
172	نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	(28-3)
173	نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	(29-3)
173	نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	(30-3)
174	نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	(31-3)
175	ترتيب أبعاد الذكاء التسويقي حسب درجة ارتباط كل بعد بالبراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية	(32-3)
177	نتائج اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس	(33-3)
178	نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير العمر	(34-3)
178	نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير المستوى التعليمي	(35-3)

## قائمة الجداول

179	نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير المسمى الوظيفي	(36-3)
179	نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق	(37-3)
180	نتائج اختبار (Mann Whitney) لمتغير عدد سنوات الخدمة حسب الفئات بالنسبة للمتغير الذكاء التسويقي	(38-3)
181	نتائج اختبار (Mann Whitney) لمتغير طبيعة ملكية الفندق	(39-3)
183	نتائج اختبار (Mann Whitney) لمتغير تصنيف الفندق	(40-3)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الفرضي للدراسة	ف
(1-1)	العمل النظري لعمل الذكاء التسويقي	31
(2-1)	مراحل تكوين الذكاء التسويقي	32
(3-1)	الذكاء التسويقي حسب نموذج (Guarda et al, 2012)	37
(4-1)	الذكاء التسويقي من وجهة نظر (Nazari et al, 2015)	38
(5-1)	علاقة الذكاء التسويقي بنظام المعلومات التسويقي	39
(6-1)	هرم الذكاء التسويقي حسب Crowley	41
(7-1)	وجه المعلومات لهرم الذكاء التسويقي حسب Crowley	41
(8-1)	تفاصيل معلومات الذكاء التسويقي	43
(9-1)	أشكال البيانات الضخمة في الفنادق	56
(1-2)	أنواع البراعة التسويقية	81
(2-2)	مصادر البراعة التسويقية	89
(3-2)	مستويات البراعة التسويقية	94
(4-2)	معوقات البراعة التسويقية	99
(5-2)	العلاقة التكاملية بين الاستكشاف والاستغلال	119
(1-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس	145
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	146
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	148
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	149
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الفندق	150
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لملكية الفندق	151
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتصنيف الفندق	152

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	الاستمارة باللغة العربية
03	الاستمارة باللغة الفرنسية
04	مخرجات برنامج SPSS v25

# مقدمة عامة

٩٥٧٥٥ ٩٥٧٥٥



## مقدمة عامة

تعتبر صناعة السياحة من بين أهم القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، نظراً لما تتيحه من فرص استثمارية ووظائف مباشرة وغير مباشرة. ومن بين أبرز الفاعلين في هذا القطاع الحيوي تبرز المؤسسات الفندقية، والتي تلعب دوراً محورياً في دعم السياحة من خلال توفير خدمات الإيواء والإعاشة، والترفيه، وجذب الزبائن وتحفيز الطلب، مما يساهم في تعزيز مداخل هذه الصناعة وتنشيط حركتها. ومن الملاحظ أن قطاع الفنادق شهد تطوراً ملحوظاً منذ نشأته، مدفوعاً باحتدام المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، ويتطلب التميز والابتكار المستمر من أجل تحقيق الاستدامة والحفاظ على الحصة السوقية. وبناءً عليه، أصبح من الضروري البحث في العوامل التي تعزز نجاح هذا القطاع الحيوي، خاصة مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتنافسية العالية والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، إضافة إلى ارتفاع متطلبات الزبائن والتي فرضت تحديات غير مسبقة على المؤسسات الفندقية.

وفي ظل هذه التحديات والتطورات المتسارعة، أصبح تبني أنظمة معلومات وتقنيات حديثة تُمكن المؤسسات من فهم هذه المتغيرات بعمق، ودعم قراراتها التسويقية على أسس معرفية دقيقة، أمراً حتمياً. ومع تصاعد ما يُعرف بثورة البيانات والتحول نحو التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي، فقد أصبحت البيانات تمثل مورداً استراتيجياً حيوياً تعتمد عليه المؤسسات الفندقية لتحقيق التميز والبقاء في السوق، حيث أن التنافس في الحصر الحالي هو أساساً تنافس معرفي. فالمعلومات الدقيقة والشاملة حول الأسواق، الزبائن والمنافسين وخدماتهم، يتيح للمؤسسات التعرف على التوجهات الناشئة وتقييم احتياجات الأسواق.

ومن هنا يبرز الذكاء التسويقي كأحد المكونات الرئيسة لنظام المعلومات التسويقي، لما له من دور محوري في تزويد المؤسسات برؤية متكاملة حول بيئتها الداخلية والخارجية، ويدعم قدرتها على التكيف مع التغيرات الديناميكية واتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال قدرته على جمع البيانات والمعلومات اليومية السياقية التي يحتاجها متخذو القرارات وتحليلها بفعالية، بما يُمكن المؤسسات من تقييم الأسواق وتحديد الفرص التسويقية واستغلالها إضافة لتفادي التهديدات المحتملة، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء.

بالإضافة للذكاء التسويقي وأهميته، تبرز كذلك البراعة التسويقية التي تمثل محوراً أساسياً للدراسات والاهتمام الأكاديمي والإداري على حد سواء، والتي تعد من بين أحد التوجهات الهامة التي باتت المؤسسات تعتمد عليها لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل، وتحقيق النمو والاستدامة. ويتجلى ذلك من خلال قدرة

## مقدمة عامة

المؤسسات على تحقيق التوازن بين استغلال إمكاناتها ومعارفها بأقصى كفاءة، بما يسمح لها باستكشاف الفرص المتاحة واستغلالها بذكاء، وتحقيق المرونة التسويقية في آن واحد.

وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات الفندقية إلى تعزيز مكانتها في السوق عبر تحقيق الأرباح والتفوق على المنافسين، وهو ما يفرض عليها تبني تحسينات وتطويرات مستمرة في أنشطتها وعملياتها، سواء الداخلية أو الخارجية. كما يستوجب منها رفع قدرتها على مواكبة التحولات التي يشهدها السوق والتكيف معها بفعالية. ومن ثم، فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب من المؤسسات أن تتحلى بالبراعة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لضمان التميز والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير.

انطلاقاً من هذا السياق، تركز هذه الدراسة على الجمع بين متغيرين أساسيين هما الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، باعتبارهما عنصرين مهمين لتمكين المؤسسات الفندقية من مواجهة التحديات والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وتحقيق التفوق التنافسي.

سنسعى خلال هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية في مجموعة من الفنادق المصنفة ذات الخمس والأربع نجوم بالشرق الجزائري.

### إشكالية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة الكيفية التي يمكن من خلالها اكتساب المؤسسات الفندقية للبراعة التسويقية، بالاعتماد على الذكاء التسويقي. حيث تواجه المؤسسات الفندقية، مثل العديد من المؤسسات السياحية في الجزائر، تحديات كبيرة نتيجة للتنافس المتزايد والتطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم. هذه التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات الفندقية تطوير قدرتها على جمع البيانات والمعلومات حول التغيرات والتطورات في بيئة العمل باستمرار، وتحليلها، واستخلاص الرؤى، من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الحاسمة والتحرك بفعالية نحو تحقيق أهدافها، وهو ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الذكاء التسويقي كاستراتيجيات فعالة تمكن المؤسسات الفندقية التكيف مع هذه التغيرات وتوفير لها قدر عال من البراعة التسويقية. هذه البراعة تركز على الاستغلال الأمثل للمعلومات اللازمة عن البيئة التسويقية من أجل استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الموارد الحالية بكفاءة، وفي نفس الوقت التكيف والاستجابة مع التغيرات المتسارعة في متطلبات الزبائن وبيئة السوق، وبالتالي تمكن من تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، مما يؤدي للتميز والتفوق على المنافسين.

## مقدمة عامة

وفي ضوء ما سبق، تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:  
ما مدى تأثير الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية ذات الأربع  
والخمس نجوم بالشرق الجزائري من وجهة نظر المسيرين؟  
الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى الذكاء التسويقي في الفنادق المصنفة قيد الدراسة؟
2. ما هو مستوى البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة قيد الدراسة؟
3. هل توجد علاقة تأثير بين الذكاء التسويقي وتحقيق البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة ذات الأربع  
والخمس نجوم بالشرق الجزائري؟
4. هل توجد فروقات جوهرية لتأثير الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة  
بالشرق الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بمسيري الفنادق عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ ؟

### فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين، تختص الأولى في الكشف  
عن طبيعة العلاقة بين الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية عينة الدراسة، في حين  
تركز الثانية على الكشف عن أية فروق في إجابات الأفراد حول المتغيرين (الذكاء التسويقي، البراعة التسويقية)  
تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لديهم.

### ➤ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر للذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى دلالة  
 $(\alpha \leq 0.05)$  من وجهة نظر المسيرين.

### الفرضيات الفرعية:

إن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، يقتضي اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي  
كانت كما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فهم الزبون في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند  
مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  من وجهة نظر المسيرين؛

## مقدمة عامة

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فهم السوق في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ذكاء المنتج (الخدمة) في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ذكاء المنافسين في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين.

### ➤ الفرضية الرئيسية الثانية

إن محاولة الدراسة والتعمق أكثر في تحليل العلاقة بين الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، يفرض طرح فرضية رئيسية ثانية يمكن صياغتها كما يلي:

لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لديهم، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

إن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية، يقتضي اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي كانت كما يلي:

1. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )؛
2. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )؛
3. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )؛
4. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )؛
5. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )؛

## مقدمة عامة

6. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير طبيعة ملكية

الفندق الذي تشغل به، عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

7. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير تصنيف الفندق،

عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

### دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع الدراسة والمتمثل في "أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية" نتيجة لمجموعة من الاعتبارات الموضوعية والمنهجية المتمثلة في النقاط التالية:

- موضوع الدراسة له صلة مباشرة بتخصص الباحثة والمتمثل في تسويق فندقي وسياحي، مما يعزز من قدرتها على التعمق في الجوانب العلمية والتطبيقية ذات الصلة، ويساهم في توظيف خلفيتها المعرفية لخدمة أهداف الدراسة؛
- باعتبار المؤسسات الفندقية تنتمي إلى قطاع حيوي يشهد تنافساً متزايداً ومتطلبات متجددة فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة ومرونة الأداء في السوق السياحية، مما يستدعي تبني أساليب تسويقية حديثة تساعد على مواكبة التطورات السياحية على المستويين المحلي والدولي؛
- تسليط الضوء على موضوع حديث قليل التداول في الدراسات الجزائرية، رغم ما يشهده من اهتمام متزايد في الأدبيات العالمية. وتُظهر التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، لاسيما في القطاع الفندقي، الحاجة الملحة إلى بناء قدرات معلوماتية وتسويقية تتيح للمؤسسات الفندقية تجنب التهديدات واغتنام الفرص، وهو ما يجعل من هذا الموضوع ضرورة بحثية ومجالاً خصباً للإثراء العلمي؛
- الرغبة في توضيح مفهومي الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، وإزالة اللبس المفاهيمي المرتبط بهما، نظراً لحداثتهما وتعدد وجهات النظر حولهما في الأدبيات المعاصرة؛
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بالذكاء التسويقي باعتباره أحد المقاربات الحديثة التي تمكن المؤسسات من جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء والمنافسين، ما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على معطيات دقيقة؛

## مقدمة عامة

- اظهر حاجة المؤسسات السياحية والفندقية للبراعة التسويقية، التي تمكنهم من تحقيق التوازن بين المرونة التسويقية واستكشاف الفرص السوقية واستغلالها بفعالية في آن واحد، بما يكسبهم التميز والاستجابة للتحديات والتغيرات المتسارعة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيريها الرئيسيين المتمثلين في الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، واللذان يحظيان باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والتسويق الحديثة. كما أن التركيز على هذين المفهومين يسهم في خلق حالة من الوعي والفهم لدى المؤسسات الفندقية المبحوثة بشكل خاص، ولدى المؤسسات السياحية الجزائرية بشكل عام. فضلا عن مجموعة النقاط الأخرى والمتمثلة في:

- تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في تقديم إطار مفاهيمي لمتغيراتها وأبعادها، بما يثري الأدبيات العلمية ذات الصلة، ويضيف إسهامًا معرفيًا في مجال التسويق السياحي والفندقي؛
- بالنسبة للأهمية الميدانية للدراسة هي استنارة المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، بمتغيرات وأبعاد الدراسة المهمة والمؤثرة على نشاطاتهم بهدف تحسين أدائهم، إضافة إلى تمكينهم من فهم هذين المتغيرين الهامين، وتوظيفهما بالشكل الصحيح في تلبية حاجات ومتطلبات زبائنهم من جهة وتحقيق النجاح والتميز في السوق الفندقي من جهة أخرى؛
- التركيز على أهمية الذكاء التسويقي والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية ذات الخمسة والأربع نجوم بالشرق الجزائري؛
- تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي تناولت الربط بين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، ما يمنحها قيمة مضافة من حيث سد فجوة في الأدبيات وتقديم نتائج يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية، سواء في مؤسسات فندقية أخرى أو ضمن قطاعات سياحية مختلفة. كما تسهم نتائجها في مساعدة المؤسسات السياحية والفندقية على تطوير استراتيجيات أكثر براعة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

## مقدمة عامة

- التعمق في الجوانب النظرية المتعلقة بالذكاء التسويقي والبراعة التسويقية بهدف فهم المفاهيم الأساسية، وتحديد الأبعاد المتعلقة بكل منهما، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحليل تأثير الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية؛
- تقييم مستوى الذكاء التسويقي بأبعاده الأربعة في الفنادق قيد الدراسة؛
- تقييم مستوى البراعة التسويقية في الفنادق قيد الدراسة؛
- اختبار أثر الذكاء التسويقي بأبعاده الأربعة في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق قيد الدراسة؛
- تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة لتحسين تطبيق الذكاء التسويقي في تعزيز البراعة التسويقية في الفنادق قيد الدراسة.

### حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على موضوع أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية.
2. **الحدود البشرية:** اقتصر عينة الدراسة على المسيرين في المؤسسات الفندقية الذين لهم علاقة مباشرة باتخاذ القرارات، ويمتلكون الصلاحية والمعرفة الكافية للإجابة عن الاستبيان، حيث بلغ الحجم النهائي للعينة (204) مفردة.
3. **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الجانب الميداني للدراسة وإجراءات المقابلات وتوزيع الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من 13 نوفمبر 2024 إلى 12 أبريل 2025.

### منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال استعراض الكتب والمراجعات العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث. تم ذلك بهدف دراسة تأثير الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية ذات الأربع والخمس نجوم في الشرق الجزائري. أما البيانات الأولية، فقد تم جمعها من خلال إعداد

## مقدمة عامة

استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة. بعدها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v25 لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### الدراسات السابقة:

سيتم تلخيص أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في "الذكاء التسويقي، والبراعة التسويقية"، وتقييمها لنتمكن من تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة أқан يوسف حجي، خيري علي أوسو، دلداری حیدر أحمد (2024): بعنوان: "دور البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء الادارية في عدد من الفنادق في اقليم كردستان/ العراق"

هو عبارة عن مقال منشور في "مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية بالعراق، المجلد 5 العدد 1"، حيث هدفت إلى البحث عن دور البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية لدى عينة من المدراء في عدد من الفنادق في اقليم كوردستان، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع 153 استمارة.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، إضافة إلى أن البراعة التسويقية لها دور وتأثير معنوي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

2. دراسة عبد العزيز علي حسن، تامر إبراهيم السيد عشري، صفاء ماهر إبراهيم عبد الوهاب (2024)، بعنوان: "تأثير البراعة التسويقية على الأداء التنافسي للشركات" دراسة تطبيقية على شركات خدمات اتصالات المحمول في مصر".

هو عبارة عن مقال منشور في "مجلة راية الدولية للعلوم التجارية بمصر، المجلد 3 العدد 9"، جاءت لتحليل الأثر بين البراعة التسويقية من خلال البعدين (التسويق القائم على الاستكشاف والتسويق القائم على الاستغلال) على الأداء التنافسي بشركات خدمات اتصالات المحمول في مصر، بجمع 331 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.



## مقدمة عامة

خلصت النتائج إلى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية على الأداء التنافسي. كما تبين أن التسويق القائم على الاستكشاف له تأثير أقوى مقارنة بالتسويق القائم على الاستغلال. علاوة على ذلك، أوضحت الدراسة عدم وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير البراعة التسويقية وفقاً للاختلاف في المتغيرات النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، ومنطقة العمل. كذلك، لم تُظهر النتائج فروقاً معنوية بين آراء العينة حول أبعاد الأداء التنافسي ككل بناءً على الاختلافات الديموغرافية مثل النوع والعمر.

3. دراسة كاوه محمد روستم، كاوه محمد فرج قرداغى (2023)، بعنوان: " نظام الذكاء التسويقي ودوره في تعزيز الفرص التسويقية: دراسة استطلاعية في مصنع غاسن للاسمنت في محافظة السليمانية". هو عبارة عن مقال منشور في " مجلة جامعة كارميان Garmian بالعراق، المجلد 9، العدد 4"، جات لتبيان الدور الذي يلعبه نظام الذكاء التسويقي كأداة يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص المتاحة لمنظمات الأعمال من خلال دراسة حالة ميدانية في مصنع غاسن للاسمنت في محافظة السليمانية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير معنوي وإيجابي بين نظام الذكاء التسويقي والفرص التسويقية. 4. دراسة دلمان خوشفي رمضان شرفاني (2023)، بعنوان: "تكامُل الدور الوسيط والمعدل للبراعة التسويقية والرشاقة التسويقية في العلاقة التأثيرية لإدارة خبرة الزبون في تحقيق التميز التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق".

هي عبارة عن أطروحة دكتوراه: " قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق"، هدفت للبحث عن دور إدارة خبرة الزبون في تحقيق التميز التسويقي، من خلال تبني ممارسات تسويقية مبتكرة، ممثلة في البراعة التسويقية والرشاقة التسويقية. وتُعد هذه الممارسات من الركائز الأساسية للمؤسسات التي تهدف إلى تعزيز تفاعلها مع الزبائن، لما لها من أثر في إشراكهم في توجيه الاستراتيجيات التسويقية، وبناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة عن المؤسسة، بما يساهم في تحقيق التميز التسويقي على المدى الطويل. وطُبقت الدراسة العينة العشوائية 315 إدارياً. بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والتي تم تحليلها بالاعتماد على البرامج الإحصائية SPSS V.26 و Amos V.26.

## مقدمة عامة

وخلصت الدراسة الى أن إدارات المستشفيات محل الدراسة تُبدي إدراكًا عاليًا لمتغيرات البحث، ويتجلى ذلك من خلال امتلاكها لتجهيزات طبية متطورة ومعدات حديثة بمواصفات عالمية، ما يمنحها ميزة تنافسية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ملموس لإدارة خبرة الزبون في تحقيق التميز التسويقي، وهو تأثير يتعزز بوضوح عند توافر المتغيرات الوسيطة المتمثلة في البراعة التسويقية والرشاقة التسويقية.

5. دراسة نور خليل الجبوري ومثنى معان العبيدي (2023): تحت عنوان: "تأثير نظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد".

هو عبارة عن مقال منشور في "مجلة التقنيات بالعراق، المجلد 5 العدد 1"، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية، في عينة مكونة من 123 مؤسسة للسياحة والأسفار ببغداد، وتم جمع 146 استمارة وزعت على مجموعة من المديرين والمسؤولين. خلصت الدراسة إلى مجموعة من استنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير وارتباط بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية لشركات السياحة والسفر في بغداد.

6. دراسة ده رون فريدون عبد الله وغازي عمر حسن (2022): بعنوان " دور الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين شركات الاتصالات (الانترنت) في اقليم كردستان - العراق ".

الدراسة عبارة عن مقال منشور في " المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية بالعراق، المجلد 6، العدد 2"، جاءت لتحليل العلاقة والأثر بين الذكاء التسويقي بأبعاده (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين) والبراعة الاستراتيجية والمتمثلة ب (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) في 27 شركة للإنترنت في اقليم كردستان -من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. بتوزيع 462 استمارة على عينة من رؤساء الوحدات والأقسام الادارية والمشرفين في شركات وبعد تدقيقهم بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 365 استمارة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-26.

وخلصت النتائج الى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين الذكاء التسويقي بأبعاده وبين البراعة الاستراتيجية. 7. دراسة يوستينا رزق سليمان حنا (2022)، بعنوان: " أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران: الدور المعدل للبراعة التسويقية".

## مقدمة عامة

هو عبارة عن مقال منشور في " المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة بمصر – جامعة الفيوم، المجلد 16، العدد 1"، جاءت لقياس أثر الذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران، وكذلك تقييم الدور المعدل للبراعة التسويقية في العلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية المستدامة لعينة عشوائية من 432 العاملين في شركة مصر للطيران وفروعها بمحافظة القاهرة.

خلصت الدراسة لوجود تأثير معنوي وإيجابي للذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران. كما بينت نتائج الدراسة أن البراعة التسويقية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كما أشارت الدراسة أيضا إلى أن البراعة التسويقية تلعب دوراً معدياً في زيادة أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية في شركة مصر للطيران.

8. دراسة الذبحاوي سناء جاسم محمد (2019)، بعنوان: " دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن معمل الحصيرة البلاستيكية في الناصرية". الدراسة هذه عبارة عن أطروحة دكتوراه: " كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق"، هدفت للتعرف على مدى تطبيق اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في معمل الحصيرة البلاستيكية في الناصرية من اجل تحقيق بهجة الزبون وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية وبهجة الزبون في المعمل المبحوث حيث اعتمد البحث على ابعاد الاستكشاف الفرص واستغلال الفرص بالنسبة للبراعة التسويقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وعينة ل 243 فردا، بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والتي تم تحليلها ببرامج إحصائية مثل SPSS V. 20 و amos.v20.

خلصت الدراسة لوجود علاقة تأثير ضد دلالة معنوية ايجابية للوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في بهجة الزبون ومن بين التوصيات نذكر زيادة اهتمام ادارة المعمل قيد الدراسة في اللوجستيات المرتدة لما لها من دور بارز في التأثير على زيادة ربحية المعمل وتقديم منتجات جديدة تستهدف استدامه بهجة الزبون.

9. دراسة رائد محمد حسن قادر (2017)، بعنوان: " أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي – دراسة استطلاعية لآراء بعض من متخذي القرار في المصارف الأهلية في إقليم كردستان –

الدراسة هي عبارة عن أطروحة دكتوراه: " تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة كل من القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي

## مقدمة عامة

في تبني المصارف المبحوثة فيها لسلوكيات التسويق الريادي. وتبنت أربع أبعاد للذكاء التسويقي حسب نموذج كرولي. وكانت عينة الدراسة تتكون من 86 مفردة من 24 مصرف في مدينتي أربيل ودهوك. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وسلوكيات التسويق الريادي من جهة، ومكونات الذكاء التسويقي وسلوكيات التسويق الريادي من جهة أخرى.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Sanaa Jasim Mohammed, Dejla Jasim Mohammed (2023): بعنوان: "Marketing intelligence and its role in customer happiness within projects evaluation criteria analytical study of the opinions of a sample of the Asia Cell company employees - Holy Karbala branch".

هو عبارة عن مقال في "المجلة الدولية لدراسات إدارة الأعمال والاقتصاد والاستراتيجيات بهولندا، المجلد 2، العدد 11"، وقد سعت إلى قياس العلاقة بين نظام الذكاء التسويقي بأبعاده الأربعة حسب نموذج كرولي وسعادة العملاء، كجزء من معايير تقييم المشاريع الاستثمارية القائمة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 70 مفردة، من موظفي شركة آسيا سيل - فرع كربلاء المقدسة، الذين تم اختيارهم عشوائياً من خلال توزيع استبيان. ولمعالجة البيانات تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.V.20 وAmos.v.20.

خلصت الدراسة إلى أن شركة آسيا سيل تستخدم نظاماً متكاملًا للذكاء التسويقي لدعم توجهاتها في سعادة العملاء من أجل تحقيق مزايا تنافسية بينها وبين الشركات الأخرى، وقد تم العثور على تأثير كبير للذكاء التسويقي على سعادة العملاء.

2. دراسة Zahid Mohammed Saleh, Marwan Rasheed Hammoud, Ahmed Ayed Mikhlef, Firas Farhan Jed (2023): بعنوان: "The Role of Marketing Ambidexterity in Enhancing Customer Value: An Exploratory Study on the Opinions of Employees in the General Company for Electronic Systems in Salah Al-Din Governorate".

الدراسة هي عبارة عن مقال منشور في "المجلة الدولية للإدارة المعاصرة وتكنولوجيا المعلومات (IJCMIT) بالبرازيل، المجلد 3 العدد 3"، هدفت إلى دراسة تأثير البراعة التسويقية في تعزيز قيمة العميل. تم

## مقدمة عامة

اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من 40 موظفاً وموظفة في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية بمحافظة صلاح الدين، وتم تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على برنامج (SPSS v. 25). خلصت النتائج إلى أن المؤسسة تتمتع بوعي عالٍ تجاه قيمة العميل، وأن البراعة التسويقية ترتبط بشكل مباشر بقيمة العميل وتؤثر عليها.

### 3. دراسة SEMHA MOHAMMED (2022)، بعنوان: "The Effect of Marketing Intelligence on Sales Performance of Private Banks in Addis Ababa".

الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه: "قسم إدارة التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة سانت ماري، اثيوبيا" ا هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء التسويقي على أداء المبيعات في بنوك تجارية خاصة في أديس أبابا. تم استخدام منهج بحث كمي تم اختيار مديري فروع بنوك مثل أواش، وأبيسينيا، ون آي بي، وداشن، وبنك أوروميا التعاوني لعينة مكونة من 258 مفردة، واستخدام 228 إجابة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS 21.0.

خلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الذكاء التسويقي وأداء المبيعات. من بين الأبعاد الخمسة للذكاء التسويقي، كان لتعديل المنتج أكبر تأثير على أداء المبيعات، يليه عمليات الأعمال والمراجعة التسويقية. في حين أن تعديل العمليات وتحليل المنافسين الاستراتيجي كان له التأثير الأقل واستنتجت الدراسة أن أبعاد الذكاء التسويقي هي مؤشرات جيدة لأداء المبيعات في البنوك التجارية الخاصة في أديس أبابا، وأن التزام المديرين بتطبيق الذكاء التسويقي المكتسب من المصادر الداخلية والخارجية يمكن أن يعزز أداء المبيعات.

### 4. دراسة Israa Shanan Thabit (2021)، بعنوان: "The Impact Of Marketing Ambidexterity On The Customer Sustainable Value An Analytical Survey For All Branches Of The Trade Bank Of Iraq(TBI) In Baghdad".

هو عبارة عن مقال منشور في "مجلة الإدارة والاقتصاد بالعراق، العدد 132"، هدفت الدراسة للتعرف على تأثير البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية) على القيمة المستدامة للزبون، لعينة من متخذي القرار والعاملين في فروع المصرف العراقي للتجارة (TBI) في مدينة بغداد والبالغ عددهم (65) فرداً، بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والتي تم تحليلها ببرامج إحصائية مثل (SPSS V.25) و(Smart PLS).

## مقدمة عامة

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للبراعة التسويقية على كافة أبعاد القيمة المستدامة للعميل من وجهة نظر عينة البحث المشمولة

5. دراسة Jiang, Yuanyuan (2021)، بعنوان: "Marketing Ambidexterity, Absorptive Capacity, and Enterprise Marketing Performance".

هو عبارة عن مقال منشور في "Journal of Guizhou University of Finance and Economics china"، مجلة جامعة قويتشو للمالية والاقتصاد الصين، المجلد 211، العدد 2، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير البراعة التسويقية (التوازن بين التسويق التطويري والتسويق الاستكشافي) على أداء المبيعات في الشركات. كما تم اختبار تأثير القدرة الاستيعابية للمؤسسة كعامل وسيط يعزز من تأثير البراعة التسويقية على نمو المبيعات، بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من خلال توزيعها على 227 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في مقاطعة قوانغدونغ.

خلصت الدراسة إلى أن تحقيق البراعة التسويقية يتطلب توازنًا بين التسويق الاستغلالي والاستكشافي وأن البراعة التسويقية لها تأثير إيجابي على نمو المبيعات؛ إضافة إلى أن القدرة الاستيعابية للشركات (أي القدرة على استيعاب المعرفة الداخلية والخارجية واستخدامها) تعزز من العلاقة الإيجابية بين البراعة التسويقية وأداء المبيعات.

6. دراسة Sultan Mohammad Said Sultan Freihah (2020)، بعنوان: "The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan".

هو عبارة عن مقال منشور في مجلة "Management Science Letters"، بكندا، المجلد 10 العدد 11، هدفت إلى استكشاف تأثير البراعة التسويقية بأبعادها الثلاثة (استكشاف السوق، استغلال السوق، والمرونة التسويقية) في تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات في الأردن. تم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على عينة مختارة مكونة من 42 فردًا من مديري التسويق في شركات الاتصالات الأردنية.

خلصت الدراسة بعد تحليل البيانات، لمجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التسويقية (استغلال السوق، استكشاف السوق، والمرونة التسويقية) على تحسين الأداء التسويقي في مؤسسات الاتصال محل الدراسة، وأشارت الدراسة أيضا إلى أن هذا التأثير يرتبط بمستوى عالٍ من التزام المؤسسات بأبعاد البراعة التسويقية، مما انعكس إيجابيًا على الأداء التسويقي.

7. دراسة Ekaterine Nadareishvili (2018)، بعنوان: "An Investigation of Marketing Intelligence as a Strategy to Enhance Competitiveness in the Apparel Industry: The Case Study of Two Apparel Companies in Post-Soviet Georgia"

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه: "كلية كارديف للإدارة، جامعة كارديف متروبوليتان، كارديف، المملكة المتحدة"، هدفت الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال رصد العلاقة بين الذكاء التسويقي كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لصناعة الملابس في جورجيا ما بعد الاتحاد السوفيتي، حيث أشارت الباحثة إلى أن نماذج الذكاء التسويقي المعتمدة في الدول المتقدمة لا تؤدي بنفس الكفاءة في الدول النامية مثل جورجيا من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة في فهم الظاهرة من وجهة نظر مديري التسويق ومديري المبيعات في شركتين تعملان في قطاع صناعة الملابس في جورجيا.

وخلصت الدراسة إلى نموذج عملي مثبت تجريبيًا لأفضل الممارسات، يدمج التطبيق الاستراتيجي لذكاء التسويق لتعزيز القدرة التنافسية لصناعة الملابس في جورجيا.

8. دراسة XIAO YU (2016)، بعنوان: "The Application of Marketing Intelligence for the Survival, Growth and Success of Chinese Entrepreneurs in Kwazulu-Natal"

الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه: "قسم التسويق وإدارة التجزئة، كلية علوم الإدارة، جامعة ديربان للتكنولوجيا، جنوب إفريقيا"، حيث هدفت إلى تقييم تطبيق الذكاء التسويقي من قبل رواد الأعمال الصينيين فيما يتعلق ببقائهم ونموهم ونجاحهم في كوازولو ناتال، جنوب إفريقيا، من أجل مساعدة رواد الأعمال الصينيين في جعل استثماراتهم أكثر نجاحًا، وكانت عينة الدراسة متكونة من 120 مفردة، من أصحاب الأعمال والمديرين والمسؤولين التنفيذيين للتسويق وكبار الموظفين، بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التالية لتقييم تطبيق الذكاء التسويقي: الوعي بالذكاء التسويقي، التصور المتعلق بالذكاء التسويقي، وفوائد نظام الذكاء التسويقي.

وخلصت الدراسة إلى أن استخدام الذكاء التسويقي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل رواد الأعمال الصينيين في كوازولو ناتال محدود جدًا. وكان مدى وعي عينة الدراسة بالذكاء التسويقي منخفضًا إلى حد ما.

ثالثًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض أبرز الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بمتغيراتها "الذكاء التسويقي، البراعة التسويقية" يمكننا القول أن:

## مقدمة عامة

1. إن الدراسات السابقة ساهمت في تقديم فكرة واضحة عن متغيرات الدراسة وبالأخص الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة الحالية، خاصة بروز تكرار أبعاد الذكاء التسويقي واعتماد نموذج كرولي، والمتمثل في "فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنافسين، وذكاء المنتج أو الخدمة"، إضافة إلى أن الدراسات السابقة ساهمت في تطوير الإطار المفاهيمي للدراسة. نجد كذلك أن من أبرز مجالات الاستفادة هو القدرة على تصميم استمارة الدراسة، خاصة فيما يتعلق بصياغة العبارات التي تم اعتمادها.

2. تتجلى أوجه التشابه مع الدراسات السابقة في اعتماد الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وهو ما يُعد منهاجاً شائعاً في العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة. كما تم تبني المنهج الوصفي، الذي يمثل توجهًا منهجيًا مشتركًا في أغلب الدراسات السابقة، مما أسفر عن استخدام نفس البرامج الإحصائية مثل برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS"، في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

3. أما أوجه الاختلاف فنستطيع عرضها في النقاط التالية:

- الإطار الزمني والمكاني للدراسة والذي يختلف عن الدراسات السابقة؛
- نرى أن الدراسة الحالية تتقاطع مع دراسة يوستينا رزق سليمان حنا (2022) من حيث اهتمامهما بالذكاء التسويقي كمتغير مستقل، ولكن اختلفت في متغير البراعة التسويقية والتي اعتبرته متغيراً معديلاً في العلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية المستدامة، في حين تُعنى الدراسة الحالية بتحليل أثر الذكاء التسويقي مباشرة على البراعة التسويقية؛
- تميزت الدراسة بأنها تركز على البحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة في قطاع حيوي متمثل في القطاع الفندقي بينما تناولت الدراسات السابقة أنواع أخرى كشركات الطيران، المصارف، شركات السفر، شركات الاتصالات وغيرها؛

وعليه من خلال عرض الدراسات السابقة مع التركيز على أهدافها وأهم النتائج التي توصلت لها وتحليلها والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، توصلنا إلى أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثة عربية أو أجنبية تناولت أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، كما أنه لا توجد دراسات بهذا الصدد جرت في الفترة الزمنية والمتمثلة في 13 نوفمبر 2024 إلى غاية 21 مارس 2025، وحتى المكان الذي جرت فيه الدراسة والمتمثل في فنادق الأربع والخمس نجوم بولايات الشرق الجزائري.



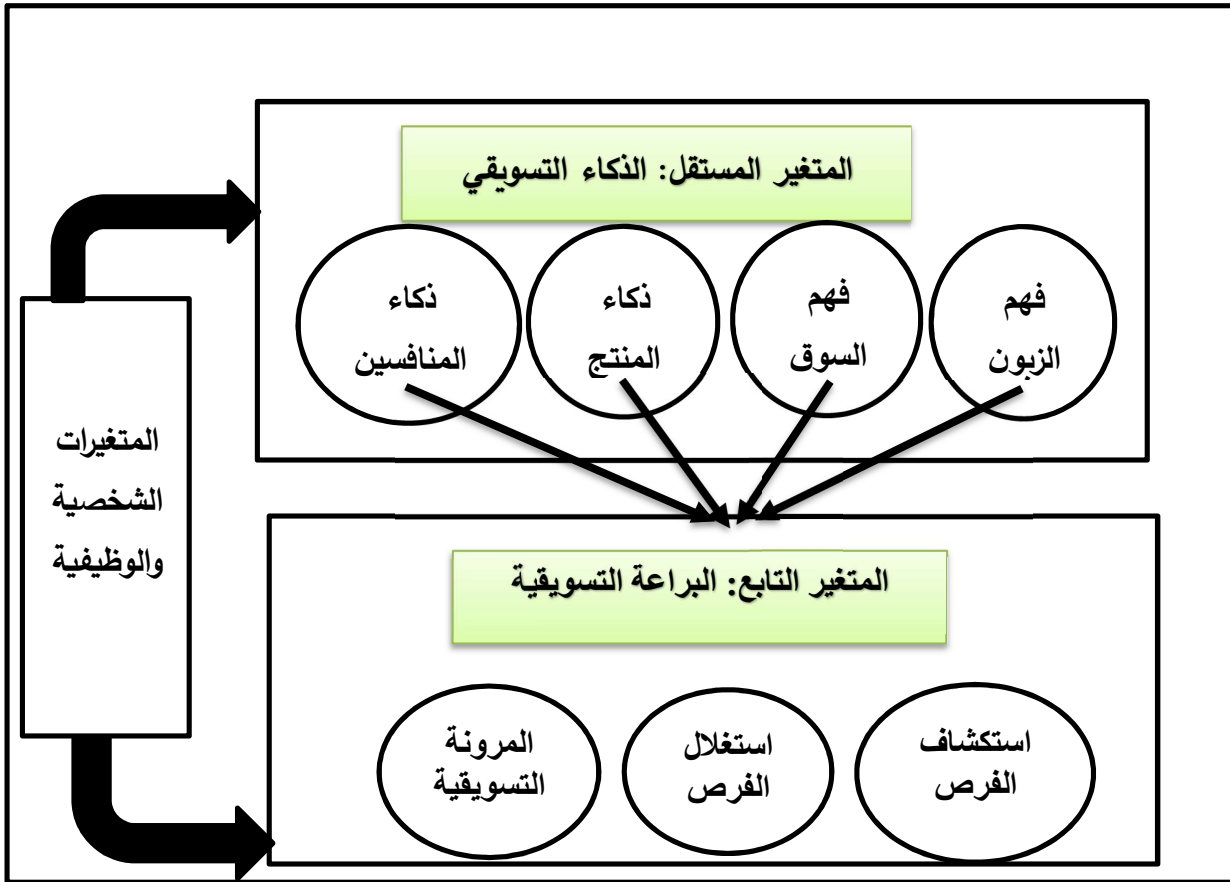
## مقدمة عامة

### نموذج الدراسة:

وفقا لإشكالية وفرضيات الدراسة تم بناء نموذج فرضي للدراسة، والشكل رقم 1 يبين ذلك:

- المتغير المستقل: الذكاء التسويقي
- المتغير التابع: البراعة التسويقية

الشكل 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

### هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي فرضياتها والإلمام بكل جوانب الموضوع، تم تقسيمها إلى فصلين نظريين تناولا المتغيرات الرئيسية للدراسة، وفصل تطبيقي عالج الموضوع ميدانيا على أرض الواقع، وفيما يلي تفصيل لهذا التقسيم:

## مقدمة عامة

- الفصل الأول تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية، اندرج تحته أربع مباحث، المبحث الأول تضمن مدخل إلى المؤسسات الفندقية، أما المبحث الثاني فقد تناول مدخل إلى الذكاء التسويقي، والمبحث الثالث كان بعنوان أبعاد ونماذج الذكاء التسويقي، في حين تناول المبحث الرابع أساسيات الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه لعرض الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية، وقد تضمن بدوره أربع مباحث، المبحث الأول كان كمدخل عام للبراعة التسويقية، في حين جاء المبحث الثاني ليوضح أساسيات البراعة التسويقية، أما المبحث الثالث فتناول فعالية البراعة التسويقية، أما المبحث الرابع فتم تخصيصه لعرض أبعاد البراعة التسويقية.

وقد جاء الفصل الثالث من أجل إثراء ما تم تقديمه في الفصلين النظريين، من خلال القيام بدراسة استقصائية على عينة من المسافرين بفنادق من فئة الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري، وقد تضمن أربع مباحث وزعت كالآتي، تناول المبحث الأول مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مجالي الدراسة الزمني والمكاني، في حين تناول المبحث الثاني كيفية تصميم أداة الدراسة المعتمدة بناءً على متغيرات البحث، إضافة إلى عرض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، أما المبحث الثالث جاء بعنوان التحليل الوصفي لعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي، أما المبحث الرابع والأخير فخصص لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

### صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتها الباحثة في هذه الدراسة، كان تحدي الانتشار الجغرافي الواسع لعينة الدراسة، والتي شملت مجموعة من الولايات المتفرقة، وهي: قالمة، عنابة، سكيكدة، باتنة، قسنطينة، سطيف، ميلة، وبرج بوعريرج. وقد تطلب ذلك توزيع الاستبيانات بشكل منفصل في كل ولاية، ثم متابعتها واسترجاعها بعد فترة زمنية معينة. كما أن بعض الولايات، مثل قسنطينة وسطيف، استدعت توزيع الاستبيانات على فترتين منفصلتين، واسترجاعها عبر ثلاث مراحل، ما زاد من الجهد الزمني والتنظيمي المطلوب.

بالإضافة إلى ذلك، واجهت الباحثة صعوبات في الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة، والتمثلة في الإطارات المسيرة داخل الفنادق (كالمدرء، ونوابهم، ومدرء الأقسام والمصالح)، خاصة في بعض الفنادق التي كان التواصل مع إدارتها وتنسيق العمل معها معقدًا وغير سلس.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للكاء التسويقي في

المؤسسات الفندقية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### تمهيد:

يُعتبر الذكاء التسويقي أداة حيوية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، حيث يُمكنها من جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية، بما في ذلك احتياجات العملاء، وتحركات المنافسين، والتغيرات السوقية بهدف دعم اتخاذ القرارات التسويقية الفعّالة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

في السياق الفندقي، يُعتبر الذكاء التسويقي أداة فعّالة في تحديد الفرص السوقية الجديدة والتكيف مع التغيرات الديناميكية في سوق الضيافة، حيث يساعد المؤسسات الفندقية على فهم تفضيلات عملائها وتوقعاتهم، مما يتيح تصميم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم وتعزز رضاهم. كما يُسهم في مراقبة أداء المنافسين واستراتيجياتهم، مما يُمكّن المؤسسات الفندقية من تطوير خطط تسويقية مبتكرة ومتكاملة، تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة ولاء العملاء، وبالتالي تحقيق نمو مستدام في سوق تنافسي يتسم بالتغير. وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا الفصل للتعلم في الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية من خلال:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى المؤسسات الفندقية
- **المبحث الثاني:** مدخل إلى الذكاء التسويقي
- **المبحث الثالث:** أبعاد ونماذج الذكاء التسويقي
- **المبحث الرابع:** أساسيات الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الفندقية

تُعَدُّ المؤسسات الفندقية من الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية الاجتماعية، فهي تشكل عنصراً محورياً في تطوير قطاع السياحة. تتجلى أهمية هذه المؤسسات في دورها الفاعل في توفير النقد الأجنبي اللازم لدعم العمليات التنموية، فضلاً عن دورها في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز الاستثمارات في العديد من المجالات المرتبطة بصناعة السياحة.

تعتبر الفنادق وجهة أساسية للمسافرين الباحثين عن إقامة مؤقتة خلال رحلاتهم، سواء لأغراض العمل أو السياحة، حيث تقدم خدمات الإقامة والضيافة للنزلاء. ومع تزايد المنافسة في هذا المجال، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير المؤسسات الفندقية من خلال توظيف أحدث ما توصل إليه العلم والتكنولوجيا، لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات النزلاء وتعزز مكانتها كمحرك استراتيجي للتنمية الاقتصادية. وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث مدخل إلى المؤسسات الفندقية، من خلال استعراض مفهومها، أنواعها، أهميتها، وخصائصها، بالإضافة إلى تصنيفاتها المختلفة.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الفندقية

تُعتبر المؤسسات الفندقية العنصر الأول الذي يبحث عنه السائح عند التخطيط لرحلته، حيث توفر الإقامة والخدمات الأساسية التي تمكنه من الاستمتاع بتجربته السياحية. كما تعكس جودة وتطور هذه المؤسسات مدى تقدم الدول، إذ يُعد القطاع الفندقي مؤشراً على التنمية السياحية والاقتصادية فيها. وفي هذا السياق سنتعمق أكثر في مفهوم المؤسسات الفندقية وأهميتها وخصائصها.

#### 1. مفهوم المؤسسات الفندقية

##### 1.1 الفندق لغة:

إن كلمة الفندق لا يوجد لها أصل أو مصدر في اللغة العربية، ولكن ما جاء في المصادر القديمة أن لفظ فندق لها العديد من التعاريف التي أعطيت لفظ فندق لها، نذكر منها كلمة الفندق في اللغة العبرية (Malon)، وتعني مكان الاسترخاء في الليل (مشفي، 2024، صفحة 88).

الفندق: الخان فارسي، والفندق بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمداين. والفندق هو (النزل الذي يهيأ لإقامة المسافرين بالأجر والجمع فنادق)، كما جاء الفندق بمعنى

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الخان وهو (كل نزل كبير معد لنزول السياح والمسافرين والمصطافين)، فاستخدمت كلمة الخان في العصور الوسطى والقديمة للتعبير عن أماكن الإيواء (شمطو، 2016، صفحة 66، 67).

ترجع بعض المصادر أن كلمة فندق يونانية مأخوذة من كلمة بندوكيا Pondokia أو بندوكيتا Pondokita من اللغة اليونانية القديمة والتي تعبر عن النزل الإغريقية القديمة، مع استبدال حرف " P " بالحرف "F". (أبو رحمه وآخرون، 2014، صفحة 15).

وبالبحث عن لفظ "Hotel" قديماً، يتضح لنا في اللغة اللاتينية أنها ترجع لأصل كلمة Hospital ثم إلى "Hostel" والتي تعنيان الضيافة والراحة، أو إلى الكلمة الفرنسية "Hospite". وكلمة "Hote" الإيطالية والتي تعني الضيف. (يوسف، 2016، صفحة 15)

وسمي الفندق كذلك بالنزل، والتي تعني لغة بيت الإنسان وهو المكان المريح الذي بعده أهل البيت لضيوفهم، مع توفير الإقامة، والاعاشة، والراحة المطلوبة.

ومن بين التسميات أيضاً، نجد لفظ "الخان" ومعناه باليونانية غرفة الطعام أو حجرة الضيف. (أبو رحمه وآخرون، 2014، صفحة 16)

### 2.1 تعريف الفندق:

حسب قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary, 2025)، فإن الفندق هو مبنى يقيم فيه الناس، عادة لفترة قصيرة، ويدفعون ثمن غرفهم وأحياناً وجبات الطعام.

ووفقاً لموقع (Merriam-Webster, 2025)، فإن الفندق هو مؤسسة تجارية تقدم الإقامة، وعادةً ما تشمل الوجبات، والترفيه، وخدمات شخصية متنوعة للجمهور.

أما مجلة السياحة العربية فعرفته على أنه "عبارة عن نزل يُعد طبقاً لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل والخدمة لمدة معينة لقاء أجر معلوم". (توفيق، 2007، صفحة 18).

عرفها Webster على " أنها بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة والطعام والخدمات الأخرى للمسافرين والزبائن الآخرين". (الصيرفي، 2007، صفحة 14)

أما المشرع الجزائري المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 158-11 مؤرخ في 30 أفريل 2019 ، فلقد عرف المؤسسات الفندقية على أنها مؤسسات ذات طابع تجاري تستقبل الزبائن سواء كانوا مارين أو مقيمين

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

لفترات متفاوتة، حيث توفر لهم خدمات الإقامة إلى جانب العديد من الخدمات الأخرى المرتبطة بها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2019، صفحة 5).

تأسيا لما سبقا، نقدم بعض من اسهامات الكتاب والباحثين حول تعريف المؤسسات الفندقية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (1-1): اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم المؤسسات الفندقية

الرقم	الباحث/السنة	التعريف
1	(سرحان، 2011، صفحة 33)	هو المكان الذي يلجا إليه المسافر، من أجل الراحة من عناء السفر، أو المتعة، أو التسلية، لفترة محددة مقابل سعر محدد.
2	(بوديسة، 2015، صفحة 56)	هي مؤسسة إدارية تتميز بخصائص اقتصادية واجتماعية، تقدم خدمات الإيواء والأكل والشراب والترفيه وفقا للقوانين المحلية والدولية، مقابل أجر محدد لنزول معين ضمن مبنى مخصص لهذا الغرض.
3	(يوسف، 2016، صفحة 15)	هي نزل يقدم فيه الطعام والخدمة والمأوى للنزول لمدة معينة مقابل أجر.
4	(مرابطي، 2017، صفحة 66)	هي مرفق يحصل فيه السائح (المقيم)، الضيف، أو النزول، او العميل على مختلف الخدمات الفندقية لفترة محددة من الزمن نظير أجر متفق عليه مسبقا.
5	(دحمان، 2023، صفحة 45)	هي مؤسسة إدارية ذات طابع اقتصادي واجتماعي تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات تتمثل في: الإيواء والأكل، والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المنظمة لذلك، مقابل أجر محدد يدفع من قبل السائح.
6	(عمرون و رقاد ، 2024، صفحة 293)	هي منشآت تجارية تقدم خدمات الإقامة والضيافة للنزلاء مقابل سعر معين، وتختلف هذه المؤسسات فيما بينها من حيث الحجم، والمستوى، والخدمات المتوفرة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المذكورة أعلاه

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

فيما ترى الباحثة، أن المؤسسات الفندقية عبارة عن منشآت تجارية متخصصة في تقديم خدمات الإقامة والراحة للنزلاء، مع توفير العديد من الخدمات الإضافية الأخرى كالطعام والمشروبات الترفيه، مقابل أجر محدد ولفترة زمنية معينة. تتميز هذه المؤسسات بتنظيم إداري يهدف لتوفير الراحة للمقيمين حسب معايير محلية وعالمية.

### 2. أهمية المؤسسات الفندقية:

يُعتبر النشاط الفندقي جزءًا فرعيًا من صناعة السياحة بشكل عام، ومع التطور الحاصل في هذا القطاع واعتماده على دور الإنسان قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة، أصبحت المؤسسات الفندقية من الأنشطة السياحية التي تتطلب أعدادًا كبيرة من العمالة. فهي تستوعب مهارات بشرية متنوعة في جميع مجالات العمل السياحي وتساهم في خلق فرص عمل متميزة. على المستوى الميداني، تُعد هذه الصناعة في الجزائر مسؤولة بشكل مباشر عن توفير العديد من الوظائف، حيث شهدت زيادة في عدد المؤسسات الفندقية خلال سنة 2023 بـ 56 مؤسسة فندقية جديدة بطاقة استيعابية تصل إلى 1716 سريرًا، مما رفع إجمالي عدد المؤسسات الفندقية إلى 1683 مؤسسة مع قدرة استيعابية إجمالية بلغت 151,052 سريرًا. كما تم توفير 1,159,264 فرصة عمل في عام 2023 (موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، 2025).

كما تركز المؤسسات الفندقية على تحسين جودة الخدمة من خلال الاعتماد على الكفاءات البشرية في تقديم الخدمات وتنفيذ خطط التشغيل، مما جعل الدور البشري عنصرًا أساسيًا في منافسة إدارة هذه الفنادق؛ وهذا يفسر الزيادة المستمرة في معدل دوران العمل في العديد من الفنادق، حيث تبحث باستمرار عن الكفاءات وتقدم عروضًا مغرية للانضمام إلى فرقها.

بالإضافة إلى هذه الأدوار، أصبحت المؤسسات الفندقية تلعب الآن أهمية أخرى تتمثل في (رابحي، 2023، صفحة 932):

- تعزيز التوسع السياحي وتحسين خدماتها بفضل الإنفاق السياحي؛
- تشجيع الاستثمار في المشاريع الفندقية، مما يساهم في جذب رؤوس الأموال لتنفيذ خطط التنمية؛
- دعم الصناعات المتنوعة المرتبطة مباشرة أو غير مباشرة بالسياحة مثل النقل والبناء والحركة التجارية في المناطق السياحية؛



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- تحسين جودة الخدمات السياحية بشكل عام، حيث أدى السعي المستمر للمؤسسات الفندقية في إرضاء زبائنها إلى التنافس وابتكار خدمات وأنشطة جديدة وتطوير خدمات تتناسب مع احتياجات وتفضيلات السياح.

فيما ربط (مشفي، 2024، صفحة 89)، أهمية المؤسسات الفندقية بمجموعة من المجالات ومنها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والثقافية في النقاط التالية:

### 1.2 تتمثل الأهمية الاقتصادية في:

- تنشيط الحركة الاقتصادية وزيادة مدخلاتها؛
- جلب العملات الأجنبية ودعم ميزان المدفوعات؛
- خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة.

### 2.2 تتمثل الأهمية البيئية في:

- تحسين نظافة البيئة لتحقيق رضا الزبون؛
- تعتبر صناعة الفنادق صناعة بلا دخان تساهم الفنادق في التشجير وإعادة التدوير؛
- تقليل التأثير الحراري على البيئة.

### 3.2 تتمثل الأهمية الاجتماعية في:

- تعزيز الروابط بين الزبائن وموظفي الفندق؛
- إتاحة الفرصة للتعرف على التنوع الثقافي وعادات الشعوب المختلفة.

### 4.2 أما الأهمية الثقافية فتتمثل في (شمطو، 2016، صفحة 75):

- التعريف بتراث المنطقة من خلال السلع التذكارية؛
- السعي الجاد للموظفين في عكس الثقافة عن بلدهم؛
- الاهتمام بالوعي الثقافي للتراث العمراني الأصيل؛
- تعزيز التبادل المعرفي بين السكان المحليين والزبائن؛
- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية القطاع الفندقي والسياحي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### 3. مراحل نشأة وتطور صناعة الفنادق:

تُعدُّ صناعة الفنادق من أقدم الصناعات، إذ يرتبط ظهورها في العصور الأولى ارتباطاً وثيقاً بنشأة مفهوم الضيافة ذاته. فقد كانت الضيافة من أبرز القيم التي ميزت الحضارات القديمة، لا سيما في بلدان الشرق القديم، حيث سادت تقاليد الضيافة المجانية كجزء من الثقافة السائدة. وربما كان هذا الانتشار الواسع للضيافة المجانية أحد العوامل التي أحرَّت نشوء الفنادق في تلك المناطق، نظراً لاشتهار سكانها بكرم الضيافة (أبو رحمه وآخرون، 2014، صفحة 20). ويمكن تصنيف تطور صناعة الفنادق عبر العصور التاريخية على النحو التالي: (makktaba.com، 2025، صفحة 56، 57)

#### 1.3 الفندقية في العصور القديمة:

تُعدُّ صناعة الإيواء من أقدم الصناعات في العالم، سميت بعصور الخانات البدائية والتي تعتبر النواة الأولى للفنادق، حيث يعود تاريخها إلى القرن السادس الميلادي. في تلك الفترة، كانت خدمة الإقامة تُقدم من خلال الأسر في الدولة المضيفة، حيث كانت كل أسرة تخصص ساحة كبيرة بجوار منزلها لإيواء المسافرين، بينما يُقدَّم الطعام والشراب بواسطة رب الأسرة وعائلته؛ واستمر هذا النمط لمئات السنين.

#### 2.3 الفندقية في العصور الوسطى:

مع ظهور الثورة الصناعية وتطور وسائل النقل، مثل السكك الحديدية والسفن البخارية، تطورت صناعة الإيواء، وتتنوعت دوافع السفر، التي كانت في البداية مقتصرة على الزيارات الاجتماعية أو السفر لقضاء المصالح الحكومية. إذ أصبح السفر يشمل العمل والتجارة، مما تطلب خدمات سريعة وذات جودة عالية. نتيجة لذلك، بدأت دول أوروبا المتقدمة صناعياً، وخاصة سويسرا، في تقديم فنادق منظمة وحديثة، كانت غالباً على شكل شاليهات وفنادق صغيرة تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، وكان رواد هذه الفنادق في الغالب من الطبقة الأرستقراطية.

في إنجلترا، كانت هناك نوعان من الفنادق؛ الأول يسمى "Inn"، وكان مخصصاً للنبل، بينما النوع الآخر يُسمى "Tavern"، وكان أقل مستوى من الأول. وفي فرنسا، كان هناك نوعان أيضاً؛ الأول يسمى "Hotelleries" للنبل والأرستقراطيين، أما النوع الثاني فيُسمى "Cabarets" وكان مخصصاً للعامة وأقل مستوى.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### 3.3 الفنادق في العصور الحديثة:

ثم ظهر مصطلح "Hostel" بعد احتلال نورماندي، في حين ظهر مصطلح "Hotel" أو فندق بعد 80 عامًا. في الولايات المتحدة، كانت الفنادق تُسمى "Inn" أو "Coffee houses".

تُعد الفترة التي تلت افتتاح "فندق المدينة (City Hotel)" في نيويورك عام 1794 بمثابة بداية النمو الحقيقي لصناعة الفنادق الحديثة في الولايات المتحدة، مما أدى إلى ظهور المنافسة بين المدن والولايات والدول الأوروبية. أما الطفرة الحقيقية لهذه الصناعة فكانت في القرن العشرين، حيث ظهرت أنواع وأشكال مختلفة من الفنادق وأنظمة الإدارة الفندقية، مثل السلاسل الفندقية وفنادق الطرق السريعة، وغيرها من المنشآت الفندقية التي ظهرت في العصر الحديث.

لقد تطورت المؤسسات الفندقية وأصبحت كل دولة تصنف الفنادق بطريقة تختلف قليلاً أو كثيراً عن الدول الأخرى.

### 4. خصائص صناعة الفنادق:

- يتميز النشاط الفندقي بالخصائص التالية (بن ميهوب، 2023، صفحة 317):
- حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية مثل الانقلابات العسكرية، والحروب، والأزمات السياسية بين الدول مع بعضها يؤثر سلباً على الحركة السياحية ومن ثم نسبة النشاط الفندقي؛
- حساسية النشاط الفندقي للظروف الاقتصادية في الدول المصدرة للسائحين والتي قد تؤثر على القوة الشرائية للعملة المحلية للسائح؛
- يقاس نجاح الفندق بمستوى الخدمات المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضا العملاء لخدمات الفنادق؛
- يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الصناعة الفندقية، حيث إن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر بين النزلاء والعاملين بالفندق؛
- تنوع الخدمات الفندقية المقدمة داخل الفندق تتطلب التنسيق المحترف من الإدارة لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وفعالية؛
- يتميز النشاط الفندقي بنظام الخدمة المستمر على مدار اليوم؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- يتأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذا ما يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار منخفضة في أوقات انخفاض الطلب.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الفندقية وأنواعها

تلعب المؤسسات الفندقية دورًا حيويًا في القطاع السياحي والاقتصادي، حيث تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تلبي احتياجات مختلف الأطراف المعنية. وتتعدد أنواع هذه المؤسسات وفقًا لحجمها، طبيعة خدماتها، والفئة المستهدفة، مما يؤثر على استراتيجياتها التشغيلية وأهدافها العامة. ونقصد هنا، سنقوم بعرض كل من أهداف وأنواع المؤسسات الفندقية.

#### 1. أهداف المؤسسات الفندقية:

تسعى الفنادق إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تختلف من فندق لآخر وفقًا لطبيعته وحجمه، إلا أن هناك أهدافًا مشتركة تسعى جميع الفنادق لتحقيقها مقابل عائد محدد، ومنها: (الصيرفي، 2007، صفحة 83) و (مرابطي، 2017، صفحة 69)

##### 1.1 أهداف أصحاب الفنادق: تشمل الأهداف المرتبطة مباشرة بإدارة الفندق، مثل:

- تحقيق أعلى عائد ممكن على رأس المال المستثمر؛
- ضمان استمرارية الفندق وتطويره؛
- تحسين كفاءة الإدارة التنظيمية وتعزيز الإنتاجية؛
- الحفاظ على صورة الفندق الذهنية الإيجابية؛
- كسب ولاء العملاء الدائم تجاه الفندق.

##### 2.1 أهداف العملاء: تتمثل في توفير الخدمات الفندقية بأسعار تناسب قدرتهم الشرائية، مع الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة.

##### 3.1 أهداف العاملين: تشمل ضمان الاستقرار الوظيفي واستمرارية العمل، وتوفير جميع الضمانات الاجتماعية للموظفين، إضافة إلى تحقيق الإشباع المهني وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

##### 4.1 أهداف الموردين والمساهمين: تتمثل في تحقيق الأرباح من خلال تزويد الفندق بالموارد الضرورية، سواء كانت مالية أو بشرية، لضمان استمرارية تقديم الخدمات بجودة عالية وتحقيق أهدافهم الاستثمارية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

**5.1 أهداف المجتمع:** تسهم الفنادق في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع عبر زيادة الدخل القومي وتحسين مستوى رفاهية المواطنين.

حيث تسعى المؤسسات الفندقية لإشباع حاجات الأفراد والمجموعات من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، مما يساهم في تحقيق الأرباح وتعزيز العملية التبادلية بين الفندق والنزلاء. كما أن صناعة الفنادق تُعد من القطاعات الحيوية في العديد من الدول نظرًا لدورها الكبير في تنمية السياحة، مما يعكس الترابط الوثيق بينها وبين قطاع السياحة.

إضافة إلى ذلك، تبرز أهمية الفنادق من خلال دورها الاقتصادي، حيث تساهم في تحقيق إيرادات من العملات الأجنبية، كما تُعد وسيلة فعالة للحد من البطالة عبر توفير فرص عمل متعددة في مختلف المجالات المرتبطة بها.

### 2. أنواع المؤسسات الفندقية:

مع تطور العصر وزيادة حركة السياحة العالمية، تنوعت المؤسسات الفندقية لتلبية احتياجات المسافرين المختلفة، سواء كان الغرض من السفر الاستجمام، العلاج، الثقافة، العمل أو غير ذلك.

فيما يلي عرض لأهم أنواع الفنادق المتعارف عليها عالمياً (عبد السميع، 2006، الصفحات 287-292) بتصنيف:

**1.2 فنادق الإقامة الدائمة:** هذا النوع من الفنادق يخصص لإقامة النزلاء لفترات طويلة تصل إلى سنة أو أكثر، حيث تقدم لهم جميع الخدمات الفندقية المعتادة بأسعار أقل من الفنادق التقليدية، وتختلف عن غيرها من الفنادق باستقرار نزلائها لفترات طويلة، وتكون مشابهة للبنسيونات أو الشقق المفروشة.

**2.2 فنادق العبور (الترانزيت):** تتواجد هذه الفنادق في المدن الصناعية الكبرى والتجارية، بالقرب من محطات المواصلات الرئيسية مثل المطارات، محطات السكك الحديدية، والموانئ؛ تتميز بمساحة محدودة، وأثاث بسيط، وتهدف إلى استضافة النزلاء لفترات قصيرة قد لا تتجاوز بضع ساعات.

**3.2 فنادق الإقامة المؤقتة:** تمثل هذه الفنادق نوعاً من المعسكرات الفندقية التي تقام لفترات محدودة لأغراض معينة، مثل المناسبات الخاصة، الفعاليات الرياضية، أو التجمعات الدولية. يتم تجهيزها بالبنية التحتية اللازمة ثم تفكيكها عند انتهاء الغرض من إنشائها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

**4.2 الفنادق المتحركة:** هي فنادق تُقام على أسطح متحركة، مثل السفن السياحية العائمة (Cruises)، أو عربات النوم في القطارات، أو الكرفانات المقطورة (Caravans). تنتقل لمسافات طويلة وتُجهز بمرافق ترفيهية، وكمثال لذلك الفنادق العائمة على نهر النيل في مصر.

**5.2 الفنادق الرياضية:** تقع هذه الفنادق بالقرب من الملاعب الرياضية أو في القرى الأولمبية، وتُخصص لإقامة الرياضيين. تُجهز بالملاعب والأدوات الرياضية، وتوفر وجبات غذائية خاصة تتناسب مع احتياجاتهم، كما تستقبل أيضًا نزلاء غير رياضيين.

**6.2 الفنادق العلاجية:** تُقام هذه الفنادق في مناطق ذات ظروف مناخية أو طبيعية خاصة، مثل المناطق التي تحتوي على عيون معدنية أو كبريتية، حيث يتم استخدامها لعلاج الأمراض المزمنة كالروماتيزم وأمراض المفاصل. توفر خدمات طبية متخصصة، كغرف للعلاج الطبيعي والتدليك والعلاج الكهربائي، إلى جانب وسائل ترفيهية لمنح النزلاء تجربة إقامة مريحة.

**7.2 الفنادق السياحية:** من أكثر أنواع الفنادق انتشارًا، وتقع في المدن الكبيرة والصغيرة، وتتميز بأسعار إقامة مناسبة للسائحين. بعضها يأخذ شكل الموتيالات (Motels) التي تتيح للنزلاء إعداد الطعام بأنفسهم، وعادة ما تُقام هذه الفنادق على الطرق السريعة بين المدن.

**8.2 الفنادق الموسمية:** تختلف هذه الفنادق عن الفنادق السياحية والدائمة من حيث نوعية النزلاء ومدة الإقامة، حيث تُخصص لفترات موسمية مثل الشتاء على الجبال الثلجية أو الصيف على الشواطئ، وتوفر وسائل ترفيهية مثل الملاهي وصالات الانتظار، كما تستفيد من الموارد الطبيعية في مواقعها مثل البحيرات والمياه المعدنية وتوجد كذلك وسائل الإقامة غير التقليدية والتي يمكن تقسيمها كما يلي: (عبد السميع، 2006، الصفحات

287-292) بتصرف

**9.2 القرى السياحية:** تعرف أيضًا باسم قرى الاجازات (Holiday Villages)، وتنتشر في دول مثل إسبانيا واليونان وسويسرا وفرنسا. تتميز باستيعاب أعداد كبيرة من النزلاء (أكثر من 600 غرفة أو شاليه)، وانخفاض تكاليف الإنشاء، نظرًا لاعتمادها على البيئة المحلية، كما تتميز أيضًا بسرعة البناء مقارنة بالفنادق التقليدية. توفير خدمات سياحية متنوعة مثل الترفيه والرياضة والإعاشة، حيث تُقام القرى السياحية غالبًا على شواطئ البحار أو في المناطق الصحراوية والجبلية ذات الطبيعة الساحرة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

**10.2 بيوت الشباب:** تُخصص هذه البيوت لإقامة الشباب من الجنسين، وتُدار من قبل جمعيات غير ربحية. وتتميز بأسعار إقامة منخفضة تناسب الشباب، ويكون استيعاب الغرف لعدد كبير من الأفراد (4-8 أشخاص لكل غرفة)، وهي منتشرة بشكل واسع في مختلف دول العالم، وتقديم خدمات مناسبة ضمن بيئة تساعد على التعارف والتفاعل الاجتماعي.

**11.2 المخيمات:** تُقام في المناطق الطبيعية مثل الصحاري، الجبال، والسواحل البحرية، كما تُزود بالمرافق الأساسية مثل المياه، الكهرباء، والخدمات الطبية، وتعتبر خيارًا شائعًا بين محبي المغامرات والطبيعة. تتنوع أنواع الفنادق ووسائل الإقامة تبعًا لحاجات المسافرين المختلفة، سواء كانت للإقامة الطويلة، الترفيه، العلاج، أو التخيم. ويعتمد اختيار النزلاء على الميزانية، الموقع، والغرض من السفر، مما يجعل صناعة الفنادق قطاعًا متطورًا باستمرار لتلبية المتطلبات المتغيرة للسياحة العالمية.

أما أنواع المؤسسات الفندقية حسب المرسوم التنفيذي 158/19 المؤرخ في 30 أفريل 2019 والذي يعرف يحدد معايير تصنيف الفنادق حسب النوع كما يلي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2019، صفحة 5، 6):

- **الفنادق:** مؤسسات توفر وحدات إيواء للإيجار على شكل غرف أو أجنحة، سواء داخل مبنى رئيسي أو ضمن هياكل منفصلة. قد تشمل خدمات إضافية مثل الإطعام والتنشيط، وتصنّف وفق نظام النجوم من خمس نجوم إلى نجمة واحدة.
- **المركبات السياحية أو قرى العطلات:** تضم وحدات إيواء منعزلة أو مجمعة داخل فندق واحد أو عدة فنادق، أو ضمن مجمعات تضم شققًا، شاليهات، أو بنغالوهات. توفر هذه المؤسسات خدمات متنوعة تشمل الإطعام، الترفيه، الأنشطة الرياضية، والتسلية.
- **شقق الفنادق أو الإقامة الفندقية:** تتألف من وحدات إيواء مستقلة على شكل شقق مجهزة بمطابخ، وقد توفر أيضًا خدمات الإطعام والترفيه، مما يجعلها مناسبة للإقامات الطويلة.
- **الموتيلات أو نُزل الطريق:** تقع على مقربة من الطرق الرئيسية، وتستهدف المسافرين العابرين. توفر وحدات إيواء على شكل غرف داخل مبانٍ رئيسية أو هياكل منفصلة، مع إمكانية تقديم خدمات الإطعام والتنشيط.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- **المخيمات السياحية:** منشآت تقع ضمن مساحات مهياة، مغلقة، ومحروسة، توفر أماكن إقامة على شكل شاليهات، بنغالوهات، أو مناطق مخصصة للتخييم. تشمل تجهيزات أساسية لضمان راحة النزلاء، وقد توفر أيضًا مرافق صحية وخدمات إطعام جماعي.

### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الفندقية

تلعب المؤسسات الفندقية دورًا محوريًا في القطاع السياحي، مما يجعل تصنيفها أمرًا ضروريًا لتنظيم خدماتها وتحديد جودتها. وتتنوع تصنيفات الفنادق وفقًا لعدة معايير، من أبرزها معيار الملكية الذي يحدد الجهة المالكة للفندق ويؤثر على طريقة إدارته وتشغيله، ومعيار التصنيف بالنجوم الذي يعتمد على جودة الخدمات والمرافق المقدمة للنزلاء.

#### 1. تصنيف المؤسسات الفندقية وفق ملكية الفندق

تصنف المؤسسات الفندقية وفقًا لمعيار الملكية إلى أربعة أنواع رئيسية حسب كل من (عبوي، 2008، صفحة 43) و (بن ميهوب، 2023، صفحة 171) و (مشفي، 2024، صفحة 89):

**1.1 الفنادق الخاصة (المستقلة):** هي فنادق لا تتبع أي سلسلة فندقية عالمية، وتعود ملكيتها إلى فرد أو مجموعة من الأشخاص. غالبًا ما تكون صغيرة بعدد محدود من الغرف، وتقدم خدمات محدودة نظرًا لقلة رأس المال المستثمر، مما يجعلها موجهة لفئة معينة من محدودي الإنفاق.

**2.1 فنادق السلاسل:** تضم مجموعة من الفنادق المنتشرة في عدة دول حول العالم، وتعمل تحت اسم موحد وفقًا لتوجيهات الإدارة المركزية للشركة المالكة. تدفع هذه الفنادق رسومًا أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية، ومن أبرز الأمثلة على ذلك فنادق هيلتون (Hilton) وشيراتون (Sheraton) وغيرها.

**3.1 الفنادق المختلطة:** تمتلكها جهات متعددة، حيث تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وشركات أجنبية.

**4.1 الفنادق الحكومية:** تندرج تحت ملكية الدولة، وتشمل المرافق الفندقية التي توفرها بعض الوزارات أو القوات المسلحة أو الشرطة.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### 2. تصنيف المؤسسات الفندقية وفق عدد النجوم:

تعتمد المؤسسات الفندقية الجزائرية، مثل العديد من دول العالم، على نظام تصنيف الفنادق وفق عدد النجوم، رغم اختلاف معايير التقييم من بلد إلى آخر. ويعد التصنيف النجمي أحد أكثر الأنظمة شيوعًا، حيث يتراوح بين نجمة واحدة وخمس نجوم، وفقًا لمستوى الخدمات والمرافق المقدمة، وذلك على النحو التالي: (بوحلاسة، 2024، صفحة 115، 116)

**1.2 فنادق الخمس نجوم:** يوفر هذا النوع من التصنيف أعلى مستويات الفخامة والخدمة الاستثنائية للزبائن، كما تتسم بمعايير صارمة في النظافة، الضيافة، والصيانة، ويضم مرافق متكاملة مثل مركز للياقة البدنية، منتجع صحي فاخر، ومجموعة متنوعة من المطاعم، ويكون الحد الأدنى لعدد الغرف 50 غرفة. ظهرت بعض الفنادق الفاخرة مثل "برج العرب في دبي" الذي تجاوز التصنيف التقليدي ليُوصف بأنه أول فندق "سبع نجوم"، رغم أن التصنيف الرسمي يتوقف عند الخمس نجوم.

**2.2 فنادق الأربع نجوم:** توفر فنادق الأربع نجوم مستوى راقٍ من الخدمات مع التركيز على راحة النزلاء، كما تضم على خيارات متعددة للغرف، بما فيها الأجنحة الفندقية، وتوفر مرافق متنوعة مثل حمامات السباحة، صالة رياضية، مطاعم فاخرة، ومرافق تجارية، وتكون خدمة الغرف متاحة على مدار 24 ساعة، مع توفر Wi-Fi في جميع الغرف. هي الأخرى يكون الحد الأدنى لعدد الغرف فيها 50 غرفة.

**3.2 فنادق الثلاث نجوم:** توفر مجموعة من الغرف بمستويات مختلفة لتتناسب احتياجات النزلاء، وتضم مطعمًا، صالة رياضية بسيطة، قاعة مؤتمرات أو مركز أعمال، كما تحتوي الغرف على حمامات خاصة، نظام هاتفي داخلي، وخدمة Wi-Fi، في حين أن الحد الأدنى لعدد الغرف 30 يبلغ غرفة.

**4.2 فنادق النجمتين:** تقدم فنادق النجمتين مستوى مقبولًا من النظافة والصيانة مع خدمات أساسية، حيث تشمل الغرف على تلفزيون، هاتف، وحمامات داخلية، وقد تتوفر فيها مطاعم أو مقاهي ضمن الفندق، والحد الأدنى لعدد الغرف 25 غرفة.

**5.2 فنادق النجمة الواحدة:** توفر الفنادق المصنفة بنجمة واحدة، الحد الأدنى من الخدمات الأساسية، ويكون عدد الغرف على الأقل 20 غرفة، وتعمل طوال أيام الأسبوع. في بعض الحالات، قد يتشارك النزلاء في الحمامات والمرافق العامة، وغالبًا لا تحتوي على مطاعم أو مقاهٍ، ولكن قد تتوفر آلات بيع ذاتية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

يُسهّم هذا التصنيف في مساعدة الزبائن على اختيار الفنادق التي تتناسب مع احتياجاتهم وميزانياتهم، كما يعزز من جودة المنافسة بين المؤسسات الفندقية في السوق.

### المطلب الرابع: ماهية الخدمة الفندقية

تعتبر الخدمات الفندقية عنصراً أساسياً في صناعة الفندقة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق رضا النزلاء وتعزيز تجربة الإقامة داخل الفنادق. وتتنوع هذه الخدمات من حيث طبيعتها ومستواها، وفقاً لنوع الفندق وتصنيفه، مما يجعلها عاملاً رئيسياً في تحديد مدى جاذبية الفندق وقدرته على المنافسة. يتناول هذا العنصر مفهوم الخدمة الفندقية، مستوياتها المختلفة، وأهم الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات.

#### 1. تعريف الخدمة الفندقية:

عند التطرق إلى تعريف الخدمة الفندقية، نلاحظ أنها تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام. وقد تم تقديم العديد من التعريفات لها، والتي سنذكرها فيما يلي:

عرف (ماريف ، 2021، صفحة 35)، الخدمة على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر، تكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، والنتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك. كما تعرف على أنها مجموعة الأعمال التي تؤمن للضيف الراحة والتسهيلات من شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامته في الفندق (حمدوني وآخرون، 2021، صفحة 419).

ويعرف كوتلر الخدمة الفندقية بأنها، أي أداء أو تنفيذ يقدمه الفندق للزبون، ويتميز في جوهره بعدم الملموسية، دون أن يترتب عليه امتلاك أي شيء. وقد يكون إنتاجه مرتبطاً بعنصر مادي أو غير مرتبط به (آري و دلمان، 2017، صفحة 17).

وأضافت (بن ميهوب، 2023، صفحة 165)، أن الخدمة الفندقية هي مجموعة الأنشطة غير الملموسة التي يقدمها منتج الخدمة لإشباع رغبات وحاجات الزبون، وتقدم عموماً في مكان خاص (فندق) بحيث قد ترتبط أو لا ترتبط هذه الأنشطة أثناء تقديمها بشيء مادي، كما لا تتطلب نقل الملكية من مقدم الخدمة إلى الزبون. استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف الخدمة الفندقية على أنها مجموعة متكاملة من الأنشطة الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها المؤسسات الفندقية لزبائنهم، وتشمل خدمات الإيواء، الإقامة، والإعاشة، إلى جانب المرافق الترفيهية والخدمات الداعمة، وذلك بهدف توفير تجربة إقامة مريحة ومتميزة. وتعتمد هذه

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الخدمة على جودة أداء الموظفين وكذا الكفاءة التقنية لضمان تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز رضائهم وولائهم، بما يساهم في استمرارية المؤسسات الفندقية وتميزها.

### 2. خصائص الخدمة الفندقية:

اتفق كل من (Batinić, 2016, p. 27) و (Ali et al., 2021, p. 18) و (عزيز و مطلق، 2020، صفحة 250) و (منذر و نجدت، 2023، صفحة 416، 417)، على مجموع من الخصائص التي تميز الخدمة الفندقية، والمتمثلة في:

**1.2 اللاملموسية (Intangibility):** تتميز الخدمات بشكل عام بعدم إمكانية رؤيتها أو الإحساس بها قبل استخدامها أو الاستفادة منها. وهذه الخاصية تمثل تحديًا كبيرًا أمام المنظمات الخدمية، حيث يتعين عليها إيجاد طرق مبتكرة للترويج لخدماتها وتمكين العملاء من استشعار قيمتها قبل شرائها.

**2.2 التلازم أو عدم التجزئة (Inseparability):** يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في الوقت ذاته، مما يعني أن مقدم الخدمة الفندقية والمستفيد منها يشتركان في عملية إنتاج وتسويق الخدمة. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لغرفة الفندق استقبال الزبون قبل وصوله إليها، مما يعكس الطبيعة المترامنة للخدمة الفندقية.

**3.2 التباين (Heterogeneity):** تعتمد الخدمة الفندقية بشكل كبير على موقع تقديمها والأشخاص المسؤولين عن تقديمها، مما يؤدي إلى اختلافها وفقًا للعوامل المادية المحيطة، مثل مباني الفندق، معداته، المطاعم، والصالات الرياضية. كما تتأثر جودة الخدمات التي يقدمها موظفو الاستقبال والخدمة، مما يجعل من الطبيعي أن تتفاوت جودة الخدمة المقدمة بين الفنادق المختلفة.

**4.2 عدم القابلية للتخزين (Perishability):** لا يمكن تخزين الخدمة الفندقية أو الاحتفاظ بها لاستخدامها في وقت لاحق، نظرًا لأنها تُنتج وتستهلك في نفس اللحظة. وعليه، فإن عدم استغلال الغرف الفندقية أو نقص الإقبال على الفندق يؤدي إلى خسائر، نظرًا لعدم إمكانية الاستفادة من تلك الخدمات في وقت آخر.

**5.2 عدم انتقال الملكية (Lack of Ownership):** لا يترتب على الحصول على الخدمة الفندقية انتقال ملكيتها إلى الزبون، بل يقتصر الأمر على السماح له بالاستفادة منها طوال فترة إقامته، بخلاف السلع المادية التي يمكن للمستهلك امتلاكها بعد شرائها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

**6.2 عدم قابلية الخدمة للنقل (In-Transportation):** يتعين على الزبون الذي يرغب في الاستفادة من الخدمات الفندقية الحضور شخصيًا إلى موقع الفندق، مما يجعل عوامل الوقت والمكان ذات أهمية كبيرة في تقديم الخدمة.

**7.2 سهولة التقليد (Ease of Imitation):** نظرًا لخاصية اللاملموسية التي تتميز بها الخدمات الفندقية، يصبح من السهل على المنافسين تقليدها. فلا يمكن منعهم من مراقبة كيفية تقديم الخدمة أو محاولة استنساخها، مما يزيد من حدة المنافسة في القطاع الفندقي.

### 3. مستويات الخدمة الفندقية:

حدد كوتلر وزملاؤه سنة 2003 مستويات الخدمة الفندقية والتي نوردتها في الجدول رقم (1-2) كما يلي (العنزي و الطائي، 2013، صفحة 32):

الجدول (1-2): مستويات الخدمة الفندقية

الرقم	مستويات الخدمة الفندقية
1	المستوى الأول: الخدمة الجوهر
2	المستوى الثاني: الخدمات المساندة (الداعمة)
3	المستوى الثالث: الخدمات التسهيلية
4	المستوى الرابع: الخدمات الإضافية
وتشمل الخدمات الإضافية ما يلي:	
1.4	البيئة المادية
2.4	الوصول إلى الفندق
3.4	التفاعلات بين مقدمي الخدمات والزبائن
4.4	مساهمة الضيف

المصدر: (العنزي و الطائي، 2013، صفحة 32)

### 1.3 الخدمة الجوهرية: يعد الإيواء الخدمة الأساسية في صناعة الفنادق، حيث يكون الغرض

الرئيسي من إقامة الضيف هو الحصول على مكان للنوم والراحة. وتشمل هذه الخدمة أنواعًا متعددة من الغرف مثل الغرفة العادية، الغرفة المزدوجة، الأجنحة العادية، والأجنحة الرئاسية. كما تتكامل مع خدمات

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الطعام والشراب، التي يمكن تقديمها في المطاعم المتنوعة داخل الفندق أو من خلال خدمة الغرف. (دحمان، 2023، صفحة 54)

**2.3 الخدمات الداعمة:** لا تعد ضرورية للحصول على الخدمة الأساسية، لكنها تمنح الفندق ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة مضافة للخدمة الجوهرية. تشمل: (العنزي و الطائي، 2013، صفحة 34)

- الخدمات الموجهة لرجال الأعمال (مثل مركز رجال الأعمال)؛
- الخدمات الصحية والعلاجية؛
- خدمات الترفيه والتسلية.

هذه الخدمات تساعد في تمييز الفندق عن المنافسين، وتجذب فئات معينة من النزلاء مثل رجال الأعمال أو السياح الباحثين عن تجربة استثنائية.

**3.3 الخدمات التسهيلية:** هي الخدمات التي يجب توفيرها للضيف أو السائح، والتي تساعد في الحصول على الخدمة الجوهرية والاستفادة منها بشكل سلس ومريح. تشمل هذه الخدمات (الطائي ح.، 2001، صفحة 39):

- الحجوزات المسبقة عبر الإنترنت؛
- تطبيقات الهواتف المحمولة؛
- الدفع الإلكتروني عبر بطاقات الائتمان؛
- إجراءات تسجيل الوصول والمغادرة.

إن هذه الخدمات تسهل تجربة الزبون وتضمن راحته وانسيابية عملية الإقامة في الفندق.

**4.3 الخدمات الإضافية:** تشمل مجموعة من العوامل التي تعزز تجربة الضيف داخل الفندق، مثل (العنزي و الطائي، 2013، صفحة 37):

- سهولة الوصول إلى الفندق؛
- البيئة العامة (Atmosphere) داخل الفندق؛
- التفاعل بين الضيف والعاملين، وكذلك بين الضيوف أنفسهم؛

هذه العوامل تساهم في تحسين مستوى الخدمة وتوفير تجربة إقامة متكاملة تُلبّي توقعات النزلاء، مما يعزز ولائهم للفندق.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### المبحث الثاني: مدخل إلى الذكاء التسويقي

في ظل بيئة تسويقية سريعة التغير وتنافسية متزايدة، أصبح الذكاء التسويقي ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى التميز والبقاء. فهو ليس مجرد عملية لجمع البيانات، وإنما يمثل نظاماً متكاملًا يعتمد على مهارات تحليل واستثمار المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات تسويقية دقيقة مبنية على فهم عميق للمتغيرات المحيطة بها.

في هذا السياق، سيتم توضيح مفهوم الذكاء التسويقي، أهميته، وأهدافه، إلى جانب دراسة خصائصه، مراحل تكوينه، وفوائده. كما سيتم التطرق إلى العوامل المؤثرة في تطوره والوسائل التي تسهم في تحسين كفاءته، مما يساعد المؤسسات على استشراف الفرص، مواجهة التحديات، وتعزيز مكانتها التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء التسويقي

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المعلومات العنصر الحاسم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بجودة المنتجات أو الخدمات، بل بقدرة المؤسسة على جمع وتحليل البيانات وفهم سلوك السوق بذكاء. ومع تطور وسائل الاتصال وانتشار التكنولوجيا الرقمية، بات الزبائن أكثر وعياً وإطلاعاً، مما زاد من أهمية الذكاء التسويقي كأداة حديثة تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة هذه التغيرات. فهو لا يقتصر على جمع المعلومات، بل يشمل تحليلها بطرق استراتيجية تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة، مما يسهم في نمو المؤسسات وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتفوق في بيئة تنافسية متسارعة. ونقصد هنا لما سبق سنتعمق أكثر في مفهوم الذكاء التسويقي وكذا الخصائص التي تميزه.

#### 1. تعريف الذكاء التسويقي:

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء التسويقي، من الضروري استعراض مفهوم الذكاء بحد ذاته. لغوياً، يشير الذكاء وفقاً لما ورد في مختار الصحاح إلى حدة القلب، بينما يعرفه قاموس Webster بأنه القدرة على التعلم، الفهم، والتكيف مع الحالات الجديدة من خلال التفكير المجرد وفق معايير محددة.

سلوكياً، حظي الذكاء باهتمام واسع من علماء النفس، ويعود الفضل في دراسته إلى Binet، الذي وضع أول مقياس للتمييز بين القدرات الذهنية للأفراد. وقد أكد Goleman (1996) أن الذكاء قدرة عقلية تُدرس في

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

سياق علم النفس من خلال مراقبة السلوك البشري وتحليل الإدراك والذاكرة وحل المشكلات. (سليمان و المعاضيدي، 2015، صفحة 43، 44)

وبشكل عام، استنبط مفهوم الذكاء على مستوى الأعمال والتجارة من الذكاء العسكري، الذي يتمحور حول جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف لدى الخصوم، بالإضافة إلى تحليل الخطط والنوايا. (Kubelbock, 2013, p. 18)

وفي علم الإدارة، يُنظر إلى الذكاء كأداة لدعم عملية اتخاذ القرارات في مجالات مثل التسويق والتمويل، وتحديد توجهات السوق، من خلال جمع المعلومات وتحليلها (سليمان و المعاضيدي، 2015، صفحة 43، 44).

ومنه، عرّفه (رحمون وآخرون، 2019، صفحة 150، 151) بأنه القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة، من خلال تحويل أكبر قدر ممكن منها إلى معرفة قابلة للاستخدام في اتخاذ قرارات فعالة.

أما في مجال الدراسات التسويقية، فقد حظي مفهوم الذكاء التسويقي باهتمام واسع من قبل الباحثين نظرًا لدوره الفاعل في هذا المجال. ويُعد William T. Kelley أول من اقترح هذا المفهوم، وذلك في عام 1965. (قادر، 2017، صفحة 76).

وفقًا لـ Ed Crowley (2007)، فالذكاء التسويقي هو عملية جمع، تحليل، ونشر المعلومات المتعلقة بقطاعات السوق التي تشارك فيها المؤسسة أو تسعى للدخول إليها. وتشمل أربعة عناصر أساسية: فهم السوق، فهم العميل، ذكاء المنتج، وذكاء المنافسين. (وقنوني و راقى، 2022، صفحة 74). إذ يعد الذكاء التسويقي وسيلة تتيح للإدارة التسويقية التواصل المنتظم والدائم مع الأحداث الحاصلة في ظروف السوق والبيئة العامة. (مقري و يحيوي، 2015، صفحة 355)

كما يُعتبر الذكاء التسويقي نظامًا لرصد وتحليل محيط المؤسسة، بما في ذلك الزبائن، الموردين، المنافسين، الشركات، الهيئات العامة، وهيئات الجودة، بهدف تحديد التهديدات والفرص التي قد تواجهها المؤسسة. يعتمد هذا النظام على محورين: الأول يتعلق بالبحث والتجميع المنتظم والمستمر للمعلومات المتنوعة (عملية، تقنية، اجتماعية، قانونية، وغيرها) من مصادر متعددة، ثم فرز هذه المعلومات وتحليلها وتوزيعها، واستخدامها لاحقًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية لتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة. أما المحور

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الثاني، فيركز على حماية وأمان المعلومات والمعارف التي تم جمعها، بالإضافة إلى ضمان مصداقيتها. (وكال، 2020، صفحة 80)

يبرز الذكاء التسويقي نتيجة التفاعل بين المعدات، والتقنيات، والأفراد، والإجراءات المستخدمة لجمع المعلومات، وتحليلها، وتطبيقها، وتوزيعها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، بهدف اتخاذ قرارات تسويقية تعزز الكفاءة والفعالية في الأداء. (النسور، 2020، صفحة 241)

يُعرف أيضا وفقًا لـ Muller (2006)، بأنه عملية تحديد مجالات الذكاء الرئيسية، حيث يتم جمع المعلومات، تحليلها، توفيرها، وتطبيقها سواء من الناحية النوعية أو الكمية حول بيئة السوق الخارجية، وذلك بهدف فهم قوى السوق، بما في ذلك المنتجات والعملاء. (Muthulakshmi & Jaisun, 2020, p. 48) ويرى (النسور، 2020، صفحة 242)، أن الذكاء التسويقي من أبرز الأسس التي تركز عليها عملية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق النجاح في السوق. فهو يوفر أسسًا واقعية وذات معنى لتحقيق أهداف المؤسسات بفعالية، ويعزز نقاط القوة على المدى الطويل من خلال ربطها بالمنافسين لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أظهرت الدراسات أن هذه الأسس تشمل الفرص، التهديدات المحتملة، دعم التخطيط الاستراتيجي، ودعم صناعة القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى الذكاء التكنولوجي، الذكاء الفني، والتحالفات الاستراتيجية.

كما يتم تعريف الذكاء التسويقي من قبل معظم المؤلفين البارزين على أنه يتكون من ثلاث مجموعات من الأنشطة، وهي (Vishnoi & Bagga, 2020, p. 2):

- **اكتساب المعلومات:** توليد معلومات تسويقية على مستوى المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية؛

- **تحليل المعلومات:** استخلاص المعلومات من المعلومات المُجمعة؛

- **تفعيل المعلومات:** استخدام المعلومات المُولدة لتطوير وتنفيذ خطط التسويق.

وسنستعرض في الجدول (1-3) مجموعة من التعاريف التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب، والتي تسلط الضوء على مفهوم الذكاء التسويقي من زوايا مختلفة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لهذا المفهوم.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الجدول (1-3): مفهوم الذكاء التسويقي من منظور عدد من الباحثين والكتاب

الرقم	الباحث/السنة	الذكاء التسويقي
1	(XIAO , 2016, p. 108)	هو نظام لالتقاط المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في التسويق
2	(قادر، 2017، صفحة 77، 78)	عبارة عن مجموعة من القدرات الخاصة بالمؤسسة، حيث تستمد مدخلاتها من الرصد المنهجي لكافة الأحداث المتعلقة بنشاط المؤسسة، والتي قد تؤثر على توجهاتها المستقبلية. ويتم تحويل هذه المعلومات إلى المستفيدين منها، سواء كانوا قيادات استراتيجية، مديري تسويق، أو غيرهم، لدعم عملية إعداد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة.
3	(Ladipo et al., 2017, p. 55)	هو مجموعة من المعلومات الحديثة عن البيئة التسويقية التي تدعم المديرين في تطوير وتعديل الخطط التسويقية بما يتوافق مع التغيرات المستمرة في السوق.
4	(نصور وآخرون، 2018، صفحة 468)	هو عملية منهجية ومستمرة لجمع المعلومات الدقيقة من مصادر متعددة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بشأن المنافسين الحاليين والمحتملين، والعملاء الحاليين والمحتملين، وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تحليل الوضع في البيئة التسويقية. يتم تقديم هذه المعلومات لصانعي القرار لدعمهم في اتخاذ القرارات التسويقية.
5	(بوفاس و بوخضرة، 2019، صفحة 24، 25)	هو الأداة التي تتيح للإدارة التسويقية التواصل المستمر والفعال مع تغيرات وظروف السوق، مما يسهم بشكل حاسم في تطوير الاستراتيجية التسويقية الملائمة. إذ يعد توفر المعرفة التسويقية أساساً رئيسياً لدعم توجهات المؤسسة نحو تحقيق النجاح والتفوق في بيئة التنافس، وضمان الريادة من خلال الحفاظ على مزايا تنافسية مستدامة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

6	(Vishnoi & Bagga, 2020, p. 1)	هو عملية جمع المعلومات التسويقية من المصادر المتاحة، مثل بحوث التسويق، تطورات السوق، والبيئة الداخلية والخارجية، مع التحقق من مصداقية واتساق مصادر المعلومات، وتوثيقها، واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في المؤسسات.
7	(آل مراد وآخرون، 2021، صفحة 63)	هو عملية رصد جميع الأحداث المتعلقة بنشاط المؤسسة التي تؤثر في توجهاتها المستقبلية، ثم تحويل هذه المعلومات إلى المستفيدين منها، سواء كانوا القيادة الاستراتيجية، مديري التسويق، أو غيرهم. الهدف من ذلك هو دعم عملية إعداد الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التوجه الريادي للمؤسسة.
8	(الناصر، 2022، صفحة 109)	هو الرؤى المستخلصة من تطبيق نظم ذكاء الأعمال باستخدام منهجية علمية قائمة على بحوث التسويق، مما يساهم في تحقيق أقصى قيمة سوقية. يتم ذلك من خلال دمج المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيه بشكل متكامل، لتوفير إطار شامل من الفرص والتحديات التي تواجه الأسواق الحالية والمستقبلية.
9	(روستم و قرداغي، 2023، صفحة 4)	هو جمع البيانات وتحليلها من خلال استخدام تقنيات حديثة ومتطورة ومتخصصة مثل الحواسيب والبرمجيات، بالإضافة إلى مراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. كما يتضمن توليد المعلومات، تعزيزها، وتوزيعها، واستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة بهدف تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة
10	(الحاسي، 2024، صفحة 231)	هو نظام يزود المؤسسة بمعلومات حول الزبائن، المنتج، المنافسين، والسوق، مما يجعله عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية. كما يساهم في متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة، مما يساعدها على التعامل مع ظروف التأكد وعدم التأكد بكفاءة.
11	(ابراهيم رجب و محمود، 2024، صفحة 53)	نظام وآلية، ومنهج عمل لجمع وتحليل وتفسير معلومات مهمة ودقيقة تقدم في الوقت المناسب لمديري التسويق تمكنهم من بناء استراتيجيات تسويقية مناسبة، واتخاذ قرارات ملائمة تلبي طموح المؤسسة وتحقق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المذكورة أعلاه

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

أما الباحثة فتتظر للذكاء التسويقي على أنه العملية التي يتم من خلالها جمع وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية من البيئة المحيطة بالمؤسسة من مصادر متنوعة وبطرق قانونية، حيث تشمل هذه البيانات معلومات عن الزبائن وسلوكهم، وتصرفات المنافسين، الاتجاهات السوقية التي تمنح المؤسسة الميزة اللازمة للاستجابة السريعة للفرص وللتحديات المحتملة وتساعد على اتخاذ قرارات تسويقية فعالة.

يتضح من التعاريف السابقة الذكر، أن للذكاء التسويقي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الأنظمة، مما يجعله أداة أساسية لمساعدة المؤسسات على جمع وتحليل المعلومات التسويقية. وتتمثل هذه الخصائص حسب كل من (Hedin et al., 2012, p. 13) و (الجبوري و العبيدي، 2023، صفحة 218) في الآتي:

- يقوم الذكاء التسويقي بدور أساسي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتوفيرها لمتخذ القرار. لذلك، يتطلب تشغيله مجموعة من الموارد المادية مثل البرمجيات، بالإضافة إلى العنصر البشري الذي يُعد من أهم العوامل بالنسبة للذكاء التسويقي؛
- يعتمد نظام الذكاء التسويقي على استخدام طرق مشروعة، بعيدة عن التجسس الصناعي الذي قد يحدث في العصر الحالي، والذي يتضمن سرقة المعلومات من المؤسسات المنافسة. لهذا السبب، قامت الشركات بوضع قوانين وتشريعات تمنع هذه الأساليب؛
- يراقب الذكاء التسويقي التطورات في البيئة التسويقية ويقوم بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية، بالإضافة إلى مراقبة تحركات المنافسين التي يمكن أن تستفيد منها إدارة المؤسسة في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة التهديدات المحتملة؛
- يُعتبر الذكاء التسويقي من أهم أنظمة المعلومات التسويقية الحديثة، حيث يزود متخذي القرار بمعلومات يومية حول التغيرات في البيئة التسويقية، ويساعد إدارة المؤسسات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- يُعد الذكاء التسويقي أداة تكتيكية وتشغيلية هامة للمؤسسة، تساعد في اتخاذ القرارات اليومية لدعم الأنشطة التشغيلية، بالإضافة إلى توفير معلومات لقسم التسويق حول زبائن المؤسسة ومنتجات المنافسين والتطورات التسويقية.

**1.1 مصادر الذكاء التسويقي:** في بيئة الأعمال المعاصرة، يحتاج المديرون إلى معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات فعالة. توفر أنظمة الذكاء التسويقي هذه المعلومات حول التطورات في

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

البيئة التسويقية التي تساعد المديرين على إعداد وتعديل الخطط التسويقية. لذلك، يجب تطوير والحفاظ على قنوات تدفق المعلومات داخل المؤسسة وبين المؤسسات لخدمة احتياجات الذكاء الرئيسية للمؤسسات بطريقة منهجية وضمن إطار زمني. (Vishnoi & Bagga, 2020, p. 2)

يشمل الذكاء التسويقي عادةً تجميع البيانات من مصادر متعددة مثل حسابات المؤسسات، والإحصاءات الرسمية، وبيانات من الهيئات التجارية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وأخبار الويب. يهدف الذكاء التسويقي إلى إنشاء المعرفة والتوقعات المتعلقة بجميع جوانب السوق من خلال البحث والتحليل. البيانات المحللة ستؤدي إلى فهم جديد للوضع الحالي والمستقبلي وستتحول إلى إجراءات مستتيرة أو اتخاذ قرارات (XIAO , 2016, p. 108)، والجدول التالي يبين أهم مصادر الذكاء التسويقي:

الجدول (1-4): مصادر معلومات الذكاء التسويقي

المصدر	داخلي	خارجي
رسمي	القوة المبيعات للمؤسسة، إدارة علاقات الزبائن (CRM)، نظام المعلومات التسويقي (MKIS)، نظام دعم القرار التسويقي (MDSS)، البحث والتطوير	المنافسون، الموردون والموزعون، قنوات البيع، التجار، شركاء الأعمال، العملاء السريين، الموظفون المجندون
غير رسمي	المعلومات المتداولة بين اقسام المؤسسة	الزبائن، مقابلات اجتماعات الزبائن، المنافسون، الأدلة المادية (منتجات/خدمات المنافسين، نماذج المنتجات)
منشور	تقارير التسويق والمبيعات، خصص المبيعات، مشاريع أبحاث السوق	التقارير والمنشورات الحكومية، الدوريات والصحف والمؤسسات التجارية
غير منشور	الموظفون الجدد	الوكالات الخاصة

المصدر: (Vishnoi & Bagga, 2020, p. 2)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

وحسب كل من (Fan et al., 2020, p. 879) و (Siti et al., 2020, p. 93)، ففي العصر الرقمي، يحتاج الذكاء التسويقي أيضًا إلى تحديد المعلومات الاستخباراتية، وتقديمها إلى مديري التسويق، وجمعها مع البحث البيئي، بالاستعانة الخاصة للبرمجيات، يمكن أن يتطور الذكاء التسويقي من خلال توفير المؤسسة للبرمجيات محليا أي ضمن البنية التحتية للمؤسسة كخدمة يمكن الوصول إليها من قبل الموظفين لاستخدامها في تنفيذ مهام معينة. تتكامل مصادر البيانات مع هذه الأنظمة بسبب إدراج مصادر البيانات المتعددة (تحليلات الويب، بيانات المبيعات، ذكاء الأعمال، ومراكز البيانات) التي غالبًا ما تأتي في تقارير منفصلة. مما يضعها في بيئة واحدة لجمع الذكاء التسويقي، يكون مدراء التسويق على اتصال مستمر مع المعلومات ذات الصلة، والصحف، والكتب، ووسائل الإعلام المطبوعة الأخرى التي تحتوي على المنشورات التجارية.

### 2. التطور التاريخي للذكاء التسويقي:

تعتبر الاستخبارات العسكرية الجذور الأولى لنشأة الذكاء التسويقي في مجال منظمات الأعمال، إذ أن شبكات عمل الاستخبارات منذ عصور ماضية كانت ترتكز على المجال العسكري السري، وتضمنت في حالات عديدة عمليات التجسس.

لقد جاءت الاستخبارات العسكرية الغربية بعد الانفتاح التجاري لأوروبا على إفريقيا والهند وفيما بعد على العالم الجديد. وبعدها استخدمت الاستخبارات العسكرية بشكل كبير ومتقدم في أيام الحرب العالمية الثانية وقد دشنت فيها تقنيات التحليل المتقدم والتي استخدمت أول حاسوب، إضافة إلى عمليات التجسس التكنولوجي لجمع الاستخبارات، وبعد الانتشار الواسع لمنهجية الاستخبارات الحكومية العامة، أصبح هناك توجه واضح لاستخدامها في مجال الأعمال. (وقنوني\* وحميدي، 2023، صفحة 121)

كانت البداية الأولى للذكاء التسويقي واعتماد تطبيقه من طرف Dr. Wialliam سنة 1961 في مؤسسة Adward Daltion، إذ أشار Dr. Wialliam إلى أهميته البالغة في مراقبة السوق بانتظام. ومع اتساع المنافسة العالمية، بدأت المؤسسات بمبادرات أولية لاستخدام تقنيات الذكاء التسويقي لجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التسويقية، لمساعدة متخذ القرار في التحليل وكذا وضع الاستراتيجية العامة لإدارة صراعها التجاري. (أنجشايري، 2017، صفحة 33)

ومع الثورة الرقمية والمعلوماتية، ظهرت شبكة الانترنت التي سهلت عملية الحصول على البيانات المهمة واللازمة لتسيير عمل المؤسسة في مجال تطوير المنتجات ومواجهة طلبات الزبائن المتغيرة. فلقد أصبح استخدام

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الذكاء التسويقي الإلكتروني في عمل المؤسسات أمراً ضرورياً للتعامل مع الكم الكبير للبيانات. وتحليلها وربط العلاقة ما بين المتغيرات المختلفة والمعقدة في نفس الوقت. (النوري، 2020، صفحة 126)

بناء على ما سبق، يتبين أن تطور الذكاء التسويقي مرّ بعدة مراحل، وبرزت أهميته بشكل خاص منذ منتصف الثمانينات نتيجة التغيرات في سلوك العملاء والمنافسين والموردين، إلى جانب التحولات الاقتصادية والسياسية، مما كشف عن قصور بحوث الزبائن التقليدية. وزادت أهمية الذكاء التسويقي مع تطور تكنولوجيا المعلومات، التي ساهمت في تلبية احتياجات التسويق المتجددة للمعلومات. (وقنوني وراقي، 2022، صفحة 71)

### 3. أهمية الذكاء التسويقي:

يعد الذكاء التسويقي نظاماً يركز على دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، بالإضافة إلى التكنولوجيا. فهو نظام استخباراتي يهدف إلى مراقبة المتغيرات الخارجية واكتشاف الفرص المتاحة في الأسواق، فضلاً عن تجنب التهديدات المحتملة. تكمن أهمية الذكاء التسويقي في قيمة المعلومات التي يقدمها لصناع القرار في المؤسسة، مما يساعد في صياغة استراتيجيات هجومية فعالة لدخول أسواق جديدة أو الحفاظ على الحصة السوقية الحالية. (الحمداني و السالم، 2023، صفحة 162)

حيث أن نظام الذكاء التسويقي يعد أحد العوامل الأساسية التي تُتيح إمكانيات كبيرة لإحداث تغييرات جوهرية في كيفية إدارة عمليات التسويق. فهو يُساهم في تحسين الأساليب الحالية للتسويق، بالإضافة إلى تقديم حلول مبتكرة وأساليب جديدة في مجالات مثل التوزيع، والتسويق عبر وسائل الإعلام المختلفة. كما يعزز النظام من القدرة على إيجاد أدوات تسويقية جديدة تساهم في تحسين فعالية الاستراتيجيات التسويقية. (scannella, 2025, p. 2)

ازدادت أهمية الذكاء التسويقي تدريجياً نتيجةً للتركيز بشكل خاص على المعلومات كمصدر أساسي للقيمة. وقد دفعت ثورة تكنولوجيا المعلومات "المعلومات" إلى مكانة العامل الأكثر أهمية في تكوين الثروة. حيث أن المؤسسات في مجتمع المعرفة يمكن أن تحقق تفوقاً تنافسياً من خلال امتلاك وتوظيف استخبارات ذات صلة، بشرط قدرتها على تطوير وإدارة هذه المعلومات لتحويلها إلى قيمة للعملاء. (Nadareishvili, 2018, p. 49)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

يُعتبر الذكاء التسويقي من المعلومات الفعلية في تحديد استراتيجية اختراق السوق، وفرص السوق، وتطوير السوق، ومستوى المنافسة التنافسية. وبالتالي، يُعد الذكاء التسويقي أمرًا لا غنى عنه عندما تدخل مؤسسة أو الأشخاص الذين يعملون في الأعمال التجارية إلى السوق العالمي (Tahmasebifard, 2018). وتبرز معالم الذكاء التسويقي من خلال الفرص التي يوفرها للمساعدة في دعم المعرفة الدقيقة عن الزبون بما يتضمنه من معلومات شاملة تساهم في اتخاذ القرارات التسويقية، ويعتبر من أبرز المصادر الأساسية لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة (العزاوي، 2012، صفحة 62).

حيث تكمن أهمية التركيز على الذكاء التسويقي في مجموعة من النقاط، والتي تناولها الكتاب والباحثون، وفقًا للدراسات المختلفة: (Swaminathan & Chinnadurai, 2013, p. 94) و (حمزة و الجبوري، 2022، صفحة 3)، و (Al-Sayani, 2023, p. 17)، يشيرون إلى أن الذكاء التسويقي يعد الأداة الأساسية لأنشطة المؤسسة، ولن يكون فعالاً إذا لم يتم الاستفادة من المعلومات بشكل مدروس عبر تقنيات مثل المعالجة التحليلية للمعلومات والتقيب عن البيانات. وتتمثل أهميته في النقاط التالية:

- تحديد نوع المعلومات التسويقية المطلوبة وطرق جمعها، بالإضافة إلى كيفية إدارة تلك المعلومات بما يساهم في اتخاذ قرارات تسويقية ذات جودة عالية؛
  - المساعدة في القيام بالتحليل البيئي لإعداد استراتيجية تسويقية تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وظروف السوق المختلفة؛
  - تقليل مخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة؛
  - تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات تسويقية فورية وفعالة تساهم في تعزيز قدراتها التسويقية؛
  - جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن واهتماماتهم واتجاهاتهم نحو المنتجات أو الخدمات؛
  - توفير معلومات يومية عن البيئة التسويقية التي تدعم المديرين في صياغة الخطط التسويقية؛
  - جمع البيانات حول السوق والمنافسين بما يساعد في تقييم فعالية الخطط التسويقية للمؤسسة.
- ويضيف (وقنوني و راقى، 2022، صفحة 79) لأهمية الذكاء التسويقي ما يلي:
- يساعد الذكاء التسويقي في تحديد مناطق التحسين، وتحديد التهديدات والفرص؛
  - يساعد الذكاء التسويقي في تجاوز فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين؛

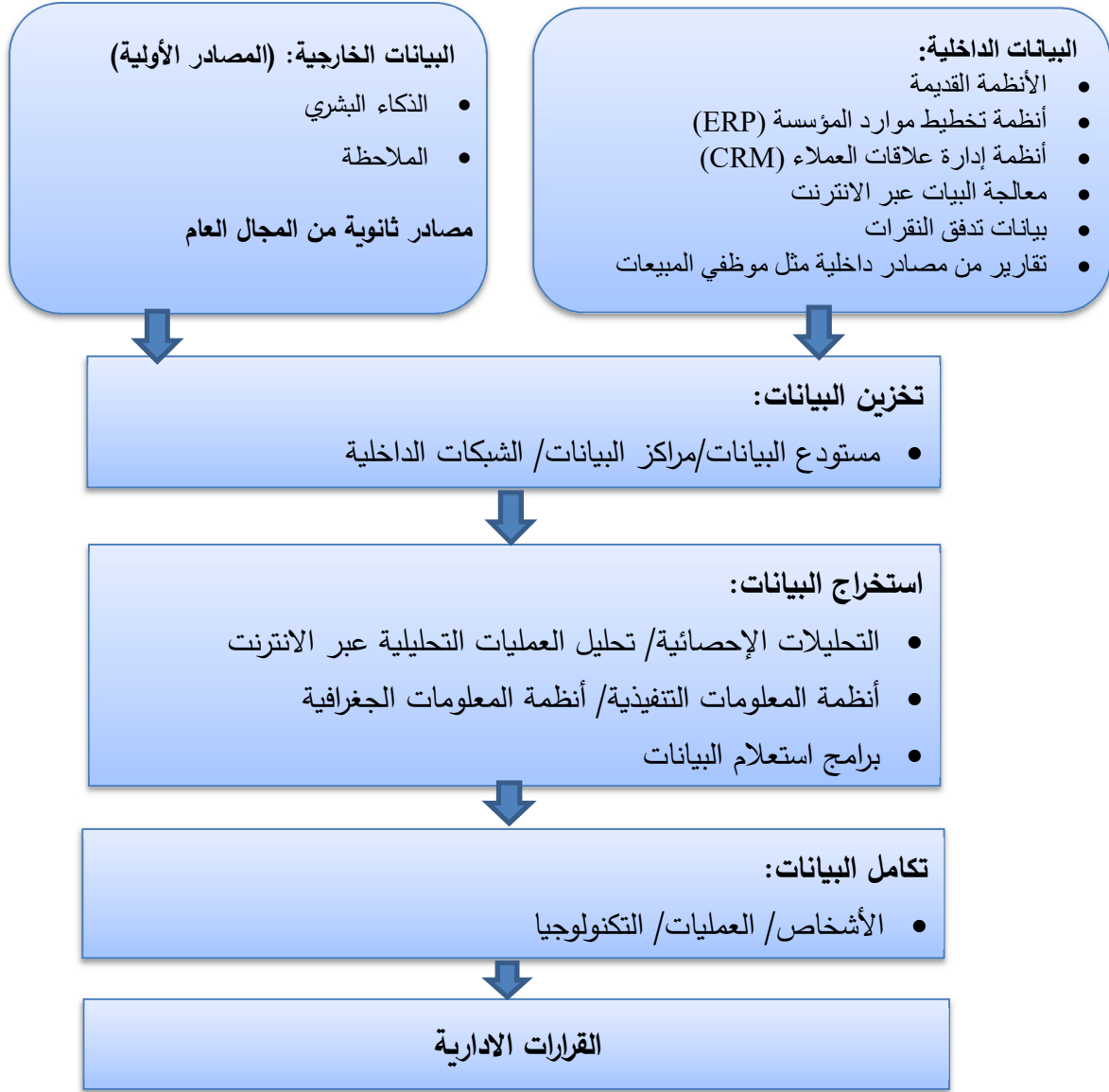
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- يساعد الذكاء التسويقي في تحديد المنتجات المناسبة والملائمة للسوق، أي قنوات التوزيع الأكثر ملائمة، كيفية القيام بالترويج بشكل أفضل، وأي العمليات مناسبة أكثر للسوق.
  - وللذكاء التسويقي أهمية كبيرة في المجال التنافسي وهي (وقنوني و راقي، 2022، صفحة 80):
  - يعمل الذكاء التسويقي على تقليص الوقت المطلوب لمواجهة تحركات المنافسين، من خلال مراقبة استراتيجياتهم وتوقع نواياهم التكتيكية والاستراتيجية، بالإضافة إلى ردود أفعالهم تجاه تحركات المؤسسة؛
  - يساعد في فهم أسباب نجاح أو فشل المنافسين ونقاط قوتهم التنافسية، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق في المنافسة؛
  - يعد الذكاء التسويقي ميزة تنافسية تسهم في توسيع حصة المؤسسة في السوق، واستقطاب أسواق وعملاء جدد؛
  - يساهم في كشف التحالفات المستقبلية أو عمليات الاندماج، ويساعد في رصد التغيرات المحتملة في القوى التنافسية السائدة أو المستقبلية في السوق.
- تأسيساً لما سبق، يُجادل الباحثون حول أهمية الذكاء التسويقي. وفي ظل بيئة تنافسية، توصلوا إلى فكرة مشتركة مفادها أن قيمة أي نظام للذكاء التسويقي وتميزه يكمن في استخدامه ودمجه في عملية صنع القرار. في الواقع، يُسهّل فهم أفضل للذكاء التسويقي إرساء نهج أكثر استباقية لتقييم المخاطر، والمساهمة في عملية صنع القرار الاستراتيجي. (Nadareishvili, 2018, p. 48)
- المطلب الثاني: مراحل تكوين الذكاء التسويقي**
- قدم (Venter & Rensburg, 2014, p. 442)، إطاراً نظرياً يوضح كيف تُجمع وتُعالج معلومات الذكاء التسويقي من مصادر داخلية وخارجية لدعم اتخاذ القرار الإداري بمساعدة التكنولوجيا كما هو موضح في الشكل الموالي:



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الشكل (1-1): العمل النظري لعمل الذكاء التسويقي



المصدر: ( Venter & Rensburg, 2014, p. 442 )

من الشكل رقم (1-1)، يتضح أن عملية الذكاء التسويقي تتكون من خمس مراحل رئيسية:

- جمع البيانات من مصادر داخلية (مثل قواعد بيانات الشركة) وخارجية (مثل العملاء والمنافسين، الموردين والإنترنت)؛
- تخزين البيانات بطريقة منظمة باستخدام تقنيات مثل مستودعات البيانات والشبكات الداخلية؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- استخراج البيانات باستخدام أدوات تحليل مثل التنقيب في البيانات والمعالجة التحليلية؛
- دمج البيانات لدعم اتخاذ القرار، وهو تحدٍ كبير يتطلب دمج التكنولوجيا مع الأفراد والعمليات؛
- اتخاذ القرار الإداري بناءً على الذكاء التسويقي المنتج، مع أهمية إدراك جودة المعلومات من قبل صانعي القرار.

فيما يرى (وقنوني و راقى، 2022) أن الذكاء التسويقي يمر بأربع مراحل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-2): مراحل تكوين الذكاء التسويقي



المصدر: بتصرف (وقنوني و راقى، 2022، الصفحات 95-100)

من الشكل رقم (1-2)، نرى أن عملية توفير معلومات ذكية لسد حاجات متخذي القرارات التسويقية تمر

بأربع مراحل متعاقبة وهي: بتصرف (وقنوني و راقى، 2022، الصفحات 95-100)

**1. التخطيط وتحديد الاحتياجات من المعلومات:** تعتبر أول مرحلة في سيرورة الذكاء التسويقي، يتم فيها تحديد احتياجات المعلومات لدعم اتخاذ القرار التسويقي. يتضمن ذلك دراسة تخطيطية لنقرير طريقة تكوين معلومات استخباراتية إضافة الى ضبط الأهداف الاستراتيجية على المدى المتوسط والطويل مما يمكن المؤسسة من تحديد أدق احتياجاتها من المعلومات.

**2. الجمع:** مرحلة الجمع تستمر من المرحلة السابقة، حيث يتم فيها تحديد المعلومات التي تحتاجها مسبقاً. يجب أن يكون جمع البيانات عملياً وواقعياً مع مراعاة الأسبقيات والمصدر والوقت اللازم للحصول على المعلومات. كما يجب أن تكون مصادر البيانات متنوعة ومتوافقة لتجنب الأخطاء.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

3. **التحليل والإنتاج:** هذه المرحلة هي جوهر الذكاء التسويقي، حيث يتم تنظيم البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتحليل. يشمل التحليل التحقق من صحة البيانات عبر مصادر متعددة، وتحديد أساليب التحليل المناسبة باستخدام عدة طرق منها: تحليل SWOT ، والتحليل باستخدام أسلوب دلفي، محفظة بوسطن، الاستقراء والاستدلال والحدس.

4. **التوزيع (النشر):** بعد عملية التحليل، يتم نشر المعلومات المستخلصة لمتخذي القرار بالمؤسسة في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح. المعلومات تصبح ذات قيمة عندما تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب عبر مجموعة من الأدوات ومنها: الاجتماعات، الرسائل المعلوماتية الرسمية، الاتصال الشخصي الرسائل الالكترونية الداخلية، والانترنت وغيرها، مما يساعد في اتخاذ القرارات المؤثرة على استراتيجيات المؤسسة.

### المطلب الثالث: أهداف وفوائد الذكاء التسويقي:

سنعرض في هذا العنصر أهم الأهداف التي يسعى الذكاء التسويقي إلى تحقيقها، إضافة إلى إبراز الفوائد التي يقدمها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات.

#### 1. أهداف الذكاء التسويقي:

يتمثل الهدف الأساسي من الذكاء التسويقي في مساعدة مديري التسويق في اتخاذ القرارات التي تواجههم يوميًا في مجالات مسؤولياتهم المختلفة. يمكن أن يُستخدم الذكاء التسويقي للمساعدة في اتخاذ القرارات اليومية التي تواجهها المؤسسة. الهدف الأسمى للذكاء التسويقي هو مساعدة المؤسسة على النمو وزيادة الإيرادات أو الأرباح أو الحصة السوقية. يمكن أن يكون للذكاء التسويقي الجيد عائد كبير على الاستثمار.

في حين حدد (Caudron 1994) أربعة أهداف رئيسية يخدمها الذكاء التسويقي، وهي (XIAO , 2016, p. 109):

- تقييم ومتابعة المنافسين؛
- التحذيرات المبكرة من الفرص والتهديدات؛
- دعم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ؛
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### 2. فوائد الذكاء التسويقي:

أجبرت البيئة الديناميكية والمتغيرة المؤسسات على إدراك التطورات السريعة ونشر معلومات السوق الدقيقة في الوقت المناسب لاغتنام الفرصة في البيئة الحالية. حيث من المتوقع أن بيئة المستقبل ستتميز بشكل ملحوظ بمستويات غير مسبقة من التنوع وثراء المعرفة والاضطراب. بل إن هذه البيئة سرّعت من أهمية الذكاء التسويقي كأداة للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة سريعة التغير. (Nadareishvili, 2018, pp. 48, 49)

وفقًا لـ (Kartika, 2017, p. 42)، فإن الذكاء التسويقي يستخدم للإجابة على أسئلة الإدارة العليا، ويعمل كحلقة وصل بين نظام المعلومات والإدارة العليا.

وتتمثل فوائد نظام الذكاء التسويقي في النقاط التالية (XIAO , 2016, pp. 115, 116):

- التوجه نحو السوق والعملاء: تطبيق نظام الذكاء التسويقي يعزز من توجه جميع الأفراد في المؤسسة للتركيز على العوامل الخارجية مثل السوق واحتياجات العملاء؛
- يساعد النظام في اكتشاف الفرص التي قد تكون غير واضحة في البداية؛
- الإنذار المبكر من تحركات المنافسين من خلال تقديم إشارات مبكرة حول استراتيجيات المنافسين؛
- تقليل المخاطر الاستثمارية من خلال جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات مدروسة تقلل من المخاطر المرتبطة بالاستثمار؛
- يساهم في فهم أعمق لاحتياجات العملاء وتقديم تجارب أفضل لهم؛
- يساعد في اختيار الأسواق الأكثر ربحية وتحديد مواقع تنافسية مثلى؛
- يساهم النظام في جمع وتحليل المعلومات بسرعة وكفاءة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع.

### المطلب الرابع: وسائل تحسين كفاءة الذكاء التسويقي

نظرًا لأهمية الذكاء التسويقي في تمكين المؤسسة من التواصل المستمر مع البيئة والسوق، يجب على إدارة التسويق العمل على تحسين كفاءة هذا النظام من خلال عدة تدابير، كما يلي (خلفاوي و قاشي، 2012، صفحة 775) و (قيدار ، 2021، صفحة 26):

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

1. تحسين نشاط ذكاء رجال البيع: يتواصل رجال البيع بشكل مباشر مع المشتريين والبائعين والمنافسين والسوق بشكل عام، مما يتيح لهم الحصول على بيانات يصعب جمعها عبر الإحصائيات المتاحة من خلال الأنشطة البيعية التقليدية. لذا، يجب على المؤسسة أن تجعل من مهام رجال البيع عملاً مزدوجاً، حيث يقومون إلى جانب إتمام عمليات البيع، بجمع المعلومات وإرسالها إلى إدارة التسويق. فهم بمثابة أعين وآذان المؤسسة في السوق، ومسؤولون على متابعة كل التغيرات الطارئة.

2. شراء المعلومات من وكالات تسويقية متخصصة: هناك وكالات وشركات متخصصة في جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسات في مختلف القطاعات. من أبرز المعلومات التي تقدمها هذه الوكالات نجد نسب الحصص السوقية، أرقام الأعمال، وأسعار المواد الأولية. لذلك، يجب على المؤسسة البحث عن هذه المعلومات وشراءها نظراً لأهميتها البالغة في النشاط التسويقي.

3. استخدام وسائل أخرى: يشمل ذلك استئجار أو توظيف جزء من الذكاء التسويقي، حضور المعارض التجارية، شراء منتجات المنافسين لفحصها ودراستها، قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين، فضلاً عن متابعة الصحف والمجلات التي تتعلق بنشاطات المؤسسات التنافسية.

فيما أضاف كل من (Peter, 2010)، وفليب كوتل على ثمانية من الإجراءات التي تسهم في تحسين جودة الذكاء التسويقي وهي: (Kotler & Keller, 2012, p. 73) و (XIAO, 2016, pp. 113, 114)

- تدريب وتحفيز فريق المبيعات لرصد وتبليغ التطورات الجديدة؛
- تحفيز الوسطاء مثل الموزعين وتجار التجزئة لنقل المعلومات المهمة، وغالباً ما يكونون أقرب إلى العملاء والمنافسين؛
- الاستعانة بخبراء خارجيين لجمع المعلومات، حيث تقوم بعض المؤسسات بإرسال "متسوقين سرّيين" لتقييم النظافة، وجودة المنتجات أو الخدمات، وطريقة تعامل الموظفين بهدف تحسين الخدمات؛
- بناء شبكات داخلية وخارجية عبر شراء منتجات المنافسين، وحضور المعارض، وقراءة تقاريرهم، والتحدث إلى موظفيهم، أو حتى الاطلاع على إعلاناتهم؛
- إنشاء لجنة استشارية من العملاء بهدف استخلاص رؤى أعمق حول احتياجاتهم ورغباتهم؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- الاستفادة من البيانات الحكومية، مثل بيانات التعداد السكاني، حيث تساعد البيانات في فهم التركيبة السكانية وربطها بالمستهلكين؛
- شراء المعلومات من شركات الأبحاث الخارجية، بهدف ربح الوقت والجهد وتكلفة أقل مما قد تدفعه المؤسسات لو جمعت المعلومات بنفسها؛
- جمع الذكاء التسويقي عبر الانترنت، حيث أدى انفجار القنوات الرقمية إلى ظهور منصات للمراجعات، والمننديات، والمدونات التي تتيح للمستهلكين مشاركة تجاربهم، مما يمنح المسوقين معلومات قيمة حول العملاء والمنافسين.

### المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الذكاء التسويقي

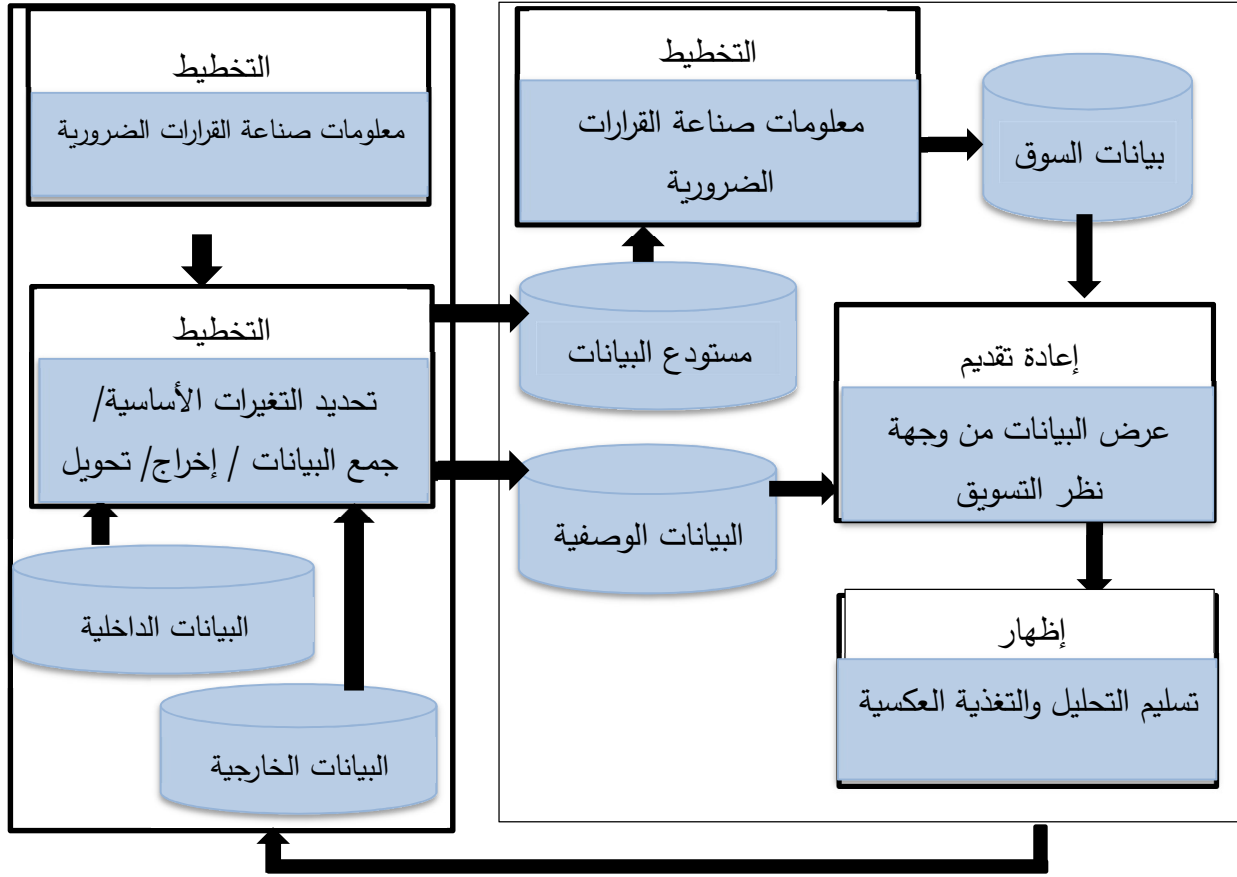
يعتبر الذكاء التسويقي أحد الركائز الرئيسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة. وقد طور مجموعة الباحثين نماذج نظرية مختلفة بغية تأطير هذا المفهوم وتفسير آليات عمله وتحديد أبعاده. سنتطرق في هذا المبحث إلى أبرز تلك النماذج، إضافة إلى نموذج كرولي (2005) الذي اعتمدته هذه الدراسة لتمييزه بشموليته عبر التعمق في أبعاده: فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج وذكاء المنافسين.

### المطلب الأول: نموذج Guarda et al سنة 2012

قدم (Guarda et al., 2012, p. 458) نموذج، يهدف إلى اقتراح إطار مفاهيمي يرشد في تطوير أنشطة الذكاء التسويقي، اعتماداً على نمذجة البيانات، الذي يدعم المدراء بالمعلومات التكتيكية والاستراتيجية اللازمة لفهم وإدارة وتنسيق العمليات. كما هو مبين في الشكل الموالي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الشكل (3-1): الذكاء التسويقي حسب نموذج (Guarda et al, 2012)



المصدر: (Guarda et al., 2012, p. 458)

يبين الشكل (3-1)، العمليات الرئيسية التي تحدث في عمل الذكاء التسويقي، وهي كالاتي (Guarda

:et al., 2012, p. 458)

1. **التخطيط:** يتم تحديد الأهداف والمجالات ذات الأولوية لجمع وتحليل المعلومات؛
2. **الجمع:** يتم جمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، وتحويلها وتحميلها إلى المؤسسة، والتي تشمل بيانات إدارة علاقات العملاء (CRM)، وبيانات العملاء المحتملين، وبيانات السوق، والمنافسة؛
3. **التحليل:** تعتبر عملية التحليل الأكثر تعقيدا وصعوبة، حيث يجب تطوير جميع الأنشطة من أجل تحليل البيانات، والبحث عن الأنماط، وتنظيم وتحميل البيانات المشفرة إلى "مخزن بيانات التسويق"، التي هي جزء فرعي من مستودع البيانات؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

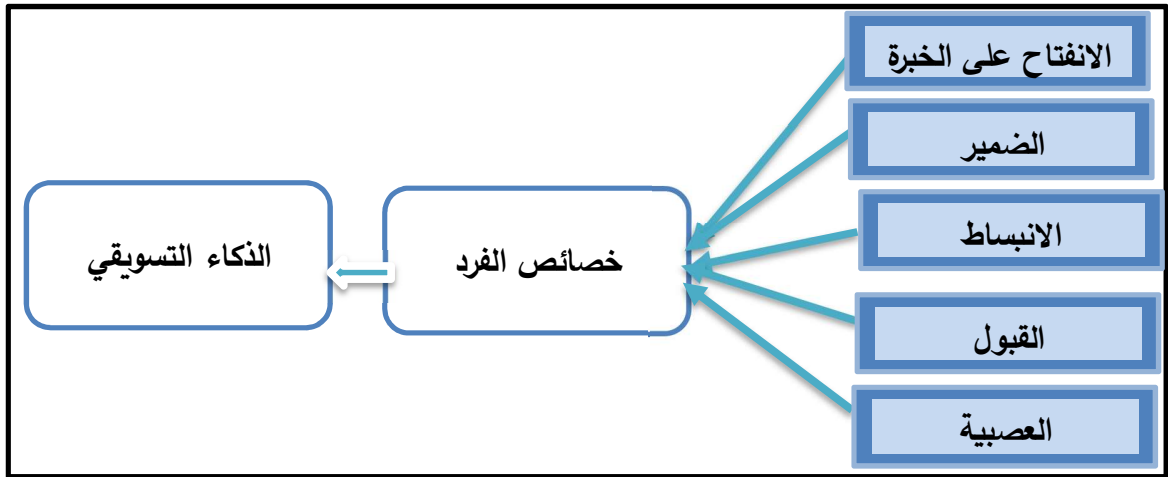
4. التمثيل: يتم خلالها الوصول إلى بيانات المخزن، واستخدام نماذج بيانات التعريف التسويقية لتمثيل المعلومات من وجهة نظر تسويقية؛

5. التوقعات: هي عملية توزيع النتائج على المسوقين للمراجعة، وتقديم الملاحظات اللاحقة عند الحاجة.

### المطلب الثاني: نموذج Nazari et al سنة 2015

لقد قام كلٌّ (Nazari et al., 2015, pp. 214, 215)، بطرح نموذجاً يهدف إلى الربط بين الخصائص الفردية للموظفين وتطوير الذكاء التسويقي، متفقين على أن هذه الخصائص لها تأثير فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات. ولقد اعتمد النموذج على عدد من المؤشرات الخاصة بالخصائص الفردية، والتي يُفترض أن يكون لها تأثير فاعل على الذكاء التسويقي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-4): الذكاء التسويقي من وجهة نظر (Nazari et al, 2015)



المصدر: (Nazari et al., 2015, pp. 214, 215)

من خلال الشكل (1-4)، يتضح أنه تم تحديد خمس مؤشرات والتي تمثل الخصائص الفردية، والتي يعتقد أن لها تأثيراً فعالاً في تطوير الذكاء التسويقي وتتمثل فيما يلي:

1. الانفتاح على الخبرة: ويعكس درجة تمتع الفرد بالإبداع والخيال والفضول الفكري والجدية في العمل، والتنوع؛

2. الضمير: ويشير إلى ميل الفرد إلى التنظيم، حيث يقود هذا الأخير إلى الانضباط الذاتي، الإخلاص في العمل، والميل إلى التخطيط وتحقيق الأهداف؛



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

3. الانبساط: ويشير إلى العواطف، الطاقة الإيجابية والتواصل الاجتماعي، إثبات الذات، إضافة إلى السعي

وراء نيل التحفيز من المؤسسة والآخرين؛

4. القبول: ويقصد به ميل الفرد لكي يكون محبوباً ومتعاوناً ويتجنب العداوة مع الآخرين؛

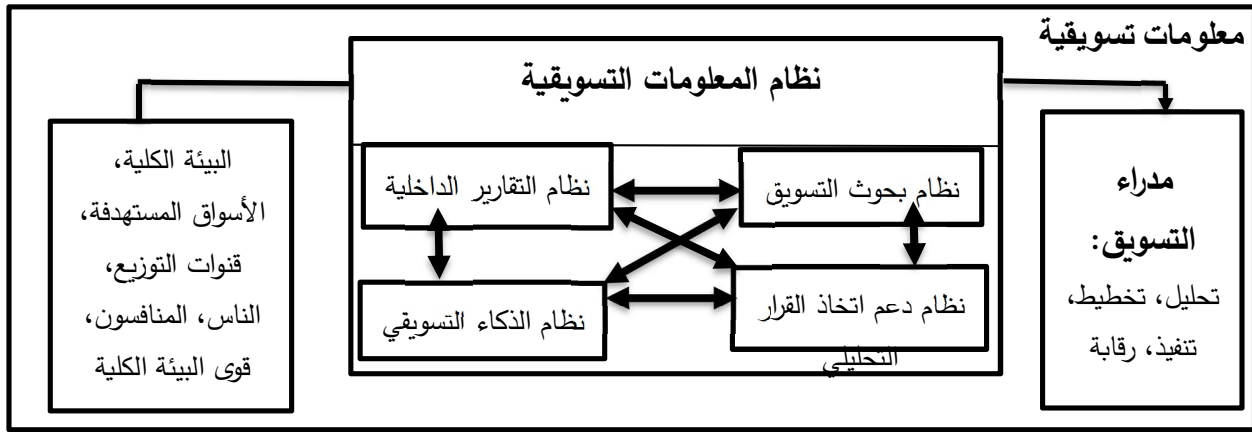
5. الاتزان الانفعالي: ونقصد به درجة الاستقرار العاطفي أو النفسي للفرد ويشمل مشاعر العصبية مثل

القلق، الغضب والاكتئاب، ويعرف على أنه قدرة الفرد على السيطرة على الانفعالات السلبية.

### المطلب الثالث: نموذج فليب كوتلر (نظام المعلومات التسويقي ونظام الذكاء التسويقي)

يتكون نموذج نظام المعلومات التسويقي من أربعة مكونات وهي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل (1-5): علاقة الذكاء التسويقي بنظام المعلومات التسويقي



المصدر: (دلال و نوري، 2017، صفحة 223)

من الشكل (1-5)، يتبن أن الذكاء التسويقي هو جزء من نظام المعلومات التسويقي، حيث يشمل هذا

الأخير كل من (بوفاس و بوخضرة ، 2019، صفحة 26):

1. السجلات الداخلية المرتبطة بتقديم التقارير الدورية اليومية عن العوائد الكلية المترتبة عن النشاط التسويقي؛

2. نظام بحوث التسويق والمتعلق بدراسة الطلب الأولي لدى الزبائن وتحليل المنافسة في السوق

والاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج الترويجي؛

3. نظام الذكاء التسويقي والذي يعتبر أحد مكونات نظام المعلومات التسويقي ونظام فرعي منه، يتصل

ويتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى من أجل انتاج معلومات تسويقية تساعد مدرء التسويق في مجال

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

التحليل، التخطيط، التنفيذ، التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية؛ (وقنوني و راقى، 2022، صفحة 64)

4. نظام دعم اتخاذ القرارات من أجل تفعيل القرارات المتخذة وتحقيق الاستجابة للسوق وكسب الفرص التسويقية. (بوفاس و بوخضرة ، 2019، صفحة 26):

تستخدم نظم المعلومات الإدارية تكنولوجيا المعلومات لجمع وتبادل المعلومات. في حين تعتمد أنواع نظم المعلومات الإدارية على الأقسام والوظائف داخل المؤسسة. تشمل هذه الأنواع: نظام التقارير الإدارية، نظام التحكم في العمليات، نظام دعم اتخاذ القرارات، نظام تقارير التسويق، نظام التعاون المؤسسي، ونظم المعلومات التسويقية. (Semha, 2022, p. 11)

يتم استخدام نظم المعلومات التسويقية لتنفيذ وتتبع فعالية الأنشطة التسويقية والمبيعات. كما تُستخدم هذه النظم في تطوير المنتجات أو الخدمات، وتوقعات المبيعات، وتتبع جداول الإعلانات، والتسعير، وتنفيذ الترويج الفعال للمبيعات. تساعد التقارير التي يتم إنشاؤها بواسطة نظم المعلومات التسويقية والإعلانات الإدارة في تحديد المنتجات أو الخدمات التي يجب التركيز عليها. (Semha, 2022, p. 12).

### المطلب الرابع: أبعاد الذكاء التسويقي حسب Crowley سنة 2005

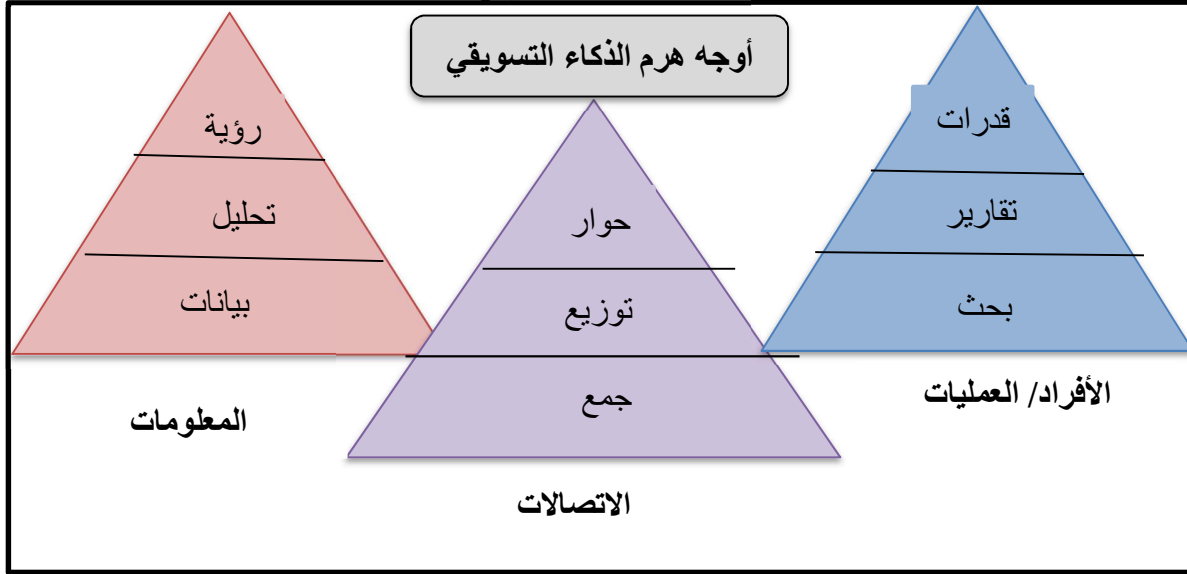
طرح Crowley سنة 2005 نموذج للذكاء التسويقي، يتكون من أربع مكونات فرعية تتكامل فيما بينها لجمع المعلومات عن البيئة التسويقية وتقديمها للإدارة التسويقية للمؤسسة. في هذا المطلب سنتطرق بنوع من التفصيل الى كل ما جاء به هذا النموذج.

#### 1. هرم الذكاء التسويقي حسب Crowley:

أشار (Crowley E. , 2004, pp. 64-68)، إلى أن الذكاء التسويقي هو مصطلح واسع، ويعبر عن المعرفة الشاملة والمستمرة بكل جوانب السوق، وأضاف أن أحسن طريقة لتصوير للذكاء التسويقي هي على شكل هرم، ويتكون هذا الأخير من ثلاث أوجه، وكل وجه من وجوهه يمثل جانباً من الذكاء التسويقي، والشكل (1-6) يوضح ذلك:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الشكل (6-1): هرم الذكاء التسويقي حسب Crowley

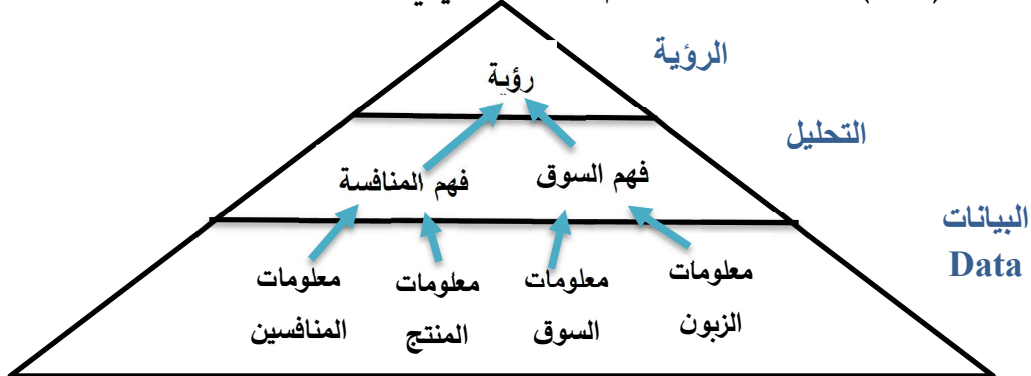


المصدر: (Crowley E. , 2004, pp. 64-68)

من خلال الشكل (6-1)، يتبين أن وجوه الهرم الثلاثة هي المعلومات، والاتصالات، والأفراد/العمليات. تقوم كلٌّ من هذه الجوانب على أساس من القدرات الأساسية، حيث يُمثّل الصعود إلى قمة وجه الهرم زيادةً في القدرات والكفاءة. ويُمثّل الذكاء التسويقي ذروة كلٍّ من هذه المجالات في أعلى مستوياتها. يشكل جمع البيانات أحد اللبّات الأساسية لوجه "المعلومات" في الهرم، لكنه ليس الوحيد، إذ يعتبر جزء فقط من الذكاء التسويقي.

يعتمد الجانب المعلوماتي لهرم الذكاء التسويقي على أساس يتكون من أربعة مجالات أساسية: معلومات المنافسين، ومعلومات المنتج، ومعلومات السوق، ومعلومات العملاء. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7-1):

الشكل (7-1): وجه المعلومات لهرم الذكاء التسويقي حسب Crowley



المصدر: (Crowley E. , 2004, p. 66)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

من الشكل أعلاه، يتبين أن وجه المعلومات لهرم الذكاء التسويقي يتكون من ثلاث مستويات، المستوى الأول وهو قاعدة الهرم ويتعلق بالبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أما المستوى الثاني المتوسط يتضمن المعلومات الناتجة عن تحليل البيانات والتي تحقق للمؤسسة فهم سوقها والمنافسة، بينما المستوى الثالث وهو مستوى أعلى الهرم يتضمن المعرفة التي تساعد مدير التسويق والمسؤولين على وضوح الرؤية واتخاذ القرارات الصائبة. (الطائي و كشكول، 2023، صفحة 303)

يتطلب تحليل معلومات الذكاء التسويقي مجموعة واسعة من المهارات التحليلية، تشمل تحليل الأعمال، ويتضمن الذكاء التسويقي حوارًا مستمرًا بين المحلل وصانع القرار وهو ما يمثل الوجه الثاني الممثل بالاتصالات. يجب على المحلل أن يفهم السوق، والمنافسين الرئيسيين، والديناميكيات المالية للصناعة، وسلسلة القيمة التجارية بالكامل، وغالبًا ما يكون أفضل محلي الذكاء التسويقي ذوي خلفية في الإدارة المالية أو إدارة المنتجات، ويأتي في الأخير وجه الأفراد والعمليات والذي قد يكون الأكثر تحديدًا لاختلاف طبيعة العمل.

ويتضح من خلال الشكل (1-7)، أن وجه المعلومات لهرم الذكاء التسويقي يتكون من أربعة معلومات أساسية هي (Crowley\*, 2004):

**1.1 معلومات المنافسين:** تشير إلى فهم استراتيجياتهم، هيكلهم التنظيمي، محفظة استثمارات المنتجات، وخططهم المستقبلية؛

**2.1 معلومات المنتجات:** تشير إلى فهم المنتجات الموجودة في السوق، وكيفية تسعيرها، والأنشطة التسويقية المصاحبة لها (ترويج، إعلان...);

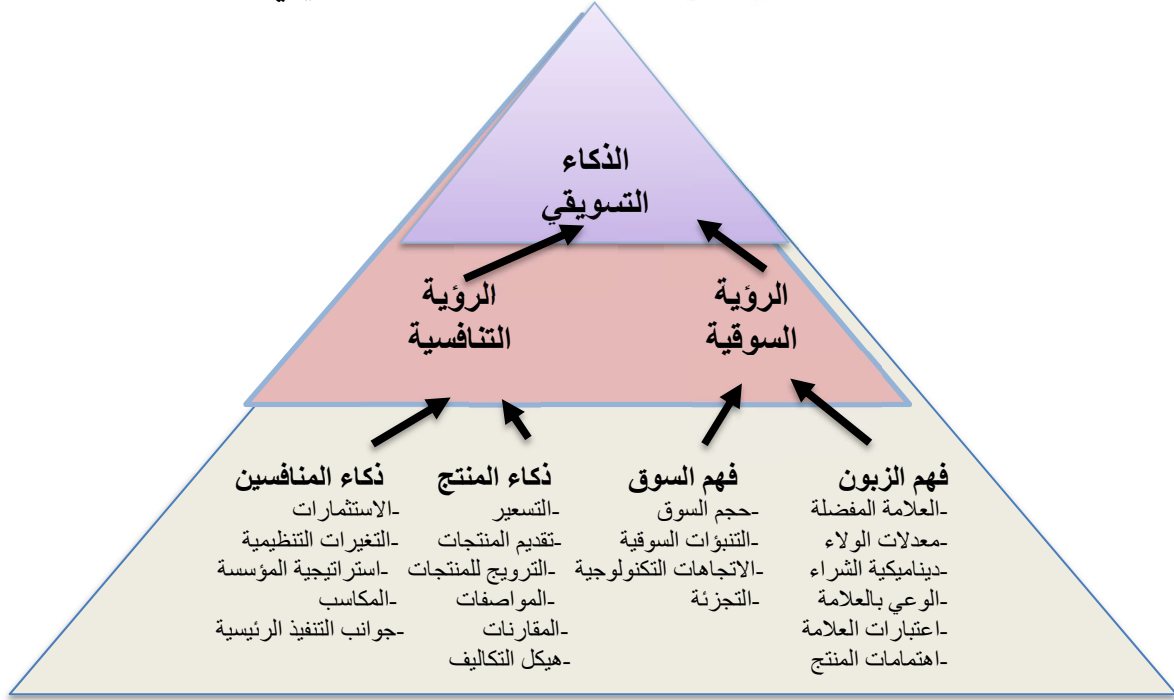
**3.1 معلومات السوق:** فتتضمن رؤية شاملة للسوق، بما في ذلك حجم السوق الحالي، شرائح السوق، اتجاهات الحصة السوقية، والنمو المتوقع للسوق؛

**4.1 معلومات الزبائن:** تعتبر العنصر الأهم، والتي تتضمن فهما كاملاً لتفضيلات الزبائن، وسلوكهم، دوافع الشراء، الولاء للعلامة التجارية، معدلات الرضا، وآراؤهم العامة.

من المهم ملاحظة أن كل مجال من هذه المجالات المعرفية يمكن أن يكون تخصصًا فريدًا في حد ذاته. ومع ذلك، تكمن القوة الحقيقية للمعلومات في دمج كل هذه المجالات لتكوين رؤية متكاملة للسوق، وهي رؤية الذكاء التسويقي كما هو موضح في الشكل رقم (1-8):

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الشكل (1-8): تفاصيل معلومات الذكاء التسويقي



المصدر: (Crowley E. , 2004, p. 67)

يُنتج الذكاء التسويقي فهماً مستمراً وشاملاً للسوق. يتفاعل كل مجال من مجالات المعرفة الأربعة: ذكاء المنافسين، وذكاء المنتج، وفهم السوق، وفهم الزبائن، لتكوين فهم كامل للسوق. ستؤثر استراتيجيات كل منافس على سلوكيات منتجاته، وستؤثر الاتجاهات العامة لنمو السوق وتفاعل القطاعات على الاستراتيجيات، وبناءً على كل ذلك، ستُحرك سلوكيات العملاء ومواقفهم في نهاية المطاف ديناميكيات السوق من حيث معدلات النمو وقبول المنتج. يُعد هذا التكامل بين مجالات المعرفة الأربعة النتيجة النهائية لاستخبارات السوق. يُعد بحث التسويق أمراً بالغ الأهمية وهاماً. (Crowley\*, 2004)

### 2. أبعاد الذكاء التسويقي

رغم وجود العديد من النماذج التي سعت لتوضيح مكونات الذكاء التسويقي، إلا أن نموذج (كرولي، 2005) يُعد الأفضل من بينها. ويُعتبر هذا النموذج الأكثر تفوقاً لأنه يشمل أهم المتغيرات المؤثرة في البيئة والنشاط التسويقي، وهي (الزبون، المنتج، السوق، المنافسون). تمثل هذه المكونات الأربعة العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الأنشطة التجارية في وضع السياسات والاستراتيجيات. كما يوضح (كرولي، 2005) أن

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الذكاء التسويقي يتضمن جمع وتحليل وتوزيع المعلومات المتعلقة بالقطاعات السوقية التي تشارك فيها مؤسستك أو ترغب في المشاركة فيها، ويشمل أربعة عناصر أساسية: ذكاء المنافسين، ذكاء المنتج، فهم السوق، وفهم الزبون". (Semha, 2022, p. 12).

### 1.2 فهم الزبون:

يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر، ففي المنظمات الحديثة يكون تعبير "اعرف زبونك" أهم مصادر العوائد لدى المؤسسة (عباس و يونس، 2023، صفحة 145)، إذ أن الزبون يمثل مركز اللعبة وجوهر العمل التسويقي. لذا أصبح التفوق وفق قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل (زعلان، 2017، صفحة 181) و (فرحاي وآخرون، 2022، صفحة 4).

ويرى (الطائي ح.، 2012، صفحة 434) أن الزبون هو المفتاح الحقيقي للحصول على المعلومات الحقيقية، كونه الحكم النهائي لتقييم جودة المنتج للمؤسسة نفسها أو للمؤسسات المنافسة.

ضمن السياق نفسه، يتضح أن قدرة المؤسسة على إرضاء الزبون يجب أن تكون مبنية على فهم دقيق لاحتياجاته (ديوب و زريقا، 2013، صفحة 293)، حيث تحتاج المؤسسات أن تعرف من هم عملاؤها الحاليون والمحتملون، ولماذا يقومون بالشراء، ومتى وأين وكيف يتم ذلك. كما أنها تحتاج أيضا إلى فهم نواياهم وسلوكهم الشرائي، وصورة المؤسسة في نظرهم، بالإضافة إلى تفاصيل حول احتياجاتهم، رغباتهم، وتفضيلاتهم (Osa, 2014, p. 23). وبعد ذلك يتم توجيه الأنشطة التسويقية بطريقة تحقق رضاه وتساهم في إبعاده. (ديوب و زريقا، 2013، صفحة 293)؛ يُعرف هذا النوع من المعرفة بـ "فهم الزبون"، الذي يُعرّف على أنه جمع وتحليل المعلومات حول الزبائن لتقديم تجربة أفضل لهم. (نصور وآخرون، 2018، صفحة 470)

اليوم، تتيح التكنولوجيا المتقدمة للمؤسسات البقاء بالقرب من الزبائن لضمان الشبكات الفعالة والحصول على الذكاء المحدث حول متطلبات السوق الجديدة. في هذا الصدد، أصبحت إدارة علاقات العملاء (CRM) أكثر أهمية من أي وقت مضى (Nadareishvili, 2018, p. 41)، حيث تساهم بشكل كبير في تعزيز العلاقة مع الزبائن وتحقيق النجاح في الأسواق المتغيرة. بناءً على ذلك، يرى مجموعة من الباحثين أنه وفقًا

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

لخبرة المؤسسات، فإن إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن تعتمد على عدة حقائق تتمثل في (مجدوب و وكمال، 2022، صفحة 61،62):

- أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف ست (6) مرات أكثر من بيع نفس المنتج للزبون المعتاد؛
  - أن الزبون غير الراضي سيقوم بإبلاغ ما بين 8 إلى 10 أشخاص عن تجربته السلبية؛
  - يمكن للمؤسسة زيادة أرباحها بنسبة 85% فقط من خلال زيادة تكرار شراء الزبائن بنسبة 5%، كما أن احتمالية بيع المنتج للزبون المعتاد تكون أعلى بكثير (50%) مقارنة بالزبون الجديد (15%)؛
  - أن 70% من الزبائن الذين لديهم شكاوى سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى إذا تم التعامل مع شكاوهم بسرعة وفعالية؛
  - إن أكثر من 90% من المؤسسات لا تحقق تكاملاً كافياً بين المبيعات والخدمات المدعومة بالتجارة الإلكترونية، بالرغم من أن التجارة الإلكترونية تمثل مصدراً مهماً لتعزيز العلاقات مع الزبائن.
- لتحسين هذا التكامل، تقوم العديد من المؤسسات بمراقبة تفاعلات العملاء مع منتجاتها من خلال وسائل مثل الاستبيانات أو المحادثات عبر الإنترنت، حيث تُعد وسائل التواصل الاجتماعي من أبرز المصادر التي تقدم معلومات حول حاجات الزبائن، أفكارهم، وشكاوهم، مما يساهم في تحسين تجربة الشراء وتعزيز العلاقات مع العملاء. (نصور وآخرون، 2018، صفحة 470)

أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً لدراسة تنوعات الزبائن وتصنيفهم إلى مجموعات، مما يساعد في بناء صورة كاملة عن كل مجموعة من خلال دراسة عاداتهم الشرائية. هذا التصنيف يمكن المؤسسة من التعامل مع كل نوع من الزبائن وفقاً لسلوكياتهم المختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك الزبون الودود، الزبون الثرثار، الزبون المزاجي، الزبون المستقر في رأيه، الزبون المتردد في قراراته الشرائية، والزبون المغرور الذي يصعب إرضاءه.

كلما كانت المؤسسة قادرة على فهم وتلبية احتياجات الزبائن بشكل دقيق، خاصة في التعامل معهم على مستوياتهم المختلفة المعيشية والثقافية، فإنها تحقق العديد من الفوائد (قيدار ، 2021، صفحة 29، 30):

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- الاحتفاظ بالزبائن: يمكن للمؤسسة التفاعل مع رغبات الزبائن بسرعة وديمومة، مما يساعد في الحفاظ على علاقات مستدامة معهم؛
  - خفض التكاليف التسويقية: من خلال تطوير الحملات الدعائية المستهدفة لمنتجاتها؛
  - زيادة التركيز على الزبائن الأكثر شراءً: وفقاً لقانون 20-80، حيث يُنتج 20% من الزبائن 80% من الإيرادات. هؤلاء الزبائن يحتاجون إلى معاملة خاصة لتعظيم تأثيرهم على أرباح المؤسسة؛
  - تحقيق عائد أعلى على الاستثمار: من خلال تحسين الأرباح لكل عملية بيع وتنظيم دورة المبيعات بشكل فعال بين الأقسام.
- وبالتالي فإن فهم الزبائن، يمكن المؤسسة من تطوير أدائها في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، بما يساعدها على بناء علاقة قوية معهم ويضمن استمراريته، نموها وربحيته.

### 2.2 فهم السوق:

تعتبر الأسواق بمثابة المكان الذي يلتقي فيه المنتج أو السوق بأطراف العملية التسويقية الآخرين. غالباً ما تمتاز الأسواق بالتعقيد وعدم التجانس، لذا فإن طبيعة الأسواق تتسم بالتغير، التي تفرضها العديد من المتغيرات (مقري و يحيوي، 2015، صفحة 359)، التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجية التسويقية، حيث يعد نمو السوق، والحصة السوقية، وحجم السوق، وطبيعة الزبائن المحتملين متغيرات بالإمكان التعرف عليها بفهم السوق والتي تقود إلى تكيف مع ظروف السوق لأجل تحقيق الميزة التنافسية. ( اوسو و خطاب، 2019، صفحة 7)، ( محمد و رشيد، 2023، صفحة 395) و (عدنان رؤوف و قصي سالم السالم، 2024، صفحة 110)

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى لفهم السوق بشكل لتتمكن من وضع استراتيجيات فعالة لمواجهة المنافسين وتلبية احتياجاتهم. عدم فهم السوق قد يضعف قدرة الإدارة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة. من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة عند دخول السوق هي نقص المعلومات أو المعلومات غير المؤكدة حول الحصة السوقية وطبيعة الزبائن. كما يعتبر فهم الدوافع الشرائية للعملاء أمراً مهماً لتجزئة السوق أو توسيع الجهود التسويقية. وبالتالي، يعد تقييم تغطية السوق واختراقه خطوة حاسمة لتحديد مدى الحاجة لتوسيع الحصة السوقية أو تعزيز الاختراق مقارنة بالمنافسين. (مجدوب و وكال، 2022، صفحة 62)



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

لنتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك، يجب عليها جمع معلومات استخبارية شاملة تساعد في فهم السوق والعوامل المؤثرة فيه، مما يعزز قدرتها على تقييم تغطيته واختراقه بشكل دقيق، كما يوضح الجدول التالي نوع البيانات والمعلومات التي يجب جمعها لتحقيق هذا الهدف. (مقري و يحيوي، 2015، صفحة 361) و (وقنوني و راقى، 2022، صفحة 110)

جدول (1-5): البيانات والمعلومات اللازمة لفهم السوق

نوعها	مجال البيانات والمعلومات
الخصائص الجغرافية - المناخ - الكثافة السكانية - اللغة السائدة - الأيديولوجية السياسية - الوضع الاقتصادي - الأنماط الثقافية	مقومات أساسية للدولة
توزيع الدخل - استخدام المنتج - الاستيراد - التصدير - مستويات الأسعار	خصائص السوق
الزبائن المحتملين - مواقع تواجدهم - رغباتهم وأنواقهم - عاداتهم الشرائية - دخولهم - الجهات المؤثرة في قراراتهم	الزبائن
طبيعة المنافسة - الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين - تغطية السوق - الطاقة الإنتاجية - نطاق المنافسة (محلية، دولية)	المنافسة
المبيعات المتحققة في الفترة الماضية - تحليل المبيعات الإضافية حسب المنتجات والزبائن وفصول السنة - حجم المبيعات المتوقع لكل مؤسسة - أهداف مراكز البيع	المبيعات
حركة الأسعار - المواد الخام - القوانين الاقتصادية - رؤوس الأموال المتاحة - شروط الدفع وطبيعة الائتمان ومستويات الاقتراض	معلومات وبيانات اقتصادية

المصدر: (مقري و يحيوي، 2015، صفحة 361) و (وقنوني و راقى، 2022، صفحة 110)

باختصار، تلعب معرفة السوق دوراً رئيسياً في تحديد استراتيجية المؤسسة التي تدفعها لتحسين مستوى أدائها والتكيف مع ظروف السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة حصة السوق ومعدل نمو المبيعات. (Jasim Mohammed & Jasim Mohammed, 2023, p. 45)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### 3.2 ذكاء المنتج (الخدمة):

المنتج هو كل ما يتم تقديمه للسوق بغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن، لذلك يجب على المؤسسات تقييم المنتجات المختلفة الموجودة في سوق العمل من حيث خصائصها، وآليات التسعير، والأنشطة الترويجية، والاستراتيجيات، وقنوات التوزيع المستخدمة معها. كما يجب أن تبقى على اطلاع دائم بكل التشريعات والقوانين الحكومية، والتغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على دورة حياة المنتج، وآليات تسعيره، وخصائصه. يعد هذا الفهم العميق للمنتج والمعرفة الجيدة بكل ما يؤثر عليه جزءاً أساسياً من مصطلح "ذكاء المنتج". (الطائي ح.، 2012، صفحة 434) و (نصور وآخرون، 2018، صفحة 470، 471)

يلعب الذكاء التسويقي دوراً مهماً في اتخاذ قرارات مزيج المنتجات، عن طريق معالجة البيانات لتحليل الأداء المحدد لكل منتج في السوق، وتقييم إمكانية تسويق المنتج الحالي، بالإضافة إلى تطوير طرق للحفاظ على المنتجات الحالية عبر توفير معلومات استخباراتية تتضمن: (Crowley J. , 2005, p. 5)

- تحديد نقاط القوة والضعف في مكونات مزيج المنتجات الحالي؛
- اقتراح منتجات جديدة يمكن إضافتها إلى المزيج الحالي؛
- تحديد المنتجات المتقدمة أو التقليدية التي يجب سحبها من السوق؛
- تحديد المنتجات التي تحتاج إلى تطوير ونوعية التطوير المطلوب.

لذلك، تحتاج المؤسسات إلى العمل بشكل مشابه لنظام المناعة في جسم الإنسان، الذي يكون دائماً عرضة لمختلف أنواع التهديدات والمخاطر الناتجة عن البيئة المحيطة. هذه البيئة المتغيرة تتطلب استجابة سريعة وفعالة للتغيرات والظروف الخارجية. في هذا السياق، يلعب المنتج دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يُعتبر حلقة وصل حيوية بين المؤسسة والزبائن. ولذلك، يتطلب الأمر سرعة في جمع البيانات المتعلقة بالأداء وتحليلها ونشرها بشكل منتظم، لتوفير معلومات موثوقة وقيمة. (الحمداني و السالم، 2023، صفحة 163)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### 4.2 ذكاء المنافسين:

يتمثل في المعلومات الدقيقة والشاملة المتاحة في الوقت المناسب عن المنافسين، مما يزود المؤسسات ببيانات ومعلومات تمكّنها من التنبؤ بما سيحدث في بيئتها التنافسية، ويتن ذلك من خلال معالجة مجموعة من القضايا، مثل: تقييم الأداء الحالي للمنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، نواياهم وتحركاتهم في السوق، خططهم المستقبلية واستراتيجياتهم الخاصة بالأسواق المعنية، منتجاتهم الأساسية، سياساتهم التسعيرية، الأسواق الأكثر استهدافاً، حصتهم السوقية، أنشطة التطوير والبحث لديهم، والتحالفات التي ينضمون إليها، (نصور وآخرون، 2018، صفحة 470).

وكل هذه القضايا تمنح المؤسسة القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، فضلاً عن تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة. (ده رون فريدون وغازي، 2022، صفحة 171)

ومن الشائع إلى حد ما هو أن المعلومات التي تخص تصرفات المنافسين تمثل تهديداً أو فرصة بالنسبة للمؤسسة، وتؤدي أيضاً دوراً مهماً في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. (آل مراد وآخرون، 2021، صفحة 64) يرى (Kotler et al., 2017, p. 127) أن ذكاء المنافسين يشمل المراقبة المنهجية، جمع وتحليل المعلومات المتاحة للجمهور عن المستهلكين والمنافسين والتطورات في السوق، بهدف تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتم ذلك من خلال فهم بيئة المستهلك وتقييم وتصنيف تصرفات المنافسين، بالإضافة إلى تقديم إنذارات مبكرة بشأن الفرص والتهديدات. تتنوع تقنيات ذكاء المنافسين من مراقبة سلوك المستهلكين بشكل مباشر إلى اختبار موظفي الشركة، قياس منتجات المنافسين، البحث عبر الإنترنت، ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي. تساعد المعلومات التسويقية الدقيقة المؤسسات على اكتساب رؤى حول سلوك المستهلكين وكيفية تفاعلهم مع العلامات التجارية.

حدد Herring ستة أدوار لذكاء المنافسين، وهي كما يلي (مرزق، 2022، صفحة 494):

- دراسة وتحليل البيئة التنافسية؛
- التنبؤ بتطورات البيئة التنافسية المستقبلية؛
- تحدي الافتراضات الأساسية وطرح الأسئلة الملائمة؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- تحديد وتصحيح نقاط الضعف؛
  - استخدام الذكاء لتعديل وتنفيذ الاستراتيجية في ظل البيئة المتغيرة؛
  - التعرف على اللحظات التي تصبح فيها الاستراتيجيات المتبعة غير قابلة للاستمرار.
- تعتبر هذه الأدوار أساسيات لذكاء المنافسين حيث تساعد المؤسسات على التكيف المستمر مع بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق التفوق والنجاح.

### المبحث الرابع: أساسيات الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

يعد الذكاء التسويقي من العوامل الأساسية تعتمد عليها المؤسسات الفندقية لتحسين استراتيجياتها التسويقية وتلبية احتياجات الزبائن المتزايدة والمتنوعة. سنطرق في هذا المبحث إلى الأنواع المختلفة للذكاء التسويقي، وأدواته المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. إضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء التسويقي في الفنادق.

#### المطلب الأول: أنواع الذكاء التسويقي

يمكن تقسيم الذكاء التسويقي وفقاً للأدبيات النظرية إلى عدة أنواع، وهي كما يلي:

1. **الذكاء التسويقي المركزي:** يعتمد على وجود وحدة مركزية واحدة داخل المؤسسة تتولى جميع أنشطة الذكاء التسويقي. يتم جمع البيانات وتحليلها من مصدر واحد، مما قد يؤدي إلى ازدواجية في بعض المهام وصعوبة في متابعة التغيرات اليومية السريعة في البيئة التسويقية. (علي وآخرون، 2016، صفحة 434)

في الفنادق، يمكن أن تتولى وحدة مركزية واحدة مثل قسم التسويق أو إدارة البيانات مهمة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالضيوف، الاتجاهات الموسمية، وأسعار الغرف، عروض المنافسين وغيرها. لكن قد يواجه هذا النوع صعوبة في متابعة التغيرات اليومية في السوق السياحي، مثل العروض التنافسية، كتخفيضات نهاية الأسبوع، الحجز المسبق، إلخ، مما يؤخر الاستجابة لمتغيرات السوق.

2. **الذكاء التسويقي اللامركزي:** يشير إلى ممارسة أنشطة الذكاء التسويقي من قبل عدة وحدات موزعة داخل المؤسسة أو خارجها. يساهم ذلك في رفع كفاءة المسؤولين فيما يتعلق بالذكاء التسويقي نتيجة إلى التخصص العالي، لكنه يحتاج إلى موارد بشرية ومادية كبيرة. (مجدوب و وكال، 2022، صفحة 60)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

يتناسب هذا النوع مع الفنادق الكبيرة أو السلاسل الفندقية التي تمتلك موارد كبيرة وفرق عمل مدربة، إضافة إلى امتلاكهم لأدوات تقنية مطورة، ويتم توزيع أنشطة الذكاء التسويقي على مجموعة من الوحدات الداخلية والخارجية، حيث يكون لمثل هذه الفنادق الكبيرة القدرة على التنسيق الفعال بين مختلف هذه الوحدات. ويمتلك كل فندق فريقاً مؤهلاً ومتخصصاً في جمع البيانات عن الزبائن المحليين والاتجاهات التسويقية بما يساعد على رفع الكفاءة والتخصيص ويعزز من جودة اتخاذ القرار التسويقي.

3. **الذكاء التسويقي الرسمي:** يتم اتباع قواعد وإجراءات محددة داخل المؤسسة لجمع وتحليل البيانات. يعتمد على هيكل تنظيمي رسمي يستخدم أدوات وتقنيات محددة لتقديم المعلومات لمتخذ القرار. (وقنوني وراقي، 2022، صفحة 64)

نجد أن الفنادق الكبرى تتبع أنظمة رسمية لجمع البيانات مثل قواعد بيانات الزبائن، أنظمة إدارة علاقات العملاء (crm)، تحليل اتجاهات الطلب، دراسة سلوك الحجز، الاستبيانات، بالاعتماد على برامج متخصصة لجمع البيانات من مصادر عديدة. يمنح ذلك اتخاذ قرارات مبنية على تحليل بيانات دقيقة ورسمية.

4. **الذكاء التسويقي غير الرسمي:** لا يعتمد على قواعد مكتوبة، بل يعتمد على التواصل غير الرسمي ووسائل الاتصال المختلفة لمتابعة ما يُنشر من معلومات وأخبار. قد يؤدي ذلك إلى تأخير أو تشويه المعلومات. (دلال، 2017، صفحة 287)

قد تعتمد بعض الفنادق على تطبيق الذكاء الغير الرسمي من خلال متابعة المحادثات والتعليقات غير الرسمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو تتبع ردود الضيوف. فبالرغم من اعتبار هذا النوع مصدرًا سريعًا للمعلومات، غير أنه قد يواجه مشكلات في دقة المعلومات وكذا التأخر في نقل المعلومات أو تشويهها قبل أن تصل لمتخذ القرار.

إن تطبيق المؤسسات الفندقية لهذه الأنواع من الذكاء التسويقي يستوجب منها فهم دقيق لكيفية جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة وعديدة، سواء كانت مركزية أو لا مركزية، غير رسمية أو رسمية. يساهم ذلك في اتخاذ قرارات فعالة، تحسين جودة الخدمة المقدمة، وزيادة رضا الزبائن.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### المطلب الثاني: مصادر الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

تختلف مصادر الذكاء التسويقي باختلاف آراء الباحثين وفيما يلي أهم المصادر المرتبطة بالمؤسسات الفندقية: بتصرف (مهدي، 2018، صفحة 155)

1. **موظفو المؤسسات الفندقية:** يشكل موظفو الاستقبال، وأفراد خدمة الزبائن والحجوزات، مصادر رئيسية ومهمة لجمع المعلومات، لاتصالهم الدائم مع الزبائن. حيث يتمكنون من رصد توقعاتهم واحتياجاتهم. هؤلاء الموظفون يساهمون في تقديم تغذية عكسية مستمرة عن تجارب الزبائن وتفاعلاتهم، وكذلك عن ردود أفعالهم تجاه خدمات الفندق أو العروض الترويجية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر معلومات عن المنافسين المحليين والدوليين، وتحليل التوجهات في القطاع الفندقي، كذلك يمكن جمع المعلومات من الموظفين السابقين بالفنادق المنافسة.

2. **المنافسون:** يمكن أن توفر التقارير السنوية لعدة سلاسل فندقية أو تقارير الفنادق المنافسة، بما في ذلك الخطابات الرسمية والبيانات الصحفية، رؤى قيمة حول استراتيجياتهم التسويقية، أدائهم المالي، المنتجات والخدمات التي يقدمونها، والعروض الترويجية الحالية. بالإضافة إلى الحملات الإعلانية، والتواصل التسويقي، كذلك متابعة المنافسين من خلال مواقعهم الإلكترونية، برامج الولاء، تعد كل هذه المصادر هامة لفهم كيفية تفاعل الزبائن مع المنافسين وتحديد ممارساتهم الفعالة.

3. **الزبائن:** يُعدّ الزبائن الحاليون وحتى المحتملون أحد أهم مصادر الذكاء التسويقي، فيمكن للمؤسسات الفندقية من جمع معلومات حول فيما يتعلق بتفضيلاتهم، انطباعاتهم حول الخدمة المقدمة، توقعاتهم وحتى شكاويهم، من خلال التفاعل المباشر معهم أو من خلال الاستبيانات والمراجعات عبر الإنترنت.

4. **المصادر الحكومية:** في القطاع الفندقي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الإحصائيات السكانية وتقارير الحكومة حول السياحة والإيرادات من القطاعات ذات الصلة. كما يمكن الحصول على معلومات حول الاتجاهات في صناعة السفر والسياحة من خلال تقارير وأبحاث مراكز البحوث الحكومية والصحف الأكاديمية ووسائل الإعلام الجماهيرية.

5. **قواعد بيانات إلكترونية:** يمكن للمؤسسات الفندقية استخدام قواعد البيانات الإلكترونية مثل ذاكرة القرص المضغوط أو قواعد البيانات المتصلة بالإنترنت للحصول على معلومات حول الاتجاهات في صناعة الفنادق،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

عروض السوق كمنصات تحليل السوق السياحي مثل (Statista, Global..)، المنصات الالكترونية المتخصصة مثل (Booking.com, TripAdvisor..) والتي تمكن من استخراج بيانات من خلال تقييمات الزبائن ترتيب الفندق مقارنة بمستوى الطلب والمنافسين، كذلك أنظمة إدارة العلاقة مع الزبائن، أنظمة تحليل البيانات الضخمة.

6. **جهات أخرى:** يمكن أن تشمل هذه المصادر شركاء العمل مثل المطاعم، شركات التموين مؤسسات نقل، منظمي الفعاليات. هؤلاء يمكنهم توفير بيانات قيمة حول تفضيلات الزبائن وخدمات الفندق، مما يساهم في بناء استراتيجيات تسويقية موجهة بشكل دقيق.

7. **الموزعون والوسطاء:** يمكن للمؤسسات الفندقية العمل مع الموزعين والوسطاء، كوكالات السياحة والأسفار ومنصات الحجز الالكترونية، لتقديم حوافز لهم لتوفير معلومات إضافية عن تفضيلات الزبائن واحتياجاتهم.

8. **المكاتب الاستشارية المتخصصة:** تقدم المكاتب الاستشارية المتخصصة في صناعة الضيافة والمراكز البحثية تقارير قيمة حول التوجهات الصناعية والتحول في سلوك العملاء. هذه المعلومات، التي غالبًا ما تكون مقابل ثمن، يمكن أن توفر للفنادق رؤى استراتيجية حول المنافسة وتطورات السوق.

9. **الفريق الوظيفي العامل في إدارة التسويق:** في الفنادق، يعتبر فريق إدارة التسويق مصدرًا مهمًا للذكاء التسويقي، حيث يمتلكون معلومات مباشرة عن تفضيلات الزبائن، العروض الترويجية الفعالة، والتفاعلات اليومية مع الزبائن. هؤلاء العاملون يمتلكون خبرة معمقة حول السوق والمنافسين.

تعتبر هذه المصادر أدوات أساسية للمؤسسات الفندقية لتحقيق النجاح في بيئة تنافسية مستمرة، حيث يساعد الذكاء التسويقي في تحسين القرارات الاستراتيجية وتقديم خدمات مخصصة لاحتياجات الزبائن، مما يعزز التنافسية في السوق.

### المطلب الثالث: البيانات الضخمة كأداة للذكاء التسويقي المستخدمة في المؤسسات الفندقية

في ظل الابتكارات المتسارعة في التقنيات الرقمية، تشهد المؤسسات عامة والفنادق على وجه الخصوص تزايد كبير في حجم البيانات المنتجة يوميًا من مصادر داخلية وخارجية متنوعة البيانات مثل معلومات الحجز

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

والشراء، بيانات النزلاء (مثل التفضيلات، أنماط الإقامة، ووسائل الدفع)، وسجلات التفاعل مع الخدمات الفندقية المختلفة، والتفاعلات عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وغيرها من البيانات المتصلة بالإنترنت.

خلف التدفق الكبير والمتنوع للبيانات بروز مفهوم "البيانات الضخمة"، وهو مصطلح يُستخدم لوصف كميات البيانات التي تتجاوز قدرة قواعد البيانات التقليدية على التخزين، والإدارة، والمعالجة، والتحليل. (البمباوي، 2023، صفحة 1433)

أصبح تحليل البيانات الضخمة جزءاً محورياً من الذكاء التسويقي، حيث بات يُستخدم كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية المدعومة بالبيانات والأدلة، بدلاً من الاعتماد على الحدس. (Prevalova, 2024)

### 1. تعريف البيانات الضخمة:

تعرف "البيانات الضخمة" بأنها البيانات الهائلة والمعقدة الناتجة عن الرقمنة، ومن أجل استنباط معلومات ذات دلالة من البيانات، تعتمد تحليل البيانات الضخمة على أساليب حاسوبية حديثة تبرز بعض الأنماط والاتجاهات والتكرار في مجموعات البيانات. (معامير، 2024، صفحة 720)

وعرفت أيضاً إلى الكم الهائل من البيانات الهيكلية وغير الهيكلية التي يُنتجها الأفراد والشركات والأجهزة. يُمكن تحليل هذه البيانات واستخدامها لاستخلاص رؤى ثاقبة، وتحديد الأنماط، واتخاذ قرارات مدروسة. (Mnyakin, 2023, p. 13)

كذلك تم تعريفها على أنها البيانات ذات الأحجام الضخمة في صور عالية التعقيد، يصعب معالجتها أو تحليلها بهدف الاستفادة منها عبر نظم قواعد البيانات أو التطبيقات الإحصائية التقليدية. (معامير، 2024، صفحة 720)

تتميز البيانات الضخمة بثلاث خصائص وهي: الحجم، والتنوع، والسرعة في إنتاجها، مما تقدم قيمة مضافة للمؤسسات عقب تحليلها، ويمكننا شرحها كالتالي: (Abdel-Aty & Deraz, 2022, p. 57)

أولاً، يشير "الحجم" إلى الكمية الكبيرة والمتنوعة من البيانات التي تتجاوز مجموعات البيانات التقليدية، والتي يمكن للمؤسسة تحليلها لاستخلاص معارف هامة؛

ثانياً، يعكس "التنوع" أنواع البيانات التي تمتلكها المؤسسة عن عملائها، وتشمل البيانات الأولية والثانوية وغير المهيكلة وشبه المهيكلة والمهيكلة، مثل احتياجات العملاء ورغباتهم، ومعرفة درجة ولائهم؛



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

ثالثاً، تُعبّر "السرعة" عن مدى سرعة إنشاء البيانات وتحليلها واستخدامها، وهي سرعة تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة ومواجهة التغيرات في السوق والمنافسين. يُطبق تحليل البيانات الضخمة تقنيات رياضية وإحصائية للتعامل مع الأبعاد الثلاثة للبيانات الضخمة (الحجم، التنوع، السرعة) من أجل استخراج رؤى عملية مهمة تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات. كما يمكن من خلاله جمع ودمج وتحليل مجموعة كبيرة من البيانات المتنوعة في الوقت نفسه، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة ورفع الأداء.

ويُعد تحليل البيانات الضخمة عملية منهجية تحقق العديد من الفوائد للمؤسسات، حيث يُساهم في خلق قيمة أعمال من خلال تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تسريع الإجراءات والعمليات المرتبطة بتنفيذ المهام. كما يُمكن الفنادق من التعرف على تفضيلات العملاء الخفية، وتحديد العوامل المؤثرة في ولائهم ورضاهم، ودراسة أنواع جديدة من العملاء، مما يُفضي إلى فرص وأسواق جديدة ومتطورة، تُساهم بدورها في تحقيق مزايا تنافسية.

### 2. أشكال البيانات الضخمة في الفنادق:

تُنتج الفنادق كميات هائلة من البيانات يوميا من مصادر متعددة، مثل تفاعلات العملاء، معلومات الحجز، التقييمات الإلكترونية، الكاميرات، تطبيقات الهواتف، ومنصات التواصل الاجتماعي (Tymoshchenko, 2024)، وصولاً إلى الإيرادات ومعدلات الإشغال. يُمكن تسخير هذه البيانات لتحسين تجارب العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإيرادات (Mnyakin, 2023, p. 13). نظراً للحجم الكبير لهذه البيانات وتنوعها، فإنها تستدعي مساحات تخزين كبيرة من أجل إدارتها، مما يجعل الحوسبة السحابية خياراً مثالياً لتخزين ومعالجة هذه البيانات بكفاءة عالية وفي الوقت الحقيقي. (معامير، 2024، صفحة 721)

كما أن تعدد وتنوع أشكال البيانات الضخمة في الفنادق كما يوضحه الشكل (1-9)، سواء كانت بيانات تشغيلية، أو ناتجة عن تفاعل النزلاء، أو من أجهزة الاستشعار، أو حتى بيانات من التعهيد الجماعي\*، تمكّن

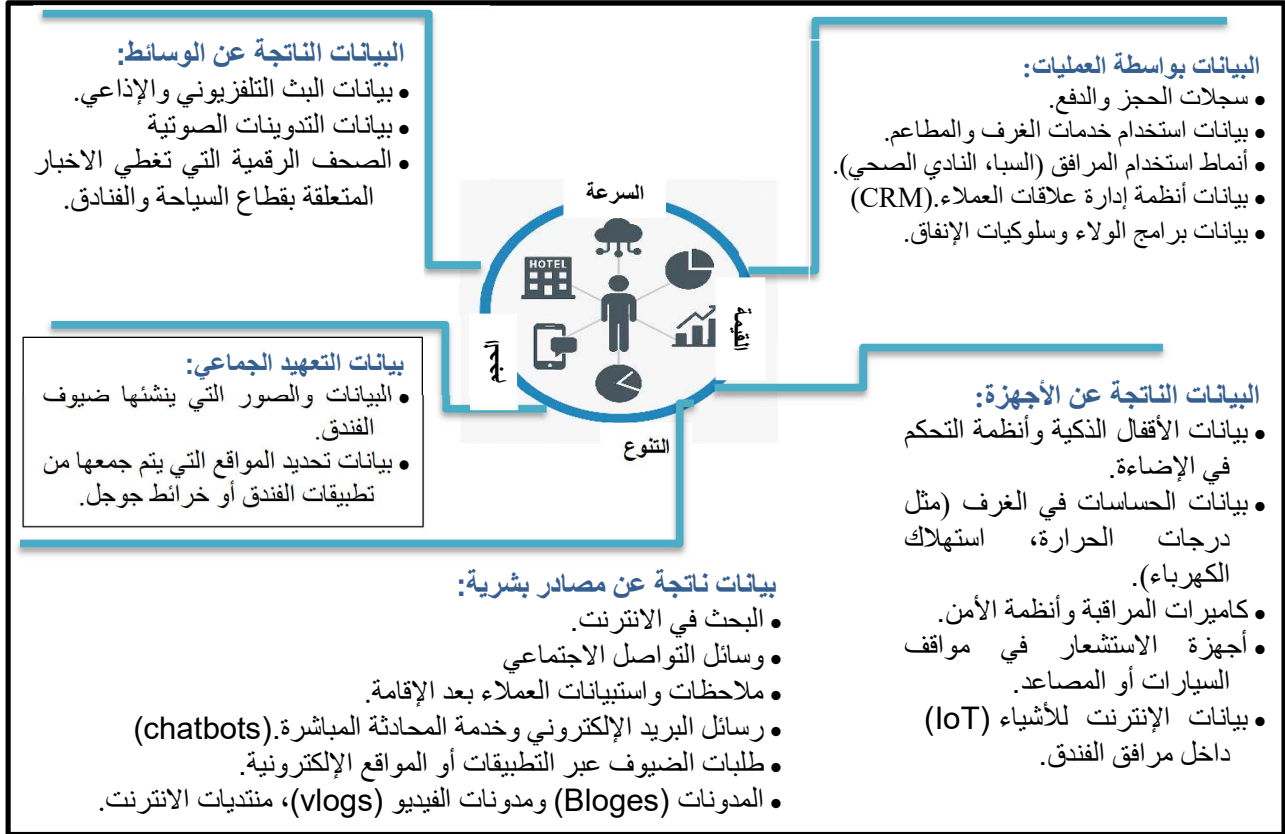
---

\* **التعهيد الجماعي:** هو حل مبتكر لحل المشكلات يسخر الذكاء الجماعي والمهارات المتنوعة لمجتمع كبير، يُعرف باسم "الحشد". وغالباً ما تتم هذه العملية عبر الانترنت، تهدف للمساهمة في حل أداء مهام أو جمع معلومات أو تقديم أفكار، عوضاً من الاستعانة فقط بالموظفين الداخليين أو المخصصين.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الفنادق من اكتساب رؤى أعمق حول سلوك الضيوف واحتياجاتهم. ويمكن لهذه البيانات المساهمة في تطوير الخدمات وتحسين جودة الإقامة، بل وحتى في تصميم استراتيجيات تسويق ذكية تستهدف الفئات المناسبة في الوقت المناسب. **بتصرف (معامير، 2024، صفحة 721)**

الشكل (9-1): أشكال البيانات الضخمة في الفنادق



المصدر: (معامير، 2024، صفحة 721)

من خلال الشكل (9-1)، يتبين أنه يوجد تنوع كبير لأشكال البيانات التي تستخدم في تحليل البيانات وتشكل ذكاء من خلال استخلاص رؤى دقيقة من بيانات العملاء والسوق، وتساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة، تقلل المخاطر وتُعزز الأرباح وتُحافظ على قدرة الفندق على الابتكار في بيئة تنافسية متغيرة. (

Nadareishvili, 2018, p. 41)

ولا تكتسب البيانات الضخمة قيمة حقيقية إلا عندما يتم دمج المعلومات من مختلف المصادر داخل بنية تحتية رقمية موحدة (مثل شبكات الاتصالات والحوسبة السحابية)، مما يعزز قدرتها على التحليل والتنبؤ وتقديم خدمة مخصصة تلبي توقعات النزلاء في بيئة ضيافة شديدة التنافسية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

فتحليل البيانات الضخمة يمكّن الفنادق من استخلاص رؤى وباستخدام أدوات تحليل متقدمة، تُحوّل هذه البيانات إلى استراتيجيات تسويقية فعّالة تُقلّل المخاطر، وتُعزّز الأرباح، وتُحافظ على قدرة الفندق على الابتكار في بيئة تنافسية متغيرة. (Nadareishvili, 2018, p. 41)

### 1.2 أنواع البيانات الضخمة التي تساهم في فهم سلوك الزبائن في الفنادق:

قدم (Zarezadeh et al., 2022, p. 7)، مجموعة من أنواع البيانات الضخمة والتي يرى أنها تقدم وجهات نظر فريدة في فهم سلوك الزبون، وأن معظم الأدبيات التي تستخدم تحليلات البيانات الضخمة في مجال السياحة تستخدم عمومًا ثلاثة مصادر نشأت منها البيانات والمتمثلة في المحتوى الذي أنشأه المستخدمون، والمعاملات (العمليات) والأجهزة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (1-6): أنواع البيانات الضخمة في قطاع الفنادق

المصادر المهيمنة	أنواع البيانات	الصفات/الخصائص
البيانات التي يُنشئها المستخدمون	المراجعات عبر الإنترنت، التقييمات، صور، مقاطع فيديو	فهم آراء الأفراد، مشاعرهم، عواطفهم، حالاتهم المزاجية وتفاعلاتهم.
بيانات المعاملات	الحجز والشراء عبر الإنترنت، زيارة صفحة الويب، البحث على شبكة الإنترنت، بيانات سلة الزبائن الزبائن، بيانات حركة المرور المعلومات	يساعد في فهم سلوكيات السياح والتسويق السياحي مثل: الطلب السياحي، الطلب الفندقية، وتدفقات السياح.
بيانات الأجهزة	بيانات نظام تحديد الموقع، بيانات البلوتوث، بيانات تجوال الهاتف المحمول	تتبع الحركات الخاصة للسياح لفهم سلوك السائح في المكان والزمان.

المصدر: (Zarezadeh et al., 2022, p. 7)

يوضح الجدول (1-6) أن تنوع مصادر البيانات الضخمة التي تُستخدم في قطاع الفنادق لا سيما المحتوى الذي ينشئه المستخدمون، وبيانات المعاملات، وبيانات الأجهزة، في تعزيز فاعلية الذكاء التسويقي داخل الفنادق من خلال دعم اتخاذ القرار المبني على فهم دقيق لسلوك وتفضيلات النزلاء.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

ينصبّ اهتمام الفنادق في تحليل رضا وتجربة الضيوف على المحتوى الذي ينشئه المستخدمون، خاصة المراجعات والتقييمات الإلكترونية، كما بدأت الصور الرقمية تكتسب أهمية متزايدة لما تحمله من معلومات مرتبطة بالمستخدم والموقع والزمن.

أما بيانات المعاملات مثل الحجوزات وسجلات التصفح فتلعب دوراً مهماً في فهم الطلب السياحي وسلوك الشراء. في حين تتيح بيانات الأجهزة مثل تحديد الموقع (GPS) والبلوتوث وبيانات التجوال، تتبع الأنماط المكانية والزمانية لتحركات النزلاء، مما يعزز دقة التحليل السلوكي داخل البيئة الفندقية. (Zarezadeh et al., 2022, p. 6)

### 3. دور البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية الذكاء التسويقي في الفنادق:

أصبحت المؤسسات الفندقية تعتمد بشكل متزايد على تحويل البيانات الضخمة المتوفرة لديها إلى أصول استراتيجية تساهم في دعم عملياتها واتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة. ويُعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات التي تُسهم في هذا التحول، إذ يُعرّف بأنه نظام حاسوبي متقدم يحاكي السلوك البشري في مجالات مثل اتخاذ القرار، والتعلم الذاتي، والتفاعل مع البيئة، ويتميز بقدرته على حل المشكلات المعقدة بكفاءة تفوق القدرات البشرية في بعض الحالات. (بوزيدي، 2024، صفحة 321)

يُعد تحليل البيانات الضخمة أحد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال التسويقي، إذ تعتمد المؤسسات على تقنيات الذكاء الاصطناعي لاستقراء أنماط سلوك العملاء، ورصد تقلبات السوق، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يتيح لها اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة (البمباوي، 2023، صفحة 1446). ويعود ذلك إلى أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة هي علاقة تكاملية طردية؛ فكلما زادت كمية البيانات التي تتم معالجتها، ازدادت دقة وفعالية نماذج الذكاء الاصطناعي. (معامير، 2024، صفحة 722) وفي السنوات الأخيرة، ازداد الاهتمام باستخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لتعزيز الذكاء التسويقي في المؤسسات، بما في ذلك الفنادق، حيث بدأت العديد منها في استثمار موارد كبيرة لتطوير أدوات متقدمة تساعد في استخراج القيمة من البيانات غير المنظمة. وتهدف هذه الأدوات إلى تحسين جودة القرارات التسويقية، وزيادة ولاء العملاء، وخلق قيمة تجارية ملموسة. (RADY et al., 2021, p. 158)

يُحقق تبني تحليل البيانات الضخمة مجموعة من الفوائد الجوهرية للمؤسسات، من أبرزها تعزيز الإنتاجية، والتنبؤ بالمخاطر، وتحليل القيم غير المرئية للبيانات، مما يُسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة رضا

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

العملاء وولائهم، وتعزيز القدرة الديناميكية والميزة التنافسية على المدى الطويل. (Abdel-Aty & Deraz, 2022, pp. 57, 58)

وفي القطاع الفندقي على وجه الخصوص، يبرز تحليل البيانات الضخمة كأداة مهمة تدعم الذكاء التسويقي، من خلال إتاحة الوصول إلى معلومات آنية تُسهم في اتخاذ قرارات تسعير أكثر كفاءة ودقة، وتحقيق تحليل تكتيكي واستراتيجي محسّن. كما يلعب دوراً مهماً في إدارة الإيرادات بكفاءة من خلال تقديم بيانات تحليلية يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية تُستخدم في التخطيط واتخاذ القرارات المستقبلية. (RADY et al., 2021, p. 158)

### المطلب الرابع: تحديات ممارسة الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

ساهم التقدم التكنولوجي في توفير وفرة المعلومات والرؤى التحليلية، والتي أشار إليها كل من (Vriens and Brazell, 2013) بـ "تسونامي البيانات"، والتي يمكن أن تكون ذات قيمة بالنسبة للمؤسسات في البلدان المتقدمة. ولكن هذه الوفرة، بالنسبة للبلدان النامية، لا تزال في تحدي كبير فيما يتعلق بالمهارات وقدرة المؤسسات على تحويل البيانات إلى ميزة تنافسية وتفسير المعلومات لعمل معين. (Nadareishvili, 2018, p. 40)

تواجه المؤسسات الفندقية عدداً من التحديات التي تعرقل تفعيل الذكاء التسويقي بشكل فعال. من أبرز هذه التحديات القناعة بالحل الواحد، والخوف من التغيير، والاستخفاف بالأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية وبالتالي تشكل عقبة كبيرة للذكاء التسويقي. كما أن الاعتقاد السائد بأن الحلول يجب أن تظل ضمن الأطر التقليدية يجعل المؤسسات أقل استعداداً لتبني الذكاء التسويقي. (السرhan، 2021، صفحة 339)

وعلى هذا الأساس قدم (وقنوني و راقى، 2022، صفحة 111، 112)، مجموعة من الأسباب التي صعبت على المؤسسات الفندقية امتلاك الذكاء التسويقي واستخدامه بفعالية وكفاءة وهي:

- تدفق المعلومات الكثيف والمتغير حول البيئة التسويقية شكل عبئاً إضافياً على إدارات الفنادق، نظراً لصعوبة تحليل هذه البيانات في الوقت المناسب، وبالتالي تتأخر القرارات، مما يضعف الاستجابة السريعة للفرص أو التهديدات؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

- تعقيد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء التسويقي داخل الفندق، فتعدد مصادر المعلومات وتنوعها أدى إلى تفاقم هذا التحدي وتعقيد شبكات الاتصال، مما نتج عنه تأخير في وصول المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المحدد؛
  - صعوبة تنبؤ المؤسسات الفندقية بالتحولات المستقبلية في البيئة التسويقية كنموها وتطورها، الأمر الذي يجعلها أقل استعداداً للاستجابة السريعة والفعالة؛
  - تعقد البيئة وسرعة تغيرها، يستدعي وجود أنظمة مرنة ومتعددة التوجهات قادرة على فهم التغيرات العميقة وتحليل آثارها على نطاق واسع، فالفنادق التي تعتمد على استراتيجية واحدة يصعب عليها استخدام الذكاء التسويقي؛
  - الاستخدام الاستراتيجي لمخرجات الذكاء التسويقي يتطلب دقة عالية، حيث أن أي خطأ في تفسير البيانات قد يؤدي إلى قرارات خاطئة تُكلف الفندق خسائر كبيرة. كل هذه التحديات تستوجب من إدارات الفنادق تطوير آليات مرنة وحديثة لرصد المتغيرات البيئية، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح التنظيمي، لضمان استثمار الذكاء التسويقي بشكل فعال يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- فيما أضاف (Zarezadeh et al., 2022, p. 4) بتصريف، مجموعة من التحديات خاصة فيما يتعلق باستخدام الذكاء التسويقي في الفنادق التي تعتمد على تحليل البيانات الضخمة، ومنها:
- سوء تفسير البيانات: إن تزايد اعتماد الفنادق على البيانات الضخمة وتوفرها، لا يضمن بالضرورة تحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق، إذ تُعد صعوبة تحليل وتفسير هذه البيانات، خصوصاً غير المنظمة مثل المراجعات الإلكترونية، من أبرز التحديات التي تعوق فعالية الذكاء التسويقي، وقد تؤدي إلى قرارات غير دقيقة وتأخير في الاستجابة للتغيرات السوقية؛
  - مخاطر الخصوصية والأمان: استخدام البيانات الضخمة يزيد من احتمالية حدوث خروقات أمنية تؤثر على بيانات النزلاء، مما ينقص الثقة بالعلامة الفندقية؛
  - نقص الموارد البشرية والتقنية المتخصصة، التي تسهم في الاستفادة الكاملة والدقيقة من البيانات الضخمة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، توصلنا إلى أن الذكاء التسويقي لم يعد خيارًا تكميليًا للمؤسسات، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا ضروريًا لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فهو يركّز على العملية اليومية والمستمرة لجمع البيانات، إذ تُعدّ البيانات في عصرنا الحالي؛ كما قال عالم البيانات البريطاني Clive Humby "نَظْمُ المستقبل".

اذ يُعدّ الذكاء التسويقي نظامًا وقائيًا يزوّد المؤسسات بالبيانات المهمة حول البيئة التي تنشط فيها، من خلال رصد، وجمع، ومعالجة، وتحليل كل المعلومات المتعلقة بزيائنها، ومنافسيها، ومزيج خدماتها، ومتطلبات السوق، وتوزيعها على المسؤولين في الوقت المناسب، مما يتيح تحديد الفرص التسويقية، واتخاذ قرارات فعّالة، وتحسين الاستراتيجيات، وتحقيق التفوق التنافسي.

ينتج هذا التفوق من خلال التكامل بين مكوناته الأربعة: "فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، وذكاء المنافسة"، والتي توفر معلومات دقيقة حول البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة، لا سيما عند تبني أدوات متقدمة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، اللذين يُسهمان في تعزيز كفاءة الذكاء التسويقي ودقته. وعليه، فإن الاستثمار في تبني الذكاء التسويقي داخل المؤسسات عامة، والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص، أصبح عاملاً رئيسيًا في تشكيل مستقبلها.

## الفصل الثاني:

### الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

### تمهيد:

في ظل بيئة تنافسية مضطربة وسريعة التغير، تواجه المؤسسات، لا سيما الفندقية، تحديات متزايدة تتعلق بتلبية حاجات الزبائن المتغيرة وتحقيق التميز في الابتكار والكفاءة في الوقت ذاته. وفي هذا السياق، برزت البراعة التسويقية كنهج استراتيجي يدمج بين استكشاف الفرص التسويقية، استغلالها، وتعزيز المرونة التسويقية، بما يمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات والاستفادة من مواردها بفعالية.

انطلاقاً من هذه الأهمية، أصبحت البراعة التسويقية تمثل محوراً أساسياً للدراسات والاهتمام الأكاديمي والإداري على حد سواء، باعتبارها أداة فعالة تمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات السوقية وضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بناءً على ذلك، تم تخصيص هذا الفصل للتعلم في البراعة التسويقية من خلال:

- **المبحث الأول:** مدخل عام للبراعة التسويقية
- **المبحث الثاني:** أساسيات البراعة التسويقية
- **المبحث الثالث:** فعالية البراعة التسويقية
- **المبحث الرابع:** أبعاد البراعة التسويقية

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

### المبحث الأول: مدخل عام للبراعة التسويقية

تمثل البراعة التسويقية نهجاً شاملاً يمكن المؤسسات من تعظيم الاستفادة من مواردها الحالية مع اكتشاف وتطوير أساليب جديدة لتعزيز عملياتها وإضفاء مرونة تسويقية تزيد من فعاليتها. وتتيح هذه المقاربة تحقيق ميزة تنافسية قوية، تدعم قدرتها على البقاء والنمو في بيئات عمل مليئة بالتحديات والتغيرات المستمرة. إن التركيز على هذا المفهوم يمثل خطوة استراتيجية نحو بناء مؤسسات قادرة على التكيف والابتكار، وتحقيق الاستدامة.

### المطلب الأول: مفهوم البراعة التسويقية

تهدف المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير قدراتها التسويقية والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق. وتعد البراعة التسويقية أحد العوامل الأساسية التي تساعد في ذلك، حيث تمكن المؤسسات من التكيف مع التطورات التكنولوجية وتغيرات في تفضيلات المستهلكين، وكذا تساعد على ابتكار استراتيجيات تسويقية متميزة واستغلال الفرص المتاحة. وفي هذا السياق، سنطرق من خلال هذا المطلب إلى التعمق في مفهوم البراعة التسويقية وخصائصها.

#### 1. تعريف البراعة والبراعة التسويقية:

لغويًا، تعني البراعة التميز والإتقان والتفوق. وفي قاموس أكسفورد، تشير إلى القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة، وفي إطار العمل، تشير إلى درجة تحقيق التوافق والتوازن بين وجهات النظر المتنافسة من أجل تحقيق هدف معين. (Liang a et al., 2019, p. 3)

اشتقت كلمة البراعة (Ambidexterity) اصطلاحاً من الكلمة اللاتينية الأصل (ambos)، والتي تعني كليهما أو على حد سواء، إذ تعبر عن قوة استعمال اليدين أو الشخص القادر على استخدام كلتا يديه معاً بسهولة متساوية واستعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج الوجهة الصادق في الأعمال الماكرة وبطريقة من الصعب جدا اكتشاف نيتهم الحقيقية. (جاسم محمد، 2023، صفحة 61)

تم تعريف البراعة على أنها مفهوم يمثل قدرة المؤسسة على دمج مختلف مراحل العملية الإبداعية بفعالية، مع تحقيق توازن ديناميكي بين المرونة، التكيف، والمنافسة في السوق. كما تعكس البراعة قدرة المؤسسة على

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

استكشاف فرص جديدة واستغلال القدرات الحالية بشكل متزامن، مما يتيح تحقيق أداء مستدام وتعزيز الميزة التنافسية (خلف حسين حمود، 2023، صفحة 40).

أما (أشمرى، 2019، صفحة 77)، فأشار إلى أن البراعة تعبر عن القدرة الديناميكية التي تمكن المؤسسات من استكشاف الفرص المستقبلية في بيئة الأعمال واستثمارها بفاعلية، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص قابلة للاستغلال، مما يعزز من مرونتها وفعاليتها في مواجهة التحديات. وتباعاً لما سبق، يمكن تعريف المؤسسات البارة بأنها تلك المؤسسات القادرة على تحقيق توازن بين استثمار مقدراتها الحالية واستكشاف الفرص الجديدة بشكل متزامن، مما يمكنها من الحفاظ على كفاءتها التشغيلية والابتكارية في آن واحد (Palm & Lilja, 2017, p. 4).

كما أوضح (Chen et al., 2016, pp. 2, 3)، أن اكتساب المؤسسات للبراءة يجعلها مؤهلة لاستغلال مقدراتها الحالية، مثل تحسين المهارات المستخدمة في تطوير المنتجات، تعزيز تجربة العملاء، وإعادة استخدام التكنولوجيا القائمة. في الوقت ذاته، تستطيع هذه المؤسسات استكشاف فرص جديدة تشمل تبني تقنيات حديثة، تطوير مهارات مبتكرة، وتعزيز الإبداع. إن تحقيق هذا النوع من البراعة يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، حيث يتيح للمؤسسات البراعة المواءمة بين الاستكشاف والاستثمار بنجاح عبر الاستفادة المثلى من مواردها ومعرفتها بطرق تكاملية تدعم النشاط الحالي والمستقبلي معاً.

أما فيما يخص البراعة التسويقية (Marketing Ambidexterity) فإن الأبحاث السابقة تشير إلى أنها تمثل تركيزاً مزدوجاً يشمل استغلال التسويق واستكشاف التسويق، وهما عنصران أساسيان في كيفية استغلال المؤسسات للأصول السوقية وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية (Ramadani et al., 2024, p. 642).

أما الفكرة الأساسية لبراءة التسويق توضح قدرة المؤسسات على تحقيق التوافق بين الاستغلال والاستكشاف ومرونة العمليات التسويقية في الوقت ذاته. مما تتيح هذه البراعة تعزيز مستوى قدرات المؤسسة من خلال تحقيق توازن دقيق بين استغلال القدرات الحالية وتعزيزها، وبين التوسع في المعرفة لمواكبة الطلبات المستقبلية. تساهم هذه البراعة في تمكين التسويق الذكي حيث يصبح استخدام المعرفة بشكل استراتيجي أداة لدعم الابتكار وتعزيز الربحية (Ahmed & Ismail, 2019, p. 262).

ويؤكد (Walrave et al., 2017, p. 1148) أن الاهتمام المفرط بالاستكشاف على حساب الاستغلال قد يقود إلى نتائج جيدة على المدى الطويل إلا أنه يعتبر مكلفاً للغاية ويرتبط بدرجة عالية من

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

المخاطرة؛ لأن نتائجه غير مؤكدة ويطلق عليه "فخ الفشل"، بينما التركيز المتزايد على الاستغلال مقارنة بالاستكشاف قد يساعد في تحقيق نتائج قصيرة الأجل ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق تغيرات جذرية، ومن ثم إصابة المؤسسة بالجمود على المدى الطويل لذا يطلق عليه "فخ النجاح". وقد ظهرت البراعة التسويقية كمتغير أساسي يمكن المؤسسات من تحقيق التميز التسويقي، نتيجة للتطورات الحاصلة والمتسارعة في مجالات عديدة، والسعي المستمر للمؤسسات للتميز والريادة في السوق (Jing & Duan, 2013, p. 3).

ووفقاً لما أورده (خاطر، 2019، صفحة 224)، فإن نجاح المؤسسات وبقائها في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة مرهون باعتماد أساليب واستراتيجيات عمل وسلوكيات فريدة ومتميزة، هذه الأساليب يجب أن تمكن المؤسسات من تحقيق توازن دقيق بين تلبية متطلبات السوق الحالية واحتياجات العملاء الراهنة من جهة، وبين استغلال الفرص التسويقية المتاحة لتحقيق أهداف قصيرة الأجل. وفي الوقت ذاته، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع التحولات المستقبلية في السوق، وتلبية احتياجات العملاء المحتملة، واستكشاف الفرص التسويقية المستقبلية لتحقيق أهداف طويلة الأجل. إن تحقيق هذا التوازن في التركيز بين المواءمة مع الحاضر والتكيف مع المستقبل، وبين التسويق القائم على الاستغلال والتسويق القائم على الاستكشاف، أو بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، هو ما يُجسد مفهوم البراعة التسويقية.

تعددت المفاهيم المرتبطة بالبراعة التسويقية، حيث لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لهذا المفهوم بسبب اختلاف الأطر النظرية التي تناولته. ويعود هذا الاختلاف إلى تباين توجهات الباحثين، وتعدد السياقات التي أجريت فيها الدراسات، فضلاً عن اختلاف المنظورات الأكاديمية والتطبيقية لهذا المفهوم.

لذا، سنستعرض في الجدول (1-2) مجموعة من التعاريف التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب، والتي تسلط الضوء على مفهوم البراعة التسويقية من زوايا مختلفة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لهذا المفهوم.

### الجدول (1-2): مفهوم البراعة التسويقية من منظور عدد من الباحثين والكتاب

الرقم	الباحث/السنة	البراعة التسويقية
1	(Xu et al., 2016, p. 118)	هي مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والقدرات الموجودة لدى المؤسسة لتحقيق اختراقات قائمة على أساس تطوير منتجات جديدة قادرة على إحداث تغيرات واضطرابات لدى المنافسين

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

		على المدى البعيد وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون وتقود لمزيد من الاستقرار التسويقي للمؤسسة.
2	(الطائي و الكلابي، 2017، صفحة 1003)	عبارة عن استراتيجية رائدة تساهم بتطوير الأعمال للكشف عن الفرص الجديدة واستثمارها بطريقة تقود لتحقيق الاستقرار التنافسي من خلال استكمال عمليات البحث والتطوير اللازمة لتحويل الأفكار الجديدة لمنتجات بخصائص متميزة.
3	(جاسم محمد الذجاوي، 2019، صفحة 65)	هي استراتيجية الفن تركز على تحقيق التوازن الفعّال بين القدرات التسويقية الاستكشافية والاستغلالية داخل المؤسسة. وتعتمد على توظيف الموارد النادرة المتاحة ورأس المال الفكري بشكل ديناميكي لاستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها، مما يضمن بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة. كما تسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، مما يعزز الاستدامة والنمو في السوق.
4	(Ahmed & Ismail , 2019, p. 266)	هي قدرة المؤسسة على الجمع بين الاكتشاف، الاستغلال، والمرونة التسويقية في آنٍ واحد، بطرق تسهم في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات. يتحقق ذلك من خلال التوازن بين استغلال القدرات الحالية والاستفادة منها، إلى جانب استكشاف المعرفة الجديدة للاستعداد لمتطلبات المستقبل وتحقيق المرونة التسويقية وحصد الأرباح. وعلى هذا الأساس، يتعين على معظم المؤسسات أن تسعى للبراءة من خلال توظيف المعرفة واستثمارها بفعالية.
5	(أحمد محمد محمد، 2020، صفحة 493)	القدرة على فهم واستيعاب احتياجات الأسواق والعملاء الحاليين، مع السعي لاستكشاف الأسواق الناشئة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة للعملاء في المستقبل. تتمثل هذه البراءة في تحقيق توازن بين استغلال المنتجات أو الخدمات والكفاءات الحالية، وبين استكشاف الأفكار الابتكارية التي تسهم في تقديم منتجات أو خدمات جديدة. بذلك، تصبح البراءة التسويقية أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من تلبية احتياجات الحاضر مع الاستعداد لمتطلبات المستقبل، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

6	(SHANAN THABIT, 2021, p. 293)	هي اتجاه تسويقي فعال لخلق حالة من التوازن بين أنشطة التسويق المختلفة في استكشاف واستغلال الفرص التسويقية التي تدعم وتعزز قدرة التسويق على التكيف والمرونة في تقديم قيمة مستدامة ومتوافقة مع احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين.
7	(He et al., 2021, pp. 3,4)	هي قدرة المؤسسة على استخدام أساليب متعددة لتوليد وتطوير المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة للمؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. تعتمد هذه البراعة على استغلال القدرات الحالية للمؤسسة مع استكشاف قدرات جديدة في الوقت ذاته. ويتجلى ذلك في تكامل الموارد الداخلية والخارجية من خلال أنشطة تسويق تحويلية تهدف إلى تطوير أسواق جديدة تختلف في قواعدها ومعاييرها وممارساتها عن الأسواق الحالية، مما يتيح فرصاً جديدة و يتيح استكشاف مجالات أعمال مبتكرة.
8	(الياسري و العامري، 2022، صفحة 247)	أنها استراتيجية تسويقية تتمثل في قدرة المؤسسة على التعامل مع معطيات البيئة من خلال قيامها في الوقت نفسه بالاستثمار الامثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية للوصول إلى النجاح التنظيمي والتسويقي للمنظمة.
9	(Sharafany & Sadiq, 2023, p. 4553)	هي استراتيجية الإدارة الماهرة للتوازن بين القدرات التسويقية الاستكشافية والاستغلالية التي تمتلكها الشركة، وكذلك القدرة على استخدام الموارد النادرة المتاحة ورأس المال الفكري لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها من أجل البقاء في البيئة الخارجية وبناء علاقات طويلة الأمد.
10	(شرفاني، 2023، صفحة 36)	تمثل القدرة على موازنة إمكانات المؤسسة الحالية والمستقبلية، من خلال تحسين المعرفة الحالية للمؤسسة واستغلالها بفاعلية وبشكل مستمر، إلى جانب إنشاء معرفة جديدة بفاعلية. كما تضمن هذه البراعة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تطرأ على بيئتها.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

11	(Saleh et al., 2023, p. 12)	هي استراتيجية فريدة ومتميزة تساهم في تحسين أعمال المؤسسة واكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنافسي.
12	(حجي وآخرون، 2024، صفحة 499)	هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال البعدين الرئيسيين أولهما الاستكشاف في مجال المنتجات الحالية وبالتحالف مع شركاء البحث والتطوير لصنع المنتجات الجديدة، والبعد الآخر هو الاستغلال في مجال الأسواق أي يتم التركيز على أن تكون تكاليف الانتاج منخفضة والمنتجات التي يتم إنتاجها بأعلى جودة، لذا فالبراءة التسويقية هي علم وفن يستطيع من يفكر بها أن يدرس الحالة النفسية للزبون وأن يدرس ما يفكر به عقله الباطن كي تستطيع ترجمة أفكاره وجذبها إلى منتجات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا هو رونق الابداع في عملية البراءة التسويقية.
13	(عبد الرسول وآخرون، 2024، صفحة 111)	هي قدرة تسويقية تركز على استكشاف البيئة الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، إلى جانب تعظيم الاستفادة من الموارد الداخلية والمعرفة لتحقيق أداء متميز والمحافظة على ميزة تنافسية قوية. تعتمد هذه البراءة على اكتساب معارف جديدة، تحليل البيئة المحيطة، والتنبؤ بالفرص المستقبلية، مع الاستفادة الفعالة من الموارد والقدرات التنظيمية المتاحة. وتُعد هذه المهارة الاستراتيجية عاملاً جوهرياً للنمو المستدام وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تتيح للمؤسسات التفوق على منافسيها والتميز في السوق.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة الذكر في الجدول

وفقا للطروحات السابقة، يمكن ملاحظة أن الكتاب والباحثين قاموا بتعريف البراءة التسويقية بناءً لعدة

مرتكزات، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

### 1.1 التوازن بين الاستكشاف والاستغلال: تركز البراءة التسويقية على فكرة تحقيق التوازن بين استغلال

الموارد والقدرات الحالية لتعزيز الأداء قصير الأجل، وبين استكشاف الفرص الجديدة لضمان النمو المستقبلي.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

**2.1 البراعة التسويقية تبنى على المعرفة:** تقوم البراعة التسويقية على استخدام المعرفة، حيث تستفيد المؤسسة من المعرفة الحالية المستمدة من تجارب الأسواق الحالية، وفي نفس الوقت، تستكشف آفاقًا معرفية جديدة من خلال التعلم من الأسواق الجديدة، والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

**3.1 المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية:** إضافة إلى التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، اتجهت بعض الدراسات إلى التركيز على أن البيئة الديناميكية تتطلب مرونة تسويقية عبر تطوير القدرة على التكيف مع التحولات في السوق واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية كذلك الاستجابة الديناميكية للتغيرات الخارجية والداخلية من خلال استراتيجيات وسلوكيات مرنة، مما يساعد المؤسسات على البقاء والمنافسة.

**4.1 البراعة التسويقية كمحرك للابتكار وتحقيق القيمة:** تعزيز الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات والخدمات لمواجهة المنافسة وتحقيق القيمة للعملاء والمؤسسة، إضافة إلى استكشاف المعرفة الجديدة وتطويرها لخلق ميزات تنافسية مستدامة.

**5.1 البراعة التسويقية تحقق النمو والربحية:** عبر التوسع واختراق أسواق جديدة والربحية عن طريق التركيز على الأسواق الحالية وزيادة الكفاءة.

**6.1 التوجه نحو العميل:** تسعى البراعة التسويقية لفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها بطرق مبتكرة، والسعي لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء لتعزيز ولائهم وزيادة الربحية.

**7.1 التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية:** البراعة التسويقية تسند إلى الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية والتكيف الفعال مع الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

**8.1 إدارة المخاطر:** تجنب التركيز المفرط على أحد الاتجاهين (الاستكشاف أو الاستغلال) لتجنب "فخ الفشل" أو "فخ النجاح"، حيث أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات في البيئة التنافسية.

تأسيا لما تم طرحه سابقا، فإن الباحثة ترى أن البراعة التسويقية هي استراتيجية فعالة تعتمد على المؤسسات لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص التسويقية الجديدة واستغلال الإمكانيات والموارد الحالية بكفاءة، مع تحقيق مرونة تسويقية تمكنها من التكيف مع التغيرات السوقية واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية في آن واحد.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وتسهم هذه الاستراتيجية في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، مع بناء أسس للنمو والتميز على المدى البعيد، من خلال توظيف المعرفة الحالية وتطوير معرفة جديدة بشكل ديناميكي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 2. خصائص البراعة التسويقية

تشير دراسة (حسن وآخرون، 2024، صفحة 231، 232)، أن للبراعة التسويقية ثلاثة خصائص رئيسية متمثلة في:

**1.2 الإدراك (Sensing):** يُقصد به قدرة العاملين في المؤسسة على استشعار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. يتطلب هذا الإدراك تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية في آليات الرقابة، بحيث تُتاح الفرصة لتطبيق الاستراتيجيات بشكل يتماشى مع متطلبات السوق. المؤسسات التي تتمتع بالإدراك الكافي تستطيع تحليل البيئة الخارجية بفعالية، ما يساعدها على استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

**2.2 الاقتناص (Seizing):** يعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل الفرص المكتشفة إلى مكاسب فعلية، ويتطلب ذلك توافقاً بين أعضاء الإدارة العليا بشأن النوايا الاستراتيجية، إضافةً إلى تجنب اتخاذ قرارات خاطئة. يركز الاقتناص على ترتيب الأولويات ووضع الاستراتيجيات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بطريقة مدروسة؛

**3.2 إعادة التشكيل (Reconfiguring):** تتجلى هذه الخاصية في قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم أصولها وهياكلها بما يتماشى مع التغيرات السوقية. يشمل ذلك إعادة تشكيل الموارد، والهياكل التنظيمية، ووظائف الموارد البشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية. تُعد هذه الخاصية ميزة استراتيجية تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، لكنها تتطلب موارد بشرية ومادية ذات كفاءة عالية. بالتالي، فإن المؤسسات التي تتمتع بهذه الخصائص الثلاث قادرة على التكيف مع الديناميكيات السوقية المتغيرة بشكل فعال ومستدام.

### المطلب الثاني: نشأة البراعة التسويقية

خلال العقود الثلاثة الماضية، ازدادت المنافسة العالمية تعقيداً وشدة بشكل غير مسبوق، مما جعل من الضروري للمؤسسات تعزيز قدراتها التسويقية لمواجهة الضغوط التنافسية العالمية غير المتوقعة. في هذا السياق، أصبحت البراعة التسويقية من المواضيع الرئيسية التي تناولتها الأدبيات التسويقية، حيث تسعى المنظمات إلى الاستفادة من مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق توازن بين الأهداف قصيرة المدى، من خلال التكيف مع الظروف والمتغيرات الحالية، وبين الأهداف طويلة المدى، من خلال التوافق مع المتغيرات

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

المستقبلية. يهدف هذا التوازن إلى تحقيق التميز والاستمرارية، وهو ما يعكس جوهر مفهوم البراعة التسويقية. وقد توسع هذا المفهوم ليشمل جميع جوانب المؤسسة وأنشطتها ووحداتها، بما في ذلك الوحدات التسويقية. وعلى الرغم من التوسع في دراسة مفهوم البراعة في الأدبيات الإدارية المختلفة، إلا أن البراعة التسويقية لا تزال في مراحلها الأولى من التطوير والدراسة (شرفاني، 2023، صفحة 30).

يعد (Duncan) أول من استخدم مصطلح " البراعة " وهذا عام 1976، غير أن أصول هذا المصطلح تعود إلى عام 1646 في العصور الوسطى من الكلمة اللاتينية "Ambi-dexter"، والتي كانت تتضمن ثلاثة معاني وهي (جاسم محمد، 2023، صفحة 62):

- القدرة على استخدام كلتا اليدين بالمهارة نفسها؛
- الإشارة إلى التعامل المزدوج أو الازدواجية وأن تكون ماهراً بشكل غير اعتيادي؛
- اتقان وتعدد المهارات.

اشتُقت كلمة "براعة" (ambidexter) اصطلاحاً من أصول لاتينية، حيث تعني " Ambi كلا الجانبين"، بينما تعني " Dexter اليد اليمنى" أو "الصواب، المناسب". لذا، فإن كلمة "البراعة" تشير إلى القدرة على استخدام كلا الجانبين بكفاءة متساوية، مما يعكس معنى "كلاهما على صواب" أو "كلاهما مناسب" (جاسم محمد، 2023، صفحة 62).

ويعكس هذا المفهوم في جوهره التوازن والقدرة على التكيف والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة عالية، وعلى الرغم أن مصطلح البراعة صاغه (Duncan 1976)، فإن الجذور الفكرية والمفاهيمية لمصطلح "البراعة" يعود إلى كتاب الإدارة الكلاسيكية لكل من (March and Simon) عام 1958، بالإضافة إلى أبحاث (Stoker) عام 1961. (الأسدي و الفيلي، 2020، صفحة 190)

أما من الناحية اللغوية، فالفعل "برع" يحمل عدة معاني؛ إذ يُقال: "برع الجبل وفرعه" أي ارتفع وامتد، كما يُقال: "كل مشرق بارع" أي واضح ومتألق. كذلك، يُستخدم الفعل للدلالة على التفوق والتميز، فيُقال: "برع أصحابه في علمه" أي تفوقوا فيه، و "ما رأيت أبرع منه ولا أبدع منه" أي لم أرَ أحداً يفوقه في المهارة أو الإبداع. (شرفاني، 2023، صفحة 31)

وتُعزى جذور "البراعة" إلى الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على كفاءة العاملين ومهارتهم في تنفيذ المهام بدقة، مع تقليل الأخطاء والانحرافات إلى أدنى حد. وتُمثل البراعة القدرة على

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

تكيف المؤسسات وتأقلمها مع التحديات الناتجة عن الاضطرابات والتغيرات في البيئة الخارجية، مما يتيح لها تحقيق التوازن بين الابتكار والاستقرار، وضمان استمرارية الأداء الفعّال في بيئات ديناميكية ومتغيرة. (Tansley et al., 2014, p. 399)

وتشير كلمة (Ambidextrous) في قاموس Oxford إلى القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية. وبالنسبة للمؤسسات، فإن القدرة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال القدرات الحالية تُعدّ أمرًا حاسمًا للمنافسة على المدى البعيد.

تتميز الأنشطة الاستغلالية بالتركيز على العمليات الروتينية، وتعزيز الإنتاجية، وزيادة الكفاءة من خلال آليات محددة. وعلى العكس من ذلك، فإن الأنشطة الاستكشافية تتسم بارتفاع مخاطر الفشل، لكنها تحمل في طياتها مكاسب محتملة كبيرة. وتُعرف المؤسسات التي تتمكن من إدارة كل من الاستكشاف والاستغلال في آنٍ واحد بـ "المؤسسات البارعة". (جاسم محمد، 2023، صفحة 62)

ويُعد (Duncan 1976) أول من تناول استخدام مصطلح "البراعة التسويقية" باهتمام متزايد، قبل أن يحفزه لاحقًا (March 1991)، الذي وصف الاستغلال والاستكشاف على أنهما نشاطان متعارضان يتنافسان على الموارد الشحيحة، مؤكدًا ضرورة تحقيق التوازن بينهما لضمان أداء تنظيمي متفوق (Sok & O'Cass, 2015, p. 142).

كما أشار إلى أن المؤسسات غالبًا ما تتخوف من مخاطر الفشل في الاستكشاف ومن التقييم الخاطئ للنجاح في الاستغلال.

اذ تُلفت البراعة التسويقية انتباه القيادات العليا إلى المتطلبات الأساسية لبناء توجهات تسويقية حالية ومستقبلية، مما يستدعي إعادة النظر في البنية التحتية التسويقية لمواكبة التحديات البيئية وضمان تحقيق المواءمة والتكيف التسويقي. (جاسم محمد، 2023، صفحة 62)

في مجال إدارة الأعمال، تعكس البراعة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد، حيث تمثل مزيجًا من الاستغلال والاستكشاف، اذ تسعى المؤسسات إلى تعظيم الاستفادة من مواردها الحالية لتعزيز

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

موقعها في السوق، وفي الوقت ذاته استكشاف فرص جديدة تضمن استدامة نجاحها على المدى الطويل (غريب، 2025، صفحة 28، 29).

### المطلب الثالث: أهمية البراءة التسويقية

تعتبر البراءة التسويقية واحدة من أهم المواضيع وأكثرها حضوراً في مجال إدارة الأعمال من خلال تأكيد العديد من الدراسات والأبحاث على فوائدها وأهميتها، ويمكن عرضها كما يلي:

ترتبط البراءة التسويقية بتحقيق النجاح على الأمد الطويل، باعتبارها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن وبما يتلاءم مع البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة. وغالباً ما ترتبط البراءة التسويقية إيجابياً مع مؤشرات الأداء، حيث تمكن المؤسسات من مواصلة الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في آن واحد بهدف تحقيق أداء مالي أفضل وضمان والبقاء لمدة أطول (مرعي حسن و محمود حامد الملا حس، 2021، صفحة 47).

وتبرز أهمية البراءة التسويقية في قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق التميز التنافسي بشكل دائم. وتعتمد هذه القدرة بشكل كبير على تحسين الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة للابتكار، مما يجعل الإبداع التسويقي ضرورة لا غنى عنها، خاصة في ظل الديناميكية المتزايدة التي تتسم بها الأسواق في السنوات الأخيرة. الإبداع هنا ليس مجرد أداة للتطوير، بل هو وسيلة لتحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة، مما يُعزز من كفاءة استخدام الموارد. (حمود، 2023، صفحة 44)

وأشار (الكلابي، 2017، صفحة 111)، أن أهمية البراءة التسويقية تتمثل في بناء توجهات آنية تركز على اختراق الأسواق عبر إعادة تقييم القدرات المؤسسة من خلال تحسين الأداء البدني والذهني للعاملين وكذا تطوير مهاراتهم. كما أوضح أن هذه البراءة تمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، مع العمل على تجنب التحديات غير المتوقعة وتقليل التوترات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ مهام العاملين.

فيما أضاف (Harmancioglu et al., 2020, p. 48)، أن أهمية البراءة التسويقية تبرز في دورها المحوري في تحقيق عائدات أعلى للمؤسسات، إذ تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق النمو المؤسسي، حيث تعمل على تعزيز التنوع المعرفي الكافي لدعم الابتكارات المستمرة واكتشاف حلول جديدة تحقق الاستدامة. كما أشار أيضاً أن البراءة التسويقية تساعد المؤسسات على الاستغلال الأمثل لقدراتها النادرة ومواردها بكفاءة، مما

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

ينعكس بالإيجاب في تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة تتوافق مع احتياجات السوق المتغيرة. هذا النهج يمكن المؤسسات من التكيف مع التحديات البيئية والتنافسية، مما يجعل البراعة التسويقية عنصراً حاسماً في تحقيق النمو المستدام والقدرة التنافسية.

أما البراعة التسويقية حسب (Parikh, 2016, p. 1055)، تمثل مفهوماً مستقبلياً وقد أوضح أهميتها بالنسبة للمؤسسات من خلال النقاط التالية:

- **مواجهة الأهداف المتناقضة:** تشير البراعة التسويقية إلى أهمية الموازنة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال بدلاً من الاختيار بينهما، حيث تقدم مناهج تسمح بتحقيق الأهداف المتناقضة بشكل متزامن ودون تعارض أو تسلسل. ومن هذا المنطلق، تُعتبر البراعة التسويقية مفهوماً شاملاً ومتعدد الجوانب يسعى لتحقيق الأهداف المختلفة بل ويتجاوزها؛

- **تحقيق التوازن باستخدام طرق متنوعة:** تقدم البراعة التسويقية وسائل متعددة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتناقضة، مثل الطرائق الهيكلية، السياقية، والمتسلسلة، مما يتيح للمؤسسات الوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز؛

- **القابلية للتطبيق على مختلف أنواع المؤسسات:** تتميز البراعة التسويقية بقدرتها على التطبيق في كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة، حيث تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة وغير رسمية يمكن تكيفها بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، تُعد خاصية يمكن تطويرها على مستوى المؤسسة بالكامل.

في حين، اتفق كل من (Al-Taha & Al-Hilali, 2020, p. 347) و (مرعي حسن و محمود حامد الملا حس، 2021، صفحة 47) أن أهمية البراعة التسويقية تكمن بالآتي :

- تحقق للمؤسسات النجاح المستدام على المدى البعيد عن طريق تحقيق التوازن الفعال بين استكشاف الفرص واستغلالها مما ينعكس بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء؛
- يوفر مجموعة من الخيارات للمؤسسات لتوليد النتائج المهمة تتعلق بإدارة التوترات والتناقضات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق التميز والابداع؛
- تمكين المؤسسات من تنويع مهاراتها في الجمع بين استغلال الفرص الحالية واستشراف الرؤى المستقبلية، خاصة في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين العالي؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- دعم المؤسسات في تطوير قدراتها للتحويل نحو فرص جديدة واستكشافها على المدى القصير، بهدف تحقيق قيمة مضافة تُعد شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسات؛
  - إظهار أهميتها كأداة تدعم الأنشطة والمسارات الجديدة، بما يعزز التغيير والتميز التنظيمي لمواءمة التغيرات البيئية ومواكبة المنافسة السوقية؛
  - مواجهة التحديات البيئية من خلال البحث عن السبل المثلى لضمان النجاح والاستمرارية في بيئة ديناميكية ومتغيرة.
- فيما أضافت (شرفاني، 2023، صفحة 39) مجموعة من الأهداف نذكرها كالآتي:
- تعزيز العلامة التجارية: تسهم البراعة التسويقية في بناء سمعة العلامة التجارية وزيادة انتشارها وجذب المزيد من العملاء باستخدام استراتيجيات مبتكرة؛
  - التوازن الداخلي والخارجي: تمكّن المؤسسات من التوفيق بين الفرص المتاحة والتحديات البيئية لضمان التكيف مع التغيرات؛
  - معالجة التناقضات: تساعد في إدارة الأنشطة المتعارضة لتحقيق التوازن بين الأهداف الحالية والمستقبلية؛
  - تحسين القرارات الاستراتيجية: تدعم قدرة المديرين على صياغة أهداف استراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
  - تعزيز رأس المال الفكري: تعتمد على مهارات الإدارة العليا في استغلال رأس المال الفكري لتطوير خطط فعّالة؛
  - إعادة تقييم الأهداف: تتيح مراجعة الأهداف المتعارضة قصيرة وطويلة المدى لتحقيق التوازن بينها؛
  - تنويع الاستثمارات: توفر خيارات لتطوير منتجات مبتكرة مع تقليل التركيز على الأهداف التي تتطلب موارد مالية كبيرة؛
  - تحقيق الأداء العالي: تمكّن المؤسسات من تحسين أدائها وضمان استمراريته على المدى الطويل؛
  - النجاح المستدام: تدعم الاستراتيجيات المبتكرة التي تحقق رضا العملاء وتضمن تنافسية المؤسسات وازدهارها؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- تعزيز النمو والعلاقات: تسهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز العلاقات مع العملاء وتجاوز المؤسسات على المنافسين.

### المطلب الرابع: إطار مقارنة بين مفهوم البراعة التسويقية وبعض المفاهيم الأخرى

تسعى البراعة التسويقية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تتقاطع مع بعض المفاهيم الأخرى التي تُستخدم أحياناً بالتبادل معها. يوضح الجدول التالي أبرز المفاهيم ذات الصلة بالبراعة التسويقية.

الجدول (2-2): المفاهيم ذات الصلة بالبراعة التسويقية

المفهوم	التعريف
المعرفة التنظيمية	هي مختلف أشكال المعرفة التي تتفاعل داخل المؤسسة، والتي تنتج عن تفاعل عناصرها الذاتية مع البيئة الخارجية. وتُعد المؤسسة منتجاً ومستخدمًا لهذه المعرفة في آنٍ واحد. تتشكل هذه المعرفة من مجموع التجارب، والخبرات، والتقنيات، والمعلومات، والدراسات، والقرارات، والسياسات، والاستراتيجيات، التي تُكوّن الأساس الفكري الذي يُوجّه، بشكل مباشر أو غير مباشر، أنشطة وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. (زويد، 2017، صفحة 90)
الإبداع التسويقي	هو قدرات تقديم المؤسسات للعديد من الطرق والأفكار الخلاقة، التي من شأنها العمل على تطوير وتحسين المؤسسة وميزتها التنافسية السوق من عدة أوجه مختلفة. ويعرف أيضاً على أنه أداة هامة تستخدمها المؤسسة من أجل الحفاظ على بقائها في السوق ومواجهة التغيرات والظروف المستحدثة فيه، وهو على ذلك فلسفة ذات بُعد إداري واقتصادي يساعد في تشجيع الممارسات والأنشطة الخلاقة والأخلاقية ويحسن ويطور من التنافسية بين المؤسسات. (حسن وآخرون، 2025، صفحة 823)، أبعاده هي الابداع في المزيج التسويقي
البراعة التنظيمية	هي قابلية المؤسسة على الموازنة بين استثمار قدراتها الحالية من أجل خلق القيمة على المدى القريب عن طريق نشاطات الاستغلال والتي توافق نشاطات التطوير، وبين

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

استكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على المدى البعيد عن طريق نشاطات الاستكشاف والتي تعكس نشاطات الاستعاب. (زويد، 2017، صفحة 138)	
<p>تتمثل في قدرة المؤسسة على تجديد الكفاءات والموارد، من أجل تحقيق التوافق والتكيف المناسب، وإعادة تشكيل القدرات التنظيمية الداخلية والخارجية، لتتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة. والقدرات الديناميكية يمكنها متابعة تغيرات البيئة والسوق، وإعادة بناء القدرات التشغيلية للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء المنظمي. وتتمثل أبعادها في: قدرة استشعار الفرص، قدرة التعلم، قدرة التنسيق، إعادة تشكيل الموارد، قدرة تكامل الموارد (مسلم الشروق، 2025، صفحة 4)</p> <p>وعرفت أيضا على أنها القدرات التي تمكن المؤسسة استراتيجيا من استشعار الفرص الجديدة والتعلم وتكامل الموارد ودمجها، وبناء وإعادة تشكيل الجدارات التنظيمية للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (محمد علوي حسن، 2025، صفحة 13)</p>	<p><b>القدرات الديناميكية</b></p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة الذكر في الجدول

من خلال الجدول رقم (2-2)، نجد أن:

- المعرفة التنظيمية هي الأساس المعرفي الذي تقوم عليه البراعة التسويقية، وبشكل أساسي ومباشر من المعرفة التسويقية والتي تعتبر جزء فرعي من البراعة التنظيمية، وهذه الأخيرة، تُمكن المؤسسة من استغلال القدرات الحالية واستكشاف فرص مستقبلية بفعالية، وتعزز القدرة على التكيف والإبداع. ويمكننا القول أنه لا توجد براعة دون معرف ولا توجد معرف دون براعة، فالمعرف تغذي البراعة بالمعرفة، والبراعة تمكن من تحقيق التوازن بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتشفة بطريقة متزامنة وبالتالي توجد بينها علاقة تكاملية.
- البراعة التسويقية أكثر شمولاً وتوازناً من مفهوم الإبداع التسويقي، وهذا الأخير يعكس فلسفة قائمة على توليد الأفكار والتي تؤدي إلى التجديد والتطوير في المنتجات والخدمات والعمليات التسويقية، إذ تعتبر جزء من البراعة التسويقية والمتمثلة في "الاستكشاف". وأن الفرق الأساسي بين البراعة والإبداع، يتمثل في كون البراعة تشترط توافر الاستغلال مع الاستكشاف والمرونة، أما الإبداع فهو جزء من الاستكشاف.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

- يمكن القول إن البراءة التسويقية تُعد امتدادًا وظيفيًا للبراءة التنظيمية، إذ أن هذه الأخيرة تُمارس على مستوى كافة وظائف المؤسسة، بينما تركز البراءة التسويقية تحديدًا على الأنشطة التسويقية، من خلال استغلال الفرصة الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية واستباقها، واستغلالها بما يعزز من القدرة التنافسية وحصة السوق.

- تُعتبر البراءة التسويقية تطبيقًا متخصصًا ضمن إطار أوسع تمثله القدرات الديناميكية، حيث تعتمد الأولى على مبدأ استشعار الفرص والاستجابة السريعة لها من خلال أدوات التسويقية. بينما القدرات الديناميكية تشمل التسويق والإنتاج والموارد البشرية وغيرها، فإن البراءة التسويقية تركز على توظيف تلك القدرات في المجال التسويقي تحديدًا من خلال دمج الاستكشاف، والاستغلال، والمرونة، لتحقيق أداء تسويقي متجدد ومواكب للتغيرات. بذلك يمكن القول أن البراءة التسويقية تُعد أحد تجليات القدرات الديناميكية في المجال التسويقي.

وكل ما تم التطرق إليه من براءة تنظيمية، إبداع تسويقي، معرفة تنظيمية، وقدرات ديناميكية من الأسباب الجذرية لتعزيز أداء المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية.

### المبحث الثاني: أساسيات البراءة التسويقية

تعد أساسيات البراءة التسويقية الركيزة التي تبنى عليها قدرة المؤسسات على تحقيق توازن فعال بين الابتكار والكفاءة والمرونة في أنشطتها التسويقية. ويشمل هذا المبحث استعراض الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال البراءة التسويقية، إضافة إلى توضيح الحلول التنظيمية الرئيسية التي يمكن للمؤسسات اتباعها في مجال البراءة التسويقية، كذلك استعراض أهم المصادر التي تساهم في بناء البراءة التسويقية إضافة إلى مستوياتها المختلفة على الصعيد الفردي، الجماعي، والمؤسسي.

#### المطلب الأول: أهداف البراءة التسويقية

حسب (حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023، صفحة 905، 906)، فإن البراءة التسويقية تحقق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في النقاط التالية:

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

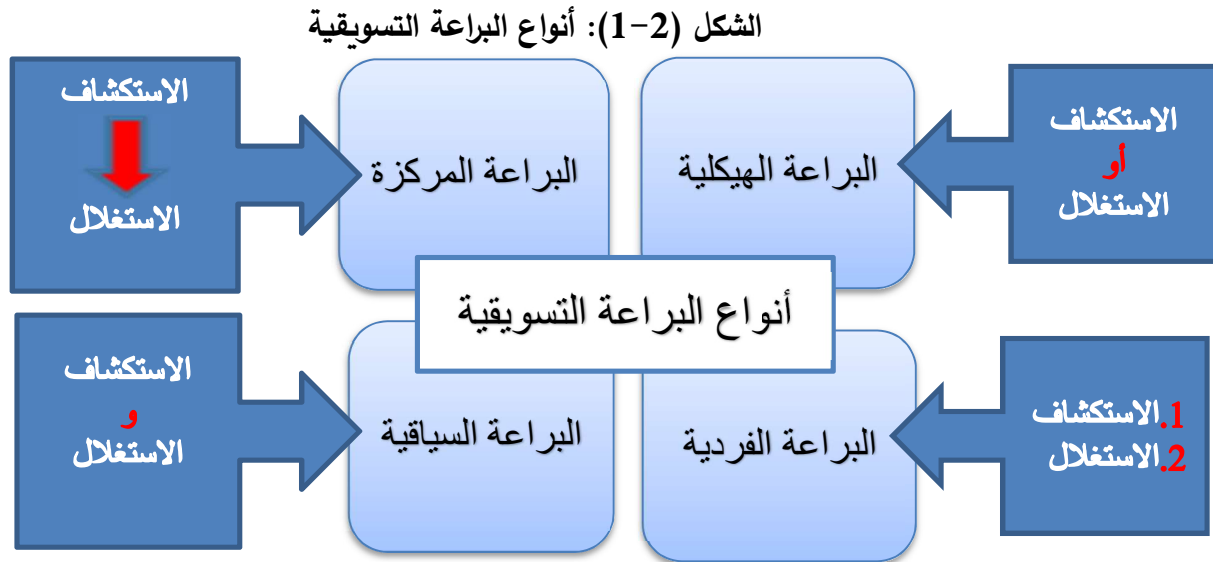
- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق تحفيز العاملين على توزيع وقتهم بفعالية لغرض تنفيذ المهام التسويقية المتضاربة، مثل المساهمة في تطوير الأعمال الجديدة، وإعادة النظر بأنشطة الخدمات أو المبيعات؛
- تستفيد المؤسسات ذات المعرفة العالية بالسوق من جميع المعلومات المتوفرة لتحسين المنتجات تدريجيًا وتعزيز إدارة العلاقات مع العملاء من خلال استغلال الفرص التسويقية؛
- تهدف البراعة التسويقية أيضًا إلى تطوير القدرات الحالية للمؤسسة والاستفادة من الكفاءات الأساسية على المدى القصير مما يعزز من الكفاءة التنظيمية لديها، مما يساهم في زيادة الربحية والعائد على الأصول؛
- تهدف إلى بناء المواقف التنافسية في السوق الحالي عن طريق تطوير وتحديد القابليات القدرات التسويقية المتميزة لخلق قيمة في المستقبل وإضافة التحسينات اللازمة بما يتلاءم مع البيئة الخارجية المتغيرة لضمان استدامة المؤسسة وبقائها في المنافسة لمدة أطول؛
- تمنح البراعة التسويقية فرصة تجريب بدائل جديدة تضيف قيمة تسويقية آنية تركز على استخدام القدرات الأساسية، ومواكبة التكنولوجيا المتوفرة ونظم المعلومات لتحقيق تفوق تسويقي وعوائد مستدامة؛
- إن المؤسسات التي تتبنى البراعة التسويقية تتميز بقدرتها على تحقيق توازن فعال بين تلبية احتياجات الأسواق الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية وتحقيق مرونة تسويقية بطريقة كفؤة وفي آن واحد؛
- تنوع المعرفة يعد عنصرًا أساسيًا للحفاظ على الابتكار المستمر، وابتكار حلول جديدة للتحديات التي قد تواجهها المؤسسة على المدى البعيد؛
- وأخيرًا تهدف البراعة التسويقية إلى استكشاف حاجات الزبائن الغير معلنة بشكل استباقي والعمل على تقديم منتجات تلبي تلك الرغبات والحاجات.

### المطلب الثاني: أنواع البراعة التسويقية

أشار بعض الباحثين أمثال (Schulze,et.al,2010) و (Chang,el.al,2009)، بأن البراعة التسويقية لها نوعان هما البراعة السياقية والبراعة الهيكلية، فيما أشار كل من (Josephson et al., 2016) و (جاسم محمد الذبجوي، 2019) و (حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023) أن هناك أربعة

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

حلول تنظيمية رئيسية يمكن المؤسسات اتباعها في مجال البراءة التسويقية وهي موضحة في الشكل رقم (2)-  
(1) على النحو التالي:



المصدر: بتصرف من إعداد الباحثة اعتمادا على دراسة

(Prange & Schlegelmilch, 2009, pp. 215-240)

وفيما يلي شرح لأنواع البراءة التسويقية:

1. **البراءة الهيكلية:** ظهرت الفكرة الأولى للفصل الهيكلي بين الوحدات التنظيمية المخصصة للاستكشاف والاستغلال على يد (Duncan 1976)، الذي بين حاجة وضرورة تطوير المؤسسات لـ "هياكل مزدوجة" تسمح لها بإدارة الطلبات المتضاربة التي تواجهها. ووفقاً لـ Duncan، فإن الفصل بين الأنشطة يتيح اسناد وتخصيص مسؤولية استكشاف الأسواق أو التقنيات والتكنولوجيا الجديدة إلى قسم البحث والتطوير، بينما تركز وحدات الأعمال الأساسية على استغلال الفرص المتاحة والمواءمة مع البيئة القائمة.

في هذا السياق، أكد Mac Donough و Lifer (1983) على أهمية استخدام المؤسسات لتكوينات هيكلية متعددة في الوقت ذاته، حيث تختلف التحديات التي تواجهها المؤسسات بشكل كبير بحيث لا يمكن إدارتها داخل وحدة واحدة (حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023، صفحة 910).

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

واقترح الباحثون بذل جهود متباعدة للتركيز على الأنشطة الاستغلالية أو الاستكشافية، ويدعم مؤيدو الفصل المكاني هذه الرؤية، مشيرين إلى أنه لا يمكن التوفيق بين التوترات بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، ومن ثم فهناك حاجة لفصل المؤسسة إلى وحدات عمل متعددة ومستقلة، أو تقسيم المهام داخل وحدة عمل واحدة.

يشير مفهوم البراعة الهيكلية إلى فكرة "الهياكل المزدوجة"، حيث يتم فصل الطلبات المتضاربة عبر توزيع المسؤوليات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. بعبارة أخرى، يتجسد هذا المفهوم في إنشاء وحدات تنظيمية متميزة متخصصة إما في الاستغلال أو الاستكشاف، بحيث تتألف من وحدات فرعية مترابطة داخليًا لكنها غير متصلة ببعضها البعض على المستوى الكلي.

يتمثل الحل في تأسيس وحدات عمل منفصلة، تتميز بتصميمات ومهام وثقافات وعمليات مختلفة، بحيث تركز كل منها على أحد الجانبين: الاستغلال أو الاستكشاف. وقد أشار الباحثون إلى أن الفريق الأول يجب أن يعمل على دمج هذه الوحدات الفرعية بشكل استراتيجي، بينما ينبغي على المديرين على المستوى الأعلى أو على مستوى المؤسسة المشاركة في كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف لضمان التوازن بينهما. من ناحية أخرى، يُفترض أن يركز مديرو وحدات الأعمال على أحد النشاطين فقط، وذلك وفقًا لطبيعة وحدة أعمالهم.

إن هذا النموذج الهيكلي لموازنة الاستغلال والاستكشاف يعد أكثر ملاءمة للمؤسسات الكبيرة، نظرًا لتعقيد عملياتها واتساع نطاق أعمالها، مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة التي قد تجد صعوبة في تطبيق هذا النهج بفعالية. (Acevedo & Díaz-Molina, 2019, p. 9)

وعرفت البراعة الهيكلية أيضًا من قبل (حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023)، على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها من خلال فصل هذين النشاطين في وحدات تنظيمية مستقلة هيكليًا. يتيح هذا النهج للمؤسسة استخدام استراتيجيات وهياكل وعمليات مختلفة لكل منهما، مما يعزز كفاءتهما التشغيلية. ومع ذلك، يتم لاحقًا تنسيق هذه الوحدات وتحقيق التكامل الاستراتيجي بينهما من قبل كبار المديرين لضمان تماسك الأداء وتحقيق الأهداف التسويقية بشكل فعال.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

تعتمد البراعة الهيكلية على هذه الفكرة، حيث يتم استخدام تكوينات هيكلية متنوعة داخل المؤسسة لتلبية احتياجات الاستكشاف والاستغلال بشكل منفصل، بما يضمن تحقيق التوازن بين المواءمة والقدرة على التكيف (Paulino et al., 2019, pp. 10, 11).

ووفقاً لـ (Acevedo & Díaz-Molina, 2019, p. 7)، فإن البراعة الهيكلية تخصص في وقت واحد مجموعتين من وحدات الأعمال تنقسم بين الاستكشاف والاستغلال، وتكونان منفصلين تماماً عن بعضهم البعض، ولكل واحدة منهم ثقافة خاصة بها كذلك وحدة عملية وديناميكيات مختلفة. إن السمة المميزة للبراعة الهيكلية هي الفصل بين أقسام الاستغلال والاستكشاف على مستوى المؤسسة، حيث يوجد ثلاثة نماذج لهذا الفصل والمتمثلين بالفصل الزمني، والبنية المتوازية، والفصل الهيكلي (Paulino et al., 2019, pp. 7,8):

- **الفصل الزمني:** في هذا النموذج، تغيير بعض الوظائف أو الإدارات في المؤسسة عملياتها الداخلية من المركزية إلى اللامركزية والعكس بالعكس، للتكيف مع البيئة الجديدة، وتساعد المؤسسة على استكشاف مواردها في أثناء استغلال الأسواق الحالية؛
- **البنية المتوازية:** يتيح هذا النموذج للمؤسسات القدرة على استغلال الموارد الحالية واستكشاف أسواق جديدة، من خلال إشراك جميع الإدارات والوظائف في العملية الابتكارية، على عكس النموذج الأول، يمكن الفصل الهيكلي المؤسسات من تقديم منتجات جديدة بهدف زيادة المبيعات، خاصة عندما تصل المنتجات الحالية إلى مرحلة النضج في دورة حياتها. وتُمنح وحدات الاستكشاف في هذا النموذج بسلطة أقوى وأكبر في اتخاذ القرارات (تسلسل هرمي أقل)، ما يتيح هذا النموذج استكشاف أسواق جديدة تتطلب موارد مختلفة، مما يعزز التكامل بين الأنشطة التقليدية والمشاريع الحديثة، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وابتكاراً. ما يتيح إنشاء سلسلة قيمة جديدة، مختلفة تماماً عن باقي النماذج الأخرى، من خلال استكشاف أسواق جديدة تتطلب موارد مختلفة لوظائف الأعمال الأساسية، لإثراء نموذج الفصل الهيكلي، ببناء إطار عمل لدمج الأعمال الأساسية ومشروع جديد كمؤسسة بارعة؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

- **الفصل الهيكلي:** في هذا النموذج، تركز وحدة الأعمال فقط على الاستثمار والمشاركة في المشاريع التي بلغت مرحلة النضج، نظراً للفوائد الكبيرة والواضحة التي تقدمها. ومع ذلك، قد تنشأ تحديات تتعلق بعدم التوافق بين ثقافة وحدة الأعمال ووحدة الابتكار، سواء من حيث القيم، الفوائد، أو الموارد المتاحة.

وبالتالي وكما أكد (Kraner , 2018, p. 35)، فعملية الفصل الهيكلي تتضمن فصلاً مادياً في شكل مكاتب أو مبان مخصصة أو حتى مواقع جغرافية منفصلة قد يكون النشاط الاستكشافي فرصة سوقية جديدة لا علاقة لها بالقدرات أو الموارد الموجودة والتي ستفصل منطقياً وليس لها أي شيء مشترك مع الأعمال الحالية، أن الوحدات الاستكشافية ينبغي أن تبقى منفصلة عن الوحدات الاستغلالية من أجل تطوير روح ريادية أكثر وبيئة إبداعية ضرورية لتطوير منتجات وعمليات جديدة.

واستخلاصاً لكل ما تم ذكره، فإن فكرة البراءة الهيكلية تتمحور حول التركيز على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال عبر فصل الوحدات التنظيمية الفرعية على المستوى الفردي. وتُبرز البراءة الهيكلية أهمية دور الإدارة العليا بوصفها "الغراء التنظيمي"، الذي يضمن إدارة التوترات الناشئة بين الوحدات المختلفة عند ظهورها. (Kafetzopoulos, 2021, p. 924)

**2. البراءة المركزة:** تعرف البراءة المركزة على أنها قدرة المؤسسة على التركيز حصرياً على أنشطة الاستكشاف أو أنشطة الاستغلال أو العكس خلال فترات زمنية منفصلة، ولا تحتاج أن تحقق توازن مستمر بينهما، ولذلك فإن هذا النهج يمكن أن يساعد المؤسسة في تجنب التعقيدات والصعوبات الناجمة عن تزامن الأنشطة المتعارضة، حيث أن المؤسسات تقوم بتنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في أوقات مختلفة وفقاً لاحتياجاتها، وتساعد البراءة المركزة في التغلب على التوافق بين هذين النشاطين، كما توفر مرونة كبيرة للمؤسسة، إذ يمكن تغيير بسهولة مدة الفترة الزمنية لأنشطة الاستغلال والاستكشاف، استجابة للتغيرات في الظروف البيئية التنافسية وكذا الظروف السوقية (شرفاني، 2023، صفحة 49).

تركز البراءة المركزة على نشاط معين دون آخر، والسبب يعود لضعف، أو عدم قدرة المؤسسة على استخدام مواردها للقيام بالأنشطة المتعددة، إن الهدف الأساسي من البراءة المركزة يعود لتحقيق التميز في نشاط معين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط، وتحسن قدرة المؤسسة في استخراج القيمة من العروض المتوافرة في السوق، وإمكانية تحويلها إلى فرص كفاءة والعمل على استغلالها بطريقة توافق واحتياجات السوق المستقبلية، والعمل على تطوير العروض الحالية من المنتجات، ومحاولة إيجاد حلول تسويقية

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

لمواجهة التحديات المعتمدة على الاحتمالات التي تحتاج لقدرات كبيرة على توقع إحداث السوق، وتركز على تطوير الإجراءات اللازمة لتعزيز قدرة المؤسسة في استكشاف القيمة من خلال البراعة التسويقية، التي لها دور حاسم في تطوير وتحسين الموقع التسويقي للمؤسسة في بيئة الأعمال (Josephson et al., 2016, p. 543).

كما أن البراعة التسويقية المركزة تتميز بالقدرة على إدارة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسات بكفاءة عالية وبأسلوب يحقق أقصى العوائد وأفضلها بغرض تحقيق التميز في التسويقي في أسرع وقت ممكن. (جاسم محمد، 2023، صفحة 78)

وحسب ما أكده (Josephson et al., 2016, p. 544)، فإن تطبيق المؤسسات للبراءة التسويقية المركزة يسهم في تحقيق العديد من الفوائد، والتي نذكرها فيما يلي:

- تحقيق الغايات المرجوة للمؤسسة على المدى المتوسط من خلال الوصول إلى التميز والتفوق في مجال محدد؛
  - تعزيز قدرة المؤسسة على استخراج الفائدة من العروض المتاحة في السوق، ثم تحويلها إلى فرص تسويقية فعالة، مع العمل على استثمارها بأسلوب يتماشى مع متطلبات واحتياجات السوق المستقبلية؛
  - السعي إلى تطوير المنتجات وابتكار الحلول التسويقية لمجابهة التحديات المتوقعة، والتي قد تستلزم قدرات وإمكانات كبيرة للتنبؤ بتغيرات السوق المستقبلية؛
  - تعتمد البراعة التسويقية المركزة على تطوير الآليات الضرورية لتعزيز قدرة المؤسسة على استكشاف القيمة، وذلك من خلال استراتيجيات متقدمة سيكون لها دور محوري في تحسين موقع المؤسسة في السوق.
- 3. البراعة السياقية:** تُعرّف البراعة السياقية على أنها القدرة السلوكية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوافق والتكيف بشكل متزامن عبر وحدات العمل كافة، دون الحاجة إلى إنشاء ترتيبات هيكلية مزدوجة. وهي تعكس النظم والعمليات والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. ينبغي أن يُصمَّم هذا السياق بطريقة تُمكن الأفراد وتحثهم على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم حول كيفية توزيع وقتهم بأفضل شكل ممكن بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف. (Ho et al., 2020, p. 66).

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وحسب (Schulze et al, 2010)، فإن البراعة السياقية تمثل قدرة المؤسسة على استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص الحالية بأفضل طريقة ممكنة، بدلاً من البراعة التسويقية الهيكلية. (كاظم وآخرون، 2021، صفحة 73)

تعكس البراعة السياقية مواءمة القدرة السلوكية والواقع التنافسي والتكيف مع بيئة التسويق. ويقدم التسويق السياقي حلولاً تسويقية تدعم المؤسسات من أن تصبح بارعة ومتميزة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عبر تشجيع الموظفين على تقسيم وقتهم لإنجاز مهام تسويقية متناقضة (مثل المشاركة في تطوير أعمال جديدة أو مراجعة أنشطة المبيعات أو الخدمات أو إشراك الزبون بصفة مستمرة في عملية تطوير المنتجات. Ho et al., 2020, p. 66)

أشار الباحثان (Lô & Diochon, 2020, p. 523)، أن البراعة السياقية تعبر عن القدرة السلوكية على تحقيق التوافق بين أنشطة الاستغلال والقدرة على تكيف عمليات الاستكشاف على مستوى وحدة أعمال متكاملة. يركز هذا المفهوم على الوسائل السلوكية والاجتماعية التي تُمكن المؤسسات من دمج الاستغلال والاستكشاف بشكل فعال، مع مراعاة جودة السياق الإداري، والقدرات التنظيمية، واستعداد المؤسسة للتغيير.

عندما تتوفر بيئة داعمة لهذه الديناميكيات، يصبح من الضروري أن يعمل الموظفون على تطوير براعتهم التسويقية، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلبات السوق بكفاءة أكبر.

إن البراعة السياقية هي نهج لبناء المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة سياقات أو أحداث محددة، ويركز هذا النهج على بناء المؤسسة من الأسفل إلى الأعلى، مما يسمح للأفراد، أو الفرق، أو وحدات الأعمال بالتفاعل مع متطلبات الزبائن، ويدعم الباحثون فكرة وحدة عمل واحدة تشارك في كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف، بدلاً من وجود وحدتين منفصلتين تقومان بأي من الوظائف، ويجب أن تُبنى هذه الوحدة على مجموعة من الأنظمة، واللوائح، وسياقات العمل، للسماح لكل موظف على حدة بالمرونة للتفاعل مع العديد من السياقات والاختلافات من الأسواق، ويمكن للأفراد ترتيب مهامهم الخاصة، وإدارة وقتهم، واتخاذ قراراتهم الخاصة في أداء كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

تؤكد البراعة السياقية على إمكانية متابعة نشاطي الاستكشاف والاستغلال داخل الوحدة ذاتها، حيث يتمتع الأفراد بالقدرة على اتخاذ قراراتهم المستقلة بشأن كيفية تخصيص وقتهم بين هذين النشاطين المتعارضين، وأن السلوك البارع يتميز بالقدرة على اتخاذ المبادرات والاعتراف بالفرص خارج مجال خبرة الفرد، والبحث عن



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

التعاون، والقدرة على شغل أدوار متعددة، والقدرة على تحديد أوجه التآزر المحتملة (Papachroni & Heracleous, 2020, p. 146).

بحسب (O'Reilly III & Tushman, 2013, p. 335)، فإن اتخاذ مثل هذه القرارات غالباً ما يتطلب من الإدارة العليا توفير الموارد اللازمة، سواء من حيث التكنولوجيا الحديثة أو نماذج الأعمال المبتكرة، حيث لا يمكن توقع أن يتحمل الموظفون ذوو المستويات الدنيا هذه المسؤولية أو أن يُسمح لهم باتخاذ قرارات مستقلة بهذا الشأن.

يمكن التعامل مع مفهوم البراعة السياقية كشكل من أشكال الفصل الزمني على المستوى الفردي، يتم تحقيقه عندما يتم تمكين الأفراد من اختيار أنشطة الاستغلال أو الاستكشاف في أوقات مختلفة، اعتماداً على الموقف، وعلى وجه الخصوص يمكن للأفراد الحفاظ على التوازن بين الإبداع والاهتمام بالتفاصيل والجودة بحيث لا يؤدي الأداء المبتكر بالضرورة إلى تحطيم الجودة والكفاءة في تدقيق البراعة السياقية، فإنه يكشف عن التركيز على المستوى الجزئي على الاستغلال أو الاستكشاف في وقت أو موقع معين، وفي هذا النهج تحفز القيم الثقافية الابتكار على التعايش مع قيم الجودة والكفاءة، إذا أردنا تغيير السلوكيات في نظام ما، ويجب علينا أولاً تغيير الهيكل الأساسي للنظام (Lindskog & Magnusson, 2021, p. 24).

**4. البراعة الفردية:** البراعة التسويقية الفردية هي مدى الاستفادة من القدرات الفردية الكامنة لأجل تحفيز عمليات البحث عن الفرص التسويقية واستغلالها بالطريقة التي تفوق قابليات المنافسين (جاسم محمد الذبجوي، 2019، صفحة 81).

أشار كل من (عبد الحسين وآخرون، 2020) و (محمد، 2021، صفحة 459)، أن البراعة الفردية تعتمد على البحث عن التدفقات المعرفية اللازمة من أجل تحقيق التكامل الفعال بين أنشطة الاستغلال أو الكشف التسويقي وأنها تركز على تنمية القدرات الذهنية لرأس المال الفكري من أجل تحفيزهم باتجاه إبداء الأفكار الضرورية لتنشيط الابتكار والذي يؤثر بدوره على أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية.

لذا فإن الحصول على موظفين بقدرات متفوقة يساعد المؤسسة على تحقيق التكامل والتمايز لتحقيق البراعة التسويقية، ويعد رأس المال الفكري المميز البوابة لتحقيق التفوق التسويقي لأنه الضامن لاستمرارية الابتكار في تقديم منتجات بمستوى جودة عالية تلبي احتياجات الزبون وتوليد الإيرادات التي تعزز الأداء التسويقي. (Blindenbach–Driessen & den Ende, 2014, p. 1092).

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

تقتض البراعة التسويقية الفردية أن المؤسسات البراعة بحاجة إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية وقدرة على تحقيق توازن مدروس بين الأنشطة الناشئة وبين متطلبات السوق والتقنيات الحالية. ويعتمد هذا النهج على التكامل بين استراتيجيات الابتكار والتكيف لضمان استمرارية الأداء الفعال.

علاوة على ذلك، تبرز أهمية أنشطة التفاوض الاجتماعي والحوافز التحفيزية في الحد من ازدواجية التوجهات، مما يضمن عدم تأثيرها سلباً على أداء المهام الحالية أو خلق أي تقاطعات غير منتظمة قد تعيق الكفاءة التشغيلية. كما تُسهم هذه البراعة في تعظيم الاستفادة من الحلول المتاحة سواء على المستوى الثقافي، الهيكلي، أو الاجتماعي، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق تكامل سلس بين الابتكار والاستغلال الفعال للموارد (الكلابي، 2017، صفحة 137).

يعتمد تحقيق التنسيق المتكامل والفعال بين أنشطة استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها على حجم المعلومات المعرفية المتراكمة أو المتدفقة داخل المؤسسة. ويعني ذلك أن البراعة التسويقية الفردية تركز على تنمية القدرات الفكرية والمعرفية لدى الأفراد، مما يعزز من إبداعهم وتحفيزهم على تطوير أفكار جديدة وابتكار أساليب عمل أكثر كفاءة وفعالية.

هذا النهج لا يقتصر فقط على تحسين أداء المهام الموكلة إليهم، بل يمتد أيضاً إلى تنشيط الابتكار وتحفيز التفكير الإبداعي، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأنشطة التسويقية، سواء في جانب الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) أو الاستغلال (تعظيم الاستفادة من الفرص الحالية). وبالتالي، فإن تنمية المعرفة التنظيمية تُعد عنصراً جوهرياً في تحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة التشغيلية (حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023، صفحة 917).

تشير البراعة الفردية إلى القدرة على استثمار الإمكانات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، من أجل تحفيز عمليات البحث عن الفرص التسويقية المتاحة في بيئة العمل التنافسية. وتعتمد هذه البراعة على مدى قدرة الأفراد على استغلال تلك الفرص بفعالية تفوق إمكانات المنافسين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

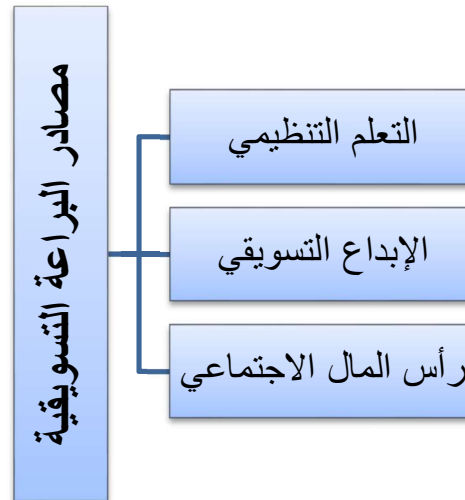
تركز البراعة الفردية أيضًا على مرونة الأفراد في التنقل بين المهام المتعارضة، حيث يتمكنون من الموازنة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال ضمن دور وظيفي واحد. ويفترض هذا النهج أن مشاركة الأفراد في نوعين مختلفين من المهام تسهم في تحقيق نتائج متنوعة، كتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الإنتاجية ودعم الابتكار وتطوير الخدمات المقدمة. (شرفاني، 2023، صفحة 47)

وبالتالي، تمثل البراعة الفردية إحدى الركائز الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تمكين الموظفين من التحرك بسلاسة بين مهام التحسين التقليدي والتطوير الابتكاري.

### المطلب الثالث: مصادر البراعة التسويقية

صنف الباحثون مصادر البراعة التسويقية إلى ثلاث مصادر وهي التعلم التنظيمي، والابداع التسويقي، ورأس المال الاجتماعي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-2): مصادر البراعة التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (جاسم محمد، 2023، صفحة 71)

1. **التعلم التنظيمي:** يواجه المدراء اليوم تحديات ومشاكل تسويقية متزايدة نتيجة التطورات المستمرة والتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية. هذا الواقع يفرض عليهم تبني مفاهيم واستراتيجيات جديدة لبناء بيئة داخلية قوية قادرة على مواجهة تلك التغيرات. يُعتبر التعلم التنظيمي من أبرز الأدوات التي تمكّن المؤسسات

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

من استثمار قدراتها ومعارفها التنظيمية لتحقيق النجاح والتفوق على المستويين التنظيمي والتسويقي (Hughes M. , 2018, p. 10)

يمكننا القول بأن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة داخل المؤسسة، والتي تشمل مجموعة من الأنشطة مثل اكتساب المعلومات توزيعها، تفسير المعلومات وتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية، والتي تدفع عن قصد أو غير قصد باتجاه التغيير التنظيمي الإيجابي. (الصباغ وآخرون، 2025، صفحة 669)

من جهته، عرفه (بريطل ، 2017، صفحة 107)، على أنه هو نشاط ديناميكي ومجموعة من العمليات المستمرة التي تسعى إلى بناء رؤية مشتركة داخل المؤسسة، وتعزيز أساليب التفكير الشامل والمتكامل. يركز على الاهتمام بتنمية الأفراد من خلال توفير فرص التعلم الجامعي، والعمل على تحويل نظرتهم من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. يتم تحقيق ذلك عبر شبكات عمل ذات قيمة، حيث تتيح المشاركة الفردية والجماعية استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة التحديات المستقبلية.

ويُعرّف التعلم التنظيمي أيضاً، على أنه نظام يتيح تحويل المعلومات إلى معرفة قيّمة، تُسخرها المؤسسة لتعزيز كفاءتها في تنفيذ أعمالها، لأمر الذي يزيد بدوره من قدرتها على التكيف على المدى الطويل. (Johnson & Bailey, 2010, p. 7)

يهدف التعلم التنظيمي إلى تمكين المؤسسة من التكيف بسرعة وكفاءة مع متغيرات البيئة المحيطة، بما يضمن تحقيق الأهداف في الوقت المناسب. (بريطل ، 2017، صفحة 107)

تجدر مهارة الاستكشاف في طبيعة التعلم التنظيمي، حيث يتميز هذا النوع من التعلم بكونه مدفوعاً بعملية بحث عقلانية. يميل البحث العقلاني إلى التركيز على الأهداف العملية الحالية للمؤسسة، مدفوعاً بمنطق عملي يهدف إلى تعزيز ذكاء المؤسسة وقدرتها على التعامل مع تحدياتها الراهنة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا التركيز إلى جمود هيكلي، حيث تتحول القدرات التنظيمية إلى قيود تعوق التكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية.

يتمثل دور التعلم التنظيمي أيضاً في استباق الأسواق المستقبلية، سواء عبر اكتشاف الفرص الجديدة أو خلقها. ومع ذلك، فإن الاستكشاف المفرط يمكن أن يكون له آثار سلبية مدمرة، حيث قد يؤدي إلى إخفاقات متكررة وزيادة الحاجة إلى البحث والتغيير المستمرين، مما يستهلك الموارد ويؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

في نهاية المطاف، قد تجد المؤسسة نفسها مجبرة على التحول إلى الاستغلال كوسيلة لتحقيق استقرار نسبي. (Hughes M. , 2018, p. 10)

إذن، فمن خلال التعلم التنظيمي تكتسب المؤسسة أفكار ومعلومات ومعرفة جديدة تساعد في توسيع قدراتها وتساهم في تحقيق أهدافها، وبالتالي فهو يشير إلى أهمية المعلومات والخبرات. ( لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 190)

تري الباحثة أن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية مستمرة لجمع المعلومات، بل يمكن اعتباره مصدرًا رئيسيًا للبراعة التسويقية. إذ يلعب دورًا حيويًا في استخدام المعرفة بفعالية لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، كما يساعدها على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المتسارعة، بما في ذلك التغيرات في تفضيلات العملاء.

**2. الإبداع التسويقي:** الإبداع هو عملية توليد وظهور أفكار ومن ثم منتجات أو خدمات أو مخرجات أو عمليات أو سياسات أو أجهزة جديدة. (محيلان و عثمان، 2024، صفحة 99)

إذ أن الإبداع يقود المؤسسات نحو الابتكار ويساهم في دعمها على مواجهة التحديات المختلفة عبر تقديم منتجات جديدة تمتاز بالإبداع والابتكار. كما تساهم عملية الإبداع في تطوير منتجات جديدة، وتحقيق الجودة، وتطبيق أساليب تسويقية ومبيعات مبتكرة، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجيات ترويجية إبداعية. وفي غياب الابتكار المناسب، تصبح المؤسسات غير قادرة على تحقيق الفعالية والكفاءة العالية اللازمة للبقاء في بيئة تنافسية متزايدة. (عبدالرحمن و يحيى، 2024، صفحة 152)

يُعرف الإبداع التسويقي (الابتكاري) بأنه تحويل الأفكار الجديدة أو غير التقليدية إلى واقع وتطبيق فعلي في الممارسات التسويقية التي تحقق فائدة.

كما عرّفه Peter Drucker بأنه تغيير في القيمة والرضا، الناتج عن الموارد التي يستخدمها المستهلك. (محيلان و عثمان، 2024، صفحة 100)

وسياهم الإبداع التسويقي في خلق الحاجة، ويعزز وعي الأفراد بأهمية ما يتم طرحه في السوق. كما يعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، ويحول أيضا التهديدات إلى فرص. (Malkawi, 2017, p. 47)

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

وحسب (جاسم محمد الذبجاوي، 2019، صفحة 71)، فإن الإبداع التسويقي يُعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل الفرص إلى أفكار مبتكرة تهدف إلى تطوير المنتجات الحالية وتوسيع نطاق استخدامها في التطبيقات العملية. يتمثل ذلك في تقديم منتجات وأفكار جديدة أو محسنة للسوق، أو اعتماد تقنيات متقدمة، مما يوفر مصدراً إضافياً للإيرادات من المنتجات الجديدة. كما يسهم الإبداع في تقليل التكاليف وتحسين جودة العمليات القائمة. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسة تعديل هياكلها بما يتناسب مع احتياجاتها لضمان تنفيذ أشكال متنوعة من الإبداع بكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، يشير الإبداع التسويقي إلى رغبة المدراء في تبني الأفكار الحديثة أو الممارسات الجديدة التي تساهم في إدخال مدخلات جديدة لتطوير المنتجات الحالية، مما يؤدي إلى زيادة النجاح في تطبيق العمليات الجديدة التي تهدف إلى تحسين استثمار الفرص أو تعزيز جهود الأفراد والأفكار، وتحويلها إلى نتائج ملموسة عبر تنفيذ أفكار مبتكرة تعزز أداء المؤسسة.

وإن الأفكار الأساسية وراء البراءة التسويقية تشير إلى ضرورة أن تقوم المؤسسات بتعديل هياكلها حسب الحاجة لتنفيذ أشكال متعددة من الإبداع. (Hughes et al., 2018, p. 6)

تتجسد أهمية الإبداع التسويقي في قدرته على تمكين منظمات الأعمال بالعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين واشباعها واشعارهم بالرضا بصورة أفضل من المنافسين، فالمؤسسات التي تعتمد الإبداع التسويقي سوف تتمكن من تحسين خدمة الزبون من خلال التكيف مع حاجاته ومتطلباته الحالية والمحتملة وبما يحقق له العديد من الفوائد، فضلاً عن تحسين انتاجيتها وادائها التسويقي الذي يمكنها من الحفاظ على زبائنها الحاليين وذلك من خلال استخدام مواردها البشرية والمادية والمعلومات الاستراتيجية المهمة. (غضاب و جاسم، 2024، صفحة 53)

وبالتالي فمن خلال الإبداع يتحقق النجاح التسويقي، والذي يظهر في قدرة المؤسسة على حماية حقوق الملكية الفكرية الضرورية لتطوير المنتجات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والسياسات. تفتح هذه السياسات المجال لابتكار آليات عمل تساهم في اكتشاف الفرص التسويقية واستثمارها بفعالية، مما يتيح للمنتجين الانخراط في الإبداع اللازم لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة وغير المستقرة. (جاسم محمد الذبجاوي، 2019، صفحة

(71)

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وترى الباحثة أن الإبداع التسويقي يرتبط بقدرة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، ترتبط بتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير طرق جديدة للتواصل مع الزبائن، أو بناء استراتيجيات تسويقية مبتكرة، أو التفاعل مع السوق بشكل مميز، وبالتالي فهو يهدف إلى تقديم أفكار تترجم إلى حلول تسويقية مبتكرة تتلاءم مع تطلعات الزبائن واحتياجاتهم بما يساهم في تحقيق رضائهم وولائهم.

3. رأس المال الاجتماعي: عرّف (Nan, 2001, p. 22)، رأس المال الاجتماعي في كتابه "رأس المال الاجتماعي: نحو نظرية في البناء والفعل الاجتماعي" بأنه "استثمار في العلاقات الاجتماعية مع توقع تحقيق عوائد وأرباح في ساحة الأسواق". يتناسب هذا التعريف مع الأسس والتعاريف التي قدّمها الباحثون حول هذا المفهوم. كما أوضح بأن السوق الذي يتم تحليله قد يكون سياسيًا أو اقتصاديًا أو مرتبطًا بالعمل أو المجتمع المحلي.

ويمكن تعريف رأس المال الاجتماعي أيضًا على أنه ناتج التفاعل بين الأفراد داخل الشبكة الاجتماعية، حيث يعتمد على شبكة من الاتصالات الفعالة بين الأفراد، ويستند إلى مبادئ التعاون، المشاركة، التقاهم، التسامح، الإيثار، والتبادل. يهدف هذا التفاعل إلى تعزيز شبكة العلاقات الشخصية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة للفرد من خلال هذا التفاعل. يمثل رأس المال الاجتماعي مجموع الموارد المتاحة للفرد داخل البناء الاجتماعي أو الشبكة الاجتماعية التي ينشأ فيها أو ينضم إليها، والتي تتيح له الاستفادة من الموارد والفوائد من خلال خلق تفاعل اجتماعي نشط مع الآخرين. يتم ذلك عبر بناء قنوات التواصل، تدفق المعلومات، تبادل المنافع والخدمات، وتعزيز التعاون والمشاركة. يسعى الفرد من خلال هذا التفاعل إلى تحسين رأس المال الاقتصادي، الإنساني، والنوعي بشكل عام. (جمعة وآخرون، 2022، صفحة 2772)

عرف رأس المال الاجتماعي كذلك، بأنه تنظيم للشبكات الاجتماعية باعتبارها هيكلًا يُشكّل العلاقات والقواعد التي تحكمها، مثل المعاملة بالمثل، الجدارة، والثقة بين العاملين، مما يحفزهم على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة. وقد وُصف أيضًا بأنه يتألف من الشبكات الاجتماعية والعلاقات التي تجمع الأسر والأصدقاء والحياة التنظيمية، مع إشراك الجمهور وتشجيع تبادل القيم المدنية، الأعراف، العادات، والتعاون المبني على الثقة بين الأفراد. (Oorschot & Finsveen, 2010, p. 183)

وأشار (Kapucu, 2011) في دراسته حول رأس المال الاجتماعي والارتباط المدني إلى أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي، حيث حدّد ثلاث وظائف رئيسية له. تتمثل الوظيفة الأولى في تسهيل

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

الوصول إلى المعلومات والمعرفة، إذ يتيح رأس المال الاجتماعي للفرد فرصة أكبر للحصول على المعلومات والمعارف كلما زادت درجته. أما الوظيفة الثانية فتتعلق بتعزيز القوة والسيطرة، حيث يسهم رأس المال الاجتماعي في زيادة فرص القيادة والتمكين. بينما تبرز الوظيفة الثالثة في دعم التضامن الاجتماعي والمشاركة السياسية والعولمة، إذ يُعد رأس المال الاجتماعي "شكلًا من أشكال التفاعلات والشبكات الجمعية"، ويؤدي دورًا محوريًا في الأنشطة الاجتماعية لتحقيق الأهداف. (رشاد، 2015، صفحة 140)

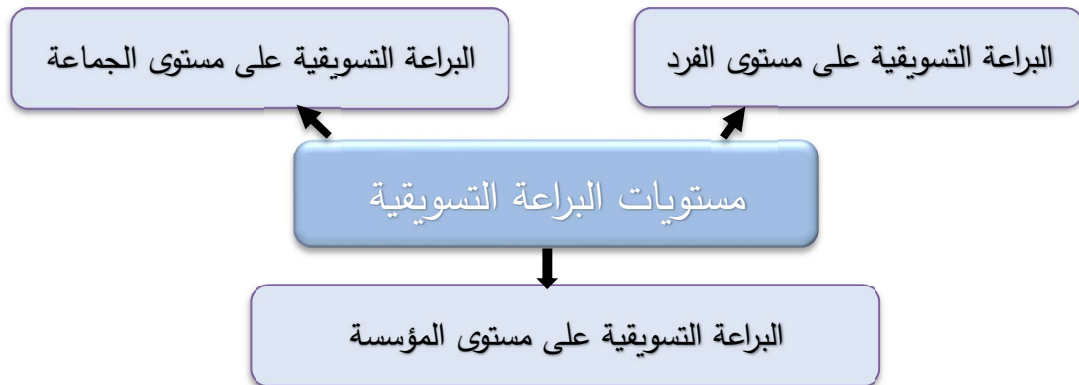
حيث يكمن جوهر رأس المال الاجتماعي في قيمته التي تؤثر على إنتاجية الفرد أو الجماعة. إذ أن الجمع بين رأس المال الاجتماعي والبشري ينعكس إيجابًا على فعالية الأداء. ويتجسد رأس المال الاجتماعي في العلاقات الأفقية بين الأفراد، المتمثلة في الشبكات الاجتماعية، شبكات المشاركة المدنية، والعادات المشتركة، التي تؤثر على إنتاجية المجتمع من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وبالتالي تحسين التنسيق والتعاون بين العاملين لتحقيق منفعة مشتركة. (جاسم محمد الذجاوي، 2019، صفحة 72)

يمكننا القول أن البراعة التسويقية لا تتحقق إلا من خلال تكامل هذه المصادر الثلاثة: التعلم التنظيمي، والإبداع التسويقي، ورأس المال الاجتماعي. إذا تمكنت المؤسسات من الاستفادة من هذه المصادر بشكل فعال، فإنها ستكون قادرة على التكيف مع المتغيرات وتوسيع قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية.

### المطلب الرابع: مستويات البراعة التسويقية

تتمثل البراعة التسويقية بمجموعة من المستويات والتي تبدأ بالفرد، الجماعة، والمؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك، بتصرف (شمس الدين، 2022، صفحة 595، 596):

الشكل (2-3): مستويات البراعة التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد (شمس الدين، 2022، صفحة 595، 596)



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

يمكن تطبيق البراعة التسويقية على مستويات مختلفة داخل المؤسسة. هنا نتناول ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، بالإضافة إلى مستوى المؤسسة.

1. **البراعة التسويقية على مستوى الفرد:** في هذا المستوى، يمكن للبراءة التسويقية أن تظهر من خلال الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية وابتكارية فطرية أو مكتسبة.

كما يشير (الطراونة وآخرون، 2012) إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات فكرية وإبداعية متميزة مثل الذكاء والموهبة، بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات، يمكنهم تطوير حلول تسويقية جديدة ومبتكرة كذلك تحسين وتعديل المنتجات أو العمليات القائمة لتلبية احتياجات الزبائن بكفاءة أكبر. هؤلاء الأفراد قادرون على اكتشاف فرص تسويقية جديدة، مثل تحديد الأسواق المستهدفة أو تحسين استراتيجيات التسويق الحالية (الاستكشاف والاستغلال). علاوة على ذلك، يمكن للأفراد أن يتسموا بمرونة تسويقية في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة السوقية واحتياجات العملاء، مما يجعلهم جزءاً أساسياً من البراعة التسويقية داخل المؤسسة.

2. **البراعة التسويقية على مستوى الجماعة:** إن البراعة التسويقية على مستوى الجماعة تتمثل في قدرة الفرق أو الأقسام داخل المؤسسة على التعاون وتبادل المعرفة والآراء لتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة. الجماعات التي تتمتع بالانسجام والقدرة على التعاون، مثل فرق التسويق أو فرق البحث والتطوير، يمكنها استكشاف فرص جديدة وتطبيق حلول تسويقية تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق (الاستكشاف الجماعي). كما أن التعاون بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤدي إلى استغلال الفرص التسويقية بشكل أكثر فعالية (الاستغلال الجماعي)، ويعزز قدرة الجماعة على التكيف مع التغيرات السريعة في متطلبات العملاء واحتياجات السوق (المرونة التسويقية).

3. **البراعة التسويقية على مستوى المؤسسة:** في هذا المستوى، فإن البراعة على مستوى المؤسسة يتحقق من خلال تضافر الجهود الفردية والجماعية لتطوير استراتيجيات تسويقية تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. فالمؤسسة التي لها قدرة تسويقية مرنة ومبدعة تتمتع بأداء متميز، حيث يتم دمج الابتكار الفردي والجماعي ضمن هيكل تنظيمي يدعم الإبداع والمرونة.

البراعة التسويقية على مستوى المؤسسة تتضمن تطوير حلول تسويقية جديدة من خلال استكشاف الأسواق والفرص المتاحة (الاستكشاف) واستغلال الموارد الحالية بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

(الاستغلال). إضافة إلى ذلك، تُمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يعزز من قدرتها على البقاء في بيئة تنافسية .

بناءً على ذلك، يتبين لنا أن مستويات البراءة التسويقية تعد مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأفراد، والجماعات، والمؤسسات كمستويات مستقلة بوضوح ترتبط مباشرة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، تتداخل هذه المستويات لتعكس قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار باستمرار، مما يعزز قدرتها على الاستجابة لتحديات السوق بشكل فعال ومستدام.

ويتضح أن البراءة التسويقية تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تعتمد على مصادر متعددة وتعكس تفاعلاً ديناميكياً بين الأفراد، الفرق، والإدارة العليا. ومن خلال فهم أبعادها وتطبيق حلولها التنظيمية، تتمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

### المبحث الثالث: فعالية البراءة التسويقية

تعتمد فعالية البراءة التسويقية على مجموعة من الشروط والعوامل التي تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها التسويقية بفعالية. ويستعرض هذا المبحث العوامل المشجعة على نجاح البراءة التسويقية، إضافة إلى التحديات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات في تحقيقها. من خلال ذلك، يتم تقديم رؤية شاملة لأهمية البراءة التسويقية كأداة استراتيجية تعزز استدامة المؤسسات في بيئة تنافسية.

### المطلب الأول: شروط نجاح البراءة التسويقية في المؤسسات

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار لتحقيق البراءة التسويقية، وهي (مرعي حسن و محمود حامد الملا حس، 2021، صفحة 48):

1. استغلال الموارد المتاحة بكفاءة: يجب على المؤسسة أن تستفيد من جميع مواردها لضمان استمرار العمليات اليومية من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة. كما ينبغي توظيف الموارد بشكل استراتيجي لاستكشاف أنشطة جديدة في مجالات غير مستغلة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

2. تحقيق توازن نسبي بين الاستكشاف والاستغلال: يعتمد هذا التوازن على الموارد المتوفرة لدى

المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتطورات البيئية المحيطة.

3. اعتماد وسائل لدعم التوازن بين الأنشطة: يتطلب تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال

استخدام أدوات متعددة تشمل التعلم التنظيمي، الابتكار، التكيف، والسيادة الاستراتيجية.

4. توضيح الأسباب وراء تسلسل العمليات: يجب على المؤسسة أن تبرر تسلسل الوحدات أو الأنشطة

لضمان الاستغلال الأمثل للفرص، مع تعزيز البحث عن فرص جديدة. كما ينبغي تحقيق تكامل بين

هذه الوحدات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

كما أضاف (Papachroni et al., 2014, pp. 1, 2) مجموعة من الشروط يجب اعتمادها لتحقيق

البراعة التسويقية والمتمثلة في النقاط التالية:

1. وجود هدف استراتيجي واضح يُبرز بوضوح أهمية الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية من الناحية

الفكرية، مع التركيز على دورها في تعزيز الأداء المؤسسي.

2. تمييز وحدات العمل الاستكشافية عن الاستثمارية بحيث تخصص كل وحدة في مجال محدد، مع

اعتماد عمليات، هياكل، ثقافات، أو أنظمة خاصة تمكنها من الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

3. توفر فرق قيادية ذات خبرة عالية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تدير الوحدات الاستكشافية

والاستثمارية بفعالية، وتتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

4. قدرة الإدارة العليا على التعامل مع التوترات وإيجاد حلول تضمن تحقيق التوازن بين الأهداف

المتعارضة.

5. تعزيز الهوية المشتركة للمؤسسة من خلال ترسيخ رؤية وقيم واضحة تجمع بين الوحدات الاستكشافية

والاستثمارية، مما يعزز التعاون والانسجام داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: العوامل المشجعة في تحقيق البراعة التسويقية

تكتسب المؤسسات التي تتميز بالبراعة التسويقية ميزة تنافسية عبر الابتكار الجذري، والتكيف، والتوافق،

والاستكشاف، والاستغلال، إضافة إلى المرونة التسويقية. ومع ذلك، فإن الاستكشاف والاستغلال قد يتطلبان

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

اختلافات جوهرية في الهياكل التنظيمية والقدرات، مما يؤدي إلى ظهور تحديات متناقضة (حجي وآخرون، 2024، صفحة 500).

فيما يلي عدد من العوامل التي تساهم في تحقيق البراعة التسويقية:

### 1. تطوير المعرفة بالسوق:

إن تطوير المعرفة السوقية يؤثر بشكل كبير على استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال التسويقي. وفي السياق الإداري، فإن نجاح البراعة يعتمد بشكل وثيق على تدفق المعرفة. حيث يرتبط تدفق المعرفة من الإدارة العليا إلى الأدنى بأنشطة الاستغلال، بينما يرتبط التدفق الأفقي والمساعد من القاعدة إلى القمة بأنشطة الاستكشاف. وأظهرت الدراسات أن التوجه نحو السوق، المصحوب بالاستخدام الفعال للموارد يمكن أن يشجع المؤسسات على تحقيق البراعة (Adiwijayaa et al., 2019, p. 2).

### 2. القدرات التسويقية متعددة التخصصات:

أن المؤسسات "البارعة" يجب أن تستخدم استراتيجيات استكشافية واستغلالية على المستوى التنظيمي والتشغيلي، حيث يُعتبر التفاعل بين القدرات الاستكشافية والاستغلالية على كلا المستويين أمرًا ضروريًا. تساعد القدرات التسويقية متعددة الوظائف الشركات على استكشاف فرص جديدة أو التكيف مع تغييرات بيئة الأعمال، وفي نفس الوقت استغلال الفرص الحالية لتحقيق كفاءة الأعمال (Adiwijayaa et al., 2019, pp. 2,3). خلاص (Mu, 2015, p. 3) إلى أن القدرات التسويقية يمكن أن تدفع الشركات لتحقيق البراعة من خلال تحسين قدرتها على استشعار السوق وإشراك العملاء أو الشركاء باستخدام قدرات تسويقية متعددة الوظائف، مثل إدارة علاقات العملاء وإدارة العلامة التجارية وتطوير المنتجات الجديدة. كما تُمكن هذه القدرات المؤسسات من الابتكار التدريجي والجذري .

### 3. البيئة:

تُعتبر الظروف البيئية من العوامل الأساسية التي تعزز البراعة التسويقية. هناك من يرى بأن البراعة التسويقية تتأثر بظروف البيئة كحدة التنافس والمستويات البيئية التي تؤثر في كيفية إدارة الموارد. أن توفر الموارد البيئية يؤثر في مستوى البراعة التسويقية وتوليد القيمة المطلوبة، والبراعة التسويقية قد تكون غير مجدية للمؤسسات المقيدة بالموارد لذا عليها أن تركز على أحد البعدين وفي مجالات عديدة، أي أنها تستخدم

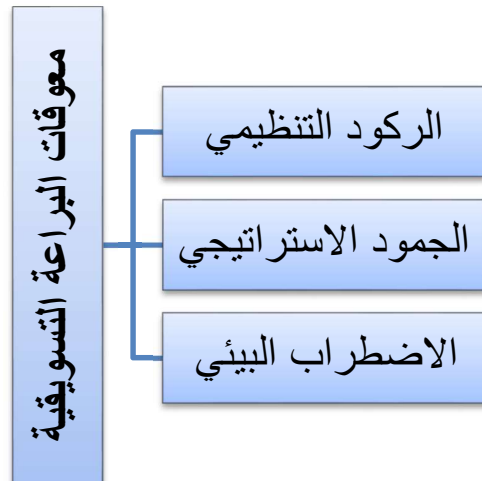
## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

الاستكشاف في المنتجات والأسواق أو تستخدم الاستغلال في المنتجات والمرونة التسويقية في الأسواق (حجي وآخرون، 2024، صفحة 500).

### المطلب الثالث: معوقات البراءة التسويقية

أشار (Josephson et al., 2016, p. 540)، أن البراءة التسويقية تواجه العديد من المعوقات التي تحد وتؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية المتسارعة. هذه المعوقات تنبع من العوامل الداخلية وتتمثل في الركود التنظيمي والجمود الاستراتيجي، إضافة إلى الإضرابات البيئية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4): معوقات البراءة التسويقية



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Josephson et al., 2016, p. 540)

1. **الركود التنظيمي:** قبل التطرق إلى مفهوم الركود التنظيمي، من الضروري الإشارة إلى أنه كان ولا يزال محور اهتمام الباحثين والمتخصصين في الشأن التنظيمي، نظراً لآثاره السلبية على أداء منظمات الأعمال. ولهذا السبب، خضع الركود التنظيمي لدراسات متعددة من زوايا مختلفة خلال العقد الماضي، حيث اعتبره الباحثون أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المديرين في الإدارات العليا والمؤسسات، كما أوضح ذلك كل من (Barnard (1938، Bowman (1947، و. March & Simon (1958)

يرتبط الركود التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة، الذي يعتمد بشكل أساسي على أداء موظفيها. ويتشكل هذا الأداء من خلال التفاعل بين القدرات الفردية والخبرات المكتسبة داخل بيئة العمل، سواء على

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

المستوى الاجتماعي أو المعرفي. وبذلك، فإن الصورة النهائية للمؤسسة تتأثر بدرجة كبيرة بجودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها. وعليه، فإن أي انحراف عن معايير الأداء المطلوبة، أو تجاهل للأساليب المتبعة، بالإضافة إلى عدم الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، يؤدي إلى انعكاسات سلبية تطل مختلف جوانب المؤسسة، بما في ذلك الموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية.

وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى خلق ما يمكن وصفه بـ "الوسادة العازلة" داخل المؤسسة، نتيجة سوء استغلال الموارد المتاحة، وهو ما يُعرف بمفهوم الركود التنظيمي. وغالبًا ما تحمل كلمة "الركود" دلالة سلبية ترتبط بتراجع الأداء التنظيمي، مما يجعل التصدي لهذه الظاهرة ضرورة لضمان كفاءة العمليات داخل المؤسسة (Lee, 2011, p. 1).

عرّف (الحكيم و القيصر، 2014، صفحة 309) الركود التنظيمي على أنه حالة من عدم القدرة على استثمار موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهو ما ينتج عن مجموعة من العوامل الداخلية والمؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى ركود في مختلف مجالات عمل المؤسسة.

من جهة أخرى، أشارت (جاسم محمد الذبجاي، 2019، صفحة 74) إلى أن الركود التنظيمي يتمثل في عدم استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة بشكل أمثل، ما يعكس وجود فائض في الموارد يتجاوز الحاجة الفعلية، لا سيما في المؤسسات التي تعجز عن توظيف هذه الموارد بفعالية لمواجهة التغيرات البيئية.

وفي السياق نفسه، يُشير الركود التنظيمي إلى فائض الموارد التي تتجاوز الحاجة الفعلية للعمل، سوء كانت موارد اكتسبتها المؤسسة خارج نطاق النفقات الضرورية، أو تلك التي تفوق الحد الأدنى من الموارد اللازمة لإنتاج مستوى معين من المنتجات. بناءً على ذلك، يمكن تصنيف الركود التنظيمي إلى حالتين رئيسيتين (Marlin & Geiger, 2015, p. 2341):

- الحالة الأولى: تتمثل في الموارد التي تزيد عن الحاجة الفعلية للعمل والتي لا يمكن استغلالها بفعالية، مما يؤدي إلى زيادة مقدار النفقات ويؤثر سلباً على ربحية المؤسسات؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- الحالة الثانية: تتمثل في الموارد الفائضة التي يمكن استخدامها وتوظيفها بشكل استراتيجي لتحقيق التفوق التنظيمي والتسويقي مما يسهم في تحسين الأداء التنافسي.

وبالتالي، يُشير الركود التنظيمي إلى حالة من التعطل في استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة بشكل أمثل، مما يؤدي إلى تراكم فائض في الموارد يتجاوز الحاجة الفعلية. ويتطلب هذا الوضع تدخلات إدارية فعالة للحد من تأثيراته السلبية أو استغلاله كفرصة للتحسين والنمو، من خلال إعادة توظيف الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

2. **الجمود الاستراتيجي:** يُعد تمسك المؤسسات بآرائها واستراتيجياتها التقليدية من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الجمود الاستراتيجي، وذلك نتيجة المخاوف المرتبطة بالانتقال إلى استراتيجيات جديدة. ويؤثر هذا الجمود بشكل كبير على فاعلية المؤسسات، حيث يُعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تعيق تطورها وتحقيقها لمستويات أعلى من الأداء. كما أن استمرار الجمود الاستراتيجي قد يؤدي إلى فقدان العديد من الفرص التي تتيح للمؤسسة تطوير مواردها، خاصة إذا كانت هذه الموارد نادرة أو غير قابلة للتعويض، مما يحرمها من اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات (البلاغي و الزبيدي، 2021، صفحة 317).

يعرف (Hollow, 2014, pp. 748,749)، الجمود الاستراتيجي على أنه النتيجة المؤكدة والحتمية للمؤسسات التي تعتمد بشكل مبالغ فيه على تجاربها وخبراتها السابقة، وتتمسك بها دون مراعاة المستجدات والتغيرات الراهنة التي تواجهها. هذا التوجه يجعل المؤسسات تحجب نظرها عن المقترحات الجديدة والرؤى والبدائل التي تمكنها من مواجهة تلك التغيرات والتكيف معها. لذلك وبالتالي، وتأسيساً لما طرحه سابقاً، بأنه لا يمكن افتراض أن الاستراتيجيات التي كانت ناجحة في الماضي ستظل فعالة في المستقبل، إذ أصبح النجاح مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات المحيطة وتجديد استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف المتغيرة.

وحسب (Björklund et al., 2015, p. 6)، فإن الجمود الاستراتيجي داخل المؤسسة يمكن أن يظهر بعدة طرق، ولعل أبرز أشكاله الرئيسية الإصرار والتمسك بالاستراتيجية الحالية ومقاومة أي محاولات للتغيير فيها. وبالتالي، من المحتمل أن يزداد هذا الجمود مع مرور الوقت إذا لم تتخذ المؤسسة التدابير المناسبة للتغلب عليه.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

ينشأ الجمود الاستراتيجي نتيجة لمجموعة من العوامل الرئيسية، أهمها السياسات الخاطئة التنظيمية التي تعرقل القدرة على تحديد وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المناسبة. كما أن تردد صناع القرار في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة يؤدي إلى تفاقم هذا الجمود. إضافة إلى ذلك، يحدث هذا الجمود في حالة ما إذا كانت البيئة الداخلية للمؤسسة ضعيفة، مما ينعكس سلباً على المستويات التشغيلية والتكتيكية. مما يؤدي إلى زيادة حدة الجمود الاستراتيجي كذلك بسبب غياب المراجعة الواقعية للمشاكل، الأمر الذي يعيق وضوح الممارسات الاستراتيجية ويقلل من قدرة المؤسسة على صياغة توجهات استراتيجية محددة وواضحة (Dyson, 2011, p. 221).

ومن خلال ما سبق، فإن الجمود الاستراتيجي يعبر عن حالة من الافتقار للمرونة والتصلب الإداري، حيث تتمسك المؤسسات بخبراتها السابقة وباستراتيجياتها التقليدية دون مراعاة المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها، والتي تؤثر على أدائها المستقبلي، مما يؤدي إلى عاقبتها في استغلال الفرص الجديدة وهو ما يؤثر سلباً على نموها واستدامتها.

**3. الاضطراب البيئي:** الاضطراب البيئي، حسب (عامر الذبجاي و الجبوري، 2023، صفحة 584)، هو حالة من التغيرات والاضطراب السريعة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة. مما يجعل من الصعب التنبؤ بالأحداث المرتبطة بالمنافسين. يخلق هذا التغير السريع صعوبة في تفاعل المؤسسة مع الظروف البيئية التي تساهم في تعقيد البيئة وتغيرها.

وأوضح (Dutta, 2013, p. 58)، أن هذا الاضطراب يحدث نتيجة لزيادة حدة المنافسة والإجراءات التنافسية بين المؤسسات، مما يؤثر مباشرة على قدرتها في اعتماد استراتيجيات فعالة للتكيف مع الظروف البيئية المضطربة.

أما (Guo & Wang , 2014, p. 259) فيرى، أن عمق هذا الاضطراب يرتفع عندما توظف المؤسسات معلومات أو استنتاجات غامضة وغير دقيقة، مما يعوق قدرتها للحصول على المعرفة اللازمة لمواجهة المنافسين وعجزها على التنبؤ بما يحصل في البيئة الخارجية، مما يحد قدرتها على مواجهة التغيرات التكنولوجية والتقنية وتقلبات الطلب في الأسواق.

كما أشار (Jones & Mahon, 2012, p. 775)، إلى أن البيئة المضطربة تتميز بحركة ديناميكية متواصلة، تجعل المعلومات المتاحة غير دقيقة أو غير ملائمة للتغيرات الزمنية.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

ويتجلى الاضطراب البيئي أيضًا عندما تواجه البيئة الخارجية صعوبات في سرعة الحركة المرتبطة بالعوامل التي تخلق تحديات تؤثر على قدرة المؤسسات في استكشاف واستغلال الموارد المتوفرة فيها. هذه التحديات تشمل التطورات التكنولوجية السريعة، شدة المنافسة، واضطرابات السوق، التي تؤدي إلى ضعف قدرة المؤسسات على الابتكار ومواكبة احتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار (جاسم محمد، 2023، صفحة 84).

وكما أشار (Dolbeth et al., 2019, p. 2)، إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لحدوث الاضطراب البيئي هو رغبة المؤسسات في مواجهة البيئة المجهولة، مما يدفعها إلى تفضيل المرونة على السيطرة. وتدعم هذه الفكرة الصناعات التي تشهد تغيرات تكنولوجية متسارعة، حيث تسعى المؤسسات الصناعية إلى تبني أساليب مرنة تمكنها من الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وتحليلها وفق استراتيجياتها الخاصة.

وأوضح (Ortego et al., 2017, p. 944)، أن هناك عدة أسباب تؤدي للاضطراب البيئي، وتؤثر على المؤسسة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومن أبرز هذه الأسباب القوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل التنظيمي، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والديموغرافية، وحتى القيم والعادات في بعض الدول. وقد تولد حالات من الاضطراب تؤدي إلى التأثير على القابليات والقدرات البشرية وعلى التحفيز وخلق المعرفة لدى العاملين.

من بين العوامل التي تسهم في ظهور الاضطراب البيئي، نجد (جاسم محمد، 2023، صفحة 85):

- انعدام الرغبة الواضحة في تبني التغير اللازم نتيجة التغير المستمر في بيئة السوق؛
- سرعة التغيرات البيئية التي قد لا تمنح المؤسسات وقتًا كافيًا لفهم طبيعة هذه التغيرات؛
- كثافة المنافسة المتوفرة مع تقديم خيارات متنوعة تؤثر على وعي الزبون؛
- التغير التكنولوجي المتسارع الذي يؤدي إلى تقديم منتجات مبتكرة تؤثر في رضا الزبون؛
- التغير المستمر وغير المتوقع في احتياجات الزبائن ورغبتهم في الحصول على منتجات متميزة؛
- الضغوط الحكومية وتدخلها غير المتوقع في سوق العمل وظروف الإنتاج وعملياته.

في حين ترى الباحثة أن الاضطراب البيئي عبارة عن حالة من التغيرات غير المتوقعة والسريعة في البيئة المحيط بالمؤسسة، بغض النظر فيما إذا كانت هذه التغيرات متعلقة بالمنافسة أو بالعوامل الخارجية

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

الأخرى، ويعكس هذا الاضطراب صعوبة التنبؤ بالظروف والأحداث المستقبلية. هذا الاضطراب يصعب تفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات بشكل فعال، وقد يحدث هذا الاضطراب أيضاً نتيجة لعدم قدرة المؤسسة على استخلاص المعرفة اللازمة لمواكبة هذه التغيرات.

### المطلب الرابع: تحديات البراعة التسويقية

هنالك تحديات عديدة تواجه المؤسسات في سعيها لتحقيق البراعة التسويقية. وفيما يلي أبرز هذه التحديات التي تؤثر على قدرة المؤسسات في تحسين أدائها التسويقي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023، صفحة 906، 907):

1. **المعايير العضوية مقابل الميكانيكية:** إن الاختلاف بين معايير العلاقات العضوية والميكانيكية هو موضوع مشترك في مجال أبحاث البراعة التسويقية، حيث يرتبط نشاط استكشاف الفرص بالمعايير العضوية حيث تكون شبكات الاتصالات الشخصية الواسعة، وتدفق المعرفة من الأسفل إلى الأعلى هو السائد، بينما يرتبط نشاط استغلال الفرص بالمعايير الميكانيكية حيث تكون شبكات الاتصالات الشخصية ضيقة، ويكون تدفق المعرفة من الأعلى إلى الأسفل هو السائد. في المقابل، طورت المؤسسات العاملة في بيئات أكثر اضطراباً هياكل عضوية تتميز بعدم وجود مهام محددة رسمياً وآليات التنسيق الأفقي وأقل اعتماداً على الرسمية والتخصص من أجل تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة على الإتيان بالأفكار المبدعة واستكشاف الفرص الواعدة في السوق.

2. **التمكين مقابل المركزية:** الحكم الذاتي الفردي (تمكين الأفراد العاملين) مقابل السيطرة المركزية، كثيراً ما أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن الابتكار في استكشاف الفرص يكون أعلى عندما تقل السيطرة المركزية لأن الحكم الذاتي الفردي والتحفيز الداخلي المرتبط به أقوى. على العكس من ذلك، تزداد السيطرة المركزية وينخفض مستوى تمكين العاملين في أنشطة استثمار الفرص السوقية، حيث أكد البعض أثناء دراستهم للبراعة التسويقية على الاختلافات الناتجة عن السيطرة المركزية التي تدعم استغلال الفرص، ولكنها تعرقل الاستكشاف. ينبغي إعطاء الأقسام المزيد من الاستقلال الذاتي لأنشطة الاستكشاف، ولكن يجب السيطرة عليها مركزياً للسماح باستغلال الاعتماد المتبادل الفعال مع أقسام أخرى من المؤسسة.

3. **الابتكار مقابل الكفاءة:** تركز الكثير من الدراسات على التحدي المتمثل في القيم المستدامة المرتبطة بالاستكشاف والاستغلال. يوفر الابتكار رؤية لتحديد حل مقنع، في حين توفر الكفاءات القدرة على بناء الحلول

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

الأفضل والأكثر فعالية وكفاءة. لذلك يجب أن تعمل المؤسسات بكفاءة من أجل البقاء على قيد الحياة ونمو بيئتها الحالية، وكذلك الاحتفاظ بالقدرة على التكيف مع حالة تغيير في البيئة أو اختلاف بين استغلال الموارد والفرص الحالية واستكشاف الفرص للموارد الجديدة.

4. **التخصص مقابل المعرفة الواسعة:** يتطلب الاستكشاف المزيد من المهارات الواسعة. غالباً ما تبحث المؤسسات بشكل عميق عن المعرفة في مجالاتها التكنولوجية الحالية، وتكون أكثر نجاحاً في الابتكار عندما تسعى على نطاق أوسع للحصول على المعرفة في مجموعة متنوعة من المجالات، وكذلك من مجموعة واسعة من أنواع مصادر المعلومات التي تستخدمها. قد تؤثر هذه العوامل على نتائج الابتكار والاستكشاف.

### المبحث الرابع: أبعاد البراءة التسويقية

تعتبر البراءة التسويقية عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات الفندقية. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على ثلاث أبعاد رئيسية للبراءة التسويقية، يوجد اتفاق شبه تام لمجموعة كبيرة من الباحثين حول أبعاد البراءة التسويقية والمتمثلة في استكشاف الفرص، استغلال الفرص والمرونة التسويقية والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (2-3): اسهامات بعض الباحثين حول أبعاد البراءة التسويقية

رقم	الأبعاد المصدر	استكشاف الفرص	استغلال الفرص	المرونة التسويقية	الأداء التسويقي
1	(Xu et al., 2016, pp. 115–141)	*	*	*	
2	(Tokgöz et al., 2017, pp. 59–72)	*	*		*
3	(جاسم محمد الذبجاوي، 2019)	*	*		
4	(Ahmed & Ismail , 2019, pp. 258–271)	*	*	*	

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

	*	*	*	(Freihat, 2020, pp. 3207–3216)	5
	*	*	*	(كاظم وآخرون، 2021، الصفحات 83–65)	6
	*	*	*	(SHANAN THABIT, 2021, pp. 289– 307)	7
	*	*	*	( الطائي و محمد، 2021، الصفحات 24–1)	8
	*	*	*	(حمد ندا منوخ العبيدي و أحمد عبدالله العبيدي، 2023، الصفحات 923–902)	9
		*	*	(عطية محمد عطية، 2024)	10
1	7	10	10	المجموع	
10	70	100	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات المذكورة

وجدت بعض البحوث بأن الاستكشاف والاستغلال استراتيجيتان منافستان لبعضهما البعض أو منفصلتان رغم أنهما لا تتعارضان فيما بينهما، ولكن لكل منهما مميزات وعواقب ونتائج أداء مختلفة قد يصعب تحقيقها في نفس الوقت، وهذا يعني ضرورة وضع استراتيجية تستهدف تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف ويتم تكييفها دوريا، والمرونة التسويقية أصبحت من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، ويرى من الواجب على المؤسسات أن تدرك ضرورة عنصر المرونة لتحقيق ميزتها التنافسية وأهدافها مع تخصيص الموارد المحدودة أثناء تنفيذ المشاريع.

ولمحدودية هذه الموارد، فإن تركيز المؤسسة على أي من هاتين الميزتين في كل من هاتين الاستراتيجيتين في تعزيز ميزة لديها سوف يؤدي إلى تقليل ميزة المؤسسة في الاستراتيجية الأخرى. (He et al., 2021, p. 3)

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

### المطلب الأول: استغلال الفرص

يُعرّف مفهوم الاستغلال بطرق مختلفة في الأدبيات. حيث يشير الاستغلال إلى عمليات التحسين، والاختيار، والإنتاج، وتعزيز الكفاءة، والانتقاء، والتنفيذ، والتطبيق. (Tokgöz et al., 2017, p. 61) أما استغلال الفرص فيُعرّف، بأنه قدرة المؤسسة على التركيز على تحسين وصقل المهارات، العمليات، والقدرات التسويقية المتاحة، وكذلك القيمة الناتجة عن تلك القدرات المرتبطة بالأسواق والتعلم الداخلي، بهدف تحقيق عوائد مثبتة ضمن إطار زمني محدد. من المرجح أن تستثمر المؤسسات التي تمتلك مستوى أعلى من المعرفة بالسوق البيانات المتوفرة لتطوير قدراتها تدريجيًا في إدارة العلامة التجارية وإدارة علاقات العملاء، من خلال استغلال الفرص التسويقية. (Saleh et al., 2023, p. 13)

ويشير الاستغلال حسب ( راضي و زمن ، 2024 ، صفحة 325)، إلى التعلم المكتسب من خلال البحث المحلي والتحسين التجريبي واختيار وإعادة استخدام الروتينيات الحالية.

حسب (Tokgöz et al., 2017) و (طه، 2021، صفحة 130)، فإن التسويق القائم على الاستغلال هو النشاط القائم على تعزيز المهارات والمعارف التسويقية الموجودة من أجل تنفيذ مجموعة من التحسينات في الجودة أو في كفاءة قنوات التوزيع أو في الأنشطة الترويجية؛ بما يساعد على تلبية احتياجات العملاء الحاليين، وزيادة الكمية المباعة في الأسواق الحالية وإيجاد قيمة مضافة للعملاء الحاليين؛ الأمر الذي يحقق الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية الحالية.

يعبر استغلال الفرص عن قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص الحالية من خلال تحسين الأنشطة والمهارات وتوسيع المعرفة الحالية لخلق القيمة في الأمد القريب. (المحمداوي، 2019، صفحة 70)

فيما أشار (Harmancioglu et al., 2020, p. 46) أن استغلال الفرص التسويقية يتمثل في تعزيز القدرات والتقنيات الحالية للمؤسسة بهدف تحقيق عائدات ونتائج قيمة، مما يساهم في استغلال ناجح يوفر مدخلات تكنولوجية تتماشى مع المتطلبات المتجددة للزبائن. فالمؤسسات التي تمتلك مستوى عالٍ من المعرفة بالأسواق قادرة على توظيفها في التحسين المستمر لإدارة العلامة التجارية وإدارة علاقات الزبائن. ويتم ذلك من خلال استغلال الفرص التسويقية المناسبة التي تستجيب لاحتياجات الزبائن المتغيرة، مما يحقق منفعة إيجابية للمؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

حيث إنها تمثل قدرة المؤسسة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من أجل استثمار القدرات الحالية. (عبد الخالق الطحان و سعيد بيومي عيسوي، 2024، صفحة 41)

يركز استغلال الفرص التسويقية على الاستفادة من المعرفة والخبرات السوقية المتراكمة لدى المؤسسات لتحسين العمليات التسويقية الحالية وتطويرها بشكل تدريجي. يُعتبر هذا النهج فعالاً لتلبية احتياجات العملاء الحالية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، مما يساهم في تعزيز عمليات الشراء المتكررة (Ramadani et al., 2024, p. 642).

أكدت دراسة (فنجري، 2022، صفحة 19)، أن استغلال الفرص يركز على استرجاع المعارف والمهارات والعمليات الحالية ودمجها بغرض توسيع مجال الخبرات المتاحة. ويكمن الهدف من الاستغلال في التكيف مع الظروف البيئية الراهنة من خلال تحسين تلبية احتياجات العملاء الحاليين وتطوير التقنيات الحالية. كما يساهم استغلال الفرص في تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي نذكرها في الآتي (جاسم محمد، 2023، صفحة 102، 103):

- زيادة مستويات الإنتاجية؛
  - زيادة الإيرادات المالية والأرباح؛
  - التحكم في الحصة السوقية للمؤسسة والعمل على تعزيزها وزيادتها؛
  - تحسين كفاءة المنتجات أو الخدمات التي تؤثر على عمليات الزبائن؛
  - تحديد الاحتياجات الشاملة للزبون مع الحرص على تلبيتها بشكل مباشر؛
  - تقليل تأثير ردود فعل المنافسين عبر ابتكار تصاميم جديدة لمنتجات وخدمات المؤسسة.
- ويعتمد استغلال هذه الفرص إلى حد كبير على اختيار الفرص المناسبة والإنتاج والكفاءة والتطبيق الفعال. وبالتالي، تصبح وحدات الاستثمار أكثر مركزية، وترتبط أنشطتها بالأنظمة المبتكرة، ويتم الاستفادة منها عبر التغيير المستمر. يمثل الاستغلال قدرة المؤسسة على تحسين الأعمال وخلق قيمة مستدامة على المدى الطويل، من خلال تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية وتوسيع المنتجات أو الخدمات وكذا قنوات التوزيع.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

أشار (LDKS et al., 2020, p. 1349)، إلى توفر بعض الفرص الجديدة التي يمكن للمؤسسة استغلالها، والمتمثلة في:

- تعزيز الحصة السوقية بشكل كبير عبر دمج المؤسسة مع مؤسسات منافسة أخرى؛
- استغلال الفرص بشكل كبير عبر تنويع الخدمات والمنتجات؛
- تسويق المنتجات في أسواق جديدة؛
- استغلال الفرص لزيادة المبيعات بشكل ملحوظ؛
- تحسين المنتجات والخدمات الحالية.

### المطلب الثاني: استكشاف الفرص

يهدف استكشاف الفرص الجديدة إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، كما إنها تؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة وعندما تتمكن المؤسسة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المؤسسات الأخرى، ويفترض بالمؤسسة أن تكون قادرة على استثمار الفرص والعمل على اقتناصها قبل المنافسين. (عبد الخالق الطحان و سعيد بيومي عيسوي، 2024، صفحة 41)

التسويق القائم على الاستكشاف يتمثل في عملية إنشاء منتجات وخدمات جديدة تستهدف التوسع نحو قطاعات سوقية غير مستكشفة مسبقاً، والذي يتطلب اكتساب معارف جديدة. ويرتبط الاستكشاف بالسعي المستمر للحصول على معلومات حديثة ودقيقة لدعم الابتكار وتلبية احتياجات الأسواق الجديدة. (حسن وآخرون، 2024، صفحة 229)

وحسب (Wen et al., 2020, p. 1042) الاستكشاف هو إنشاء قابليات جديدة عن طريق أنشطة مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمناورة والمرونة والاكتشاف والابداع. فقد يكون التركيز على الاستكشاف واعداء، إلا أنه يتطلب المزيد من الموارد قبل أن يتمكن من توليد الدخل (Kuo et al., 2018, p. 1486).

يقتضي استكشاف الفرص البحث في المعرفة الإبداعية، وتطوير نطاق طرح العمليات والابتكارات الجديدة التي تتيح تعزيز الأعمال، والذي يستوجب بدوره أن يكون لدى المؤسسة موظفون مؤهلون في مجالات (الابتكار، والتعاون، والاستباقية) تأهيلاً عالياً، بالإضافة الى امتلاك التكنولوجيا المناسبة. المؤسسات التي تسعى إلى

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم تركيز بشكل أكبر على استكشاف الفرص وتطوير ابتكارات جديدة تركز على احتياجات السوق، حيث تعطي الأولوية لاحتياجات زبائنهم عند تقديم منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة عالية. (SHANAN THABIT, 2021, p. 294)

وقد بين (Panda & Rath, 2016, p. 753)، أن المؤسسات التي تبادر باستكشاف الفرص الجديدة وتتحرك بسرعة نحوها، وتكون مستعدة للتكيف مع التغيرات، تمتلك فرصة أكبر لجذب زبائن وأسواق جديدة من خلال إنشاء قنوات توزيع مبتكرة. يهدف هذا الاستكشاف إلى تقديم منتجات وخدمات ابتكارية تسهم في تحقيق أهداف التوسع. ويعتمد استكشاف الفرص على استثمارات ونفقات مالية كبيرة، بالإضافة إلى تفعيل الإدارة اللامركزية وإتاحة ثقافات تنظيمية واسعة.

يركز استكشاف الفرص التسويقية على تبني أساليب مبتكرة وابتكار عمليات تسويقية جديدة للاستجابة لتغيرات السوق. من خلال التركيز على التجريب والمخاطرة، يمكن للمؤسسات تلبية احتياجات العملاء غير المشبعة، استكشاف أسواق جديدة، وابتكار حلول مبتكرة لضمان التنافسية على المدى الطويل (Ramadani et al., 2024, p. 642).

### المطلب الثالث: المرونة التسويقية

تعني المرونة في اللغة الاستمرار واللين في الصلابة، وهي صفة تجمع بين الثبات والتكيف، مما يجعلها ضرورية للمؤسسات في بيئات الأعمال المتغيرة. ويُعرف قاموس أكسفورد المرونة بأنها الجاهزية والقدرة على التغيير، مما يتيح إمكانية التكيف مع الظروف المختلفة (الطائي و العميدي، 2022، صفحة 43).

وتم تعريف المرونة من قبل (Ahammad et al., 2020, p. 1)، على أنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المؤسسة بشكل ديناميكي استجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية. مع التغيرات التكنولوجية السريعة والعولمة وزيادة التخصيص في الإنتاج والاستهلاك، أصبحت بيئات العمل شديدة التنافسية حيث تكون المزايا التنافسية مؤقتة. كما أضاف أن التحديات الناشئة مثل تغير المناخ والأوبئة العالمية تطرح تحديات جديدة لبقاء المؤسسة ونجاحها.

فيما يرى (Freihat, 2020, p. 3209)، أن المرونة التسويقية تعكس قدرة المؤسسة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية بسرعة وتخصيص الموارد الضرورية للاستجابة لها. ويعني ذلك قدرة المؤسسة



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

على تلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل سريع، مثل: طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب، أو تكوين تحالفات استراتيجية مما يتيح لها الاستجابة للتغيرات في احتياجات ورغبات العملاء في الأسواق المختلفة. أما (Mhaibes, 2018, p. 668)، فيرى أن المرونة التسويقية تمثل في قدرة المؤسسة على دخول أسواق جديدة والنجاح بها مع الحفاظ على وضعها التنافسي في الأسواق الحالية. ويعتمد ذلك على التكيف مع الظروف المتغيرة للأسواق من خلال تنويع الأنشطة التسويقية والموارد الإدارية. كما أن التنوع في الموارد واستراتيجيات الإدارة يتيح للمؤسسة التفاعل بشكل فعال مع التغيرات، على سبيل المثال من خلال إنشاء مجموعة متنوعة من المنتجات التي تستهدف زبائن مختلفين، هذا يسمح لهم بالتفاعل بشكل فعال استجابة للتغيير. فيما أشار (Shalender et al., AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies, 2017, p. 69)، إلى أن المرونة التسويقية تتعلق بقدرة المؤسسة على تكوين جهود تسويقية بشكل نشط واستباقي لمواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات السريعة في بيئات الزبائن والسوق.

وبالتالي، تساعد المرونة التسويقية في المحافظة على الوضع التنافسي للمؤسسة في الأسواق الجديدة والحالية، من خلال فهم احتياجات العملاء ورغباتهم وتكييف الأنشطة التسويقية بما يتناسب مع تغيرات السوق (Mhaibes, 2018, p. 673).

حيث أصبحت المرونة التسويقية ذات أهمية بالغة في تحقيق رضا الزبائن وولائهم وقدرة المؤسسة على البقاء المستدام، وأتفق كل من (Shalender & Singh, 2015, pp. 259, 260) و (Kotler & Dubois, 2018, p. 227)، و (الحمامي، 2023، صفحة 15) و (جابر علي و ياسين، 2023، صفحة 15)، على أن أهمية المرونة التسويقية تتجلى في النقاط التالية:

- تعزيز نمو المؤسسات من خلال اكتساب موارد جديدة وزيادة قدرتها على المنافسة؛
- تحقيق ميزة تنافسية عبر التكيف السريع مع التغيرات السوقية وإعادة التموّج بمرونة داخل الأسواق العالمية؛
- القدرة على التعامل مع عدم اليقين من خلال تحسين الرقابة والتحكم في الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- تحسين استجابة المؤسسة لتقلبات السوق فيما يخص العرض والطلب على المدى القصير، والتحديات طويلة الأمد الناتجة عن البيئة المتغيرة للأعمال؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- تمكين المؤسسة من اختراق أسواق جديدة، والدخول السريع للأسواق الناشئة، وتغيير الأسواق أو تركها عند ظهور الفرص أو التهديدات؛
  - تعزيز التأثير الإيجابي للقدرة التكنولوجية على الاستكشاف والابتكار، مما يدعم القدرة على الإبداع الاستكشافي؛
  - تحقيق التوازن بين العرض والطلب على المدى القصير، ومعالجة المشكلات الاستراتيجية طويلة المدى المتعلقة بالمزيج التسويقي.
- في حين ترى الباحثة، أن المرونة التسويقية هي قدرة المؤسسة على التكيف الفعال والسريع مع التغيرات غير المتوقعة في السوق، من خلال تعديل استراتيجياتها التسويقية لتلبية احتياجات ومتطلبات عملائها المتنوعة، مما يعزز من أدائها التنافسي.

### المطلب الرابع: أهم الفروقات بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلال الفرص التسويقية

قبل التطرق إلى تقديم الفروقات بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلال الفرص التسويقية سنقوم بتوضيح معنى الفرصة التسويقية، حيث عرفت على أنها اكتشاف حاجات لم تشبع بعد لدى قطاع أو قطاعات من المستهلكين ولا تعتبر فرصة إلا إذا كانت المؤسسة بإمكانياتها الحالية والمستقبلية قادرة على إشباع تلك الحاجات (الصيرفي، 2016، صفحة 84).

فيما أشار (Radhi, 2022, pp. 9, 10)، إلى أن الفرص التسويقية هي تلك الفرص التي يتم استكشافها واستغلالها في حدود الموارد المتاحة، حيث تتحول إلى استراتيجيات ومزيج تسويقي محدد في قطاع سوقي معين. حيث تهدف الفرص التسويقية إلى استخدام البحث والتطوير قبل الشروع في أنشطة الاستغلال، مع اظهار الجوانب التي تعنى بمناقشة التجارب الخارجية والتفاعل الفوري والمباشر بين الموظفين في المؤسسة والزبائن، ليدركوا احتياجاتهم بطريقة تمكن المؤسسة من تحويل هذه الاحتياجات إلى فرص فريدة، ثم استثمارها في الوقت المناسب قبل المنافسين.

ذكرت (النوري، 2022، صفحة 51)، أن الفرص التسويقية تمثل الاستفادة من الظروف المثلى في السوق من خلال إدخال تعديلات أو تحسينات أو ابتكارات على المنتجات أو الخدمات من أجل تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم في السوق المستهدف.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وتعد الفرص التسويقية نشاطاً متكاملًا يشمل كلاً من الفرص الداخلية والخارجية، ويعتمد على توظيف المعرفة والمهارات والقدرات والعمليات الحالية لتعزيز الأداء التسويقي. كما يتطلب بناء قاعدة معرفية قوية للتحكم في الفرص الخارجية ودفع المؤسسة نحو التطوير لتحقيق ميزة تنافسية. ويُعتبر تحديد احتياجات العملاء غير المشبعة والسعي لتلبيتها عبر المنتجات المقدمة أحد العوامل الأساسية لاستثمار الفرص التسويقية بفعالية. (علي و سعود، 2024، صفحة 5)

لذلك، تتجلى أهمية الفرص التسويقية في تحكمها بمستقبل المؤسسة، حيث يمنحها استغلال الفرص المتاحة تحقيق ميزة تنافسية استباقية على غيرها من المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس السوق. فالقدرة على اقتناص الفرص يعد الوسيلة لمواجهة المنافسة والسيطرة على مسارها، مما يمكن المؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة (النوري، 2022، صفحة 51).

وتوجد أنواع من الفرص التي يمكن أن تستغل أو تستكشف وهي كالآتي (جاسم محمد، 2023، صفحة 98):

1. **الفرص المضافة:** هذا النوع من الفرص لا يغير هيكل المؤسسة. صفاته وخصائصه، وإنما تستثمر الموارد الحالية أو الفائضة، فهي امتداد للإنتاج القائم وخطوطه أو لسوقه أو لفرصه الحالية مع التوسع في حجمها أو نطاقها

2. **الفرص المكملة:** يتطلب استثمارها عادة تغيير هيكل المنظمة فهي تقسيم شيء جديد يلتقي مع الأعمال الحالية ويكمل الفرص المتوفرة مكوناً منها كلاً مختلفاً عما كانت عليه الفرص السابقة

3. **الفرص المتفجرة:** يؤدي استثمارها عادة إلى تغيير المواصفات وخصائص المنظمة وقدراتها، فاستثمارها يتطلب جهوداً كبيرة، تحتاج إلى طاقات بشرية من الدرجة الأولى، وتتطلب كذلك إنفاقاً كبيراً على البحث والتطوير، فضلاً عن حاجاتها إلى رؤوس أموال طائلة، مما يسبب ارتفاعاً في مستوى المخاطر في أغلب الأحيان، لذلك يفترض أن يحقق هذا النوع من الفرص عوائد ونتائج كبيرة وإلا فإنها تبقى فرصاً صغيرة لا تستحق الاهتمام والمخاطرة.

تأسيساً لما سبق، فإنه يظهر لدينا مفهومين أساسيين يتمثلان في كل من استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها. والذي تم طرحهما لأول مرة من قبل مارش سنة 1991، حيث يمكن وصف الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، التنوع، المجازفة، التجريب، المرونة، الاكتشاف، والابتكار.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

يرتبط الاستكشاف بالابتكار الجذري الذي ينطوي على العديد من المخاطر، ويركز على استكشاف معرفة وموارد جديدة، وهذه الأنشطة الابتكارية ضرورية لتحقيق تنمية طويلة الأجل للمؤسسات. (Liang et al., 2019, p. 3)

أما الاستغلال، فيشمل أنشطة مثل التكرير، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، الاختبار، والتنفيذ، ويعتمد على الابتكار التدريجي الذي ينطوي على مخاطر أقل، حيث يركز على إعادة استخدام المعارف والموارد المتاحة، إذ أن هذه الأنشطة الابتكارية تعد جد مهمة لبقاء المؤسسات على المدى القصير.

وعلى الرغم من أهمية كلا النشاطين لاستدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن العديد من العلماء أشاروا إلى وجود توتر بين الاستكشاف والاستغلال، وهذا راجع لتنافسهما على الموارد وتضارب متطلباتهما. (He et al., 2021, p. 3)

لذلك تحتاج المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، واتخاذ قرارات صريحة وواضحة بشأن طريقة المزج بينهما لتعزيز الأداء وضمان البقاء والاستمرارية على المدى الطويل. وتسمى هذه المؤسسات بـ "المؤسسات التي تتسم بالبراءة" (Liang et al., 2019, p. 3).

بناءً على ما تم توضيحه حول مفهومي الاستكشاف والاستغلال في السياق التسويقي، يمكن ملاحظة أن لكل منهما سماته وأدواره المختلفة في عملية تحقيق النمو والاستدامة للمؤسسات. ولفهم أهم الفروقات الجوهرية بينهما، سنعرض الجدول التالي الذي يلخص أهم الاختلافات بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها: بتصرف (عطية محمد عطية، 2024، صفحة 40، 41) و (Liang et al., 2019, p. 3)، (Adiwijayaa et al., 2019, p. 5)، و (He et al., 2021, p. 3)

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

الجدول (2-4): أهم الفروقات بين استكشاف الفرص التسويقية واستغلال الفرص التسويقية

الفروقات	استكشاف الفرص التسويقية	استغلال الفرص التسويقية
<b>المفهوم</b>	يشير استكشاف التسويق إلى القدرات التي تركز على تطوير مهارات وعمليات وقدرات تسويقية جديدة من خلال تطبيق المعرفة السوقية الجديدة من خلال الأنشطة المتعلقة بالابتكار (Adiwijayaa et al., 2019, p. 5). أي أن الاستكشاف يتوجه نحو التعلم والابتكار، البحث عن فرص جديدة، وتطوير استراتيجيات تسويقية غير تقليدية.	الاستغلال التسويقي يشمل تحسين وصل المهارات والعمليات والقدرات التسويقية الحالية التي يتم تنفيذها لخلق موقف تنافسي أقوى في السوق الحالية من خلال خلق القيمة المرتبطة بالأسواق الحالية (Adiwijayaa et al., 2019, p. 5). أي أن الاستغلال يتمحور حول تحسين الأداء من خلال تعظيم القيمة الحالية، استغلال الفرص المتاحة، والاعتماد على الممارسات المجربة.
<b>السمات</b>	البحث، التنوع، التجريب، الابتكار، الاكتشاف، المخاطرة، المغامرة.	التكرير، الإنتاج، الكفاءة، التحسين، التنفيذ، الاختيار، التعديل.
<b>البيئة</b>	بيئة تتطلب المرونة والاستعداد للمخاطر(بيئة غير مؤكدة)، و غالبًا ما يكون مرتبطًا بالبيئة الخارجية لأنه يبحث عن فرص جديدة، زبائن جدد، أسواق جديدة، تقنيات جديدة، توجهات عالمية جديدة.	بيئة تتميز بالاستقرار وتركز على تحسين العمليات، وغالبًا ما يكون مرتبطًا بالبيئة الداخلية، حيث يتم تحسين العمليات الداخلية، وزيادة الكفاءة، وتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية.
<b>المعرفة والمواد</b>	يركز على استكشاف معارف وموارد جدد.	يركز على إعادة استخدام المعرفة والموارد الحالية.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

المؤشرات		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث والتطوير؛</li> <li>- عدد براءات الاختراع؛</li> <li>- الاستعداد للمخاطرة.</li> <li>- الاعتماد على التجربة والاختبار؛</li> <li>- إنتاج منتجات خارج نطاق المنافسة؛</li> <li>- خلق قيمة جديدة؛</li> <li>- تبني التميز في المنتجات والعمليات والإجراءات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين وتطوير العمليات؛</li> <li>- تنويع خيارات المنتجات؛</li> <li>- رفع جودة المنتجات الحالية؛</li> <li>- تقليل التكاليف لخفض الأسعار؛</li> <li>- تخصيص القيمة للزبائن؛</li> <li>- توسيع قاعدة الزبائن.</li> </ul>	
المنافع		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجنب الجمود التنظيمي: يساعد في تفادي الوقوع في فخ النجاح "عندما يتحقق التوازن" والذي قد يؤدي إلى الاعتماد المفرط على الكفاءة التقليدية؛</li> <li>- التركيز على مصادر غير تقليدية: يتيح البحث عن موارد وأساليب جديدة لتعزيز النمو؛</li> <li>- اكتشاف فرص وأسواق جديدة: يفتح آفاقاً جديدة من خلال استكشاف احتياجات المستهلكين المتغيرة؛</li> <li>- زيادة الإبداع والابتكار: يعزز التفكير الإبداعي ويحفز تطوير منتجات وخدمات مبتكرة؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يساهم الاستكشاف في:</li> <li>- تجنب الفشل: يساعد في تفادي الوقوع في فخ الفشل من خلال تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات "عند التوازن"؛</li> <li>- التعلم المستمر: يعتمد على التعلم المستمر الذي يتفاعل مع الخبرة، الذكاء، والتجارب العملية؛</li> <li>- تحسين الكفاءة: يساهم في تعزيز الكفاءات الحالية داخل الشركة؛</li> <li>- رفع الإنتاجية: يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؛</li> <li>- تقليل التكاليف: يساعد في تقليل النفقات التشغيلية من خلال تحسين العمليات والإجراءات؛</li> </ul>	يساهم الاستغلال في:

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

<p>- تحقيق أرباح سريعة: يساهم في تحقيق عائد مالي سريع من خلال الاستفادة من الموارد الحالية بأقصى كفاءة.</p>	<p>- التكيف مع التغيرات: يساعد في مواكبة التطورات السريعة في الأسواق والاحتياجات الاستهلاكية.</p>	
<p>انخفاض القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.</p>	<p>ارتفاع احتمالية الفشل، هدر موارد كبيرة دون ضمان النجاح.</p>	المخاطر
<p>مقيد بمخزون المعرفة الحالي والقدرات الفعلية للمؤسسة، مما يعني أن التحسين والتطوير يعتمد على ما هو متاح بالفعل من موارد وخبرات، دون الخروج عن الإطار المألوف.</p>	<p>تطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، مما يستلزم تخصيص موارد مالية وبشرية كبيرة لاستكشاف اتجاهات جديدة، مما قد يزيد من المخاطر لكنه يفتح آفاقًا جديدة للنمو والابتكار.</p>	التحديات
<p>يُقاس الاستغلال التسويقي بمدى قدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من مواردها الحالية عبر الاستثمار في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في الترويج: تكثيف الحملات التسويقية والإعلانية لجذب المزيد من العملاء للمنتجات أو الخدمات الحالية؛</li> <li>- تحسين الخدمات والمنتجات الحالية: رفع جودة المنتجات، إضافة تحسينات تدريجية عليها، وتقديم مزايا إضافية لجذب المستهلكين؛</li> <li>- الاستثمار في الأصول الثابتة: مثل تحسين خطوط الإنتاج وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن قياس الاستكشاف من خلال التركيز على الاستثمار في البحث والتطوير، براءات الاختراع، والاستثمار في شركات قائمة، باعتبارها عوامل رئيسية تعزز الابتكار المؤسسي. ويرتبط الاستكشاف أيضًا بقدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة غير مستغلة، وذلك من خلال قدرتها على:</li> <li>- استكشاف منتج أو خدمة جديدة؛</li> <li>- استكشاف سوق جديد؛</li> <li>- استكشاف جزء من السوق غير مستغل: استهداف شرائح معينة لم تكن المؤسسة تخدمها سابقًا؛</li> </ul>	القياس

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- استكشاف موردين جدد: البحث عن شركاء أو موردين جدد لتحسين سلسلة التوريد أو تقليل التكاليف؛</li> <li>- استكشاف فجوات في العرض مقابل الطلب واستغلالها بمنتجات مناسبة؛</li> <li>- استكشاف تقنيات تكنولوجية أو تطبيقات جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في العلامة التجارية: تعزيز ولاء العملاء وتقوية صورة المؤسسة في السوق؛</li> <li>- الاستثمار في علاقات الزبائن: توفير برامج ولاء، دعم فني محسن، وتطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.</li> </ul>
<p><b>النتائج</b></p> <p>دخول أسواق جديدة، إدخال منتجات جديدة، الابتكار التراكمي؛ يساهم في بقاء واستدامتها المؤسسات وتنميتها على المدى الطويل.</p>	<p>تحسين الجودة، زيادة الحصة السوقية، وتعظيم القيمة المالية للمؤسسة؛ يساهم في تعزيز بقاء المؤسسات وتحقيق الأرباح على المدى القصير.</p>

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة الذكر في الجدول

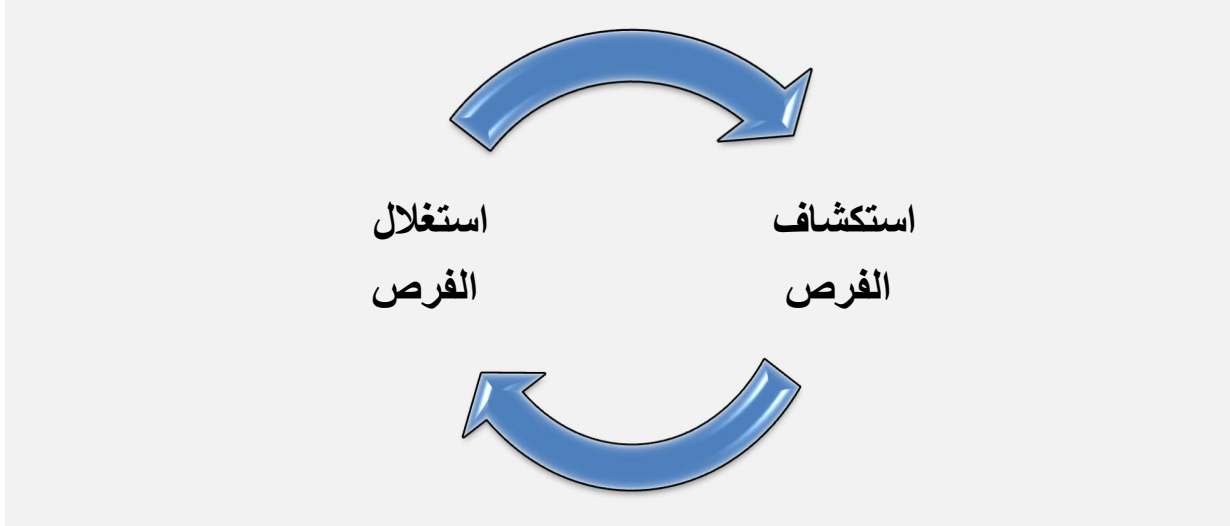
تأسيساً لما سبق، يكمن الفرق الأساسي بين الاستغلال والاستكشاف في هدف كل منهما؛ حيث يسعى الاستغلال إلى تحقيق نجاح سريع في الأجل القصير من خلال تحسين الكفاءة وزيادة العوائد، مما يوفر السيولة المالية للمؤسسة. في المقابل، يركز الاستكشاف على الأجل الطويل، حيث يتم استثمار الفوائض المالية في البحث والتطوير والابتكار لتعزيز القدرة التنافسية ومواجهة التغيرات المستقبلية. وبالتالي، لا يمكن الاستغناء عن أحدهما لصالح الآخر لأن العلاقة بينهما تكاملية (عطية محمد عطية، 2024، صفحة 43)، حيث يدعم كل منهما الآخر .

وإن تحقيق التوازن بين النشاطين يمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا كلا النشاطين دون التضحية بأحدهما على حساب الآخر بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يوفر الاستغلال الاستقرار المالي، بينما يضمن الاستكشاف النمو المستدام والتجديد المستمر. والشكل الموالي يبين العلاقة التكاملية بين الاستكشاف والاستغلال.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

الشكل (2-5): العلاقة التكاملية بين الاستكشاف والاستغلال



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على (عطية محمد عطية، 2024، صفحة 43) بتصرف

من خلال الشكل (2-5)، يتبين أن الاستكشاف والاستغلال يشكلان دورة مترابطة تدفع عجلة التقدم داخل المؤسسة. فبدون الاستكشاف لن يكون هناك فرص جديدة أو ابتكار يدفع النمو، وبدون الاستغلال لن تتوفر الموارد المالية اللازمة لدعم عمليات الاستكشاف والتطوير. لذا، فإن كلا النشاطين ضروريان لاستمرارية المؤسسة، حيث لا يمكن لأحدهما أن ينجح بمعزل عن الآخر. فالتوازن بينهما هو المفتاح لضمان الاستدامة والنجاح المستقبلي في بيئة تنافسية متغيرة.

### المطلب الخامس: علاقة الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية

في نظرية التسويق، يرى الباحثون أن المؤسسة التي تتمتع بمعرفة سوقية عميقة تكون أكثر قدرة على توفير معلومات دقيقة، مما يعزز قدرتها على الاستكشاف والاستغلال التسويقي بكفاءة أعلى. كما أن تحقيق المرونة التسويقية يتطلب توافر المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صحيحة وناجحة، مما يعني أن تطوير المعرفة السوقية قد يساعد المؤسسات على تحسين مرونتها. (Adiwijayaa et al., 2019, p. 5)

ووفقاً لـ (عليان و السامراني، 2004، صفحة 179)، فإن قدرة المؤسسات على تحديد الفرص التسويقية الجديدة تعتمد على جمع المعلومات الكافية واللازمة عن العملاء، مما يمكنها من فهم احتياجات السوق والعمل على تلبيتها بفعالية.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

أشار (Igbaekemen, 2014) إلى أن المؤسسات الناجحة تتبنى منظوراً يعتمد على الرؤية من الخارج إلى الداخل، حيث توفر بيئة التسويق باستمرار فرصاً جديدة لا يمكن اكتشافها أو تحليلها أو الاستفادة منها إلا من خلال استخدام الذكاء التسويقي. وبالمثل، يجب على أي مؤسسة إدراك أهمية المراقبة المستمرة لبيئتها الخارجية والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها.

في المقابل، تفشل العديد من المؤسسات في رؤية التغيير كفرصة، بل قد تتجاهله أو تقاومه حتى يفوت الأوان. ونتيجة لذلك، تصبح استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية ونظمها وثقافتها المؤسسية قديمة وغير فعالة بشكل متزايد (Kunle et al., 2017, p. 52).

شدد الباحثون على أهمية الذكاء التسويقي باعتباره أداة حيوية لجمع وتحليل المعلومات التسويقية المتعلقة بالسوق والعملاء والمنافسين. إذ يمكّن المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يساعدها في اكتشاف الفرص واستغلالها بفعالية. كما أن مراقبة البيئة الخارجية باستمرار تُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات الطارئة وتحقيق ميزة تنافسية تضمن استدامتها في السوق. وعلى النقيض، فإن مقاومة التغيير أو تجاهله يؤدي إلى تراجع المؤسسات وجعلها غير قادرة على المنافسة.

توصلت دراسة (كاوه محمد و كاوه محمد فرج، 2023، صفحة 15)، التي تناولت دور نظام الذكاء التسويقي في تعزيز الفرص التسويقية من خلال دراسة استطلاعية في مصنع غاسن للإسمنت بمحافظة السليمانية، إلى أن نظام الذكاء التسويقي يلعب دوراً رئيسياً في اكتشاف الفرص التسويقية. كما أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الذكاء التسويقي (فهم الزبائن، فهم السوق، ذكاء المنافسين، وذكاء المنتج) والفرص التسويقية.

وأظهرت الدراسة أن المؤسسة قيد البحث استفادت من المعلومات السوقية في تحديد واستغلال الفرص المتاحة والمتوقعة، كما وُفّر نظام الذكاء التسويقي رؤية واضحة لمجتمع الدراسة حول كيفية الاستفادة من هذه الفرص في السوق الحالي والأسواق المستقبلية.

من ناحية أخرى، أكدت دراسة (رزق سليمان حنا ، 2022) التي تناولت قياس أثر الذكاء التسويقي على البراعة التسويقية والميزة التنافسية في شركة مصر للطيران، وجود تأثير معنوي وإيجابي للذكاء التسويقي

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

بأبعاده الأربعة على مستوى البراعة التسويقية بأبعادها الثلاثة. كما أشارت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء التسويقي في المؤسسة (أي امتلاكها لمستويات عالية من فهم السوق، وذكاء المنتج، وذكاء المنافسين، وفهم العملاء) زاد مستوى براعتها التسويقية، مما يمنحها قدرة أفضل على استغلال الفرص الحالية، واكتشاف الفرص الجديدة، وتعزيز مرونتها التسويقية.

### العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية

انطلاقاً مما سبق، يمكن تلخيص علاقة الذكاء التسويقي بتحقيق البراعة التسويقية في المحاور التالية:

#### - الذكاء التسويقي واستكشاف الفرص

يساعد الذكاء التسويقي المؤسسات على تحليل توجهات السوق والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء بفضل المعلومات التي يتم جمعها من خلال فهم العملاء وفهم السوق. أما بعد "ذكاء المنافسين"، فيساهم في مراقبة المنافسين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم التي يمكن الاستفادة منها. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن الذكاء التسويقي المؤسسات من فهم التأثيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في السوق.

وبذلك، كلما زادت قدرة المؤسسة على جمع وتحليل البيانات، زادت قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة قبل المنافسين. كما أن المؤسسات التي تتبنى رؤية "من الخارج إلى الداخل" تستفيد من الذكاء التسويقي في استكشاف الفرص بشكل أسرع وأكثر فعالية.

#### - الذكاء التسويقي واستغلال الفرص

كما أشرنا سابقاً، يوفر الذكاء التسويقي للمؤسسات معلومات دقيقة حول الأسواق، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وفعالة، إضافة إلى تخصيص الموارد بالشكل الأمثل للاستفادة من الفرص المتاحة قبل ضياعها. كما أن تحليل التطورات السوقية يساهم في فهم أفضل للاحتياجات المتغيرة للسوق، مما يدعم تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع هذه التغيرات.

وعليه، فإن المؤسسات التي تمتلك نظاماً قوياً للذكاء التسويقي تتمتع بقدرة أعلى على تحويل الفرص إلى نجاحات عملية ملموسة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

### - الذكاء التسويقي والمرونة التسويقية

يُتيح الذكاء التسويقي للمؤسسات الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية، مثل التغيرات في سلوك العملاء، وظهور منافسين جدد، وطرح خدمات أو منتجات جديدة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الحديثة. كما يساعد على إعادة توجيه استراتيجيات المؤسسة وفقاً للبيانات الجديدة بسرعة ومرونة.

اذ يُعد الذكاء التسويقي بمثابة البوصلة التي توجه قرارات الإدارة، حيث يمنح المؤسسة بفضل المعلومات المجمعة عن البيئة التسويقية مرونة تسويقية تمكّنها من التكيف بفاعلية مع المتغيرات، وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين، من خلال التنبؤ المبكر واتخاذ قرارات استباقية. كما يعزز قدرة المؤسسات على تعديل استراتيجياتها التسويقية بسرعة، مما يجعلها أكثر مرونة واستدامة.

تأسيساً لما سبق، يُعد الذكاء التسويقي عنصراً جوهرياً في تحقيق البراعة التسويقية، حيث يتيح للمؤسسات استكشاف واستغلال الفرص التسويقية بفعالية، ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية لضمان استدامتها وتنافسيتها في السوق. وكلما زادت قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات التسويقية، زادت فرص نجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراءة التسويقية

### خلاصة الفصل

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل، توصلنا إلى أن البراءة التسويقية تعتبر عامل محوري في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وتحقيق مرونة تسويقية تسمح في الاستجابة السريعة للتحديات في متطلبات الزبائن وظروف السوق التنافسية. فرغم التناقض القائم بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال بسبب تنافسهما على الموارد، إلا أن الجمع بينهما يعد ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والنمو. غير أن تحقيق هذا التوازن يواجه عدة تحديات، أبرزها المخاطر المرتبطة بالاستكشاف ومقاومة التغيير الداخلي، ما يتطلب نهجاً إدارياً مرناً قادراً على تحقيق التكامل بين الابتكار والكفاءة التشغيلية.

وعليه، فإن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على قدرتها على تطوير معارف جديدة أو تحسين عملياتها الحالية، بل على إدارتها الفعالة لهذا التفاعل الديناميكي بمرونة، بما يساهم في تعزيز أدائها التنافسي وضمان استدامتها في بيئة متغيرة.

## الفصل الثالث:

أثر الذكاء التسويقي في تحقيق  
البراعة التسويقية في المؤسسات  
الفندقية ذات الأربع والخمس  
نجوم بالشرق الجزائري

### تمهيد:

يتطلب القيام بأي دراسة علمية أن يمر الباحث بمرحلتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في المسح المكتبي للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تكوين فكرة شاملة حول المتغيرات المدروسة. أما المرحلة الثانية فتتمثل في العمل الميداني، الذي يحظى بأهمية خاصة لكونه يرتبط بعملية جمع البيانات والمعلومات بطريقة منهجية تُعدّ حجر الأساس في معالجة تساؤلات الدراسة، سواءً في إثبات فرضياتها أو نفيها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تُقضي في نهاية المطاف إلى الوصول إلى حقائق علمية حول الظاهرة المدروسة.

وبعد أن تم عرض الإطار النظري لموضوعي الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بهما في الجزء الأول من الدراسة، ومن أجل إثراء ما تم تقديمه وإعطاء أكثر تفصيل حول أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، سنتطرق في هذا الفصل بدراسة استقصائية على عينة من المسيرين بفنادق من فئة الأربعة والخمسة نجوم بالشرق الجزائري، من خلال:

- **المبحث الأول:** مجتمع الدراسة ومنهجها
- **المبحث الثاني:** تصميم أداة الدراسة
- **المبحث الثالث:** التحليل الوصفي لعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
- **المبحث الرابع:** اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

## المبحث الأول: مجتمع الدراسة ومنهجها

تُعتبر عملية تحديد منهج الدراسة واختيار المجتمع الإحصائي المستهدف من أهم الخطوات المنهجية، لما لها من دور كبير في ضمان دقة النتائج ومصادقيتها من عدمه. إذ يُساهم هذا التحديد في تشكيل رؤية واضحة حول الإطار المنهجي الذي سارت عليه الدراسة، من خلال تقديم وصف دقيق للمنهج المعتمد، وبيان أسباب اختيار قطاع الفنادق في الجزائر كمجتمع للدراسة، بالإضافة إلى استعراض المعايير التي خضعت لها المؤسسات قيد الدراسة قبل اعتمادها ضمن العينة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة ومجاليها

تقرض طبيعة الأهداف والتساؤلات التي تسعى إليها الدراسات العلمية اختيار منهج بحثي مناسب ينسجم مع موضوع الدراسة. ويقصد بالمنهج هنا مجموعة الإجراءات العلمية والمنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسة الظاهرة أو حل مشكلة البحث، من أجل الوصول إلى الحقائق المرتبطة بها، والإجابة عن الأسئلة المطروحة، واختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً. كما أن تحديد مجالي الدراسة (الزماني والمكاني) يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الخطة المنهجية، لما له من أهمية في رسم معالم الدراسة وضبط حدودها قبل تعميم نتائجها.

### 1. منهج الدراسة: سنطرق فيما يلي إلى عرض المنهج المتبع في الدراسة.

**1.1 المنهج الوصفي:** يعتمد الباحثون بشكل واسع على المنهج الوصفي في البحوث العلمية لما يوفره من بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة، والتي تساهم في رسم صورة واضحة للواقع الاجتماعي والمعيشي، الذي ينعكس تأثيره على مختلف المجالات الإدارية، والاقتصادية، والتربوية، والثقافية، والسياسية. وتُعَدُّ هذه البيانات أساساً لتحليل الظواهر المدروسة وتفسيرها بشكل منهجي وموضوعي. (قنديليجي، 2012، صفحة 121)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي، باعتباره أحد أكثر أساليب البحث شيوعاً في العلوم الإدارية، لما يتميز به من ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية. ويُشير (العساف، 2004، صفحة 169) إلى أن المنهج الوصفي يُعدُّ مناهج البحث المرتبطة بدراسة الظواهر المعاصرة، إذ يهدف إلى وصفها وتحليلها وتفسيرها بصورة منهجية.

إن الدراسة الوصفية الحالية تبنى على أساس المعطيات والمعلومات المرتبطة بدراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية، نظراً لأن الدراسة الوصفية ليست مجرد وصف



للظاهرة المدروسة وإنما يتجاوز هذا الوصف إلى التحليل، حيث أن الجانب التحليلي في المنهج الوصفي يركز على تحليل الظاهرة محل الدراسة، من أجل تبيان مقدار العلاقة القائمة بين أبعادها ومتغيراتها المختلفة، والسعي وراء اكتشاف جميع الأسباب وراء الظاهرة بغرض تفسيرها، ومن ثم الوصول إلى اقتراحات تساعد في تحسين واقع الظاهرة المدروسة.

## 2.1 - منهج دراسة الحالة

يعد منهج دراسة الحالة من بين المناهج الهامة في البحوث النوعية المعتمد عليها في دعم وتعزيز المنهج الوصفي، إذ يقوم على أساس انتقاء وحدة إدارية، اقتصادية، وتجمع المعلومات التفصيلية من مختلف صفاتها وجوانبها. ووفقا لهذا المنطلق يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كإجراء في الدراسات الوصفية لجمع البيانات، ومن الممكن تعميم نتائجها على حالات أخرى مشابهة، بشرط أن تكون ممثلة للمجتمع المعني بتعميم النتائج عليه، وأن تعتمد على أدوات قياس موضوعية، وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الحالة تعد واحدة من المناهج الوصفية المستخدمة لاختبار فرضية أو عدة فرضيات، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات مشابهة ضمن المجتمع المدروس.

وبناءً عليه، يمكننا القول أن موضوع بحثنا مازال من بين المجالات التي لم يتطرق لها بشكل موسع في المؤسسات الفندقية، لذلك اختير لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعما بدراسة الحالة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية.

## 2. مجال الدراسة:

إن لكل دراسة نظرية أو علمية مجال مكاني ومجال زمني خاص بها، ويمكننا عرض مجال الدراسة الميدانية فيما يلي:

**1.2 المجال الزمني للدراسة:** استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية بلغت خمسة شهر، والتي كانت على فترات زمنية متقطعة، عبر التنقل للمؤسسات الفندقية عينة الدراسة ومقابلة مدراءها أو من ينوب عنهم أو رؤساء الأقسام خاصة قسمي الموارد البشرية والقسم التجاري، وبعدها الاطلاع على الهياكل التنظيمية والوثائق ذات الصلة التي تحتاجها الباحثة في الدراسة، إضافة إلى توزيع الاستبيانات واسترجاعها. كانت المدة الزمنية نسبيا طويلة لبعد المسافة بين مقر إقامة الباحثة ومواقع المؤسسات الفندقية عينة الدراسة الموزعة على 8 ولايات شرقية، حيث يتطلب الأمر أحيانا الذهاب إلى المؤسسة الفندقية الواحدة حوالي الأربع مرات.

**2.2 المجال المكاني للدراسة:** تمثل المجال المكاني للدراسة في المؤسسات الفندقية، إذ توزعت المؤسسات عينة الدراسة على 8 ولايات شرقية هي: قالمة، عنابة، سكيكدة، باتنة، قسنطينة، ميله، سطيف، برج بوعرييج. وتباينت بين مؤسسات مصنفة بأربع نجوم وأخرى بخمس نجوم.

**3.2 المجال البشري للدراسة:** من خلال التحضير للدراسة الميدانية، وسعيا منا لتقييم أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية، كان إلزاما استهداف فئة مسيري هذه الفنادق باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، سواء مستوى الإدارة العليا (مدير الفندق أو نوابه) أو الإدارة الوسطى (المديرون الوظيفيون أو رؤساء الأقسام) أو الإدارة الدنيا (رؤساء المصالح). والذين تؤهلهم مناصبهم من استيعاب الأسئلة وفهم مضمونها والإجابة عنها بصدق وموضوعية.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى تقديم مجتمع الدراسة الذي أخذت منه عينة الدراسة، وهذا بعد المرور بإجراءات المعاينة، من أجل الشروع في دراسة وتحليل متغيرات الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** يعرف المجتمع الإحصائي بأنه: كافة المفردات الممكنة التي تجمعها سمات وخصائص محددة، سواء كانت جغرافية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية أو غيرها (قنديلجي، 2012، صفحة 189)، وبالتالي، فإن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمعا إحصائيا يضم جميع المفردات التي تمثل الظاهرة المرتبطة بموضوع البحث، ويشمل الأفراد، المؤسسات، المنتجات والخدمات وغيرها. تأسيسا لما سبق، وبالنظر لطبيعة الموضوع، وانطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها، قامت الباحثة باختيار المجتمع الإحصائي الذي يمثل الدراسة الميدانية. حيث تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفندقية المصنفة ذات فئة الأربع وخمس نجوم، حيث تم اختيار هاتين الفئتين بدلا من الفنادق المصنفة الأخرى ذات فئة (نجمة ونجمتين وثلاث نجوم)، استنادا إلى مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونذكر منها:

- تعد الفئتين أكثر توافقا مع متغيرات الدراسة مقارنة بالفنادق ذات التصنيفات الدنيا، من حيث تركيزهما على مفهومي الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية؛
- غالبا ما تكون هذه الفنادق مهتمة بأنشطة الاستكشاف والاستغلال أكثر؛
- تهتم الفنادق بجمع وتحليل معلومات السوق بشكل أوسع؛
- تمتلك الفنادق الكبرى هيكل تنظيمي أكثر تطورا، يضم عدد أكبر من الأقسام؛

- وأخيرا، تتمتع هذه الفنادق بإمكانيات مالية أعلى من الفنادق ذات التصنيفات الأدنى.

على هذا الأساس، قامت الباحثة بالتواصل مع مديريات السياحة والصناعة التقليدية في ولايات الشرق الجزائري، والتي يبلغ عددها 15 ولاية، وذلك بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالفنادق المصنفة ضمن فئتي أربع وخمس نجوم، وتحديد أماكن تواجدها لتسهيل عملية التنقل إليها. وقد تبين من خلال هذا المسح أن 10 ولايات فقط من أصل 15 تضم فنادق مصنفة ضمن هاتين الفئتين، وهي: قالمة، عنابة، سكيكدة، قسنطينة، ميله، باتنة، سطيف، برج بوعريش، بجاية وجيجل. في المقابل، لم تُسجل أي فنادق مصنفة من هذا النوع في الولايات الخمسة المتبقية، وهي: خنشلة، سوق أهراس، تبسة، أم البواقي، والطارف.

وعليه، فقد تم تحديد وحصر المؤسسات الفندقية المكونة لمجتمع الدراسة في 10 ولايات من الشرق الجزائري، وهي التي تضم الفنادق المصنفة ضمن فئتي أربع وخمس نجوم، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة هو جميع المسافرين في 10 ولايات بالشرق الجزائري التي تضم فنادق ذات فئتي الأربع والخمس نجوم المذكور سابقا، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بـ 300 مسير.

### المطلب الثالث: المؤسسات الفندقية عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة في أي بحث ميداني من بين أهم الخطوات الرئيسية التي تقرضها طبيعة المنهج العلمي المتبع، حيث أن العينة تمثل مجموعة من المفردات التي تستخلص من مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات بفعالية وكفاءة، وهذا بما يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة وكذا إشكالية البحث. ونظرا للاتساع الجغرافي لمجتمع الدراسة، لجأت الباحثة إلى الاعتماد على عينة مكونة من 8 ولايات من أصل 10 ولايات واستهدفنا جميع المسافرين فيها دون استثناء.

كما تتمثل أهمية اختيار العينة في عدة جوانب ومنها توفير الوقت والجهد والتكاليف، إضافة إلى تحسين دقة النتائج. ويمكن تصنيف العينات إلى نوعين رئيسيين هما (عبيدات وآخرون، 2002، الصفحات 88-97):  
- **العينة العشوائية:** هي العينة التي يتم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية بحيث يكون لكل فرد في المجتمع نفس الفرصة للاختيار، ويشمل هذا النوع عدة أشكال مثل: العينة العشوائية البسيطة، العينة الطبقية، العينة المنتظمة والعينة متعددة المراحل.

- **العينات غير العشوائية:** يلجأ الباحثون أحيانا إلى هذا النوع من العينات عندما لا يكون بالإمكان تحديد جميع أفراد المجتمع الأصلي، أو عندما لا تتوفر قائمة كاملة للأفراد، فيتم اختيار أفراد العينة وفق معايير معينة

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

مسبقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأفراد قد لا يكون لديهم نفس فرصة الاختيار. ومن أشكال العينات غير العشوائية: العمدية أو القصدية، الصدفة، الحصصية والفرضية.

وقد اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة، وهي العينة التي يتم اختيارها من المجتمع الأصلي بطريقة تضمن أن لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي الذي أخذت منه، نفس الفرصة تماما بأن تكون ممثلة ضمن العينة.

### 1. حجم العينة وطريقة تحديده:

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وهي معادلة مشتقة من صيغة كوكران (Cochran) الأساسية، وتُستخدم لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحدودة. وتُعطى المعادلة بالشكل التالي:

$$s = \frac{X^2 \cdot N \cdot P \cdot (1 - p)}{d^2 \cdot (N - 1) + X^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

حيث:

- S: يمثل حجم العينة المطلوبة
- $X^2$ : يمثل القيمة الجدولية لمربع كاي (Chi-square) عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 3.841.
- N: يمثل حجم المجتمع الإحصائي (وفي هذه الدراسة = 300).
- P: يمثل تقدير أولي لنسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة في المجتمع (0.5 في حال عدم وجود تقدير مسبق، للحصول على أقصى حجم ممكن للعينة).
- d: هامش الخطأ المسموح به (وغالبًا ما يُعتمد 0.05).

وبتطبيق المعادلة:

$$s = \frac{3.841 \cdot 300 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{0.05^2 \cdot (300 - 1) + 3.841 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)} = 168.7$$

وعليه، تم تحديد حجم العينة بـ 169 مفردة من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 300 مسير عند مستوى ثقة 95%، وهامش خطأ 5%.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

إذن، نستطيع القول أن العينة المعتمدة في الدراسة الحالية والتي قدرت بـ 204 مفردة من مجتمع حجمه 300 مفردة (والتي تعادل ثلثي المجتمع كاملاً)، تعتبر عالية مقارنة بحجم العينة المحسوبة نظرياً والمتمثلة بـ 169 مفردة، وبالتالي هي تكفي لتحقيق دقة إحصائية مع هامش خطأ 5%.

### 2. المعلومات الأساسية حول المؤسسات الفندقية عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في المؤسسات الفندقية ذات الأربع والخمس نجوم بالولايات التالية: قالمة، عنابة، سكيكدة، قسنطينة، ميلة، باتنة، سطيف وبرج بوعريرج، وتم حصر المبحوثين في الأفراد الذين لديهم صلاحية اتخاذ القرار (مدراء ومساعدتهم رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح)، وفيما يلي جدول يبين أهم المعلومات الأساسية المتعلقة بالفنادق محل الدراسة:

الجدول (3-1): معلومات حول عينة الفنادق المختارة للدراسة

الرقم	اسم الفندق	التصنيف (عدد النجوم)	الموقع	طبيعة الفندق	سنة التأسيس	عدد الغرف	إجمالي عدد الموظفين
1	شيراتون	5	عنابة وسط المدينة	ملكية مختلطة	2016	201	270
2	سيبوس الدولي	5	عنابة وسط المدينة	ملكية عامة	1983		175
3	فندق صبري	4	عنابة الشريط الساحلي	ملكية خاصة	2008	200	164
4	رويال تولىب	5	سكيكدة الشريط الساحلي	ملكية خاصة	2017	250	250
5	فندق السلام	4	سكيكدة وسط المدينة	ملكية خاصة	2008	152	33
6	فندق نوفوتال	4	قسنطينة وسط المدينة	ملكية خاصة	2011	117	105

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

7	ماربوت	5	قسنطينة وسط المدينة	ملكية مختلطة	2015	200	400
8	جولدن توليب ألكسندر	5	لخروب قسنطينة	ملكية خاصة	2022	95	49
9	فندق بانوراميك	4	قسنطينة وسط المدينة	ملكية عامة	1985	72	64
10	فندق الحسين	4	قسنطينة المدينة الجديدة	ملكية خاصة	2012	99	124
11	فندق الخيام	4	قسنطينة المدينة الجديدة	ملكية خاصة	2015	125	90
12	فندق قوس قرح (2)	4	قسنطينة الخروب	ملكية خاصة	2011	68	48
13	فندق مرمورة	4	قالمة وسط المدينة	ملكية عامة	1975	73	65
14	فندق سيتيفيس	4	سطيف وسط المدينة	ملكية خاصة	1983	160	15
15	فندق Azzem	4	سطيف حمام السخنة	ملكية خاصة	2018	110	41
16	فندق سطيف	4	سطيف وسط المدينة	ملكية خاصة	2016	83	34
17	فندق بارك مول	4	سطيف وسط المدينة	ملكية خاصة	2020	191	220

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

18	فندق المنارة	4	سطيف العلة	ملكية خاصة	2014	82	27
19	فندق نوفوتال	4	سطيف وسط المدينة	ملكية خاصة	2017	118	80
20	فندق تراجان	4	باتنة تيمقاد	ملكية خاصة	2019	20	20
21	فندق شاكر	4	باتنة وسط المدينة	ملكية خاصة	2021	40	22
22	فندق سليم	4	باتنة وسط المدينة	ملكية خاصة	2007	44	14
23	فندق كورتل	4	باتنة وسط المدينة	ملكية خاصة	2021	54	14
+24	فندق مسعودي	4	باتنة وسط المدينة	ملكية خاصة	2019	48	32
25	فندق البساط الأحمر	4	ميلة وسط المدينة	ملكية خاصة	2019	72	24
26	فندق لينا	4	برج بوعرييج أخروف العناصر	ملكية خاصة	2019	49	46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديريات السياحة والصناعة التقليدية، ووثائق الفنادق محل الدراسة

## المطلب الرابع: مصادر وأدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات وهما:

### 1- المصادر الثانوية:

تتمثل في مختلف الأدبيات والأبحاث التي لها صلة بموضوع الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة من الكتب والمجلات العلمية والمجلات العلمية ومواقع الانترنت.

### 2- المصادر الأولية:

من أجل استكمال الجانب الميداني للدراسة، تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستمارة بتوزيعها وتجميع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن تم تفريغها ومعالجتها وتحليلها اعتمادا على البرامج الإحصائية اللازمة لذلك، كما تم إجراء بعض المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع متخذي القرارات في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، حيث أنه في كل فندق تتم مقابلات مع مسؤول التكوين، ومدراء التسويق أو غيرهم من الذين سهلو على الباحثة عملية توزيع الاستمارات والاجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بطرق جمعهم للبيانات والمعلومات التسويقية. كما قامت الباحثة أيضا اثناء المقابلة بتوضيح أهمية الدراسة الميدانية والهدف منها وتقديم رؤية حول متغيراتها وكذا العبارات التي تم اعتمادها في الاستمارة، من أجل تسهيل الإجابة ووضوح الرؤية.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنقلات التي قامت بها الباحثة داخل الفنادق محل الدراسة مكنتها من استخدام أسلوب الملاحظة، الذي يساعد على أخذ نظرة واقعية عن طبيعة السياق التنظيمي الداخلي الذي تعمل فيه مؤسسات الفندقية محل الدراسة، إذ يلعب أسلوب الملاحظة دورا كبيرا في تغطية النقص الموجود في أسلوب المقابلة والاستمارة، وتساعد الباحثة في إعطاءها لتفسيرات منطقية لبعض النتائج الميدانية المتحصل عليها، وبالتالي تسهم في منح موثوقية وموضوعية أكثر لنتائج الدراسة.

## المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة

تعتبر الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة، وبناء عليه سيتم معالجة هذا المبحث في عدة جوانب أولها عرض طريقة بناء الاستمارة ووصفها وتوزيعها وأهم الأدوات المعتمدة لتحليل بيانات الدراسة، إضافة إلى التطرق لصدق أداة الدراسة.



## المطلب الأول: بناء الاستمارة ووصفها

اعتمدت الدراسة على الاستمارة والتي تم اعدادها من أجل قياس أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية، من خلال مجموعة من العبارات التي نقيس بها متغيرات الدراسة.

### 1. بناء الاستمارة:

تم بناء الاستمارة وفق خطوات منهجية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة، بدءًا من تحويل الإشكالية إلى تساؤلات فرعية، ثم تقسيمها إلى محاور تعكس مختلف جوانب الموضوع. وشملت عملية البناء ما يلي:

- مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع للاستفادة منها؛
- استشارة أساتذة جامعيين في التخصص التسويق لتحديد محاور وأسس بناء الاستمارة؛
- صياغة العبارات وفق كل محور بإجابات مغلقة وفق مقياس ليكارت؛
- تصميم الاستمارة الأولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من أجل تحكيمها؛
- تعديل عباراتها بناءً على ملاحظاتهم.

ونظرا لأهمية موضوع الدراسة، فإن الباحثة حاولت الالتزام قدر المستطاع بقواعد بناء الاستمارة، من أجل الإلمام بجميع جوانب الإشكالية، وهذا من خلال طرح أسئلة بأسلوب بسيط وواضح، وقد تم استخدام السلم الخماسي لمقياس ليكارت لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، إذ يعتبر هذا المقياس طريقة لقياس البيانات الوصفية بإعطائها قيم رقمية من أجل أن تكون مناسبة للتحليل الإحصائي. والجدول الموالي يبين درجات التقييم للسلم المعتمد:

الجدول (3-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثة

من الجدول أعلاه، جاءت مجالات الاتجاه العام كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (3-3): مجالات مقياس ليكارت المعتمدة في الدراسة

المستوى	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	من 1 إلى أقل من 1.80
ضعيف	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40
عالي	من 3.40 إلى أقل من 4.20
عالي جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الباحثة

## 2. وصف الاستمارة:

صممت الاستمارة باللغتين العربية والفرنسية (انظر الملحق رقم 2 ورقم 3)، وتضمنت الاستمارة 49

عبارة، كما تم تقسيمها إلى جزئين كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الفندق، طبيعة ملكية الفندق وتصنيف الفندق.
- **الجزء الثاني:** يضم الجزء الثاني من الاستبيان متغيرات الدراسة، ويتكون من محورين أساسيين هما:
- **المحور الأول:** يمثل المحور الأول المتغير المستقل (الذكاء التسويقي) بجميع أبعاده حيث قسم إلى أربع أجزاء حسب نموذج كرولي، وكل جزء يحتوي على (07) عبارات، بمجموع 28 عبارة للمتغير ككل كما يلي:

الجزء الأول خاص بقياس بعد فهم الزبون، والجزء الثاني خاص ببعد فهم السوق، والجزء الثالث خاص ببعد ذكاء المنتج (الخدمة)، أما المحور الرابع خاص ببعد ذكاء المنافسين.

- **المحور الثاني:** يضم عبارات تقيس أبعاد المتغير التابع وهو البراعة التسويقية، حيث قسم إلى ثلاث

أجزاء وكل جزء ب (7) عبارات، أي بمعدل 21 عبارة للمتغير ككل كما يلي:

الجزء الأول متعلق ببعد اكتشاف الفرص، أما الجزء الثاني فهو متعلق ببعد استغلال الفرص، فيما تعلق

الجزء الثالث والأخير ببعد المرونة التسويقية.

### المطلب الثاني: توزيع الاستثمار

بعد الانتهاء من بناء الاستثمار بشكلها النهائي، وإدخال كل التعديلات الضرورية عليها، تم توزيع 256 استثمار، إلى كل الفنادق محل الدراسة والمتواجدين على مستوى 8 ولايات بالشرق الجزائري، عن طريق التوزيع المباشر والذي تطلب توجه الباحثة إلى مقر الفنادق مباشرة، والجدول الموالي يبين توزيع استبيانات الدراسة حسب كل فندق:

الجدول (3-4): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الرقم	الولاية	اسم الفندق	عدد المسيرين	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة
1	عنابة	شيراتون	19	19	17
		سيبوس الدولي	15	15	13
		صبري	12	12	12
2	سكيكدة	روايل توليب	15	15	14
		فندق السلام	10	10	06
3	قسنطينة	نوفوتال	15	15	12
		ماريوت	18	18	18
		قولدن توليب	08	08	06
		بانوراميك	10	10	08
		الحسين	12	12	10
		الخيام	12	12	11
		قوس قزح	10	10	08
		مرمورة	10	10	07
5	سطيف	سيتيفيس	06	06	02
		حازم	06	06	04

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

05	06	06	الرقاني (سطيف)		
13	15	15	بارك مول		
04	06	06	المنارة		
07	10	10	نوفوتال سطيف		
05	06	06	تراجان	باتنة	6
05	06	06	شاكر		
04	05	05	سليم		
05	06	06	كورتل		
04	06	06	مسعودي		
04	06	06	البساط الأحمر	ميلة	7
05	06	06	لينا	برج بوعرييج	8
209	256	256	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه، يبين لنا أن الباحثة وزعت 256 استمارة، واسترجعت 209 وكانت (5) استمارات لا تستوفي الشروط ولذلك تم الغائها، وبالتالي تبقت 204 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة قدرت ب 79.69% كما هو موضح في الجدول المولي:

الجدول (3-5): احصائيات توزيع أداة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100	256	الاستمارات الموزعة
81.46	209	الاستمارات المسترجعة
2.73	5	الاستمارات الملغاة
79.69	204	الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول، يتبين أن نسبة الاستثمارات الصالحة للدراسة هي نسبة معتبرة جداً، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليها في عملية التقييم.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة

من أجل تحليل آراء المستجوبين، وقياس صدق وثبات أداة الدراسة، ووصف خصائص العينة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 25 (Statistical Package for the Social Sciences, version 25) الذي يسمى اختصاراً برنامج SPSS.v25، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): من أجل تحديد مؤشرات التوزيع وتوصيف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean): بهدف قياس مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي؛
- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"؛
- معامل الارتباط بيرسون "correlation de Pearson"، من أجل قياس صدق أداة الدراسة؛
- اختبار "Kolmogorov-Smirnov" للتوزيع الطبيعي؛
- اختبار (Spearman)، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار (Mann Whitney)، من أجل الكشف عن أصل الفروقات في إجابات أفراد العينة في حالة كون المتغير يقبل قيمتين على الأكثر.
- اختبار (Kruskal Wallis)، يتم استخدامه للكشف عن أصل الفروقات في إجابات أفراد العينة في حالة كون المتغير يقبل أكثر من قيمتين.

### المطلب الرابع: قياس ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

قبل الشروع في عملية الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل الفرضيات واستخلاص النتائج، وجب علينا التأكد من أن الاستثمار التي تم إعدادها للبحث تستوفي الشروط اللازمة من أجل اعتمادها كمقياس لمتغيرات وأبعاد الدراسة، أي التأكد من موثوقيتها والتي تعكس كل من صدق الاستبيان ودرجة الثبات.

## 1. صدق الاستبيان:

يوجد عدة اختبارات لقياس صدق أداة الدراسة ومنها الصدق الظاهري، صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي.

### 1.1 الصدق الظاهري:

وهو التأكد من صلاحية عبارات الاستمارة، من أجل جمع بيانات الدراسة اللازمة بدرجة عالية من الثقة، بما يسمح لنا من تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع المدروس. وقد تم ذلك عبر مرحلتين: الأولى من خلال عرض الاستمارة على أساتذة مختصين لتتقحها وتحكيمها علمياً، والثانية بتجريبها على مجموعة من المسيرين لاختبار وضوحها وفهم المصطلحات الواردة، ثم تعديلها وإعدادها بصيغتها النهائية لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

### 2.1 صدق المحتوى

يشير الى مدى تعبير فقرات الاستمارة على تمثيل أبعاد الدراسة ومتغيراتها بشكل محدد، بما يضمن جمع بيانات موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. ويتطلب ذلك افتراض وجود صفة قابلة للقياس ضمناً، ثم وضع الفقرات التي تعكسها، بحيث تمثل الأداة بدرجة مناسبة المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه. وللتحقق من صدق الاستبيان، تم عرض الاستمارة على 9 محكمين من الأساتذة في عدة جامعات جزائرية (انظر الملحق رقم 1)، حيث شملت ملاحظات المحكمين تقييم مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية، واقتراح التعديلات اللازمة لضمان دقتها وسلامتها.

### 3.1 صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة مدى اتساق وصدق كل من عبارات الاستمارة وأبعادها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين درجة كل عبارة ودرجة كل بعد بالنسبة للدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

### صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

فيما يلي جدول يعبر عن الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول.

الجدول (3-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0,724	15	**0.678
2	**0.462	16	**0.562
3	**0.764	17	**0.630
4	**0,689	18	**0.645
5	**0,437	19	**0.621
6	**0,734	20	**0.647
7	**0,613	21	**0.468
8	**0.780	22	**0.603
9	**0.723	23	**0.719
10	**0.649	24	**0.725
11	**0.806	25	**0.772
12	**0.762	26	**0.787
13	**0.686	27	**0.805
14	**0.715	28	**0.736

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول (3-6)، أن معاملات الارتباط كانت كلها عند دلالة معنوية 1 % فأقل، وأن إشارة معاملات الارتباط كانت كلها موجبة وهذا يدل على طردية العلاقة، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الأول متجانسة ومرتبطة بأبعادها وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

فيما يلي جدول يعبر عن الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الجدول (3-7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.484	12	**0.725
2	**0.360	13	**0.729
3	**0.215	14	**0.638
4	0.101	15	**0.601
5	**0.415	16	**0.712
6	**0.359	17	**0.667
7	**0.375	18	**0.685
8	**0.659	19	**0.711
9	**0.658	20	**0.705
10	**0.620	21	**0.730
11	**0.587		

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل \* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول (3-7)، أن معاملات الارتباط كانت في مجملها دالة إحصائية، وأن إشارة معاملات الارتباط كانت كلها موجبة وهذا يدل على طردية العلاقة، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الثاني متجانسة ومرتبطة بأبعادها وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان:

يعرض الجدول الموالي صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان مع الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية

كما يلي:

الجدول (3-8): معامل الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

البعد	معامل الارتباط مع محور الذكاء التسويقي	البعد	معامل الارتباط بمحور البراعة التسويقية
فهم الزبون	**0.859	استكشاف الفرص	**0.601



الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

0.898**	استغلال الفرص	0.905**	فهم السوق
0.873**	المرونة التسويقية	0.877**	ذكاء المنتج
		0.854**	ذكاء المنافسين

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول (3-8)، أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة معنويا عند مستوى أقل من 1 %، وأن إشارة معاملات الارتباط كلها موجبة وهذا يدل على طردية العلاقة، وبالتالي يمكننا القول أن الأبعاد جاءت كلها متجانسة ومرتبطة بالمحور الذي تنتمي إليه، وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 1. ثبات الاستبيان:

يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار نتائجه أو تقاربها في حالة ما إذا تم توزيعه في نفس الظروف، وعلى نفس العينة أو عينة مماثلة خلال فترات زمنية مختلفة، حيث تم اختبار ثبات الاستمارة لل فقرات والعبارات المكونة منها العوامل التي تشبعت من حولها متغيرات الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) عبر برنامج SPSS.

تتراوح قيم معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح، ففي حالة عدم وجود ثبات في البيانات المكونة للاستمارة، فإن قيمة المعامل نجدها تساوي أو تقارب الصفر، والعكس ففي حالة وجود ثبات في البيانات المكونة للاستمارة فإن النتائج نجدها تقترب أو تساوي الواحد الصحيح، أي قابلية عكس نتائج العينة للمجتمع محل الدراسة. نتيجة لذلك، قامت الباحثة بحساب كل من درجة ثبات الأداة ككل ودرجات ثبات كل محور على حدى. والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول (3-9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور الذكاء التسويقي	28	0.930
محور البراعة التسويقية	21	0.908
الاستمارة ككل	49	0.952

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من خلال الجدول (3-9)، أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان مرتفع ومقبول، حيث قدرت قيمته بالنسبة للمحول الأول المتعلق بالذكاء التسويقي بـ 93%، في حين قدرت قيمة المحور الثاني المتعلق بالبراعة التسويقية بـ 90.8%. أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة فبلغت بـ 95.2%. جميع هذه القيم مرتفعة وتدل على ثبات الأداة المستخدمة، وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

بلغت عينة الدراسة 204 مسيرا في الفنادق محل الدراسة. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في كل من النسب والتكرارات، حيث تم الاعتماد على برنامج "Excel2016" لتمثيل البيانات المتحصل عليها عبر دوائر وأشكال نسبية توضيحية، ومن ثم التطرق للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة اعتمادا على برنامج SPSS V.25.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة

سعيًا لتحديد توزيع أفراد العينة وفق خصائصهم الشخصية، تم اعتماد التكرارات والنسب المئوية لكل متغير شخصي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

##### 1. تحليل البيانات المتعلقة بالجنس:

يتضمن الجدول الموالي التوزيع الخاص بأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

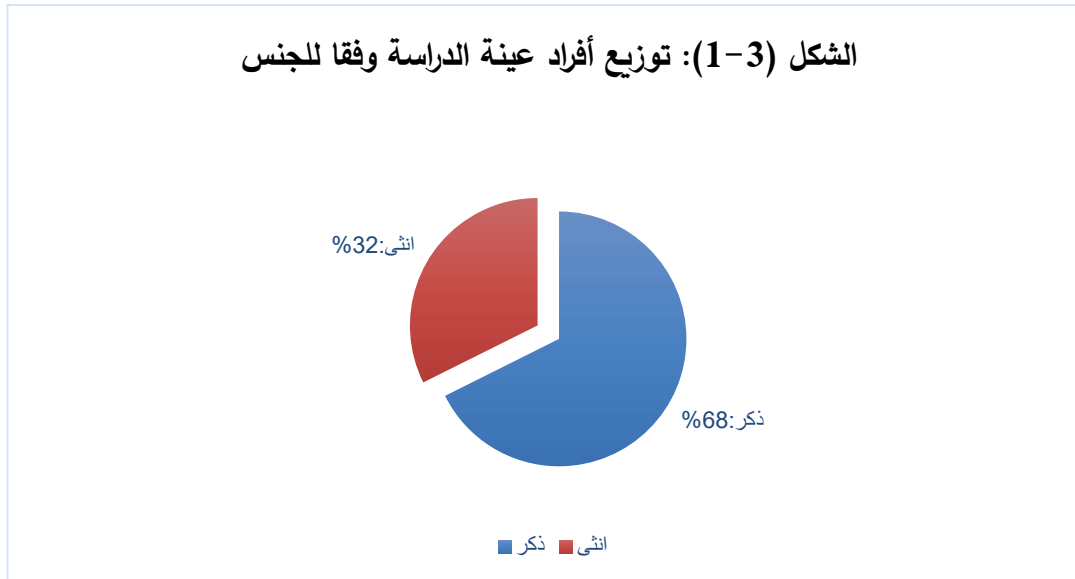
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	138	67.6
أنثى	66	32.4
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3-10)، أن نسبة الذكور تشكل نسبة قدرها 67.6% من أفراد عينة الدراسة أي بما يعادل بـ 138 فردا، بينما تمثل الإناث ما نسبته 32.4% أي بنحو 66 فردا، وهذا ما يشكل

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

تمثيلا قليلا لفئة النساء في عينة الدراسة مقارنة بنسبة الذكور، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الفندقية المستهدفة تعتمد على الرجال بدرجة أكبر من النساء في شغل المناصب التسييرية، والشكل رقم (3-1) يبين ذلك.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

#### 2. تحليل البيانات المتعلقة العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما هو موضح أدناه:

الجدول (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

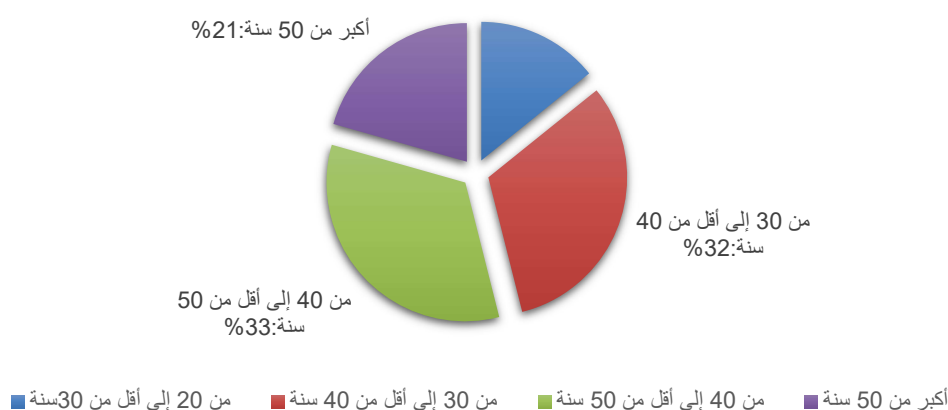
النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
14.2	29	من 20 إلى أقل من 30 سنة
31.9	65	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33.3	68	من 40 إلى أقل من 50 سنة
20.6	42	أكبر من 50 سنة
100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

يوضح الجدول رقم (3-11) نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للفئة العمرية، والتي تم تقسيمها إلى أربع فئات، ويتبين لنا أن النسبة الأكبر من المجيبين على الاستبيان تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 50 سنة بنسبة تقدر بـ 65.2% أي بما يعادل 133 فردا، تليها فئة الأفراد الأكبر من 50 سنة بعدد يقدر بـ 42 فردا بنسبة 20.6%. أما الأفراد الذين ينتمون للفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة فقدت بـ 29 فردا فقط من عينة الدراسة أي ما نسبته 14.2%. يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الفندقية المستهدفة في هذه الدراسة تهتم بتوظيف الأفراد من 30 إلى أقل من 50 سنة، وذلك لتمتعهم بخبرة عملية كافية وديناميكية تمنحهم النضج المهني والطاقة لتحمل أعباء العمل الإداري، وتؤهلهم لتولي المناصب التسييرية في الفنادق محل الدراسة مقارنة بالفئتين الأولى والرابعة. والشكل الموالي يبين المقارنة بين هذه الفئات العمرية.

الشكل (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

### 3. تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي:

تم في الجدول الآتي بيان توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

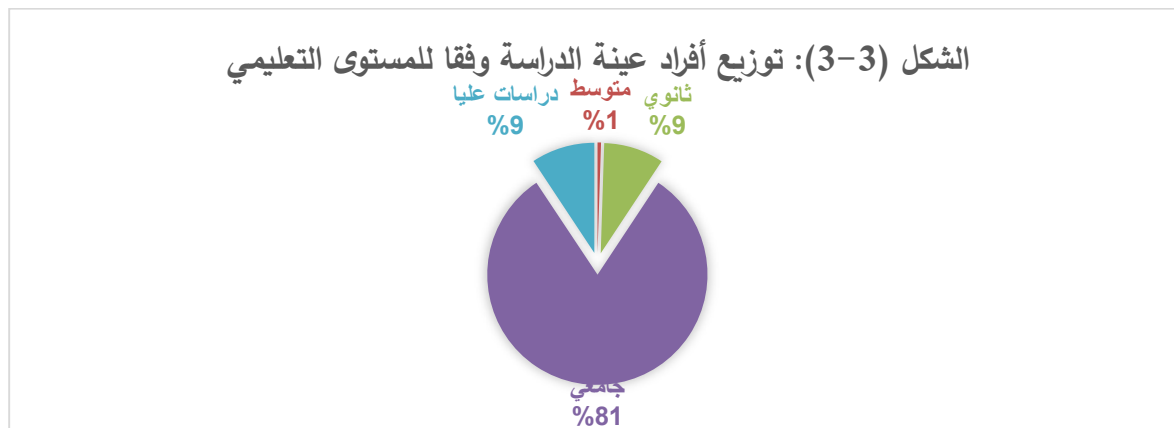
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	0	0
متوسط	1	0.5

8.8	18	ثانوي
81.4	166	جامعي
9.3	19	دراسات عليا
100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

أما الجدول رقم (3-12) والذي يوضح الخمس مستويات الدراسية التي تناولتها الدراسة، أن النسبة الأكبر من المستجوبين هم الحاصلين على شهادات جامعية (ليسانس، وماستر)، حيث قدر عددهم بـ 166 فردا من أفراد عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 81.4%، يليها الأفراد الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة قدرت بـ 9.3% والذي بلغ عددهم 19 فردا، ثم الأفراد ذوي مستوى دراسي ثانوي بنسبة 8.8% بعدد أفراد يقدر بـ 18 فردا. بينما شكل الأفراد ذوي مستوى دراسي متوسط نسبة 0.5% بعدد أفراد يقدر بواحد فقط، في حين يلاحظ انعدام المستوى الابتدائي. ويفسر ذلك أن عينة الدراسة من المسيرين هي من المستوى الجامعي، ما يعكس اعتماد المؤسسات الفندقية محل الدراسة على الكفاءات الأكاديمية في المناصب التسييرية.

في حين يعود عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي إلى عامل الخبرة العملية التي يتمتعون بها، أو قد تعود إلى خصوصية بعض الفنادق التي قد تمنح المناصب بناء إلى الانتماء العائلي والثقة دون اشتراط مستوى تعليمي عال. فيما يشكل انعدام الأفراد ذوي المستوى الابتدائي لطبيعة الفئة المستهدفة في هذه الدراسة والمتمثلة في فئة المسيرين. أما فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه فقد يفضل حاملها للتوجه إلى التدريس بالجامعة بدلا من التوظيف في الفنادق. ومن أجل توضيح المقارنة بشكل أوضح، تم الاعتماد على الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:

من أجل تحديد توزيع أفراد العينة وفق خصائصهم الوظيفية، تم اعتماد التكرارات والنسب المئوية لكل متغير وظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

### 1. تحليل البيانات المتعلقة بالمسمى الوظيفي:

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي كما هو موضح أدناه:

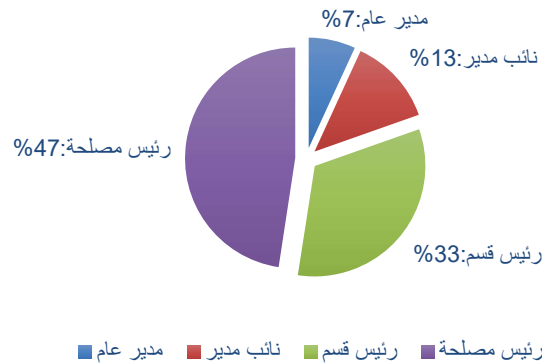
الجدول (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة (%)
مدير عام	14	6.9
نائب مدير	26	12.7
رئيس قسم	67	32.8
رئيس مصلحة	97	47.5
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول رقم (3-13)، نتائج توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث يلاحظ أن أكبر نسبة كانت لرؤساء المصالح والتي قدرت بـ 47.4% بعدد 97 فرداً، تليها نسبة رؤساء الأقسام بـ 32.8% بعدد يقدر بـ 67 فرداً. أما نسبة نواب المدير فتقدر بـ 12.7% من عدد أفراد عينة الدراسة بتكرار 26 فرداً، بينما شكل المدراء نسبة 6.9% بعدد يقدر بـ 14 فرداً. ويفسر هذا التفاوت إلى التوزيع الطبيعي للمستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات الفندقية خاصة ذات الأربع والخمس نجوم، حيث يتوزع عدد كبير من المسيرين على الأقسام والمصالح، في حين يبقى عدد نوب المدير والمدير العام محدوداً، فضلاً عن صعوبة الوصول لهاتين الفئتين مقارنة بسابقتها. ويمكن إبراز المقارنة من خلال الشكل رقم (3-4).

الشكل (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. تحليل البيانات المتعلقة عدد سنوات الخدمة في الفندق:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق كما هو مبين:

الجدول (3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الفندق

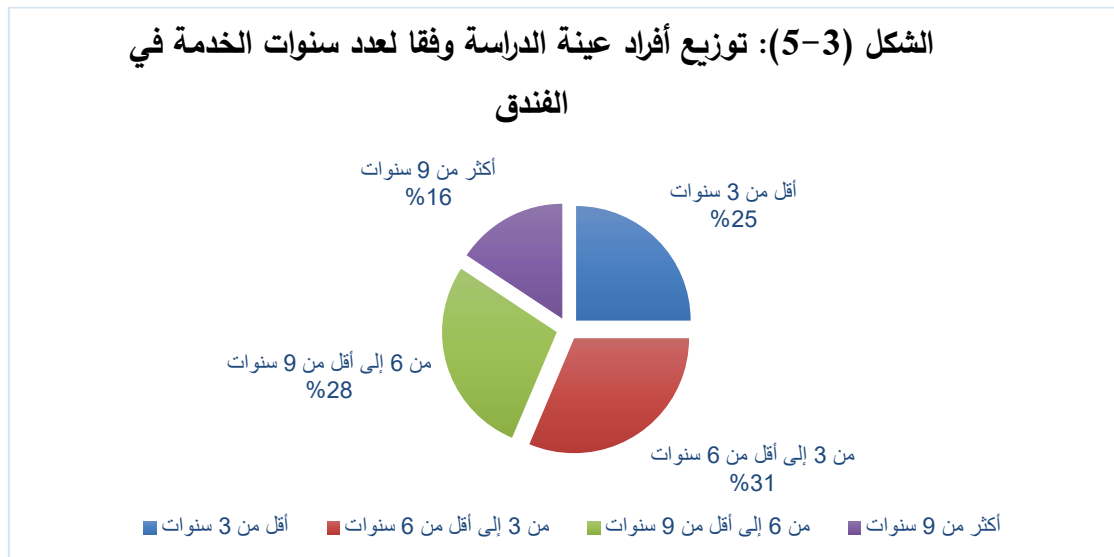
عدد سنوات الخدمة في الفندق	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	51	25
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	64	31.4
من 6 إلى أقل من 9 سنوات	57	27.9
أكثر من 9 سنوات	32	15.7
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول (3-14)، أن النسبة الأعلى سجلت لدى الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 3 إلى أقل من 6 سنوات، بنسبة قدرت بـ 31.4%، أي ما يعادل 64 فردا. تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 6 إلى أقل من 9 سنوات بنسبة 27.9% وعدد بلغ 57 فردا، وفي المرتبة الثالثة، الفئة التي تقل خبرتها عن 3 سنوات، بنسبة 25%، بما يعادل 51 فردا. أما الفئة التي تفوق خبرتها 9 سنوات، فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ عدد أفرادها 32، بنسبة قدرت بـ 15.7%. وتفسر هذه النتائج أن أكثر المسيرين

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

في الفنادق محل الدراسة ينتمون إلى فئة الخبرة المتوسطة والتي تتراوح بين 3 إلى أقل من 9 سنوات ما تعكس قدرا من الخبرة والنضج الوظيفي بسبب حداثة نشأة معظم الفنادق محل الدراسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص المؤسسات الفندقية التي تنتمي لها عينة الدراسة

يهدف التعرف على توزيع أفراد العينة حسب خصائص المؤسسات الفندقية التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير، وكانت النتائج كما يلي:

#### 1. تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة ملكية الفندق:

يعرض الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة ملكية الفندق الذي ينتمون إليه، وذلك على النحو الآتي:

#### الجدول (3-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الملكية الذي يعملون به

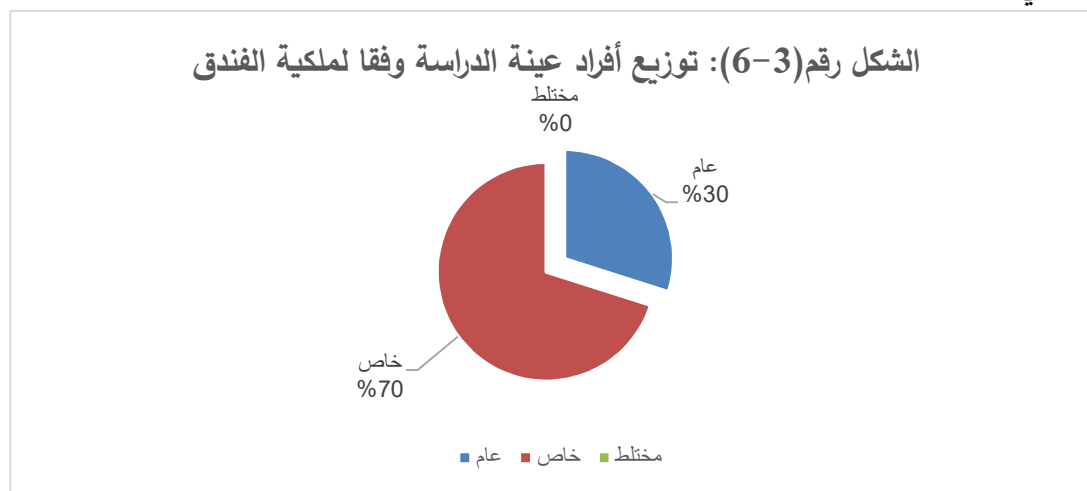
النسبة (%)	التكرار	ملكية الفندق
29.9	61	عام
70.1	143	خاص
0	0	مختلط
100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25



## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

يبين الجدول (3-15)، نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ملكية الفندق، حيث كشفت النتائج هيمنة المؤسسات الفندقية الخاصة، إذ بلغ عدد العاملين بها 143 فردا، أي ما يقدر بـ 70.1%. من إجمالي العينة، وبالمقابل ما نسبته 29.9% فقط من الأفراد الذين يعملون في مؤسسات فندقية عمومية أي ما يعادل 61 فردا. ويفسر هذا التفاوت، الى توجه الدول الجزائرية، من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، والذي يعتبر امتداد للمخطط التوجيهي آفاق 2025، نحو تشجيع الاستثمار الخاص، وهذا عبر مجموعة من التسهيلات والاصلاحات، والذي أسهم في تنشيط القطاع الفندقي وكسر هيمنة الفنادق العمومية. كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

### 2. تحليل البيانات المتعلقة بتصنيف الفندق:

يتضمن الجدول الموالي التوزيع الخاص بأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير تصنيف الفندق الذي يعملون

فيه.

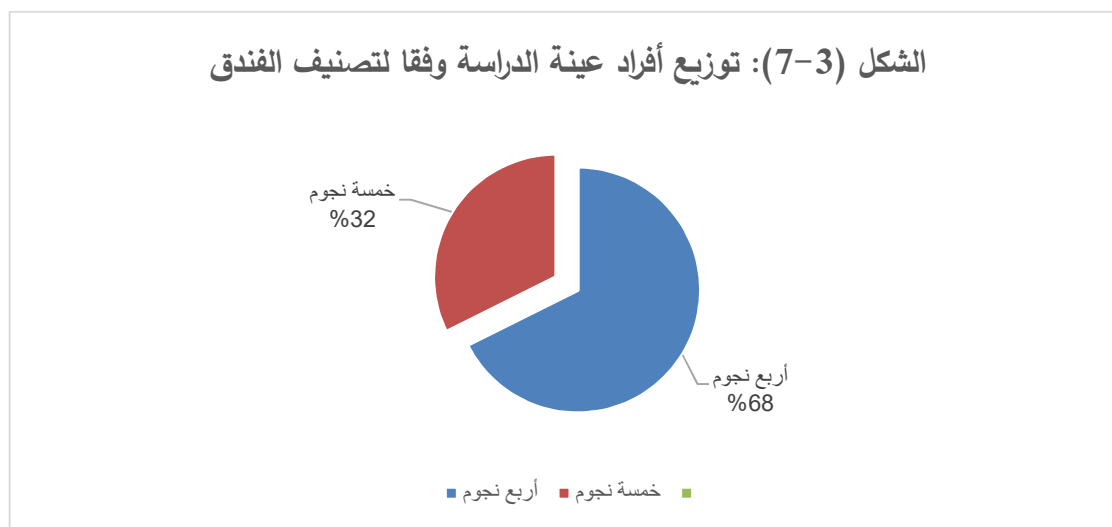
الجدول (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لتصنيف الفندق

التصنيف	التكرار	النسبة (%)
4 نجوم	138	67.6
5 نجوم	66	32.4
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

يوضح الجدول (3-16)، توزيع نتائج أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف الفندق الذي يعملون به. حيث أظهرت النتائج أن 138 فردا ينتمون إلى فنادق من فئة 4 نجوم، أي ما نسبته 67.6% من إجمالي العينة، بينما يعمل 66 فردا في فنادق من فئة 5 نجوم، ما يمثل نسبة 32.4%. تعتبر هذه النسبة معتبرة مقارنة بعدد الفنادق المستهدفة والمصنفة ذات 5 نجوم والذي يمثل 5 فنادق مقابل 21 فندقا مصنفا في فئة 4 النجوم. وتفسر هذه النتائج بكون الفنادق ذات الأربع نجوم تشكل النسبة الأكبر في بنية القطاع الفندقي محل الدراسة، ما يجعل اختيار عينة أكبر من موظفيها أمرا منطقيا. والشكل الموالي يبين ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من طبيعة توزيع بيانات الدراسة، تم تطبيق اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، والذي يُستخدم بهدف معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ويعتبر هذا الاختبار ضروريا لأنه يؤثر على اختيار نوع الاختبارات الإحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (3-17): اختبار التوزيع الطبيعي

#### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		x1	x2	x3	x4	y
N		204	204	204	204	204
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,7948	3,8249	3,8592	3,7276	4,0348
	Ecart type	,55953	,67496	,53948	,70837	,47593
Différences les plus extrêmes	Absolue	,159	,207	,155	,145	,133
	Positif	,070	,115	,107	,093	,079

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

Négatif	-,159	-,207	-,155	-,145	-,133
Statistiques de test	,159	,207	,155	,145	,133
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين، أن قيمة مستوى الدلالة (sig) للمتغيرات (x1)، (x2)، (x3)، (x4) و (Y) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي كانت كلها معدومة أي تحمل القيمة (0.000)، أي أن هذا الاختبار دالة احصائية، مما يدل أن جميع البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي أي لا يمكن اعتماد الاختبارات المعلمية، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية أو البديلة (انظر الملحق رقم 04).

### المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يستعرض هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة بهدف الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، إلى جانب اختبار الفرضيات الأساسية والفرعية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك في إطار دراسة أثر الذكاء التسويقي على تحقيق البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية.

فبعد أن تم عرض الجانب المنهجي للدراسة في المبحثين السابقين، وجمع البيانات وترميزها، خضعت هذه البيانات لجملة من التحليلات الإحصائية، شملت التحليل الوصفي لعينة الدراسة، وتحليل خصائص المقياس المستخدم من حيث صدق الأداة وثباتها، والمتمثلة في الاستمارة البحثية، إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات والذي أظهر أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### المطلب الأول: مستوى الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين حول المتغير المستقل الذكاء التسويقي، عبر تحليل أبعاده الأربعة والمتمثلة في فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج (الخدمة) وذكاء المنافسين، استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي الخاصة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستجابات، من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الأول، والذي ورد على النحو التالي: "ما هو مستوى الذكاء التسويقي في الفنادق المصنفة قيد الدراسة؟"، وكانت نتائج التحليل وفقا لكل بعد كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

1. مدى توفر بعد فهم الزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

الجدول أدناه يوضح، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "فهم الزبون" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (3-18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم الزبون

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
3	عالي	0.7884	4.0637	58	111	27	6	2	ت	1
				28.4	54.4	13.2	2.9	1.0	%	
2	عالي	0.6918	4.3039	80	112	9	0	3	ت	2
				39.2	54.9	4.4	0	1.5	%	
6	عالي	0.9396	3.7598	40	101	42	16	5	ت	3
				19.6	49.5	20.6	7.8	2.5	%	
5	عالي	0.8130	3.9363	46	113	32	12	1	ت	4
				22.5	55.4	15.7	5.9	0.5	%	
1	عالي	0.7120	4.1863	66	117	15	5	1	ت	5
				32.4	57.4	7.4	2.5	0.5	%	
3	عالي	0.9780	4.0637	72	98	16	11	7	ت	6
				35.3	48.0	7.8	5.4	3.4	%	
7	ضعيف	1.1750	2.2500	14	22	22	89	57	ت	7
				6.9	10.8	10.8	43.6	27.9	%	
-	عالي	-	3.7948	المتوسط الحسابي العام						

النسبة: % التكرار: ت

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبن من تحليل الجدول رقم (3-18)، أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر بعد فهم الزبون في الفنادق محل الدراسة قد بلغ 3.7948 من أصل 5 درجات، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات العينة يميل نحو مستوى عالي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.2500 و4.1863، بانحراف معياري تراوح بين 0.6918 و1.1750.

حيث تبين أنه على مستوى العبارات فقط، أن العبارة (5) كانت الأولى في الترتيب، والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تعتبر شكاوى الزبائن كأحد المصادر الهامة لجمع المعلومات بمتوسط حسابي قدره 4.1863 وانحراف معياري بلغ 0.7120، بالمقابل احتلت العبارة (2) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.3039 وانحراف معياري بلغ 0.6918 والتي تتمتع بموافقة عالية، من حيث الاتجاه، والتي تنص أن المؤسسات الفندقية قيد الدراسة تتمتع بالإصغاء الجيد لزيائنها مما يمنحها معلومات حول رغباتهم وتفضيلاتهم. وتليها العبارتان (1) و(6)، اللتان احتلتا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.0637 والذي هو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي، وانحراف معياري قدر بـ 0.7884 و0.9780 على التوالي وهذا يدل أن فهم الزبون يستوجب امتلاك الفنادق لقاعدة بيانات شاملة عن زبائنهم إضافة إلى تتبع وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الالكترونية والمدونات للاستفادة منها في التعرف على سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم.

أما العبارة (4) التي تقول أن المؤسسات الفندقية تسعى إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تحدد سلوك الزبون وتؤثر في قراراته الشرائية، فلقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.9363 وانحراف معياري بلغ 0.8130. وجاءت العبارة (3) في المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تعتمد على نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) لمتابعة تفاصيل زبائنهم والتفاعل معهم بشكل فعال، بمتوسط حسابي 3.7598 وانحراف معياري بلغ 0.9396، مما يدل أن عينة الدراسة كانت موافقة عالية اتجاه هذه العبارة.

وأخيرا، احتلت العبارة (7) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.2500 وانحراف معياري بلغ 1.1750، وهو ما يعبر عن استجابة ضعيفة وتشتت مرتفع في توجهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة التي تنص على أن المؤسسات الفندقية تستخدم تحليل البيانات الضخمة (Big Data) لفهم احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم بشكل دقيق. ويعزى هذا التباين الواضح في آراء المجيبين إلى الاختلاف في استخدام تحليل البيانات الضخمة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث تبين أنه من بين 26 فندقا، يوجد فندقين فقط

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

يقومان فعليا بتحليل البيانات الضخمة، وهما فندق شيراتون عنابة وفندق ماريوت قسنطينة وكلاهما من فئة الخمسة نجوم حاصلين على امتياز علامة ماريوت العالمية.

بالمجمل، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد فهم الزبون يشير إلى مستوى عالي، خاصة من خلال الاهتمام بشكاوى الزبائن كأهم مصدر لجمع المعلومات إضافة إلى الاصغاء الجيد لهم مما يمكن الفنادق محل الدراسة من جمع معلومات حول رغباتهم وتفضيلاتهم.

### 2. مدى توفر بعد فهم السوق بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

الجدول أدناه يبين، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "فهم السوق" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (3-19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم السوق

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
1	عالي	0.8148	4.0343	53	118	25	3	5	ت	8
				26.0	57.8	12.3	1.5	2.5	%	
4	عالي	0.8999	3.8873	47	107	35	10	5	ت	9
				23.0	52.5	17.2	4.9	2.5	%	
7	متوسط	1.0417	3.3480	24	76	61	33	10	ت	10
				11.8	37.3	29.9	16.2	4.9	%	
2	عالي	0.8988	4.0000	56	111	25	5	7	ت	11
				27.5	54.4	12.3	2.5	3.4	%	
3	عالي	0.8444	3.9657	47	119	28	4	6	ت	12
				23.0	58.3	13.7	2.0	2.9	%	
5	عالي	0.9467	3.7892	41	105	39	12	7	ت	13
				20.1	51.5	19.1	5.9	3.4	%	
6	عالي	1.0416	3.7500	46	97	34	18	9	ت	14

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

				22.5	47.5	16.7	8.8	4.4	%	
-	عالي	-	3.8249	المتوسط الحسابي العام						

النسبة: % التكرار: ت

#### المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول (3-19)، يتبين لنا أن تطبيق بعد فهم السوق في المؤسسات الفندقية جاء بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.8249 وانحراف معياري تراوح بين 0.8148 و1.0417. حيث تراوحت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين متوسط حسابي قدره 4.0343 وانحراف معياري بلغ 0.8148 بالنسبة للعبارة (8)، والتي جاءت في المرتبة الأولى والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تجمع معلومات عن حجم الطلب المتوقع عن خدماتها، تليها العبارة رقم (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.0000 وانحراف معياري بلغ 0.8988 مما يدل على أن عينة الدراسة كانت موافقة عالية اتجاه هذه العبارة، والتي تظهر أن فهم السوق يقوم على جمع المعلومات الدقيقة التي تتعلق بحجم السوق الحالي بهدف لتقييم وضعه التنافسي. في حين سجلت العبارة (12) المرتبة الثالثة ضمن الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي يقدر 3.9657 وانحراف معياري يساوي 0.8444 والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تجمع معلومات عن فرص نمو الطلب المستقبلية للتوسع في الأسواق المحتملة. وجاءت العبارة (9) في الترتيب الرابع والتي تنص على أن الفندق يحرص على متابعة التغيرات والتقلبات الحاصلة في الطلب على الخدمات الفندقية بصفة مستمرة، بمتوسط حسابي قدر 3.8873 وانحراف معياري 0.8999. أما العبارة (13) "يقوم الفندق بإعداد تقارير دورية دقيقة عن حالة الطلب في السوق"، فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.7892 وانحراف معياري بلغ 0.9467. تليها في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (14) التي تنص على أن المؤسسات الفندقية تدرس العوامل الاقتصادية والسياسية في السوق التي تؤثر في حالة السوق وتحولاته المستقبلية، بمتوسط حسابي بلغ 3.7500 وانحراف معياري قدر بـ 1.0416.

سجلت العبارة (10) المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.3480 وانحراف معياري بلغ 1.0417 والتي نصت على أن الفنادق تقوم بتوظيف كل تطور تقني يساعدها في فهم وتحليل التطورات والتغيرات في الأسواق، وهذا يدل ضعف اعتماد بعض الفنادق على التكنولوجيا في جمع المعلومات المتعلقة بأسواقهم.

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

بالمجمل، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد فهم السوق يشير إلى مستوى عالي، ويتجلى ذلك بشكل خاص في اهتمام الفنادق بجمع المعلومات المتعلقة بحجم الطلب المتوقع على خدماتها، إضافة إلى حرصهم على جمع بيانات دقيقة حول حجم السوق الحالي، بهدف تقييم وضعهم التنافسي.

#### 3. مدى توفر بعد ذكاء المنتج (الخدمة) بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

يبين الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث " ذكاء المنتج (الخدمة)" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (3-20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ذكاء الخدمة

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
4	عالي	0.8895	3.9559	54	103	37	4	6	ت	15
				26.5	50.5	18.1	2.0	2.9	%	
2	عالي	0.8419	4.0735	60	113	23	2	6	ت	16
				29.4	55.4	11.3	1.0	2.9	%	
7	متوسط	1.0873	3.3431	28	71	60	33	12	ت	17
				13.7	34.8	29.4	16.2	5.9	%	
3	عالي	0.7884	4.0637	60	106	30	7	1	ت	18
				29.4	52.0	14.7	3.4	0.5	%	
5	عالي	0.8402	3.9412	48	111	33	9	3	ت	19
				23.5	54.4	16.2	4.4	1.5	%	
1	عالي	0.7275	4.1324	61	117	18	8	0	ت	20
				29.9	57.4	8.8	3.9	0	%	
6	عالي	1.0986	3.5049	34	85	48	24	13	ت	21
				16.7	41.7	23.5	11.8	6.4	%	



### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

المتوسط الحسابي العام	3.8592	-	عالي	-
-----------------------	--------	---	------	---

النسبة: % التكرار: ت

#### المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من تحليل الجدول رقم (3-21) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر بعد ذكاء الخدمة في الفنادق محل الدراسة قد بلغ 3.8592 من أصل 5 درجات، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات العينة يميل نحو مستوى عالي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.3431 و4.1324، بانحراف معياري تراوح بين 0.7275 و1.0986.

حيث يلاحظ أنه على مستوى الفقرات فقط، أن العبارة (20) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تقوم بجمع معلومات حول مدى تلبية واستجابة الخدمات المقدمة لطلبات الزبائن بمتوسط حسابي قدر بـ 4.1324 وانحراف معياري يساوي 0.7275، وتليها العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0735 وانحراف معياري قدر بـ 0.8419 والتي تتمتع بموافقة عالية، من حيث الاتجاه، والتي تنص أن المؤسسات الفندقية تحرص على معرفة الخدمات غير المربحة. بالمقابل احتلت العبارة (18) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.0637 والذي هو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي، وانحراف معياري قدر بـ 0.7884 وهذا يؤكد أن ذكاء الخدمة يتطلب من الفنادق أن تقوم بشكل مستمر بمقارنة ما تقدمه من خدمات مع يقدمه المنافسون، سوء المباشرون أو غير المباشرين في السوق. أما العبارة (15) التي تنص أن المؤسسات الفندقية تحرص على تقييم خدماته لبيان مدى تقدمها بصفة مستمرة، فلقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.9559 وانحراف معياري بلغ 0.8895، تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (19) والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية ترصد سياسات الترويج، التوزيع، والتسعير التي ينتهجها المنافسون في السوق.

جاءت العبارة (21) في المرتبة ما قبل الأخيرة، والقائلة بأن المؤسسات الفندقية تجمع معلومات استخباراتية تتعلق بالعمليات والإجراءات الداخلية التي يوفرها المنافسون، بمتوسط حسابي 3.5049 وانحراف معياري بلغ 1.0986 والذي يدل على وجود تشتت مرتفع نسبيا في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى تباين تصريحات أفراد عينة الدراسة، حيث أفاد بعضهم بأنهم يجمعون معلومات استخباراتية حول منافسيهم،

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

في حين تحفظ آخرون عن التصريح بذلك نظراً لسياسات الفنادق التي يعملون بها، والتي تمنع هذا النوع من الممارسات، رغم أن معظمهم يقومون فعلياً بجمع تلك المعلومات بسرية تامة.

وأخيراً، احتلت العبارة (17) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.3431 وانحراف معياري بلغ 1.0873، وهو ما يعبر عن استجابة متوسطة وتشتت مرتفع في توجهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة التي تنص على أن المؤسسات الفندقية تستخدم التكنولوجيا المتقدمة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالخدمات والخدمات البديلة التي تشبع حاجات الزبائن. ويعزى هذا التباين الواضح في آراء عينة الدراسة إلى ضعف تطبيق التكنولوجيا المتقدمة من قبل معظم الفنادق واعتمادها على أساليب تقليدية غير الرقمية في جمع المعلومات والتي تفتقر إلى السرعة والدقة والقدرة على التنبؤ، وأن عدداً محدوداً فقط من الفنادق عينة الدراسة يعتمد فعلياً على التكنولوجيا المتقدمة في جمع المعلومات التسويقية المتعلقة بالخدمة. بالمجمل، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد ذكاء المنتج (الخدمة) يشير إلى مستوى عالي، ويتجلى ذلك بشكل خاص في اهتمامها بجمع المعلومات حول مدى تلبية واستجابة الخدمات المقدمة لطلبات الزبائن.

### 4. مدى توفر بعد ذكاء المنافسين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

يبين الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع "ذكاء المنافسين" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (3-21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ذكاء المنافسين

رقم العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات	الترتيب
	متوسط	عالي	عالي	متوسط	عالي				
22	ت	4	8	25	124	43	0.8170	عالي	1
	%	2.0	3.9	12.3	60.8	21.1			
23	ت	8	21	38	94	43	1.0381	عالي	5
	%	3.9	10.3	18.6	46.1	21.1			
24	ت	9	29	80	57	29	1.0299	متوسط	7

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

				14.2	27.9	39.2	14.2	4.4	%	
4	عالي	0.9251	3.7549	37	104	46	10	7	ت	25
				18.1	51.0	22.5	4.9	3.4	%	
6	عالي	1.0473	3.6765	42	91	44	17	10	ت	26
				20.6	44.6	21.6	8.3	4.9	%	
3	عالي	0.9457	3.8088	41	109	36	10	8	ت	27
				20.1	53.4	17.6	4.9	3.9	%	
2	عالي	0.9136	3.8676	46	105	40	6	7	ت	28
				22.5	51.5	19.6	2.9	3.4	%	
-	عالي	-	3.7276	المتوسط الحسابي العام						

النسبة: % التكرار: ت

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول (3-21)، يتبين أن تطبيق بعد ذكاء المنافسين في المؤسسات الفندقية جاء بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.7276 وانحراف معياري تراوح بين 0.8170 و 1.0473. حيث تراوحت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين متوسط حسابي قدره 3.9510 وانحراف معياري بلغ 0.8170 بالنسبة للعبارة (22)، والتي جاءت في المرتبة الأولى والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تعمل على تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين، تليها العبارة رقم (28) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8676 وانحراف معياري بلغ 0.9136 مما يبين أن عينة الدراسة كانت موافقة عالية اتجاه هذه العبارة، والتي تظهر أن ذكاء المنافسين يستوجب من المؤسسات الفندقية أن تقوم بتقييم لموقعها في السوق عن طريق جمع بيانات ومعلومات حول الحصة السوقية للمنافسين. في حين سجلت العبارة (27) المرتبة الثالثة ضمن الترتيب العام للعبارات، والتي تنص على أن الفنادق تقوم بتحليل استراتيجيات التسويق الرقمي للمنافسين لتعزيز كفاءتها، بمتوسط حسابي يقدر 3.8088 وانحراف معياري يساوي 0.9457، فيما جاءت العبارة (25) في الترتيب الرابع والتي تنص على أن الفنادق تقوم بجمع وتحليل المعلومات عن أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم الفنادق المنافسة مثل الموردين، وكالات السياحة والسفر... الخ، بمتوسط حسابي قدر 3.7549 وانحراف معياري 0.9251. أما العبارة (23) " يقوم الفندق بدراسة وتحليل السلوك الماضي للمنافسين ويتنبأ بسلوكهم

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

المستقبلي"، فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.7010 وانحراف معياري بلغ 1.0381. تليها في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (26) التي تنص على أن المؤسسات الفندقية على اطلاع دائم بنشاط البحث والتطوير لدى منافسيها، بمتوسط حسابي بلغ 3.6765 وانحراف معياري قدر بـ 1.0473.

وفي الأخير، سجلت العبارة (24) المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.3333 وانحراف معياري بلغ 1.0299 والتي نصت على أن الفنادق تقوم بتوظيف التكنولوجيا المتطورة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالمنافسين، وهذا يدل ضعف اعتماد بعض الفنادق على التكنولوجيا في جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيهم.

بالمجمل، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد ذكاء المنافسين، يشير إلى مستوى عالي، خاصة فيما يتعلق بتحليل نقاط قوة المنافسين وضعفهم.

بناء لما سبق، يمكننا الاعتماد على نتائج الجداول أرقام (من 3-18 إلى 3-21)، من أجل إعداد الجدول رقم (3-22)، الذي يعرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول وفق كل الأبعاد مجتمعة.

الجدول رقم (3-22): درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التسويقي

الترتيب	اتجاه الإجابات	المتوسط الحسابي	البعد
3	عالي	3.7948	فهم الزبون
2	عالي	3.8249	فهم السوق
1	عالي	3.8592	ذكاء المنتج (الخدمة)
4	عالي	3.7276	ذكاء المنافسين
-	عالي	3.8016	مستوى الذكاء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول رقم (3-22) ترتيب أبعاد المحور الأول المرتبط بأبعاد الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحساب الكلي لهذا المحور 3.8016، ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان عند مستوى "عالي" وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

جاء بعد ذكاء المنتج (الخدمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.8592 وهو أقوى بعد يعبر عن الذكاء التسويقي، يليه في المرتبة الثانية بعد فهم السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.8249، كما جاء بعد فهم الزبون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.7948، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد ذكاء المنافسين بمتوسط حسابي 3.7276.

بناء على ما سبق، ومن خلال التحليل الإحصائي لجميع الأبعاد المتعلقة بالذكاء التسويقي، نجد أن مستوى توفر الأبعاد مجتمعة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو عالي.

### المطلب الثاني: مستوى البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين حول المتغير التابع البراعة التسويقية، عبر تحليل أبعاده المتمثلة في استكشاف الفرص، استغلال الفرص، والمرونة التسويقية، استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي الخاصة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستجابات، من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني، والذي ورد على النحو التالي: "ما هو مستوى البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة قيد الدراسة؟"، وفقا لكل بعد فإن نتائج التحليل جاءت كما يلي:

#### 1. مدى توفر بعد استكشاف الفرص بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

الجدول أدناه يوضح، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "استكشاف الفرص" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (3-23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استكشاف الفرص

رقم العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات	الترتيب
	ت	%	متوسط	ت	ت				
29	ت		5	8	48	107	36	عالي	7
	%		2.5	3.9	23.5	52.5	17.6		
30	ت		2	9	32	110	51	عالي	4
	%		1.0	4.4	15.7	53.9	25.0		
31	ت		0	10	28	106	60	عالي	2

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

				29.4	52.0	13.7	4.9	0	%	
6	عالي	0.8208	3.9657	48	116	27	11	2	ت	32
				23.5	56.9	13.2	5.4	1.0	%	
3	عالي	0.8240	4.0294	57	108	30	6	3	ت	33
				27.9	52.9	14.7	2.9	1.5	%	
1	عالي	0.8197	4.0882	63	108	24	6	3	ت	34
				30.9	52.9	11.8	2.9	1.5	%	
4	عالي	0.8389	3.9755	51	111	32	6	4	ت	35
				25.0	54.4	15.7	2.9	2.0	%	
-	عالي	-	3.9832	المتوسط الحسابي العام						

النسبة: % التكرار: ت

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول (3-23)، يتبين أن تطبيق بعد استكشاف الفرص في المؤسسات الفندقية جاء بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.9832 وانحراف معياري تراوح بين 0.7919 و0.8651. حيث تراوحت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بين متوسط حسابي قدره 4.0882 وانحراف معياري بلغ 0.8197 بالنسبة للعبارة (34)، والتي جاءت في المرتبة الأولى والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تسعى للبحث والتنقيب عن حلول جديدة لزبائنهم من أجل لتلبية احتياجاتهم الكامنة ، تليها العبارة رقم (31) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0588 وانحراف معياري بلغ 0.7919 مما يبين أن عينة الدراسة كانت موافقة عالية اتجاه هذه العبارة، والتي تظهر أن استكشاف الفرص يقوم سعي المؤسسات الفندقية لاكتشاف خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن غير الملباة. في حين سجلت العبارة (33) المرتبة الثالثة ضمن الترتيب العام للعبارات، والتي تنص على أن الفنادق تسعى لاكتشاف قنوات توزيع جديدة لتوسيع نطاق خدماتها كالتعاون مع وكالات سفر جديدة، أو الانضمام إلى منصات حجز...، بمتوسط حسابي يقدر 4.0294 وانحراف معياري يساوي 0.8240، وجاءت العبارتان (30) و(35) في الترتيب الرابع، والتي تنصان على أن الفنادق يقدمون لزبائنهم مجموعة متنوعة من البرامج التسويقية الفريدة التي تميزهم عن باقي الفنادق الأخرى مثل: برامج ولاء فريدة، تطبيقات الجوال الذكية لحجز وطلب الخدمات، وعروض موسمية مغرية وغيرها إضافة الى

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

أنهم يستعينون بدراسة السوق لتحديد شرائح جديدة من السوق لم تخدمها عروضهم سابقاً، بمتوسط حسابي قدر 3.9755 وانحراف معياري بلغ 0.8211 و 0.8389 على التوالي. أما العبارة (32) "يركز الفندق على اكتشاف أسواق جديدة لتعزيز حضوره وتوسيع نطاق نشاطه"، فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 3.9657 وانحراف معياري بلغ 0.8208.

وفي الأخير، سجلت العبارة (29) المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.7892 وانحراف معياري بلغ 0.8651 والتي نصت على أن الفنادق يشجع الفندق الأفكار الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة عن طريق تحفيز نشاط البحث والتطوير.

مما سبق، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد استكشاف الفرص، يشير إلى مستوى عالي، ويعكس ذلك قيام الفنادق عينة الدراسة بالبحث والتنقيب عن حلولاً جديدة لزيائهم من أجل تلبية احتياجاتهم الكامنة، إضافة إلى حرصهم لاكتشاف خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن غير مشبعة.

### 2. مدى توفر بعد استغلال الفرص بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

يبين الجدول الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "استغلال الفرص" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (3-24): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استغلال الفرص

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	دنيء جداً		
3	عالي	0.7546	4.1471	68	105	24	7	0	ت	36
				33.3	51.5	11.8	3.4	0	%	
2	عالي	0.7098	4.1520	65	109	26	4	0	ت	37
				31.9	53.4	12.7	2.0	0	%	
5	عالي	0.7749	4.0735	59	109	30	4	2	ت	38
				28.9	53.4	14.7	2.0	1.0	%	
1		0.6219	4.2157	65	119	19	1	0	ت	39

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

	عالي جدا			31.9	58.3	9.3	0.5	0	%	
6	عالي	0.8601	4.0637	67	94	26	3	4	ت	40
				32.8	46.1	17.6	1.5	2.0	%	
4	عالي	0.7103	4.0882	57	112	31	4	0	ت	41
				27.9	54.9	15.2	2.0	0	%	
7	عالي	0.8408	4.0490	64	97	34	7	2	ت	42
				31.4	47.5	16.7	3.4	1.0	%	
–	عالي	–	4.1127	المتوسط الحسابي العام						

النسبة: % التكرار: ت

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من تحليل الجدول رقم (3-24)، أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر بعد استغلال الفرص في الفنادق محل الدراسة قد بلغ 4.1127 من أصل 5 درجات، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات العينة يميل نحو مستوى عالي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.2157 و4.0490، بانحراف معياري تراوح بين 0.6219 و0.8601.

ويلاحظ على مستوى العبارات فقط، أن العبارة (39) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، والتي تنص على أن المؤسسات الفندقية تستغل وبشكل فعال آراء واقتراحات الزبائن لتحسين خدماتها، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.2157 وانحراف معياري يساوي 0.6219 والتي تتمتع بموافقة عالية جدا، وتليها العبارة رقم (37) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.1520 وانحراف معياري قدر بـ 0.7098 والتي تتمتع بموافقة عالية، من حيث الاتجاه، والتي تنص أن الفنادق توسع وتطور قنوات توزيع خدماتها الفندقية الحالية. بالمقابل احتلت العبارة (36) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.1471، وانحراف معياري يساوي 0.7546 وهذا يؤكد أن استغلال الفرص يركز على التحسينات المستمرة في الخدمات الفندقية. أما العبارة (41) التي تنص أن المؤسسات الفندقية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية باستمرار، فلقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0882 وانحراف معياري بلغ 0.7103، تأتي



### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

بعدها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (38) والتي تنص على أن الفندق تعاقد مع القنوات التوزيعية الجديدة المكتشفة مثل: وكالات سفر ومنصات حجز جديدة، بمتوسط حسابي 4.0735 وانحراف معياري بلغ 0.7749. أما العبارة (40)، فجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة، والقائلة بأن العروض الترويجية المقدمة من قبل المؤسسات الفندقية سمحت بزيادة المبيعات، بمتوسط حسابي 4.0637 وانحراف معياري بلغ 0.8601. وأخيرا، احتلت العبارة (42) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.0490 وانحراف معياري بلغ 0.8408، وهو ما يعبر عن استجابة عالية وتشتت متوسط في توجهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة التي تنص على أن المؤسسات الفندقية تتبنى استراتيجيات قللت من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بتقديم الخدمات.

في المجمل، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد استغلال الفرص، يشير إلى مستوى عالي، خاصة فيما يتعلق باستغلال آراء واقتراحات زبائنهم لتحسين خدماتهم بشكل فعال.

#### 3. مدى توفر بعد المرونة التسويقية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "المرونة التسويقية" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (3-25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة التسويقية

رقم العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات	الترتيب
	ت	%	متوسط	انحراف	متوسط				
43	ت		0	5	33	109	57	عالي	5
	%		0	2.5	16.2	53.4	27.9		
44	ت		1	5	26	105	67	عالي	1
	%		0.5	2.5	12.7	51.5	32.8		
45	ت		0	7	26	111	60	عالي	4
	%		0	3.4	12.7	54.4	29.4		

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

7	عالي	1.0414	3.5637	33	90	51	19	11	ت	46
				16.2	44.1	25.0	9.3	5.4	%	
6	عالي	0.8215	3.9951	55	104	36	7	2	ت	47
				27.0	51.0	17.6	3.4	1.0	%	
3	عالي	0.8101	4.0931	62	110	25	3	4	ت	48
				30.4	53.9	12.3	1.5	2.0	%	
2	عالي	0.7740	4.1078	59	121	12	11	1	ت	49
				28.9	59.3	5.9	5.4	0.5	%	
–	عالي	–	4.0091	المتوسط الحسابي العام						

النسبة: % التكرار: ت

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من تحليل الجدول رقم (3-25)، أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر بعد المرونة التسويقية في الفنادق محل الدراسة قد بلغ 4.0091 من أصل 5 درجات، مما يدل إلى أن اتجاه إجابات العينة يميل نحو مستوى عالي. وانحراف معياري تراوح بين 0.7329 و1.0414. وفيما يخص مستوى العبارات، فأن العبارة (44) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، والتي تنص على أن الفندق يطرح عروض وخدمات جديدة بين فترة وأخرى، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.1373 وانحراف معياري 0.7629 والتي تتمتع بموافقة عالية، وتليها العبارة رقم (49) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.1078 وانحراف معياري بلغ 0.7740، من حيث الاتجاه، والتي تنص أن الفندق يمتلك استراتيجيات استباقية لمواجهة ظروف وتغيرات السوق. أما العبارة (48) فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.093، وانحراف معياري 0.8101 والتي تنص على أن الفندق يستطيع بسهولة تعديل خطته الترويجية وأسعار خدماته بانتظام استجابة لتغيرات العرض والطلب في السوق. وفيما يتعلق بالعبارة (45) التي تنص أن الفندق يتكيف باستمرار مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فلقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0980 وانحراف معياري بلغ 0.7429، تأتي بعدها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (43) والتي تنص على أن الفندق تعاقد مع القنوات التوزيعية الجديدة المكتشفة مثل: وكالات سفر ومنصات حجز جديدة، بمتوسط حسابي 4.0686 وانحراف معياري بلغ 0.7329.

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

أما العبارة (47)، فجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة، والقائلة بأن الفندق يملك رؤية تسويقية واضحة عند تغيير الأسواق التي ينشط فيها بمعنى أنه له القدرة على التنبؤ باتجاهات السوق، بمتوسط حسابي 3.9951 وانحراف معياري بلغ 0.8215.

وأخيرا، احتلت العبارة (46) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.5637 وانحراف معياري بلغ 1.0414، وهو ما يعبر عن استجابة عالية وتششت مرتفع في توجهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة التي تنص على أن الفندق يمتلك أنظمة تفاعلية مرنة لتحسين تجربة العملاء كتطبيقات الهواتف الذكية، أنظمة الحجز الإلكتروني، الشاشات الذكية بالغرفة وغيرها، ويُعزى هذا التفاوت في الإجابات إلى تباين واقع استخدام هذه التقنيات بين الفنادق محل الدراسة، حيث تعتمد بعض المؤسسات الفندقية، لاسيما فئة الخمس نجوم والتابعة لسلاسل عالمية، على أنظمة رقمية متقدمة، في حين تقتصر باقي فنادق إلى هذه الإمكانيات.

في المجمل، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد المرونة التسويقية، يشير إلى مستوى عالي، ويتجلى ذلك طرح الفنادق لعروض وخدمات جديدة بين فترة وأخرى، إضافة إلى امتلاك لاستراتيجيات استباقية تمكنهم من مواجهة التغيرات السوقية.

بناء لما سبق، يمكننا الاعتماد على نتائج الجداول أرقام (من 3-23 إلى 3-25)، من أجل إعداد الجدول رقم (3-26)، الذي يعرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني وفق كل الأبعاد مجتمعة.

**الجدول رقم (3-26): درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التسويقية**

الترتيب	اتجاه الإجابات	المتوسط الحسابي	البعد
3	عالي	3.9832	استكشاف الفرص
1	عالي	4.1127	استغلال الفرص
2	عالي	4.0091	المرونة التسويقية
-	عالي	4.0350	مستوى البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يبين الجدول رقم (3-26)، ترتيب أبعاد المحور الثاني المرتبط بأبعاد البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحساب الكلي لهذا المحور 4.0350، ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان عند مستوى "عالي" وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

جاء بعد استغلال الفرص في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.1127 وهو أقوى بعد يعبر عن البراعة التسويقية، يليه في المرتبة الثانية بعد المرونة التسويقية بمتوسط حسابي بلغ 4.0091، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فكانت لبعدها استكشاف الفرص بمتوسط حسابي 3.9832.

بناء على ما سبق، ومن خلال التحليل الإحصائي لجميع الأبعاد المتعلقة بالبراعة التسويقية، نجد أن مستوى توفر الأبعاد مجتمعة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو عالي.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الدراسة

من أجل الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث والذي نص: "هل توجد علاقة تأثير بين الذكاء التسويقي وتحقيق البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري؟"، اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تم صياغتها كالاتي: "يوجد أثر للذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة بالشرق الجزائري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين"، والتي انبثقت منها أربع فرضيات فرعية، واختبارها تم الاعتماد على اختبار (Spearman)، أو ما يسمى باختبار ارتباط الرتب، ويستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الحرة أو غير المعلمية، أي التي لا تتطلب بأن تكون بياناتها موزعة توزيعا طبيعيا كما هو الحال بالنسبة لبيانات الدراسة الحالية.

ويقوم هذا الاختبار على فرضيتين هما كالتالي:

(H0): الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية

$$r = 0 \quad (\alpha \leq 0.05) \text{ أي } r = 0$$

(H1): الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية

$$r \neq 0 \quad (\alpha \leq 0.05) \text{ أي } r \neq 0$$

إذ يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) عندما تكون درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة

في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفي حالة العكس، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

وتعتمد قراءة قيمة معامل الارتباط سبيرمان ( $r$ )، بالاستناد إلى الجدول الآتي:

الجدول (3-27): مجالات معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)

نوع العلاقة	مجال ( $r$ )
علاقة طردية قوية جدا	$0.70 \leq r < 1$
علاقة طردية قوية	$0.40 \leq r \leq 0.69$
علاقة طردية متوسطة	$0.30 \leq r \leq 0.39$
علاقة طردية ضعيفة	$0.20 \leq r \leq 0.29$
علاقة طردية ضعيفة جدا	$0.01 \leq r \leq 0.19$
علاقة معدومة	$r = 0$

المصدر: (Leclezio et al., 2015, p. 18)

#### 1. أثر بعد فهم الزبون على البراعة التسويقية:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فهم الزبون في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين "، وأسفرت النتائج عن الآتي:

الجدول (3-28): نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

البراعة التسويقية	-	
0.434	معامل الارتباط spearman	فهم الزبون
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

تظهر نتائج الجدول (3-28)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد فهم الزبون والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية قدر بـ (0.434) وهي قيمة دالة احصائيا، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية (الإشارة موجبة) وقوية بين المتغيرين، حيث جاءت معنوية إحصائية سبيرمان (Sig) معدومة وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وعليه، يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد فهم الزبون والبراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة بالشرق الجزائري، والقول بأنه كلما زاد مستوى فهم الزبون بدرجة معيارية واحدة كلما زادت البراعة التسويقية بمقدار (0.434) درجة.

### 2. أثر بعد فهم السوق على البراعة التسويقية:

تم استخدام اختبار سبيرمان، من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فهم السوق في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين "، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول (3-29): نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

البراعة التسويقية	-	
0.513	معامل الارتباط Spearman	فهم السوق
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (3-29)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد فهم السوق والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية قدر بـ (0.513) وهي قيمة دالة احصائيا، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية (الإشارة موجبة) وقوية بين المتغيرين، حيث جاءت معنوية إحصائية سبيرمان (Sig) معدومة وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وعليه، يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد فهم السوق والبراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة بالشرق الجزائري، والقول بأنه كلما زاد مستوى فهم السوق بدرجة معيارية واحدة كلما زادت البراعة التسويقية بمقدار (0.513) درجة.

### 3. أثر بعد ذكاء المنتج (الخدمة) على البراعة التسويقية:

تم الاعتماد على اختبار سبيرمان، من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ذكاء المنتج (الخدمة) في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين "، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (3-30): نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

البراعة التسويقية	-	
0.465	معامل الارتباط Spearman	ذكاء المنتج
0.000	Sig	(الخدمة)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (3-30)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد ذكاء المنتج (الخدمة) والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية قدر ب (0.465) وهي قيمة دالة احصائيا، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية (الإشارة موجبة) وقوية بين المتغيرين، حيث جاءت معنوية إحصائية سبيرمان (Sig) معدومة وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وعليه، يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد ذكاء الخدمة والبراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة بالشرق الجزائري، والقول بأنه كلما زاد مستوى ذكاء المنتج بدرجة معيارية واحدة كلما زادت البراعة التسويقية بمقدار (0.465) درجة.

### 4. أثر بعد ذكاء المنافسين على البراعة التسويقية:

تم الاعتماد على اختبار سبيرمان، من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ذكاء المنافسين في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر المسيرين"، وأسفرت النتائج عن الآتي:

الجدول (3-31): نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

البراعة التسويقية	-	
0.444	معامل الارتباط spearman	ذكاء المنافسين

0.000	Sig	
-------	-----	--

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (3-31)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد ذكاء المنافسين والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية قدر ب (0.444) وهي قيمة دالة احصائيا، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية (الإشارة موجبة) وقوية بين المتغيرين، حيث جاءت معنوية إحصائية سبيرمان (Sig) معدومة وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه، يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد ذكاء المنافسين والبراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة بالشرق الجزائري، والقول بأنه كلما زاد مستوى ذكاء المنافسين بدرجة معيارية واحدة كلما زادت البراعة التسويقية بمقدار (0.444) درجة.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجداول (28)، (29)، (30) و (31)، تم إعداد الجدول الموالي رقم (3-32)، والذي يوضح مستوى الارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري.

الجدول (3-32): ترتيب أبعاد الذكاء التسويقي حسب درجة ارتباط كل بعد بالبراعة التسويقية

بالمؤسسات الفندقية

الأبعاد	معامل ارتباط الرتب سبيرمان (r)	قوة العلاقة	الترتيب
فهم الزبون	0.434	قوية	4
فهم السوق	0.513	قوية	1
ذكاء المنتج (الخدمة)	0.465	قوية	2
ذكاء المنافسين	0.444	قوية	3

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين من خلال الجدول (3-32)، أن كافة أبعاد الذكاء التسويقي لها علاقة قوية بالبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية، لكن بدرجات مختلفة، حيث احتل بعد فهم السوق المرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة بمعامل ارتباط يقدر ب (0.513)، يليه بعد ذكاء المنتج (الخدمة) في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط (0.465)،



في حين احتل بعد ذكاء المنافسين المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدر ب (0.444)، وفي الأخير، احتل بعد فهم الزبون المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط يقدر ب (0.434).

بناءً على ما سبق، يمكن الحكم بقبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كل أبعاد الذكاء التسويقي (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء الخدمة، وذكاء المنافسين) وبين البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة من فئتي الأربعة والخمسة نجوم بالشرق الجزائري. أي أنه كل ما يزيد مستوى الذكاء التسويقي، تزيد معه البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة.

#### المطلب الرابع: علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية لمسيري الفنادق عينة الدراسة بمستوى الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية

تتمثل في الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع والذي نص على: "هل توجد فروقات جوهرية لتأثير الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة بالشرق الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بمسيري الفنادق عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ؟"

إن الإجابة عن هذا التساؤل يقتضي أيضا اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تعالج كل منها الفروق المعنوية في اجابات الأفراد حول كل محور من محاور الاستبيان. لقد أشرنا سابقا أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. إذن، من أجل تحديد الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية بدلا من الاعتماد على الاختبارات التي يشترط فيها تحقق هذا التوزيع. حيث تم الاعتماد على اختبار (Mann Whitney) بدلا من اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروقات، إضافة الى استخدامه في تحليل المتغير الفئوية التي تقبل قيمتين على الأكثر، مثل الجنس، طبيعة ملكية الفندق وتصنيف الفندق. أما في حالة المتغيرات الفئوية التي تشمل أكثر من فئتين، فقد تم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) بدلا من اختبار (Anova)، كاختبار الفروقات المتعلقة بالعمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الفندق. وعلى العموم، فإن قاعدة القرار التي تتعلق بالاختبارين تقوم على أساس واحد، وبالتالي تكون الفرضيات لكليهما كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

( $H_0$ ): الفرضية العدمية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في اجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

( $H_1$ ): الفرضية البديلة: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

إذ يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) في حالة ما كانت درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) في حالة العكس.

### 1. اختبار الفروقات حسب الجنس:

بما أن متغير الجنس فنوي يتكون من فئتين فقط، تم الاعتماد على اختبار (Mann Whitney)، بهدف اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه: " لا توجد فروقات في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )"، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس

الذكاء التسويقي	الجنس	متوسط الرتب	مجموع الرتب
الذكاء التسويقي	ذكر	98.12	13541
	أنثى	111.65	7369
Sig			0.125
البراعة التسويقية	ذكر	98.07	13534
	أنثى	111.76	7376
Sig			0.121

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $0.05 = \alpha$ )، حيث قدرت قيمة (Sig) لمحور الذكاء التسويقي بـ(0.125)، وبالنسبة لمحور البراعة التسويقية فقدرت بـ(0.121)، إذن ليست هناك فروق ذات دلالة معنوية في اجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة (الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية) تعزى لمتغير الجنس.

## 2. اختبار الفروقات حسب العمر:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal Wallis)، لأن المتغير الفئوي يتكون من أكثر من فئتين، بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: " لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير العمر، عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير العمر

متغير العمر	معامل Kruskal Wallis	درجة الحرية	Sig
الذكاء التسويقي	0.268	3	0.966
البراعة التسويقية	0.729	3	0.866

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول (3-34)، يتبين أن قيمة (Sig) لكلا المحورين، أعلى من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه نستنتج أنه، لا توجد فروقات دالة احصائية لإجابات الأفراد تعزى لمتغير العمر.

## 3. اختبار الفروقات حسب المستوى التعليمي:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal Wallis)، لأن المتغير الفئوي يتكون من أكثر من فئتين، بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: " لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	معامل Kruskal Wallis	درجة الحرية	Sig
الذكاء التسويقي	3.610	3	0.307
البراعة التسويقية	4.572	3	0.206

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول (3-35)، أن قيمة (Sig) المتعلقة بكلا المحورين (الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية)، أعلى من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نستنتج أنه، لا توجد فروقات دالة احصائية لإجابات الأفراد تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### 4. اختبار الفروقات حسب المسمى الوظيفي:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal Wallis)، لأن المتغير الفئوي يتكون من أكثر من فئتين، بهدف اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص: " لا توجد فروقات في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )"، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير المسمى الوظيفي

متغير المسمى الوظيفي	معامل Kruskal Wallis	درجة الحرية	Sig
الذكاء التسويقي	2.637	3	0.451
البراعة التسويقية	5.790	3	0.122

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول (3-36)، أن قيمة (Sig) المتعلقة بكلا المحورين (الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية)، أعلى من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه نستنتج أنه، لا توجد فروقا دالة احصائيا لإجابات الأفراد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### 5. اختبار الفروقات حسب عدد سنوات الخدمة في الفندق:

تم الاعتماد على اختبار (Kruskal Wallis)، لأن المتغير الفئوي يتكون من أكثر من فئتين، بهدف اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص: " لا توجد فروقات في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )"، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق

عدد سنوات الخدمة في الفندق

متغير عدد سنوات الخدمة	معامل Kruskal Wallis	درجة الحرية	Sig
الذكاء التسويقي	11.118	3	0.011
البراعة التسويقية	3.315	3	0.346

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

يتبين لنا من خلال الجدول (3-37)، أن قيمة (Sig) المتعلقة بمحور البراعة التسويقية، كانت أعلى من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، والتي قدرت بـ (0.346)، ومنه نستنتج أنه، لا توجد فروق دالة احصائية لإجابات الأفراد تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق فيما يتعلق بالمتغير التابع البراعة التسويقية (أي أن الخبرة لا تؤثر بشكل دال على البراعة التسويقية).

أما قيمة (Sig) المتعلقة بمحور الذكاء التسويقي فقدرت بـ (0.011)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** بين عدد سنوات الخدمة في الفندق فيما يتعلق بالمتغير المستقل الذكاء التسويقي (أي أن الخبرة تؤثر بشكل دال على الذكاء التسويقي).

في هذه الحالة يستدعي منا الأمر طرح تساؤل جديد لفهم دلالة الفروق على النحو التالي: "أين تكمن هذه الفروقات تحديداً؟ ولصالح أي فئة؟".

وسيتم الاعتماد على اختبار (Mann Whitney) من أجل الإجابة على هذا التساؤل بين كل فئتين من متغير "عدد سنوات الخدمة"، وأظهر النتائج ما يلي:

الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار (Mann Whitney) لمتغير عدد سنوات الخدمة حسب الفئات

بالنسبة للمتغير الذكاء التسويقي

Sig	مجموع الرتب	متوسط الرتب	عدد سنوات الخدمة في الفندق	رقم الفئة	–
0.156	3209.50	62.93	أقل من 3 سنوات	1	الذكاء التسويقي
	3460.50	54.07	من 3 الى أقل من 6 سنوات		
0.140	2540.00	49.80	أقل من 3 سنوات	2	
	3346.00	58.70	من 6 إلى أقل من 9 سنوات		
0.133	2302.50	45.15	أقل من 3 سنوات	3	
	1183.50	36.98	أكثر من 9 سنوات		
0.004	3352.00	52.38	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	4	
	4029.00	70.68	من 6 إلى أقل من 9 سنوات		
0.613	3169.00	49.52	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	5	

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

	1487.00	46.47	أكثر من 9 سنوات		
0.010	2865.50	50.27	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	6	
	1139.50	35.61	أكثر من 9 سنوات		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من خلال الجدول (3-38)، أن جميع الفروق بين الفئات غير دالة، باستثناء الفروق المتعلقة بالخليتين رقم 4 و6 والتي تضم الفروق بين الفئة "من 3 إلى أقل من 6 سنوات ومن 6 إلى أقل من 9 سنوات" والفئة "ومن 6 إلى أقل من 9 سنوات وأكثر من 9 سنوات"، حيث قدرت قيم (Sig) الخاصة بهما بـ (0.004) و(0.010) على التوالي وهو أقل من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha=0.05$ ). كما تبين أن الفروق لكليهما جاءت لصالح الفئة "من 6 إلى أقل من 9 سنوات"، بدليل أن متوسط الرتب الخاص بهذه الفئة يكون في كل مرة أكبر من متوسط رتب الفئة المقابلة.

إن تفسير ذلك مرده أن أفراد هذه العينة قد تجاوزوا مرحلة التدريب والتعلم ودخلوا مرحلة الاستقرار والنضج الوظيفي مقارنة مع الفئة التي قبلها، كما يتميزون أيضا بمرونة أكثر وقدرة على الانفتاح على مواكبة التطورات التقنية والمعرفية أفضل من الفئة الأكبر منها والتي قد تعاني في بعض المرات من مقاومة التغيير. إذن، فإن المسيرين في الفئة العمرية "من 6 إلى أقل من 9 سنوات"، يتوسطون بين المسيرين الجدد نسبيا والمسيرين ذوي الخبرة المخضرمين ويعتبرون حلقة وصل بينهما، حيث تتميز هذه الفئة بكفاءة أكثر وعلاقات مهنية أوسع تمنحها معرفة وفهم أوسع بمتطلبات وحاجات زبائنهم، وجميع العوامل والمتغيرات التي تحدد سلوكهم وتؤثر على قراراتهم الشرائية إضافة إلى فهم أوسع بالسوق الذي تنشط فيه، وبالتالي يكون لهم القدرة على جمع المعلومات التسويقية من البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ. أي يمتلكون ذكاء تسويقي أكبر يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

#### 6. اختبار الفروقات حسب طبيعة ملكية الفندق:

تم الاعتماد على اختبار (Mann Whitney)، لأن المتغير يشمل فئتين فقط، وهذا من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص: " لا توجد فروقات في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير طبيعة ملكية الفندق الذي تشتغل به، عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )"، وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (3-39): نتائج اختبار (Mann Whitney) لمتغير طبيعة ملكية الفندق

مجموع الرتب	متوسط الرتب	طبيعة ملكية الفندق	-
8429.50	138.19	عامة	الذكاء التسويقي
12480.50	87.28	خاصة	
0.000			Sig
7869.50	129.01	عامة	البراعة التسويقية
13040.50	91.19	خاصة	
0.000			Sig

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من خلال الجدول (3-39)، أن قيمة (Sig) المتعلقة بمحوري الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تساوي الصفر، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طبيعة ملكية الفندق فيما يتعلق بمحوري الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية (أي أن طبيعة ملكية الفندق تؤثر بشكل دال على كلا المتغيرين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية).

وأن الفروق لكلا المتغيرين (الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية)، جاءت لصالح الفئة "ملكية عامة" على الرغم من كونها أقل عددا من الفنادق الخاصة، حيث كان متوسط الرتب الخاص بفئة "ملكية عامة" في كلا المتغيرين أكبر من متوسط رتب فئة "ملكية خاصة".

تفسر الباحثة ذلك، كون الدولة الجزائرية تدعم الفنادق العامة، ويتجلى ذلك في الإصلاحات التي تقوم بها خاصة بما يتعلق بإعادة تهيئة وعصرنة الفنادق، تحديث التكنولوجيا، تحسين جودة الخدمات وغيرها. إضافة لذلك فإنه يوجد ثلاث فنادق ذات فئة الخمس نجوم من أصل خمسة ذو ملكية عامة، وأن اثنان منهم حاصلين على امتياز علامة "ماريوت العالمية"، ويلتزمان بمعايير تشغيل عالمية خاصة فيما يتعلق بمنصات الحجز الإلكتروني وتحليلات السوق وتدريب الموظفين مما يكسبهم مرونة أكبر وقدرة على التفاعل مع ظروف السوق، إضافة لتمتعها بدعم خارجي من الوحدة الجهوية التي ينتمون لها بألمانيا، والتي تقوم بالتحليلات المتقدمة كتحليل البيانات الضخمة، وتمدهم بنتائج التحليلات في الوقت المناسب. مما يكسبهم معرفة سوقية أوسع مقارنة

### الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

بالفنادق الخاصة التي تدار في أغلب الأحيان من العائلة، والتي تمكنهم من استكشاف الفرص واستغلالها بكفاءة. وهذا ما أكسب الفنادق العامة ذكاء تسويقي وبراعة تسويقية أعلى.

#### 7. اختبار الفروقات حسب تصنيف الفندق:

تم الاعتماد على اختبار (Mann Whitney)، لأن المتغير الفئوي يتكون من أكثر من فئتين، بهدف اختبار الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص: "لا توجد فروق جوهرية لأثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة بالشرق الجزائري تعزى لمتغير تصنيف الفندق عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-40): نتائج اختبار (Mann Whitney) لمتغير تصنيف الفندق

مجموع الرتب	متوسط الرتب	تصنيف الفندق	-
11642.00	84.26	4 نجوم	الذكاء التسويقي
9268.00	140.52	5 نجوم	
0.000			Sig
12721.00	92.18	4 نجوم	البراعة التسويقية
8189.00	124.08	5 نجوم	
0.000			Sig

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (3-40)، أن قيمة (Sig) المتعلقة بمحوري الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تساوي الصفر، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصنيف الفندق فيما يتعلق بمحوري الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية (أي أن تصنيف الفندق يؤثر بشكل دال على كلا المتغيرين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية).

أظهرت النتائج أن الفروق في كلا المتغيرين (الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية) كانت لصالح فئة الفنادق ذات الخمس نجوم، حيث سجلت هذه الفئة متوسط رتب أعلى مقارنة بفئة الأربع نجوم في كلا المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك، كون الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم لديها موارد وقدرات تشغيلية ومالية أكبر من فنادق الأربع نجوم، أي لها القدرة على الاستثمار في أنظمة المعلومات إضافة لاستخدام تحليل البيانات



الضخمة كفندقي الماريوت قسنطينة وشيراتون عناية، كذلك امتلاكهم لأنظمة إدارة علاقات الزبائن والتي تمكنهم من متابعة تفاصيل زبائنهم والتفاعل معهم بشكل فعال. كما ترى الباحثة، أن الفنادق ذات الخمس نجوم يحرصون على استخدام كل تطور تقني ومعرفي يساعدهم في فهم وتحليل التطورات والتغيرات في الأسواق (الذكاء التسويقي)، وبالتالي يكون لديهم القدرة على تقديم خدمات مبتكرة، واستكشاف أسواق جديدة أو حتى شريحة سوقية لم تكتشف من قبل، واستغلالها بمرونة أكبر من الفنادق ذات أربع نجوم (البراعة التسويقية).

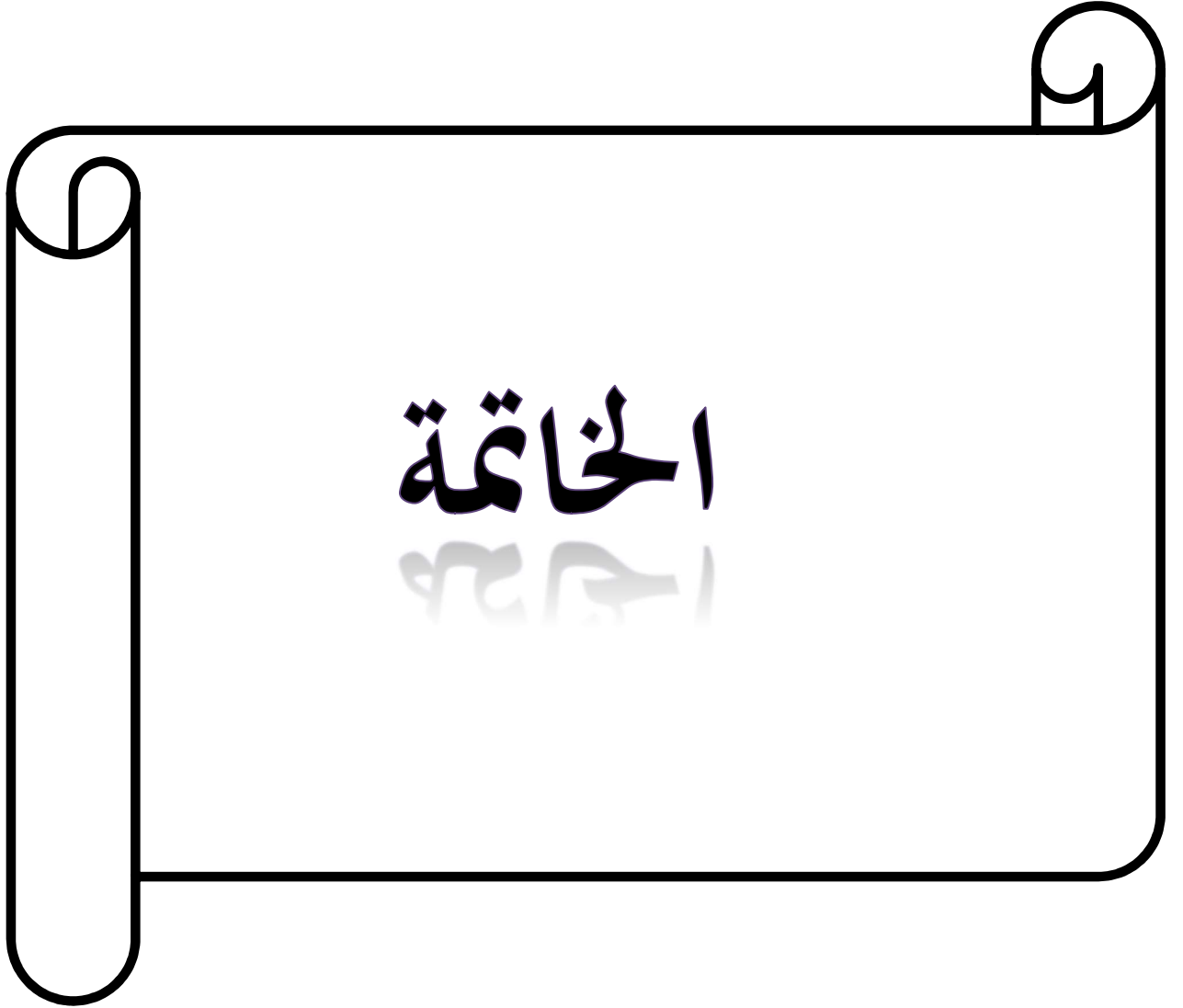
### خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية، أن الذكاء التسويقي له دور مهم في التأثير على تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية، حيث يساهم في توفير المعلومات اليومية الضرورية المتعلقة بالبيئة التسويقية التي تحيط بالمؤسسة، في الوقت المناسب للمسيرين، والتي تساهم في تعزيز قدرتها على استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها بكفاءة. إضافة إلى أن المعلومات الدقيقة حول الزبائن والمنافسين والأسواق تمنح المؤسسات مرونة تسويقية تساعد على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق.

فمن خلال نتائج الدراسة، اتضح لنا وجود مستوى عالي لكل من الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية في الفنادق عينة الدراسة، إضافة إلى وجود أثر وعلاقة قوية بين الذكاء التسويقي بأبعاده (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافسين) في تحقيق البراعة التسويقية في المؤسسات الفندقية من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري.

من جانب آخر، كشفت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير الذكاء التسويقي على البراعة التسويقية، تعزى للمتغيرات التالية: الجنس والمستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة في الفندق.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى للمتغيرات التالية: عدد سنوات الخدمة في الفندق، طبيعة ملكية الفندق، تصنيف الفندق. هذا يشير إلى أن تأثير الذكاء التسويقي يختلف باختلاف الخبرات العملية وكل من ملكية وتصنيف الفندق، مما يعكس تباينا في مستوى جمع المعلومات من مصادره المختلفة واستغلالها بالشكل الأمثل لاستكشاف الفرص الجديدة واستغلال الموارد الحالية بكفاءة، وفي نفس الوقت التكيف والاستجابة مع التغيرات المتسارعة في متطلبات الزبائن وبيئة السوق.



## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري، ويعتبر هذا الموضوع ذو أهمية متزايدة للأكاديميين والإداريين على حد سواء خاصة في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير.

انطلقت الدراسة من قناعة راسخة بأن الذكاء التسويقي لم يعد خيارا بالنسبة للمؤسسات وإنما ضرورة وتوجها استراتيجيا، خاصة في عصر أصبحت فيه المعلومة من بين أهم الموارد وأكثرها وفرة خاصة إذا ما تم استغلالها بالطريقة المثلى في رصد الفرص التسويقية واتخاذ القرارات الفعالة، مما يجعل فهم العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية خطوة أساسية نحو مواجهة التغيرات والتحديات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي.

ارتكزت الدراسة على منهجية جمعت بين التعمق في الجانب النظري والتحليل الميداني، مما ساهم في بناء أساس معرفي شامل حول مفهومي الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية. وقد تم من خلال هذه المنهجية قياس وتحليل تأثير الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية عينة الدراسة. وأكد التحليل أن الذكاء التسويقي لا يعد مجرد عملية يومية لجمع البيانات والمعلومات عن البيئة التسويقية للمؤسسة، وإنما يمثل استراتيجية أساسية لدعم اتخاذ قرارات فعالة، من خلال التحليل الدقيق والأمثل للمعلومات في الوقت المناسب. وتكمن أهمية ذلك في تمكين المؤسسات من التفاعل بكفاءة وسرعة مع بيئة الأعمال الديناميكية، وتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الموارد المتاحة بفاعلية، إلى جانب تعزيز مرونة تسويقية تتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق.

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على سد فجوة بحثية في سياق المؤسسات الفندقية الجزائرية فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تشكل قاعدة أساسية لجهود تطويرية مستقبلية في القطاعين السياحي والفندقي على نحو أشمل. وتتجسد هذه الرؤية في الدعوة إلى تبني كل تطور تقني ومعرفي، من أجل بناء قاعدة قوية للذكاء التسويقي تساهم في تعزيز أداء القطاع السياحي والفندقي في الجزائر وجعله أكثر تنافسية. ومن هنا تتبع أهمية مواصلة البحث العلمي في هذا المجال الحيوي، واستثمار مخرجاته في صياغة سياسات واستراتيجيات فعالة تدعم مسار التميز والتفوق للمؤسسات الفندقية بشكل خاص، وللمؤسسات السياحية عموماً، في ظل ما يشهده هذا القطاع من تطورات متسارعة ومنافسة محتدمة على الصعيدين المحلي والدولي.

## الخاتمة

### نتائج الدراسة:

سلطت الدراسة الضوء على تقييم أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية المصنفة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي بنيت على إجراءات وأسس منهجية، نورها فيما يلي:

1. انطلقت الدراسة من تقييم مستوى الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، والذي قادنا إلى نتيجة مفادها أن الفنادق تمتلك ذكاء تسويقي عالي، ما يعكس وعي المؤسسات الفندقية بأهمية جمع البيانات والمعلومات التسويقية لدعم قراراتهم التسويقية والاستراتيجية، فعلى الرغم من ارتفاع مستوى الإقرار العام بتوفر الذكاء التسويقي من قبل المستجيبين، إلا أن التحليل الدقيق لأبعاد الذكاء التسويقي يكشف عن وجود نقاط قوة بارزة يقابلها نقائص تستدعي إعادة النظر في أدوات وأساليب وممارسات جمع البيانات التسويقية في الفنادق. وفي نفس الوقت أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تفاوت في أبعاده حسب الأهمية النسبية لدى الفنادق عينة الدراسة؛

2. فيما يتعلق بذكاء الخدمة فإنه احتل المرتبة الأولى بمستوى عالي، مما يعكس اهتمام الفنادق المصنفة من فئتي الخمس والأربع نجوم بجمع المعلومات الدقيقة حول الخدمات الفندقية، وذلك بهدف تلبية التوقعات المرتفعة لزبائنهم، كما أظهرت النتائج حرص الفنادق على متابعة مدى تلبية الخدمات المقدمة لطلبات الزبائن بما يساهم في تحسين تجربتهم، لأن التفرد في تقديم الخدمات بجودة عالية يعتبر عامل تنافسي حاسم بين الفنادق الفاخرة والراقية؛

3. أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالي لفهم السوق، حيث يعكس هذا التقييم قدرة الفنادق على جمع وتحليل المعلومات الاستخباراتية الشاملة التي تتعلق بحجم الطلب المتوقع على خدماتهم، وكذا معلومات حول حجم السوق الحالي، بهدف تقييم وضعهم التنافسي إضافة لرصد الفرص، الاتجاهات وحتى القطاعات المستهدفة؛

4. أظهرت النتائج أن فهم الزبون يحظى كذلك بمستوى عالي، ما يشير إلى أن فنادق الخمس والأربع نجوم تهتم بجمع معلومات حول رغبات زبائنهم وتفضيلاتهم من خلال التركيز على شكاويهم كأهم مصدر للمعلومة، إضافة إلى حرصها على الاصغاء الجيد لهم باعتبار أن الزبون هو المفتاح الدقيق للمعلومة الحقيقية، وتحليل توجهاتهم الرقمية خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي. لكنه يبرز قصورا في اعتماد

## الخاتمة

- أغلب الفنادق على نظام إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)، وتحليل البيانات الضخمة لتتبع وفهم تفاصيل زبائنهم بشكل دقيق. رغم أن معظم فنادق عينة الدراسة تتعامل أكثر مع الزبائن المؤسساتيين (B2B) أكثر من الزبون الفردي (B2C)، إلا أن النتائج بينت توفر مستوى عالي لفهم الزبون، هذا راجع إلى أن الرضا المؤسسي ينبع من رضا الأفراد، وبالتالي قدرة الفنادق على تجديد العقود مع المؤسسات؛
5. أظهرت النتائج أن ترتيب ذكاء المنافسين جاء في المرتبة الأخيرة في أولويات الفنادق، إلا أن مستوى هذا البعد كان عاليا، ما يعكس اهتمام الفنادق برصد وتتبع منافسيهم وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهم وتحليلها. على الرغم من استناد معظم فنادق الدراسة إلى شبكة العملاء من رجال الأعمال والمؤسسات والتي تضمن لهم تدفقا ثابتا للإيرادات، غير أن النتائج أظهرت اهتمامهم بجمع المعلومات خاصة فيما يتعلق بتحليل نقاط قوة وضعف منافسيهم، وحول الحصة السوقية من أجل تقييم موقعهم في السوق لاستكشاف الفرص والتهديدات؛
6. أظهرت النتائج قصور من قبل معظم المؤسسات الفندقية في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة واعتمادها على أساليب تقليدية غير رقمية في جمع المعلومات والتي تقتصر إلى السرعة والدقة والقدرة على التنبؤ، وأن عددا محدودا فقط من الفنادق عينة الدراسة يعتمد فعليا على التكنولوجيا المتقدمة في جمع المعلومات التسويقية المتعلقة بالذكاء التسويقي؛
7. أظهرت نتائج الدراسة توفر مستوى عالي للبراعة التسويقية بالفنادق المصنفة من فئتي الخمس والأربع نجوم بالشرق الجزائري، حيث يعكس هذا التقييم الإيجابي قدرة الفنادق على الموازنة بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص الحالية بكفاءة، وفي نفس الوقت تحقيق مرونة تسويقية تسمح لهم بالتكيف الفعال والاستجابة مع التغيرات السريعة في متطلبات الزبائن وبيئة السوق. كما أظهرت النتائج أيضا عن وجود تفاوت في أبعادها حسب الأهمية النسبية لدى الفنادق عينة الدراسة؛
8. أظهرت نتائج التقييم أن استغلال الفرص يحظى بمستوى عالي في الفنادق عينة الدراسة، ما يعكس قدرة الفنادق على الاستغلال الأمثل لقدراتها ومواردها المتاحة بكفاءة، من خلال اهتمامهم باستغلال آراء واقتراحات زبائنهم لتحسين خدماتهم بشكل فعال، إضافة إلى سعيهم المستمر في تحسين خدماتهم الفندقية المقدمة، لتلبية احتياجات زبائنهم الحاليين بكفاءة أكبر بما يسهم في زيادة كل من رضا الزبائن ومعدلات

## الخاتمة

- تكرار الحجزات. كما تركز الفنادق أيضا على تحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة، وهذا من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية باستمرار؛
9. أظهرت النتائج أن المرونة التسويقية تحظى بمستوى عالي، حيث يعكس هذا التقييم قدرة الفنادق على طرح خدمات وعروض جديدة بين الفترة والأخرى، إضافة إلى امتلاك الفنادق لاستراتيجيات استباقية تمكنهم من مواجهة التغيرات السوقية؛
10. أظهرت النتائج أن استكشاف الفرص يحظى بمستوى عالي في الفنادق عينة الدراسة، ما يعكس قدرة الفنادق على استكشاف زبائن وأسواق جدد أو شريحة سوقية، قنوات توزيع جديدة، أو تقنية أو تطبيق جديد... الخ، من خلال الاهتمام بالبحث والتنقيب عن حلول جديدة لزبائنهم لتلبية احتياجاتهم الكامنة، إضافة إلى حرصهم لاكتشاف خدمات جديدة تلبي احتياجاتهم الغير مشبعة. كما أظهرت النتائج أيضا اهتمام الفنادق عينة الدراسة بتوسيع نطاق خدماتهم من خلال التعاون مع وكالات سفر جديدة، والانضمام إلى منصات حجز لم يسبق التعامل معها كانضمام فندق شاكر باتة خلال سنة 2025 لمنصة Booking.com، وتعاقد فندق سييوس عناية مع أزيد من 50 وكالة للسياحة والأسفار داخل وخارج الوطن خلال سنة 2024؛
11. أظهرت النتائج أيضا قصور من قبل معظم المؤسسات الفندقية فيما يتعلق بامتلاكهم لأنظمة تفاعلية مرنة لتحسين تجربة زبائنهم مثل تطبيقات الهواتف الذكية، أنظمة الحجز الإلكتروني، الشاشات الذكية بالغرفة وغيرها.
12. ساهمت النتائج المتوصل إليها في تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى من خلال تأكيد صحة كل من الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي أظهرت وجود تأثير وعلاقة قوية بين الذكاء التسويقي بأبعاده (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء الخدمة، ذكاء المنافسين) وبين البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية المصنفة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري، أي أنه كل ما يزيد مستوى الذكاء التسويقي تزيد معه البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة؛
13. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الذكاء التسويقي لها أثر وعلاقة ارتباط قوية بالبراعة التسويقية، لكن بدرجات اختلاف متقاربة جدا، حيث يعد فهم السوق العنصر الأكثر حسما في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق، متفوق على جميع العناصر الأخرى من حيث قوة العلاقة، يليه ذكاء المنتج (الخدمة)،

## الخاتمة

فذكاء المنافسين والذي جاء في المرتبة الثالثة، وأخيرا فهم الزبون، والذي احتل المرتبة الأخيرة من حيث قوة العلاقة بالبراعة التسويقية، والتي جاءت قوية، ما يفسر أن فهم تفضيلات وحاجات الزبائن لا تقل أهمية عن باقي الأبعاد الأخرى.

يفسر تقارب معاملات ارتباط عناصر الذكاء التسويقي، في أهمية تكامل هذه الأبعاد مجتمعة في دعم الفنادق على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال والمرونة التسويقية أي تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة، أي أن الفنادق تركز على نهج تحليلي متكامل في جمع وتحليل البيانات التسويقية لتعزيز القدرة على الاستغلال الأمثل والتكيف والابتكار؛

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بالمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي؛

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محوري الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى للمتغيرات التالية: عدد سنوات الخدمة في الفندق، طبيعة ملكية الفندق، تصنيف الفندق. لصلح الفئة العمرية من 6 إلى أقل من 9 سنوات، وإلى صالح الملكية العامة، وتصنيف فئة خمس نجوم. يفسر ذلك أن هذه المتغيرات تساهم بشكل جوهري في تشكيل مستوى إدراك المسيرين لممارسات الذكاء التسويقي من جهة، كما تؤثر بشكل مباشر في قدرة الفنادق على تبني وتطبيق البراعة التسويقية من جهة أخرى. وعليه فإن المسيرين ذوي الخبرة الأوسع والفنادق ذات التصنيف الأعلى يتمتعون بكفاءات أعلى في عمليات جمع البيانات وتحليلها واستخلاص الرؤى الاستراتيجية في الوقت المناسب، الأمر الذي يدعم قدرتهم على تحقيق البراعة التسويقية.

### توصيات الدراسة:

- بناء على هذه النتائج المتحصل عليها، ارتأت الباحثة تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:
- ضرورة أن تولي الفنادق عينة الدراسة اهتماما أكبر بالذكاء التسويقي، نظرا لأن المعلومات أصبحت من أهم موارد المؤسسة في العصر الحالي، وهي من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات في تحقيق البراعة والتميز؛



## الخاتمة

- ضرورة الإلمام بجميع مكونات الذكاء التسويقي دون استثناء (فهم الزبون، فهم السوق، ذكاء الخدمة وذكاء المنافسين)، والتكامل بينهم، بما يساهم في اتخاذ قرارات تسويقية فعالة مبنية على فهم شامل ودقيق بجميع التغيرات الحاصلة في السوق والبيئة الخارجية؛
- ضرورة انشاء وحدات متخصصة لتطبيق نظم المعلومات التسويقية داخل الفنادق، خاصة من فئة الأربع نجوم، بدلا من توزيع المهام بين الأقسام لتسهيل القيام بأبحاث السوق بشكل منهجي للحصول على معلومات قيّمة في الوقت الحقيقي؛
- ضرورة تعزيز اهتمام الفنادق عينة الدراسة بتدريب وتأهيل وتنمية مهارات الكوادر التسويقية لفهم وتنفيذ الذكاء التسويقي، من أجل تطبيقه بشكل فعال؛
- إعادة النظر في الأدوات المستخدمة لفهم الزبون، خاصة من خلال التركيز على تبني استخدام نظام إدارة علاقات الزبون (CRM)، التي تساهم في الفهم الجديد لزبائنهم وبناء علاقات مربحة طويلة الأمد معهم؛
- ضرورة التركيز والاهتمام بذكاء المنافسين بشكل متزايد، خاصة فيما يتعلق بالاطلاع على نشاط البحث والتطوير لدى المنافسين لاعتباره أحد المداخل الهامة التي تمكن الفنادق من تحليل الفرص والتهديدات؛
- ضرورة رفع وعي المسيرين في الفنادق بأهمية تبني تحليل البيانات الضخمة، وآليات عملها والقيمة الحقيقية التي تضيفها، خاصة فيما يتعلق بتحسين جودة القرارات التسويقية، واستباق التوجهات السوقية وتعزيز المرونة التسويقية؛
- ضرورة تبني المؤسسات الفندقية للتكنولوجيا الحديثة لجمع وتحليل جميع البيانات المجمعة كالذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، نظم إدارة علاقات الزبائن، والتي تساهم في خلق بيئة عمل مرنة مما يعزز البراعة التسويقية بشكل مستدام؛
- حرص الفنادق عينة الدراسة على مواصلة الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية، لخلق قيمة لزبائنهم على المدى القريب، عبر مجموعة من التحسينات والتي تشمل جودة الخدمات المقدمة، الأنشطة الترويجية، كفاءة قنوات التوزيع الحالية، إضافة إلى مواصلة الاستثمار في استكشاف الفرص التسويقية، خاصة فيما يتعلق باكتشاف أسواق جديدة لتعزيز حضورهم في السوق؛

## الخاتمة

- ضرورة تبني الفنادق عينة الدراسة، لأنظمة تفاعلية مرنة مثل تطبيقات الهواتف الذكية، أنظمة الحجز الإلكتروني، الشاشات الذكية بالغرفة وغيرها، من أجل تحسين تجربة زبائنهم؛
- استمرارية المؤسسات الفندقية الاستثمار في الذكاء التسويقي كمدخل استراتيجي يعزز التوازن في استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال الفرص الحالية وتحقيق مرونة تسويقية للفنادق في مواجهة التغيرات السوقية في آن واحد وهذا من خلال المعلومات التي يوفرها.

### آفاق الدراسة:

- استنادا إلى ما ورد في الدراسة ونتائجها، نفتح الآفاق البحثية التالية:
- معالجة نفس موضوع الدراسة، مع اجراء الدراسة التطبيقية على فنادق الوسط الجزائري، لوجود عدد كبير من فنادق الخمس والأربع نجوم، أي " أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية دراسة عينة من الفنادق المصنفة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالوسط الجزائري"؛
- معالجة نفس موضوع الدراسة المتعلق بالمتغيرين (الذكاء التسويقي، البراعة التسويقية)، على أن يشمل أركان السياحة الأخرى، كالنقل (المطار مثلا)، وكالات السياحة والاسفار؛
- معالجة نفس موضوع الدراسة المتعلق بالمتغيرين (الذكاء التسويقي، البراعة التسويقية)، في قطاعات مختلفة كالقطاع المصرفي أو في القطاع السلعي، ونقترح لذلك قطاع الصناعات الطبية والأدوية إلى جانب الصناعات الغذائية باعتبارها من أهم القطاعات مساهمة في الاقتصاديات المحلية؛
- معالجة نفس الموضوع باعتماد أبعاد جديدة للذكاء التسويقي ونقترح لذلك: الذكاء التكنولوجي وذكاء المجهزين؛
- معالجة موضوع البراعة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التسويقي وتحقيق الأداء المتميز؛
- إضافة إلى موضوع أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء الابتكاري ببعديه المتمثلة بـ (التعلم التنظيمي والتوجه الريادي): الدور المعدل للبراعة التسويقية.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. أبو رحمه، م.، العلوان، ح.، درادكه، ح. & ،كافي، م. (2014) *مبادئ إدارة الفنادق*. الطبعة الأولى. (عمان-الأردن): مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
2. أحمد محمد محمد، ع. (2020). هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لنظم البراعة التسويقية بالجامعات المصرية *مجلة العلوم التربوية* <https://doi.org/10.21608/ssj.2020.253518> , 28(4), 471-540.
3. الصيرفي، م. (2007) *تخطيط وتنظيم الفنادق*. الطبعة الأولى. (الاسكندرية، القاهرة): دار الفكر الجامعي.
4. الصيرفي، م. (2016) *التسويق العقاري الإلكتروني*. الطبعة الاولى. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. الطائي، ي. & ،العميدي، ض. (2022). *المرونة التسويقية -استراتيجية مؤثرة في كسب ثقة الزبون* .- الطبعة الاولى . عمان، الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
6. الطائي، ح. (2001) *مدخل الى التسويقي في السياحة والضيافة (نظري وتطبيقي)*. الطبعة الاولى. (عمان): دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. الطائي، ي. & ،كشكول، ح. (2023). *أجيال التسويق: مدخل ما بعد الحداثة*. الطبعة الأولى. (عمان، الأردن): الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
8. العساف، ص. (2004). *المدخل الى البحث في العلوم السلوكية*. الطبعة الأولى. الرياض، السعودية: كتبة العبيكان.
9. العنزي، ع. & ،الطائي، ح. (2013). *التسويق في إدارة الضيافة والسياحة*. الطبعة الاولى. (عمان): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. الناصر، ع. (2022) *نظام نكاء الأعمال: لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة*. الطبعة الأولى. (عمان، الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. توفيق، م. (2007). *علم إدارة الفنادق (سلسلة كتب الفنادق والسياحة*. الطبعة الأولى. (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع.
12. جاسم محمد، س. (2023) *إلتسويق اللوجستي: دراسات حالة، نظم تسويقية، براعة تسويقية*. الطبعة الاولى. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
13. سرحان، ن. (2011) *مبادئ ادارة التسويق*. الطبعة الأولى. (عمان، الأردن): دار غيداء للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

14. سليمان, و & .المعاضدي, م .(2015) تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال . الطبعة الأولى .(عمان, الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
15. شمطو, س .(2016) .الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق . الطبعة الأولى .(بغداد): مركز كربلاء للدراسات والبحوث.
16. عبد السمیع, ص .(2006) .التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية . الطبعة الأولى .(القاهرة, مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. عبوي, ز .(2008) .إدارة المنشآت السياحية والفندقية . الطبعة الأولى .(عمان): دار الراء للنشر والتوزيع.
18. عبيدات, م., أبو نصار, م & ,بيضين, ع .(2002) منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات . عمان, الاردن: دار وائل للنشر.
19. قنديجي, ع .(2012) .منهجية البحث العلمي . الطبعة الأولى . عمان, الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. مقري, ز & ,بيحايوي, ن .(2015) .التسويق الاستراتيجي -مدخل حديثة .- الطبعة الأولى .(عمان): دار الراء للنشر والتوزيع.
21. وقنوني, ب & ,راقي, د .(2022) .الذكاء التسويقي . الطبعة الأولى . المسيلة, الجزائر: دار المتنبي للطباعة والنشر .
22. يوسف, م .(2016) .إدارة الاشراف الداخلي في الفنادق . الطبعة الأولى . عمان-الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

### ثانيا: المجالات

1. ابراهيم رجب, س & ,محمود, ع. ا .(2024) .الذكاء التسويقي ودوره في تحسين المنتجات دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في شركة الحقول الخضراء لانتاج الألبان المحدودة .مجلة كلية الكوت الجامعية . 49-68, 9(1) .
2. آري , م & ,دلمان, خ .(2017) .تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل) . مجلة الابتكار والتسويق . 11-19, 4(1) .
3. الأسدي, ع & .الفيلي, ا .(2020) .السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط .المجلة العراقية للعلوم الإدارية , 16(66), 182-207.
4. البلاغي, ن & .الزبيدي, س .(2021) .دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار .مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية (خاص-ج1), 309-325, <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.18325> .

## قائمة المراجع

5. الجبوري، ن & .، العبيدي، م. (2023). تأثير نظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد *مجلة التقنيات*. 216-223، 5(1).
6. الحاسي، ص. (2024). مدى تبني شركات السفر والسياحة لنظام الذكاء التسويقي "دراسة ميدانية على عينة من المديرين العاملين لشركات القطاع الخاص بمدينة بن غازي". *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي*, 42(1), 269-211. <https://doi.org/10.37376/deb.v42i1.6806>.
7. الحكيم، ل & .، القيصير، ن. (2014). الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*. 12(35).
8. الحمامي، م. (2023). دور المرونة التسويقية في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمنظمات -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات في مدينة الموصل. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*, 5(4), 26-9.
9. الحمداني، ر & .، السالم، س. (2023). اختبار الدور الوسيط للذكاء التسويقي في العلاقة بين التسويق الرشيق وقيمة الزبون -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية في بغداد *مجلة اقتصاديات الأعمال*. 155-175، 4(3). <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.3.9>.
10. السرحان، ع. (2021). دور الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الريادية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال الأردنية. *المجلة العربية للإدارة* 337-353، 41(2).
11. الصباغ، ش.، احمد سالم، ا & .، سعيد الفرحان، م. (2025). دور أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)* 56 (1). <https://doi.org/10.21608/sjsc.2023.253358.1387>.
12. الطائي، ي & .، الكلابي، أ. (2017). أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 998-1011، 14(3).
13. الطائي، ف & .، محمد، ا\*. (2021). تأثير الابداع التكنولوجي في البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الاهلية ضمن مركز محافظة بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*, 13(3), 1-24.
14. العزاوي، م. (2012). دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين العلاقة مع الزبون: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في ننوى. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة*, 6(12).
15. النصور، إ. (2020). أثر الذكاء التسويقي على تدعيم عملية الابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال الخدمية لدى الأردن والسعودية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 233-270، 17(2/B). <https://doi.org/10.36394/jhss/17/2B/9>.

## قائمة المراجع

16. النصاري, ا. & ,بوخلوه, ب. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*. (1) ١.
17. آل مراد, ن. ي., أوسو, خ. ع. & ,قادر, ر. م. (2021). دور الذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية بإقليم كردستان. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* 17, (55/ ج3), 475-58. <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.3.475-58>.
18. ألنوري, ل. (2020). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة. *مجلة العلوم الاقتصادية*. (57) 15.
19. النوري, و. ج. (2022). الفرص التسويقية مدخل لتعزيز قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من مطاعم الوجبات السريعة في مدينة الموصل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*. (1) 12.
20. الياسري, ن. & ,العامري, ع. (2022). تأثير الجودة في البراعة التسويقية: دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات بغداد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*. 241-257, (26) 1.
21. بريطل, ف. (2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. *المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية*. (2) 1, 101-122.
22. بن ميهوب, أ. (2023). الصناعة الفندقية وانعكاساتها على الحركة السياحية في الجزائر -دراسة احصائية للصناعة الفندقية والنشاط السياحي بالجزائر. *مجلة التكامل الاقتصادي*. 310-329, (4) 11.
23. بوزيدي, ر. (2024). الاستراتيجيات التسويقية والذكاء الاصطناعي. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي* جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم. 314-333, (2) 11.
24. بوفاس, ا. & ,بوخضرة, م. (2019). دور نظام استخبارات التسويق في تحقيق الريادة التسويقية -نماذج عالمية -. *حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية*. 21-45, (26).
25. جابر علي, ح. & ,ياسين, ر. (2023). تأثير المرونة التسويقية في القدرات التنافسية - دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الادارية في الكليات الأهلية في بغداد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*. 12-28, (3) 2,
26. جمعة, م., سلمان, ج. & ,بيومي, خ. (2022). واقع استخدام النظرية في البحث الاجتماعي وتحدياته: دراسة تحليلية لبعض بحوث رأس المال الاجتماعي. *مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم*. 2757-2841, (1) 14,
27. حجي, أ., أوسو, خ. & ,أحمد, د. (2024). دور البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء الادارية في عدد من الفنادق في اقليم كردستان/ العراق. *مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (1) 5,

## قائمة المراجع

28. حسن, ع., بدوي, ه. س & . عبد العزيز, م. (2025). تأثير التفكير الرشيق على الابداع التسويقي " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*. (13)4 ,
29. حسن, ع., عشري, ت & . ماهر إبراهيم عبد الوهاب , ص. (2024). تأثير البراعة التسويقية علي الأداء التنافسي للشركات "دراسة تطبيقية على شركات خدمات اتصالات المحمول في مصر. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, (9)3 , 224-283.
30. حمد ندا منوخ العبيدي, م & . أحمد عبدالله العبيدي, أ. (2023). دور البراعة التسويقية في تعزيز قيمة الزبون الوظيفية . *مجلة الأستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية*. 902-923, 62(1) .
31. حمدوني, ر., داتو سعيد, ع & . رديف, م. (2021). جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام PLS SEM- لعينة منافذ مغنية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*. (26)17 .
32. حمزة, ع. ح & . الجبوري, س. ح. (2022). دور نظام الذكاء التسويقي في جودة الخدمة التأمينية : بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. *مجلة دراسات محاسبية و مالية*. 9-1, 17(58) .
33. حمود, ف. (2023). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية دراسة ميدانية على العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية، طرابلس، لبنان، *المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية*. (21) <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi21.101>
34. خاطر, س. (2019). ثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة: الدور المعدل لعدم التأكد البيئي (دراسة ميدانية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر). *المجلة العربية للعلوم الإدارية*-223, 26(2) , 263. <https://doi.org/10.34120/ajas.v26i2.1031>
35. خلف حسين حمود, ف. (2023). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية دراسة ميدانية على العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية، طرابلس، لبنان، *المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية*. (21) <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi21.101>
36. دلال, ف. (2017). دور نظام الذكاء التسويقي في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية . *معارف مجلة دولية علمية محكمة*. (22)12 .
37. دلال, ف & . نوري, م. (2017). دور نظام الذكاء التسويقي في تنمية القدرة التنافسية للبنوك -دراسة حالة من البنوك الجزائرية . *مجلة المعيار*. 220-228, (18).
38. ده رون فريدون , ع & . غازي , ع. (2022). دور الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين شركات الاتصالات (الانترنت) في اقليم كردستان - العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية* , 162-186, 6(2) .



## قائمة المراجع

- 39.ديوب, م &, زريقا, و. (2013). دور الاستخبارات التسويقية في جودة القرار التسويقي. *مجلة جامعة البعث*, 35(5), 285-311.
- 40.رابحي, ا. (2023). دور المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية. *مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية*, 7(2), 927-945.
- 41.راضي, ج &, زمن, ص. (2024). القابليات التسويقية وتأثيرها على البراعة الإبداعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية المصارف الاهلية في محافظات الفرات الأوسط. *مجلة مركز دراسات الكوفة*. 317-350, 1(69), <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i69.11960>.
- 42.رحمون, ر., منصور, ع &, قشوط, إ. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية. *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية*. 147-165, 3(1).
- 43.رزق سليمان حنا, ي. (2022). أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران: الدور المعدل للبراعة التسويقية). *ك. ا. ج. الفيوم, المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*. 481-507, 1(1), 16.
- 44.رشاد, و. (2015). مفهوم رأس المال الاجتماعي. *المجلة الاجتماعية القومية*. 52(1).
- 45.روستم, ك. م &, قرداغي, ك. م. (2023). نظام الذكاء التسويقي ودوره في تعزيز الفرص التسويقية (دراسة استطلاعية في مصنع غاسن للاسمنت في محافظة السليمانية). *مجلة جامعة ألمانيا*. 1-20, 4(9), <https://doi.org/0.24271/garmian.22090425>.
- 46.زعلان, ع. (2017). استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*-170, 3(15), 199.
- 47.شمس الدين, ف. (2022). ثر مستويات الابداع في ابعاد الانتاج الرشيق دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*-589, 1(11), 626.
- 48.طه, م. (2021). البراعة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات اصلاح الخدمة وولاء العملاء دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية*. 9(1).
- 49.عامر الذجاوي, ع &, الجبوري, ا. (2023). الاضطراب البيئي ودوره في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق بحث تطبيقي في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف. *مجلة آداب الكوفة* 574, 2(55), 611.
- 50.عباس, ج &, يونس, ي. (2023). دور الذكاء التسويقي في تعزيز النفوق التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء. *مجلة اقتصاديات الأعمال*. 139-154, 2(4).

## قائمة المراجع

51. عبد الخالق الطحان, ع & ,سعيد بيومي عيسوي, ن .(2024). البراعة المؤسسية مدخل لتحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية في مصر .المجلة العربية للإدارة . 35-66, 44(4) , <https://doi.org/10.21608/aja.2021.53300.101>
52. عبد الحسين, ع., العميدي, ض & ,القاموسي, ه .(2020). دور اليقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية في شركة اسياسيل محافظة النجف الاشرف .مجلة الأبحاث في العلوم الإنسانية . 69-98, 4(28) .
53. عبد الرسول, أ., الوكيل, ت., امانة, أ., رضا, ث & ,لفتة, أ .(2024). دور البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية جودة حياة العمل متغيراً وسيطاً .المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 107- 121, 20(81) .
54. عبدالرحمن, م & ,بيحيى, ع .(2024). نموذج الاعمال الرقمية ودوره في تعزيز سلوك الابداع التسويقي - دراسة لآراء عينة من العاملين في عدد من الفنادق ذات الاربعة والخمسة نجوم في إقليم كردستان العراق .مجلة خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية. 1(2) , <https://doi.org/10.69938/Keas.24010212> .
55. عدنان رؤوف, ر & ,قصي سالم السالم, س .(2024). دور الذكاء التسويقي في تعزيز قيمة الزبون/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من متاجر الهواتف النقالة في مدينة الموصل .مجلة وارث العلمية. 6(19) .
56. علي, س. ج & ,سعود, ر .(2024). تأثير الفرص التسويقية في تطوير القدرات التنافسية .مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية. 3(3) ,
57. عزيز, ز & ,مطلق, ع .(2020). خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد .مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية. 242-293, 49(4) .
58. عليان, ر. م & ,السامراني, إ. ف .(2004). تسويق المعلومات (éd. الطبعة الاولى). عمان, الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
59. علي, م., عبدالله, س & ,اسماعيل, ج .(2016). علاقة رأس المال الفكري بالذكاء التسويقي وتأثيرهما في الاستراتيجيات التنافسية :دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل .مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو. 4(2) .
60. عمرون, و & ,رقاد, ص .(2024). معايير البيئة والتنمية المستدامة للمرجعية الوطنية لجودة السياحة في المؤسسات الفندقية كآلية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 في الجزائر .مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة. 288-302, 17(2) .
61. غريب, ح .(2025). أثر القيادة المتلونة في البراعة التسويقية بين موظفي مطاعم الوجبات السريعة, الدور الوسيط للنضج الوظيفي .مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 21-44, 28(01) .
62. غضاب, ح & ,جاسم, ع .(2024). دور الإبداع التسويقي في نجاح الرحلة السياحية - دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين والموظفين للشركات السياحية في محافظة كربلاء .مجلة الاصاله. 2(10) .

## قائمة المراجع

63. فنجري، م. (2022). دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 13-44, 25(1), 25.
64. كاظم، ج.، ناصر، أ. &، شليوت، ص. (2021). تأثير الذكاء الأخلاقي في تعزيز البراعة التسويقية: بحث استطلاعي لآراء موظفي شركة زين العراق للاتصالات – فرع محافظة المثنى. *مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء*. 10(40), 10.
65. كاوه محمد، ر. &، كاوه محمد فرج، ق. (2023). نظام الذكاء التسويقي ودوره في تعزيز الفرص التسويقية (دراسة استطلاعية في مصنع غاسن للإسمنت في محافظة السليمانية) *مجلة جامعة كرميان*. 9(4), 9, <https://doi.org/10.24271/garmian.22090425>
66. ماري، م. (2021). رضا الزبون، كمؤشر للخدمة الفندقية دراسة ميدانية بفنادق ولاية تيارت المدينة. *مجلة التنمية الاقتصادية*. 6, (1 مكرر), 30-46.
67. مجدوب، ع. أ. &، وصال، ن. أ. (2022). دور الذكاء التسويقي في تحسين الاداء التسويقي بمنظمات الاعمال -دراسة حالة كوندور. *مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية*. 54-71, 1(1).
68. محمد علوي حسن، ش. (2025). تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية*. 43(1).
69. محيلان، م. &، عثمان، م. (2024). أثر القيادة التحولية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال *لمجلة العربية للإدارة*. 44(5).
70. محمد، ش. &، رشيد، و. (2023). دور أبعاد الذكاء التسويقي في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عدد من معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية، إقليم كردستان - العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 19, (63 الجزء 2), 387-411, <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.63.2.20411>.
71. مرزوق، س. (2022). دور الذكاء التسويقي المرتكز على التسويق الرقمي في تعزيز ولاء الزبون. *مجلة دفاتر اقتصادية*, 13(1), 490-504.
72. مرعي حسن، أ. &، محمود حامد الملا حس، م. (2021). الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة التسويقية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل ألبان الموصل. *مجلة تنمية الرفدين*. 37-60, 40(132), 40, <https://doi.org/10.33899/tanra.2021.129904.1085>.
73. مسلم الشروق، ر. (2025). أثر القدرات الديناميكية في الأداء المنظمي في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال: الدور المعدل لإدارة الموارد البشرية الرقمية. *مجلة البصائر لبحوث الأعمال*. 1(1).
74. مشفي، غ. ض. (2024). أهمية المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية المستدامة في محافظة النجف للمدة 2010-2018. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*. 103-85, 16(3).
75. معامير، س. (2024). نشر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في مختلف القطاعات والميادين من أجل التنمية وتحقيق المكاسب الاقتصادية. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*. 716-731, 7(2).

## قائمة المراجع

76. منذر, خ & ,نجدت, م .(2023). الابداع التسويقي ودوره في تعزيز جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية في فندق قصر السلطان في مدينة الموصل .مجلة اقتصاديا الاعمال .409-423, 5(3), .  
<https://doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.3.21>

77. مهدي, ل .(2018). دور الذكاء التسويقي في إدارة التعليم الإلكتروني .مجلة اقتصاديات المال والأعمال-149, (7), 167.

78. منصور , ر , اسير, س & ,خليل , و .(2018). دراسة واقع الذكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-461, 40(5), 480.

79. وقنوني\*, ب & ,حميدي, ع. ا .(2023, 3 13). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية .مجلة التواصل. 119-138, pp. 29(1).

### ثالثا: الأطروحات

1. الشمري, أ .(2019). العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق .أطروحة دكتوراه. جامعة كربلاء العراق/ كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال.
2. الكلابي, ا .(2017). بناء بصيرة الزبون على أساس التسويق الشمولي. من خلال البراعة التسويقية .أطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
3. المحمداوي, ع .(2019). تأثير القيادة التشاركية والبراعة الاستراتيجية في تعزيز الدبلوماسية السياحية: دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية .أطروحة دكتوراه. الجامعة المستنصرية .كلية العلوم السياحي.
4. أنجشيري, س .(2017). الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام .أطروحة دكتوراه الطور الثالث .شعبة دراسات في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة البويرة (الجزائر).
5. بن ميهوب, أ .(2023). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية - دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف . أطروحة دكتوراه الطور الثالث .كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية .جامعة فرحات عباس / سطيف 1 (الجزائر).
6. بوحلاسة, ي .(2024). دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة . -أطروحة دكتوراه الطور الثالث. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تخصص: تسويق الخدمات .-جامعة فرحات عباس سطيف.

## قائمة المراجع

7. بوديسة، م. (2015) تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة دراسة مقارنة الجزائر-تونس -. أطروحة دكتوراه الطور الثالث. قسم العلوم الاقتصادية تخصص صبر الآراء . جامعة الجزائر .
8. جاسم محمد الذجاوي، س. (2019) دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بحجة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن معمل الحصىرة البلاستيكية في الناصرية . أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق .
9. دحمان، أ. (2023) أثر المزيج التسويقي الفندقي على الصورة الذهنية لدى السائح -حالة مجموعة من الفنادق . أطروحة دكتوراه الطور الثالث .كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .جامعة زيان عاشور الجلفة .
10. زويد، ا. (2017) .تقييم القدرة عمى الابتكار من منظور تبني المعرفة دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائرية .أطروحة دكتوراه شعبة التسويق والاستراتيجية .عناية، العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة باجي مختار .
11. شرفاني، د. (2023) تكامل الدور الوسيط والمعدل للبراعة التسويقية والرشاقة التسويقية في العلاقة التأثيرية لإدارة خبرة الزبون في تحقيق التميز التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في إقليم كوردستان العراق .أطروحة دكتوراه، جامعة دهوك كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال .
12. عطية محمد عطية، ن. (2024) نموذج مقترح للبراعة التسويقية: المحددات والنتائج دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في ظل الظروف المعاصرة .أطروحة دكتوراه , جامعة الزقازيق كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، مصر .
13. قادر، ر. م. (2017) .أثر علاقة القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي -دراسة استطلاعية لآراء بعض من متخذي القرار في المصارف الأهلية في إقليم كوردستان .أطروحة دكتوراه . كلية الإدارة والاقتصاد .جامعة الموصل .
14. قidar ، م. (2021) دور الذكاء التسويقي في تعزيز رضا الزبون دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في عدد من منظمات الاعمال في محافظة دهوك .أطروحة دكتوراه. الاردن: جامعة الشرق الأدنى، معهد الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال .
15. مرابطي، ع. (2017) .أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التموقع للمؤسسات السياحية دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق (ثلاثة وأربع نجوم) بالشرق الجزائري .أطروحة دكتوراه الطور الثالث .قسم العلوم التجارية .جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة.-
16. وكال، ن. (2020) دور البقطة التسويقية في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة - حالة مؤسسة الصناعات للإكترو منزلية "كوندور" ببرج بوعريرج .أطروحة دكتوراه الطور الثالث. كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير .حسيبة بن بوعلي الشلف .

## قائمة المراجع

### رابعاً: الملتقيات

1. البماوي، ه. ا. (2023). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في رفع كفاءة الأساليب التسويقية الرقمية من وجهة نظر خبراء التسويق، المؤتمر الدولي السادس للاعلام بعنوان التحديات والقضايا الاعلامية في العصر الرقمي . مصر <https://doi.org/10.21608/ejsc.2023.300438>.
2. الطائي، ح. ع. (2012). تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العميل في فنادق السلسلة (دراسة حالة عمان). المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة. 1. عمان- الأردن: جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- <https://www.sign-ific-ance.co.uk/index.php/JASR/article/view/134/136>
3. خلفاوي، ح. &، قاشي، خ. (2012). دور الذكاء التنافسي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر نكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة .الأردن2012: جامعة الزيتونة.
4. فرحاوي، م.، مسعد، ع. &، بلخادم، ب. (2022). الذكاء التسويقي: دوره و أدواته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مؤتمر حول مساهمة تبني الفكر التسويقي المعاصر في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.
5. محمد، ع. (2021). دور استراتيجية التسويق في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تطبيقية في شركة الكفيل للاستثمارات . وقائع المؤتمر الخامس عشر بعنوان الاقتصاد العراقي بين تحديات الإصلاح وتبعات جائحة 1. covid-19 كربلاء (العراق): جامعة كربلاء.

### خامساً: القوانين

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ا. ا. (2019). ماي 19. (المرسوم التنفيذي رقم 158-11 مؤرخ في 30 أفريل 2019، يعرف المؤسسات الفندقية .اتفاقيات دولية، قوانين، مراسيم.(33).

### سادساً: مواقع الأنترنت

1. اوسو، خ. &، خطاب، ج. (2019). مدى اسهام الذكاء التسويقي في تحسين التميز التسويقي للمنظمات المصرفية في مدينة اربيل <https://www.researchgate.net/publication/330369383> Récupéré sur
2. Crowley\*, E. (2004, December 1). Market intelligence versus marketing research. Récupéré sur quirks Media: <https://www.quirks.com/articles/market-intelligence-versus-marketing-research>
3. makktaba.com. (2025). مكتبة البخاري: كتاب الخدمات الفندقية وتطورها. Consulté le 03 01, 2025, sur makktaba.com: <https://books.makktaba.com/2012/01/book-hotel-services-its-development.html>

## قائمة المراجع

4. Merriam-Webster. (2025). *dictionary/hotel*. Récupéré sur Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/hotel>
5. Oxford Dictionary. (2025). *Oxford English Dictionary*. Récupéré sur <https://www.oed.com/?tl=true>
6. Prevalova, I. (2024, December 5). *6 Marketing Intelligence Tools Every Marketer Should Know in 2025*. Récupéré sur adverity: <https://www.adverity.com/blog/marketing-intelligence-tools/>
7. scannella, j. (2025, 04 30). *Artificial Intelligence In Marketing*. Récupéré sur jamescannella.com: [www.jamescannella.com](http://www.jamescannella.com)
8. Tymoshchenko, D. (2024, September 23). *How Big Data and Analytics Are Transforming the Hospitality Industry*. Consulté le may 09, 2025, sur acropolium: <https://acropolium.com/blog/big-data-in-the-hospitality-industry/>
9. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية, ا. (2025, 03 01). *إحصائيات*. Récupéré sur mta.gov: <https://www.mta.gov.dz>

### المراجع باللغة الأجنبية:

#### أولاً: الكتب

1. Hedin, H., Hirvensalo, I., & Vaarnas, M. (2012). *The Handbook of Market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets* (éd. 1st ed). New Yourk: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119208082>
2. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing and Management* (éd. 14th ed). New Jersey, Manufactured in the United States of America: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
3. Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2017). *Principles of Marketing, Global Edition* (éd. 17th ed). Italy: Printed and bound by Lego.
4. Kotler , P., & Dubois , B. (2018). *Marketing management* (éd. 11e). Pearson Education : Paris.
5. Kraner , J. (2018). *Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations: Analytical Solutions Toward Increasing Innovative Activity* (éd. 1st ed). Springer International Publishing
6. Nan, L. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. (éd. 1st ed) Duke University, North Carolina: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815447>

#### ثانياً: المجلات

1. Ali, B., Gardi, B., Othman, B., Ahmed, S., Ismael, N., Hamza, P., . . . Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28.



## قائمة المراجع

2. Al-Sayani, M. (2023). Availability of marketing intelligence dimensions in private hospitals. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business*, 4(3), 13 - 23. <https://doi.org/10.56967/ejfb2023281>
3. Jasim Mohammed, S., & Jasim Mohammed, D. (2023, November). MARKETING INTELLIGENCE AND ITS ROLE IN CUSTOMER HAPPINESS WITHIN PROJECTS EVALUATION CRITERIA-ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF THE ASIA CELL COMPANY EMPLOYEES-HOLY KARBALA BRANCH. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 2(11), 40-59.
4. Muthulakshmi, V., & Jaisun, M. (2020). Role of marketing intelligence in attaining competitive advantage in internet service provider companies, virudhunagar. *International Multidisciplinary Innovative Research Journal -An International Refereed e-Journal*, 4(2), 46-53.
5. Swaminathan, B., & Chinnadurai, M. (2013). Role of Market Intelligence in Agri-Business Management. *International journal of research in Commerce*, 3(2), 94-96. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2169961>
7. Venter, P., & Rensburg, M. (2014). The Relationship between Marketing Intelligence and Strategic Marketing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 440-456.
8. Abdel-Aty, Y., & Deraz, H. (2022). Factors Affecting the Adoption of Big Data Analytics in Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/1).
9. Batinić, I. (2016). Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management and New Technologies*, 4(1), 25 – 29 . <https://doi.org/https://doi.org/10.5937/JPMNT1601025B>
10. Crowley, E. (2004). Market intelligence versus marketing research . *Marketing Research Review*, 18(11).
11. Crowley, J. (2005). Marketing Intelligence. Building Blocks. *on Demand Journal*(3), 1-9.
12. Fan, X., Ning, N., & Deng, N. (2020). The impact of the quality of intelligent experience on smart retail engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 877-891. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2019-0439>
13. Guarda, T., Santos, M., Pinto, F. M., & Francisco e Silva, C. (2012). Pervasive Business Intelligence: a Marketing Intelligence Framework Proposal. *International Journal of e-Education e-Business e-Management and e-Learning*, 2(6), 455-459. <https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2012.V2.163>
14. Kartika, C. (2017). The Role of Marketing Intelligence and Marketing Architecture based Technology Assist in the Development of Business on the MSMES MAOUNT BROMO PROBOLINGGO in East Java. *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(2). <https://doi.org/10.25139/sng.v7i2.366>



## قائمة المراجع

15. Ladipo , P., Awoniyi , M., & Arebi, I. (2017). The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc). *Journal of Competitiveness*, 9(1), 51-71. <https://doi.org/10.7441/joc.2017.01.04>
16. Leclezio, L., Jansen, A., H Whittemore, V., & J de Vries, P. (2015). Pilot validation of the tuberous sclerosis-associated neuropsychiatric disorders (TAND) checklist . *Pediatr Neurol*, 52(1). <https://doi.org/10.1016/j.pediatrneurol.2014.10.006>
- Mnyakin, M. (2023). Big Data in the Hospitality Industry: Prospects, Obstacles, and Strategies. *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*, 6(1), 12-22. <https://doi.org/0000-0003-3052-3112>
17. Liang a, Y., Qi b, G., Zhang, X., & Li, G. (2019). The effects of e-Government cloud assimilation on public value creation: An empirical study of China. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101397>
18. Nazari, M., Shahngian, B., Salmantahery, F., & Ziaei, V. (2015). the Impact of Individual Characteristics on the Creation of Marketing Intelligence-Case Study: Manufacturing Organization in Isfahan. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3).
19. Osa Igbaekemen, G. (2014). Marketing As A Strategic Tool For Competitive Edge. *British Journal of Marketing Studies*, 2(5), 17-34.
20. RADY, A., GABER ABD ELJALIL, S., & NOBY, O. (2021). Big Data Analytics' Utilization in Egyptian Hotels' Decision-Making: What are The Challenges of Applying BDA? *journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(5), 156-170.
21. Siti , M., Tommy , P., & Dio Caesar , D. (2020). Marketing Intelligence: Benefits and Implementation of Its Business. *Problems of Management in the 21st Century*, 15(2), 92-99. <https://doi.org/10.33225/pmc/20.15.92>
22. Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its subtypes on achieving market performance. *Cogent Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540073>
23. Zarezadeh, Z., Raymond , R., & Zheng , X. (2022). Big Data Analytics and Hotel Guest Experience: A Critical Analysis of the Literature. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 34(6). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1293>
24. Panda, S., & Rath, S. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: a study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773.
25. Acevedo, J., & Díaz-Molina, I. (2019). Exploration and exploitation in Latin American firms: The Determinants of organizational ambidexterity and the country effect. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 6-16. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000400006>
26. Adiwijayaa, K., Wahyunia, S., Gayat, G., & Mussry, J. (2019). Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer

## قائمة المراجع

- Goods. *Journal of Global Marketing*, 33(4), 1-23.  
<https://doi.org/10.1080/08911762.2019.1696438>
27. Ahammad, M., Glaister, K., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
28. Ahmed, M. A., & Ismail, M. H. (2019). Marketing prowess and its impact on enhancing job plunge, a survey of the opinions of some administrative leaders at the University of Mosul. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15(47), 258-271.
29. Al-Taha, S., & Al-Hilali, K. (2020). The extent of the contribution of strategic prowess to organizational excellence, an analytical study at the General Company for Northern Cement. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 61(50).
30. Björklund, E., Balkefors, H., & Carlquist, A. (2015). The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia: A Case Study of an Innovative Firm. *Journal of Management Development*, 30(9).
31. Blindenbach-Driessen, F., & den Ende, J. (2014). The Locus of Innovation: The Effect of a Separate Innovation Unit on Exploration, Exploitation, and Ambidexterity in Manufacturing and Service Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1089-1105. <https://doi.org/10.1111/jpim.12146>
32. Chen, Y., Guiyao, T., Fang, L., & Jiafei, J. (2016). How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to organizational ambidexterity? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China. *Human Resource Management, Wiley Periodicals, Inc*, 55(5), 919-943. <https://doi.org/10.1002/hrm.21797>
33. Dolbeth, M., Crespo, D., Leston, S., & Solan, M. (2019). Realistic scenarios of environmental disturbance lead to functionally important changes in benthic species-environment interactions. *Marine Environmental Research, journal*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.marenvres.2019.104770>
34. Dutta, S. (2013). Market Orientation Ambidexterity. *Scms Journal of Indian Management*, X(1), 54-66.
35. Dyson, T. (2011). Defence Policy Under The Labour Government: Operational Dynamism And Strategic Inertia. *Journa Of Bjpri*, 13, 206-229.
36. Freihat, S. M. (2020). The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan. *Management Science Letters*, 10(2020), 3207-3216.
37. Guo, B., & Wang, Y. (2014). Environmental Turbulence, Absorptive Capacity And External Knowledge Search Among Chinese Smes. *J. O. Chinese Management Studies*, 8(2), 258-272.
38. Harmancioglu, N., Sääksjärvi, M., & Hultink, E. (2020). Cannibalize and combine? The impact of ambidextrous innovation on organizational outcomes under market competition.

## قائمة المراجع

- Industrial Marketing Management*, 85, 44-57.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.005>
39. He, P., Pei, Y., Chunpei, L., & Ye, D. (2021). Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative MarketBased Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 13(3), 1-21.  
<https://doi.org/10.3390/su13031146>
  40. Ho, H., Osiyevskyy, O., Agarwal, J., & Reza, S. (2020). Does Ambidexterity in Marketing Pay Off? The Role of Absorptive Capacity. *Journal of Business Research*, 110(C), 65-79.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.050>
  41. Hollow, M. (2014). Strategic inertia, financial fragility and organizational failure: the case of the Birkbeck Bank, 1870–1911. *Journal of Business History*, 56(5), 746-764.  
<https://doi.org/10.1080/00076791.2013.839660>
  42. Hughes, D., Tian, A., Lee, A., & Newman, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
  43. Hughes, M. (2018). Organizational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(4), 1-52.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
  44. Johnson, C. G., & Bailey, M. R. (2010). Validating an Organizational Action System Model from a Learning and Performing Perspective . In *Academy of Management Proceedings* , 20(9).
  45. Jones, N. B., & Mahon, J. F. (2012). Nimble Knowledge Transfer In High Velocity/Turbulent Environments. *J. Of Knowledge Management*, 16(5), 774-788.
  46. Josephson, B., Johnson, J., & Mariadoss, B. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539- 554.
  47. Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>
  48. Kunle, P., Akanbi, M., & Ismail, T. (2017). the influence of marketing intelligence of business competitive advance. *Journal of Competitiveness*, 9(1), 51-71.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2017.01.04>
  49. Kuo, T.-K., Lim, S., & Sonko, L. (2018). Catch-up strategy of latecomer firms in Asia: a case study of innovation ambidexterity in PC industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(12), 1483-1497. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1475642>
  50. LDKS, K., ALMY, T., & ALEF, K. (2020). The role of knowledge capital in reducing the negative effects of crises: Study at the Iraqi Ministry of Agriculture. *PalArch's Journal of Archaeology. Egypt/Egyptology*, 17(5), 1346-1353.

## قائمة المراجع

51. Lee, S. (2011). How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms . *Journal of Economic Research*, 16, 1–27.
52. Liang, Y., Qi, G., Zhang, X., & Li, G. (2019). The effects of e-Government cloud assimilation on public value creation: An empirical study of China. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101397>
53. Lindskog, C., & Magnusson, M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: a conceptual paper. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 16-43. <https://doi.org/10.1108/JOPP-07-2019-0068>
54. Lô, A., & Diochon, P. (2020). Rethinking contextual ambidexterity through parallel structures. *R&D Management* , 5(50), 522-534.
55. Malkawi, N. (2017). Enhancing entrepreneurship through e-commerce adoption: Applied study at small companies. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 7(1), 46-55.
56. Marlin, D., & Geiger, S. (2015). The organizational slack and performance relationship: a configurational approach. *Journals Management Decision*, 53(10), 2339-2355. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2015-0100>
57. Mhaibes, A. (2018). An analytical study of the strategic flexibility variation as a function of the dynamic capabilities based on supply Chain management( Case Study: The General Petroleum Products Distribution Company in Baghdad). *International Journal of supply chain management*, 7(5), 667-683. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v7i5.2359>
58. Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.003>
59. Oorschot, W., & Finsveen, E. (2010). Does The Welfare State Reduce Inequalities In People's Social Capital? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(3/4), 182-193. <https://doi.org/10.1108/01443331011033364>
60. Ortego, J., Gugger, P. F., & Sork, V. L. (2017). Impacts of human-induced environmental disturbances on hybridization between two ecologically differentiated Californian oak species. *New Phycologist*, 2017(213), 942-955. <https://doi.org/10.1111/nph.14182>
61. O'Reilly III, C., & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
62. Palm , K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *Emerald Publishing Limited, International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>
63. Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices, . *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2). <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>

## قائمة المراجع

64. Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2014). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 1-23. <https://doi.org/0.1177/0021886314553101>
65. Parikh, M. (2016). Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity. *Management Decision*, 54(5), 1047–1058. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0483>
66. Paulino, V. d., Wei, Y. C., & Nam Hieu, L. H. (2019). Organizational ambidexterity: How space companies can balance exploitation and exploration to compete successfully in the launch business. *Toulouse Business School Professional Option-Aerospace Management*, 4-21.
67. Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). The Role of Ambidexterity In Marketing strategy Implementation: Resolving The Exploration-Exploitation Dilemma. *Journal of VHB*, 2(2), 215-240.
68. Radhi, A. (2022). The Possibility of Improving the Marketing Performance of Tourism Organizations by Adopting the Dimensions of Marketing Ambidexterity. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(5), 1-18.
69. Saleh, Z., Hammoud, M., Mikhilif, A., & Jed, F. (2023). The Role of Marketing Ambidexterity in Enhancing Customer Value: An Exploratory Study on the Opinions of Employees in the General Company for Electronic Systems in Salah Al-Din Governorate. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*, 3(3), 11-24.
70. Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing Flexibility: Significance and Implications for Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 251–262. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0097-x>
71. Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2017). AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65-74. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076882>
72. SHANAN THABIT, I. (2021). The Impact Of Marketing Ambidexterity On The Customer Sustainable Value An Analytical Survey For All Branches Of The Trade Bank Of Iraq(TBI) In Baghdad. *Journal of Management and Economics*(132), 289- 307. <https://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.130.1>
73. Sharafany, D., & Sadiq, D. (2023). The Impact of marketing ambidexterity in achieving marketing excellence: An exploratory study on the views of a sample of administrative leaders in several private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq. *Res Militaris / Brazil*, 13(2), 4547–4566.
74. Sok , P., & O'Cass, A. (2015). Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources. *Journal of Services Marketing*, 29(2), 137 – 149. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2014-0085>
75. Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., & Barton, H. (2014). Tipping the scales : ambidexterity practices on e-HRM projects. *Employee Relations*, 36(4), 398-414. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0090>



## قائمة المراجع

76. Tokgöz, E., AKATAY, A., & Özdemir, S. (2017). Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Financial Performance. *KnE Social Sciences*, 1(2), 59-72. <https://doi.org/10.18502/kss.v1i2.647>
77. Walrave, B., Romme, A., Oorschot, K., & Langerak, F. (2017). Managerial attention to exploitation versus exploration:toward a dynamic perspective on ambidexterity. *Industrial and Corporate Change*, 26(6), 1145-1160. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx015>
78. Wen , Z., Zhiying, L., Xing , S., & Jiumei , C. (2020). Managing strategic contradictions: A resource allocation mechanism for balancing ambidextrous innovation. *Computers in Human Behavior* , 107(C). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106277>
79. Xu, H., Feng , Y., & Zhou, L. (2016). *Asian Businesses in a Turbulent Environment: Market Knowledge Development Of Indigenous Chinese Firms For Overseas Expansion: Insights From Marketing Ambidexterity Perspective*. Springer Nature, London. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-48887-9\\_6](https://doi.org/10.1057/978-1-137-48887-9_6)

### ثالثا: الأطروحات باللغة الأجنبية

1. Kubelbock, G. (2013). *Constructing a Conceptual Framework for Market Intelligence in the European Plant Building Industry*. Doctoral Dissertation .Faculty of Business, Education, and Professional Studies. The University of Gloucestershire.
2. Nadareishvili, E. (2018). *An Investigation of Marketing Intelligence as a Strategy to Enhance Competitiveness in the Apparel Industry The Case Study of Two Apparel Companies in Post-Soviet Georgia*. Doctoral Dissertation .Cardiff School of Management, Cardiff Metropolitan University, Cardiff, UK.
3. Semha, M. (2022). *The Effect of Marketing Intelligence on Sales Performance of Private Banks in Addis Ababa*. Doctoral Dissertation. St. Mary's University. ADDIS ABABA, ETHIOPIA: School of Graduate Studies, Department of Marketing Management.
4. XIAO , Y. (2016). *THE APPLICATION OF MARKETING INTELLIGENCE FOR THE SURVIVAL, GROWTH AND SUCCESS OF CHINESE ENTREPRENEURS IN KWAZULU-NATAL*. Doctoral Dissertation. Department of Marketing and Retail Management. South Africa: Faculty of Management Sciences Durban University of Technology.

### رابعا: الملتقيات

1. Jing , Z., & Duan, Y. (2013). The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers. *University of Science and Technology, Paper presented at the International Marketing Trends Conference. China*, 1-35. Récupéré sur [https://archives.marketing-trends-congress.com/2011/Materiali/Paper/YSF/Jing\\_Yanling.pdf](https://archives.marketing-trends-congress.com/2011/Materiali/Paper/YSF/Jing_Yanling.pdf)

## قائمة المراجع

---

2. Ramadani, A., Riptiono, S., & Wibawanto, S. (2024). The Effect of Entrepreneur Orientation and Marketing Ambidexterity toward Business Performance. *BENGKULU INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS, MANAGEMENT, BUSINESS, AND ACCOUNTING Navigating Global Intergation: Strategies For Scaling Economics and Business in a Borderless Era* (pp. 639-652). Indonesia: Bengkulu University. Récupéré sur <https://conference.unib.ac.id/index.php/BICEMBA/article/view/21/66>
3. Vishnoi, S. K., & Bagga, T. (2020). Marketing Intelligence: Antecedents and Consequences. *3rd International Conference on Innovative Computing and Communication* (pp. 1–9). India: Amity Business School, Amity University. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3563107>

الملاحق



## الملاحق

### الملحق (01): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب الاستاذ	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء
1	وردة جفال	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
2	حنان بن رجم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
3	يزيد كحول	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
4	عادل عقون	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة
5	السبتي جريبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
6	الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
7	أحسن طيار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة
8	محمد بوناب	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة
9	زهرة زويد	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة

## الملاحق

الملحق (02): الاستبيان باللغة العربية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945-قائمة-



قسم: العلوم التجارية

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
شعبة: تسويق فندقي وسياحي

استمارة بحث موجهة لمتخذي القرار

تحية طيبة وبعد،

في إطار دراسة تهدف الى تحليل "أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية". تم إعداد هذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق الفندقي والسياحي، والتي تستلزم منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من متخذي القرار في مجموعة من الفنادق المصنفة في ولايات الشرق الجزائري. نتمنى منكم التفضل بالمساهمة في هذا العمل البحثي عبر الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة من خلال اختيار الإجابة التي تعكس رؤيتكم بدقة بوضع إشارة (X). ونتعهد لسيادتكم بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم القيم، ونثمن مساهمتكم في إنجاح هذا العمل الأكاديمي.

تحت اشراف:

من اعداد طالبة الدكتوراه:

الأستاذة الدكتورة طبائية سليمة

العقون كريمة

البريد الالكتروني: [ellagguone.karima@univ-guelma.dz](mailto:ellagguone.karima@univ-guelma.dz)

السنة الجامعية: 2025-2024

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2. العمر:

☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

☐

من 20 إلى أقل من 30 سنة

☐

من 50 سنة فما أكبر

☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐

جامعي (ليسانس، ماستر)

☐

متوسط

☐

دراسات عليا (دكتوراه)

☐

ثانوي

4. المسمى الوظيفي:

☐

رئيس قسم

☐

المدير العام

☐

رئيس مصلحة

☐

نائب المدير

5. عدد سنوات الخدمة في الفندق:

☐

من 3 إلى أقل من 6 سنوات

☐

أقل من 3 سنوات

☐

أكثر من 9 سنة

☐

من 6 إلى أقل من 9 سنة

6. طبيعة ملكية الفندق الذي تشغل به:

☐

ملكية مختلطة

☐

ملكية خاصة

☐

ملكية عامة

7. تصنيف الفندق:

☐

5 نجوم

4 نجوم

الجزء الثاني

## الملاحق

### المحور الأول: مستوى الذكاء التسويقي بالفندق

رقم العبارة	العبارات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
بعد فهم الزبون						
1	يملك الفندق قاعدة بيانات شاملة عن الزبائن.					
2	الإصغاء الجيد للزبائن يمنح الفندق معلومات حول رغباتهم وتفضيلاتهم.					
3	يعتمد الفندق على نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) لمتابعة تفاصيل زبائنه والتفاعل معهم بشكل فعال.					
4	يسعى الفندق إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تحدد سلوك الزبون وتؤثر في قراراته الشرائية.					
5	يعتبر الفندق شكاوى الزبائن كأحد المصادر الهامة لجمع المعلومات.					
6	يستفيد الفندق من الوسائط الالكترونية لمعرفة سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم (وسائل التواصل الاجتماعي، المنصات الالكترونية، المدونات)					
7	يستخدم الفندق تحليل البيانات الضخمة (Big Data) لفهم احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم بشكل دقيق.					
بعد فهم السوق						
8	يجمع الفندق معلومات عن حجم الطلب المتوقع على خدماته.					
9	يحرص الفندق على متابعة التغيرات والتقلبات الحاصلة في الطلب على الخدمات الفندقية بصفة مستمرة.					
10	يوظف الفندق كل تطور تقني ومعرفي يساعده في فهم وتحليل التطورات والتغيرات في الأسواق.					
11	يقوم الفندق بجمع معلومات دقيقة تتعلق بحجم السوق الحالي لتقييم وضعه التنافسي.					
12	يجمع الفندق معلومات عن فرص نمو الطلب المستقبلية للتوسع في الأسواق المحتملة.					

## الملاحق

					13	يقوم الفندق بإعداد تقارير دورية دقيقة عن حالة الطلب في السوق.
					14	يدرس الفندق العوامل الاقتصادية والسياسية في السوق التي تؤثر في حالة السوق وتحولاته المستقبلية.
بعد ذكاء المنتج (الخدمة)						
					15	يحرص الفندق على تقييم خدماته لبيان مدى تقدمها بصفة مستمرة.
					16	يحرص الفندق على معرفة الخدمات غير المربحة.
					17	يستخدم الفندق التكنولوجيا المتقدمة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالخدمات والخدمات البديلة التي تشبع حاجات الزبائن.
					18	يقارن الفندق باستمرار ما يقدمه من خدمات مع الخدمات التي تقدم في السوق من طرف المنافسين المباشرين وغير المباشرين.
					19	يتابع الفندق سياسة الترويج والتوزيع والتسعير المستخدمة من قبل المنافسين
					20	يقوم الفندق بجمع معلومات حول مدى تلبية واستجابة الخدمات المقدمة لطلبات الزبائن.
					21	يجمع الفندق معلومات استخباراتية تتعلق بالعمليات والإجراءات الداخلية التي يوفرها المنافسون.
بعد ذكاء المنافسين						
					22	يعمل الفندق على تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين.
					23	يقوم الفندق بدراسة وتحليل السلوك الماضي للمنافسين ويتنبأ بسلوكهم المستقبلي.
					24	يوظف الفندق التكنولوجيا المتطورة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالمنافسين.
					25	يقوم الفندق بجمع وتحليل المعلومات عن أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم الفنادق المنافسة (مثل الموردين، وكالات السياحة والسفر...)
					26	الفندق على اطلاع دائم بنشاط البحث والتطوير لدى منافسيه.
					27	يحلل الفندق استراتيجيات التسويق الرقمي للمنافسين لتعزيز كفاءته.
					28	يقيم الفندق موقعه في السوق بجمع بيانات حول الحصة السوقية للمنافسين.

## الملاحق

### المحور الثاني: مستوى البراعة التسويقية للفندق

رقم العبارة	العبارات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
<b>بعد اكتشاف الفرص</b>						
29	يشجع الفندق الأفكار الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة عن طريق تحفيز نشاط البحث والتطوير.					
30	يقدم الفندق لزبائنه مجموعة متنوعة من البرامج التسويقية الفريدة التي تميزه عن باقي الفنادق الأخرى (برامج ولاء فريدة، تطبيقات الجوال الذكية لحجز وطلب الخدمات، عروض موسمية مغرية...).					
31	يسعى الفندق لاكتشاف خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن غير الملباة.					
32	يركز الفندق على اكتشاف أسواق جديدة لتعزيز حضوره وتوسيع نطاق نشاطه.					
33	يسعى الفندق لاكتشاف قنوات توزيع جديدة لتوسيع نطاق خدماته. (التعاون مع وكالات سفر جديدة، الانضمام إلى منصات حجز...).					
34	يسعى الفندق للبحث والتنقيب عن حلولاً جديدة لزبائنه لتلبية احتياجاتهم الكامنة.					
35	يستعين الفندق بدراسة السوق لتحديد شرائح جديدة من السوق لم تخدمها عروضه سابقاً.					
<b>بعد استغلال الفرص</b>						
36	يقوم الفندق بتحسينات مستمرة على خدماته الفندقية.					
37	يقوم الفندق بتوسيع وتطوير قنوات توزيع خدماته الفندقية الحالية.					
38	تعاقد الفندق مع القنوات التوزيعية الجديدة المكتشفة (وكالات سفر ومنصات جديدة).					
39	يستغل الفندق بشكل فعال آراء واقتراحات الزبائن لتحسين خدماته.					
40	سمحت العروض الترويجية المقدمة من قبل الفندق من زيادة المبيعات					
41	يسعى الفندق لتحقيق أقصى استفادة من موارده المتاحة (من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية باستمرار).					

## الملاحق

42	يتبنى الفندق استراتيجيات قللت من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بتقديم الخدمات.				
بعد المرونة التسويقية					
43	يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في تفضيلات الزبائن واتجاهات السوق.				
44	يطرح الفندق عروض وخدمات جديدة بين فترة وأخرى.				
45	يتكيف الفندق باستمرار مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية				
46	يمتلك الفندق أنظمة تفاعلية مرنة لتحسين تجربة العملاء . (كتطبيقات الهواتف الذكية، أنظمة الحجز الالكتروني، الشاشات الذكية بالغرفة...) (لتنبؤ				
47	يملك الفندق رؤية تسويقية واضحة عند تغيير الأسواق التي ينشط فيها. (لتنبؤ باتجاهات السوق)				
48	يستطيع الفندق بسهولة تعديل خططه الترويجية وأسعار خدماته بانتظام استجابة لتغيرات العرض والطلب في السوق.				
49	يمتلك الفندق استراتيجيات استباقية لمواجهة ظروف وتغيرات السوق.				

إذا أردت الاطلاع على نسخة من نتائج هذه الأطروحة يمكنك تدوين بريدك الالكتروني (اختياري):

.....

شكرا على تعاونكم وعلى تخصيص وقتكم للإجابة على الاستمارة ودعمكم للبحث العلمي

## الملاحق

الملحق (03): الاستبيان باللغة الفرنسية



*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique*

*Université du 8 Mai 1945 – Guelma*

**Faculté:** Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

**Département:** Sciences Commerciales

**Filière:** Marketing Hôtelier et Touristique

### **Formulaire de Recherche à l'intention des Priseurs de Décision**

Cher(e) participant(e),

Dans le cadre d'une étude visant à analyser "L'impact de l'intelligence marketing sur la réalisation de l'agilité marketing dans les établissements hôteliers", ce formulaire a été préparé dans le cadre des exigences de l'obtention du diplôme de doctorat en marketing hôtelier et touristique. Cette étude nécessite une enquête de terrain auprès d'un échantillon de décideurs travaillant dans un groupe d'hôtels classés dans les wilayas de l'Est algérien. Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail de recherche en répondant aux questions figurant dans le formulaire, en cochant la réponse qui reflète fidèlement votre opinion en apposant un (X). Nous vous assurons que toutes les informations fournies seront traitées de manière strictement confidentielle et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions pour votre temps et votre précieuse collaboration et apprécions votre contribution à la réussite de ce travail académique.

**Préparé par la doctorante:**

Ellaggoune Karima

**E-mail :** [ellaggoune.karima@univ-guelma.dz](mailto:ellaggoune.karima@univ-guelma.dz)

**Sous la direction de :**

Professeure Salima Tebaibia

**Année universitaire:** 2024/2025



## Première Partie : Données personnelles et professionnelles

Veuillez cocher (X) dans la case appropriée :

1. Sexe:

Masculin ☐

Féminin ☐

2. Âge:

De 20 à moins de 30 ans ☐

De 30 à moins de 40 ans ☐

De 40 à moins de 50 ans ☐

50 ans et plus ☐

3. Niveau d'études:

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire (Licence, Master) ☐

Études supérieures (Doctorat) ☐

4. Poste occupé :

Directeur général ☐

Directeur adjoint ☐

Chef de département ☐

Chef de service ☐

5. Nombre d'années de service dans l'hôtel:

Moins de 3 ans ☐

De 3 à moins de 6 ans ☐

De 6 à moins de 9 ans ☐

Plus de 9 ans ☐

6. Nature de la propriété de l'hôtel où vous travaillez:

Propriété publique ☐

Propriété privée ☐

Propriété mixte ☐

7. Classement de l'hôtel :

4 étoiles ☐

5 étoiles ☐

## Deuxième Partie:

## الملاحق

### Premier Axe : Niveau d'intelligence marketing dans l'hôtel

Numéro	Énoncé	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Dimension: Compréhension du client						
1	L'hôtel possède une base de données complète sur les clients.					
2	L'écoute attentive des clients permet à l'hôtel d'obtenir des informations sur leurs désirs et préférences.					
3	L'hôtel utilise un système de gestion de la relation client (CRM) pour suivre les détails de ses clients et interagir efficacement avec eux.					
4	L'hôtel cherche à comprendre les facteurs et variables qui déterminent le comportement du client et influencent ses décisions d'achat.					
5	L'hôtel considère les plaintes des clients comme une source importante d'information.					
6	L'hôtel utilise les médias électroniques pour connaître les comportements et besoins des clients (réseaux sociaux, plateformes électroniques, blogs).					
7	L'hôtel utilise l'analyse de données massives (Big Data) pour comprendre précisément les besoins et préférences des clients.					
Dimension: compréhension du marché						
8	L'hôtel collecte des informations sur la taille prévue de la demande pour ses services.					
9	L'hôtel veille à suivre continuellement les changements et fluctuations dans la demande pour les services hôteliers.					
10	L'hôtel exploite toutes les évolutions technologiques et cognitives qui l'aident à comprendre et analyser les développements et changements dans les marchés.					
11	L'hôtel recueille des informations précises concernant la taille actuelle du marché pour évaluer sa position concurrentielle.					

## الملاحق

12	L'hôtel collecte des informations sur les opportunités de croissance de la demande future pour se développer sur les marchés potentiels.					
13	L'hôtel prépare des rapports périodiques détaillés sur l'état de la demande sur le marché.					
14	L'hôtel analyse les facteurs économiques et politiques dans le marché qui influencent son état et ses transformations futures.					
<b>Dimension: l'intelligence du produit (service)</b>						
15	L'hôtel veille à évaluer constamment ses services afin de déterminer leur obsolescence.					
16	L'hôtel s'efforce d'identifier les services non rentables.					
17	L'hôtel utilise des technologies avancées pour collecter des informations marketing de base concernant les services et les services alternatifs qui satisfont les besoins des clients.					
18	L'hôtel compare en permanence ses services à ceux offerts sur le marché par les concurrents directs et indirects.					
19	L'hôtel suit la politique de promotion, de distribution et de tarification utilisée par ses concurrents.					
20	L'hôtel collecte des informations sur la manière dont les services fournis répondent aux demandes des clients.					
21	L'hôtel recueille des informations de renseignement concernant les processus et procédures internes proposées par ses concurrents.					
<b>Dimension: l'intelligence des concurrents</b>						
22	L'hôtel analyse les points forts et faibles de ses concurrents.					
23	L'hôtel étudie et analyse le comportement passé de ses concurrents et anticipe leur comportement futur.					
24	L'hôtel utilise des technologies avancées pour collecter des informations marketing de base concernant ses concurrents.					

## الملاحق

25	L'hôtel recueille et analyse des informations sur les parties prenantes avec lesquelles ses concurrents interagissent (par exemple, fournisseurs, agences de tourisme et de voyage...).					
26	L'hôtel reste constamment informé des activités de recherche et développement de ses concurrents.					
27	L'hôtel analyse les stratégies de marketing numérique de ses concurrents pour améliorer son efficacité.					
28	L'hôtel évalue sa position sur le marché en collectant des données sur la part de marché de ses concurrents.					

### Axe 2 : Niveau d'ambidextrie marketing de l'hôtel

Numéro	Énoncé	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
<b>Dimension: la découverte des opportunités</b>						
29	L'hôtel encourage les idées nouvelles pour offrir des services innovants en stimulant l'activité de recherche et développement.					
30	L'hôtel propose à ses clients une gamme variée de programmes marketing uniques qui le distinguent des autres hôtels (programmes de fidélité uniques, applications mobiles intelligentes pour la réservation et la demande de services, offres saisonnières attrayantes...).					
31	L'hôtel cherche à découvrir de nouveaux services qui répondent aux besoins non satisfaits des clients.					
32	L'hôtel se concentre sur la découverte de nouveaux marchés pour renforcer sa présence et élargir son activité.					
33	L'hôtel cherche à découvrir de nouveaux canaux de distribution pour étendre la portée de ses services (collaboration avec de nouvelles agences de voyage, adhésion à des plateformes de réservation...).					

## الملاحق

34	L'hôtel s'efforce de rechercher et d'explorer de nouvelles solutions pour ses clients afin de satisfaire leurs besoins latents.					
35	L'hôtel utilise l'étude de marché pour identifier de nouveaux segments de marché qui n'ont pas été servis par ses offres auparavant.					
<b>Dimension: l'exploitation des opportunités</b>						
36	L'hôtel procède à des améliorations continues de ses services hôteliers.					
37	L'hôtel élargit et développe les canaux de distribution de ses services hôteliers existants.					
38	L'hôtel a signé des contrats avec de nouveaux canaux de distribution découverts (agences de voyage et nouvelles plateformes)					
39	L'hôtel utilise efficacement les avis et suggestions des clients pour améliorer ses services.					
40	Les offres promotionnelles proposées par l'hôtel ont permis d'augmenter les ventes.					
41	L'hôtel cherche à tirer le meilleur parti de ses ressources disponibles (en améliorant constamment l'efficacité opérationnelle).					
42	L'hôtel adopte des stratégies qui ont réduit les risques opérationnels et financiers associés à la prestation des services.					
<b>Dimension: la flexibilité marketing</b>						
43	L'hôtel réagit rapidement aux changements dans les préférences des clients et aux tendances du marché.					
44	L'hôtel propose de nouvelles offres et services de manière régulière.					
45	L'hôtel s'adapte constamment aux changements dans l'environnement interne et externe.					
46	L'hôtel dispose de systèmes interactifs flexibles pour améliorer l'expérience client (comme des applications mobiles, des systèmes de réservation en ligne, des écrans intelligents dans les chambres, etc.).					

## الملاحق

47	L'hôtel a une vision marketing claire lorsqu'il modifie les marchés dans lesquels il opère (pour prévoir les tendances du marché).					
48	L'hôtel peut facilement ajuster ses plans promotionnels et les prix de ses services régulièrement en réponse aux changements de l'offre et de la demande sur le marché.					
49	L'hôtel possède des stratégies proactives pour faire face aux conditions et aux changements du marché					

Si vous souhaitez consulter une copie des résultats de cette thèse, vous pouvez indiquer votre adresse e-mail (facultatif) :

.....

---

***Merci pour votre coopération et pour avoir pris le temps de répondre au questionnaire, ainsi que pour votre soutien à la recherche scientifique***

---

## الملاحق

### ملحق (04): مخرجات برنامج SPSS v25

#### 1. التحليل الاحصائي لعينة الدراسة:

#### Descriptives

##### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Nom_hotel	204	1,00	26,00	10,7304	7,48469
sexe	204	1,00	2,00	1,3235	,46897
age	204	1,00	4,00	2,6029	,96958
niveau_educ	204	1,00	4,00	2,9951	,44938
fonction	204	1,00	4,00	3,2108	,91495
experience	204	1,00	4,00	2,3431	1,02188
propriete	204	1,00	2,00	1,7010	,45895
classement	204	1,00	2,00	1,3235	,46897
N valide (liste)	204				

##### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
Nom_hotel	204	1,00	26,00	2189,00	10,7304	7,48469
sexe	204	1,00	2,00	270,00	1,3235	,46897
age	204	1,00	4,00	531,00	2,6029	,96958
niveau_educ	204	1,00	4,00	611,00	2,9951	,44938
fonction	204	1,00	4,00	655,00	3,2108	,91495
experience	204	1,00	4,00	478,00	2,3431	1,02188
propriete	204	1,00	2,00	347,00	1,7010	,45895
classement	204	1,00	2,00	270,00	1,3235	,46897
N valide (liste)	204					

#### Fréquences

##### Statistiques

	Nom_hotel	sexe	age	niveau_educ	fonction	experience	propriete	classement
Valide	204	204	204	204	204	204	204	204
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0

## الملاحق

Table de fréquences

		Nom_hotel			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عناية-شيراطون	17	8,3	8,3	8,3
	سييوس	13	6,4	6,4	14,7
	صبري	12	5,9	5,9	20,6
	توليب روايال	14	6,9	6,9	27,5
	السلام	6	2,9	2,9	30,4
	قسنطينة-نوفوتال	12	5,9	5,9	36,3
	ماريوت	16	7,8	7,8	44,1
	توليب قاردن	6	2,9	2,9	47,1
	بانوراميك	8	3,9	3,9	51,0
	الحسين	10	4,9	4,9	55,9
	الخيام	9	4,4	4,4	60,3
	قزح قوس	7	3,4	3,4	63,7
	سيدتيقيس	2	1,0	1,0	64,7
	حازم	4	2,0	2,0	66,7
	سطيف	5	2,5	2,5	69,1
	مول بارك	13	6,4	6,4	75,5
	المنارة	4	2,0	2,0	77,5
	سطيف نوفوتال	7	3,4	3,4	80,9
	تراجان	5	2,5	2,5	83,3
	شاكر	5	2,5	2,5	85,8
	سليم	4	2,0	2,0	87,7
	كورتال	5	2,5	2,5	90,2
	مسعودي	4	2,0	2,0	92,2
	مرمورة	7	3,4	3,4	95,6
	البرج لينا	5	2,5	2,5	98,0
	الاحمر البساط	4	2,0	2,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

		sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	138	67,6	67,6	67,6
	أنثى	66	32,4	32,4	100,0



## الملاحق

Total	204	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

### age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل إلى 20 من	29	14,2	14,2	14,2
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	65	31,9	31,9	46,1
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	68	33,3	33,3	79,4
	سنة 50 من أكبر	42	20,6	20,6	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

### niveau\_educ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	,5	,5	,5
	ثانوي	18	8,8	8,8	9,3
	جامعي	166	81,4	81,4	90,7
	عليا دراسات	19	9,3	9,3	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

### fonction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عام مدير	14	6,9	6,9	6,9
	المدير نائب	26	12,7	12,7	19,6
	قسم رئيس	67	32,8	32,8	52,5
	مصلحة رئيس	97	47,5	47,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

### experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 3 من أقل	51	25,0	25,0	25,0
	سنوات 6 من أقل إلى 3 من	64	31,4	31,4	56,4
	سنوات 9 من أقل إلى 6 من	57	27,9	27,9	84,3
	سنوات 9 من أكثر	32	15,7	15,7	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

## الملاحق

### propriete

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامة	61	29,9	29,9	29,9
	خاصة	143	70,1	70,1	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

### classement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4 نجوم	138	67,6	67,6	67,6
	5 نجوم	66	32,4	32,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne
x1	204	3,7948
x2	204	3,8249
x3	204	3,8592
x4	204	3,7276
x	204	3,8016
y1	204	3,7948
y2	204	4,1127
y3	204	4,0091
y	204	4,0348
N valide (liste)	204	

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	28

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	21

## الملاحق

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	49

### Corrélations

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	x1	
Corrélation de Pearson		1	,344**	,553**	,506**	,207**	,404**	,286**
Sig. (bilatérale)			,000	,000	,000	,003	,000	,000
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,344**	1	,227**	,262**	,015	,248**	,142*
Sig. (bilatérale)		,000		,001	,000	,837	,000	,042
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,553**	,227**	1	,522**	,251**	,483**	,327**
Sig. (bilatérale)		,000	,001		,000	,000	,000	,000
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,506**	,262**	,522**	1	,267**	,414**	,187**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		,000	,000	,007
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,207**	,015	,251**	,267**	1	,252**	,109
Sig. (bilatérale)		,003	,837	,000	,000		,000	,121
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,404**	,248**	,483**	,414**	,252**	1	,372**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000		,000
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,286**	,142*	,327**	,187**	,109	,372**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,042	,000	,007	,121	,000	
N		204	204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,724**	,462**	,764**	,689**	,437**	,734**	,613**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملاحق

### Corrélations

		A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	x2
A8	Corrélation de Pearson	1	,590**	,386**	,558**	,574**	,450**	,504*	,780**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A9	Corrélation de Pearson	,590**	1	,326**	,536**	,513**	,400**	,385*	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A10	Corrélation de Pearson	,386**	,326**	1	,431**	,366**	,230**	,480*	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A11	Corrélation de Pearson	,558**	,536**	,431**	1	,591**	,579**	,458*	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A12	Corrélation de Pearson	,574**	,513**	,366**	,591**	1	,527**	,399*	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A13	Corrélation de Pearson	,450**	,400**	,230**	,579**	,527**	1	,351*	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A14	Corrélation de Pearson	,504**	,385**	,480**	,458**	,399**	,351**	1	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
x2	Corrélation de Pearson	,780**	,723**	,649**	,806**	,762**	,686**	,715*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

## Corrélations

		A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	x3
A15	Corrélation de Pearson	1	,471**	,240**	,447**	,326**	,390**	,093	,678**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000	,000	,184	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A16	Corrélation de Pearson	,471**	1	,295**	,230**	,194**	,314**	-,030	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,005	,000	,673	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A17	Corrélation de Pearson	,240**	,295**	1	,221**	,200**	,335**	,221**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,001	,004	,000	,001	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A18	Corrélation de Pearson	,447**	,230**	,221**	1	,497**	,346**	,133	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001		,000	,000	,057	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A19	Corrélation de Pearson	,326**	,194**	,200**	,497**	1	,343**	,176*	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,004	,000		,000	,012	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A20	Corrélation de Pearson	,390**	,314**	,335**	,346**	,343**	1	,163*	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,020	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
A21	Corrélation de Pearson	,093	-,030	,221**	,133	,176*	,163*	1	,468**
	Sig. (bilatérale)	,184	,673	,001	,057	,012	,020		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

## الملاحق

x3	Corrélation de Pearson	,678**	,562**	,630**	,645**	,621**	,647**	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

[illegible]

## الملاحق

	N	204	204	204	204	204	204	204	204
x4	Corrélation de Pearson	,603**	,719**	,725*	,772**	,787**	,805**	,736**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	y1
B1	Corrélation de Pearson	1	,492**	,313**	,177*	,361**	,394**	,441**	,484**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B2	Corrélation de Pearson	,492**	1	,336**	,276**	,285**	,362**	,307**	,360**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B3	Corrélation de Pearson	,313**	,336**	1	,435**	,254**	,402**	,343**	,215**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B4	Corrélation de Pearson	,177*	,276**	,435**	1	,322**	,363**	,421**	,101
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000		,000	,000	,000	,150
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B5	Corrélation de Pearson	,361**	,285**	,254**	,322**	1	,507**	,372**	,415**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B6	Corrélation de Pearson	,394**	,362**	,402**	,363**	,507**	1	,483**	,359**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B7	Corrélation de Pearson	,441**	,307**	,343**	,421**	,372**	,483**	1	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

## الملاحق

y1	Corrélation de Pearson	,484**	,360**	,215**	,101	,415**	,359**	,375**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,150	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	y2
B8	Corrélation de Pearson	1	,445**	,318**	,341**	,365**	,371**	,229**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B9	Corrélation de Pearson	,445**	1	,347**	,238**	,355**	,374**	,309**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B10	Corrélation de Pearson	,318**	,347**	1	,325**	,333**	,346**	,199**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,004	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B11	Corrélation de Pearson	,341**	,238**	,325**	1	,352**	,347**	,234**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000	,001	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B12	Corrélation de Pearson	,365**	,355**	,333**	,352**	1	,458**	,404**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B13	Corrélation de Pearson	,371**	,374**	,346**	,347**	,458**	1	,488**	,729**



## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
B14	N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Corrélation de Pearson	,229**	,309**	,199**	,234**	,404**	,488**	1	,638**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,004	,001	,000	,000		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
y2	Corrélation de Pearson	,659**	,658**	,620**	,587**	,725**	,729**	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

[illegible]

## الملاحق

B13	Corrélation de Pearson	,371**	,374**	,346**	,347**	,458**	1	,488**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
B14	Corrélation de Pearson	,229**	,309**	,199**	,234**	,404**	,488**	1	,638**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,004	,001	,000	,000		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
y2	Corrélation de Pearson	,659**	,658**	,620**	,587**	,725**	,729**	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي:

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		x1	x2	x3	x4	y
N		204	204	204	204	204
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,7948	3,8249	3,8592	3,7276	4,0348
	Ecart type	,55953	,67496	,53948	,70837	,47593
Différences les plus extrêmes	Absolue	,159	,207	,155	,145	,133
	Positif	,070	,115	,107	,093	,079
	Négatif	-,159	-,207	-,155	-,145	-,133
Statistiques de test		,159	,207	,155	,145	,133
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

## 3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 y
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

			x1	x2	x3	x4	y
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	1,000	,532**	,543**	,377**	,434**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000

## الملاحق

	N	204	204	204	204	204
x2	Coefficient de corrélation	,532**	1,000	,581**	,410**	,513**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204
x3	Coefficient de corrélation	,543**	,581**	1,000	,361**	,465**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	204	204	204	204	204
x4	Coefficient de corrélation	,377**	,410**	,361**	1,000	,444**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	204	204	204	204	204
y	Coefficient de corrélation	,434**	,513**	,465**	,444**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

### Test de Mann-Whitney

#### Rangs

	sexe	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	ذكر	138	98,12	13541,00
	أنثى	66	111,65	7369,00
	Total	204		
y	ذكر	138	98,07	13534,00
	أنثى	66	111,76	7376,00
	Total	204		

#### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x	y
U de Mann-Whitney	3950,000	3943,000
W de Wilcoxon	13541,000	13534,000
Z	-1,533	-1,551
Sig. asymptotique (bilatérale)	,125	,121

a. Variable de regroupement : sexe

## الملاحق

### Test de Kruskal-Wallis

#### Rangs

	experience	N	Rang moyen :
x	سنوات 3 من أقل	51	105,88
	سنوات 6 من أقل الى 3 من	64	90,96
	سنوات 9 من أقل الى 6 من	57	121,66
	سنوات 9 من أكثر	32	86,06
	Total	204	
y	سنوات 3 من أقل	51	109,17
	سنوات 6 من أقل الى 3 من	64	108,41
	سنوات 9 من أقل الى 6 من	57	97,23
	سنوات 9 من أكثر	32	89,45
	Total	204	

#### Tests statistiques<sup>a,b</sup>

	x	y
H de Kruskal-Wallis	11,118	3,315
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,011	,346

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : experience

NPAR TESTS

/M-W= x BY experience(1 2)

/MISSING ANALYSIS.

### Test de Mann-Whitney

#### Rangs

	experience	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	سنوات 3 من أقل	51	62,93	3209,50
	سنوات 6 من أقل الى 3 من	64	54,07	3460,50
	Total	115		

#### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x
U de Mann-Whitney	1380,500
W de Wilcoxon	3460,500
Z	-1,417

## الملاحق

Sig. asymptotique (bilatérale) ,156

a. Variable de regroupement : experience

NPAR TESTS

/M-W= x BY experience(1 4)

/MISSING ANALYSIS.

### Rangs

	experience	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	سنوات 3 من أقل	51	45,15	2302,50
	سنوات 9 من أكثر	32	36,98	1183,50
	Total	83		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x
U de Mann-Whitney	655,500
W de Wilcoxon	1183,500
Z	-1,504
Sig. asymptotique (bilatérale)	,133

a. Variable de regroupement : experience

NPAR TESTS

/M-W= x BY experience(2 3)

/MISSING ANALYSIS.

### Rangs

	experience	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	سنوات 6 من أقل الى 3 من	64	52,38	3352,00
	سنوات 9 من أقل الى 6 من	57	70,68	4029,00
	Total	121		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x
U de Mann-Whitney	1272,000
W de Wilcoxon	3352,000
Z	-2,869
Sig. asymptotique (bilatérale)	,004

a. Variable de regroupement : experience

NPAR TESTS

/M-W= x BY experience(2 4)

## الملاحق

/MISSING ANALYSIS.

### Rangs

	experience	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	سنوات 6 من أقل الى 3 من	64	49,52	3169,00
	سنوات 9 من أكثر	32	46,47	1487,00
	Total	96		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x
U de Mann-Whitney	959,000
W de Wilcoxon	1487,000
Z	-,506
Sig. asymptotique (bilatérale)	,613

a. Variable de regroupement : experience

NPAR TESTS

```
/M-W= x BY experience(3 4)  
/MISSING ANALYSIS.
```

### Rangs

	experience	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	سنوات 9 من أقل الى 6 من	57	50,27	2865,50
	سنوات 9 من أكثر	32	35,61	1139,50
	Total	89		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x
U de Mann-Whitney	611,500
W de Wilcoxon	1139,500
Z	-2,572
Sig. asymptotique (bilatérale)	,010

a. Variable de regroupement : experience

### Test de Kruskal-Wallis

NPAR TESTS

```
/K-W=x y BY niveau_educ(1 4)  
/MISSING ANALYSIS.
```

## الملاحق

### Rangs

	niveau_educ	N	Rang moyen :
x	متوسط	1	34,00
	ثانوي	18	84,11
	جامعي	166	103,91
	عليا دراسات	19	111,24
	Total	204	
y	متوسط	1	58,00
	ثانوي	18	79,83
	جامعي	166	103,46
	عليا دراسات	19	117,92
	Total	204	

### Tests statistiques<sup>a,b</sup>

	x	y
H de Kruskal-Wallis	3,610	4,572
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,307	,206

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : niveau\_educ

NPAR TESTS

```
/K-W=x y BY fonction(1 5)
/MISSING ANALYSIS.
```

### Rangs

	fonction	N	Rang moyen :
x	عام مدير	14	116,36
	المدير نائب	26	89,54
	قسم رئيس	67	99,18
	مصلحة رئيس	97	106,27
	Total	204	
y	عام مدير	14	130,14
	المدير نائب	26	105,21
	قسم رئيس	67	91,32
	مصلحة رئيس	97	105,51
	Total	204	

## الملاحق

### Tests statistiques<sup>a,b</sup>

	x	y
H de Kruskal-Wallis	2,637	5,790
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,451	,122

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : fonction

### Test de Mann-Whitney

NPAR TESTS

```
/M-W= x y BY propriete(1 2)
/MISSING ANALYSIS.
```

#### Rangs

	propriete	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	عامة	61	138,19	8429,50
	خاصة	143	87,28	12480,50
	Total	204		
y	عامة	61	129,01	7869,50
	خاصة	143	91,19	13040,50
	Total	204		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x	y
U de Mann-Whitney	2184,500	2744,500
W de Wilcoxon	12480,500	13040,500
Z	-5,645	-4,193
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Variable de regroupement : propriete

NPAR TESTS

```
/M-W= x y BY classement(1 2)
/MISSING ANALYSIS.
```

#### Rangs

	classement	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	4 نجوم	138	84,36	11642,00
	5 نجوم	66	140,42	9268,00



## الملاحق

	Total	204		
y	4 نجوم	138	92,18	12721,00
	5 نجوم	66	124,08	8189,00
	Total	204		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

	x	y
U de Mann-Whitney	2051,000	3130,000
W de Wilcoxon	11642,000	12721,000
Z	-6,351	-3,614
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Variable de regroupement : classement