

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مختبر تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الشعبية: العلوم التجارية

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاختصاص: تسويق فندقي وسياحي

من إعداد:

كريمة العقون

عنوان

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

أمام جنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 16 فيفري 2026

الاسم واللقب	الروتبة	الإسم واللقب
السيد: ناصر بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
السيدة: سليمية طابيبة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
السيد: السبيقي جربي	أستاذ التعليم العالي	متحثنا
السيدة: خديجة عزوزي	أستاذ محاضر أ	متحثنا
السيدة: حنان برحم	أستاذ التعليم العالي	متحثنا
السيد: منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	متحثنا

السنة الجامعية: 2024-2025

الله اعلم

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 دائماً وأبداً.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضلة والمشرفة على هذه الأطروحة الأستاذة الدكتورة "طبيبية سلieme" ، 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 أدعوه الله عز وجل أن يجازيها عني خير الجزاء على صدق التوجيه وإخلاص العطاء.

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

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

كما لا يفوتي أنأشكر "مخبر تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري" ، على كل الدعم، وكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

الإهداء

قال الله تعالى : ﴿وَاحْفِظْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَنِي صَغِيرًا﴾ صدق الله العظيم

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

إلى أمي غالطي، نبع الحنا والعطاء، إلى من كان دعائهما سر نجاحي، إلى السند الذي أتكى عليه كلما أثقلتني أعباء الحياة، دمت لي عمراً، وعطاءً ورضا 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 أخوئي الغاليين، سندي وقوتي "فاتح وحمدي"، وزوجاتهم، وأبنائهم الأعزاء.

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

إلى زملاء مشوري الباحثي في مرحلة الدكتوراه، رفقاء السهر والثابرة، "سناء، حمزة ويسرى".

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

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

كريمة

الملخص :

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، وفقاً لوجهة نظر المديرين.

لتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم اجراء دراسة ميدانية، من خلال الاستعانة باستمارة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعها على جميع المديرين في الفنادق عينة الدراسة والبالغ عددهم 26 فندقاً 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 أيضاً أن فهم السوق يعتبر العنصر الأكثر حسماً في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق، يليه ذكاء المنتج (الخدمة)، فذكاء المنافسين، وأخيراً فهم الزبون، لكن بدرجات اختلاف متقاربة جداً، 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 الإلام 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 الملحق
أ - ص	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الفندقية
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	المبحث الثاني: مدخل إلى الذكاء التسويقي
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 كوتار (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 للبراعة التسويقية	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: مدخل عام للبراعة التسويقية
64	المطلب الأول: مفهوم البراعة التسويقية
71	المطلب الثاني: نشأة البراعة التسويقية
74	المطلب الثالث: أهمية البراعة التسويقية
77	المطلب الرابع: إطار مقارن بين مفهوم البراعة التسويقية وبعض المفاهيم الأخرى
79	المبحث الثاني: أساسيات البراعة التسويقية
79	المطلب الأول: أهداف البراعة التسويقية
80	المطلب الثاني: أنواع البراعة التسويقية
89	المطلب الثالث: مصادر البراعة التسويقية
94	المطلب الرابع: مستويات البراعة التسويقية
96	المبحث الثالث: فعالية البراعة 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 و مجالها
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 الاستماراة ووصفها
137	المطلب الثاني: توزيع الاستماراة
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 تتنمي 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:

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

قائمة الجداول

148	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً 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 وفقاً لتصنيف الفندق	(16-3)
153	اختبار التوزيع الطبيعي	(17-3)
154	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم الزيون	(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 الفندقيّة	(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:

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

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

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

مقدمة عامة

الطبعة الأولى

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 الزائرين وتحفيز الطلب، مما يساهم في تعزيز مداخل هذه الصناعة وتشريع حركتها. ومن الملاحظ أن قطاع الفنادق شهد تطويراً ملحوظاً منذ نشأته، مدفوعاً باحتمام المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، ويطلب 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 الزائرين والتي فرضت تحديات غير مسبوقة على المؤسسات الفندقية.

وفي ظل هذه التحديات والتغيرات المتسارعة، أصبح تبني أنظمة معلومات وتقنيات حديثة تمكن المؤسسات من فهم هذه المتغيرات بعمق، ودعم قراراتها التسويقية على أساس 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 التناقض في الحصر الحالي هو أساساً تناقض معرفي. فالمعلومات الدقيقة والشاملة حول الأسواق، الزائرين والمنافسين وخدماتهم، يتيح للمؤسسات التعرف على التوجهات الناشئة وتقييم احتياجات الأسواق.

ومن هنا يبرز الذكاء التسويقي كأحد المكونات الرئيسية 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 لمساعدتها في تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال قدرته على جمع البيانات والمعلومات اليومية السياقية التي يحتاجها متذوقي القرارات وتحليلها بفعالية، بما يمكّن المؤسسات من تقييم الأسواق وتحديد الفرص التسويقية واستغلالها إضافة لتقديري 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. ويتجلّى 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، ترکز 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 بالشـرقـ الجزائـريـ.

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 الخامسة والتحرك بفعالية نحو تحقيق أهدافها، وهو ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الذكاء التسويقي كاستراتيجيات فعالة تمكن المؤسسات الفندقية التكيف مع هذه التغيرات وتتوفر لها قدر عال من البراعة التسويقية.

هذه البراعة ترتكز على الاستغلال الأمثل للمعلومات الالزمة عن البيئة التسويقية من أجل استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الموارد الحالية بكفاءة، وفي نفس الوقت التكيف والاستجابة مع التغيرات المتسرعة 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 بالشـرق الجزائري من وجهة نظر المسـيرين؟
الأسئلة الفرعـية:

1. ما هو مستوى الذكاء التسويقي في الفنادق المصنفة قـيد الـدراسة؟
2. ما هو مستوى البراعة التسويقية في الفنادق المصنفة قـيد الـدراسة؟
3. هل تـوجـد عـلـاقـة تـأـثـير بـيـن الذـكـاء التـسـويـقي وـتـحـقـيق البرـاعـة التـسـويـقـية في الفـنـادـق المـصـنـفـة ذاتـ الأربعـ والـخـمـسـ نـجـومـ بالـشـرقـ الـجـزـائـريـ؟
4. هل تـوجـد فـروـقـاتـ جـوـهـرـيـةـ لـتأـثـيرـ الذـكـاءـ التـسـويـقيـ فيـ تـحـقـيقـ البرـاعـةـ التـسـويـقـيةـ فيـ الفـنـادـقـ المـصـنـفـةـ بالـشـرقـ الـجـزـائـريـ تعـزـىـ لـلـمـتـغـيرـاتـ الشـخـصـيـةـ وـالـوـظـيـفـيـةـ الـخـاصـةـ بـمـسـيرـيـ الفـنـادـقـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ دـلـالـةـ ($\geq \alpha$)؟

فرضيات الـدـرـاسـةـ:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الـدـرـاسـةـ سابـقـةـ الذـكـرـ طـرـحـ فـرـضـيـتـيـنـ رـئـيـسـيـتـيـنـ، تـخـصـ الـأـلـوـىـ فـيـ الـكـشـفـ عـنـ طـبـيـعـةـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الذـكـاءـ التـسـويـقيـ فـيـ تـحـقـيقـ البرـاعـةـ التـسـويـقـيةـ لـلـمـؤـسـسـاتـ الـفـنـادـقـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ، فـيـ حـينـ تـرـكـرـ الـثـانـيـةـ عـلـىـ الـكـشـفـ عـنـ أـيـةـ فـرـوـقـ فـيـ إـجـابـاتـ الـأـفـرـادـ حـولـ الـمـتـغـيرـيـنـ (ـذـكـاءـ التـسـويـقيـ،ـ البرـاعـةـ التـسـويـقـيةـ)ـ تـعـزـىـ لـلـمـتـغـيرـاتـ الشـخـصـيـةـ وـالـوـظـيـفـيـةـ لـدـيـهـمـ.

► الفـرـضـيـةـ الرـئـيـسـيـةـ الـأـلـوـىـ

يـوجـدـ أـثـرـ لـلـذـكـاءـ التـسـويـقيـ فـيـ تـحـقـيقـ البرـاعـةـ التـسـويـقـيةـ لـلـفـنـادـقـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ دـلـالـةـ ($\leq \alpha$)ـ مـنـ وـجـهـةـ نـظـرـ مـسـيرـيـنـ.

الـفـرـضـيـاتـ الفـرـعـيـةـ:

إنـ اـخـتـيـارـ صـحـةـ الـفـرـضـيـةـ الرـئـيـسـيـةـ الـأـلـوـىـ،ـ يـقـضـيـ اـخـتـيـارـ صـحـةـ الـفـرـضـيـاتـ الـفـرـعـيـةـ الـمـنـبـقـةـ عـنـهـاـ،ـ وـالـتـيـ كـانـتـ كـمـاـ يـلـيـ:

1. يـوجـدـ أـثـرـ ذـوـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ لـبـعـدـ فـهـمـ الـزـبـونـ فـيـ تـحـقـيقـ البرـاعـةـ التـسـويـقـيةـ لـلـفـنـادـقـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ دـلـالـةـ ($\leq \alpha$)ـ مـنـ وـجـهـةـ نـظـرـ مـسـيرـيـنـ؛

مقدمة عامة

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

7. لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية تعزى لمتغير تصنيف الفندق، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

دأفع 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 تسيير فندي وسياحي، مما يعزز من قدرتها على التعمق في الجوانب العلمية والتطبيقية ذات الصلة، ويساهم في توظيف خلفيتها المعرفية لخدمة أهداف الدراسة؛
- باعتبار المؤسسات الفندقية تتنمي إلى قطاع حيوي يشهد تنافساً متزايداً ومتطلبات متعددة فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة ومردودة الأداء في السوق السياحية، مما يستدعي تبني أساليب تسويقية حديثة تساعدها على مواكبة التطورات السياحية على المستويين المحلي والدولي؛
- تسلط الضوء على موضوع حديث قليل التناول في الدراسات الجزائرية، رغم ما يشهده من اهتمام متزايد في الأدبيات العالمية. وتنظر التحولات المتتسارعة 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 ومجاًلاً خصباً للإثراء العلمي؛
- الرغبة في توضيح مفهومي الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، وإزالةاللبس المفاهيمي المرتبط بهما، نظراً لحداثهما وتعدد وجهات النظر حولهما في الأدبيات المعاصرة؛
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بالذكاء التسويقي باعتباره أحد المقاربات الحديثة التي تمكّن المؤسسات من جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء والمنافسين، مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على معطيات دقيقة؛

مقدمة عامة

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

أهمية الدراسة:

تبعد أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيرها الرئيسيين المتمثلين في الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، وللذان 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. فضلاً عن مجموعة النقاط الأخرى والمتمثلة في:

- تجلّي الأهمية النظرية للدراسة في تقديم إطار مفاهيمي لمتغيراتها وأبعادها، بما يثري الأدبيات العلمية ذات الصلة، ويضيف إسهاماً معرفياً 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 بالشّرق 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 تُبني 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 الأربع في الفنادق قيد الدراسة؛
- تقييم مستوى البراعة التسويقية في الفنادق قيد الدراسة؛
- اختبار أثر الذكاء التسويقي بأبعاده الأربع 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:** اقتصرت عينة الدراسة على المسيرين في المؤسسات الفندقية الذين لهم علاقة مباشرة باتخاذ القرارات، ويملكون 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"، وتقيمها لتمكن من تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة أقان يوسف حجي، خيري علي أوسو، دلدار حيدر 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 بولитеكnic 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، اضافة 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 رأية 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 والعمل.

3. دراسة كاوه محمد روستم، كاوه محمد فرج قرداعي (2023)، بعنوان: "نظام الذكاء التسويقي ودوره في تعزيز الفرص التسويقية: دراسة استطلاعية في مصنع گاسن للاسمنت في محافظة السليمانية". هو عبارة عن مقال منشور في "مجلة جامعة كارميان Garmian بالعراق، المجلد 9، العدد 4"، جاءت لتبيّن الدور الذي يلعبه نظام الذكاء التسويقي كأداة يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص المتاحة لمؤسسات الأعمال من خلال دراسة حالة ميدانية في مصنع گاسن 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: "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".

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، مماثلة 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 يسهم في تحقيق التميز التسويقي على المدى الطويل. وطبقت 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 إدراكاً عالياً لمتغيرات البحث، ويتجلى ذلك من خلال امتلاكها لتجهيزات طبية متقدمة 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 الهيكيلية) في 27 شركة للأنترنت 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 الاستمارات 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 معملي وإيجابي للذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران. كما بينت نتائج الدراسة أن البراعة التسويقية تؤثر بشكل معملي وإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن البراعة التسويقية تلعب دوراً معدلاً في زيادة أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية في شركة مصر للطيران.

8. دراسة **الذبهاوي 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 أجل 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 20 و 20.amos.

خلصت الدراسة لوجود علاقة تأثير ضد دلالة معمليه ايجابيه لوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في بهجه الزبون ومن بين التوصيات ذكر زيادة اهتمام اداره المعمل قيد الدراسة في اللوجستيات المرتدة لما لها من دور بارز في التأثير على زيادة ربيه المعمل وتقديم منتجات جديده تستهدف استدامه بهجه 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 كوردستان -"

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

مقدمة عامة

في تبني المصادر المبحوثة فيها لسلوكيات التسويق الريادي. وتبنت أربع أبعاد للذكاء التسويقي حسب نموذج كرولي. وكانت عينة الدراسة تتكون من 86 مفردة من 24 مصرف في مدينة 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 Marketing " (2023) Sanaa Jasim Mohammed, Dejla Jasim Mohammed 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 الأربع 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 و Amos.v.20.

خلصت الدراسة إلى أن شركة آسيا سيل تستخدم نظاماً متكاملاً 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, The Role of Marketing Ambidexterity in " (2023) Firas Farhan Jed 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 للادارة المعاصرة وتكنولوجيا المعلومات" (IJCMT) بماليزيا، 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 وتأثير 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، أثيوبية" 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 مدير فروع بنوك مثل أوаш، 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 إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً 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 للزيون، لعينة من متذمّن 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 (Smart PLS) و(SPSS V.25).

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 ومتعددة الحجم في مقاطعة قوانغدونغ.

خلصت الدراسة إلى أن تحقيق البراعة التسويقية يتطلب توازناً بين التسويق الاستغاثي والاستكشافي وان 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 Freihat (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، والمرؤنة التسويقية) في تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات في الأردن. تم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على عينة مختارة مكونة من 42 فرداً من مديرى 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، والمرؤنة التسويقية) على تحسين الأداء التسويقي في مؤسسات الاتصال محل الدراسة، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن هذا التأثير يرتبط بمستوى عالٍ من التزام المؤسسات بأبعاد البراعة التسويقية، مما انعكس إيجابياً على الأداء التسويقي.

مقدمة عامة

7. دراسة **An Investigation of Marketing** (2018)، بعنوان: **Ekaterine Nadareishvili 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 تعزيز 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 منتظمة في فهم الظاهرة من وجهة نظر مديرى التسويق ومديرى المبيعات في شركتين تعلن في قطاع صناعة الملابس في جورجيا.

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

8. دراسة **YU XIAO** (2016)، بعنوان: **"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 ببقاءهم ونموهم ونجاحهم في كوازولو ناتال، جنوب إفريقيا، من أجل مساعدة رواد الأعمال الصينيين في جعل استثماراتهم أكثر نجاحاً، وكانت عينة الدراسة مكونة من 120 مفردة، من أصحاب الأعمال والمديرين والمسؤولين التنفيذيين للتسويق وكبار الموظفين، بالأأخذ بعين الاعتبار الابعاد التالية لتقدير 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 جداً. وكان مدى وعي عينة الدراسة بالذكاء التسويقي منخفضاً إلى حد ما.

ثالثاً: 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 وبالخصوص 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 استماراة 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 توجهاً منهجياً مشتركاً 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 الزماني والمكاني للدراسة والذي يختلف عن الدراسات السابقة؛
- نرى أن الدراسة الحالية تتفاوت مع دراسة يوسفينا رزق سليمان حنا (2022) من حيث اهتمامهما بالذكاء التسويقي كمتغير مستقل، ولكن اختلفت في متغير البراعة التسويقية والتي اعتبرته متغيراً معدلاً 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؛

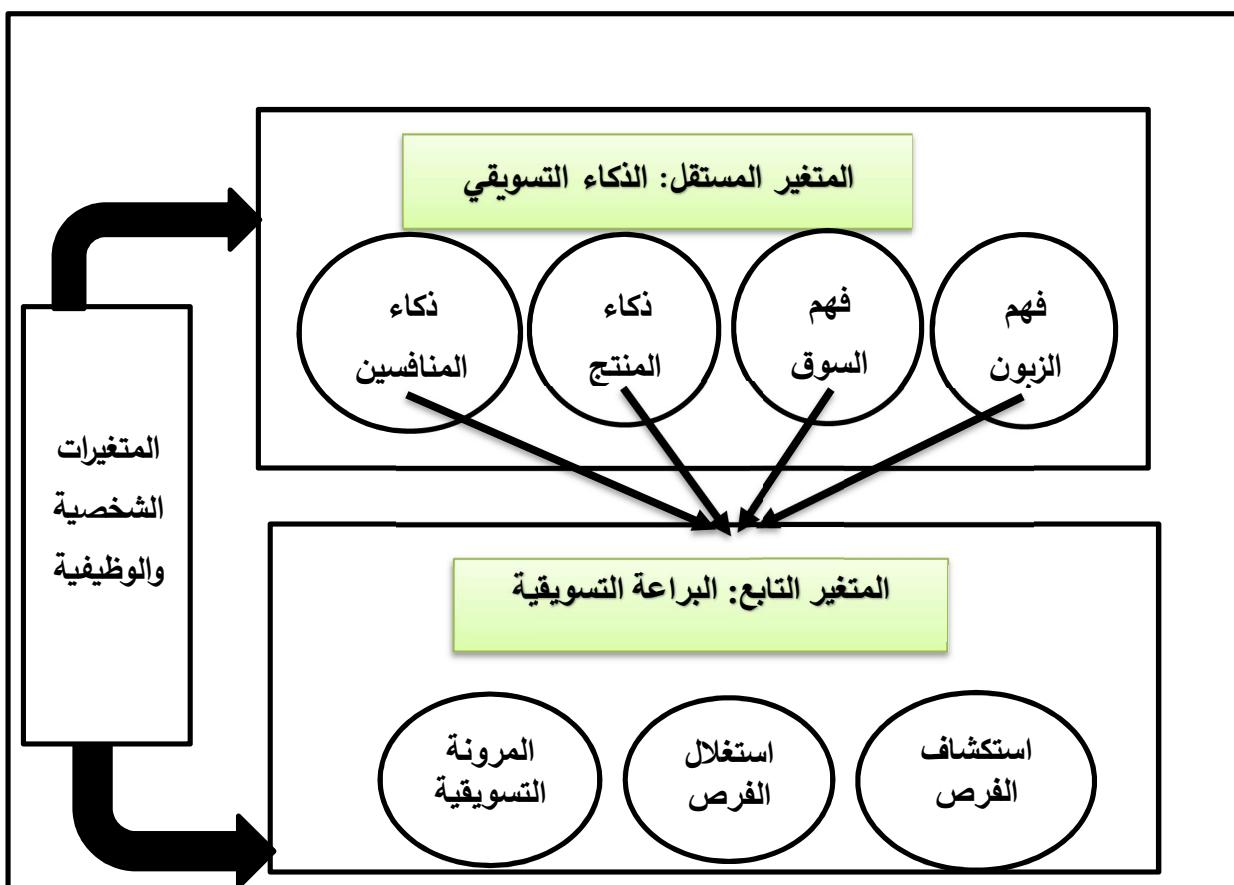
وعليه من خلال عرض الدراسات السابقة مع التركيز على أهدافها وأهم النتائج التي توصلت لها وتحليلها والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، توصلنا إلى أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثة عربية أو أجنبية تناولت أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، كما أنه لا توجد دراسات بهذا الصدد جرت في الفترة الزمنية 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.

نموذج الدراسة:

وفقاً لإشكالية وفرضيات الدراسة تم بناء نموذج فرضي للدراسة، والشكل رقم 1 يبيّن ذلك:

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

الشكل 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واثبات 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، ادرج تحته أربع مباحث، المبحث الأول ضمن 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 البحث الثالث فتناول فعالية البراعة التسويقية، أما المبحث الرابع فتم تخصيصه لعرض أبعاد البراعة التسويقية.

وقد جاء الفصل الثالث من أجل إثراء ما تم تقديمها في الفصلين النظريين، من خلال القيام بدراسة استقصائية على عينة من المسيرين بفنادق من فئة الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري، وقد تضمن أربع مباحث وزعت كالآتي، تناول المبحث الأول مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مجال 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 بوعريريج. 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، والمتمثلة في الإطارات المسيرة داخل الفنادق (كالمدراء، ونوابهم، ومدراء الأقسام والمصالح)، خاصة في بعض الفنادق التي كان التواصل مع إدارتها وتنسيق العمل معها معقداً وغير سلس.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للذكاء التسويقي في
المؤسسات الفندقية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

تمهيد:

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

في السياق الفندقي، يعتبر الذكاء التسويقي أداة فعالة في تحديد الفرص السوقية الجديدة والتكيف مع التغيرات الديناميكية في سوق الضيافة، حيث يساعد المؤسسات الفندقية على فهم تقضيات عملائها وتوقعاتهم، مما يتيح تصميم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم وتعزز رضاهem. كما يُسهم في مراقبة أداء المنافسين واستراتيجياتهم، مما يمكن المؤسسات الفندقية من تطوير خطط تسويقية مبتكرة ومتكاملة، تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة ولاء العملاء، وبالتالي تحقيق نمو مستدام في سوق تنافسية يتسم بالتغيير. وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا الفصل للتع摸ق 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 الفندقيّة

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الفندقيّة

تُعدّ المؤسسات الفندقيّة من الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية الاجتماعيّة، فهي تشكّل عنصراً محورياً في تطوير قطاع السياحة. تتجلى أهميّة هذه المؤسسات في دورها الفاعل في توفير النّقد الأجنبي اللازم لدعم العمليات التّنمويّة، فضلاً عن دورها في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز الاستثمارات في العديد من المجالات المرتّبة بصناعة السياحة.

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

المطلب الأول: ماهيّة المؤسسات الفندقيّة

تعتبر المؤسسات الفندقيّة العنصر الأول الذي يبحث عنه السائح عند التخطيط لرحلته، حيث توفر الإقامة والخدمات الأساسية التي تمكّنه من الاستمتاع بتجربته السياحية. كما تعكس جودة وتطور هذه المؤسسات مدى تقدّم الدول، إذ يُعد القطاع الفندقي مؤشراً على التنمية السياحية والاقتصادية فيها. وفي هذا السياق سنتعمّق أكثر في مفهوم المؤسسات الفندقيّة وأهميّتها وخصائصها.

1. مفهوم المؤسسات الفندقيّة

1.1 الفندق لغة:

إنّ كلمة الفندق لا يوجد لها أصل أو مصدر في اللغة العربيّة، ولكن ما جاء في المصادر القديمة أن لفظ فندق لها العدّيد من التّعاريف التي اعطيت لفظ فندق لها، نذكر منها كلمة الفندق في اللغة العربيّة (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 والمدائن. والفندق هو (النزل الذي يهياً لإقامة المسافرين بالأجر والجمع فنادق)، كما جاء الفندق بمعنى

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

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

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

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

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

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

2.1 تعريف الفندق:

حسب قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary, 2025)، فإن الفندق هو مبني 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 ". (الصيري، 2007، صفحة 14)

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

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).

تأسييا لما سبق، نقدم بعض من اسهامات الكتاب والباحثين حول تعريف المؤسسات الفندقية كما هو مبين في الجدول المولاي:

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

التعريف	الباحث/السنة	الرقم
هو المكان الذي يلجا إليه المسافر، من أجل الراحة من عناء السفر، أو المتعة، أو التسلية، لفترة محددة مقابل سعر محدد.	(سرحان، 2011، صفحة 33)	1
هي مؤسسة إدارية تتميز بخصائص اقتصادية واجتماعية، تقدم خدمات الإيواء والأكل والشراب والترفيه وفقاً للقوانين المحلية والدولية، مقابل أجر محدد لنزيل معين ضمن مبني مخصص لهذا الغرض.	(بوديسة، 2015، صفحة 56)	2
هي نزل يقدم فيه الطعام والخدمة والمأوى لنزيل لمدة معينة مقابل أجر.	(يوسف، 2016، صفحة 15)	3
هي مرفق يحصل فيه السائح (المقيم)، الضيف، أو النزيل، أو العميل على مختلف الخدمات الفندقية لفترة محددة من الزمن نظير أجر متقد على مسبقاً.	(مرابطي، 2017، صفحة 66)	4
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.	(دحمان، 2023، صفحة 45)	5
هي منشآت تجارية تقدم خدمات الإقامة والضيافة للنزلاء مقابل سعر معين، وتحتاج هذه المؤسسات فيما بينها من حيث الحجم، والمستوى، والخدمات المتوفرة.	(عمران و رقاد ، 2024، صفحة 293)	6

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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 ول فترة زمنية معينة. تتميز هذه المؤسسات بتنظيم إداري يهدف لتوفير الراحة للمقيمين حسب معايير محلية وعالمية.

2. أهمية المؤسسات الفندقية:

يعتبر النشاط الفندقي جزءاً فرعياً 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 أعداداً 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 سريراً، مما رفع إجمالي عدد المؤسسات الفندقية إلى 1683 مؤسسة مع قدرة استيعابية إجمالية بلغت 151,052 سريراً. كما تم توفير 1,159,264 فرصة عمل في عام 2023 (موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، 2025).

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

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

- تعزيز التوسيع السياحي وتحسين خدماتها بفضل الإنفاق السياحي؛
- تشجيع الاستثمار في المشاريع الفندقية، مما يساهم في جذب رؤوس الأموال لتنفيذ خطط التنمية؛
- دعم الصناعات المتنوعة المرتبطة مباشرةً أو غير مباشرةً 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 وابتکار خدمات وأنشطة جديدة وتطوير خدمات تتناسب مع احتياجات وتقضيات السياح.

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

1.2 تمثل الأهمية الاقتصادية في:

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

2.2 تمثل الأهمية البيئية في:

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

3.2 تمثل 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 (شموط، 2016، صفحة 75):

- التعريف بتراث المنطقة من خلال السلع التذكارية؛
- السعي الجاد للموظفين في عكس الثقافية عن بلددهم؛
- الاهتمام بالوعي الثقافي للتراث العثماني 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 بلاد الشرق القديم، حيث سادت تقاليد الضيافة المجانية كجزء من الثقافة السائدة. وربما كان هذا الانتشار الواسع للضيافة المجانية أحد العوامل التي أُخْرَت نشوء الفنادق في تلك المناطق، نظراً لاشتهر سكانها بكرم الضيافة (أبو رحمة وآخرون، 2014، صفحة 20). ويمكن تصنيف تطور صناعة الفنادق عبر العصور التاريخية على النحو التالي: (maktaba.com، 2025، صفحة 56، 57)

1.3 الفنقة 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 لـإيواء المسافرين، بينما يُقدم الطعام والشراب بواسطة رب الأسرة وعائلته؛ واستمر هذا النمط لمئات السنين.

2.3 الفنقة 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 يُسمى "Inn" ، وكان مخصصاً للنبلاء، بينما النوع الآخر يُسمى "Tavern" ، وكان أقل مستوى من الأول. وفي فرنسا، كان هناك نوعان أيضاً؛ الأول يُسمى "Cabarets" للنبلاء والأرستقراطيين، أما النوع الثاني فيُسمى "Hotelleries" وكان مخصصاً للعامة وأقل مستوى.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقيّة

3.3 الفنادق في العصور الحديثة:

ثم ظهر مصطلح "Hostel" بعد احتلال نورماندي، في حين ظهر مصطلح "Hotel" أو فندق بعد 80 عاماً. 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 الفندقيّة، مثل السلالس الفندقيّة وفنادق الطرق السريعة، وغيرها من المنشآت الفندقيّة التي ظهرت في العصر الحديث.

لقد تطورت المؤسسات الفندقيّة 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 العسكريّة، والحروب، والأزمات السياسيّة بين الدول مع بعضها يؤثر سلباً على الحركة السياحية ومن ثم نسبة النشاط الفندقي؛
- حساسية النشاط الفندقي للظروف الاقتصاديّة في الدول المصدرة للسائحين والتي قد تؤثر على القوة الشرائية للعملة المحليّة للسائح؛
- يقاس نجاح الفندق بمستوى الخدمات المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضاء العملاء لخدمات الفنادق؛
- يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الصناعة الفندقيّة، حيث إن الخدمة الفندقيّة تتم من خلال التعامل المباشر بين النزلاء والعاملين بالفندق؛
- تنوع الخدمات الفندقيّة المقدمة داخل الفندق تتطلب التسويق 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 دوراً حيوياً في القطاع السياحي والاقتصادي، حيث تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تلبي احتياجات مختلف الأطراف المعنية. وتتعدد أنواع هذه المؤسسات وفقاً لحجمها، طبيعة خدماتها، والفئة المستهدفة، مما يؤثر على استراتيجياتها التشغيلية وأهدافها العامة. وتقسياً لما سبق، سنقوم بعرض كل من أهداف وأنواع المؤسسات الفندقية.

1. أهداف المؤسسات الفندقية:

تشتت أهداف الفنادق إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تختلف من فندق لآخر وفقاً لطبيعته وحجمه، إلا أن هناك أهدافاً 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 نظراً 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، تتنوع 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 (عبدالسميع، 2006، الصفحات 287-292) بتصرف:

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 للبساليونات أو الشقق المفروشة.

2.2 فنادق العبور (الترانزيت): تتوارد 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 الازمة ثم تفككها 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). تتنقل 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، وتتوفر 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 والتلليك والعلاج الكهربائي، إلى جانب وسائل ترفيهية لمنح النزلاء تجربة إقامة مريحة.

7.2 الفنادق السياحية: من أكثر أنواع الفنادق انتشاراً، وتقع في المدن الكبيرة والصغيرة، وتتميز بأسعار إقامة مناسبة للسائحين. بعضها يأخذ شكل المويلاط (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، وتتوفر وسائل ترفيهية مثل الملاهي وصالات الانتظار، كما تستفيد من الموارد الطبيعية في موقعها مثل البحيرات والمياه المعدنية وتوجد كذلك وسائل الإقامة غير التقليدية والتي يمكن تقسيمها كما يلي: (عبد السميع، 2006، الصفحات 287-292)

9.2 القرى السياحية: تعرف أيضًا باسم قرى الإجازات (Holiday Villages)، وتنشر في دول مثل إسبانيا واليونان وسويسرا وفرنسا. تتميز باستيعاب أعداد كبيرة من النزلاء (أكثر من 600 غرفة أو شاليه)، وانخفاض تكاليف الإنشاء، نظراً لاعتمادها على البيئة المحلية، كما تتميز أيضاً سرعة البناء مقارنة بالفنادق التقليدية. توفير خدمات سياحية متنوعة مثل الترفيه والرياضة والإعاقة، حيث تُقام القرى السياحية غالباً على شواطئ البحار أو في المناطق الصحراوية والجلدية ذات الطبيعة الساحرة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

10.2 بيوت الشباب: تُخصص هذه البيوت لإقامة الشباب من الجنسين، وتأدار 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 البحريّة، كما تُزود بالمرافق الأساسية مثل المياه، الكهرباء، والخدمات الطبية، وتعتبر خياراً شائعاً بين محبي المغامرات والطبيعة. تتتنوع أنواع الفنادق ووسائل الإقامة تبعاً لاحتياجات المسافرين المختلفة، سواء كانت للإقامة الطويلة، الترفيه، العلاج، أو التخييم. ويعتمد اختيار النزلاء على الميزانية، الموقع، والغرض من السفر، مما يجعل صناعة الفنادق قطاعاً متطلعاً 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 مبني رئيسي أو ضمن هياكل منفصلة. قد تشمل خدمات إضافية مثل الإطعام والتنشيط، وتصنف 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 شققاً، شاليهات، أو بنغالوهات. توفر هذه المؤسسات خدمات متنوعة تشمل الإطعام، الترفيه، الأنشطة الرياضية، والتنسية.

- **شقق الفنادق أو الإقامات الفندقية:** تتتألف من وحدات إيواء مستقلة على شكل شقق مجهزة بمطابخ، وقد توفر أيضاً خدمات الإطعام والترفيه، مما يجعلها مناسبة للإقامة الطويلة.

- **الموتيلات أو قرى 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 مهيئة، مغلقة، ومحروسة، توفر أماكن إقامة على شكل شاليهات، بنغلوهات، أو مناطق مخصصة للتخيم. تشمل تجهيزات أساسية لضمان راحة النزلاء، وقد توفر أيضًا مرافق صحية وخدمات إطعام جماعي.

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الفندقية

تلعب المؤسسات الفندقية دوراً محورياً في القطاع السياحي، مما يجعل تصنيفها أمراً ضرورياً لتنظيم خدماتها وتحديد جودتها. وتتنوع تصنيفات الفنادق وفقاً لعدة معايير، من أبرزها معيار الملكية الذي يحدد الجهة المالكة للفندق و يؤثر 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 وفقاً لمعايير 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. غالباً ما تكون صغيرة بعدد محدود من الغرف، وتقدم خدمات محدودة نظراً لقلة رأس المال المستثمر، مما يجعلها موجهة لفئة معينة من محدودي الإنفاق.

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

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

1.4 الفنادق الحكومية: تدرج 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 شيوعاً، حيث يتراوح بين نجمة واحدة وخمس نجوم، وفقاً 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 راقي من الخدمات مع التركيز على راحة النزلاء، كما تضم على خيارات متعددة للغرف، بما فيها الأجنحة الفندقية، وتتوفر مرافق متنوعة مثل حمامات السباحة، صالة رياضية، مطاعم فاخرة، ومرافق تجارية، وتكون خدمة الغرف متوافرة 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 لتناسب احتياجات النزلاء، وتضم مطعماً، 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 مقبولاً 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 يشارك النزلاء في الحمامات والمرافق العامة، وغالباً لا تحتوي على مطاعم أو مقاهٍ، ولكن قد تتوفر آلات بيع ذاتية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

يسهم 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 الفنادق، 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. يتراوḥ 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 آخر، تكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، والنتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك. كما تعرف على أنها مجموعة الأعمال التي تؤمن للضيوف 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 الملموسة، 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 لشباع رغبات وحاجات الزبون، وتقدم عموماً في مكان خاص (فندق) بحيث قد ترتبط أو لا ترتبط هذه الأنشطة أثناة 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 لزبائنها، وتشمل خدمات الإيواء، الإقامة، والإعاشة، إلى جانب المرافق الترفيهية والخدمات الداعمة، وذلك بهدف توفير تجربة إقامة مريحة ومتينة. 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 ولائهم، بما يساهم في استمرارية المؤسسات الفندقية وتميزها.

2. خصائص الخدمة الفندقية:

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

1.2 اللاملموسيّة (Intangibility): تتميز الخدمات بشكل عام بعدم إمكانية رؤيتها أو الإحساس بها قبل استخدامها أو الاستفادة منها. وهذه الخاصية تمثل تحدياً كبيراً أمام المنظمات الخدمية، حيث يتطلب 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 يشتراكان في عملية إنتاج وتسويق الخدمة. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لغرفة الفندق استقبال الزبائن قبل وصوله إليها، مما يعكس الطبيعة المتزامنة للخدمة الفندقية.

3.2 التباين (Heterogeneity): تعتمد الخدمة الفندقية بشكل كبير على موقع تقديمها والأشخاص المسؤولين عن تقديمها، مما يؤدي إلى اختلافها وفقاً للعوامل المادية المحيطة، مثل مباني الفندق، معداته، المطاعم، والصالات الرياضية. كما تتأثر بجودة 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، نظراً لأنها تُنتج وتستهلك في نفس اللحظة. عليه، فإن عدم استغلال الغرف الفندقية أو نقص الإقبال على الفندق يؤدي إلى خسائر، نظراً 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 الزبائن، 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): يتبعن على الزبون الذي يرغب في الاستفادة من الخدمات الفندقية الحضور شخصياً إلى موقع الفندق، مما يجعل عوامل الوقت والمكان ذات أهمية كبيرة في تقديم الخدمة.

7.2 سهولة التقليد (Ease of Imitation) : نظراً لخاصية الالاملموسية التي تتميز بها الخدمات الفندقية، يصبح من السهل على المنافسين تقليدتها. 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 نوردها في الجدول رقم (1-2) كما يلي (العنزي و الطائي، 2013، صفحة 32):

الجدول (1-2): مستويات الخدمة الفندقية

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

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 أنواعاً متعددة من الغرف مثل الغرفة العادي، الغرفة المزدوجة، الأجنحة العادي، والأجنحة الرئيسية. كما تتكامل مع خدمات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

الطعام والشراب، التي يمكن تقديمها في المطاعم المتعددة داخل الفندق أو من خلال خدمة الغرف. (دحمن، 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 والتسليه.

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 للضييف أو السائح، والتي تساعد في الحصول على الخدمة الجوهرية والاستفادة منها بشكل سلس ومرح. تشمل هذه الخدمات (الطائي ح.، 2001 ، صفحة 39) :

- الحجوزات المسبقة عبر الإنترن特؛
- تطبيقات الهاتف 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 الضييف داخل الفندق، مثل (العنزي و الطائي ، 2013 ، صفحة 37) :

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

هذه العوامل تساهم في تحسين مستوى الخدمة وتوفير تجربة إقامة متكاملة تلبي توقعات النزلاء، مما يعزز ولاءهم 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 متكاملاً 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 تطويره 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، باتت الزبائن أكثر وعيًا وأطلاعًا، 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 والتقوّق في بيئة تنافسية متّسارة. وتقصيلاً لما سبق سنتعمق أكثر في مفهوم الذكاء التسويقي وكذا الخصائص التي تميّزه.

1. تعريف الذكاء التسويقي:

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء التسويقي، من الضروري استعراض مفهوم الذكاء بحد ذاته. لغويًا، يشير الذكاء وفقاً لما ورد في مختار الصحاح إلى حدة القلب، بينما يعرّفه قاموس Webster بأنه القدرة على التعلم، 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 تدرس 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، استثنيت مفهوم الذكاء على مستوى الأعمال والتجارة من الذكاء العسكري، الذي يتمحور حول جمع المعلومات المتعلقة ببنقاط 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 نظراً لدوره الفاعل في هذا المجال. ويعُد William T. Kelley أول من اقترح هذا المفهوم، وذلك في عام 1965. (قادر، 2017، صفحة 76)

وفقاً 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. (وقوني و راقي، 2022، صفحة 74). إذ يعد الذكاء التسويقي وسيلة تتيح للإدارة التسويقية التواصل المنتظم والدائم مع الأحداث الحاصلة في ظروف السوق والبيئة العامة. (مكري و يحياوي، 2015، صفحة 355)

كما يُعتبر الذكاء التسويقي نظاماً لرصد وتحليل محیط 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 لاحقاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية لتعزيز الموقف 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 أيضاً وفقاً 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 ترتكز عليها عملية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق النجاح في السوق. فهو يوفر أساساً 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 ثلاثة 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 المجمعة؛
- تفعيل المعلومات: استخدام المعلومات المولدة لتطوير وتنفيذ خطط التسويق.

و سنستعرض في الجدول (1-3) مجموعة من التعريفات 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 الازمة 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، مديرى 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 25 ، 24)	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 التناقض، وضمان الريادة من خلال الحفاظ على مزايا تنافسية مستدامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

<p>هو عملية جمع المعلومات التسويقية من المصادر المتاحة، مثل بحوث التسويق، تطورات السوق، والبيئة الداخلية والخارجية، مع التتحقق من مصداقية واتساق مصادر المعلومات، وتوثيقها، واستخدامها بشكل فعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في المؤسسات.</p>	<p>(Vishnoi & Bagga, 2020, p. 1)</p>	<p>6</p>
<p>هو عملية رصد جميع الأحداث المتعلقة بنشاط المؤسسة التي تؤثر في توجهاتها المستقبلية، ثم تحويل هذه المعلومات إلى المستفيدين منها، سواء كانوا القيادة الاستراتيجية، مدير التسويق، أو غيرهم. الهدف من ذلك هو دعم عملية إعداد الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التوجه الريادي للمؤسسة.</p>	<p>(آل مراد وآخرون، 2021، صفحة 63)</p>	<p>7</p>
<p>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.</p>	<p>(الناصر، 2022، صفحة 109)</p>	<p>8</p>
<p>هو جمع البيانات وتحليلها من خلال استخدام تكنولوجيات حديثة ومتقدمة 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</p>	<p>(روستم وقرداغي، 2023، صفحة 4)</p>	<p>9</p>
<p>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 التأكيد وعدم التأكيد بكفاءة.</p>	<p>(الحاسي، 2024، صفحة 231)</p>	<p>10</p>
<p>نظام وألية، ومنهج عمل لجمع وتحليل وتقسيم معلومات مهمة ودقيقة تقدم في الوقت المناسب لمديري التسويق تمكنهم من بناء استراتيجيات تسويقية مناسبة، واتخاذ قرارات ملائمة تلبي طموح المؤسسة وتحقق أهدافها.</p>	<p>(ابراهيم رجب و محمود، 2024، صفحة 53)</p>	<p>11</p>

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 وسلوكيهم، وتصرات المنافسين، الاتجاهات السوقية التي تمنح المؤسسة الميزة الازمة للاستجابة السريعة للفرص وللتهديدات المحتملة وتساعدها على اتخاذ قرارات تسويقية فعالة.

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

- يقوم الذكاء التسويقي بدور أساسى 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 الازمة لمواجهة التهديدات المحتملة؛
- يعتبر الذكاء التسويقي من أهم أنظمة المعلومات التسويقية الحديثة، حيث يزود متخذى 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 ومنتجاتها المنافسين والتطورات التسويقية.

1.1 مصادر الذكاء التسويقي: في بيئة الأعمال المعاصرة، يحتاج المديرون إلى معلومات دقيقة وموثقة 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 والمستقبل وستتحول إلى إجراءات مستنيرة أو اتخاذ قرارات (XIAO, 2016, p. 108)، والجدول التالي بين أهم مصادر الذكاء التسويقي:

الجدول (1-4): مصادر معلومات الذكاء التسويقي

المصدر	الداخلي	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 الاعمال، 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	الموظفوون الجدد	الوكالات الخاصة

المصدر: (Vishnoi & Bagga, 2020, p. 2)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

وبحسب كل من (Fan et al., 2020, p. 93) و (Siti et al., 2020, p. 879)، ففي العصر الرقمي، يحتاج الذكاء التسويقي أيضاً إلى تحديد المعلومات الاستخباراتية، وتقديمها إلى مدير التسويق، وجمعها مع البحث البيئي، بالاستعانة الخاصة للبرمجيات، يمكن أن يتطور الذكاء التسويقي من خلال توفير المؤسسة للبرمجيات محلياً 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، ومراكل البيانات) التي غالباً ما تأتي في تقارير منفصلة. مما يضعها في بيئه 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 ان شبكات عمل الاستخبارات منذ عصور ماضية كانت تتركز 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. (وقوني* و حميدي، 2023، صفحة 121)

كانت البداية الأولى للذكاء التسويقي واعتماد تطبيقه من طرف Dr. Wialliam سنة 1961 في مؤسسة Edward 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. (أنجشاري، 2017، صفحة 33)

ومع الثورة الرقمية والمعلوماتية، ظهرت شبكة الانترنت التي سهلت عملية الحصول على البيانات المهمة واللازمة لتسهيل عمل المؤسسة في مجال تطوير المنتجات ومواجهة طلبات الزبائن المتغيرة. فقد 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. (ألتوري، 2020، صفحة 126)

بناء على ما سبق، يتبيّن أن تطور الذكاء التسويقي مرّ بعدة مراحل، وبرزت أهميته بشكل خاص منذ منتصف الثمانينيات 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 المتعددة للمعلومات. (وقنوني و رافي، 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

يعتبر الذكاء التسويقي من المعلومات الفعلية في تحديد استراتيجية اختراق السوق، وفرص السوق، وتطوير السوق، ومستوى المنافسة التنافسية. وبالتالي، يُعد الذكاء التسويقي أمراً 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 الزبائن 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، وفقاً 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 والتقييم عن البيانات. وتمثل أهميته في النقاط التالية:

- تحديد نوع المعلومات التسويقية المطلوبة وطرق جمعها، بالإضافة إلى كيفية إدارة تلك المعلومات بما يسهم 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 تسهم 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 راقي، 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

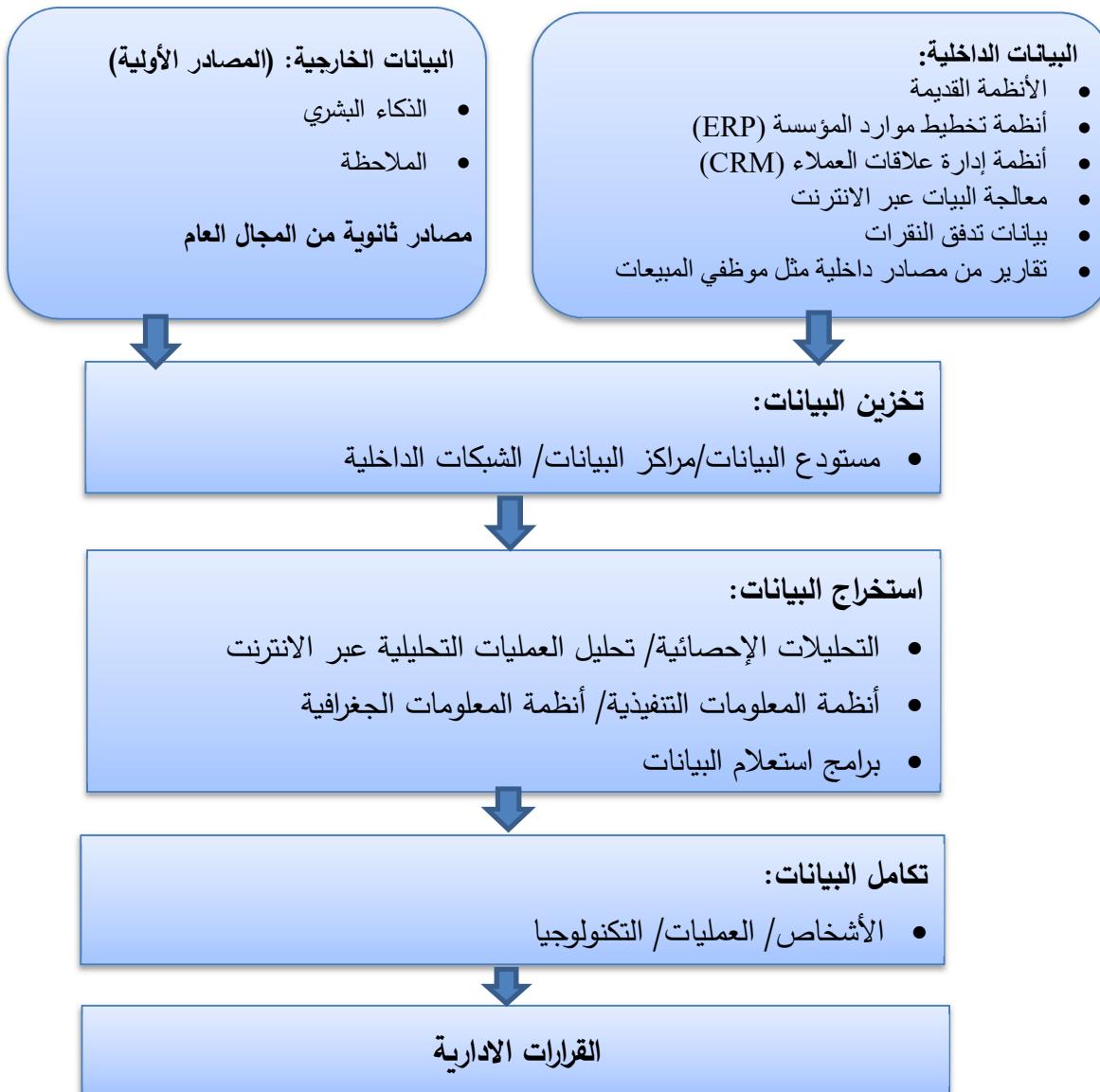
- يساعد الذكاء التسويقي في تحديد المنتجات المناسبة والملائمة للسوق، أي قنوات التوزيع الأكثر ملائمة، كيفية القيام بالترويج بشكل أفضل، وأي العمليات مناسبة أكثر للسوق.
- وللذكاء التسويقي أهمية كبيرة في المجال التنافيسي وهي (وقنوني و راقي، 2022، صفحة 80):
 - يعمل الذكاء التسويقي على تقليل الوقت المطلوب لمواجهة 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 ونقطات قوتهم التناافسية، 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؛
 - يسهم في كشف التحالفات المستقبلية أو عمليات الاندماج، ويساعد في رصد التغيرات المحتملة في القوى التناافسية 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، يُسهل فهم أفضل للذكاء التسويقي إرساء نهج أكثر استباقية لتقدير 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 و تُعالج معلومات الذكاء التسويقي من مصادر داخلية وخارجية لدعم اتخاذ القرار الإداري بمساعدة التكنولوجيا كما هو موضح في الشكل المولاي:

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 التقريب في البيانات والمعالجة التحليلية؛
- دمج البيانات لدعم اتخاذ القرار، وهو تحدي 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 راقي، 2022) أن الذكاء التسويقي يمر بأربع مراحل، والشكل المواري يوضح ذلك:

الشكل (1-2): مراحل تكوين الذكاء التسويقي



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

من الشكل رقم (1-2)، نرى أن عملية توفير معلومات ذكية لسد حاجات متizzie القرارات التسويقية تمر بأربع مراحل متعاقبة وهي: بتصرف (وقنوني و راقي، 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 لتقدير طريقة تكوين معلومات استخباراتية إضافة إلى 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 وواعياً مع مراعاة الأسبقيات والمصدر والوقت اللازم للحصول على المعلومات. كما يجب أن تكون مصادر البيانات متنوعة ومتغيرة 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 مديرى التسويق في اتخاذ القرارات التي تواجههم يومياً في مجالات مسؤولياتهم المختلفة. يمكن أن يستخدم 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 بيئه المستقبل ستتميز بشكل ملحوظ بمستويات غير مسبوقة من التنوع وثراء المعرفة والاضطراب. بل إن هذه البيئة سرعت من أهمية الذكاء التسويقي كأداة لحفظ القدرة التنافسية في بيئه سريعة التغير. (Nadareishvili, 2018, pp. 48, 49)

وفقاً 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 مدرسة تقلل من المخاطر المرتبطة بالاستثمار؛
- يساهم في فهم أعمق لاحتياجات العملاء وتقديم تجارب أفضل لهم؛
- يساعد في اختيار الأسواق الأكثر ربحية وتحديد موقع تنافسية مثلى؛
- يساهم النظام في جمع وتحليل المعلومات بسرعة وكفاءة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع.

المطلب الرابع: وسائل تحسين كفاءة الذكاء التسويقي

نظراً 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 (قیدار ، 2021، صفحة 26):

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

1. **تحسين نشاط ذكاء رجال البيع:** يتواصل رجال البيع بشكل مباشر مع المشترين 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 وأذان 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 وتحميل التقارير المنشورة عن المنافسين، فضلاً عن متابعة الصحف والمجلات التي تتعلق بنشاطات المؤسسات التنافسية.

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

- 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 سريين" 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 الإطلاع 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، والمنتديات، والمدونات التي تتيح للمستهلكين مشاركة تجاربهم، مما يمنحك المسوقين معلومات قيمة حول العملاء والمنافسين.

المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الذكاء التسويقي

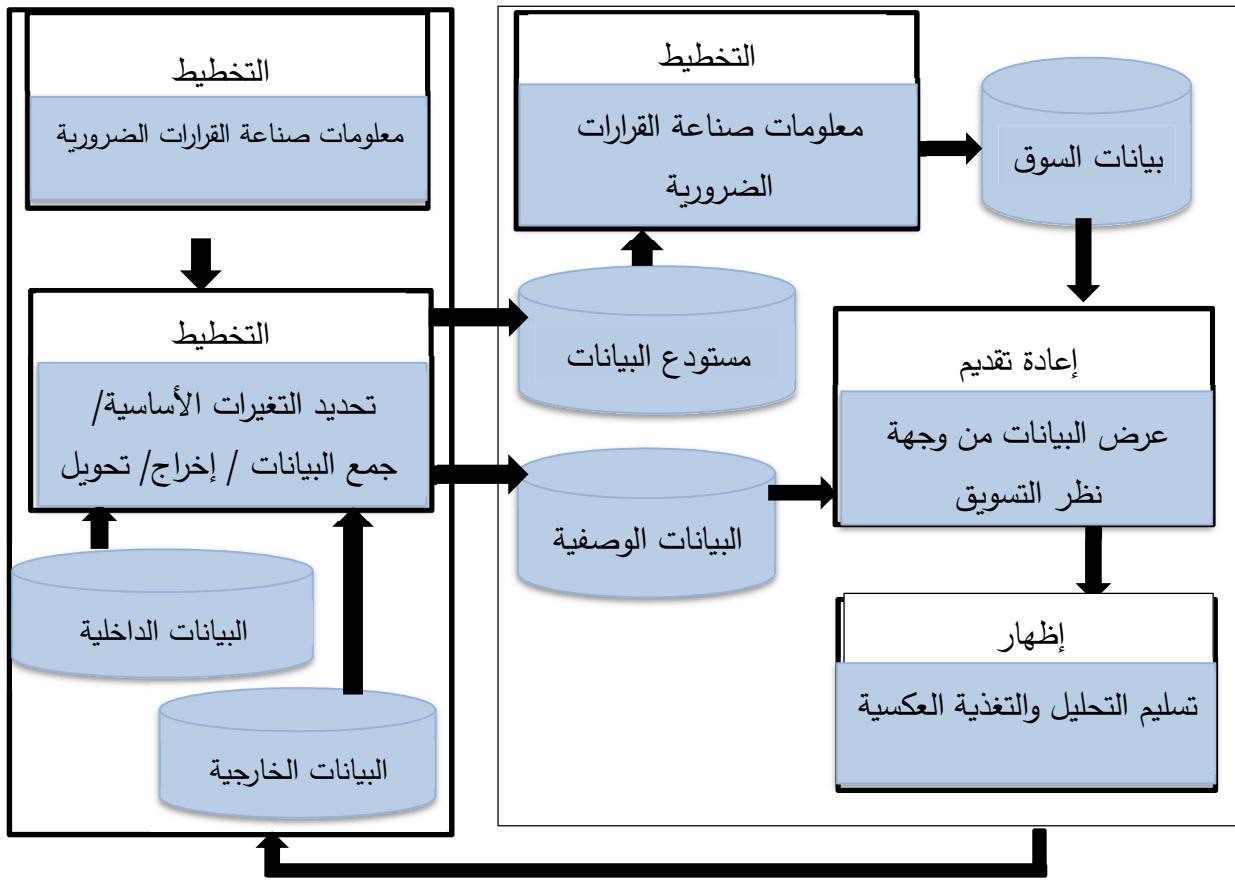
يعتبر الذكاء التسويقي أحد الركائز الرئيسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة. وقد طور مجموعة الباحثين نماذج نظرية مختلفة بغية تأطير هذا المفهوم وتفسير آليات عمله وتحديد أبعاده. سنتطرق في هذا المبحث إلى أبرز تلك النماذج، إضافة إلى نموذج كرولي (2005) الذي اعتمدته هذه الدراسة لتميزه بشموليته 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، اعتمادا على نمذجة البيانات، الذي يدعم المدراء بالمعلومات التكتيكية والاستراتيجية اللازمة لفهم وإدارة وتنسيق العمليات. كما هو مبين في الشكل المولى:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

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



يبين الشكل (1-3)، العمليات الرئيسية التي تحدث في عمل الذكاء التسويقي، وهي كالتالي (Guarda et al., 2012, p. 458)

1. **الخطيط:** يتم تحديد الأهداف وال المجالات 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 تعقيداً 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

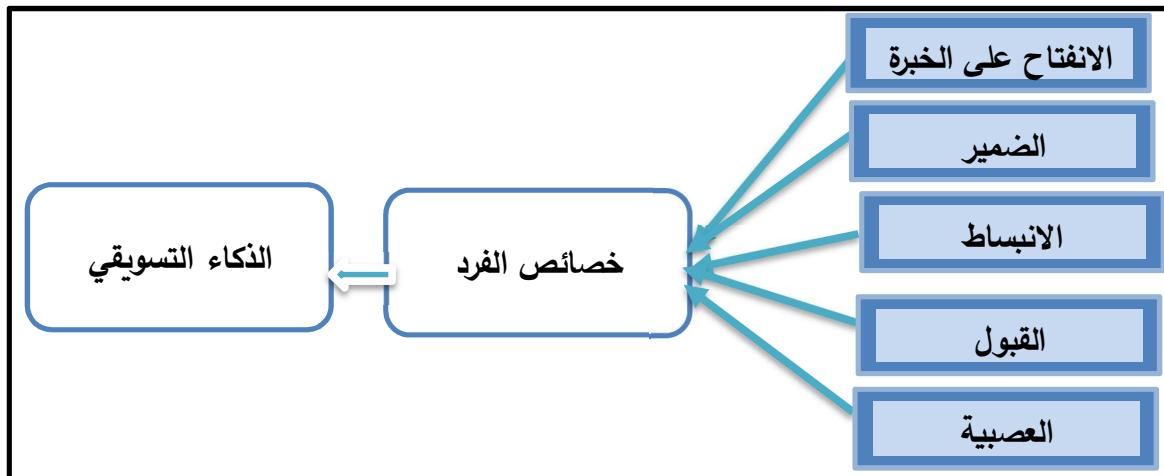
4. التمثيل: يتم خلالها الوصول إلى بيانات المخزن، واستخدام نماذج بيانات التعريف التسويقية لتمثيل المعلومات من وجهة نظر تسويقية؛

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

المطلب الثاني: نموذج Nazari et al سنة 2015

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

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



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

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

1. الانفتاح على الخبرة: ويعكس درجة تتمتع الفرد بالإبداع والخيال والغوص في 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؛

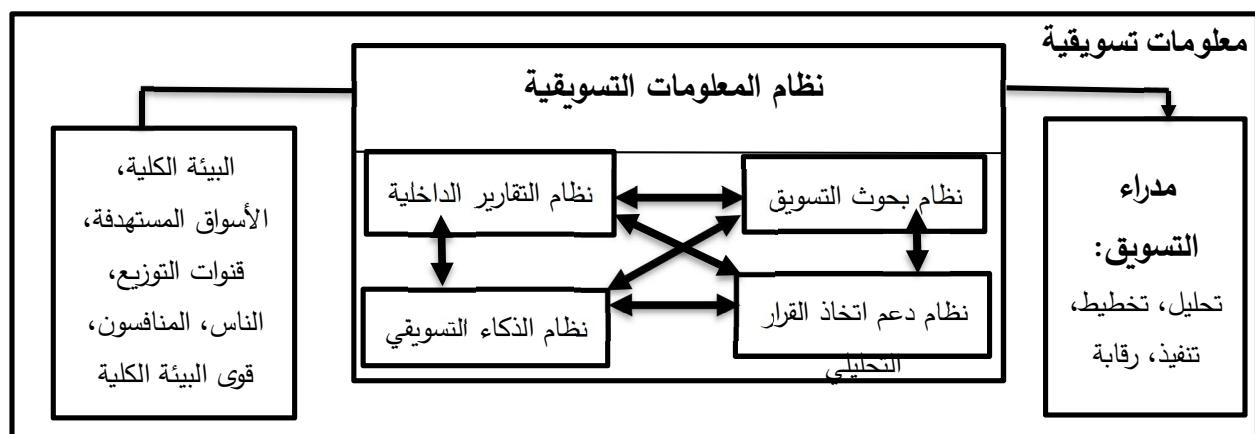
4. القبول: ويقصد به ميل الفرد لكي يكون محبوباً ومتعاوناً ويتجنب العداوة مع الآخرين؛

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 مبنية في الشكل المولالي:

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



المصدر: (دلال و نوري، 2017، صفحة 223)

من الشكل (1-5)، يتبيّن أن الذكاء التسويقي هو جزء من نظام المعلومات التسويقي، حيث يشمل هذا الأخير كل من (بوفاس و بوخضرة ، 2019، صفحة 26):

1. السجلات الداخلية المرتبط 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 وينتقل مع الأنظمة الفرعية الأخرى من أجل إنتاج معلومات تسويقية تساعد مدراء التسويق في مجال

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

التحليل، التخطيط، التنفيذ، التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية؛ (وقوني و رافي، 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 و تتبع فعالية الأنشطة التسويقية والمبيعات. كما تُستخدم هذه النظم في تطوير المنتجات أو الخدمات، و توقعات المبيعات، و تتبع جداول الإعلانات، والتسعير، وتنفيذ الترويج الفعال للمبيعات. تساعد التقارير التي يتم إنشاؤها بواسطة نظم المعلومات التسويقية والإعلانات الإدارية في تحديد المنتجات أو الخدمات التي يجب التركيز عليها. (Semha, 2022, p. 12).

المطلب الرابع: أبعاد الذكاء التسويقي حسب Crowley سنة 2005

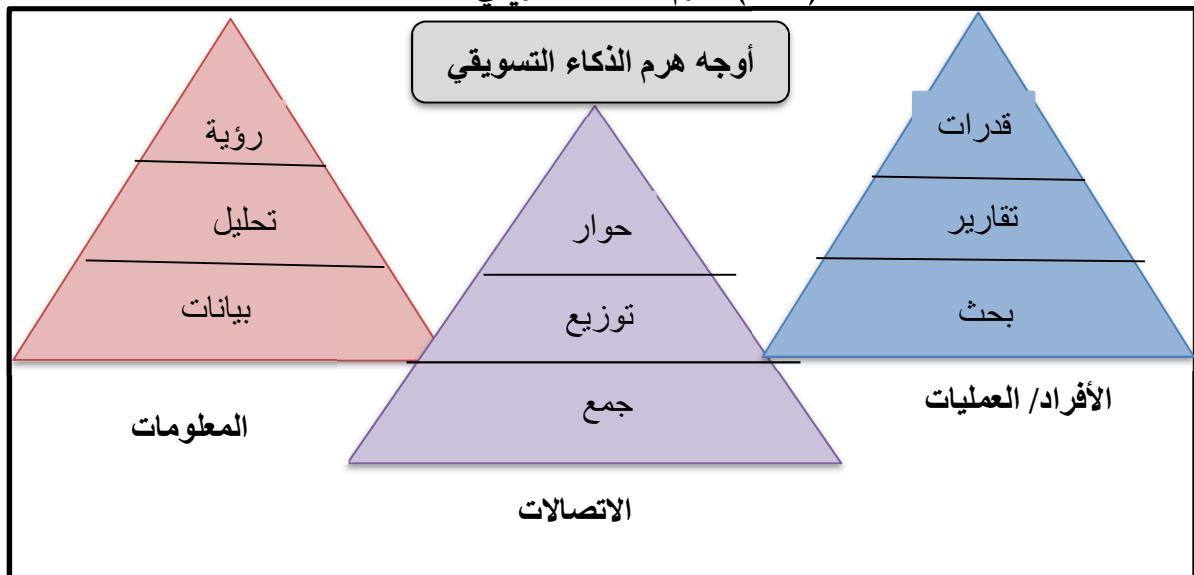
طرح Crowley سنة 2005 نموذج للذكاء التسويقي، يتكون من أربع مكونات فرعية تتكامل فيما بينها لجمع المعلومات عن البيئة التسويقية وتقديمها للإدارة التسويقية للمؤسسة. في هذا المطلب سنتطرق بنوع من التفصيل إلى كل ما جاء به هذا النموذج.

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 لتصور للذكاء التسويقي هي على شكل هرم، ويكون هذا الأخير من ثلاثة أوجه، وكل وجه من وجوهه يمثل جانباً من الذكاء التسويقي، والشكل (6-1) يوضح ذلك:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

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

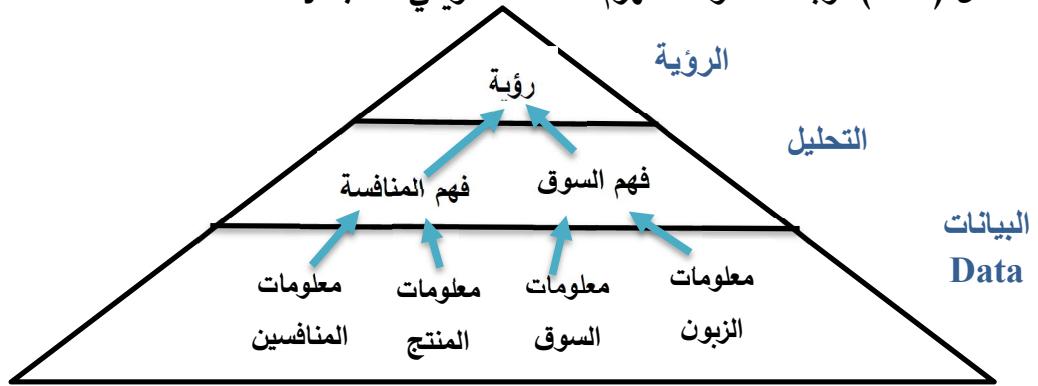


المصدر: (Crowley E. , 2004, pp. 64-68)

من خلال الشكل (1-6)، يتبيّن أن وجوه الهرم الثلاثة هي المعلومات، والاتصالات، والأفراد/العمليات . تقوم كلٌ من هذه الجوانب على أساس من القدرات الأساسية، حيث يُمثّل الصعود إلى قمة وجه الهرم زيادةً في القدرات والكفاءة. ويمثّل الذكاء التسويقي ذروة كلٍ من هذه المجالات في أعلى مستوياتها. يشكّل جمع البيانات أحد اللبنات الأساسية لوجه "المعلومات" في الهرم، لكنه ليس الوحيد، إذ يعتبر جزءاً 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 (1-7):

الشكل (1-7): 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 ثلاثة 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 حواراً مستمراً بين المحلل وصانع القرار وهو ما يمثل الوجه الثاني الممثل بالاتصالات. يجب على المحلل أن يفهم السوق، والمنافسين الرئيسيين، والдинاميكيات المالية للصناعة، وسلسلة القيمة التجارية بالكامل، وغالباً ما يكون أفضل محللي الذكاء التسويقي ذوي خلفية في الإدارة المالية أو إدارة المنتجات، ويأتي في الأخير وجه الأفراد والعمليات والذي قد يكون الأكثر تحديداً 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...);

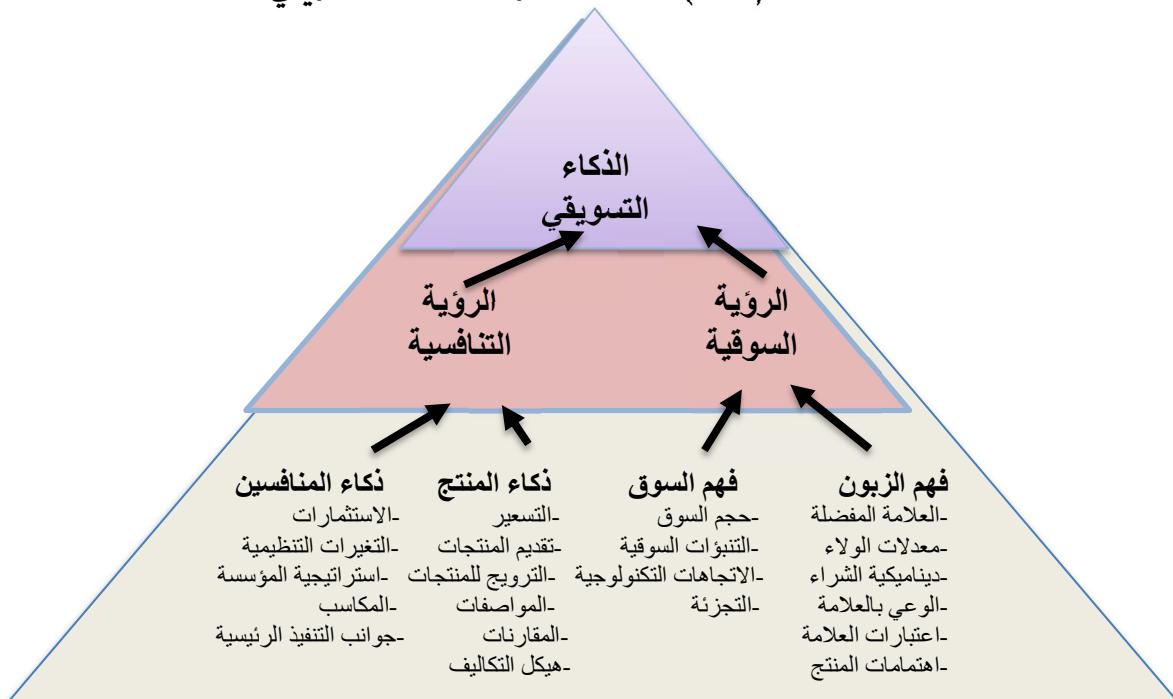
3.1 معلومات السوق: فتتضمن رؤية شاملة للسوق، بما في ذلك حجم السوق الحالي، شرائح السوق، اتجاهات الحصة السوقية، والنمو المتوقع للسوق؛

4.1 معلومات الزبائن: تعتبر العنصر الأهم، والتي تتضمن فيما كاملاً لتفصيلات الزبائن، وسلوكهم، دوافع الشراء، الولاء للعلامة التجارية، معدلات الرضا، وأراؤهم العامة.

من المهم ملاحظة أن كل مجال من هذه المجالات المعرفية يمكن أن يكون تخصصاً فريداً 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 الأربع: 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، ستحرك سلوكيات العملاء وموافقهم في نهاية المطاف ديناميکيات السوق من حيث معدلات النمو وقبول المنتج. يُعد هذا التكامل بين مجالات المعرفة الأربع 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. ويعتبر هذا النموذج الأكثر تفوقاً لأنه يشمل أهم المتغيرات المؤثرة في البيئة والنشاط التسويقي، وهي (الزبون، المنتج، السوق، المنافسون). تمثل هذه المكونات الأربع 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 (زعان، 2017، صفحة 181) و (فراهي وآخرون، 2022، صفحة 4).

ويرى (الطائي ح., 2012، صفحة 434) أن الزبون هو المفتاح الحقيقي للحصول على المعلومات الحقيقية، كونه الحكم النهائي لتقدير 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 أيضاً إلى فهم نواياهم وسلوكهم الشرائي، وصورة المؤسسة في نظرهم، بالإضافة إلى تفاصيل حول احتياجاتهم، رغباتهم، وفضيلاتهم (Osa Igbaekemen, 2014, p. 23) (ديوب و زريقا، 2013، صفحة 293)، يُعرف هذا النوع من المعرفة بـ "فهم الزبون"، الذي يُعرف بإسعاده. 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 وفقاً

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 ووكال، 2022، صفحة 61، 62):

- أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف ست (6) مرات أكثر من بيع نفس المنتج للزبون المعتمد؛
 - 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 المعتمد 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 تكاملًا 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، وشكواهم، مما يسهم في تحسين تجربة الشراء وتعزيز العلاقات مع العملاء. (نصور وأخرون، 2018، صفحة 470)

أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً لدراسة تنويعات 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 المغدور الذي يصعب إرضاؤه.

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 بالبيان: 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 80-20، 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 ويسهل استمراريتها، نموها وربحيتها.

2.2 فهم السوق:

تعتبر الأسواق بمثابة المكان الذي يلتقي فيه المنتج أو المسوق بأطراف العملية التسويقية الآخرين. غالباً ما تمتاز الأسواق بالتعقيد وعدم التجانس، لذا فإن طبيعة الأسواق تتسم بالتغيير، التي تفرضها العديد من المتغيرات (مقرى و يحياوي، 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 رفوف و قصي سالم السالم، 2024، صفحة 110)

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى لفهم السوق بشكل لتمكن 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 الجهد التسويقي. وبالتالي، يعد تقييم تغطية السوق واحتراقه خطوة حاسمة لتحديد مدى الحاجة لتوسيع الحصة السوقية أو تعزيز الاختراق مقارنة بالمنافسين. (مجذوب و وكال، 2022، صفحة 62)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

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

جدول (1-5): البيانات والمعلومات الازمة 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 - موقع تواجدهم - رغباتهم وأدواتهم - عاداتهم الشرائية - دخولهم - الجهات المؤثرة في قراراتهم	الزبائن
طبيعة المنافسة - الحصص السوقية للمنافسين الرئيسيين - تغطية السوق - الطاقة الإنتاجية - نطاق المنافسة (محليه، دوليه)	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: (مقرى و يحياوي، 2015، صفحة 361) و (وقنونى و راقى، 2022، صفحة 110)

باختصار ، تلعب معرفة السوق دوراً رئيساً 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 تقديمها للسوق بغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن، لذلك يجب على المؤسسات تقييم المنتجات المختلفة الموجودة في سوق العمل من حيث خصائصها، وآليات التسويق، والأنشطة الترويجية، والاستراتيجيات، وقوفاتها 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 تسعيه، 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، وتقدير إمكانية تسويق المنتج الحالي، بالإضافة إلى تطوير طرق لحفظ 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 المقادمة 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 يعتبر حلقة وصل حيوية بين المؤسسة والزبائن. ولذلك، يتطلب الأمر سرعة في جمع البيانات المتعلقة بالأداء وتحليلها ونشرها بشكل منظم، 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 الشاملة المتاحة في الوقت المناسب عن المنافسين، مما يزود المؤسسات ببيانات ومعلومات تمكّنها من التنبؤ بما سيحدث في بيئتها التنافسية، ويتّن ذلك من خلال معالجة مجموعة من القضايا، مثل: تقييم الأداء الحالي للمنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، نواياهم وتحركاتهم في السوق، خططهم المستقبلية واستراتيجياتهم الخاصة بالأسواق المعينة، منتجاتهم الأساسية، سياساتهم التسويقية، الأسواق الأكثر استهدافاً، حصتهم السوقية، أنشطة التطوير والبحث لديهم، والتحالفات التي ينضمون إليها، (نصور وآخرون، 2018، صفحة 470).

وكل هذه القضايا تمنّح المؤسسة القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، فضلاً عن تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة. (ده رون فريدون وغاري ، 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 بيئه المستهلك وتقييم وتصنيف تصرفات المنافسين، بالإضافة إلى تقديم إنذارات مبكرة بشأن الفرص والتهديدات. تتّنوع تقنيات ذكاء المنافسين من مراقبة سلوك المستهلكين بشكل مباشر إلى اختبار موظفي الشركة، قياس منتجات المنافسين، البحث عبر الإنترنّت، ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي. تساعد المعلومات التسويقية الدقيقة المؤسسات على اكتساب رؤى حول سلوك المستهلكين وكيفية تفاعلهم مع العلامات التجارية.

حدّد 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 وتصحيف نقاط الصعف؛
 - 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. سنتطرق 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 مركبة 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 مركبة 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

يتاسب هذا النوع مع الفنادق الكبيرة أو السلال 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. (وقوني و رافي، 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 ينشر 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. وبالرغم من اعتبار هذا النوع مصدراً سريعاً للمعلومات، غير أنه قد يواجه مشكلات في دقة المعلومات وكذا التأخير 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 مركبة أو لا مركبة، 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 وتقاعلاتهم، وكذلك عن ردود أفعالهم تجاه خدمات الفندق أو العروض الترويجية. بالإضافة إلى ذلك، يوفرون 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 موقعه 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 بفضيلاتهم، انطباعاتهم حول الخدمة المقدمة، توقعاتهم وحتى شكاويمهم، من خلال التفاعل المباشر معهم أو من خلال الاستبيانات والمراجعات عبر الإنترن特.

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 الفندقة

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 حواجز لهم لتقديم معلومات إضافية عن تفضيلات الزبائن واحتياجاتهم.

8. **المكاتب الاستشارية المتخصصة:** تقدم المكاتب الاستشارية المتخصصة في صناعة الضيافة والمراكمز البحثية تقارير قيمة حول التوجهات الصناعية والتحولات في سلوك العملاء. هذه المعلومات، التي غالباً 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 مصدراً مهماً 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 بيئه تنافسية مستمرة، حيث يساعد الذكاء التسويقي في تحسين القرارات الاستراتيجية وتقديم خدمات مخصصة لاحتياجات الزبائن، مما يعزز التنافسية في السوق.

المطلب الثالث: البيانات الضخمة كأهم أداة للذكاء التسويقي المستخدمة في المؤسسات الفندقية

في ظل الابتكارات المتتسارعة في التقنيات الرقمية، تشهد المؤسسات عامة والفنادق على وجه الخصوص تزايد كبيراً في حجم البيانات المنتجة يومياً 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 بالأنترنت.

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

أصبح تحليل البيانات الضخمة جزءاً محورياً من الذكاء التسويقي، حيث بات يستخدم 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 استبطاط 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 الهيكلة وغير الهيكلة التي يُنتجها الأفراد والشركات والأجهزة. يمكن تحليل هذه البيانات واستخدامها لاستخلاص رؤى ثاقبة، وتحديد الأنماط، واتخاذ قرارات مدرسة. (Mnyakin, 2023, p. 13)

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

تتميز البيانات الضخمة بثلاث خصائص وهي: الحجم، والتوع، والسرعة في انتاجها، 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 "التوع" أنواع البيانات التي تمتلكها المؤسسة عن عملائها، وتشمل البيانات الأولية والثانوية وغير المهيكلة وشبكة المهيكلة، مثل احتياجات العملاء ورغباتهم، ومعرفة درجة ولائهم؛

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

ثالثاً، تُعبر "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 تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات. كما يمكن من خلاله جمع ودمج وتحليل مجموعة كبيرة من البيانات المتعددة في الوقت نفسه، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة ورفع الأداء.

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

2. أشكال البيانات الضخمة في الفنادق:

تُنتج الفنادق كميات هائلة من البيانات يومياً من مصادر متعددة، مثل تفاعلات العملاء، معلومات الحجز، التقييمات الإلكترونية، الكاميرات، تطبيقات الهواتف، ومنصات التواصل الاجتماعي (Tymoshchenko, 2024)، وصولاً إلى الإيرادات ومعدلات الإشغال. يمكن 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)

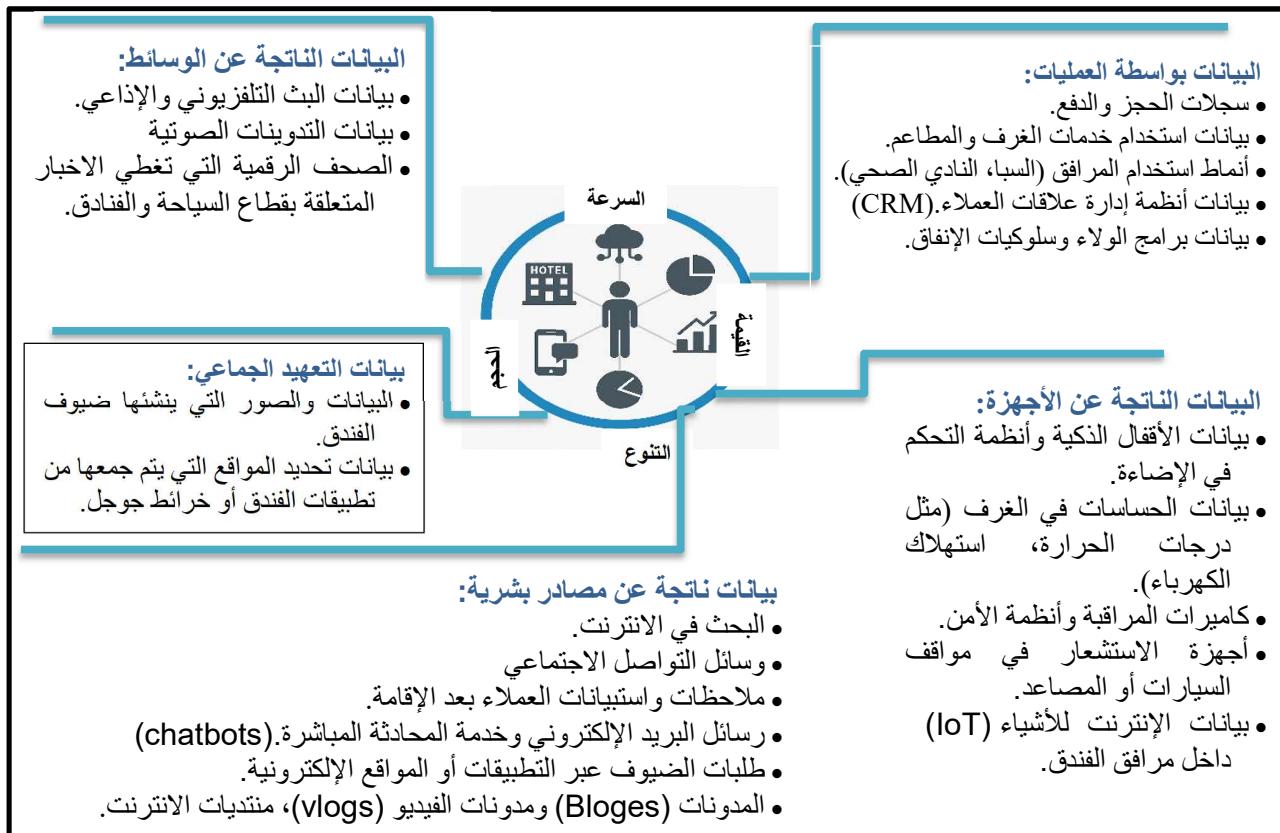
كما أن تعدد وتنوع أشكال البيانات الضخمة في الفنادق كما يوضحه الشكل (1-9)، سواء كانت بيانات تشغيلية، أو ناتجة عن تفاعل النزلاء، أو من أجهزة الاستشعار، أو حتى بيانات من التعهيد الجماعي*، تمكّن

* التعهيد الجماعي: هو حل مبتكر لحل المشكلات يُسخر الذكاء الجماعي والمهارات المتعددة لمجتمع كبير، يُعرف باسم "الحشد". غالباً 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 المختصين.

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. بتصريف (معامير، 2024، صفحة 721)

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



المصدر: (معامير، 2024، صفحة 721)

من خلال الشكل (1-9)، يتبيّن 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 وتحافظ على قدرة الفندق على الابتكار في بيئة تنافسية متغيرة. (Nadareishvili, 2018, p. 41)

ولا تكتسب البيانات الضخمة قيمة حقيقة 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 يمكن الفنادق من استخلاص رؤى واستخدام أدوات تحليل متقدمة، تُحول هذه البيانات إلى استراتيجيات تسويقية فعالة تقلل المخاطر، وتعزز الأرباح، وتحافظ 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 الزبائن، وأن معظم الأدبيات التي تستخدم تحليلات البيانات الضخمة في مجال السياحة تستخدم عموماً 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

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

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 وتقضيات النزلاء.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية

ينصب اهتمام الفنادق في تحليل رضا وتجربة الضيوف على المحتوى الذي ينشئه المستخدمون، خاصة المراجعات والتقييمات الإلكترونية، كما بدأت الصور الرقمية تتطلب 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. ويعود الذكاء الاصطناعي أحد أهم الأدوات التي تُسهم في هذا التحول، إذ يُعرف 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 (الببواوي، 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

(Abdel-Aty & Deraz, 2022, pp. 57, 58) العلاء ولائهم، وتعزيز القدرة الديناميكية والميزة التفاضلية على المدى الطويل.

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 تفاضلية 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 تشكّل عقبة كبيرة للذكاء التسويقي. كما أن الاعتقاد السائد بأن الحلول يجب أن تظل ضمن الأطر التقليدية يجعل المؤسسات أقل استعداداً لتبني الذكاء التسويقي. (السرحان، 2021، صفحة 339)

وعلى هذا الأساس قدم (وقنوني و راقي، 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 وتتنوعها أدى إلى تفاقم هذا التحدي وتعقيد شبكات الاتصال، مما نتج عنه تأخير في وصول المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المحدد؛
- صعوبة تتبؤ المؤسسات الفندقية بالتحولات المستقبلية في البيئة التسويقية كنمواها وتطورها، الأمر الذي يجعلها أقل استعداداً للاستجابة السريعة والفعالة؛
- تعقد البيئة وسرعة تغيرها، يستدعي وجود أنظمة مرنّة ومتعددة التوجهات قادرة على فهم التغيرات العميقية 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 تُكلّف الفندق خسائر كبيرة. كل هذه التحديات تستوجب من إدارات الفنادق تطوير آليات مرنّة 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) بتصريح، 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 تعيق 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 خياراً تكميلياً للمؤسسات، بل أصبح توجهاً استراتيجياً ضرورياً لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فهو يرتكز على العملية اليومية المستمرة لجمع البيانات، إذ تُعد البيانات في عصرنا الحالي، كما قال عالم البيانات البريطاني Clive Humby "نفط المستقبل".

إذ يُعد الذكاء التسويقي نظاماً وقائياً يزود المؤسسات بالبيانات المهمة حول البيئة التي تنشط فيها، من خلال رصد، وجمع، ومعالجة، وتحليل كل المعلومات المتعلقة ببياناتها، ومنافسيها، ومزيل خدماتها، ومتطلبات السوق، وتوزيعها على المسؤولين في الوقت المناسب، مما يتيح تحديد الفرص التسويقية، واتخاذ قرارات فعالة، وتحسين الاستراتيجيات، وتحقيق التفوق التنافسي.

ينتُج 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 عاملًا رئيسيًا في تشكيل مستقبلها.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للبراعة 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 تمكّن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات السوقية وضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بناءً على ذلك، تم تخصيص هذا الفصل للتع摸 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 شاملأً 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 بيئة 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، سنتطرق 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 تعبّر عن قوّة استعمال اليدين أو الشخص قادر على استخدام كلتا يديه معاً بسهولة متساوية واستعمال الأزدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج الوجه الصادق في الأعمال الماكنة وبطريقة من الصعب جداً 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 للبراعة التسويقية

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

أما (الشمرى، 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 البارعة 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 للبراعة 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 يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، حيث يتيح للمؤسسات البارعة المواءمة بين الاستكشاف والاستثمار بنجاح عبر الاستفادة المثلث من مواردها ومعرفتها بطرق تكاملية تدعم النشاط الحالي والمستقبلى 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 لبراعة التسويق توضح قدرة المؤسسات على تحقيق التوافق بين الاستغلال والاستكشاف ومرؤنة العمليات التسويقية في الوقت ذاته. مما تتيح هذه البراعة تعزيز مستوى قدرات المؤسسة من خلال تحقيق توازن دقيق بين استغلال القدرات الحالية وتعزيزها، وبين التوسيع في المعرفة لمواكبة الطلبات المستقبلية. تسهم 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 والمتسرعة في مجالات عديدة، والسعى 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 ومتمنية، 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 الأكademية والتطبيقية لهذا المفهوم.

لذا، سنستعرض في الجدول (1-2) مجموعة من التعريفات 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

الباحث/السنة	الرقم	البراعة التسويقية
(Xu et al., 2016, p. 118)	1	هي مجموعة من الآليات التسويقية التي تؤدي 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 للبراعة التسويقية

<p>على المدى البعيد وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتقود لمزيد من الاستقرار التسويقي للمؤسسة.</p>		
<p>عبارة عن استراتيجية رائدة تساهم بتطوير الأعمال للكشف عن الفرص الجديدة واستثمارها بطريقة تقود لتحقيق الاستقرار التناصفي من خلال استكمال عمليات البحث والتطوير الالزمه لتحويل الأفكار الجديدة لمنتجات بخصائص متميزة.</p>	<p>2 (الطائي و الكلابي، 2017، صفحة (1003)</p>	
<p>هي استراتيجية الفن ترکز على تحقيق التوازن الفعال 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 تناصفيه متغيرة. كما تسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، مما يعزز الاستدامة والنمو في السوق.</p>	<p>3 (جاسم محمد الذجاوي، 2019، صفحة (65)</p>	
<p>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 للبراعة من خلال توظيف المعرفة واستثمارها بفعالية.</p>	<p>4 (Ahmed & Ismail , 2019, p. 266)</p>	
<p>القدرة على فهم واستيعاب احتياجات الأسواق والعملاء الحاليين، مع السعي لاستكشاف الأسواق الناشئة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة للعملاء في المستقبل. تمثل هذه البراعة في تحقيق توازن بين استغلال المنتجات أو الخدمات والكافئات الحالية، وبين استكشاف الأفكار الابتكارية التي تسهم في تقديم منتجات أو خدمات جديدة. بذلك، تصبح البراعة التسويقية أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من تلبية احتياجات الحاضر مع الاستعداد لمتطلبات المستقبل، مما يعزز من قدرتها التناصفيه واستدامتها.</p>	<p>5 (أحمد محمد محمد، 2020، صفحة (493)</p>	

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

<p>هي اتجاه تسويقي فعال لخلق حالة من التوازن بين أنشطة التسويق المختلفة في استكشاف واستغلال الفرص التسويقية التي تدعم وتعزز قدرة التسويق على التكيف والمرؤنة في تقديم قيمة مستدامة ومتغيرة مع احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين.</p>	<p>(SHANAN THABIT, 2021, p. 293)</p>	<p>6</p>
<p>هي قدرة المؤسسة على استخدام أساليب متعددة لتوليد وتطوير المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة للمؤسسة وتعزيز ميزتها التافسية المستدامة. تعتمد هذه البراعة على استغلال القدرات الحالية للمؤسسة مع استكشاف قدرات جديدة في الوقت ذاته. ويتجلّى ذلك في تكامل الموارد الداخلية والخارجية من خلال أنشطة تسويق تحولية تهدف إلى تطوير أسواق جديدة تختلف في قواعدها ومعاييرها وممارساتها عن الأسواق الحالية، مما يتيح فرصاً جديدة ويتّيح استكشاف مجالات أعمال مبتكرة.</p>	<p>(He et al., 2021, pp. 3,4)</p>	<p>7</p>
<p>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.</p>	<p>(الياسري و العامري، 2022، صفحة 247)</p>	<p>8</p>
<p>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.</p>	<p>(Sharafany & Sadiq, 2023, p. 4553)</p>	<p>9</p>
<p>تمثل القدرة على مواءمة إمكانات المؤسسة الحالية والمستقبلية، من خلال تحسين المعرفة الحالية للمؤسسة واستغلالها بفعالية وبشكل مستمر، إلى جانب إنشاء معرفة جديدة بفعالية. كما تضمن هذه البراعة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتتسارعة التي تطرأ على بيئتها.</p>	<p>(شرفاني، 2023، صفحة 36)</p>	<p>10</p>

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

هي استراتيجية فريدة ومتعددة تساهم في تحسين أعمال المؤسسة واكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التناصفي.	(Saleh et al., 2023, p. 12)	11
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 اي يتم التركيز على أن تكون تكاليف الانتاج منخفضة والمنتجات التي يتم إنتاجها بأعلى جودة، لذا فالبراعة التسويقية هي علم وفن يستطيع من يفكر بها أن يدرس الحالة النفسية للزبون وأن يدرس ما يفكر به عقله الباطن كي تستطيع ترجمة أفكاره وجدبها إلى منتجات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا هو رونق الابداع في عملية البراعة التسويقية.	(حجي وآخرون، 2024، صفحة 499)	12
هي قدرة تسويقية ترتكز 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 البراعة على اكتساب معارف جديدة، تحليل البيئة المحيطة، والتبنّي بالفرص المستقبلية، مع الاستفادة الفعالة من الموارد والقدرات التنظيمية المتاحة. وتعُد هذه المهارة الاستراتيجية عاملًاً جوهريًاً للنمو المستدام وتحقيق النجاح في بيئه الأعمال المعاصرة، حيث تتيح للمؤسسات التحقق على منافسيها والتميز في السوق.	(عبد الرسول وآخرون، 2024، صفحة 111)	13

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

وفقاً للطروحات السابقة، يمكن ملاحظة أن الكتاب والباحثين قاموا بتعريف البراعة التسويقية بناءً لعدة مركبات، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- التوزن بين الاستكشاف والاستغلال:** ترتكز البراعة 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 تبني على المعرفة:** تقوم البراعة التسويقية على استخدام المعرفة، حيث تستفيد المؤسسة من المعرفة الحالية المستمدّة من تجارب الأسواق الحالية، وفي نفس الوقت، تستكشف آفاقاً معرفية جديدة من خلال التعلم من الأسواق الجديدة، والتي تساهُم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.
- 3.1 المرونة والتكييف 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 مرنّة، 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 التوسيع واحتراق 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 تلبية بطرق مبتكرة، والسعى 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 والتكييف الفعال مع الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.
- 8.1 إدارة المخاطر:** تجنب التركيز المفرط على أحد الاتجاهين (الاستكشاف أو الاستغلال) لتجنب "فح الفشل" أو "فح النجاح"، حيث أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يساهُم في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغييرات في البيئة التنافسية.
- تأسيماً لما تم طرحه سابقاً، فإن الباحثة ترى أن البراعة التسويقية هي استراتيجية فعالة تعتمدّها المؤسسات لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص التسويقية الجديدة واستغلال الإمكانيات والموارد الحالية بكفاءة، مع تحقيق مرونة تسويقية تمكّنها من التكيف مع التغيرات السوقية واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية في آن واحد.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وتسمم 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): يقصد 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 ينماشى 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، ويطلب ذلك توافقاً بين أعضاء الإدارة العليا بشأن النوايا الاستراتيجية، إضافةً إلى تجنب اتخاذ قرارات خاطئة. يركز الاقتناص على ترتيب الأولويات ووضع الاستراتيجيات والأنشطة الالزمة لتحقيق الأهداف بطريقة مدرسة؛

3.2 إعادة التشكيل (Reconfiguring): تتجلى هذه الخاصية في قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم أصولها وهياكلها بما ينماشى مع التغيرات السوقية. يشمل ذلك إعادة تشكيل الموارد، والهيكل 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. وبالتالي، 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 وتنوع 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 والمرنة 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. (الأسيدي و الفيلي، 2020، صفحة 190)

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

وتعزى جذور "البراعة" إلى الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على كفاءة العاملين ومهاراتهم في تنفيذ المهام بدقة، مع تقليل الأخطاء والانحرافات إلى أدنى حد. وتمثل 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 الفعال 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 أمراً حاسماً 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 يحفره لاحقاً (March 1991)، الذي وصف الاستغلال والاستكشاف على أنهما نشاطان متعارضان يتناقضان على الموارد الشحيحة، مؤكداً ضرورة تحقيق التوازن بينهما لضمان أداء تنظيمي متوفّق. (Sok & O'Cass, 2015, p. 142)

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

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

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

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

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

المطلب الثالث: أهمية البراعة التسويقية

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

ترتبط البراعة التسويقية بتحقيق النجاح على الأمد الطويل، باعتبارها تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن وبما يتلاءم مع البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة. غالباً ما ترتبط البراعة 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 البراعة التسويقية في قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق التميز التناصفي بشكل دائم. وتعتمد هذه القدرة بشكل كبير على تحسين الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة للابتكار، مما يجعل الإبداع التسويقي ضرورة لا عنى 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 يعزز من كفاءة استخدام الموارد. (حمود، 2023، صفحة 44)

وأشار (الكلابي، 2017، صفحة 111)، أن أهمية البراعة 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 البراعة تمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، مما يسهم 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 البراعة 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 واستكشاف حلول جديدة تحقق الاستدامة. كما أشار أيضاً أن البراعة 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 الهيكيلية، 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 هيكل تنظيمية مرنّة وغير رسمية يمكن تكييفها 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 والمستقبلبي 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 للتحول 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 لمواهمة التغيرات البيئية ومواكبة المنافسة السوقية؛
- مواجهة التحديات البيئية من خلال البحث عن السبل المثلث لضمان النجاح والاستمرارية في بيئة ديناميكية متغيرة. فيما أضافت (شرفاني، 2023، صفحة 39) مجموعة من الأهداف ذكرها كالتالي:
 - تعزيز العلامة التجارية: تسهم البراعة التسويقية في بناء سمعة العلامة التجارية وزيادة انتشارها وجدب 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 فعالة؛
 - 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 العالمي: تمكّن المؤسسات من تحسين أدائها وضمان استمراريتها على المدى الطويل؛
 - النجاح المستدام: تدعم الاستراتيجيات المبتكرة التي تحقق رضا العملاء وتضمن تنافسية المؤسسات وازدهارها؛

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

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

المطلب الرابع: إطار مقارن 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. وتعُد المؤسسة منتجًا ومستخدماً لهذه المعرفة في آنٍ واحد. تتشكل هذه المعرفة من مجموع التجارب، والخبرات، والتقنيات، والمعلومات، والدراسات، والقرارات، والسياسات، والاستراتيجيات، التي تكون الأساس الفكري الذي يُوجه، بشكل مباشر أو غير مباشر، أنشطة وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. (زoid، 2017، صفحة 90)
الإبداع التسويقي	هو قدرات تقديم المؤسسات للعديد من الطرق والأفكار الخلاقة، التي من شأنها العمل على تطوير وتحسين المؤسسة وميزتها التنافسية في 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 ذاتُ بعدٍ إداريٍ واقتصادي يساعد في تشجيع الممارسات والأنشطة الخلاقة والأخلاقية ويسهل ويطور من التنافسية بين المؤسسات. (حسن وآخرون، 2025، صفحة 823)، أبعاده هي الإبداع 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 تتوافق نشاطات التطوير، وبين

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

استكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على المدى البعيد عن طريق نشاطات الاستكشاف والتي تعكس نشاطات الاستعمال. (زويد، 2017، صفحة 138)	
تتمثل في قدرة المؤسسة على تجديد الكفاءات والموارد، من أجل تحقيق التطابق والتكيف المناسب، وإعادة تشكيل القدرات التنظيمية الداخلية والخارجية، لتناسب 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)	القدرات الديناميكية
وعرفت أيضاً على أنها القدرات التي تمكن المؤسسة استراتيجياً من استشعار الفرص الجديدة والتعلم وتكميل الموارد ودمجها، وبناء وإعادة تشكيل الجدار التنظيمية للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (محمد علوى حسن، 2025، صفحة 13)	

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 أساسى و مباشر من المعرفة التسويقية والتي تعتبر جزءاً فرعياً من البراعة التنظيمية، وهذه الأخيرة، تُمكّن المؤسسة من استغلال القدرات الحالية واستكشاف فرص مستقبلية بفعالية، وتعزز القدرة على التكيف والإبداع. ويمكننا القول أنه لا توجد براعة دون معرفة ولا توجد معرفة دون براعة، فالمعرف تغدى البراعة بالمعرفة، والبراعة تتمكن من تحقيق التوازن بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتشفة بطريقة متزامنة وبالتالي توجد بينها علاقة تكاملية.

- البراعة التسويقية أكثر شمولًا وتوازنًا 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 تشرط توافر الاستغلال مع الاستكشاف والمرونة، أما الإبداع فهو جزء من الاستكشاف.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- يمكن القول إن البراعة التسويقية تُعد امتداداً وظيفياً للبراعة التنظيمية، إذ أن هذه الأخيرة تُمازس على مستوى كافة وظائف المؤسسة، بينما ترکز البراعة التسويقية تحديداً على الأنشطة التسويقية، من خلال استغلال الفرصة الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية واستباقها، واستغلالها بما يعزز من القدرة التنافسية وحصة السوق.
- تُعتبر البراعة التسويقية تطبيقاً متخصصاً 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 البراعة التسويقية ترکز على توظيف تلك القدرات في المجال التسويقي تحديداً من خلال دمج الاستكشاف، والاستغلال، والمرؤنة، لتحقيق أداء تسويقي متعدد ومواكب للتغيرات. بذلك يمكن القول أن البراعة التسويقية تُعد أحد تجليات القدرات الديناميكية في المجال التسويقي.

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

المبحث الثاني: أساسيات البراعة التسويقية

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

المطلب الأول: أهداف البراعة التسويقية

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

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة 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 تدريجياً وتعزيز إدارة العلاقات مع العملاء من خلال استغلال الفرص التسويقية؛
- تهدف البراعة التسويقية أيضاً إلى تطوير القدرات الحالية للمؤسسة والاستفادة من الكفاءات الأساسية على المدى القصير مما يعزز من الكفاءة التنظيمية لديها، مما يساعدها 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 وأضافة التحسينات اللاحقة 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 ترتكز على استخدام القدرات الأساسية، ومواكبة التكنولوجيا المتوفرة ونظم المعلومات لتحقيق تفوق تسويقي وعوائد مستدامة؛
- إن المؤسسات التي تبني 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 عنصراً أساسياً للحفاظ على الابتكار المستمر، وابتكار حلول جديدة للتحديات التي قد تواجهها المؤسسة على المدى البعيد؛
- وأخيراً تهدف البراعة التسويقية إلى استكشاف حاجات الزبائن الغير معلنة بشكل استباقي والعمل على تقديم منتجات تلبي تلك الرغبات والاحتياجات.

المطلب الثاني: أنواع البراعة التسويقية

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

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

حلول تنظيمية رئيسية يمكن المؤسسات اتباعها في مجال البراعة التسويقية وهي موضحة في الشكل رقم (2-

(1) على النحو التالي:

الشكل (2-1): أنواع البراعة التسويقية



المصدر: بتصريح من إعداد الباحثة اعتماداً على دراسة

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

و فيما يلي شرح لأنواع البراعة التسويقية:

1. **البراعة الهيكلية:** ظهرت الفكرة الأولى للفصل الهيكلية بين الوحدات التنظيمية المخصصة للاستكشاف والاستغلال على يد (Duncan, 1976)، الذي بين حاجة وضرورة تطوير المؤسسات لـ "هيكل 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

وأقترح 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 الهيكيلية 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 بعضها البعض على المستوى الكلي.

يتمثل الحل في تأسيس وحدات عمل منفصلة، تتميز بتصميمات ومهام وثقافات وعمليات مختلفة، بحيث ترتكز 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، يفترض أن يرتكز مدير 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 الهيكيلية 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 هيكلًا. يتيح هذا النهج للمؤسسة استخدام استراتيجيات وهياكل وعمليات مختلفة لكل منها، مما يعزز كفاءتها التشغيلية. ومع ذلك، يتم لاحقًا تسيير هذه الوحدات وتحقيق التكامل الاستراتيجي بينها من قبل كبار المديرين لضمان تمازك الأداء وتحقيق الأهداف التسويقية بشكل فعال.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

تعتمد البراعة الهيكيلية على هذه الفكرة، حيث يتم استخدام تكوينات هيكيلية 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 (7) Acevedo & Díaz-Molina, 2019, p. 7 ، فإن البراعة الهيكيلية تختص في وقت واحد بمجموعتين من وحدات الأعمال تنقسم بين الاستكشاف والاستغلال، وتكونان منفصلين تماماً عن بعضهم البعض، وكل واحدة منهم ثقافة خاصة بها كذلك وحدة عملية وдинاميكيات مختلفة.

إن السمة المميزة للبراعة الهيكيلية 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 للمؤسسات من تقديم منتجات جديدة بهدف زيادة المبيعات، خاصة عندما تصل المنتجات الحالية إلى مرحلة النضج في دورة حياتها. وتحل وحدات الاستكشاف في هذا النموذج بسلطة أقوى وأكبر في اتخاذ القرارات (سلسل 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. مما 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 للبراعة التسويقية

- **الفصل الهيكلبي:** في هذا النموذج، ترکز وحدة الأعمال فقط على الاستثمار والمشاركة في المشاريع التي بلغت مرحلة النضج، نظراً لفوائد 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 الهيكلبي تتضمن فصلاً مادياً في شكل مكتب أو مبانٍ مخصصة أو حتى موقع جغرافي 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 البراعة الهيكلية تمحور حول التركيز على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال عبر فصل الوحدات التنظيمية الفرعية على المستوى الفردي. وتبُرِز البراعة الهيكلية أهمية دور الإدارة العليا بوصفها "الغراء التنظيمي"، الذي يضمن إدارة التوترات الناشئة بين الوحدات المختلفة عند ظهورها. (Kafetzopoulos, 2021, p. 924)

2. **البراعة المركزية:** تعرف البراعة المركزية على أنها قدرة المؤسسة على التركيز حصرياً على أنشطة الاستكشاف أو أنشطة الاستغلال أو العكس خلال فترات زمنية منفصلة، ولا تتحاج 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 البراعة المركزية 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 البراعة المركزية على نشاط معين دون آخر، والسبب يعود لضعف، أو عدم قدرة المؤسسة على استخدام مواردها للقيام بالأنشطة المتعددة، إن الهدف الأساسي من البراعة المركزية يعود لتحقيق التميز في نشاط معين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط، وتحسن قدرة المؤسسة في استخراج القيمة من العروض المتوفرة في السوق، وإمكانية تحويلها إلى فرص كفؤة والعمل على استغلالها بطريقة توافق واحتياجات السوق المستقبلية، والعمل على تطوير العروض الحالية من المنتجات، ومحاولة إيجاد حلول تسويقية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

لمواجهة التحديات المعتمدة على الاحتمالات التي تحتاج لقدرات كبيرة على توقع إحداث السوق، وتركتز 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 بيئه 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 بغضها تحقيق التميز في التسويق في أسرع وقت ممكن. (جاسم محمد، 2023، صفحة 78)

وبحسب ما أكد (Josephson et al., 2016, p. 544)، فإن تطبيق المؤسسات للبراعة 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 يتنماشى مع متطلبات واحتياجات السوق المستقبلية؛
- السعي إلى تطوير المنتجات وابتکار الحلول التسويقية لمواجهة التحديات المتوقعة، والتي قد تستلزم قدرات وإمكانات كبيرة للتأقلم 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: تُعرَّف 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 تُمكِّن الأفراد وتحثُّهم 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

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

تعكس البراعة السياقية مواءمة القدرة السلوكية والواقع التناصي والتكيف مع بيئة التسويق. ويقدم التسويق السياقي حلولاً تسويقية تدعم المؤسسات من أن تصبح بارعة ومتمنية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عبر تشجيع الموظفين على تقسيم وتقسمهم لإنجاز مهام تسويقية متلاصقة (مثل المشاركة في تطوير أعمال جديدة أو مراجعة أنشطة المبيعات أو الخدمات أو إشراك الزبائن 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 تمكن 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 الوظيفتين، ويجب أن تبني هذه الوحدة على مجموعة من الأنظمة، واللوائح، وسياسات العمل، للسماح لكل موظف على حدة بالمرونة للتفاعل مع العديد من السياقات والاختلافات من الأسواق، ويمكن للأفراد ترتيب مهامهم الخاصة، وإدارة وقتهما، واتخاذ قراراتهم الخاصة في أداء كل من أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

تؤكد البراعة السياقية على امكانية متابعة نشاطي الاستكشاف والاستغلال داخل الوحدة ذاتها، حيث يتمتع الأفراد بالقدرة على اتخاذ قراراتهم المستقلة بشأن كيفية تخصيص وتقسمهم 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 التأثر المحتملة & (Papachroni, 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 ذرو 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 الذجاوي، 2019، صفحة 81).

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

لذا فإن الحصول على موظفين بقدرات متقدمة يساعد المؤسسة على تحقيق التكامل والتميز لتحقيق البراعة التسويقية، ويعد رأس المال الفكري المميزة 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 للبراعة التسويقية

تفرض البراعة التسويقية الفردية أن المؤسسات البارعة بحاجة إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية وقدرة على تحقيق توازن مدروس بين الأنشطة الناشئة وبين متطلبات السوق والتقييات 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 التسويق المتكامل والفعال بين أنشطة استكشاف الفرص التسويقية واستغلالها على حجم المعلومات المعرفية المتراكمة أو المتداولة 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 الإمكانيات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة، من أجل تحفيز عمليات البحث عن الفرص التسويقية المتاحة في بيئه العمل التنافسية. وتعتمد هذه البراعة على مدى قدرة الأفراد على استغلال تلك الفرص بفعالية تفوق إمكانيات المنافسين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

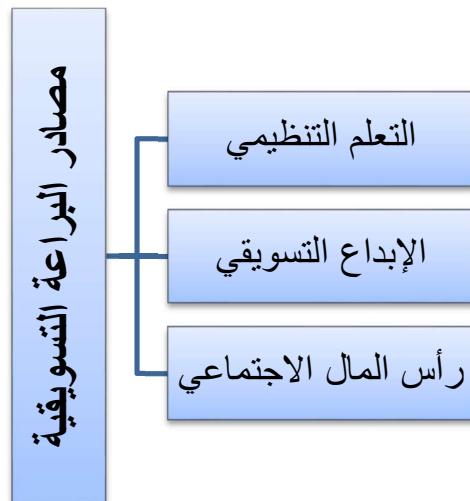
تركز البراعة الفردية أيضًا على مرونة الأفراد في التنقل بين المهام المتعارضة، حيث يتمكرون من موازنة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال ضمن دور وظيفي واحد. ويفترض هذا النهج أن مشاركة الأفراد في نوعين مختلفين من المهام تسهم في تحقيق نتائج متنوعة، كتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الإنتاجية ودعم الابتكار وتطوير 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 ثلاثة مصادر وهي التعلم التنظيمي، والإبداع التسويقي، ورأس المال الاجتماعي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-2): مصادر البراعة التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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. يعتبر التعلم التنظيمي من أبرز الأدوات التي تمكّن المؤسسات

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

من استثمار قدراتها ومعرفتها التنظيمية لتحقيق النجاح والتتفوق 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. (الصياغ 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. يرتكز 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 والمعرف والخبرات السابقة لمواجهة التحديات المستقبلية. ويعُرف التعلم التنظيمي أيضاً، على أنه نظام يتيح تحويل المعلومات إلى معرفة قيمة، تُسحرها 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 تكين 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 هيكلية، حيث تتحول القدرات التنظيمية إلى قيود تعيق التكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية.

يتمثل دور التعلم التنظيمي أيضاً في استباق الأسواق المستقبلية، سواء عبر اكتشاف الفرص الجديدة أو خلفها. ومع ذلك، فإن الاستكشاف المفرط يمكن أن يكون له آثار سلبية مدمرة، حيث قد يؤدي إلى إخفاقات متكررة وزيادة الحاجة إلى البحث والتغيير المستمر، مما يستهلك الموارد و يؤثر 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 تساعدها في توسيع قدراتها وتساهم في تحقيق أهدافها، وبالتالي فهو يشير إلى أهمية المعلومات والخبرات. (لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 190)

ترى الباحثة أن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية مستمرة لجمع المعلومات، بل يمكن اعتباره مصدراً رئيسياً للبراعة التسويقية. إذ يلعب دوراً حيوياً في استخدام المعرفة بفعالية لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، كما يساعدها على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المتتسارعة، 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 تسهم عملية الإبداع في تطوير منتجات جديدة، وتحقيق الجودة، وتطبيق أساليب تسويقية ومبادرات 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)

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

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وبحسب (جاسم محمد النبجاوي، 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 هيكلها بما يتاسب مع احتياجاتها لضمان تنفيذ أشكال متعددة 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 البراعة التسويقية تشير إلى ضرورة أن تقوم المؤسسات بتعديل هيكلها حسب الحاجة لتنفيذ أشكال متعددة من الإبداع. (Hughes et al., 2018, p. 6)

تجسد أهمية الإبداع التسويقي في قدرته على تكين منظمات الأعمال بالعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين وابشاعها واعiliarهم 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 تسهم في اكتشاف الفرص التسويقية واستثمارها بفعالية، مما يتيح للمنتجين الانخراط في الإبداع اللازم لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة وغير المستقرة. (جاسم محمد النبجاوي، 2019، صفحة 71)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

وترى الباحثة أن الإبداع التسويقي يرتبط بقدرة المؤسسة على تقديم أفكار جديدة ومبكرة، 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:** عرف (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 والتعريف التي قدمها الباحثون حول هذا المفهوم. كما أوضح بأن السوق الذي يتم تحليله قد يكون سياسياً أو اقتصادياً أو مرتبطاً بالعمل أو المجتمع المحلي.

ويمكن تعريف رأس المال الاجتماعي أيضاً على أنه ناتج التفاعل بين الأفراد داخل الشبكة الاجتماعية، حيث يعتمد على شبكة من الاتصالات الفعالة بين الأفراد، ويستند إلى مبادئ التعاون، المشاركة، التفاهم، 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 يُشَكِّل العلاقات والقواعد التي تحكمها، مثل المعاملة بالمثل، الجدار، والثقة بين العاملين، مما يحفزهم على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة. وقد وصف أيضاً بأنه يتألف من الشبكات الاجتماعية وال العلاقات 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 حدد ثلاثة 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 فتعلق بتعزيز القوة والسيطرة، حيث يسهم رأس المال الاجتماعي في زيادة فرص القيادة والتمكين. بينما تبرز الوظيفة الثالثة في دعم التضامن الاجتماعي والمشاركة السياسية والعلمية، إذ يُعد رأس المال الاجتماعي "شكلًا من أشكال التفاعلات والشبكات الجمعية"، ويؤدي دورًا محوريًا في الأنشطة الاجتماعية لتحقيق الأهداف. (رشاد، 2015، صفحة 140)

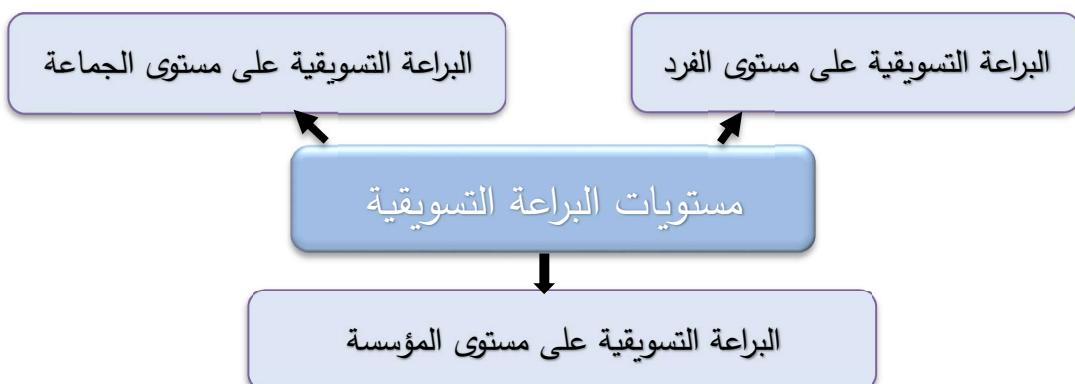
حيث يكمن جوهر رأس المال الاجتماعي في قيمته التي تؤثر على إنتاجية الفرد أو الجماعة. إذ أن الجمع بين رأس المال الاجتماعي والبشري ينعكس إيجابًا على فعالية الأداء. ويتجسد رأس المال الاجتماعي في العلاقات الأفقية بين الأفراد، المتمثلة في الشبكات الاجتماعية، شبكات المشاركة المدنية، والعادات المشتركة، التي تؤثر على إنتاجية المجتمع من خلال تعزيز القمة المتباعدة، 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 المولى يوضح ذلك، بتصريف (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 للبراعة 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 للبراعة التسويقية أن تظهر من خلال الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية وابتكارية فطرية أو مكتسبة.

كما يشير (الطراؤنة 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 ومبكرة 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 بمرنة 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 اكتشاف 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 (المرنة 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 ومبعدة تتمتع بأداء متميز، حيث يتم دمج الابتكار الفردي والجماعي ضمن هيكل تنظيمي يدعم الإبداع والمرنة.

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 للبراعة التسويقية

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

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

ويتضح أنًّا البراعة التسويقية تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة، 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 البراعة التسويقية

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

المطلب الأول: شروط نجاح البراعة التسويقية في المؤسسات

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار لتحقيق البراعة 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، والقيادة الاستراتيجية.

4. توضيح الأسباب وراء تسلسل العمليات: يجب على المؤسسة أن تبرر تسلسل الوحدات أو الأنشطة لضمان الاستغلال الأمثل لفرص، 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 تتخصص كل وحدة في مجال محدد، مع اعتماد عمليات، هيكل، ثقافات، أو أنظمة خاصة تمكنها من الاستفادة المثلث 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 ترسیخ 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 متقاضة (حجي وأخرون، 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 والصاعد 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 "البراعة" يجب أن تستخدم استراتيجيات استكشافية واستغلالية على المستوى التنظيمي والتشغيلي، حيث يُعتبر التفاعل بين القدرات الاستكشافية والاستغلالية على كلا المستويين أمراً ضرورياً. تساعد القدرات التسويقية متعددة الوظائف الشركات على استكشاف فرص جديدة أو التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال، وفي نفس الوقت استغلال الفرص الحالية لتحقيق كفاءة الأعمال (Adiwijayaa et al., 2019, pp. 2,3). خلص (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 تُمكّن هذه القدرات المؤسسات من الابتكار التدريجي والجذري.

3. البيئة:

تعتبر 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 مجذبة للمؤسسات المقيدة بالموارد لذا عليها أن تركز على أحد البعدين وفي مجالات عديدة، أي أنها تستخدم

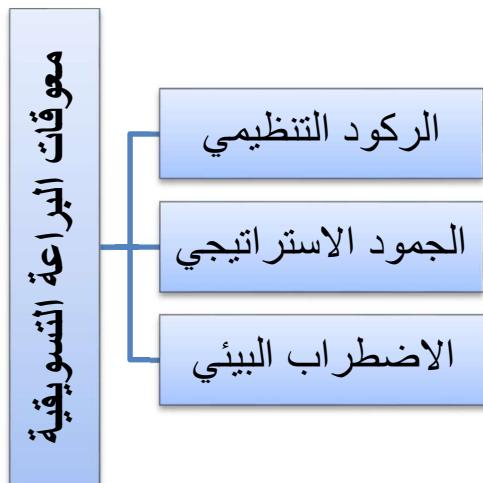
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

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

المطلب الثالث: معوقات البراعة التسويقية

أشار (Josephson et al., 2016, p. 540)، أن البراعة التسويقية تواجه العديد من المعوقات التي تحد وتأثير على قدرة المؤسسة في تحقيق التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية المتسارعة. هذه المعوقات تتبع من العوامل الداخلية وتمثل في الركود التنظيمي والجمود الاستراتيجي، إضافة إلى الإضطراب البيئي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4): معوقات البراعة 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)، و(Bowman 1947)، وMarch & Simon (1958)

يرتبط الركود التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة، الذي يعتمد بشكل أساسي على أداء موظفيها. ويشكل 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 تطال 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. غالباً 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).

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

من جهة أخرى، أشارت (جاسم محمد الذجاوي، 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 لمواكبة 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 و يؤثر سلباً على ربحية المؤسسات؛

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- **الحالة الثانية:** تمثل 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. ويطلب 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 يعتبر 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 يحرمنها 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 المقترنات الجديدة والرؤى والبدائل التيتمكنها من مواجهة تلك التغيرات والتكييف معها. لذلك وبالتالي، وتأسисاً لما طرحته 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 وتتجدد استراتيجياتها بما يتاسب مع الظروف المتغيرة.

وبحسب (Björklund et al., 2015, p. 6)، فإن الجمود الاستراتيجي داخل المؤسسة يمكن أن يظهر بعده 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 الالزامية 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 ويفل 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 للمرنة والصلب الإداري، حيث تتمسك المؤسسات بخبراتها السابقة وباستراتيجياتها التقليدية دون مراعاة المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها، والتي تؤثر على أدائها المستقبلي، مما يؤدي إلى اعاقتها في استغلال الفرص الجديدة وهو ما يؤثر سلباً على نموها واستدامتها.

3. **الاضطراب البيئي**: الاضطراب البيئي، حسب (عامر الذجاوي 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 التافسية بين المؤسسات، مما يؤثر مباشرة على قدرتها في اعتماد استراتيجيات فعالة للتكييف 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 الازمة 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 للبراعة 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 متسرعة، حيث تسعى المؤسسات الصناعية إلى تبني أساليب مرونة 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 يبرز 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 التغيير اللازم نتيجة التغير المستمر في بيئة السوق؛
- سرعة التغيرات البيئية التي قد لا تمنح المؤسسات وقتًا كافياً لفهم طبيعة هذه التغيرات؛
- كثافة المنافسة المتوفرة مع تقديم خيارات متعددة تؤثر على وعي الزبائن؛
- التغير التكنولوجي المتتابع الذي يؤدي إلى تقديم منتجات مبتكرة تؤثر في رضا الزبائن؛
- 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 المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر فيما إذا كانت هذه التغيرات متعلقة بالمنافسة أو بالعوامل الخارجية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

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

المطلب الرابع: تحديات البراعة التسويقية

هناك 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 وأحمد 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 هيكل عضوية تتميز بعدم وجود مهام محددة رسمياً وأدبيات 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 للبراعة 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 تغير 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 البراعة التسويقية

تعتبر البراعة التسويقية عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات الفندقية. يهدف هذا المبحث إلى تسلیط الضوء على ثلاثة أبعاد رئيسية للبراعة التسويقية، يوجد اتفاق شبه تام لمجموعة كبيرة من الباحثين حول أبعاد البراعة التسويقية والمتمثلة في استكشاف الفرص، استغلال الفرص والمرنة التسويقية والجدول المولاي يوضح ذلك:

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

رقم	المصدر	الأبعاد	استكشاف الفرص	استغلال الفرص	المرنة التسويقية	الأداء التسويقي
1	(Xu et al., 2016, pp. 115-141)	*	*	*	*	
2	(Tokgöz et al., 2017, pp. 59-72)	*	*	*	*	*
3	(جاسم محمد الذجاوي، 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 اعتماداً على الدراسات المذكورة

ووجدت بعض البحوث بأن الاستكشاف والاستغلال استراتيجيتان منافستان لبعضهما البعض أو منفصلتان رغم أنهما لا تتعارضان فيما بينهما، ولكن لكل منهما ممهدات وعواقب ونتائج أداء مختلفة قد يصعب تحقيقها في نفس الوقت، وهذا يعني ضرورة وضع استراتيجية تستهدف تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف ويتتم تكييفها دورياً، والمرونة التسويقية أصبحت من المزايا التفاضلية الحاسمة في الوقت الحاضر، ويرى من الواجب على المؤسسات أن تدرك ضرورة عنصر المرونة لتحقيق ميزتها التفاضلية 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

يُعرف 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 فُعرف، 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 تدريجياً 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 لفرص 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 يسهم في استغلال ناجح يوفر مدخلات تكنولوجية تتماشى مع المتطلبات المتعددة للبيان. 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 قردة 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. يعتبر هذا النهج فعالاً لتلبية احتياجات العملاء الحالية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، مما يسهم في تعزيز عمليات الشراء المتكررة .(Ramadani et al., 2024, p. 642)

أكملت دراسة (فجرى، 2022، صفحة 19)، أن استغلال الفرص يرتكز على استرجاع المعرف والمهارات والعمليات الحالية ودمجها بغرض توسيع مجال الخبرات المتاحة. ويكون 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 ذكرها 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 مباشرة؛
- 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 للبراعة 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 توسيع 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 والمجلات 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 التوسيع نحو قطاعات سوقية غير مستكشفة مسبقاً، والذي يتطلب اكتساب معارف جديدة. ويرتبط الاستكشاف بال усили المستمر للحصول على معلومات حديثة ودقيقة لدعم الابتكار وتلبية احتياجات الأسواق الجديدة. (حسن وآخرون، 2024، صفحة 229)

وبحسب (Wen et al., 2020, p. 1042) الاستكشاف هو إنشاء قابلية جديدة عن طريق أنشطة مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمناورة والمرونة والاكتشاف والابداع. فقد يكون التركيز على الاستكشاف واعداً، 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) تأهلاً عالياً، بالإضافة إلى امتلاك التكنولوجيا المناسبة. المؤسسات التي تسعى إلى

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم ترکز بشكل أكبر على استكشاف الفرص وتطوير ابتكارات جديدة ترکز على احتياجات السوق، حيث تعطي الأولوية لاحتياجات زبائنها 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 التوسيع. ويعتمد استكشاف الفرص على استثمارات ونفقات مالية كبيرة، بالإضافة إلى تعزيز الإدارة اللامركزية وإتاحة ثقافات تنظيمية واسعة.

يركز استكشاف الفرص التسويقية على تبني أساليب مبتكرة وابتكار عمليات تسويقية جديدة للاستجابة للتغيرات 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 العمدي، 2022، صفحة 43).

وتم تعريف المرونة من قبل (Ahammad et al., 2020, p. 1)، على أنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المؤسسة يشكل ديناميكي استجابة للتغيرات السريعة في بيئه الأعمال الخارجية. مع التغيرات التكنولوجية السريعة والعلمية 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 وتحصيص 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، او 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 التناصفي في الأسواق الحالية. ويعتمد ذلك على التكيف مع الظروف المتغيرة للأسوق من خلال تنويع الأنشطة التسويقية والموارد الإدارية. كما أن التنوع في الموارد واستراتيجيات الإدراة 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.

(Shalender et al., AUTOFLEX: marketing flexibility measurement فيما أشار scale for automobile companies, 2017, p. 69) على تكوين جهود تسويقية بشكل نشط واستباقي لمواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات السريعة في بيئة الزبائن والسوق.

وبالتالي، تساعد المرونة التسويقية في المحافظة على الوضع التناصفي للمؤسسة في الأسواق الجديدة والحلية، 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، وأنقذ كل من (Kotler & Dubois, 2015, pp. 259, 260) و (Shalender & Singh, 2015, pp. 259, 260) 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 التمويع 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 الأجل الناتجة عن البيئة المتغيرة للأعمال؛

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

- تمكين المؤسسة من اختراق أسواق جديدة، والدخول السريع للأسوق الناشئة، وتغيير الأسواق أو تركها عند ظهور الفرص أو التهديدات؛
- تعزيز التأثير الإيجابي للقدرات 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 وال سريع 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 (الصيري، 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 وال مباشر 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 المثلثة 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 متكاملاً 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 والسعى 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 كالاتي (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 وخطوته أو لسوقه أو لفرصه الحالية مع التوسيع في حجمها أو نطاقها.

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

3. **الفرص المتفجرة:** يؤدي استثمارها عادة إلى تغيير الموصفات 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 مفهومان أساسيان 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، التتنوع، المجازفة، التجريب، المرونة، الاكتشاف، والابتكار.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة 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 التكثير، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، الاختبار، والتنفيذ، ويعتمد على الابتكار التدريجي الذي ينطوي على مخاطر أقل، حيث يركز على إعادة استخدام المعرفة والموارد المتاحة، إذ أن هذه الأنشطة الابتكارية تعد جد مهمة لبقاء المؤسسات على المدى القصير.

وعلى الرغم من أهمية كلا النشطتين 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 بالبراعة" (Liang et al., 2019, p. 3).

بناءً على ما تم توضيحه حول مفهومي الاستكشاف والاستغلال في السياق التسويقي، يمكن ملاحظة أن لكل منها 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 (He et al., 2021, p. 3) و (Adiwijaya et al., 2019, p. 5)

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	استغلال الفرص التسويقية
المفهوم			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.
السمات			البحث، التنويع، التجريب، الابتكار، الاستكشاف،
			المخاطرة، المغامرة.
البيئة			بيئة تتطلب المرونة والاستعداد للمخاطر (بيئة
			غير مؤكدة)، و غالباً ما يكون مرتبطاً بالبيئة
			الخارجية لأنه يبحث عن فرص جديدة، زرائن
			جدد، أسواق جديدة، تقنيات جديدة، توجهات
			عالمية جديدة.
المعرفة والمواد			يركز على استكشاف معارف وموارد جدد.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

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

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة 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 المألف.</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 آفاقاً 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"> - الاستثمار في الترويج: تكثيف الحملات التسويقية والإعلانية لجذب المزيد من العملاء للمنتجات أو الخدمات الحالية؛ - تحسين الخدمات والمنتجات الحالية: رفع جودة المنتجات، إضافة تحسينات تدريجية عليها، وتقديم مزايا إضافية لجذب المستهلكين؛ - الاستثمار في الأصول الثابتة: مثل تحسين خطوط الإنتاج وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية؛ 	<p>- 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 أيضاً بقدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة غير مستغلة، وذلك من خلال قدرتها على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استكشاف منتج أو خدمة جديدة؛ - استكشاف سوق جديد؛ - استكشاف جزء من السوق غير مستغل: استهداف شرائح معينة لم تكن المؤسسة تخدمها سابقاً؛ 	القياس

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

<ul style="list-style-type: none">- الاستثمار في العلامة التجارية: تعزيز ولاء العملاء ونقوية صورة المؤسسة في السوق؛- الاستثمار في علاقات الزبائن: توفير برامج ولاء، دعم فني محسن، وتطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.	<ul style="list-style-type: none">- استكشاف موردين جدد: البحث عن شركاء أو موردين جدد لتحسين سلسلة التوريد أو تقليل التكاليف؛- استكشاف فجوات في العرض مقابل الطلب واستغلالها بمنتجات مناسبة؛- استكشاف تقنيات تكنولوجية أو تطبيقات جديدة.	
تحسين الجودة، زيادة الحصة السوقية، وتعظيم القيمة المالية للمؤسسة؛ يساهم في تعزيز بقاء المؤسسات وتحقيق الأرباح على المدى القصير.	دخول أسواق جديدة، إدخال منتجات جديدة، الابتكار التراكمي؛ يساهم في بقاء واستدامتها المؤسسات وتنميتها على المدى الطويل.	النتائج

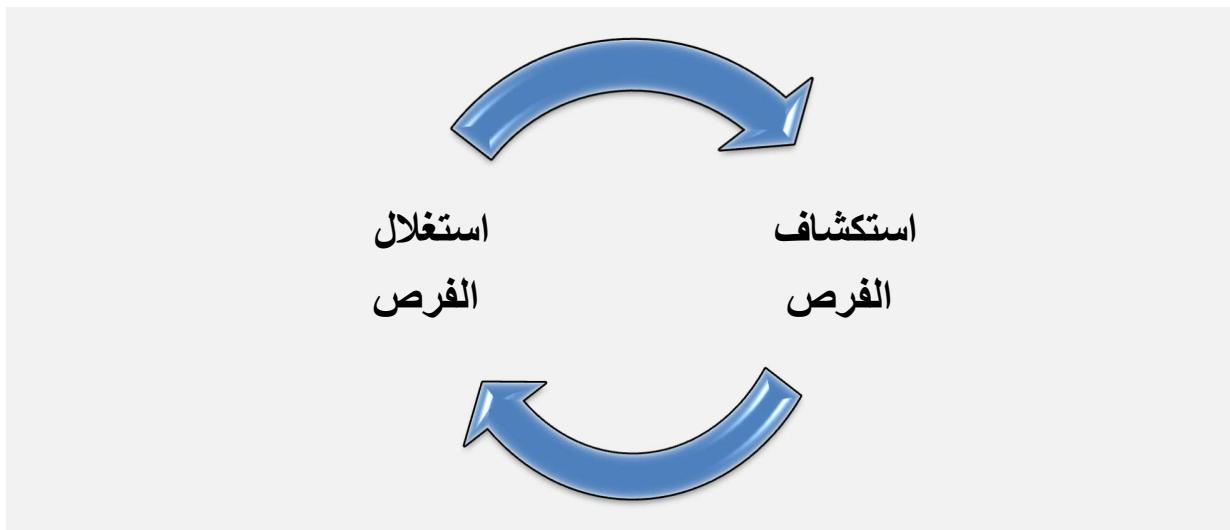
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة الذكر في الجدول

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 التضحيه بأحدهما على حساب الآخر بشكل يساعده في تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن لها ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يوفر الاستغلال الاستقرار المالي، بينما يضمن الاستكشاف النمو المستدام والتجدد المستمر. والشكل المولى يبيّن العلاقة التكاملية بين الاستكشاف والاستغلال.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

الشكل (2-5): العلاقة التكاملية بين الاستكشاف والاستغلال



المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على (عطية محمد عطية، 2024، صفحة 43) بتصريح من خلال الشكل (2-5)، يتبيّن أن الاستكشاف والاستغلال يشكّلان دورة مترابطة تدفع عجلة التقدّم داخل المؤسسة. فبدون الاستكشاف لن يكون هناك فرص جديدة أو ابتكار يدفع النمو، وبدون الاستغلال لن تتوفّر الموارد الماليّة اللازمّة لدعم عمليّات الاستكشاف والتطوير. لذا، فإن كلا النّاشطين ضروريان لاستمرار المؤسسة، حيث لا يمكن لأحدّهما أن ينجز بمعزل عن الآخر. فالتوازن بينهما هو المفتاح لضمان الاستدامة والنجاح المستقبلي في بيئّة تنافسيّة متغيّرة.

المطلب الخامس: علاقة الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية

في نظرية التسويق، يرى الباحثون أن المؤسسة التي تتمتّع بمعرفة سوقية عميقّة تكون أكثر قدرة على توفير معلومات دقيقة، مما يعزّز قدرتها على الاستكشاف والاستغلال التسويقي بكفاءة أعلى. كما أن تحقيق المرونة التسويقية يتطلّب توافر المعلومات الضروريّة لاتخاذ قرارات صحيحة وناجحة، مما يعني أن تطوير المعرفة السوقية قد يساعد المؤسسات على تحسين مرونتها (Adiwijaya 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 واللازمّة عن العملاء، مما يمكنها من فهم احتياجات السوق والعمل على تلبّيتها 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 فرصة 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 يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يساعدها في اكتشاف الفرص واستغلالها بفعالية. كما أن مراقبة البيئة الخارجية باستمرار تمكن 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 گاسن 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 والمترقبة، كما وفر 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 الأربع على مستوى البراعة التسويقية ببعادها 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، يمكن 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 تبني 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 يسهم 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 ومرنة.

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 وتتافسيتها في السوق. وكلما زادت قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات التسويقية، زادت فرص نجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبراعة التسويقية

خلاصة الفصل

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل، توصلنا إلى أن البراعة 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 تناقضهما 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 مرئاً 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 يسهم 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؛ تمثل 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 تُعد 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 تُفضي في نهاية المطاف إلى الوصول إلى حقائق علمية حول الظاهرة المدروسة.

وبعد أن تم عرض الإطار النظري لموضوع الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بهما في الجزء الأول من الدراسة، ومن أجل إثراء ما تم تقديمـه وإعطاء أكثر تفصيل حول أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية، سـنـتـرـقـ فيـ هـذـاـ الفـصـلـ بـدـرـاسـةـ اـسـتـقـصـائـيـةـ عـلـىـ عـيـنـةـ مـنـ مـسـيـرـيـنـ بـفـنـادـقـ مـنـ فـئـةـ الـأـرـبـعـةـ وـالـخـمـسـةـ نـجـوـمـ بـالـشـرقـ الـجـزـائـريـ،ـ مـنـ خـالـلـ:

- **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

تعتبر عملية تحديد منهج الدراسة و اختيار المجتمع الإحصائي المستهدف من أهم الخطوات المنهجية، لما لها من دور كبير في ضمان دقة النتائج ومصداقيتها 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 الفندقة في الجزائر كمجتمع للدراسة، بالإضافة إلى استعراض المعايير التي خضعت لها المؤسسات قيد الدراسة قبل اعتمادها ضمن العينة.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها

تفرض طبيعة الأهداف والتساؤلات التي تسعى إليها الدراسات العلمية اختيار منهج بحثي مناسب ينسجم مع موضوع الدراسة. ويقصد بالمنهج هنا مجموعة الإجراءات العلمية والمنظمة التي يعتمدها 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 مجال 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 لواقع الاجتماعي والمعيشي، الذي ينعكس تأثيره على مختلف المجالات الإدارية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية، والسياسية. وتُعد هذه البيانات أساساً لتحليل الظواهر المدروسة وتفسيرها بشكل منهجي وموضوعي. (قندلجي، 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. ويشير (العساف، 2004، صفحة 169) إلى أن المنهج الوصفي يُعد مناهج البحث المرتبطة بدراسة الظواهر المعاصرة، إذ يهدف إلى وصفها وتحليلها وتفسيرها بصورة منهجية.

إن الدراسة الوصفية الحالية تبني 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 يركّز على تحليل الظاهرة محل الدراسة، من أجل تبيان مقدار العلاقة القائمة بين أبعادها ومتغيراتها المختلفة، والسعى وراء اكتشاف جميع الأسباب وراء الظاهرة بغضون تفسيرها، ومن تم الوصول إلى اقتراحات تساعد في تحسين واقع الظاهرة المدروسة.

2.1 - منهج دراسة الحالة

يعد منهج دراسة الحالة من بين المناهج الهمامة 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. ووفقاً لهذا المنطق يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كإجراء في الدراسات الوصفية لجمع البيانات، ومن الممكن تعميم نتائجها على حالات أخرى مشابهة، بشرط أن تكون ممثلة للمجتمع المعنى بعميم النتائج عليه، وأن تعتمد على أدوات قياس موضوعية، وتتجدر 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 ما زال من بين المجالات التي لم يطرق لها بشكل موسع في المؤسسات الفندقية، لذلك اختير لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً 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 و المجال زماني خاص بها، ويمكننا عرض مجال الدراسة الميدانية فيما يلي:

1.2 المجال الزمني للدراسة: استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية بلغت خمسة أشهر، 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 نسبياً طويلة بعد المسافة بين مقر إقامة الباحثة ومواقع المؤسسات الفندقية عينة الدراسة الموزعة على 8 ولايات شرقية، حيث يتطلب الأمر أحياناً 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، ميلة، سطيف، برج بوعريريج. وتبينت بين مؤسسات مصنفة بأربع نجوم وأخرى بخمس نجوم.

2.3 المجال البشري للدراسة: من خلال التحضير للدراسة الميدانية، وسعياً منا لتقدير أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقية، كان إلزاماً 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 توصلهم مناصبهم من استيعاب الأسئلة وفهم مضمونها والإجابة عنها بصدق موضوعية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

سنتطرق 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 (قديلجي، 2012، صفحة 189)، وبالتالي، فإن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمعاً إحصائياً يضم جميع المفردات التي تمثل الظاهرة المرتبطة بموضوع البحث، ويشمل الأفراد، المؤسسات، المنتجات والخدمات وغيرها. تأسيساً لما سبق، وبالنظر لطبيعة الموضوع، وانطلاقاً 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 بدلاً من الفنادق المصنفة الأخرى ذات فئة (نجمة ونجمتين وثلاث نجوم)، استناداً إلى مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونذكر منها:

- تعد الفئتين أكثر توافقاً مع متغيرات الدراسة مقارنة بالفنادق ذات التصنيفات الدنيا، من حيث ترتكيزهما على مفهومي الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية؛
- غالباً ما تكون هذه الفنادق مهتمة بأنشطة الاستكشاف والاستغلال أكثر؛
- تهتم الفنادق بجمع وتحليل معلومات السوق بشكل أوسع؛
- تمتلك الفنادق الكبرى هيكل تنظيمي أكثر تطوراً، 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 تبيّن من خلال هذا المسح أن 10 ولايات فقط من أصل 15 تضم فنادق مصنفة ضمن هاتين الفئتين، وهي: قالمة، عنابة، سكيكدة، قسنطينة، ميلة، باتنة، سطيف، برج بوعريريج، بجاية وجيجل. في المقابل، لم تُسجل أي فنادق مصنفة من هذا النوع في الولايات الخمسة المتبقية، وهي: خنشلة، سوق أهراس، تبسة، أم البوابي، والطارف.

وعليه، فقد تم تحديد وحصر المؤسسات الفندقيّة 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 المسيرين في 10 ولايات بالشرق الجزائري التي تضم فنادق ذات فئتي الأربع والخمس نجوم المذكور سابقا، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بـ 300 مسieur.

المطلب الثالث: المؤسسات الفندقيّة عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة في أي بحث ميداني من بين أهم الخطوات الرئيسية التي تفرضها طبيعة المنهج العلمي المتبّع، 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 لالاتساع الجغرافي لمجتمع الدراسة، لجأت الباحثة إلى الاعتماد على عينة مكونة من 8 ولايات من أصل 10 ولايات واستهدفتها جميع المسيرين فيها دون استثناء.

كما تتمثل أهمية اختيار العينة في عدة جوانب ومنها توفير الوقت والجهد والتكلّيف، إضافة إلى تحسين دقة النتائج. ويمكن تصنيف العينات إلى نوعين رئيسيين هما (عيادات آخرون، 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 أحياناً 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

مسابقة، 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 تماماً لأن تكون ممثلاً 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، وستستخدم لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحدودة. وتعطى 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 (وغالباً ما يعتمد 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 مسيراً عند مستوى ثقة 95%， وهامش خطأ 5%.

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 بوعريريج، وتم حصر المبحوثين في الأفراد الذين لديهم صلاحية اتخاذ القرار (مدراء ومساعديهم رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح)، وفيما يلي جدول يبين أهم المعلومات الأساسية المتعلقة بالفنادق محل الدراسة:

الجدول (1-3): 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 توليب	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 بالشروع الجزائري

400	200	2015	ملكية مختلطة	قسنطينة وسط المدينة	5	ماريوت	7
49	95	2022	ملكية خاصة	لخروب قسنطينة	5	جولدن توليب ألكسندر	8
64	72	1985	ملكية عامة	قسنطينة وسط المدينة	4	فندق بانوراميك	9
124	99	2012	ملكية خاصة	قسنطينة المدينة الجديدة	4	فندق الحسين	10
90	125	2015	ملكية خاصة	قسنطينة المدينة الجديدة	4	فندق الخيام	11
48	68	2011	ملكية خاصة	قسنطينة الخروب	4	فندق قوس قرح (2)	12
65	73	1975	ملكية عامة	قالمة وسط المدينة	4	فندق مرمرة	13
15	160	1983	ملكية خاصة	سطيف وسط المدينة	4	فندق سيتيفيسب	14
41	110	2018	ملكية خاصة	سطيف حمام السخنة	4	فندق Azzem	15
34	83	2016	ملكية خاصة	سطيف وسط المدينة	4	فندق سطيف	16
220	191	2020	ملكية خاصة	سطيف وسط المدينة	4	فندق بارك مول	17

27	82	2014	ملكية خاصة	سطيف العلمة	4	فندق المنارة	18
80	118	2017	ملكية خاصة	سطيف وسط المدينة	4	فندق نوفوتال	19
20	20	2019	ملكية خاصة	باتنة تيقاد	4	فندق تراجان	20
22	40	2021	ملكية خاصة	باتنة وسط المدينة	4	فندق شاكر	21
14	44	2007	ملكية خاصة	باتنة وسط المدينة	4	فندق سليم	22
14	54	2021	ملكية خاصة	باتنة وسط المدينة	4	فندق كورتل	23
32	48	2019	ملكية خاصة	باتنة وسط المدينة	4	فندق مسعودي	+24
24	72	2019	ملكية خاصة	ميلة وسط المدينة	4	فندق البساط الأحمر	25
46	49	2019	ملكية خاصة	برج بوعريريج آخر و العناصر	4	فندق لينا	26

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية السياحة والصناعة

التقليدية، ووثائق الفنادق محل الدراسة

المطلب الرابع: مصادر وأدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على مصادرin أساسin للبيانات وهم:

1- المصادر الثانوية:

تتمثل في مختلف الأدبيات والأبحاث التي لها صلة بموضوع الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة من الكتب والمجلات العلمية والملتقيات العلمية وموقع الانترنت.

2- المصادر الأولية:

من أجل استكمال الجانب الميداني للدراسة، تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستماراة بتوزيعها وتحصيم المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن تم تقييغها ومعالجتها وتحليلها اعتماداً على البرامج الإحصائية اللازمة لذلك، كما تم إجراء بعض المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع متذمّر القرارات في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، حيث أنه في كل فندق تتم مقابلات مع مسؤول التكوين، ومدراء التسويق أو غيرهم من الذين سهلوا على الباحثة عملية توزيع الاستمارات والإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بطرق جمعهم للبيانات والمعلومات التسويقية. كما قامت الباحثة أيضاً إثناء المقابلة بتوضيح أهمية الدراسة الميدانية والهدف منها وتقديم رؤية حول متغيراتها وكذا العبارات التي تم اعتمادها في الاستماراة، 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 علىأخذ نظرة واقعية عن طبيعة السياق التنظيمي الداخلي الذي تعمل فيه مؤسسات الفندقة محل الدراسة، إذ يلعب أسلوب الملاحظة دوراً كبيراً في تغطية النقص الموجود في أسلوبي المقابلة والاستمارة، وتساعد الباحثة في إعطاءها لتقديرات منطقية لبعض النتائج الميدانية المتحصل عليها، وبالتالي تسهم في منح موثوقية وموضوعية أكثر لنتائج الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة

تعتبر الاستماراة الأداة الأساسية في هذه الدراسة، وبناء عليه سيتم معالجة هذا المبحث في عدة جوانب أولها عرض طريقة بناء الاستماراة ووصفها وتوزيعها وأهم الأدوات المعتمدة لتحليل بيانات الدراسة، إضافة إلى التطرق لصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: بناء الاستماراة ووصفها

اعتمدت الدراسة على الاستماراة 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 الاستماراة:

تم بناء الاستماراة وفق خطوات منهجية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة، بدءاً 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 التسويقي لتحديد محاور وأسس بناء الاستماراة؛
- صياغة العبارات وفق كل محور بإجابات مغلقة وفق مقياس ليكارت؛
- تصميم الاستماراة الأولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من أجل تحكيمها؛
- تعديل عباراتها بناءً على ملاحظاتهم.

ونظراً لأهمية موضوع الدراسة، فإن الباحثة حاولت الالتزام قدر المستطاع بقواعد بناء الاستماراة، من أجل الإمام 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 الاحصائي. والجدول المولى يبيّن درجات التقييم للسلم المعتمد:

الجدول (3-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	الوزن	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً
1	2	3	4	5	5	5

المصدر: من اعداد الباحثة

من الجدول أعلاه، جاءت مجالات الاتجاه العام كما هو مبين في الجدول المولى:

الجدول (3-3): مجالات مقاييس 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
عالٍ 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، ويكون من محورين أساسين 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 كل 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 تقييم أبعاد المتغير التابع وهو البراعة التسويقية، حيث قسم إلى ثلاثة أجزاء وكل جزء بـ (7) عبارات، أي بمعدل 21 عبارة للمتغير كل 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 الاستمارـة

بعد الانتهـاء من بناء الاستمارـة بـشكلها النهـائي، وإدخـال كل التعـديلـات الضرورـية عـلـيـها، تم توزـيع 256 استمارـة، إلى كل الفنادـق محل الـدراـسة والمـتوـاجـدين عـلـى مـسـتـوى 8 ولاـيـات بالـشـرق الجزائـري، عن طـرـيق التـوزـيع المـباـشر والـذـي تـطـلـب تـوجـه البـاحـثـة إـلـى مـقـرـ الفـنـادـق مـباـشـة، والـجـدـول المـوـالـي يـبـيـن تـوزـيع استـيـانـات الـدـراـسة حـسـب كل فـنـدق:

الجدول (4-3): عدد الاستبيانـات المـوزـعة والمـسـتـرجـعة

الـرـقـم	الـولـاـيـة	اسم الفـنـدق	عـدـد المسـيـرـين	الـاستـمـارـات المـسـتـرجـعة	الـاستـمـارـات المـوزـعة
1	عنـابة	شـيرـاتـون	19	17	19
		سيـبـوسـ الدـولـي	15	13	15
		صـبـري	12	12	15
2	سـكـيـكـة	روـاـيـالـ تـولـيـب	15	14	15
		فـنـدقـ السـلـام	10	06	10
		نـوـفـوتـال	15	12	15
3	قـسـنـطـيـنـة	مارـيـوت	18	18	18
		قولـدـنـ تـولـيـب	08	06	08
		بانـورـامـيك	10	08	10
		الـحـسـين	12	10	12
		الـخـيـام	12	11	12
4	قـالـمـة	قوـسـ قـرـح	10	08	10
		مرـمـورـة	10	07	10
		سيـتـيـفـيـس	06	02	06
5	سـطـيـف	حـازـم	06	04	06

05	06	06	الرقاني (سطيف)	باتنة	6
13	15	15	بارك مول		
04	06	06	المنارة		
07	10	10	نوفوتال سطيف		
05	06	06	تراجان		
05	06	06	شاكر		
04	05	05	سليم		
05	06	06	كورتل		
04	06	06	مسعودي		
04	06	06	البساط الأحمر		
05	06	06	لينا		
209	256	256	المجموع		8

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه، يبين لنا أن الباحثة وزعت 256 استماراة، واسترجعت 209 وكانت (5) استمارات لا تستوفي الشروط ولذلك تم الغائها، وبالتالي تبقت 204 استماراة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة قدرت ب 79.69% كما هو موضح في الجدول المولى:

الجدول (3-5): احصائيات توزيع أداة الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	256	100
الاستمارات المسترجعة	209	81.46
الاستمارات الملغاة	5	2.73
الاستمارات الصالحة	204	79.69

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول، يتبيّن أن نسبة الاستمرارات 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 المستجيبين، 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 بـ 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 الالزامية لتحليل الفرضيات واستخلاص النتائج، وجب علينا التأكد من أن الاستمرارة التي تم اعدادها للبحث تستوفي الشروط الالزامية 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 التأكيد 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 لتحقيقها وتحكيمها علمياً، والثانية بتجريبيها على مجموعة من المسيرين لاختبار وضوحاها وفهم المصطلحات الواردة، ثم تعديلها وإعدادها بصيغتها النهائية لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

2.1 صدق المحتوى

يشير إلى مدى تعبير فقرات الاستمارة على تمثيل أبعاد الدراسة ومتغيراتها بشكل محدد، بما يضمن جمع بيانات موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. ويطلب ذلك افتراض وجود صفة قابلة لقياسه ضمنياً، ثم وضع الفقرات التي تعكسها، بحيث تمثل الأداة بدرجة مناسبة المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه. وللحذر 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 تنتهي 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 لمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.678	15	**0.724	1
**0.562	16	**0.462	2
**0.630	17	**0.764	3
**0.645	18	**0.689	4
**0.621	19	**0.437	5
**0.647	20	**0.734	6
**0.468	21	**0.613	7
**0.603	22	**0.780	8
**0.719	23	**0.723	9
**0.725	24	**0.649	10
**0.772	25	**0.806	11
**0.787	26	**0.762	12
**0.805	27	**0.686	13
**0.736	28	**0.715	14

** دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن 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

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.725	12	**0.484	1
**0.729	13	**0.360	2
**0.638	14	**0.215	3
**0.601	15	0.101	4
**0.712	16	**0.415	5
**0.667	17	**0.359	6
**0.685	18	**0.375	7
**0.711	19	**0.659	8
**0.705	20	**0.658	9
**0.730	21	**0.620	10
		**0.587	11

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل ** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن من خلال الجدول (3-7)، أن معاملات الارتباط كانت في مجملها دالة احصائيا، وأن إشارة معاملات الارتباط كانت كلها موجبة وهذا يدل على طردية العلاقة، وبالتالي يمكننا القول أن عبارات المحور الثاني متتجانسة ومرتبطة بأبعادها وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان:

يعرض الجدول المولاي صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان مع الذكاء التسويقي والبراعة التسويقي

كما يلي:

الجدول (3-8): معامل الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

معامل الارتباط بمحور البراعة التسويقية	البعد	معامل الارتباط مع محور الذكاء التسويقي	البعد
* 0.601	استكشاف الفرص	* 0.859	فهم الزبون

**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

يتبيّن من خلال الجدول (3-8)، أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة معنوية 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 تنتهي 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 الاستسمارة للفقرات والعبارات المكونة منها العوامل التي تشعبت 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 للاستسمارة، فإن قيمة المعامل نجدها تساوي أو تقارب الصفر، والعكس ففي حالة وجود ثبات في البيانات المكونة للاستسمارة 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 المولى يبيّن 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
الاستسمارة 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، وصلاحيتها 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 تم التطرق للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة اعتمادا على برنامج **SPSS V.25**.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة

سعياً 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 وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	النكر	الذكر	النسبة (%)
ذكر	138	66	67.6
أنثى	66	138	32.4
المجموع	204	204	100

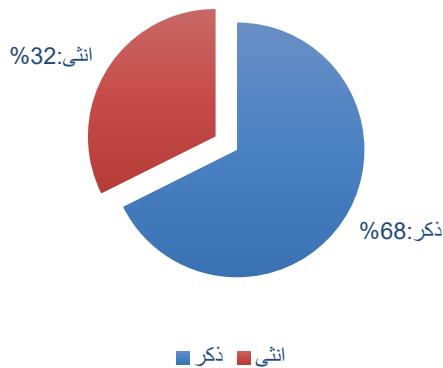
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن لنا من خلال الجدول رقم (3-10)، أن نسبة الذكور تشكّل نسبة قدرها 67.6% من أفراد عينة الدراسة أي بما يعادل بـ 138 فردا، بينما تمثل الإناث ما نسبته 32.4% أي بحوالي 66 فردا، وهذا ما يشكّل

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشروع الجزائري

تمثيلاً قليلاً 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 (1-3) يبين ذلك.

الشكل (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

2. تحليل البيانات المتعلقة بالعمر:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما هو موضح أدناه:

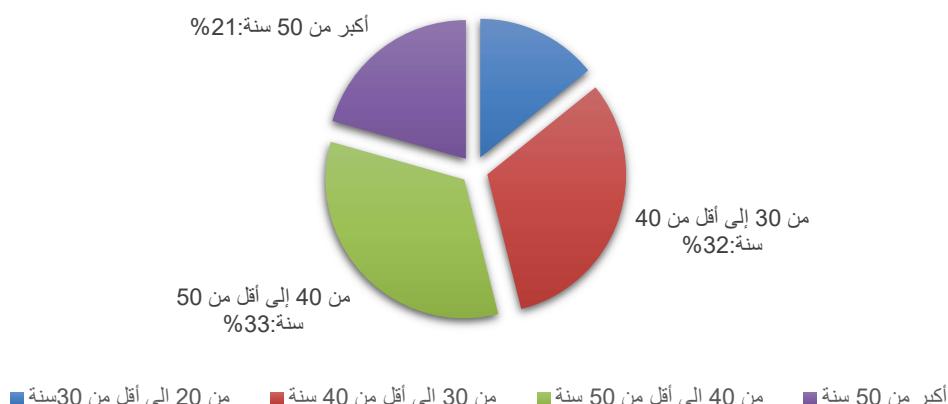
الجدول (11-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	النكرار	النسبة (%)
من 20 إلى أقل من 30 سنة	29	14.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	65	31.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	68	33.3
أكبر من 50 سنة	42	20.6
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول رقم (3-11) نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية، والتي تم تقسيمها إلى أربع فئات، ويتبيّن 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 فرداً، تليها فئة الأفراد الأكبر من 50 سنة بـ 42 فرداً بنسبة 20.6%. أما الأفراد الذين ينتمون للفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة فقدر بـ 29 فرداً فقط من عينة الدراسة أي ما نسبته 14.2%. يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الفندقية المستهدفة في هذه الدراسة تهم بتوظيف الأفراد من 30 إلى أقل من 50 سنة، وذلك لتمتعهم بخبرة عملية كافية وديناميكية تمنحهم النضج المهني والطاقة لتحمل أعباء العمل الإداري، وتهلهم لتولي المناصب التسويقية في الفنادق محل الدراسة مقارنة بالفئتين الأولى والرابعة. والشكل المولى يبيّن المقارنة بين هذه الفئات العمرية.

الشكل (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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 وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة (%)	النكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0.5	1	متوسط

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشروع الجزائري

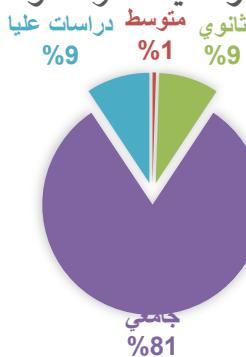
8.8	18	ثانوي
81.4	166	جامعي
9.3	19	دراسات عليا
100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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 ب 166 فرداً من أفراد عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 81.4%， يليها الأفراد الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة قدرت بـ 9.3% والذي بلغ عددهم 19 فرداً، ثم الأفراد ذوي مستوى دراسي ثانوي بنسبة 8.8% بعدد أفراد يقدر بـ 18 فرداً. 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 المديرين هي من المستوى الجامعي، مما يعكس اعتماد المؤسسات الفندقية محل الدراسة على الكفاءات الأكاديمية في المناصب التسويقية.

في حين يعود عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي إلى عامل الخبرة العملية التي يتمتعون بها، وقد تعود إلى خصوصية بعض الفنادق التي قد تمنح المناصب بناءً إلى الانتقاء العائلي والثقة دون اشتراط مستوى تعليمي عال. فيما يشكل انعدام الأفراد ذوي المستوى الابتدائي لطبيعة الفئة المستهدفة في هذه الدراسة والمتمثلة في فئة المديرين. أما فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه فقد يفضل حاملوها للتوجه إلى التدريس بالجامعة بدلاً من التوظيف في الفنادق. ومن أجل توضيح المقارنة بشكل أوضح، تم الاعتماد على الشكل المولى:

الشكل (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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 المسماي الوظيفي كما هو موضح أدناه:

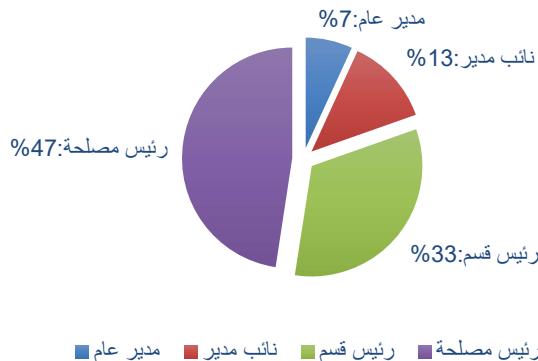
الجدول (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسماي الوظيفي

المنصب	النكرار	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 صعوب الوصول لهاتين الفئتين مقارنة بسابقتها. ويمكن إبراز المقارنة من خلال الشكل رقم (4-3).

الشكل (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

2. تحليل البيانات المتعلقة عدد سنوات الخدمة في الفندق:

يوضح الجدول المولاي توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق كما هو مبين:

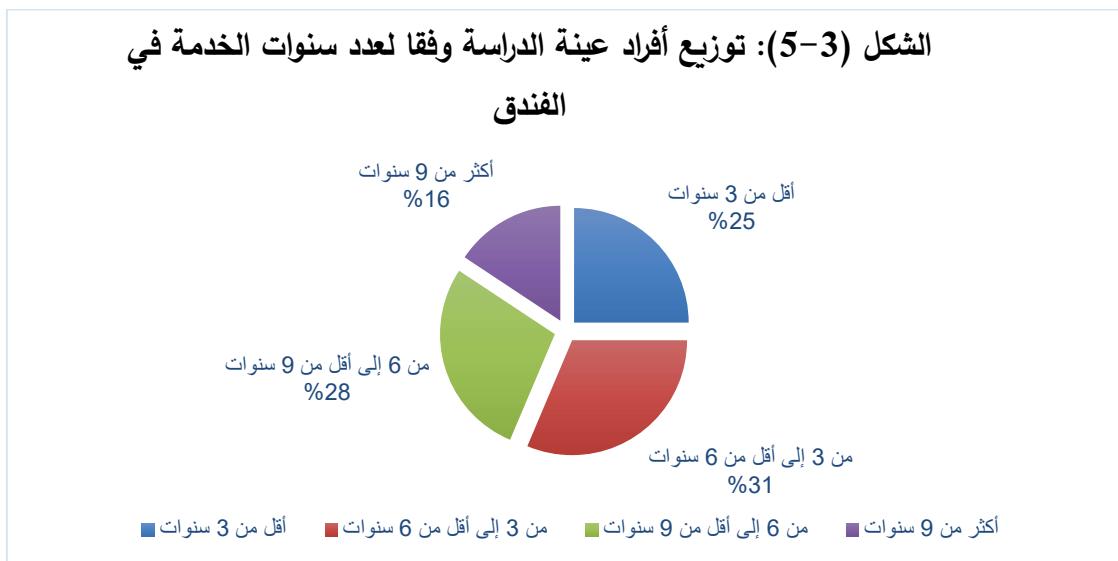
الجدول (3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الفندق

النسبة (%)	النكرار	عدد سنوات الخدمة في الفندق
25	51	أقل من 3 سنوات
31.4	64	من 3 إلى أقل من 6 سنوات
27.9	57	من 6 إلى أقل من 9 سنوات
15.7	32	أكثر من 9 سنوات
100	204	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن 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 فرداً. تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 6 إلى أقل من 9 سنوات بنسبة 27.9% وعدد بلغ 57 فرداً، وفي المرتبة الثالثة، الفئة التي تقل خبرتها عن 3 سنوات، بنسبة 25%， بما يعادل 51 فرداً. أما الفئة التي تفوق خبرتها 9 سنوات، فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ عدد أفرادها 32، بنسبة قدرت بـ 15.7%. وتفصّل هذه النتائج أن أكثر المسيرين

في الفنادق محل الدراسة ينتمون إلى فئة الخبرة المتوسطة والتي تتراوح بين 3 إلى أقل من 9 سنوات ما تعكس قدرًا من الخبرة والوضوح الوظيفي بسبب حداثة نشأة معظم الفنادق محل الدراسة. والشكل المولاي يوضح ذلك:



المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص المؤسسات الفندقية التي تنتهي لها عينة الدراسة

بهدف 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

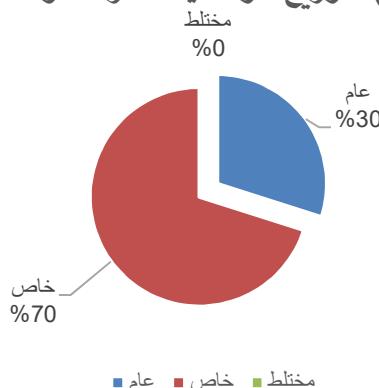
ملكية الفندق	النكرار	النسبة (%)
عام	61	29.9
خاص	143	70.1
مختلط	0	0
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشروع 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، إلى توجه الدول الجزائرية، من خلال المخطط التوجيهي للهيئة السياحية آفاق 2030، والذي يعتبر امتداد للمخطط التوجيهي آفاق 2025، نحو تشجيع الاستثمار الخاص، وهذا عبر مجموعة من التسهيلات والاصدارات، والذي أسهم في تشجيع القطاع الفندقي وكسر هيمنة الفنادق العمومية. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لملكية الفندق



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

2. تحليل البيانات المتعلقة بتصنيف الفندق:

يتضمن الجدول المولى التوزيع الخاص بأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير تصنيف الفندق الذي يعملون فيه.

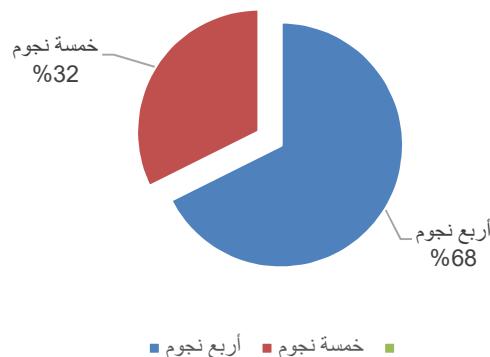
الجدول (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتصنيف الفندق

التصنيف	النكرار	النسبة (%)
4 نجوم	138	67.6
5 نجوم	66	32.4
المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول (3-16)، توزيع نتائج أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف الفندق الذي يعملون به. حيث أظهرت النتائج أن 138 فرداً ينتمون إلى فنادق من فئة 4 نجوم، أي ما نسبته 67.6% من إجمالي العينة، بينما يعمل 66 فرداً 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 فندقاً مصنفاً في فئة 4 النجوم. وتفسر هذه النتائج بكون الفنادق ذات الأربع نجوم تشكل النسبة الأكبر في بنية القطاع الفندقي محل الدراسة، مما يجعل اختيار عينة أكبر من موظفيها أمراً منطقياً. والشكل المولاي بين ذلك:

الشكل (7-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتصنيف الفندق



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً 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 ضرورياً لأنه يؤثر على اختيار نوع الاختبارات الإحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (17-3): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	x1	x2	x3	x4	y
N	204	204	204	204	204
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7948	3,8249	3,8592	3,7276
	Ecart type	,55953	,67496	,53948	,70837
Différences les plus extrêmes	Absolue	,159	,207	,155	,145
	Positif	,070	,115	,107	,093

Négatif	-,159	-,207	-,155	-,145	-,133
Statistiques de test	,159	,207	,155	,145	,133
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 ^c				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن، أن قيمة مستوى الدلالة (sig) للمتغيرات (x1)، (x2)، (x3)، (x4) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) والتي كانت كلها معروفة 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 لتقسيم 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 الاستماراة 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 الأربع والمتمثلة في فهم الزبائن، فهم السوق، ذكاء المنتج (الخدمة) وذكاء المنافسين، استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي الخاص 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:

1. مدى توفر بعد فهم الزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

الجدول أدناه يوضح، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "فهم الزبون" لمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (18-3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم الزبون

الرقم	الإجابة	المعنى	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة
				1	2	3	4	5	
3	عالي	0.7884	4.0637	58	111	27	6	2	ت
				28.4	54.4	13.2	2.9	1.0	%
2	عالي	0.6918	4.3039	80	112	9	0	3	ت
				39.2	54.9	4.4	0	1.5	%
6	عالي	0.9396	3.7598	40	101	42	16	5	ت
				19.6	49.5	20.6	7.8	2.5	%
5	عالي	0.8130	3.9363	46	113	32	12	1	ت
				22.5	55.4	15.7	5.9	0.5	%
1	عالي	0.7120	4.1863	66	117	15	5	1	ت
				32.4	57.4	7.4	2.5	0.5	%
3	عالي	0.9780	4.0637	72	98	16	11	7	ت
				35.3	48.0	7.8	5.4	3.4	%
7	ضعيف	1.1750	2.2500	14	22	22	89	57	ت
				6.9	10.8	10.8	43.6	27.9	%
-	عالي	-	3.7948	المتوسط الحسابي العام					

النسبة: % التكرار: ت

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

الفصل الثالث: دراسة أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بالشرق الجزائري

يتمن 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 تتص 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 تتص أن المؤسسات الفندقية قيد الدراسة تتمتع بالإصغاء الجيد لزبائنهما 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 وتأثير 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 تتص 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 تتص 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 فندين فقط

يقومان فعليا بتحليل البيانات الضخمة، وهما فندق شيراتون عنابة وفندق ماريوت قسنطينة وكلاهما من فئة الخمسة نجوم حاصلين على امتياز علامة ماريوت العالمية.

بالمجمل، يتبيّن أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد فهم الزبون يشير إلى مستوى عالي، خاصة من خلال الاهتمام بشكوى الزبائن كأهم مصدر لجمع المعلومات إضافة إلى الاصغاء الجيد لهم مما يمكن الفندق محل الدراسة من جمع معلومات حول رغباتهم وتقضياتهم.

2. مدى توفر بعد فهم السوق بالمؤسسات الفندقيّة محل الدراسة

الجدول أدناه يبيّن، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات "بعد الثاني" فهم السوق" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (19-3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فهم السوق

الرتبة	نوع العينة	النوع	المؤشر	الإجابات					نوع العينة	نوع العينة
				نوع 1	نوع 2	متوسط	نوع 3	نوع 4		
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

				22.5	47.5	16.7	8.8	4.4	%
-	عالي	-	3.8249	المتوسط الحسابي العام					

النسبة: % التكرار: ت

المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول (3-19)، يتبيّن لنا أن تطبيق بعد فهم السوق في المؤسسات الفندقيّة جاء بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.8249 وانحراف معياري تراوح بين 0.8148 و 1.0417. 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 الفندقيّة 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 لتقدير وضعه التناصفي. 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 الفندقيّة تجمع معلومات عن فرص نمو الطلب المستقبلية للتوسيع في الأسواق المحتملة. وجاءت العبارة (9) في الترتيب الرابع والتي تنص على أن الفندق يحرص على متابعة التغيرات والتقلبات الحاصلة في الطلب على الخدمات الفندقيّة 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 الفندقيّة تدرس العوامل الاقتصاديّة والسياسيّة في السوق التي تؤثّر 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 بأسوقهم.

بالمجمل، يتبيّن أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بعد 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 لـإجابات 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

رقم العبرة	الإجابات					رقم العبرة
	نعم	لا	متوسط	غير ملائم	غير ملائم	
4	54	103	37	4	6	ت
	26.5	50.5	18.1	2.0	2.9	%
2	60	113	23	2	6	ت
	29.4	55.4	11.3	1.0	2.9	%
7	28	71	60	33	12	ت
	13.7	34.8	29.4	16.2	5.9	%
3	60	106	30	7	1	ت
	29.4	52.0	14.7	3.4	0.5	%
5	48	111	33	9	3	ت
	23.5	54.4	16.2	4.4	1.5	%
1	61	117	18	8	0	ت
	29.9	57.4	8.8	3.9	0	%
6	34	85	48	24	13	ت
	16.7	41.7	23.5	11.8	6.4	%

-	عالي	-	3.8592	المتوسط الحسابي العام
النكرار: ت		النسبة: %	3.8592	

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 و0.10986.

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، سواء المباشرون أو غير المباشرين في السوق. أما العبارة (15) التي تنص أن المؤسسات الفندقية تحرص على تقييم خدماته لبيان مدى تقادمها بصفة مستمرة، فقد 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 افراد عينة الدراسة، حيث أفاد بعضهم بأنهم يجمعون معلومات استخباراتية حول منافسيهم،

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 الفندقيـة تستخدم التكنولوجيا المتقدمة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالخدمـات والخدمـات البديلـة التي تـشـعـبـ حـاجـاتـ الزـبـائـنـ. ويعـزـىـ هـذـاـ التـبـاـيـنـ الواـضـحـ فيـ آرـاءـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ ضـعـفـ تـطـبـيقـ التـكـنـلـوـجـيـاـ المتـقـدـمـةـ منـ قـبـلـ مـعـظـمـ الفـنـادـقـ وـاعـتـمـادـهـاـ عـلـىـ أـسـالـيـبـ تـقـلـيـدـيـةـ غـيـرـ الرـقـمـيـةـ فـيـ جـمـعـ الـمـعـلـوـمـاتـ وـالـتـيـ تـقـنـقـرـ إـلـىـ السـرـعـةـ وـالـدـقـةـ وـالـقـدـرـةـ عـلـىـ التـبـؤـ،ـ وـأـنـ عـدـادـاـ مـحـدـودـاـ فـقـطـ مـنـ الفـنـادـقـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ يـعـتـمـدـ فـعـلـيـاـ عـلـىـ التـكـنـلـوـجـيـاـ المتـقـدـمـةـ فـيـ جـمـعـ الـمـعـلـوـمـاتـ التـسـويـقـيـةـ بـالـخـدـمـةـ.ـ

بـالـمـجـمـلـ،ـ يـتـبـيـنـ أـنـ قـيـمـةـ الـمـتـوـسـطـ الـحـسـابـيـ الإـجـمـالـيـ لـبـعـدـ ذـكـاءـ الـمـنـتـجـ (ـالـخـدـمـةـ)ـ يـشـيرـ إـلـىـ مـسـتـوـىـ عـالـيـ،ـ وـيـتـجـلـىـ ذـلـكـ بـشـكـلـ خـاصـ فـيـ اـهـتـمـامـهـاـ بـجـمـعـ الـمـعـلـوـمـاتـ حـولـ مـدـىـ تـلـبـيـةـ وـاسـتـجـابـةـ الـخـدـمـاتـ الـمـقـدـمـةـ لـطـلـبـاتـ الـزـبـائـنـ.ـ

4. مدى توفر بعد ذكاء المنافسين بالمؤسسات الفندقيـةـ محلـ الـدـرـاسـةـ

يبـيـنـ الجـوـلـ التـالـيـ،ـ الـمـتـوـسـطـاتـ الـحـسـابـيـةـ وـالـانـحرـافـاتـ الـمـعـيـارـيـةـ لـإـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ حـولـ عـبـارـاتـ الـبـعـدـ الـرـابـعـ "ـذـكـاءـ الـمـنـافـسـينـ"ـ لـلـمـحـورـ الـأـوـلـ لـلـاـسـتـبـيـانـ.ـ

الجدول رقم (3-21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ذكاء المنافسين

رقم العبارة	الإجابات					رقم العبارة
	نعم نعم	نعم نعم	نعم نعم	نعم نعم	نعم نعم	
1 عالي 0.8170 3.9510	43	124	25	8	4	ت 22
	21.1	60.8	12.3	3.9	2.0	%
5 عالي 1.0381 3.7010	43	94	38	21	8	ت 23
	21.1	46.1	18.6	10.3	3.9	%
7 متوسط 1.0299 3.3333	29	57	80	29	9	ت 24

				14.2	27.9	39.2	14.2	4.4	%
4	عالي	0.9251	3.7549	37	104	46	10	7	ت
				18.1	51.0	22.5	4.9	3.4	%
6	عالي	1.0473	3.6765	42	91	44	17	10	ت
				20.6	44.6	21.6	8.3	4.9	%
3	عالي	0.9457	3.8088	41	109	36	10	8	ت
				20.1	53.4	17.6	4.9	3.9	%
2	عالي	0.9136	3.8676	46	105	40	6	7	ت
				22.5	51.5	19.6	2.9	3.4	%
-	عالي	-	3.7276	المتوسط الحسابي العام					

النسبة: % التكرار: ت

المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول (3-21)، يتبيّن أن تطبيق بعد ذكاء المنافسين في المؤسسات الفندقيّة جاء بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.7276 وانحراف معياري تراوح بين 0.8170 و3.0473. 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 الفندقيّة تعمل على تحليل نقاط قوّة وضعف المنافسين، تليها العبارة رقم (28) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8676 وانحراف معياري بلغ 0.9136 مما يبيّن أن عينة الدراسة كانت موافقة عاليّة اتجاه هذه العبارة، والتي تظاهر أن ذكاء المنافسين يستوجب من المؤسسات الفندقيّة 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 ويتتبّأ بسلوكهم

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 المتقدمة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالمنافسين، وهذا يدل ضعف اعتماد بعض الفنادق على التكنولوجيا في جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيهم.

بالمجمل، يتبيّن أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد ذكاء المنافسين، يشير إلى مستوى عالي، خاصة فيما يتعلق بتحليل نقاط قوة المنافسين وضعفهم.

بناءً لما سبق، يمكننا الاعتماد على نتائج الجداول أرقام (من 3-18 إلى 3-21)، من أجل إعداد الجدول رقم (22-3)، الذي يعرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول وفق كل الأبعاد مجتمعة.

الجدول رقم (22-3): درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء التسويقي

الترتيب	اتجاه الإجابات	المتوسط الحسابي	البعد
3	عالي	3.7948	فهم الزبائن
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 (22-3) ترتيب أبعاد المحور الأول المرتبط بأبعاد الذكاء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.8016، ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان عند مستوى "عالي" وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

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 بعد 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، والمرنة التسويقية، استناداً 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؟"، وفقاً 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 العبرة	الإجابات					رقم العبرة				
	١	٢	٣	٤	٥					
7	عالي	0.8651	3.7892	36	107	48	8	5	ت	29
				17.6	52.5	23.5	3.9	2.5	%	
4	عالي	0.8211	3.9755	51	110	32	9	2	ت	30
				25.0	53.9	15.7	4.4	1.0	%	
2	عالي	0.7919	4.0588	60	106	28	10	0	ت	31

				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						

التكرار: ت النسبة: %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول (3-23)، يتبيّن أن تطبيق بعد استكشاف الفرص في المؤسسات الفندقيّة جاء بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.9832 وانحراف معياري تراوّح بين 0.7919 و 0.8651. حيث تراوّحت 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 الفندقيّة تسعى للبحث والتقيّب عن حلولاً جديدة لزيائتها من أجل لتلبية احتياجاتهم الكامنة ، تليها العبارة رقم (31) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0588 وانحراف معياري بلغ 0.7919 مما يبيّن أن عينة الدراسة كانت موافقة عالية اتجاه هذه العبارة، والتي تظهر أن استكشاف الفرص يقوم سعي المؤسسات الفندقيّة 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 لزبائنه مجموعة متنوعة من البرامج التسويقية الفريدة التي تميّزهم عن باقي الفنادق الأخرى مثل: برامج ولاء فريدة، تطبيقات الجوال الذكية لحجز وطلب الخدمات، وعروض موسمية مغربية وغيرها إضافة إلى

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، يتبيّن أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد استكشاف الفرص، يشير إلى مستوى عالي، ويعكس ذلك قيام الفنادق عينة الدراسة بالبحث والتنقيب عن حلولاً جديدة لزياناتهم 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 المولاي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنجذبات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الثاني "استغلال الفرص" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (3-24): نتائج إنجذبات أفراد عينة الدراسة حول بعد استغلال الفرص

الرقم	الكلمة	المقاييس	متوسط الحساب	الإنجذبات					رقم العبارة
				ن	%	متوسط	ن	%	
3	عالي	0.7546	4.1471	68	105	24	7	0	ت
				33.3	51.5	11.8	3.4	0	%
2	عالي	0.7098	4.1520	65	109	26	4	0	ت
				31.9	53.4	12.7	2.0	0	%
5	عالي	0.7749	4.0735	59	109	30	4	2	ت
				28.9	53.4	14.7	2.0	1.0	%
1		0.6219	4.2157	65	119	19	1	0	ت
									39

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						

التكرار: ت النسبة: %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن 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 و 4.0490، بانحراف معياري تراوح بين 0.6219 و 0.8601.

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 جداً، 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 توسيع 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 يرتكز 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، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0882 وانحراف معياري بلغ 0.7103، تأتي

بعدها في المرتبة الخامسة العبرة 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 العبرة (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 العبرة (42) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.0490 وانحراف معياري بلغ 0.8408، وهو ما يعبر عن استجابة عالية وتشتت متواضع في توجهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبرة التي تنص على أن المؤسسات الفندقية تبني استراتيجيات قالت من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بتقديم الخدمات.

في المجمل، يتبيّن 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 لـإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الثالث "المرونة التسويقية" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (3-25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة التسويقية

الرتبة	الكلمة	المعنى	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبرة	
				نعم	لا	محيّنة	لا يُعْلَم	لا يُعْلَم		
5	عالي	0.7329	4.0686	57	109	33	5	0	ت	43
				27.9	53.4	16.2	2.5	0	%	
1	عالي	0.7629	4.1373	67	105	26	5	1	ت	44
				32.8	51.5	12.7	2.5	0.5	%	
4	عالي	0.7429	4.0980	60	111	26	7	0	ت	45
				29.4	54.4	12.7	3.4	0	%	

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 اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من تحليل الجدول رقم (25-3)، 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 و 1.0414. وفيما يخص مستوى العبارات، فإن العبارة (44) احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، والتي تتصل 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 تتصل 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 تتصل على أن الفندق يستطيع بسهولة تعديل خططه الترويجية وأسعار خدماته بانتظام استجابة للتغيرات العرض والطلب في السوق. وفيما يتعلق بالعبارة (45) التي تتصل أن الفندق يتكيف باستمرار مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0980 وانحراف معياري بلغ 0.7429، تأتي بعدها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (43) والتي تتصل على أن الفندق تعاقد مع القنوات التوزيعية الجديدة المكتشفة مثل: وكالات سفر ومنصات حجز جديدة، بمتوسط حسابي 4.0686 وانحراف معياري بلغ 0.7329.

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 وتشتت 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، ويعزى هذا التفاوت في الإجابات إلى تباين واقع استخدام هذه التقنيات بين الفنادق محل الدراسة، حيث تعتمد بعض المؤسسات الفندقية، لاسيما فئة الخمس نجوم والتابعة لسلسل عالمية، على أنظمة رقمية متقدمة، في حين تفتقر باقي فنادق إلى هذه الإمكانيات.

في المجمل، يتبيّن أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد المرونة التسويقية، يشير إلى مستوى عالي، ويتجلّى ذلك طرح الفنادق لعروض خدمات جديدة بين فترة وأخرى، إضافة إلى امتلاكم لاستراتيجيات استباقية تمكّنهم من مواجهة التغييرات السوقية.

بناءً 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 اعتماداً 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 الحسابي الكلي لهذا المحور 4.0350، ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان عند مستوى "عالي" وفقاً لمقاييس 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 بعد 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 كالتالي: "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 انبقت منها أربع فرضيات فرعية، ولاختبارها 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 توزيعاً طبيعياً 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

$$.r = 0 \text{ أي } \alpha \leq 0.05$$

(H1) : **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية

$$.r \neq 0 \text{ أي } \alpha \leq 0.05$$

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).

وتعتمد قراءة قيمة معامل الارتباط سبيرمان (r)، بالاستناد إلى الجدول الآتي:

الجدول (27-3): 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 (28-3): 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

تظهر نتائج الجدول (3-28)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد فهم الزبون والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقيّة قدر بـ (0.434) وهي قيمة دالة احصائيّاً، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية (الإشارة موجبة) وقوية بين المتغيرين، حيث جاءت معنوية إحصائيّة سبيرمان (Sig) معدومة وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، فإننا نرفض الفرضة العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه، يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة 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 إحصائيّة 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	Spearman	معامل الارتباط	فهم السوق
0.000	Sig		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (3-29)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد فهم السوق والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقيّة قدر بـ (0.513) وهي قيمة دالة احصائيّاً، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية (الإشارة موجبة) وقوية بين المتغيرين، حيث جاءت معنوية إحصائيّة سبيرمان (Sig) معدومة وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، فإننا نرفض الفرضة العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه، يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة 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 بعد ذكاء المنتج (الخدمة) في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الممثرين "، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (30-3): نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

البراعة التسويقية	-	
0.465	معامل الارتباط Spearman	ذكاء المنتج
0.000	Sig	(الخدمة)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (30-3)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد ذكاء المنتج (الخدمة) والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية قدر بـ (0.465) وهي قيمة دالة احصائية، 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 بعد ذكاء المنافسين في تحقيق البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة عند ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الممثرين "، وأسفرت النتائج عن الآتي:

الجدول (31-3): نتائج اختبار سبيرمان المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

البراعة التسويقية	-	
0.444	معامل الارتباط spearman	ذكاء المنافسين

0.000	Sig	
-------	-----	--

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

تظهر نتائج الجدول (3-31)، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد ذكاء المنافسين والبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقيّة قدر بـ (0.444) وهي قيمة دالة احصائياً، يعني أنه توجد علاقة ارتباط طرية (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. عليه، 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.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجداول (28)، (29)، (30) و (31)، تم إعداد الجدول المولى رقم (32-3)، 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 الفندقيّة

الترتيب	قوة العلاقة	معامل ارتباط الرتب سبيرمان (r)	الأبعاد
4	قوية	0.434	فهم الزبون
1	قوية	0.513	فهم السوق
2	قوية	0.465	ذكاء المنتج (الخدمة)
3	قوية	0.444	ذكاء المنافسين

المصدر: من إعداد الباحثة

يُبيّن من خلال الجدول (32-3)، أن كافة أبعاد الذكاء التسويقي لها علاقة قوية بالبراعة التسويقية للمؤسسات الفندقيّة، لكن بدرجات مختلفة، حيث احتل بعد فهم السوق المرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة بمعامل ارتباط يقدر بـ (0.513)، ويليه بعد ذكاء المنتج (الخدمة) في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط (0.465)،

في حين احتل بعد ذكاء المنافسين المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.444)، وفي الأخير، احتل بعد فهم الزبون المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط يقدر بـ (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، ذكاء المنافسين) وبين البراعة التسويقية للفنادق عينة الدراسة من فئتي الأربعة والخمسة نجوم بالشروع 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 بالشروع الجزائري تعزى لالمتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بمسيري الفنادق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)؟"

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 إلى استخدامه في تحليل المتغير الفئوي التي تقبل قيمتين على الأكثر، مثل الجنس، طبيعة ملكية الفندق وتصنيف الفندق. أما في حالة المتغيرات الفئوية التي تشمل أكثر من فتین، 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:

(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 فئوي 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 ($\alpha \geq 0.05$)"؛ وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس

مجموع الرتب	متوسط الرتب	الجنس	-
13541	98.12	ذكر	الذكاء التسويقي
7369	111.65	أنثى	
0.125		Sig	
13534	98.07	ذكر	البراعة التسويقية
7376	111.76	أنثى	
0.121		Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، حيث قدرت قيمة (Sig) لمحور الذكاء التسويقي بـ(0.125)، وبالنسبة لمحور البراعة التسويقية قدرت بـ(0.121)، إذن ليست هناك فروق ذات دلالة معنوية في إجابات 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 دالة ($\alpha \geq 0.05$)" ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (34-3): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير العمر

Sig	درجة الحرية	معامل Kruskal Wallis	متغير العمر
0.966	3	0.268	الذكاء التسويقي
0.866	3	0.729	البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول (34-3)، يتبيّن أن قيمة (Sig) لكلا المحورين، أعلى من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، ومنه نستنتج أنه، لا توجد فروقات دالة احصائياً 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 دالة ($\alpha \geq 0.05$)" ، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (35-3): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير المستوى التعليمي

Sig	درجة الحرية	معامل Kruskal Wallis	متغير المستوى التعليمي
0.307	3	3.610	الذكاء التسويقي
0.206	3	4.572	البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول (35-3)، 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 احصائياً 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 ($\alpha \geq 0.05$)" ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (36-3): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	درجة الحرية	Kruskal Wallis	متغير المسمى الوظيفي
0.451	3	2.637	الذكاء التسويقي
0.122	3	5.790	البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن من خلال الجدول (36-3)، أن قيمة (Sig) المتعلقة بكل المحوّرين (الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية)، أعلى من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، ومنه نستنتج أنه، لا توجد فروقاً دالة احصائياً 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 ($\alpha \geq 0.05$)" ، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (37-3): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لمتغير عدد سنوات الخدمة في الفندق

عدد سنوات الخدمة في الفندق

Sig	درجة الحرية	Kruskal Wallis	متغير عدد سنوات الخدمة
0.011	3	11.118	الذكاء التسويقي
0.346	3	3.315	البراعة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن لنا من خلال الجدول (37-3)، 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 للبراعة 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 دالة 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 (38-3): 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 إلى 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	

	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 اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن لنا من خلال الجدول (38-3)، أن جميع الفروق بين الفئات غير دالة، باستثناء الفروق المتعلقة بالخليتين رقم 4 و 6 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 تبيّن أن الفروق لكلٍّ منهما جاءت لصالح الفئة "من 6 إلى أقل من 9 سنوات"، بدليل أن متوسط الرتب الخاصة بهذه الفئة يكون في كل مرة أكبر من متوسط رتب الفئة المقابلة.

إن تفسير ذلك مردّه أن أفراد هذه العينة قد تجاوزوا مرحلة التدريب والتعلم ودخلوا مرحلة الاستقرار والانضج الوظيفي مقارنة مع الفئة التي قبلها، كما يتميّزون أيضاً بمردودة 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"، يتّسّطون بين المسيرين الجدد نسبياً والمسيرين ذوي الخبرة المخضرمين ويعتبرون حلقة وصل بينهما، حيث تتميّز هذه الفئة بكمّة أكثر وعلاقة مهنية أوسع تمنّحها معرفة وفهم أوسع بمتطلبات وحاجات زبائنهم، وجميع العوامل والمتغيرات التي تحدّد سلوكهم وتؤثّر 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 تشغّل به، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)" ، وكانت النتائج كالتالي:

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 اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبيّن لنا من خلال الجدول (39-3)، 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 عدداً 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، وينتج ذلك في الإصلاحات التي تقوم بها خاصة بما يتعلق بإعادة تهيئة وعصرنة الفنادق، تحديث التكنولوجيا، تحسين جودة الخدمات وغيرها. إضافة لذلك فإنه يوجد ثلاثة 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

بالفنادق الخاصة التي تدار في أغلب الأحيان من العائلة، والتي تمكنتهم 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 بالشروع الجزائري تعزى لمتغير تصنيف الفندق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)" ، 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 اعتماداً 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 عنابة، كذلك امتلاكم لأنظمة إدارة علاقات الزبائن والتي تمكّنهم 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 الفندقي، حيث يسهم 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 تساعدها 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 الفندقي من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشروع 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 مصادرها 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

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية ذات الأربع والخمس نجوم بالشـرق 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 وتوجهها استراتيجيا، خاصة في عصر أصبحت فيه المعلومة من بين أهم الموارد وأكثـرها وفرة خاصة إذا ما تم استغلالها بالطريقة المثلـى في رصد الفرص التسويقية واتخـاذ القرارات الفعـالة، مما يجعل فـهم العلاقة بين الذكاء التسويقي والبراعة التسويقية خطوة أساسية نحو مواجهة التغيرات والتحديات البيئية وتحقيق التفـوق التنافـسي.

ارتـكـزـت الـدـرـاسـة عـلـى منـهـجـيـة جـمـعـت بـيـنـ التـعـمـقـ فـيـ الجـانـبـ النـظـريـ وـالـتـحـلـيلـ الـمـيدـانـيـ، مما سـاـهـمـ فـيـ بـنـاءـ أـسـاسـ مـعـرـفـيـ شـامـلـ حـوـلـ مـفـهـومـيـ الذـكـاءـ التـسـويـقـيـ وـالـبـرـاعـةـ التـسـويـقـيـةـ. وـقـدـ تـمـ مـنـ خـالـلـ هـذـهـ المـنـهـجـيـةـ قـيـاسـ وـتـحـلـيلـ تـأـثـيرـ الذـكـاءـ التـسـويـقـيـ فـيـ تـحـقـيقـ الـبـرـاعـةـ التـسـويـقـيـةـ لـلـمـؤـسـسـاتـ الـفـنـدـقـيـةـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ. وـأـكـدـ التـحـلـيلـ أـنـ الذـكـاءـ التـسـويـقـيـ لـاـ يـعـدـ مـجـرـدـ عـمـلـيـ يـوـمـيـ لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ عـنـ بـيـئـةـ التـسـويـقـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ، وإنـماـ يـمـلـأـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ أـسـاسـيـةـ لـدـعـمـ اـتـخـاذـ قـرـاراتـ فـعـالـةـ، مـنـ خـالـلـ التـحـلـيلـ الـدـقـيقـ وـالـأـمـلـ لـلـمـعـلـومـاتـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ. وـتـكـنـ أـهـمـيـةـ ذـلـكـ فـيـ تـمـكـنـ الـمـؤـسـسـاتـ مـنـ التـقـاعـلـ بـكـفـاءـةـ وـسـرـعـةـ مـعـ بـيـئـةـ الـأـعـمـالـ الـدـيـنـامـيـكـيـةـ، وـتـحـقـيقـ التـوـزـانـ بـيـنـ اـسـكـشـافـ الـفـرـصـ الـجـديـدـةـ وـاسـتـغـالـ الـمـوـارـدـ الـمـتـاحـةـ بـفـاعـلـيـةـ، إـلـىـ جـانـبـ تـعـزـيزـ مـرـونـةـ تـسـويـقـيـةـ تـتـيـحـ الـاستـجـابـةـ السـرـيـعـةـ لـمـتـطـلـبـاتـ الـزـبـائـنـ وـتـغـيـرـاتـ السـوقـ.

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. وتجسد هذه الرؤية في الدعوة إلى تبني كل تطور تقني ومعرفي، من أجل بناء قاعدة قوية للذكاء التسويقي تساهـمـ فـيـ تـعـزـيزـ أـدـاءـ الـقـطـاعـ السـيـاحـيـ وـالـفـنـدـقـيـ فـيـ الـجـزـائـرـ وـجـعـلـهـ أـكـثـرـ تـنـافـسـيـةـ. وـمـنـ هـنـاـ تـبـعـ أـهـمـيـةـ مـواـصـلـةـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ فـيـ هـذـاـ الـمـجـالـ الـحـيـويـ، وـاـسـتـثـمـارـ مـخـرـجـاتـهـ فـيـ صـيـاغـةـ سـيـاسـاتـ وـاسـتـرـاتـيـجـيـاتـ فـعـالـةـ تـدـعـمـ مـسـارـ التـمـيـزـ وـالـتـفـوقـ لـلـمـؤـسـسـاتـ الـفـنـدـقـيـةـ بـشـكـلـ خـاصـ، وـلـلـمـؤـسـسـاتـ السـيـاحـيـةـ عـوـمـاـ، فـيـ ظـلـ مـاـ يـشـهـدـهـ هـذـاـ الـقـطـاعـ مـنـ تـطـورـاتـ مـتـسـارـعـةـ وـمـنـافـسـةـ مـحـتمـةـ عـلـىـ الصـعـيـدـيـنـ الـمـحـلـيـ وـالـدـولـيـ.

الخاتمة

نتائج الدراسة:

سلطت الدراسة الضوء على تقييم أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية المصنفة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشروع الجزائري، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي بنيت على إجراءات وأسس منهجية، نوردها 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 بتوفير الذكاء التسويقي من قبل المستجيبين، إلا أن التحليل الدقيق لأبعاد الذكاء التسويقي يكشف عن وجود نقاط قوة بارزة يقابلها نقاط تسدّعى 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 لزبائنها، كما أظهرت النتائج حرص الفنادق على متابعة مدى تلبية الخدمات المقدمة لطلبات الزيان 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 زبائنها وتفضيلاتهم من خلال التركيز على شكاوبيهم كأهم مصدر للمعلومة، إضافة إلى حرصها على الاصغاء الجيد لهم باعتبار أن الزبون هو المفتاح الدقيق للمعلومة الحقيقية، وتحليل توجهاتهم الرقمية خاصة عبر موقع التواصل الاجتماعي. لكنه يبرز قصورا في اعتماد

الخاتمة

- أغلب الفنادق على نظام إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)، وتحليل البيانات الضخمة لتبني وفهم تفاصيل زبائنهم بشكل دقيق. رغم أن معظم فنادق عينة الدراسة تعامل أكثر مع الزبائن المؤسسيين (B2B) أكثر من الزبائن الفردي (B2C)، إلا أن النتائج بينت توفر مستوى عالي لفهم الزبائن، 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 عالياً، 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 تدفقاً ثابتاً 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 قصوراً من قبل معظم المؤسسات الفندقة في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة واعتمادها على أساليب تقليدية غير رقمية 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 بالذكاء التسويقي؛
7. أظهرت نتائج الدراسة توفر مستوى عالي للبراعة التسويقية بالفنادق المصنفة من فئتي الخمس والأربع نجوم بالشروع 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 أيضاً 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 الحجوزات. كما ترکز 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 والتقييم 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 باتنة خلال سنة 2025 لمنصة Booking.com، وتعاقد فندق سبيوس عنابة مع أزيد من 50 وكالة للسياحة والأسفار داخل وخارج الوطن خلال سنة 2024؛
11. أظهرت النتائج أيضا قصور من قبل معظم المؤسسات الفندقيّة فيما يتعلق بامتلاكهم لأنظمة تفاعلية مرنّة لتحسين تجربة زبائنهم مثل تطبيقات الهاتف الذكيّة، أنظمة الحجز الإلكتروني، الشاشات الذكيّة بالغرفة وغيرها.
12. ساهمت النتائج المتوصّل إليها في تأكيد صحة الفرضية الرئيسة 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 الفندقيّة المصنفة من فئتي الأربع والخمس نجوم بالشّرق الجزائري، أي أنه كل ما يزيد مستوى الذكاء التسويقي تزيد معه البراعة التسويقية بالمؤسسات الفندقيّة 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، متّفوق على جميع العناصر الأخرى من حيث قوّة العلاقة، يليه ذكاء المنتج (الخدمة)،

الخاتمة

فذكاء المنافسين والذي جاء في المرتبة الثالثة، وأخيراً 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 ترتكز 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. لصلاح 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 اهتماماً أكبر بالذكاء التسويقي، نظراً 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، بدلاً من توزيع المهام بين الأقسام لتسهيل القيام بأبحاث السوق بشكل منهجي للحصول على معلومات قيمة 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 تسهم 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 الحقيقة 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 لفرص 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 الهاتف 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 السمعي، 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 رحمة, م.., العلوان, ح., درادكة, 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/ العلوم 28(4), 471-540. <https://doi.org/10.21608/ssj.2020.253518>
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) .المرؤنة التسويقية -استراتيجية مؤثرة في كسب ثقة الزبائن .-الطبعة الأولى .عمان,الأردن: 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 تكاء 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) .لتسويق اللوجستي: دراسات حالة، نظم تسويقية، براعة تسويقية .الطبعة الاولى .عمان,الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
13. سرحان, ن .(2011) .مبادئ إدارة التسويق .الطبعة الأولى .(عمان, الأردن): دار غيداء للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

14. سليمان، و & .المعاضيدي، م .(2015) تأثير الذكاء التناصي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال .الطبعة الأولى .(عمان، الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
15. شمطو، س .(2016) .الادارة الفندقيه بين النظرية والتطبيق .الطبعة الأولى .(بغداد): مركز كربلاء للدراسات والبحوث.
16. عبد السميع، ص .(2006) .التسويق السياحي والفندقي أساس علمية وتجارب عربية .الطبعة الأولى .(القاهرة، مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
17. عبوى، ز .(2008) .ادارة المنتجات السياحية والفندقية .الطبعة الاولى .(عمان): دار الراية للنشر والتوزيع.
18. عبيدات، م ., أبو نصار، م & .بيضين، ع .(2002) منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات .عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
19. قنديجي، ع .(2012) منهجية البحث العلمي .الطبعة الأولى .عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. مقرى، ز & .حياوي، ن .(2015) .التسويق الاستراتيجي -مداخل حديثه .-الطبعة الأولى .(عمان): دار الراية للنشر والتوزيع.
21. وقوني، ب & .راقي، د .(2022) .الذكاء التسويقي .الطبعة الأولى .المسلية، الجزائر: دار المتبي للطباعة والنشر.
22. يوسف، م .(2016) .ادارة الاشراف الداخلي في الفنادق .الطبعة الأولى .عمان-الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المجلات

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(1) .
2. آري ، م & .دلمان، خ .(2017) .تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعه والخمسة نجوم في محافظة دهوك وأربيل (بحث مستدل) . مجلة الإبتكار والتسويق . 4(1), 11-19 .
3. الأسدى، ع & .الفيلي، ا .(2020) .السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملوكات الطيبة 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)، 309-309 . <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*, 223-216, 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 & القيسري, ن. (2014). الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 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 الزيون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية في بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال*, 175-155, 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 للادارة*, 353-337, 41(2).
11. الصباغ, ش., احمد سالم, ا & سعيد الفرhan, 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(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*, 1011-998, 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 الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*, 1-24, 13(3).
14. العزاوي, م. (2012). دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين العلاقة مع الزيون: بحث استطلاعى لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في ننوى. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة*, 6(12).
15. النسور, إ. (2020). أثر الذكاء التسويقي على تدعيم عملية الابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال الخدمية لدى الأردن وال سعودية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 270-233, 17(2/B). <https://doi.org/10.36394/jhss/17/2B/9>.

قائمة المراجع

16. النصاري, ا & بوكلوه, ب. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*. 6(1).
17. آل مراد, ن. ي.، أوسو, خ. ع & قادر, ر. م. (2021). دور الذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي دراسة استطلاعية لاصحاب القرار في عينة من المصارف الاهلية باقليم كوردستان. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* 17(ج3)، 55-58. <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.3.475>
18. الأنوري, ل. (2020). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التناصفي دراسة حالة في مديرية اتصالات وبريد البصرة. *مجلة العلوم الاقتصادية*. 15(57).
19. النوري, و. ج. (2022). الفرق التسويقية مدخل لتعزيز قيمة الزيون دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من مطاعم الوجبات السريعة في مدينة الموصل. *مجلة كلية كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 12(1).
20. الياسري, ن & العامري, ع. (2022). تأثير الجودة في البراعة التسويقية: دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات بغداد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*. 7(26), 241-257.
21. بريطل , ف. (2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك .*المقرنزي للدراسات الاقتصادية والمالية*. 1(2), 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*. 11(4), 310-329.
23. بوزيدي, ر. (2024). الاستراتيجيات التسويقية والذكاء الاصطناعي .*المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي* جامعة عبد الحميد ابن باطین مستغانم. 11(2), 314-333.
24. بوفاس, ا & بوكضرة , م. (2019). دور نظام استخبارات التسويق في تحقيق الريادة التسويقية -نماذج عالمية .-. *جوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية*. 45(26), 21-45.
25. جابر علي, ح & بيسين, ر. (2023). تأثير المرونة التسويقية في القدرات التنافسية - دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الادارية في الكليات الاهلية في بغداد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*. 28(3), 12-28.
26. جمعة, م., سلمان, ج & ببومي, خ. (2022). واقع استخدام النظرية في البحث الاجتماعي وتحدياته: دراسة تحليلية لبعض بحوث رأس المال الاجتماعي .*مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم*. 14(1), 2841-2757.
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*. 5(1),

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). أثير البراعة التسويقية علي الأداء التنافسي للشركات " دراسة تطبيقية على شركات خدمات اتصالات المحمول في مصر . *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(9)، 224-283.
30. حمد ندا منوخ العبيدي، م & ،أحمد عبدالله العبيدي، أ. (2023). دور البراعة التسويقية في تعزيز قيمة الزيون الوظيفية . *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 62(1)، 902-923.
31. حمدوني، ر.، داتو سعيد، ع & .رديف، م .(2021). جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقاربة باستخدام PLS SEM- لعينة منفنادق مغنية . *مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا*. 17(26).
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*. 17(58)، 1-9.
33. حمود، ف. (2023). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية دراسة ميدانية على العاملين في شركة كرونجي للمشروعات الغازية، طرابلس، لبنان، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية* . (21) <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi21.101>
34. خاطر، س. (2019). ثر البراعة التسويقية في الأداء التنافسي للمنظمة: الدور المعدل لعدم التأكيد 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 للمشروعات الغازية، طرابلس، لبنان . *المجلة العربية للعلوم الإنسانية 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*. 12(22).
37. دلال، ف & ،نوري، م. (2017). دور نظام الذكاء التسويقي في تتميم القدرة التنافسية للبنوك -دراسة حالة من البنوك الجزائرية . *مجلة المعيار*. 228- 220- (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 جيزان - السليمانية* ، 6(2)، 162-186.

قائمة المراجع

39. ديب، م & زريقا، و. (2013). دور الاستخبارات التسويقية في جودة القرار التسويقي. مجلة جامعة البعث، 35(5)، 311-285.
40. رابي، ا. (2023). دور المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية. مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 7(2)، 945-927.
41. راضي، ج & زمن، ص. (2024). القابليات التسويقية وتأثيرها على البراعة الإبداعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(69)، 350-317. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i69.11960>
42. رحمن، ر.، منصور، ع & قشوط، إ. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 3(1)، 165-147.
43. رزق سليمان هنا، ي. (2022). أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران: الدور المعدل للبراعة التسويقية. ك. ا.-ج. الفيوم، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، 507-481.
44. رشاد، و. (2015). مفهوم رأس المال الاجتماعي. المجلة الاجتماعية القومية، 52(1).
45. روستم، ك. م & قرداجي، ك. م. (2023). نظام الذكاء التسويقي ودوره في تعزيز الفرص التسويقية (دراسة استطلاعية في مصنع كاسن للاسمنت في محافظة السليمانية). مجلة جامعة ألمانيا، 9(4)، 20-1. <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 مدرباء شركة زين للاتصالات في العراق. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15(3)، 199-170.
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، 11(1)، 626-589.
48. طه، م. (2021). البراعة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات اصلاح الخدمة وولاء العملاء دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 9(1).
49. عامر النبجاوي، 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، 2(55)، 611-574.
50. عباس، ج & بيونس، ي. (2023). دور الذكاء التسويقي في تعزيز التفوق التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء. مجلة اقتصاديات الأعمال، 4(2)، 154-139.

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 للادارة 66-35 , 44(4), <https://doi.org/10.21608/aja.2021.53300.101>
52. عبد الحسين, ع., العمدي, ض & ..القاموسي, ه .(2020) دور اليقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية في شركة اسياسيل محافظة النجف الاشرف .مجلة الأبحاث في العلوم الإنسانية 4(28), 69-98 .
53. عبد الرسول, أ., الوكيل, ت., امانة, أ., رضا, ث & ..لفته, أ .(2024) دور البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية جودة حياة العمل متغيراً وسيطا .المجلة العراقية للعلوم الإدارية 20(81), 121-107 .
54. عبد الرحمن, 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 أقليم كوردستان العراق .مجلة خزان العلوم 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 .محلية وارث العلمية 6(19) .
56. على, س. ج & ..سعود, ر .(2024) تأثير الفرص التسويقية في تطوير القدرات التنافسية مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية 3(3) ,
57. عزيز, ز & ..مطلك, ع .(2020) خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد .مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية 293-242 , 49(49).
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 الإنسانية لجامعة راخو. 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 للهيئة السياحية 2030 في الجزائر .مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة 302-288 , 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 44-21 , 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 الاصالة 2(10) .

قائمة المراجع

63. فنجرى, م. (2022). دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 25(1), 13-44.
64. كاظم, ج., ناصر, ا & شليوت, ص. (2021). تأثير الذكاء الأخلاقي في تعزيز البراعة التسويقية: بحث استطلاعى لأراء موظفي شركة زين العراق للاتصالات - فرع محافظة المثنى. *مجلة الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء*, 10(40).
65. كاوه محمد, ر & كاوه محمد فرج, ق. (2023). نظام الذكاء التسويقى ودوره في تعزيز الفرص التسويقية (دراسة استطلاعية في مصنع كاسن للإسمنت في محافظة السليمانية) *مجلة جامعة كرميان*, 9(4), <https://doi.org/10.24271/garmian.22090425>
66. ماريف, م. (2021). رضا الزبون، كمؤشر للخدمة الفندقية دراسة ميدانية بفنادق ولاية تيارت المدينة. *مجلة التنمية الاقتصادية*, 6(1 مكرر), 30-46.
67. مجدوب, ع. ا & وكال, ن. ا. (2022). دور الذكاء التسويقى في تحسين الاداء التسويقى بمنظمات الاعمال - دراسة حالة كوندور . *مجلة المقرنizi للدراسات الاقتصادية والمالية*, 71, 54-69.
68. محمد علوى 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 التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال [مجلة العربية للإدارة]. 44(5).
70. محمد, ش & رشيد, و. (2023). دور أبعاد الذكاء التسويقى في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عدد من معامل صناعة الاسمنت في محافظة السليمانية، إقليم كورستان - العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 19(الجزء 2), 63-387 . <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.63.2.20411>
71. مرزق, س. (2022). دور الذكاء التسويقي المرتكز على التسويق الرقمي في تعزيز ولاة 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 الرافدين*, 40(132), 37-60 . <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 للموارد البشرية الرقمية. *مجلة البصائر لبحوث الأعمال*, 1(1).
74. مشفي, غ. ض. (2024). أهمية المؤسسات الفندقية في دعم التنمية المحلية المستدامة في محافظة النجف للمرة 2018-2010 *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*, 16(3), 85-103 .
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*, 7(2), 731-716.

قائمة المراجع

76. منذر، خ & نجدة، م. (2023). الابداع التسويقي ودوره في تعزيز جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية في فندق قصر السلطان في مدينة الموصل مجلة اقتصاديا الاعمال 5(3)، 409-423، <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. نصور ، ر ، اسبر ، 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- 40(5)، 461-480.
79. وقنوني*، ب & حميدي، ع. 1. (2023, 3 13). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية . مجلة التواصل. 29(1), pp. 119-138.

ثالثا: الأطروحة

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. أنجاشيري، 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 سطيفا . أطروحة دكتوراه الطور الثالث . كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية . جامعة فرحة 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 فرحة 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 الذباجاوي, س. (2019) دور اللوجستيات المرتدة والبراعة التسويقية في تعزيز بحجة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن معمل الحصيرة 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 .عنابة, 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 كورستان العراق .أطروحة دكتوراه, جامعة دهوك كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال.
12. عطية محمد عطية, ن. (2024) نموذج مقترن 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 كورستان .أطروحة دكتوراه . كلية الإدارة والاقتصاد .جامعة الموصل .
14. قيدار ، م . (2021) دور الذكاء التسويقي في تعزيز رضا الزبون دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في عدد من منظمات الاعمال في محافظة دهوك .أطروحة دكتوراه .الأردن: 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) بالشمال الجزائري .أطروحة دكتوراه الطور الثالث .قسم العلوم التجارية .جامعة أكلي محنـد أولـاحـ-البـورـة .-
16. وكال, ن .(2020) دور البيقطة التسويقية في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة - حالة مؤسسة الصناعات الإلكترومنزلية "كوندور" ببرج بوعريبيج .أطروحة دكتوراه الطور الثالث .كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير .حسيبة بن بو علي الشلف .

قائمة المراجع

رابعاً: المقتنيات

1. البباوي, 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 التعاكسية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العميل في فنادق السلسلة (دراسة حالة عمان). *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة* . 1 . عمان-الأردن: جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- <https://www.sign-ifinance.co.uk/index.php/JASR/article/view/134/136>
3. خلفاوي, ح & .قاشي, خ. (2012). دور الذكاء التناصي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة .المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة .الأردن 2012 :جامعة الزيتونة.
4. فرحاوي , م., مسعد , ع & .بلخادم , ب. (2022). الذكاء التسويقي: دوره وأدواته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .مؤتمر حول مساهمة تبني الفكر التسويقي المعاصر في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .البواية: جامعة آكلي مهند أولاج.
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 وتأثيرات جائحة covid-19 . 1. كربلاء (العراق): جامعة كربلاء.

خامساً: القوانين

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, 1. 1, (2019). مאי 19. (المرسوم التنفيذي رقم 158-11 مؤرخ في 30 أبريل 2019، يعرف المؤسسات الفندقية .اتفاقيات دولية، قوانين، مرسوم). (33).

سادساً: موقع الانترنت

1. اوسو , خ & .خطاب, ج. (2019). مدى اسهام الذكاء التسويقي في تحسين التميز التسويقي للمنظمات المصرفية في مدينة اربيل .Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/330369383>
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. maktaba.com. (2025). مكتبة البحارى: كتاب الخدمات الفندقية وتطورها . Consulté le 03 01, 2025, sur maktaba.com: <https://books.maktaba.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
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, ١ (2025, 03 01). *الإحصائيات*. 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: المجالات

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/IJEEE.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>
17. 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>
18. 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>
19. Nazari, M., Shahngian, B., Salmantahery, F., & Ziae, 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).
20. RASY, 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 Caisar , 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. Adiwijaya, 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 Bjpir*, 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.lequa.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/10.1177/0021886314553101>
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., Mikhlif, 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., & Jumei , 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/10.1057/978-1-37-48887-9_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

قائمة المراجع

2. Ramadani, A., Riptono, 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 Interigation: 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

الملحق

الملحق (01): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستماراء

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	احسن 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 - قالمة -

قسم: العلوم التجارية

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: تسويق فندي وسياحي

استماراة بحث موجهة لمتخذى القرار

تحية طيبة وبعد،

في إطار دراسة تهدف الى تحليل "أثر الذكاء التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية للمؤسسات الفندقية". تم إعداد هذه الاستماراة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق الفندقي والسياحي، والتي تستلزم منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من متخذى القرار في مجموعة من الفنادق المصنفة في ولايات الشرق الجزائري. نتمنى منكم التفضل بالمساهمة في هذا العمل البحثي عبر الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستماراة من خلال اختيار الإجابة التي تعكس رؤيتك بدقة بوضع إشارة (X). ونتعهد لسيادتكم بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم القيم، ونشمن مساهمتكم في إنجاح هذا العمل الأكاديمي.

تحت اشراف:

من اعداد طالبة الدكتوراه:

الأستاذة الدكتورة طبایبیة سلیمة

العرون کریمة

البريد الالكتروني: ellagoune.karima@univ-guelma.dz

السنة الجامعية: 2025-2024

الملحق

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 العbara	العبارات	ضعف جدا	ضعف	متوسط	عالٍ جدا	عالٍ
بعد فهم الزبون						
1	يمتلك الفندق قاعدة بيانات شاملة عن الزبائن.					
2	الإصغاء الجيد للزبائن يمنح الفندق معلومات حول رغباتهم وتقضياتهم.					
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 الوسائل الالكترونية لمعرفة سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم. (وسائل التواصل الاجتماعي، المنصات الالكترونية، المدونات)					
7	يستخدم الفندق تحليل البيانات الضخمة (Big Data) لفهم احتياجات الزبائن وتقضياتهم بشكل دقيق.					
بعد فهم السوق						
8	يجمع الفندق معلومات عن حجم الطلب المتوقع على خدماته.					
9	يرى الفندق على متابعة التغيرات والتقلبات الحاصلة في الطلب على الخدمات الفندقية بصفة مستمرة.					
10	يوظف الفندق كل تطور تقني ومعرفي يساعد 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 للتوسيع في الأسواق المحتملة.					

الملاحق

					يقوم الفندق بإعداد تقارير دورية دقيقة عن حالة الطلب في السوق.	13
					يدرس الفندق العوامل الاقتصادية والسياسية في السوق التي تؤثر في حالة السوق وتحولاته المستقبلية.	14
بعد ذكاء المنتج (الخدمة)						
					يحرص الفندق على تقييم خدماته لبيان مدى تقادمها بصفة مستمرة.	15
					يحرص الفندق على معرفة الخدمات غير المريحة.	16
					يستخدم الفندق التكنولوجيا المتقدمة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالخدمات والخدمات البديلة التي تشع حاجات الزبائن.	17
					يقارن الفندق باستمرار ما يقدمه من خدمات مع الخدمات التي تقدم في السوق من طرف المنافسين المباشرين وغير المباشرين.	18
					يتبع الفندق سياسة الترويج والتوزيع والتسعير المستخدمة من قبل المنافسين	19
					يقوم الفندق بجمع معلومات حول مدى تلبية واستجابة الخدمات المقدمة لطلبات الزبائن.	20
					يجمع الفندق معلومات استخباراتية تتعلق بالعمليات والإجراءات الداخلية التي يوفرها المنافسون.	21
بعد ذكاء المنافسين						
					يعمل الفندق على تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين.	22
					يقوم الفندق بدراسة وتحليل السلوك الماضي للمنافسين ويتتبأ بسلوكهم المستقبلي.	23
					يوظف الفندق التكنولوجيا المتقدمة لجمع المعلومات التسويقية الأساسية المتعلقة بالمنافسين.	24
					يقوم الفندق بجمع وتحليل المعلومات عن أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم الفنادق المنافسة (مثل الموردين، وكالات السياحة والسفر...)	25
					الفندق على اطلاع دائم بنشاط البحث والتطوير لدى منافسيه.	26
					يحل الفندق استراتيجيات التسويق الرقمي للمنافسين لتعزيز كفاءته.	27
					يقيم الفندق موقعه في السوق بجمع بيانات حول الحصة السوقية للمنافسين.	28

الملاحق

المحور الثاني: مستوى البراعة التسويقية للفندق

رقم العبارات	العبارات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالٍ جدا	عالٍ جدا
بعد اكتشاف الفرص						
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 مغربية...).					
31	يسعى الفندق لاكتشاف خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن غير الملابة.					
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.					
بعد استغلال الفرص						
36	يقوم الفندق بتحسينات مستمرة على خدماته الفندقية.					
37	يقوم الفندق بتوسيع وتطوير قنوات توزيع خدماته الفندقية الحالية.					
38	تعقد 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 يبني الفندق استراتيجيات قللت من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بتقديم الخدمات.
بعد المرونة التسويقية					
					43 يسجيب 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. (تطبيقات الهاتف الذكية، أنظمة الحجز الإلكتروني، الشاشات الذكية بالغرفة...)
					47 يملك الفندق رؤية تسويقية واضحة عند تغيير الأسواق التي ينشط فيها. (اتبأ 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 الإلكتروني (اختياري):

.....

شكرا على تعاونكم وعلى تخصيص وقتكم للإجابة على الاستماراة ودعمكم للبحث العلمي

الملاحق

الملاحق (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:

Ellagoune Karima

E-mail : ellagoune.karima@univ-guelma.dz

Sous la direction de :

Professeure Salima Tebaibia

Année universitaire: 2024/2025

الملاحق

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.				

Dimension: l'intelligence du produit (service)

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.				

Dimension: l'intelligence des concurrents

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
Dimension: la découverte des opportunités						
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.					

Dimension: l'exploitation des opportunités

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.					

Dimension: la flexibilité marketing

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

Table de fréquences

		Nom_hotel		
Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
		valide	cumulé	
عنابة-شبر اطون	17	8,3	8,3	8,3
سيبيوس	13	6,4	6,4	14,7
صيري	12	5,9	5,9	20,6
توليب روابل	14	6,9	6,9	27,5
السلام	6	2,9	2,9	30,4
قسطنطينة-نوفوتل	12	5,9	5,9	36,3
ماريوت	16	7,8	7,8	44,1
توليب فاردن	6	2,9	2,9	47,1
بانورامايك	8	3,9	3,9	51,0
الحسين	10	4,9	4,9	55,9
الخيام	9	4,4	4,4	60,3
فراح قوس	7	3,4	3,4	63,7
سيتي فين	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 نوفوتل	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		
Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
		valide	cumulé	
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	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	سنة 30 من أقل إلى 20 من	29	14,2	14,2
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	65	31,9	31,9
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	68	33,3	33,3
	سنة 50 من أكبر	42	20,6	20,6
	Total	204	100,0	100,0

niveau_educ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	متوسط	1	,5	,5
	ثانوي	18	8,8	8,8
	جامعي	166	81,4	81,4
	عليا دراسات	19	9,3	9,3
	Total	204	100,0	100,0

fonction

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	عام مدير	14	6,9	6,9
	المدير نائب	26	12,7	12,7
	قسم رئيس	67	32,8	32,8
	مصلحة رئيس	97	47,5	47,5
	Total	204	100,0	100,0

experience

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	سنوات 3 من أقل	51	25,0	25,0
	سنوات 6 من أقل إلى 3 من	64	31,4	31,4
	سنوات 9 من أقل إلى 6 من	57	27,9	27,9
	سنوات 9 من أكثر	32	15,7	15,7
	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	Nombre
Cronbach	d'éléments

,930 28

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	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**
Sig. (bilatérale)			,000	,000	,000	,003	,000
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,344**	1	,227**	,262**	,015	,248**
Sig. (bilatérale)		,000		,001	,000	,837	,000
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,553**	,227**	1	,522**	,251**	,483**
Sig. (bilatérale)		,000	,001		,000	,000	,000
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,506**	,262**	,522**	1	,267**	,414**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		,000	,007
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,207**	,015	,251**	,267**	1	,252**
Sig. (bilatérale)		,003	,837	,000	,000		,121
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,404**	,248**	,483**	,414**	,252**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,286**	,142*	,327**	,187**	,109	,372**
Sig. (bilatérale)		,000	,042	,000	,007	,121	,000
N		204	204	204	204	204	204
Corrélation de Pearson		,724**	,462**	,764**	,689**	,437**	,734**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		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*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
A9	Corrélation de Pearson	,590**	1	,326**	,536**	,513**	,400**	,385*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
A10	Corrélation de Pearson	,386**	,326**	1	,431**	,366**	,230**	,480*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
A11	Corrélation de Pearson	,558**	,536**	,431**	1	,591**	,579**	,458*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
A12	Corrélation de Pearson	,574**	,513**	,366**	,591**	1	,527**	,399*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
A13	Corrélation de Pearson	,450**	,400**	,230**	,579**	,527**	1	,351*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
A14	Corrélation de Pearson	,504**	,385**	,480**	,458**	,399**	,351**	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
x2	Corrélation de Pearson	,780**	,723**	,649**	,806**	,762**	,686**	1
	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).

الملاحق

Corrélations

الملاحق

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

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**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	204	204	204	204	204	204	204
B9	Corrélation de Pearson	,445**	1	,347**	,238**	,355**	,374**	,309**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
B10	Corrélation de Pearson	,318**	,347**	1	,325**	,333**	,346**	,199**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,004
	N	204	204	204	204	204	204	204
B11	Corrélation de Pearson	,341**	,238**	,325**	1	,352**	,347**	,234**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000	,001
	N	204	204	204	204	204	204	204
B12	Corrélation de Pearson	,365**	,355**	,333**	,352**	1	,458**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204
B13	Corrélation de Pearson	,371**	,374**	,346**	,347**	,458**	1	,488**

الملاحق

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

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 ^{a,b}	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 ^c				

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
x3	N	204	204	204	204	204
	Coefficient de corrélation	,543**	,581**	1,000	,361**	,465**
x4	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	204	204	204	204	204
y	Coefficient de corrélation	,377**	,410**	,361**	1,000	,444**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	204	204	204	204	204
	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				
	sexé	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^a

	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^{a,b}

	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^a

	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

NPART 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^a

		x
U de Mann-Whitney		655,500
W de Wilcoxon		1183,500
Z		-1,504
Sig. asymptotique (bilatérale)		,133

a. Variable de regroupement : experience
NPART TESTS
/M-W= x BY experience(2 3)
/MISSING ANALYSIS.

		Rangs		
	experience	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	سنوات 6 من أقل إلى 3 من	64	52,38	3352,00
	سنوات 9 من أقل إلى 6 من	57	70,68	4029,00
	Total	121		

Tests statistiques^a

		x
U de Mann-Whitney		1272,000
W de Wilcoxon		3352,000
Z		-2,869
Sig. asymptotique (bilatérale)		,004

a. Variable de regroupement : experience
NPART TESTS
/M-W= x BY experience(2 4)

الملاحق

/MISSING ANALYSIS.

		Rangs		Somme des rangs
	experience	N	Rang moyen :	
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^a

	x
U de Mann-Whitney	959,000
W de Wilcoxon	1487,000
Z	-,506
Sig. asymptotique (bilatérale)	,613

a. Variable de regroupement : experience

NPART TESTS
/M-W=x BY experience(3 4)
/MISSING ANALYSIS.

		Rangs		Somme des rangs
	experience	N	Rang moyen :	
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^a

	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

NPART 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^{a,b}

	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

NPART 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^{a,b}

	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

NPART TESTS

/M-W= x y BY proprietee(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
y	Total	204		
	عامة	61	129,01	7869,50
	خاصة	143	91,19	13040,50
	Total	204		

Tests statistiques^a

	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 : proprietee

NPART 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	نجم 4	138	92,18
	نجم 5	66	124,08
	Total	204	12721,00
			8189,00

Tests statistiques^a

	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