

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للفنادق الجزائرية

دراسة حالة عينة من الفنادق على مستوى ولاية "بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

- أ.د/محمد قريشي

من إعداد الطالبة:

- سامية متحزم

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- حسام الدين غضبان
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فايزة جيجغ

الموسم الجامعي: 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للفنادق

دراسة حالة عينة من الفنادق على مستوى ولاية -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ محمد قريشي

من إعداد الطالبة:

- سامية متحزم

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- حسام الدين غضبان
بسكرة	مقررا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فائزة جيجع

الموسم الجامعي: 2022 - 2023

## إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره  
او هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه  
فالظهر بسماحته تواضع العلماء  
وبرحابته سماحة العارفين  
أهدي هذا العمل المتواضع  
إلى سكان قلبي  
الي روح أبي الراحل.. الذي علمني كيف أمسك بالقلم وكيف أخط الكلمات بلا ندم

إلى أبي الغالي رحمه الله  
إلى التي رأت من الحياة ما رأت  
وبقيت على كبريائها تقاوم  
إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها  
إلى التي هي أول الأوطان وآخر المنايا  
إلى أختي الكبرى ربيعة طيب الله أثرها  
إلى عائلتي التي ساندتني ولا تزال تسانديني وأخص بالذكر أختي صونيا وبنات وأبناء اخوتي بدون استثناء  
إلى ابنة أخي رفيقتي وجميلتي جيهان  
إلى الأستاذ الدكتور قريشي محمد

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة رغم انشغالاته الكثيرة، وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة سواء من ناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي، ولأعضاء لجنة المناقشة - كل باسمه - على تفضلهم بمناقشة المذكرة.

سامية متحزم

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين. تبارك وتعالى، له الكمال وحده والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين وعلى

سائر الأنبياء والمرسلين أحمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام مذكرة تخرجي هذه

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى من كانا سببا في وجودي

أبي (رحمه الله) وأمي

إلى عزوتي وسندي في الحياة

عائتي

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ

الدكتور قريشي محمد

الذي لم ييخل عليا بكل ما لديه من معلومات ومراجع وعلى كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات طيلة إنجاز هذه

المذكرة

وكبير الشكر إلى كل اساتذتي الأفاضل

إلى أختايا الحبيبتان

منانة و صونيا

وابنة أخي

جيهان العزيزة

دون أن أنسى كل من أمد لي يد العون لإنجاز وإتمام بحثي هذا

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة ، ولتحقيق ذلك قمنا بتصميم استبانة شملت (72) عبارة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (44) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V18). وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات، منها مقاييس الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، الانحدار الخطي البسيط... الخ.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي والأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة جاء مرتفعين، وقد اوضحت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي بمختلف ابعاده في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث فسر متغير الذكاء الاستراتيجي ما نسبته (30.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وعلى ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: الاهتمام بالموارد البشري وانشاء ادارة خاصة به، واتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين، واستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية، والاعتماد على الحوافز لرفع كفاءة الموظفين، التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الافراد في المؤسسة الفندقية بأهميتها، هذا بالإضافة الى السعي نحو تحقيق رضا الزبون الذي يساهم في زيادة ربحية المؤسسة الفندقية وبقائها واستقرارها، و ضرورة الاهتمام بتقييم الاداء التسويقي من أجل الكشف عن الأخطاء ومحاولة التصحيح.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء إستراتيجي، أداء تسويقي، رؤية مستقبلية، أداء متميز.

**Summary:**

This study aimed to clarify the impact of strategic intelligence in its various dimensions in improving the marketing performance of a group of hotels under study in the state of Biskra. Data were collected and analysed, and hypotheses were tested using the statistical program for social sciences (SPSS.V18). Many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including descriptive statistics measures (arithmetic mean, standard deviation), simple linear regression...etc. The study reached several results, most notably: the reliance of these institutions on strategic intelligence as intelligence based on a clear vision and specific goals and standards to be achieved, as well as the basic tool that they adopt to confront the state of uncertainty, as it enables them to carry out their work in a timely manner according to the requirements of the business environment. The current complex or uncertainty and dynamism. To achieve this, it requires it to have a set of foundations that it uses as a pillar to keep pace with changes in the competitive environment, and these foundations are: clear vision, strategic planning, adaptability, developing the necessary skills, innovation and creativity.

The study also showed the existence of a statistically significant effect of the strategic intelligence variable in its various dimensions in improving the marketing performance of the hotel establishments under study, where the strategic intelligence variable explained 30.2% of the changes in the marketing performance of the institutions under study, which is a relatively high explanatory power. It indicates that there is a positive effect of strategic intelligence on marketing performance.

In light of the results reached, the study suggested several recommendations, the most important of which are: paying attention to the human resource and establishing a special department for it, adopting effective methods in selecting employees, using training programs to build skills on a regular basis, and relying on incentives to raise the efficiency of employees. Focusing on the quality of service and the need to educate all individuals in the hotel establishment of its importance, striving towards achieving customer satisfaction, which contributes to increasing the profitability of the hotel establishment, its survival and stability, the need to pay attention to the division of marketing performance in order to detect errors and attempt correction.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Marketing Performance, Future Vision, Outstanding Performance.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرفان
أ	الملخص
ب	Summary
د	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
1	المقدمة
<b>3</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
4	تمهيد
4	I. 1- الإشكالية
4	I. 2- الدراسات السابقة
11	I. 3- نموذج وفرضيات الدراسة
12	I. 4- التعاريف الإجرائية
13	I. 5- التوضع الاستومولوجي ومنهجية الدراسة
15	I. 6- تصميم الدراسة
15	I. 7- أهمية وأهداف الدراسة
17	خلاصة
<b>18</b>	<b>الفصل الثاني: الذكاء الاستراتيجي - تأطير نظري -</b>
19	تمهيد
20	II- 1- ماهية الذكاء الاستراتيجي
20	II- 1-1- الذكاء الاستراتيجي - الجذور التاريخية ومراحل تطوره
21	II- 1-2- مفهوم الذكاء الاستراتيجي وخصائصه.
23	II- 1-3- مبادئ الذكاء الاستراتيجي.
24	II- 1-4- أهمية الذكاء الاستراتيجي
25	II- 1-5- اهداف الذكاء الاستراتيجي.
26	II- 2- عناصر ومراحل الذكاء الاستراتيجي وابعاده
26	II- 2-1- عناصر الذكاء الاستراتيجي

31	II - 2-2 - مراحل الذكاء الاستراتيجي
32	II - 3 - أدوار الذكاء الإستراتيجي ومراحله
32	II - 3-1 - أدوار الذكاء الاستراتيجي .
33	II - 3-2 - تطور الذكاء الاستراتيجي
34	II - 3-3 - مداخل الذكاء الاستراتيجي
36	خلاصة
37	<b>الفصل الثالث: الأداء التسويقي - تأطير نظري -</b>
38	تمهيد
39	III - 1-1 - أساسيات حول الاداء التسويقي .
39	III - 1-1 - مفهوم الاداء التسويقي .
39	III - 1-2 - مبادئ/مكونات الاداء التسويقي .
40	III - 1-3 - أهمية و أهداف الاداء التسويقي .
41	III - 1-4 - دوافع تحسين الاداء التسويقي .
42	III - 2 - اليات تقييم و قياس الاداء التسويقي .
42	III - 2-1 - مؤشرات الاداء التسويقي .
43	III - 2-2 - قياس/تقييم الاداء التسويقي .
44	III - 2-3 - خطوات الاداء التسويقي .
45	III - 2-4 - عناصر تقييم الاداء التسويقي .
45	III - 2-5 - المشاكل و المعوقات التي تواجه الاداء التسويقي .
46	III - 2-6 - علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأداء التسويقي .
48	خلاصة
49	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات</b>
50	تمهيد
51	IV - 1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
53	IV - 2 - الاطار المنهجي للدراسة (الطريقة و الاجراءات) .
58	IV - 3 - نتائج التحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات .
71	IV - 4 - مناقشة وتفسير النتائج) .
74	خلاصة
75	الخاتمة

80	قائمة المراجع
87	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	جدول: تقديم الفنادق	01
54	جدول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
56	جدول: توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقاس ليكارت الحماسي Likert	03
57	جدول: اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov - Smirnov	04
58	جدول: نتائج معامل الصدق والثبات	05
59	جدول: الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الذكاء الاستراتيجي	06
63	جدول: الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء التسويقي	07
67	جدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي	08
68	جدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الحصة السوقية	09
69	جدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين سلوك المستهلك	10
69	جدول: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين التنافسية في السوق	11

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	شكل يوضح: نموذج الدراسة	01
13	شكل يوضح: مستويات التموضع الابتستومولوجي	02

# مقدمة

إن التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسة بمختلف أشكالها، فرضت على المدراء والقادة على حد سواء تبني استراتيجيات واتجاهات جديدة لإدارتها وقيادتها بحنكة وذكاء شديدين، وذلك لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها في هذا المجال غير أن هذا التفوق يتطلب امتلاك المديرين، العديد من المهارات الفكرية والتحليلية تساعدهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ولمواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعصف بالمؤسسة برزت الى الوجود مصطلحات ومفاهيم حديثة، تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد ومن أهمها ظهور مصطلح الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل نجاحا لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق هدفها الإستراتيجي، وتضع في أيدي قادتها موردا أساسيا وفعالا ليتمكنوا من خلاله من استشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها، وتوسيع دائرة فهمهم لالتقاط كل ما يوجد في بيئة الأعمال التي تنشط بما هذا من جهة، ومن جهة أخرى لاتخاذ قرارات سلمية مبنية على أسس صحيحة، لأن عملية اتخاذ القرار من أحد أبرز المهام التي تؤثر على وضعية المؤسسة في السوق، خاصة اذا ما يتعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية، والمؤسسات الجزائرية مطالبة بمواكبة التطورات الحاصلة والتأقلم معها لكسر الحواجز ومواجهة التحديات ولهذا الغرض جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على موضوع الذكاء الاستراتيجي وقياس كيفية دعم وتحسين كل بعد من أبعاده للأداء التسويقي في مجموعة من المؤسسات الفندقية بولاية بسكرة نظرا لبروز هذه الصناعات وانتشارها الواسع في بيئة الأعمال سواء الوطنية أو الدولية .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى تقديم عام ومتسلسل للأفكار التي تقضي الى فكرة هذه الدراسة ومشكلتها والأهداف التي نسعى لتحقيقها، كما بين هذا الفصل متغيرات الدراسة و الفرضيات التي نفترضها لتحقيق أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، اضافة الى منهجية وحدود الدراسة، وتبيان الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها لتكوين صورة ذهنية و فكرة عن الموضوع المدروس.

**I. 1. اشكالية الدراسة:**

يعتبر الهدف الرئيسي وراء كل عمل تجاري هو تحقيق النمو وجني الأرباح، وفي الحقيقة لا نمو حقيقي للمؤسسات دون الوصول الى الفئة المستهدفة من الجمهور، وقياس وضبط نتائج الاعمال والخدمات المقدمة، وفي ظل سعي المؤسسات نحو التطور في أسواقها وكسب الميزة التنافسية يتدارك الينا طرح الاشكالية التالية:

"ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التسويقي للفنادق محل الدراسة؟"

وتندرج ضمن الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء التسويقي السائد بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التسويقي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما أثر الرؤية المستقبلية في تحسين الأداء التسويقي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما أثر الاستشراف في تحسين الأداء التسويقي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما أثر التفكير بمنطق النظم في تحسين الأداء التسويقي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما أثر الحدس في تحسين الأداء التسويقي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟
- ما أثر التحفيز في تحسين الأداء التسويقي بمجموعة الفنادق محل الدراسة؟

**I-2- الدراسات السابقة :**

حظي موضوع الذكاء الاستراتيجي والاداء التسويقي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حتى وان لم تكن دراساتهم بطريقة مباشرة بربط المتغيرين معا فقد اعتمد الباحثين على بعد من ابعاد المتغيرين والقيام بربطه مع أحد المتغيرين للوصول الى علاقة بينهما.

حيث ظهرت هذه الدراسات من خلال رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في المجالات المحكمة وفي بعض الكتب. وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المتغيرين.

**I-2-1- الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي :**

- دراسة (محمود إبراهيم محمد إبراهيم، محمد وهبة، إيمان عبد السلام 2021) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية، دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية

للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري"، هدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، وتحليل وتلخيص الجوانب المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي والوقوف على الإطار النظري، بمعنى هل يوجد علاقة بينهما مع عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، ومن ثم الوصول إلى درجة تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الدافعية الإنجاز، الحدس) وبيان الأثر الناتج عن تلك الأبعاد على الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية من خلال دراسة معايير الأداء (جودة الأداء، رضا المستفيدين، الاداء المالي، الرقابة الفعالة) وذلك بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، باعتبارها صرحا تعليميا يتسم بطبيعة خاصة في مجال التعليم الخاص للمرحلة الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة أن تعمل المؤسسات التعليمية على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

- دراسة (طبيبي نادية، 2017 - 2018) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه علم تسيير، بجامعة تلمسان". هدفت الدراسة إلى اختبار الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات محل دراسة، وخلصت إلى نتائج إيجابية ووجود علاقة طردية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات وتطويرها، ويرجع ذلك إلى أثر كل من الاستشراف والتفكير بالنظم والشراكة على الكفاءات البشرية للمؤسسات محل الدراسة.

- دراسة (نضال عبد الهادي عمران 2015) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل للاتصالات مجلة جامعة بابل في العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 3 المجلد 23 2015"، وقد هدفت إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة آسياسيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس)، وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة، لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة، وتم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أظهر البحث أن الذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة.
- إن الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي بينما كان هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة.
- وقد ختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية وإعطائها بعدا استراتيجيا للتحفيز على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية.

- دراسة (عبد الله سعدون عبد الله العامري .2011) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي"، هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (36) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفردا. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Rmos.V.16 وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي.

- دراسة (سعاد حرب قاسم.2011) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة، بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة المكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والذين بلغ عددهم (94) مديرا. حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة كما استخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران تأثير ذو دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما وأظهرت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر ذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، تعزى للصفات الشخصية والوظيفية والجنس، العمر، الخبرة المؤهل العلمي، الدرجة، الوظيفية).

**I-2-2- الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي:**

- دراسة (خويلد عفاف 2017) بعنوان "محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ورقلة". هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبيان أثر ذلك على الأداء التسويقي ومدى اعتماد المؤسسات على منظومة واضحة لتقييم هذا الأداء، للتوصل لنموذج مقترح لقياس الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يركز على أبعاده المختلفة، ويضم عنصر التكنولوجيا لخدمة التغييرات التي تفرضها البيئة، وتم جمع معطيات الدراسة التطبيقية بالاستعانة بتصميم استبيان وزع على مجموعة من المؤسسات فشملت الدراسة عينة بلغت 22 مؤسسة، موزعة في الولايات التالية: الجزائر، البليدة، الأغواط، الجلفة، ميله، وهران، غليزان، الشلف، سكيكدة، ورقلة، الوادي، بشار. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات عينة الدراسة والإعداد التسويقي، من حيث كل من الحجم والنوعية، الكفاءة، كما أظهرت النتائج عدم وجود تباين في الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة، يعزى للمؤشرات المالية، المؤشرات المتعلقة بالعملاء، المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية (التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية) مؤشرات المتعلقة بنماذج التسويق التحليلية، المؤشرات المتعلقة بالتسويق عبر البيانات، المؤشرات المتعلقة بإعادة هندسة الاعمال التسويقية، بالمقابل أكدت النتائج المتوصل إليها إلى اهتمام المؤسسات الجزائرية بمؤشر التجديد والابتكار والمؤشرات المتعلقة بالتسويق عبر الإنترنت وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء التسويقي، تعزى لطبيعة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وعدم وجود علاقة بينهم (حجم المؤسسة طبيعة نشاطها) والأداء التسويقي. كما أكدت النتائج المتوصل إليها إلى عدم وجود فروق معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطبيعة ملكية المؤسسة وقطاع النشاط بالمقابل وجود فروق معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة وحجم وطبيعة أسواق هذه المؤسسة.

دراسة (كيلاني صونية 2015-2016) بعنوان "إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن" هدفت الى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والأداء التسويقي، وباعتبار إستراتيجية الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن لصناعة الأدوية بصفة خاصة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن اتسما بالتطور الإيجابي.
- يسعى مجمع صيدال وشركة دار الدواء إلى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق تفوقهما أمام

المؤسسات المنافسة.

- الآثار الإيجابية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة للأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن أكبر من مجمع صيدال بالجزائر، من خلال زيادة الحصة السوقية، التنافسية زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن، ولكن بنسب متفاوتة.
- اقتراح تكامل استراتيجية الجودة الشاملة مع نموذج المقارنة الرجعية لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال.
- وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدة اقتراحات أهمها:
- التحسن المستمر في الأداء التسويقي وتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ضرورة ملحة في تحقيق التميز والتفوق.
- مساندة تطورات نظام الجودة بالتركيز على التوجه بالزبون.
- ضرورة استفادة مجمع صيدال من تجربة شركة دار الدواء لتحسين أدائه التسويقي.

-دراسة (لؤي سليم عباد، 2015) بعنوان "أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة". وهدفت إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة من (80) من مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه البنوك، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة، وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التي كان من أهمها:

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية فقد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي لتطوير الخدمات والمنتجات (الربحية، الحصة السوقية) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05).

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من استراتيجية تغيير مسار الأزمة، وإستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05).

-دراسة (ناصر شافي الدوسري، 2010) بعنوان "أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط دراسة ميدانية". وهدفت إلى التعرف إلى أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، و لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (125) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل

الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Rmos.V.16. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية النمو (استراتيجية التكامل، التنوع، التركيز) على الاداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عنده مستوى دلالة (0.05)
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه السوقي (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) على الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه السوقي (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) على الاداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) لشركات التأمين العاملة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية التكامل على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركات التأمين الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية التركيز على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركة التأمين الكويتية عندها مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية التنوع على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي في شركة التأمين الكويتية عندها مستوى دلالة (0.05).

### I-2-3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

–دراسة (بنية محمد، بعلي حمزة، 2020) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وذلك من خلال معرفة أثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرؤية، الرسالة الأهداف والتحليل) على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون) لعينة عن البنوك التجارية الجزائرية بولاية عنابة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الاهداف المرجوة تم توزيع (60) استمارة على العينة المختارة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية أسلوب التخطيط الإستراتيجي كمدخل متكامل من أجل تحقيق أهدافها.

–دراسة (صدام ثاني رحمن 2018) بعنوان "أثر تحفيز العاملين على الأداء التسويقي لشركات المنتجات الغذائية في العراق" هدفت إلى معرفة أثر تحفيز العاملين على الأداء التسويقي، عن طريق التطبيق على شركتين: الأولى البان ابو غريب والثانية ألبان الديوانية في العراق، وذلك عن طريق اختيار فرض رئيسي، أثر تحفيز العاملين

على الأداء التسويقي (رضا العميل والحصة السوقية). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من العاملين (310) مفردة، أما عينة العملاء بلغت (384) مفرد وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اشارت نتائج الدراسة الحالية إلى تحفيز العاملين جاء ضمن مجال عدم الحميد، وهذا يؤكد على أن هناك قصور في أسس نظام الحوافز المعمول بها داخل الشركتين محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن قصور لدى الشركتين فيما يتعلق بالاهتمام برضا العميل وكان هذا القصور ناتج من عدم التفهم لرغبات العملاء وآرائهم على المنتجات التي تقدمها الشركتين.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها العمل على زيادة حجم المكافآت والحوافز، والعلاوات السنوية الممنوحة للعاملين لأنها تسهم في تحقيق الأهداف، وضرورة اهتمام الإدارة العليا بمفهوم الأداء التسويقي وتعزيز الوعي بين العاملين في الشركتين محل الدراسة بهذا المفهوم.

## I-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات .
- تم التطرق الى الجانب النظري بالنسبة للمتغير الاول الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (عبد الله سعدون العامري، سعاد قاسم حرب، نضال عبد الهادي عمران، طيبي نادية، محمود ابراهيم محمد ابراهيم وآخرون).
- تم التطرق الى الجانب النظري بالنسبة للمتغير الثاني الأداء التسويقي وأبعاده (ناصر شافي الدوسري، لؤي سليم عباد، كيلاني صونية، خويلد عفاف).
- تطرقت الدراسة الى تحليل ظاهرة تأثير ظاهرة الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التسويقي وهونفس ما تطرقت له دراسة (كيلاني صونية) حيث أنها تطرقت لتأثر الجودة الشاملة على تحسين الأداء التسويقي.

ب- اوجه الاختلاف:

- تكمن في ما أضافته الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري وكذا النتائج على المستوى التطبيقي:
- عملت الدراسة على تحليل أبعاد المتغيرات بدقة وهذا ما قصرت فيه بعض الدراسات (سعاد قاسم حرب، صدام ثاني رحمن، بنية محمد وبعلي حمزة).
- عرض تحليل علاقات نظرية بين متغيرات الدراسة والتركيز على كيفية دعم الذكاء الاستراتيجي بكل بعد إبعاده
- طبقت الدراسة على مستوى مؤسسات فندقية غير باقي الدراسات التي بدورها طبقت في مؤسسات أخرى.
- عملت الدراسة الحالية على تحليل كيفية تأثير ودعم كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية في حين لم تتطرق الدراسات السابقة لمتغير الأداء التسويقي.

### I-3- نموذج الدراسة:

قبل تحديد النموذج الفرضي للدراسة فيجب أولاً توضيح متغيرات الدراسة وهذه الأخيرة تتمثل في:

● المتغير المستقل: هو الذكاء الإستراتيجي تضمن الأبعاد التالية:

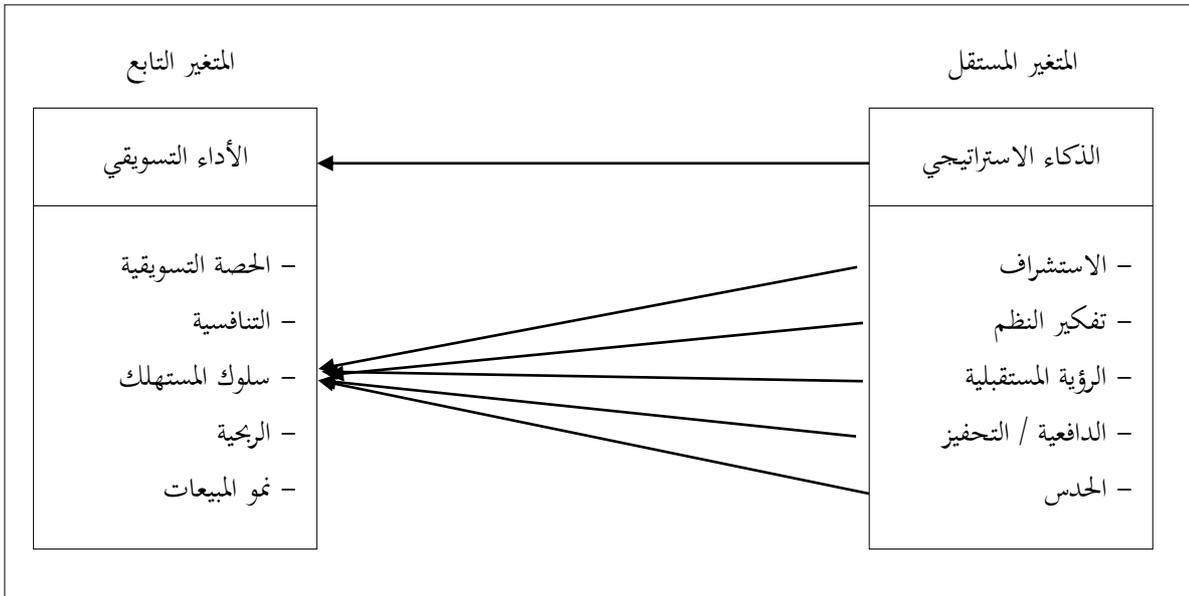
- الاستشراف
- التفكير بمنطق النظم (تفكير النظم)
- الرؤية المستقبلية
- التحفيز (الدافعية)
- الحدس

● المتغير التابع: هو الأداء التسويقي تضمن الأبعاد التالية:

- الحصة السوقية
- التنافسية
- سلوك المستهلك

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

**I-4-4- فرضيات الدراسة:**

تعد الفرضية تفسير مؤقت أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه ولذا انبثقت من النموذج الفرضي للدراسة فرضيات فرعية يمكن صياغتها في ضوء الارتباط والتأثير والاختلاف كما يلي:

- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية أو التحفيز، الحدس) في تحسين الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في تحسين الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحسين الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم في تحسين الأداء التسويقي للفنادق في محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية أو التحفيز في تحسين الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة.

**I-5- التعاريف الاجرائية:**

- الذكاء الاستراتيجي: هو ذلك الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد. (علي رزاق جواد العابدي، هاشم محمدي هاشم الموسوي، 2015، 150).

- الاستشراف: هو قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوة غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل، يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور، قشوط إلياس، 2019، 151).

- تفكير النظم: هو إطار التفكير الاستراتيجي لمواجهة المشكلات المعقدة والطريقة الأفضل للتعلم واكتساب المعرفة، ضمن بيئة النظم وحركيتها من خلال دراسة أجزاء المنظمة وعلاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة (محمد جيار هادي، 2014).

- الرؤية المستقبلية: هي الصورة الذهنية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، توفر الرؤية التوجه الاستراتيجي وتحدد المسار المستقبلي للمؤسسة (فايزة جمعة صلاح النجار، أروى محمد الحرايزة، 2020).

- القدرة على تحفيز العاملين او الدافعية: يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المؤثرات أو العوامل المادية والمعنوية التي تختارها الإدارة وتتفق مع حاجات ورغبات الأفراد، من أجل دفع الأفراد الى إنجاز مهامهم على أفضل وجه، فضلا عن مكافئتهم على الجهود المبذولة والتي تفوق الأداء المحدود (محمد عبد العزيز العبيدي، قصبي سالم سالم، 2012).
- الحدس: ينظر إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أعددتها لسنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود افعال سريعة ولا تتوفر القدرة على موازنة بدائل (شهد عادل فاضل، 2015-2016).
- الأداء التسويقي: عرفه كل من **Kotler & Armstrong** على إنه مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها، والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها لهدف تحقيق مزايا تنافسية (توازيت، 2019، 122).
- الحصة السوقية: يرى **Kotler** الحصة السوقية أنها مقياس مهم لقياس الأداء فمن خلالها يتم التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في استراتيجيتها، وأنشطتها التسويقية (الكحايلى عمر، سوداني نادية، 2022 - 2023، 24).
- سلوك المستهلك: يعرف على انه نشاطات الأفراد اثناء الاختيار والشراء للسلع والخدمات من أجل اشباع رغبات المستهلك، او على أنه النمط الذي يستهلكه المستهلك في سلوكه في البحث أو الشراء أو الميل نحو خدمة أو سلعة أو فكرة، يتوقع منها إشباع رغباته (محمد منصور أبو جليلو آخرون، 2013، 25).
- التنافسية: يمكن القول بأن مؤسسة ما تملك ميزة تنافسية إذا كان لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها، من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة وتؤكد تميزها واختلافها على منافسيها، لزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح باستمرار تضمن لها البقاء والاستمرار (صونيا كيلاني، 2006-27، 2007).
- نمو المبيعات او حجم المبيعات: يعبر على أنها ما يقدم من منتجات (سلع وخدمات) من قبل المنتجين والبائعين إلى المشتري بعد نجاح عملية البيع بين الطرفين، أي ما تحصله عليه المؤسسة من ايرادات جراء عملية البيع التي حصلت بين أطراف التبادل (حميد شكر عبد الامير، صديق بلل ابراهيم، 2020).
- I-6- التموضع الاستراتيجي:**

يتضمن التموضع الاستراتيجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مستويات التموضع الاستراتيجي للبحث



المصدر: (قريشي، شنائي، مغزي لعرافي، 2022، 565 - 592)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة كما يمكن اعتبار تلك النتائج القادرة للتأمين حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة ، وقد تتطور لتصبح نظرية علمية كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة ، التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقة التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة ، واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية ، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة، و اشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد وتعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية (The Hypothetic-Deductive Method)

(Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation)
- تجميع البيانات الأولية على الظاهرة المراد دراستها
- إعداد الإطار أو الجانب النظري
- وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة
- تحليل البيانات (Data analysis).
- الاستنباط (Deduction)، والذي نقصد به الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة، التي تناولت متغيرات الذكاء الاستراتيجي والأداء التسويقي ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين، واختبارهما بالأدوات الإحصائية المناسبة والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب على الإشكالية الرئيسية ولتساؤلاتها الفرعية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة

ووصفها وصف دقيق، وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة، تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة، والأداة المستخدمة في تفسيرها وتحديد علاقة الارتباط والأثر بينهما، أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة ( قريشي وآخرون، 2022، 565 – 592).

### I-7- تصميم الدراسة:

- **هدف الدراسة:** استكشاف لموضوع تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التسويقي لمجموعة من الفنادق محل الدراسة.

- **نوع الدراسة:** علاقة سببية لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء التسويقي لمجموعة من الفنادق محل الدراسة.

- **مدى تدخل الباحث:** حاولنا الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة المدروسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.

- **التخطيط للدراسة:** غير مخططة (ميدانية).

- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وموظفي مجموعة الفنادق محل الدراسة.

- **المدى الزمني:** تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2022 – 2023، وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

### I-8- أهداف وأهمية الدراسة:

#### I-8-1- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على الذكاء الاستراتيجي على الأداء التسويقي، وبناء على

ذلك يمكن إبراز أهم أهداف الدراسة الآتية:

- إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مجموعة الموظفين الإداريين في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية أو التحفيز، الحدس) على مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة الذكاء الاستراتيجي على مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة.
- التحسيس بأهمية الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل دراسة.

**I-8-2- أهمية الدراسة :**

يعد الذكاء الاستراتيجي من المواضيع التي أثارت الكثير من الجدل والنقاش وخاصة مدى تطبيقه وتوفره في المؤسسات، ومدى تأثيره على نشاطها ككل وخاصة الأداء التسويقي بصفة خاصة، حيث يعتبر هذا الأخير ذو أهمية كبيرة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات وتطويره، حيث انه يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار أهمية هذا الجانب ومن هنا برزت أهمية دراسة الموضوع كما يلي:

- الأهمية التي تحتلها المؤسسات الفندقية في صناعة السياحة كعامل أساسي لتنمية السياحة وبالتالي المساهمة في تنمية الدخل الوطني والقومي.

- تقديم إطار نظري للتعريف بمهية الذكاء الاستراتيجي والأداء التسويقي.

- إبراز واقع مستوى الذكاء الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسات الفندقية يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي لها.

- وضع اقتراحات وتقديم حلول لتحقيق التكامل بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة.

## خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على اشكالية الدراسة . أهميتها، وكذا أهدافها، ولغرض الاجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة فرضيات لذلك، وهذا من خلال النموذج المقترح للدراسة بعد تقديمنا للتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة. كما وضحنا حدود الدراسة (البشرية، الموضوعية، المكانية، الزمانية). هذا بالإضافة لتحديد أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للاستفادة منها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ثم وضحنا ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

## الفصل الثاني

الذكاء الإستراتيجي - تأطير نظري-

## تمهيد

برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة توجه المؤسسة لتحقيق أهداف طويلة المدى، والحفاظ على المناصب، وقراءة المستقبل، والتأكد من قيام القادة بما يلي إدراك الفرص الحالية والتكيف مع التغييرات المحيطة بها. بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وبدأت في تكييف احتياجاتها مع هذا النوع من الذكاء، ولكن هناك فصل بين هذا الذكاء وأنواع أخرى من الذكاء (عاطفي، تنافسي، تجاري. الخ.). تنوع هذا النوع من الذكاء من الحكومات والمنظمات السياسية والمنظمات العامة والخاصة والشركات والأفراد إلى تنوع المنظمات التي تتبناه. لقد كان هذا هو الأساس لتوضيح هذه القضية، خاصة بعد أن شهدت تطورا كبيرا وزيادة في متطلبات المنظمات وإمكاناتها في العقد الأخير من القرن العشرين، والتحديات التي أجبرتهم على العمل بآليات جديدة. وفي هذا الفصل سوف نحاول دراسة الاطار العام للذكاء الاستراتيجي و ذلك من خلال المباحث التالية:

II. 1. ماهية الذكاء الاستراتيجي.

II. 2. عناصر و مراحل الذكاء الاستراتيجي و أبعاده.

II. 3. الذكاء الاستراتيجي الأدوار و المداخل.

**II - 1 - ماهية الذكاء الاستراتيجي .**

بدأ الباحثون و الأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي ، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب و الباحثون ، حيث تباينت وجهات نظر الباحثين و الخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي و سوف نقوم بمحاولة للتطرق الى مفهوم الذكاء الاستراتيجي من خلال ما يلي:

**II - 1 - 1 - الذكاء الاستراتيجي - الجذور التاريخية ومراحل تطوره -**

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً إلا أنه ما زال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ " Sun Tzu " أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة (الدوري وصالح، 2009: 76) وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه . وجمع المعلومات عن العدو .

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) Central Intelligence Agency أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي دعم صنع القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دور الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يُعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (Harry S Truman) (رئيس الولايات المتحدة من 1954 إلى 1953) والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية، والتحق شيرمان كنت (Sherman Kent) عام (1941) بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاباً بعنوان "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية"، ثم ألف كتابه الثاني عام (1947) بعنوان "الذكاء الإستراتيجي"، مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، وأنه استخدم في التجسس وشن الحروب .

كما أن استخدام الذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الإستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيساً في منظمات الأعمال التجارية ، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء ، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم

الذكاء الإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والاستشارات لشركات ( البيع بالتجزئة والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية والمرافق العامة) (صالح وآخرون، 2010، 136).

وتنامى اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الإستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج ل مجتمع الذكاء الإستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً. وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي (الطائي والخفاجي، 2009، 235).

وظهرت وظيفة "مدير الذكاء الإستراتيجي في عدد من الشركات، ووظيفة " مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الإستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها (Ross brien) الذي صاغ هيكلاً لنظام الذكاء الإستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الإستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، حيث أجري استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء، وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، وكما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الإستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا (صالح وآخرون، 2010، 137)، والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الإستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة (3: Xu, 2007).

## II-1-2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي وخصائصه

**1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:** بناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الإستراتيجي نورد ما يلي:

أ- تأطرت تعريفات الذكاء الإستراتيجي في ثلاثة اتجاهات حيث يرى الاتجاه الأول أن الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتميئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية خلّقه وتعزيزه بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة إلى توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتهم لها (صالح وآخرون، 2010: 139-140)، وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهم يسعون لتحقيق أهداف دولهم ،

ومنظماتهم... ، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة (العزاوي، 2008: 16).

ب- أما الاتجاه الثاني فيصف الذكاء الإستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل، وتُسمى لها الفرص الممكنة اقتناصها والتهديدات الواجب مجابتهها، وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة، وتهتم بتحليل المنافسين (صالح وآخرون 2010، 141).

ج- الاتجاه الثالث يعتبر الذكاء الإستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات ويندرج في هذا الاتجاه تعريف Maccoby حيث انفرد في هذا الاتجاه بإشارته إلى أن هذا الذكاء يتشكل من العناصر الخمسة التي أوردتها وهي ( الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين الشراكة والتي بمجموعها تمثل قوة ضاربة بيد المدير تمكنه من الوصول إلى مراتب المنافسة العالمية.

د- وفي إطار ما ذكر، فإن تباين اتجاهات التعريف لا تنفي حقيقة الدور الجوهرية للمعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وفي دعم عمليات صناعة القرارات وصياغة السياسات والخطط، والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معهما من خلاله ، وهذا ما يكاد يتفق عليه أصحاب الاتجاهين الأول والثاني، ويتضح أن وجهة نظر أصحاب الاتجاه الثالث توفر دعماً للاتجاهين المذكورين؛ لأن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الإستراتيجي تتعزز قدراته في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات والسياسات والخطط(صالح و آخرون، 2010، 141).

هـ- إن التعريفات المقدمة يمكن أن تنطبق على المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، مع أن الكثير من مديري هذه المنظمات ما زالوا يجهلون مفهوم "الذكاء الإستراتيجي" بالرغم من تزايد أهميته في مجتمعات المعرفة (العزاوي، 2008، 16).

و- يُلاحظ أن هناك تداخل بين ما ورد من تعريفات للذكاء الإستراتيجي وتعريفات مصطلحات أخرى مثل مسح البيئة الخارجية، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.

ز- تولد عناصر هذا الذكاء مع الفرد (هذا هو التأثير الوراثي)، ويمكن للفرد أن ينميها ويطورها من خلال الخبرة والتعلم والممارسة والتعلم والتدريب (وهذا هو تأثير البيئة) (العبدلي، 2010، 51).

وعلى أساس ما تقدم يمكن صياغة مفهوم للذكاء الإستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وعناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية الدافعية او القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

## 2- خصائص الذكاء الإستراتيجي:

خصائص الذكاء الاستراتيجي هي مجموعة من الصفات القيادية التي يجب أن يمتلكها القائد الاستراتيجي والمنظمة بشكل عام لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال. وتم تطوير مفهوم الذكاء الاستراتيجي ليصبح عملية

تفكير تساعد في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تضمن توافقاً فائماً بين المنظمة وبيئتها وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تتميز خصائص الذكاء الاستراتيجي بالتركيز على القدرة على التفكير بالنظم والمرتبطة بالقدرة على صياغة الرؤية والتخطيط الاستراتيجي وتنفيذه بكفاءة .

كما أن خصائص الذكاء الاستراتيجي تتضمن القدرة على التحليل والتعلم المستمر والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يشير مصطلح الذكاء الاستراتيجي إلى مستوى أعلى من التفكير الاستراتيجي، حيث يتطلب الأمر القدرة على التفكير بشكل مستقبلي وتطوير رؤية مستقبلية.

خصائص الذكاء الاستراتيجي تتعلق بمفهوم إدارة المعلومات والتفكير الاستراتيجي في سياق المنظمات والقيادة الاستراتيجية. يمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي:

أ - الاستيعاب الاستراتيجي: يشمل قدرة القائد الاستراتيجي على استيعاب المعلومات وتحليلها بشكل دقيق، والتفكير بطريقة شاملة وشمولية حيال التحديات والفرص الاستراتيجية.

ب - التخطيط والتصميم الاستراتيجي: يتضمن قدرة القائد الاستراتيجي على وضع خطط استراتيجية مستدامة ومبتكرة، وتصميم استراتيجيات تحقيق الأهداف المرجوة.

ج - التنفيذ الاستراتيجي: يتعلق بقدرة القائد الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجيات المخططة بفاعلية، وإدارة الموارد والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

د - التفكير المبتكر: يدعم الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على التفكير المبتكر والابتكار في تطوير استراتيجيات جديدة والتكيف مع التغييرات الطارئة.

## II - 1-3 مبادئ الذكاء الاستراتيجي :

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد

(الحري، رافده عمر، 2007) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

1- يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم إستراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.

2- يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغييرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغييرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.

3- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، إلى أربعة مبادئ للذكاء

الإستراتيجي الفعال وهي (سعاد قاسم حرب، 2011، 27) :

- 1- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
- 2- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
- 3- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
- 4- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

## II-1-4- أهمية الذكاء الإستراتيجي :

يُعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المنظمة (Wong & Chiu, 2008, 35) وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في القيادة (صالح عبد القادر النعيمي، 2008).

ويلعب هذا الذكاء دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية، كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة كما ويلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً كبيراً في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة (عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، ، 2014).

ويُعد الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال الأداة لما يأتي (الطائي والحفاجي، 2009،

231-234):

- 1- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي).
- 2- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضات وقدراتهم ونوع استجاباتهم.
- 3- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
- 4- بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.

- 5- تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
  - 6- تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
  - 7- التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكلية واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
  - 8- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.
- ويؤثر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلياً للمنظمة في الأسواق الجديدة.

كما أن أهميته مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات .

كما وتبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر والتحرري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل ويبرز دوره أيضاً في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، ويساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل، إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً ويقدم الذكاء الإستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ويوفر الكفاية والفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية (عبد الغفار عفيفي الديوك ، 2014 ، 227).

## II- 1-5 أهداف الذكاء الإستراتيجي :

- للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة تم تحديدها بما يلي: (صالح وآخرون، 2010: 148-164)
- 1- يمثل التغيير المستمر في أساليب الإدارة والتنظيم من خلال جعل المدير قائداً بما يمكنه من رؤية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات بما يتناسب وضغوط المنافسة والتحديات العالمية.
  - 2- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية بإزالتها وسبل التكيف معها أحياناً أو تجنبها، بالإضافة إلى خلق أساس لقيامها بالنشاطات المستقبلية والمحتملة والآثار الناتجة عنها.
  - 3- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها.

- 4- يلعب دورا هاما في حماية القدرات التنافسية للمنظمة، إذ أن دوره في تشخيص نقاط القوة والضعف للمنافسين يعزز قدرات المنظمة في تخطيط واتخاذ التدابير والخطط المضادة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الأداء.
- 5- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- 6- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- 7- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- 8- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- 9- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

## II -2- الذكاء الاستراتيجي أبعاده و مراحلہ:

### II -2-1- عناصر الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الإستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل، وتُحدد أبرز عناصر الذكاء الإستراتيجي في الاستشراف وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين والشراكة، وهذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض، وتساعد القادة في التطلع إلى المستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحفيز العاملين في المنظمة، وتحقيق نتائج عظيمة للمنظمة (فريد كورتل، حناش حبيبة، 2015، 75)، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات. وسنناقش هذه العناصر كما يأتي:

#### 1- الاستشراف:

تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل (النعمي، 2008: 173)، وقد أشار القرآن الكريم إلى مفهوم الاستشراف في (سورة الحشر، آية 18) في قوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾، وفي مجال العمل: الاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (صالح وآخرون، 2010، 178)، ويُعبر عن الاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث، وأن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل.

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات من خلال:

أ- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها.

- ب- تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدى، ويربط الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل بقدر ما أمكن من خلال التخمين العقلان والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.
- ج- توفير معلومات إستراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لانتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة.
- د- دراسة الماضي وفهم الحاضر؛ ليتمكن المدراء من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار (احمد علي صالح وآخرون، 2010، 102).

## 2- تفكير النظم:

يُجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، 2008، 173)، كما أن التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام، ويُعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي:

أ- **النظام الميكانيكي:** حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

ب- **النظام العضوي:** وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل بالمنظمة، فهي: كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

ج- **النظام الاجتماعي:** الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي (الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، 2009):

- أ- كل جزء في النظام يمكن أن يؤثر في سلوك وخصائص النظام ككل.
- ب- الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.
- ج- المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات.

وهكذا فإن النظام يشتق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وليس من كيفية عملها عندما تنفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يفكك النظام في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية، وعندما يحاول المحللون حل مشكلة يفقدون المفهوم الإستراتيجي للنظام ككل.

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في كونه يهيئ الآتي: (عامر طارق، محمد

ربيع، 2008)

أ- إطاراً للتفكير الإستراتيجي وأسلوباً لمعالجة تعقيدات البيئة.

ب- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.

ج- طريقة أحدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الإستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته.

د- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

هـ- طرق أفضل لابتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

و- الفرصة لمشاركة الأفراد، وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.

ز- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة. ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

### 3- الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009، 39)، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك أيضاً (الغالي وإدريس، 2008، 208)، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها " فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)، حيث اعتبرت شكلاً من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعمي، 2003، 48-49).

وكأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة (النعمي، 2008، 173).

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي للقادة الناجحين من خلال:

- أ- رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم.
- ب- تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة. وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة (النعيمة، 2008، 143).
- ج- تقديم رؤية ناجحة ممكن أن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة، سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل (النعيمة، 2008، 143-145).
- د- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير حيث إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وتبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال (الغالي وإدريس، 2008، 211).
- هـ- تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها (عبيد، 2009، 51).

ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم - الأنظمة - العاملون - القيادة الهيكل التنظيمي) ، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكائهم ، لذلك فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة للوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الإدارة ينبغي عليه أن يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح (الخفاجي، 2008، 147-146)، وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها (آل مكتوم، 2006، 11).

#### 4- الدافعية:

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (جلاب احسان، 2011)، ويُعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد. ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد والأهداف التنظيمية، والحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة... إلخ. كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف من

موقف الآخر، (عامر طارق، 2011، 255)، وتعني الدافعية أيضاً قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها..

وكعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي تتركز المقدرة على " التحفيز " في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ. ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (النعيمة، 2008، 173). ومما تقدم نجد أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم، حيث أشار (صالح وآخرون 2010، 190) إلى أهمية تمتع القائد بالذكاء الإستراتيجي والشعوري في أن واحد، وتوظيف عناصر الذكاء الشعوري مع عناصر الذكاء الإستراتيجي لا سيما الدافعية، لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم.

### 5- الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة (Partnership) في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعيمة، 2008، 173-174)، والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (الطائي والخفاجي، 2009، 258).

وقد عدت التحالفات الإستراتيجية إحدى سمات عصر عالم الأعمال بالنسبة للمنظمات وعولمتها اقتصادياً وقد حفزت هذه الظاهرة الإستراتيجية الباحثين لدراسة وتحليل أسباب نشوئها وتكوينها، وما تحققه من وفورات اقتصادية تمثل مسوغات تشجع إدارة المنظمات العملاقة التفكير بها (الخفاجي 2008، 263)، وهناك دوافع لتشكيل التحالفات وهي كما يلي (الطائي والخفاجي، 2009، 263):

أ- دوافع للدخول إلى الأسواق.

ب - دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق.

ج- دوافع مرتبطة ببيئية السوق.

د - دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد.

هـ- دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد.

و- دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).

وتعمل المنظمات معاً لمنفعة متبادلة وكل منظمة تفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة الأخرى، والقادة الذين يكونون شراكات يظهرون ذكاءهم الإستراتيجي، القيادي في شركة إنتل هو قائد يتمتع بقدر كبير من الذكاء الإستراتيجي سيطر على سوق microprocessor عن طريق تكوين شراكة مع شركة مايكروسوفت، وغالباً عند تكوين شراكة مع شركات خارجية يبحث القادة الأذكياء استراتيجياً عن الشركاء الذين يضيفون قيمة

للمنظمة ورؤيتها، وليس فقط زيادة حجم المنظمة، فقد كونت شركة مايكروسوفت 1500 تحالف إستراتيجي، وكانت دائماً تنظر إلى الشركات المبدعة التي من الممكن أن تحسن هيكله برامجها والعروض التي تقدمها، ويدرك القادة الأذكياء استراتيجياً أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم وأنهم سيكونون أقوى مع من سيكملهم من الأشخاص أو المنظمات لمساعدتهم في إحراز النجاح وتحقيق الأهداف.

وتعد الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة.

## 6- الحدس و الابداع:

يتمثل الحدس في ادراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة الى التفكير المحسوس، اذ أن الحدس من أبرز مقومات القيادة و ممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي وتقع على عاتقهم تكهن وتوقع المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة الى ذلك الحصول على المعلومات وذلك من أجل الامام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص، اذ تحدث Robson على الحدس وكيفية اكتشافه عند قيادة المنظمات في استراليا ومدى أهميته كونه قدرت تمكن الفرد من الاستفادة من اللاوعي و القدرة المعرفية التي تعد بعيدة المنال في الكشف عن المخاطر قبل حدوثها(تامر حمدان عبد القادر مسلم،37،2015)

كذلك يعتبر الحدس أحد مجالات صناعة القرار، اذ غالبا ما يستند القائد الاستراتيجي على قدراته الحدسية في توقع ما يمكن أن يحدث، و بالتالي اتخاذ خطوات عملية للتأكد من توقعاته و رسم صورة لإمكانية النجاح في المستقبل عن طريق انضاج الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي(طبيي نادية،2017-69،2018).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي انتقل من مفهوم إدارة المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة إلى مفهوم أبعد و مستوى استراتيجي أعلى، وأصبح يضم صفات وخصائص قيادية في المنظمة بشكل عام والقائد بشكل خاص تتمثل في كل من الاستشراف والقدرة على التفكير بالنظم وامتلاك الرؤية المستقبلية وهدسا ودافعية يتمكن من خلال امتلاكها من إيجاد وتصور آفاق جديدة للمنظمة بالشراكة أو تجسيد مفهوم الابتكار وتحقيق القيمة في المنظمة، وتبني مفاهيم إستراتيجية جديدة تعطي دفعا للمنظمة وتظهر لها آفاق تنافسية ومجالات جديدة للتفوق.

## II -2-2- مراحل الذكاء الاستراتيجي:

تتمثل هذه المراحل في ست خطوات مرتبطة ببعضها وهي:

**1- مرحلة الاستشعار Sensing:** وهي بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.

**2- الجمع Collecting:** وتركز هذه الخطوة على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

**3- التنظيم Organizing:** تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

**4- المعالجة Processing:** يتم في هذه الخطوة تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.

**5- الاتصال Communicating:** تتضمن هذه الخطوة تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

**6- الاستخدام Using:** ويتم في هذه الخطوة اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

## II - 3- أدوار الذكاء الاستراتيجي و مراحلها:

### II - 3-1- أدوار الذكاء الاستراتيجي:

تحدد أبرز أدوار الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الآتية:

#### 1- دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير:

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجئة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويُعد الذكاء الإستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة ويساعد الذكاء الإستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، وأشار رجل الأعمال إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية: "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الإستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا ونرى النتائج وكما يوفر الذكاء الإستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والإستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة ، ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث ، ويُمكن المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.

ويتضح أن توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المنظمة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد المنظمة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، (العبدلي، 2010: 74)، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المنظمة، وبالتالي تستطيع المنظمة التكيف. مع هذه التغييرات.

## 2- دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها (صالح وآخرون، 2010، 153) ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيات الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء إستراتيجي هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية و الفرص بنجاح والاستجابة لها ( العبيدي، أردادان حاتم، 2010).

وفي مناقشته أهمية الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Alden R. Taylor) المدير التنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الإستراتيجي، "إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم وليتخذوا القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي"، ويعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات العبدلي، 2010: 55-56).

ويؤكز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية (الطائي والخفاجي 2009، 234)، و دور الذكاء الإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، من خلال مراقبته لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات.

## II - 3-2- تطور الذكاء الاستراتيجي:

إنه لأمر هام أن يفهم المدراء التنفيذيون ليس فقط الدور الإستراتيجي الذي يستطيع الذكاء الإستراتيجي أن يلعبه لتحقيق النجاح في المستقبل ولكن أيضاً الاستمرار في البحث عن طريقة لتحسين نهج الذكاء الإستراتيجي. وبعض الأسئلة التي يجب أن تُسأل هي: كيف نجمع وندير ونعالج ونستخدم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ وهل نستطيع توقع الاتجاهات والفرص والاستجابة لها لضمان النجاح في المستقبل وتجنب المواقف الكارثية؟ وهل نستطيع أن نتكيف مع القوى التنافسية في بيئة اليوم الديناميكية؟ وهل يوجد لدينا ثقافة لتشجيع الموظفين على اقتسام وإدارة المعلومات واستخدامها لاتخاذ قرارات عملية صائبة.

إن عملية تطوير الذكاء الإستراتيجي ليس سهلة، والكثير من الأفراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الإستراتيجي، فهم يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الإستراتيجي وهي (العواوده وليد مجلي، 2007):

1- إن عناصر الذكاء الإستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معاً ولا يمكن أن تنفصل، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الإستراتيجيات، وتحقيق الإبداع الإستراتيجي حيث يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المنظمة.

2- تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة والتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهذه النقاشات تساعد في تطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها.

كما أن هناك بعض النقاط التي يجب على المدراء تذكرها عند تطوير الذكاء الإستراتيجي و هي :

1- معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليهم أن يُطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها. وكذلك يجب أن يفهم المدراء العمل جيداً ويعرفوا ما هي المعلومات الحساسة المطلوبة لأداء العمل.

2- التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة طريقة استخدام التكنولوجيا بفاعلية وكيف ولماذا سوف يصبح استخدام الموظفين لها أكثر أهمية؟

3- بناء مشاريع مراقبة ونظام للحوافز لمكافحة وتشجيع الموظفين.

4- السعي إلى استخدام المعلومات بشكل منتظم كسلاح تنافسي.

وفي نهاية الأمر فإن إدارة الذكاء الإستراتيجي بنجاح تبدأ بقدرة المنظمة على استخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالزبائن والمنتجات والخدمات والعمليات والأمور المالية والأسواق واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع الموظفين على الإحساس بالتغيير ومحاولة تحديد كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المنظمة، والاستخدام الجيد للمعلومات لاتخاذ قرارات صائبة (الغانم، سلمان عبد الله سلمان، 2011).

## II - 3-2- مداخل الذكاء الاستراتيجي:

إن الطريقة التقليدية للذكاء الإستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الإستراتيجي وفي هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة والسيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك أخصائيون معينون بمجالات أبحاث أو مواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة. وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ مرة واحدة، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها " محظورة".

وهناك طريقتان أو مدخلان للذكاء الإستراتيجي، من أكثر الطرق شيوعاً للذكاء الإستراتيجي تشملان الطريقة الوظيفية وطريقة المعالجة أو مدخل العملية.

**1- الطريقة الوظيفية للذكاء الإستراتيجي:**

نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات، ويظهر هذا في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، حيث أن عملية اتخاذ القرار في هذا المدخل تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة، وباقي أقسام المنظمة تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى للمنظمة، وهذا يؤدي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي (Kim & Tham, 2002, 2).

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الإستراتيجي في تشكيل المستقبل وهي:

أ- تشكل تجمعات المعلومات وتفسر من قبل أقسام محددة داخل المنظمة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام.

ب- ليس هناك - قياسياً - عملية واضحة أو أدوات فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام وحتى عندما تنشر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة حزن المعلومات. لذلك ليس مثيراً للدهشة أن يتخيل الكثير من المدراء في أقسام المنظمات الموجهة وظيفياً قيمة الذكاء الإستراتيجي على أنه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.

**2- طريقة المعالجة للذكاء الإستراتيجي:**

يختلف هذا المدخل (الطريقة) اختلافاً تاماً عن المدخل الوظيفي، فهو مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو الآتي:

أ- مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى، لذلك يجب أن يوجه الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات واحتياجات وحدات العمل الأخرى، ويتم تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة.

ب- تشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول المستقبل وهذا أمر هام، حيث إن التغييرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئة العمل، ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول إستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية. و لذا فإن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الإستراتيجي والذي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في أي مكان وأي وقت، حيث أن التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الإستراتيجي على قمة هرم المنظمة (الإدارة العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقاً لأفضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة لأنه يطور ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للمتغير الاول للدراسة الذكاء الإستراتيجي، والذي شمل دراسة توضيحية لمفهومه بداية بالتطرق إلى توضيح مفهوم الذكاء بصفة عامة وتوضيح جذوره التاريخية، وأهم النقاط المتعلقة به وتوظيفاته، وكذا الفوائد المتأتية من استخدامه، أهميته وأهدافه فضلا عن الأبعاد التي يتضمنها وفقا لما تناولته هذه الدراسة.

## الفصل الثالث

الأداء التسويقي - تأطير نظري -

## تمهيد

أدركت المؤسسات المعاصرة ما ستؤول إليه الأوضاع المستقبلية فسعت جاهدة إلى تطوير أساليب وطرق أداء أعمالها ومحاولة تحديثها باستمرار، كما سعت للبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، ومحاولة إدخاله من أجل الحفاظ على زبائنها والمتعاملين معها، والبحث عن زبائن جدد ومنافسة المؤسسات المماثلة والقدرة على النمو والبقاء في السوق، ويسمح تقييم أدائها التسويقي بضمان ذلك ويوجد العديد من المقاييس التي تسمح للمؤسسات بتقييم أدائها التسويقي و التي يجب أن تكون شاملة بما فيه الكفاية لتقييم الأداء التسويقي الذي يعتبر من أهم ما لجأت إليه المؤسسات المعاصرة لتحسين وتطوير أدائها وممارسة أنشطتها ومعاملاتها

و في هذا الفصل سوف نحاول دراسة الاطار العام للأداء التسويقيو ذلك من خلال المباحث التالية:

1. أساسيات حول الأداء التسويقي . III
2. آليات تقييم و قياس الأداء التسويقي. III

**III-1-1- أساسيات حول الأداء التسويقي:**

تسعى المؤسسات إل تحقيق مستويات مميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات النمو أو البقاء كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات.

**III-1-1- مفهوم الأداء التسويقي:**

في ظل المنافسة والمحافظة على المكانة في السوق اختلف مفهوم وتعريف الأداء التسويقي من منظمة لأخرى وذلك لأهميته في ربحيتها واستمرارها في مجال عملها وستناول فيما يلي مفهوم وتعريف الأداء: يعد الأداء التسويقي وفقاً لأغلب الباحثين مفهوماً مهماً وجوهرياً في أدبيات الإدارة والتسويق لماله من ارتباط وثيق في تحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد اتفاق بين الرواد حول تعريف الأداء التسويقي وذلك راجع لاختلاف وجهات نظر كل واحد منهم حسب جوانبهم ومجالاتهم وأبعادهم لهذا المصطلح وهنا سنتطرق لعدة مفاهيم وتعريف للأداء التسويقي:

يعرف الاداء التسويقي على أنه: مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام

بتعزيزها

والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها بهدف تحقيق مزايا تنافسية (أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، 2013، 11)

ويعرف أيضاً على أنه "المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة

زمنية معينة (نهي مصطفى، 2020-2021، 26).

كما يعرف أيضاً على أنه: مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية فالأداء التسويقي هو مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعية" (ندى عبد الباسط كشمولة، 2014، 6).

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن الأداء التسويقي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي

مدى

قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الاستخدام الأمثل لموارده و قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بتوظيف ما تملكه من معرفة تسويقية شاملة من خلال تفعيل العمليات التسويقية، المبنية على المعرفة بمنظور استراتيجي والتي من شأنها تحقيق رضا وإسعاد الزبون وترسيخ الولاء لديه وإيجاد الابتكارات التسويقية، وزيادة الحصة السوقية والتنفيذ الإستباقي من أجل البقاء والاستمرار في بيئة أعمالها (نصر الدين بن اعمار، 2016-2017، 93).

**III-1-2- مكونات الأداء التسويقي:**

تمثل في الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية، ولكن سوف نقتصر في دراستنا هذه على عنصرين فقط:

**1- الكفاءة التسويقية:** لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات. وتعرف الكفاءة التسويقية بأنها تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر ممكن من المدخلات. إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات. لذا فإن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات (تقديم السلع والخدمات عند الحاجة)}}{\text{مدخلات الموارد المستخدمة}} = \text{الكفاءة التسويقية}$$

## 2-الفعالية التسويقية :

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة، وتتمثل الفعالية التسويقية من خلال المعادلة الآتية: (إسماعيل بن ديلمي، 2017-2018، 84):

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية التسويقية}$$

مما تجدر الإشارة إليه وجود تقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصراً هاماً لبلوغ الفعالية، وعلى هذا الأساس وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من الوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية.

## III-1-3- أهمية الأداء التسويقي:

شهد العالم في مطلع القرن الجديد تطورات بسبب الثورة المذهلة بعالم الاتصالات وهيمنة منظمة التجارة العالمية التي بدأت برسم معالم النظام الاقتصادي العالمي الراهن، وهذا الواقع جعل المنظمات الدولية الكبيرة أمام حركة تنافسية كبيرة لم تتح فيها المجال للمنظمات الصغيرة، مما اضطرها إلى تحسين أدائها التسويقي وبناء مكانة ذهنية لدى زبائنها عن منتجاتها أمام المنتجات المنافسة سعياً للحصول على حصة سوقية مناسبة. إن الأداء التسويقي يمكن أن يكون فعال عندما يستطيع المسوق أن يسيطر عليه، وعلى الرغم من أن حجم المبيعات يعد

مقياسا مهما لفاعلية الأداء التسويقي، إلا أن نجاح هذا المقياس يعتمد على الوسائل الفنية المتطورة المستخدمة في الاتصال بالزبون. ويمكن إبراز أهمية قياس الأداء التسويقي من خلال ما يلي:

1- تستطيع المنظمة أن تكشف وتحدد الأرباح الضائعة غير المحققة وفرص النمو المحتملة.

2- تستطيع المنظمة أن تكشف معدلات المخاطرة المحتملة.

3- يمكن مقارنة مؤشرات المنظمة مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العامة.

4- تمكن المنظمة من دراسة اتجاهات وتقدم الأداء التسويقي من خلال السنوات التي يجري بها قياس الأداء.

بالإضافة إلى ما سبق هناك من يرى أن أهمية الأداء التسويقي تتجلى في النقاط التالية:

1- يقاس الاداء التسويقي للتعرف على مقدار ما أنجز من أهداف المؤسسة.

2- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية.

3- يساعد الأداء التسويقي المنظمات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.

4- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المهمة والمناسبة لها، فضلا عن تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.

5- يساعد الأداء التسويقي في التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة.

6- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.

7- يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.

كما أن المراجعة المستمرة لأداء التسويقي تساعد على إجراء التحسينات المستمرة. (محمد عبد الوهاب العزاوي، علاء عبد السلام يحيى، 2008، 248).

### III-1-4- دوافع تحسين الأداء التسويقي:

توجد عدة أسباب لتحسين الأداء التسويقي في المنظمات الاقتصادية ومن أهمها ما يلي:

1- تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمنظمة: ان التحولات السريعة التي طرأت في محيط المؤسسة الاقتصادية فرضت عليها عدة أساليب ومداخل استغلال الفرص وتفادي التهديدات ومن بين هذه المداخل هو التحسين لاعتبار الوسيلة الفعالة في تقرير مكانتها وقدرتها التنافسية.

2- الحفاظ على المكانة التنافسية: تحرص المنظمة الاقتصادية على الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المنافسة وذلك من خلال التميز الذي يخلق قيمة لها ولعملائها الحاليين أو المستقبليين، والمنظمة الناجحة هي التي تحرص باستمرار على استدامة ذلك التفوق من خلال التحسين المستمر في أداءها والمزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تضمن لها التميز أمام منافسيها.

3- الاهتمام المتزايد بالجودة: تعتبر الجودة من أهم المداخل التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحسين أداءها الكلي او على مستوى وظائفها.

**4- اشتداد المنافسة:** إن الصراع الموجود بين المنظمات في القطاع الذي تنشط فيه يفرض عليها تدعيم قدراتها التنافسية اعتماداً على أسس و مستويات دقيقة مثل ( الكفاءة ، الجودة ، الابتكار، الاستجابة لحاجات الزبائن ) وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان بقائها ، ويبقى التحسين المستمر من أهم العوامل التي يجب الاعتماد عليها لكي تكون المنظمة دائماً يقظة ومدركة لما يحدث من حولها لمواجهة منافسيها( كيلاني صونية ، 2015-2016 ، 102).

### III-2- آليات تقييم وقياس الأداء التسويقي:

#### III-2-1- مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

**1- الحصة السوقية:** تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، وتعطي الحصة السوقية جانب منها إلى قدرة المنظمة في التغلغل والاتساع في السوق المعنية وعادةً ما تحدد المنظمات أهدافاً لنمو مبيعاتها من خلال إقامة العلاقات مع الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستعكس إيجابياً على الأرباح المتحققة .

**2- المبيعات:** وهي نسبة تؤثر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية، بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة. وبدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي وهذا ما تصبو إليه المنظمة الهادفة إلى الربح. حيث أن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة. وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن. وأيضاً من شأن الحملات الترويجية من زيادة حجم وفعالية المبيعات، ويتوجب على المنظمة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل ، بهدف تحقيق أرباح مقبولة (ضواوية سعيدة ، 2019-2018 ، 72).

**3- الأرباح:** تعتبر الأرباح هدف مركزي لكل منظمة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق، ويُعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين. ، وتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتُعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي ، حيث تُشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية بالإضافة إلى أنها تُعتبر قياساً للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وإن الهدف الأساسي والرئيسي لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو زيادة أرباح المنظمة أو الشركة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة المتزايدة للزبائن تُسهم في زيادة ولاء الزبائن والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح (بلال جاسم القيسي، 2013، 10).

**4- الاحتفاظ بالزبائن:** يوجد اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال بالتوجه نحو الزبون و العمل على اشباع رغباته، لكي يتمكن من الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة، فالمنظمات اليوم تحقق معظم أموالها و أرباحها من خلال الزبائن الحاليين و ليس الزبائن الجدد، وبالتالي فان خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل، ويمكن القول بأن الزبائن الراضيين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات المؤسسة و منتجاتها أو خدماتها. (أمينة ساهل، محمد بوسته، 2022، 94).

**5- جذب الزبائن:** ان ادارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين ويعتبر جذب الزبائن الجدد هو مقياس لهذه المنظمة في الحصول على زبائن اضافيين للزبائن الحاليين، أو مثلا نسبة الزبائن الجدد الى اجمالي الزبائن. و يعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على جذب عملاء جدد باستمرار كما أن هؤلاء الزبائن يمكن أن يصنفوا وفق العديد من المؤشرات، التي ترى المنظمة ضرورة استخدامها و هي تتعامل مع زبائنها، و من المهم أن تعي منظمات الأعمال أن الزبائن الجدد يحتفلون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين، لذا تحاول هذه المنظمات جذب و الحصول علة هؤلاء الزبائن و تشجيعهم و تحفيزهم على شراء وحدات أكثر، و كذلك توجيههم باتجاه السلع و الخدمات الأكثر ربحية للمنظمة(نفس المرجع السابق، 95).

**6- رضا الزبائن:** منظمات الأعمال أصبحت اليوم أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني وهو الأهم في التعامل مع الزبون ، مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حاجة في رضا الزبون ، إذ يستحوذ رضا الزبائن على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة و يعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها ، لا سيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو معرفة الزبون والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه . ويعتبر رضا الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن، وعرف الرضا Satisfaction بأنه " مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها" (ثامر البكري، أحمد هادي طه، 2014، 07-08)، إذ يُعتبر الرضا الدالة على الأداء المدرك والتوقعات . ففي حالة عجز الأداء عن مقابلة التوقعات فإن الزبون يكون في حالة إستياء، وخبية أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات أو يزيد، فإن الزبون يشعر بالارتياح والرضا وهذا الرضا العالي يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المنظمة وكذلك الولاء. لذلك إدارة علاقات الزبائن تعمل على تحسين رضا الزبائن وحثهم لزيادة مشترياتهم، والزبائن الراضين بدورهم يعملون على نشر كلام متداول ايجابي واستقطاب زبائن جدد مما يؤدي إلى تخفيض كُلف الحصول على الزبائن.

### III-2-2- تقييم الأداء التسويقي :

إن استمرار المؤسسة ونموها في ظل بيئة شديدة التنافسية وسريعة التغير يتطلب منها القيام بعملية التقييم المستمر أدائها التسويقي .

**2-2-1- تعريف تقييم الأداء التسويقي:**

تقييم الأداء التسويقي هو: التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا، حتى تكون صورة حية لما يحدث فعال ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

يرى أيضا: Anne-Reberolles أن الأداء التسويقي لا يقتصر على التنبؤ في التسيير وإنما يعتمد أيضا على التدقيق في التنظيم وتنفيذه بأكثر دقة .

كما يعرف على أنه: الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة علاجها من خلال ما يلي:

- مساعده الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق.
- الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية.
- تحديد مواضع القوة والضعف للنشاط التسويقي.
- تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومقارنته بمراكز أهم المنافسين ( غول صبرينة 2015-2016، 73).

**2-2-2- أهمية تقييم الأداء التسويقي:**

يعتبر تقييم الأداء التسويقي من المجالات الحيوية التي جذبت العديد من الكتابات والأبحاث على مر التاريخ، وهذا راجع إلى :

- أن معظم المؤسسات اليوم أصبحت تلقي بالمزيد من المسؤوليات والأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب أهمها، أن هذه المؤسسات أصبحت تركز على تقييم الأداء التسويقي كوسيلة لزيادة المبيعات والنمو في المستقبل وتوجيه الأنشطة والموارد نحو الاستخدام الأفضل (أكرم الطويل، علي العبادي 2013، 118).
- ارتفاع الطلب من قبل المستثمرين على المعلومات والبيانات المرتبطة بجودة الأداء التسويقي.
- الاتجاه نحو مقاييس الأداء التي تغطي كافة جوانب الأداء و تربطه باعتبارات التحسين و التطوير المستمر مما أدى الى الاهتمام بالأسس التي يقوم عليها الأداء التسويقي (أكرم الطويل، علي العبادي ، 2013 ، 60).

**III-2-3- خطوات تقييم الأداء التسويقي:**

يحتل تقييم الأداء التسويقي أهمية بالغة ويمر بمجموعة من المراحل وهي كما يلي:

- 1- تحديد ما الذي يتم قياسه:** أي النتائج والعمليات التي تكون موضعا للمتابعة والرقابة، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.
- 2- تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي:** ويتم ذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عامة وأهداف استراتيجية التسويق بصفة خاصة.
- 3- قياس الأداء التسويقي الفعلي:** ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا وتداركها.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: وذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل:

هل الانحرافات في الأداء متذبذب أم دائم؟

هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟

هل عمليات القياس مناسبة للوصول إلى المعايير المناسب؟ (بوكريطة نوال، 2010-129، 2011).

### III-2-4- عناصر تقييم الأداء التسويقي:

ينبغي أن يشمل تقييم الأداء التسويقي على أربعة عناصر رئيسية وتتمثل في:

1- المنهجية: وتتمثل في إتباع إطار عمل منطقي ومحدد بشكل مسبق، ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم، حيث يجب أن يسلط تقييم الأداء التسويقي الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، و منه سينتج عن هذا الإجراءات منهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة و طويلة الأجل.

2- الشمولية: يوضع في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل و ليس مجرد تحديد نقاط الضعف، وعلى هذا يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة لبحث في الأسباب الحقيقية و سبل معالجتها.

3- الاستقلالية: يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة و موضوعية و متماشية مع طبيعة عملية التدقيق و التقييم ذاتها ، فإن المسؤول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب أن لا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج و أن يكون كامل الاستقلالية ، و ألا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء.

4- الدورية: يعمل التسويق ضمن ديناميكية ذات معدل تغير متزايد لذلك لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي و الحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط ، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي ستعكس على صحة و سلامة المؤسسة (علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، 2007 ، 273).

### III-2-5- المعوقات التي تواجه الأداء التسويقي:

توجد مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي أبرزها (د. رامز الطنبور، 2003، 317-320):

1- حجم الإنتاج: إذ أن الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية، و أن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك من بعد إنتاج السلع المطلوبة و تسهيل جعلها في متناول المستهلك، والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات

المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب، والإنتاج الكبير يعتمد على استثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل، وهذا ما يعتبر غير متوفر في العالم العربي لان الاستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.

**2- مستوى الدخل:** إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج، مما يجمد الوضع الاقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج اذا ما تعاضم الأمر وسيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تهبط إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50% من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

**3- البحوث والتكاليف التسويقية:** بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين فلاهتمام بالبحوث والاستبيانات والوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

**4- البنية التحتية:** تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في استكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الاتصالات والمواصلات. صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة، والكثير من الدول العربية تفتقد أساسيات البنية التحتية للدولة مما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن الخارجي منه.

**5- البضائع المحلية:** فقدان الجودة نسبياً في البضائع المصنعة محلياً مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعياً بذلك.

### III -2-6- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأداء التسويقي:

ان الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الهائل لقوى السوق و المنافسة والحركة الدائمة للأسواق و المستهلكين، والتطورات الكبيرة، والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة و كبيرة و تنتقل بسرعة، ولكن ما هو ملاحظ فان كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية، والثقافية، و لهذا فان الذكاء الاستراتيجي يقرب المؤسسة من محيطها و يعرفها عليه و يساعدها في تحليله. و في هذا الصدد يلعب الذكاء الاستراتيجي دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجيتهم التسويقية و التجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم..... الخ، و كل ما يؤثر على التنافس.

بذلك فهو يساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية الى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي فحسب ما سبق فان الذكاء الاستراتيجي يسمح للمؤسسة

برصد ومراقبة محيطها، وهو يعتبر عاملا مجددا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة ليتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها.

نستطيع القول أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التسويقي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في اطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرار أدائها.

وينبغي أن نشير الى أن فعالية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء ككل، حيث أنه عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها الى معلومات ذات معنى، وبعدها توجه حسب طبيعتها الى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات واعداد الاستراتيجيات، بحيث تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

## خلاصة:

ان الأداء التسويقي هو محصلة لما تقوم به المؤسسة من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، حيث كانت المؤسسة تهتم بأدائها الداخلي فقط وبانفتاح الأسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة، أصبحت تقارن أدائها التسويقي بالأداء التسويقي للمؤسسات العالمية. ويعكس مستوى الأداء التسويقي للمؤسسة التي وصلت إليه في تحقيق أهدافها وغاياتها. ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط وما هو مسطر له. وما هو فعلي لإيجاد علاج لتلك الفجوة فان المؤسسة تلجأ إلى ما يسمى بتقييم الأداء والذي من خلاله يتم مقارنة النتائج، وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ولهذا تعمل المؤسسة على تحديد المعايير أو مقاييس (مؤشرات) لعملية التقييم. إذ أنه لا يمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير يعتمد عليها. فأى خطة تستوجب تقييماً لمدى تقديمها وذلك لغرض المتابعة لها، وتعديل ما يمكن تعديله فلا يمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير أو مقاييس يستند عليها. والتي يمكن اعتبارها أدوات تلجأ إليها المؤسسة لتقيس مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

## الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الإطار النظري لموضوع الذكاء الاستراتيجي ومحاولة تسليط الضوء على تأثيره على تحسين الاداء التسويقي للفنادق، وعرض المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، سنحاول اسقاط الأسس والمبادئ التي تم التطرق اليها على مجموعة من الفنادق محل الدراسة، وذلك نظرا لأهمية وحادثة النشاط الفندقي محاولين ابراز مدى تأثيره وارتباطه بالمتغيرين قيد الدراسة.

وقد تم تقسيم الفصل الى:

- IV-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- IV-2- منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات).
- IV-3- نتائج التحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات.
- IV-4- مناقشة و تفسير النتائج.

**IV-1-1- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة:****IV-1-1-1. تعريف المؤسسات الفندقية:**

في مفهوم المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق 30 أبريل سنة 2019، والذي يعرف المؤسسات الفندقية: يقصد بمؤسسة فندقية كل مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن مارين أو مقيمين، دون أن يتخذوها سكنا لهم وتوفر لهم أساسا خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها (الجريدة الرسمية رقم 33 المادة 02، 2019، 05).

كما عرفتها الجمعية الأمريكية للفنادق بأنه: نزل اعد طبقا لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى مقابل لقاء أجر معلوم (م.م.ابراهيم عباس، 2013، 271).

ويعرف أيضا بأنه: منظمة ادارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الايواء والمأكل والمشروبات والترفيه في اطار القوانين المحلية و الدولية لقاء أجر محدد لنزيل معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض (م.م.ابراهيم، نفس الرجوع السابق، 272).

**IV-1-2 خصائص المؤسسات الفندقية:**

من خلال التعاريف نجد أن للفندق مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المنظمات الأخرى:

- المعيار الأساسي للتمييز هو أن المؤسسة الفندقية منظمة خدمية، تحتوي على عدد من الأسرة لتنويم الافراد وتوفير الراحة.
- المؤسسة الفندقية وحدة اقتصادية متكاملة تمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وادارة الافراد والنشاط المالي... الخ، لتحقيق أكبر عدد ممكن من الايرادات بأقل ما يمكن من النفقات.
- المؤسسة الفندقية تتمتع بشخصية قانونية مستقلة.
- المؤسسة الفندقية نظام رئيس مركب يتألف من مجموعة من الانظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة أهمها: نشاط المكتب الامامي(الاستقبال)، ونشاط الاقسام المساعدة، تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة الفندقية.

**IV-1-3- تصنيف المؤسسات الفندقية:**

حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق 30 أبريل سنة 2019، فان المؤسسات الفندقية ترتب أو تصنف الى:

- الصنف الأول: 05 نجوم.
- الصنف الثاني: 04 نجوم.
- الصنف الثالث: 03 نجوم.
- الصنف الرابع: نجمتان.
- الصنف الخامس: نجمة واحدة.

## IV-1-4- تقديم بفنادق عينة الدراسة:

يوجد في ولاية بسكرة العديد من الفنادق أغلبيتها تتمركز في وسط المدينة معظمها مصنفة بين فئة الخمس نجوم وأربع نجوم و ثلاث نجوم و من بينها: فسيرة جنوب، نايل زكرياء، جي بي، باب الصحراء، التي كانت محل دراستنا والتي سنحاول التعريف بها و اعطاء هيكل تنظيمي لها و التطرق الى أهم الخدمات التي تقدمها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تقديم الفنادق محل الدراسة

الرقم	البلدية	اسم الفندق	التصنيف	عدد الغرف	عدد الأسرة	الملكية	عدد المستخدمين		
							دائمين	مؤقتين	المجموع
01	بسكرة	جي بي (JB)	خمسة نجوم	100	224	خاصة	70	00	70
02	بسكرة	نايل زكرياء	أربع نجوم	100	200	خاصة	150	00	150
03	بسكرة	فسيرة نجوم	أربع نجوم	41	92	خاصة	05	06	11
04	بسكرة	باب الصحراء	ثلاث نجوم	44	88	خاصة	24	00	24

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مديرية السياحة -بسكرة-

## IV-1-5- الخدمات المقدمة من طرف الفنادق:

من المعلوم أن جميع الفنادق تقدم خدمات متشابهة وان صح القول نفسها وهي كآلاتي:

- خدمات الايواء: تعتبر جوهرية في الفنادق، فالغرف مجهزة بكافة المستلزمات كالتلفزيون، الهاتف، ثلاجة صغيرة، الحمام، شبكة واي فاي متصلة مجاناً، المصعد الكهربائي، المسبح، خدمة السبا.
- خدمات الاطعام: تقدم للنزلاء وحتى للزبائن غير المقيمين، وما يميز المطاعم هو الديكورات الجذابة والتنظيم الجيد والوجبات المتنوعة التي تعمل على ارضاء رغبات الزبون.

كما نجد خدمات تكميلية تتمثل في خدمات، تنظيم رحلات ترفيهية وسياحية بالاشتراك مع الوكالات

السياحية، توفير قاعات خاصة بالاجتماعات والندوات وكذا مختلف الحفلات العائلية.

أما عن الحجز في الفنادق فيتم غالبا عن طريق الهاتف، الفاكس، الانترنت، الحضور الشخصي للزبون.

**IV-2 الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات):****IV-2-1 مصادر جمع البيانات و المعلومات:**

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1: المصادر الثانوية:**

قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والتي ساعدنا في جميع مراحل البحث وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

**2: المصادر الاولية:**

بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء الى جمع البيانات الاولية من خلال صياغة استبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث انما صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على الموظفين الاداريين في المؤسسات الفندقية، ليتم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V18، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**IV-2-2-2 حدود الدراسة:**

تحتوي حدود الدراسة كلا من الحدود الموضوعية، الحدود المكانية، الحدود الزمانية، الحدود البشرية، ويمكن توضيحها كالتالي:

**1-الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للفنادق الجزائرية دراسة حالة عينة من الفنادق على مستوى ولاية "بسكرة".

**2-الحدود المكانية:** انجزت الدراسة في مجموعة من الفنادق على مستوى ولاية "بسكرة".

**3-الحدود الزمانية:** انجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022 .

**4-الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين الاداريين بمجموعة من الفنادق محل الدراسة.

**IV-2-3- مجتمعات الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الموظفين الإداريين بمجموعة من المؤسسات الفندقية محل الدراسة عبر اقليم تراب ولاية بسكرة، والبالغ عددهم (255) موظف حسب احصائيات 2022 الصادرة من مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية بسكرة.

## IV-2-4- عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

- عينة الدراسة: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (45) موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (44) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

## - البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	50%
	أنثى	22	50%
	المجموع	44	100%
العمر	أقل من 30 سنة	18	40.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	31.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	09	20.5%
	من 50 سنة فأكثر	03	6.8%
	المجموع	44	100%
مجال الوظيفة الحالية	اعمال فنية	24	54.5%
	اعمال ادارية غير اشرافية	05	11.4%
	اعمال ادارية اشرافية	15	34.1%
	المجموع	44	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	14	31.8%
	تقني سامي	12	27.3%
	ليسانس	11	25%
	مهندس	03	6.8%
	ماستر	04	9.1%
	دراسات عليا	00	00%
	المجموع	44	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	63.6%

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	09	20.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	03	6.8%
15 سنة فأكثر	04	9.1%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18.

- من خلال الجدول (2) يتضح ان (50%) من المبحوثين هم اناث و(50%) هم ذكور وهذه النسبة توصلنا لنتيجة وجود توافق في التوظيف بين الاناث والذكور في المؤسسات الفندقية، مما يدل على تقبل البيئة الثقافية للمجتمع لهذه الوظائف، وجود فرص متساوية في التوظيف لكلا الجنسين في هذه المؤسسات.

أما بالنسبة لمتغير العمر فنلاحظ من خلال الجدول ان افراد عينة الدراسة يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، حيث بلغت نسبة الافراد الاقل من 30 سنة (40.9%)، اما الافراد من 30 الى 40 سنة فقد بلغت النسبة (31.8%)، بينما وصلت نسبة الافراد من 40 الى 50 سنة ما نسبته (20.5%)، في حين ان النسبة بلغت (6.8%) لدى الفئة من 50 سنة فما فوق، و تم خلال هذه الارقام نستخلص ان غالبية الافراد تتراوح اعمارهم ما بين أقل من 30 سنة الى من 30 سنة الى 40 فما فوق، الشيء الذي يدل على ان هذه المؤسسات الفندقية محل الدراسة حديثة النشأة و كذا اعتمادها على الطاقات الشابة حديثي التوظيف الشيء الذي يقودنا الى نتيجة مفادها ان مجال الصناعات الفندقية هو مجال حديث .

بالانتقال الى متغير مجال الوظيفة الحالية فإننا نسجل نسبة (54.5%) في الأعمال الفنية، بينما الأعمال الادارية غير الاشرافية سجلت ما نسبته (11.4%)، فيحين ان الاعمال الادارية الاشرافية بلغت نسبتها (34.1%).

وفيما يخص المؤهل العلمي فقد اعتمد تقسيم افراد العينة الى 6 مجموعات، حيث تمت ملاحظة ان الغالبية كانت للمستوى الثانوي وتقني سامي بنسبتي (31.8%) و(27.3%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (25%)، بينما توزعت بقية النسب على شهادتي مهندس وماستر بنسبتي (6.8%) و(9.1%) على التوالي، بينما لم يسجل اي وجود للمستوى السادس المتمثل في الدراسات العليا.

وعند الوقوف في سنوات الخبرة المهنية يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة (63.6%) لهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات وهي نسبة تعبر على حداثة هذا المجال والمتمثل في الصناعات الفندقية عبر اقليم ولاية بسكرة، بينما ما نسبته (20.5%) تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات، في حين ان (6.8%) من الموظفين تبلغ خبرتهم من 10 الى 15 سنة، اما البقية المقدرة بنسبة (9.1%) فقد سجلوا خبرة مهنية تفوق 15 سنة فأكثر، الشيء الذي يقودنا الى حتمية مشاركة واستغلال الرصيد المعرفي والمهني لهذه الفئة مع الطاقات الشابة الحديثة الخبرة في المجال الفندقية.

#### IV-2-5- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تمت صياغتها بناء على العديد من الدراسات:

✓ وائل نظيف، 2017.

✓ النعيمي، محمد عبد العال، 2014.

✓ الفايز، أجد صالح، 2014.

✓ العامري، عبد الله سعدون عبد الله، 2011.

✓ أبو محفوظ، شذى سليمان عطية، 2011.

بغية اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في الذكاء الاستراتيجي والاداء التسويقي، وقد تم تقسيم

الاستبانة الى قسمين رئيسيين وهما:

- **القسم الأول:** وقد تم التطرق فيه الى البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** وفيه تم الحديث على محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (72) عبارة تم توزيعها على جزئين رئيسيين:

**الجزء الأول:** تم تخصيصه للذكاء الاستراتيجي، ويحتوي على (35) عبارة موزعة على 04 أبعاد تتمثل في: (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس، التحفيز).

**الجزء الثاني:** تم تخصيصه للأداء التسويقي، ويحتوي على (37) عبارة موزعة على 03 أبعاد تتمثل في: (الحصة السوقية، سلوك المستهلك، التنافسية في السوق).

وقد تم اعتماد استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة، كما يوضحه

الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكرت" "Likert" الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 197)

#### IV-2-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

بغرض الوصول لتحليل أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وكذا اختبار فرضياتها، فقد تم اعتماد

استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistique Mesures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس، التحفيز) على الأداء التسويقي.

4- اختبار كولوموغوروف-سميرنوف (Teste de Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5- معامل الثبات ألفا كروم باخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

IV- 2-7- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي "كولموجروف - سميرنوف" (Teste de Kolmogorov-Smirnov)

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج في الجدول (3) كالاتي:

جدول (04) جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Teste de Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	قيمة z	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.512	0.956
سلوك المستهلك	0.775	0.586
التنافسية	0.593	0.874
الاداء التسويقي	0.565	0.907

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب للظاهرة محل الدراسة بأبعادها المختلفة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد (0.05)، ومنه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

IV- 2-8- صدق وثبات الاستبانة:

1- صدق أداة البحث (Validité): ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على:

أ- صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، و للتأكد، من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الاساتذة الجامعيين- المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير

من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، و ابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، و طلب منهم ايضا النظر في مدى كفاية اداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها لمحتوى عباراتها، او اية ملاحظات اخرى يرونها مناسبة، و تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم، و اجريت تعديلات على ضوء توصيات و اراء هيئة التحكيم لتصبح اكثر تحقيقا لأهداف البحث، و قد اعتبر ان الاخذ بملاحظات المحكمين و اجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، و صدق محتوى الاداة.

**ب- صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.986) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث. كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوري البحث كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (05): نتائج معامل الصدق والثبات.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
الذكاء الاستراتيجي	35	0.976	0.987
الاداء التسويقي	37	0.946	0.972
الاستبانة ككل	72	0.974	0.986

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18

**2- ثبات الأداة (Reliability):** يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها. تم قياس ثبات اداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cranach's)، الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، و نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات الكلي (0.974) وهو معامل ثبات مرتفع و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث. وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات اداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الاحصائي.

#### IV- 3 نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

#### IV- 3-1 نتائج التحلي الإحصائي:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "الذكاء الإستراتيجي" و "الأداء التسويقي"،

وقد تقرر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". وتظهر الجداول (05) و(06) تلك النتائج كما يلي:

### 1- تحليل المحور الأول للإجابة على عن السؤال التالي:

"ما مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (06)

جدول رقم (06): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الذكاء الإستراتيجي .

رقم الفقرة	أبعاد الذكاء الاستراتيجي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا	الاستشراف و الرؤية	3.759	0.820	3	مرتفع
1	استقرئ لأطر استراتيجيات المؤسسة الفندقية في الامد البعيد.	3.57	1.043	12	متوسط
2	تشخص مؤسستنا الفندقية الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها.	3.77	0.937	6	مرتفع
3	يستهويني انتظار حدوث التغييرات ثم اعادة التفكير في انعكاساتها على اعمال المؤسسة الفندقية.	3.45	1.190	14	متوسط
4	استشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الاثر في مستقبل المؤسسة الفندقية.	3.75	0.991	7	مرتفع
5	احل اية مشكلة تواجه المؤسسة الفندقية بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها .	3.55	1.150	13	متوسط
6	اتخيل المؤسسة الفندقية في صورة نظام مترابط و متناسق الاجزاء.	3.66	1.293	10	مرتفع
7	اعمد الى دراسة الافكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلتمس قيمتها في الامد البعيد.	3.59	1.187	11	متوسط
8	تتابع المؤسسة الفندقية التغيرات البيئية لإعادة التفكير في اعمالها.	3.70	1.002	8	مرتفع
9	تمتلك المؤسسة القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول.	3.66	0.914	9	مرتفع
10	تمتلك المؤسسة الفندقية رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الاعمال.	3.82	1.105	5	مرتفع
11	تسعى المؤسسة الفندقية نحو تحقيق الهدف الاساسي لوجودها	3.93	1.043	4	مرتفع

				في ضوء رؤيتها.	
مرتفع	2	1.129	4.07	النمو المستمر و الثبات يعتبر من اولويات المؤسسة الفندقية على المدى البعيد.	12
مرتفع	1	1.117	4.09	يتمتع فريق الادارة العليا في المؤسسة الفندقية بالمهارات و القدرات و المعارف المتخصصة.	13
مرتفع	3	1.045	4.02	تشجع المؤسسة الفندقية فريقها الاداري على السعي نحو الحصول على مؤهلات علمية اعلى.	14
متوسط	4	0.865	3.616	<b>التفكير بمنطق النظم</b>	<b>ثانيا</b>
مرتفع	3	1.133	3.70	توظف المؤسسة الفندقية مهنين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب العمليات الداخلية للمؤسسة الفندقية.	15
مرتفع	4	1.133	3.70	تعتمد المؤسسة الفندقية الى التعامل مع جهات رسمية و لا رسمية في ان واحد لتوفير المعلومات بكمية و دقة كبيرتين.	16
متوسط	6	1.065	3.43	تجدول المعلومات و تنظم ثم تقدم خلال اجتماعات مجلس ادارة المؤسسة الفندقية و هذا غاية الطموح.	17
متوسط	7	1.153	3.30	تتم اتمتة عملية خزن المعلومات و استرجاعها في اقسام المؤسسة الفندقية كلما دعت الضرورة لذلك.	18
مرتفع	5	0.909	3.68	تحرص المؤسسة الفندقية في عملية تحديثها للمعلومات على الموازنة بين سرعة تقديمها و بين القيمة التي حققتها.	19
مرتفع	1	1.031	3.77	تستثمر المؤسسة الفندقية طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	20
مرتفع	2	1.042	3.73	تحرص المؤسسة الفندقية على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها.	21
مرتفع	2	0.975	3.792	<b>الحدس</b>	<b>ثالثا</b>
مرتفع	1	0.987	4.05	عندما اكون يقظا يكون لدي حلو للمشكلات التي اقلقتني.	22
مرتفع	5	1.246	3.73	انسجم مع الاشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع الواقعيين.	23
مرتفع	3	0.987	3.84	تعتمد المؤسسة الفندقية على تجارب المديرين الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية و المستقبلية لها.	24
مرتفع	6	0.983	3.68	تستخدم المؤسسة الفندقية اسلوب التنبؤ لتطوير حلول للمشكلات التي تواجهها.	25
مرتفع	2	1.069	3.86	تتسم بيئة المؤسسة الفندقية بوجود انسجام عالي بين افرادها	26

				المبدعين.	
مرتفع	4	0.973	3.73	تتوقع المؤسسة الفندقية التعقيدات و التغييرات المستقبلية و تحاول مواجهتها.	27
متوسط	7	1.055	3.66	تتابع المؤسسة الفندقية حدوث التغييرات في البيئة الخارجية و انعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية.	28
مرتفع	1	1.052	3.916	<b>التحفيز</b>	<b>رابعا</b>
مرتفع	7	1.140	3.59	يسعى المدير الى جعل كل وظيفة أكثر اثارة و تحديا.	29
متوسط	4	1.065	3.95	يقوم المدير بتنمية نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي.	30
مرتفع	6	1.193	3.86	يعطي المدير قدرا كبيرا من الانتباه الى طبيعة عمل كل موظف.	31
مرتفع	5	1.224	3.89	يذكر المدير الموظفين بان وظائفهم تعتمد على قدرة المؤسسة الفندقية في المنافسة و بشكل فعال.	32
مرتفع	2	1.212	4.14	يستثمر المدير بنجاح المؤسسة الفندقية كقوة تدفع الموظفين نحو تحقيق المزيد من الانجاز.	33
مرتفع	3	1.243	4.11	يهتم المدير بتحفيز الموظفين بصورة مستمرة لتحقيق رؤية المؤسسة الفندقية المشتركة.	34

مرتفع	1	1.231	4.20	تحرص ادارة المؤسسة الفندقية على العمل كفريق واحد.	35
مرتفع	-	0.811	3.777	<b>الدكاء الإستراتيجي بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18.

يتضح من خلال الجدول رقم (06) :

**1- التحفيز:** جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.916) بانحراف معياري (1.052)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولا "مرتفعا" أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.59-4.20)، بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.065-1.243)، و تبين هذه النتيجة بأن المؤسسات الفندقية تسعى الى جعل كل وظيفة أكثر اثارة و تحديا، و ذلك بالعمل على التحفيز المستمر للموظفين بغية تحقيقها لرؤيتها المشتركة عبر الحرص على العمل كفريق واحد.

**2- الحدس:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.792) بانحراف معياري (0.975)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد

يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.66-4.05)، وتبين هذه النتيجة اعتماد المؤسسات الفندقية على تجارب المديرين الشخصيين في تحليل الاتجاهات الحالية و المستقبلية لها، كما انها تستخدم اسلوب التنبؤ لتطوير حلول المشكلات التي تواجهها و كذا حرص المؤسسة على تتبع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية و انعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية.

**3- الاستشراف و الرؤية:** جاءت بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.759) بانحراف معياري (0.820)، وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً يتراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-4.09)، بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.914-1.293)، وتبين هذه النتيجة مدى سعي المؤسسة الفندقية نحو تحقيق الهدف الاساسي لوجودها في ضوء رؤيتها، كما انها تعمل على تشخيص الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها، اعتماداً على تمتع فريق الاداء العليا في المؤسسة الفندقية بالمهارات و القدرات و المعارف المتخصصة.

**4- التفكير بمنطق النظم:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.616)، بانحراف معياري (0.865)، وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد اغلبها تشكل قبولاً "مرتفعاً" مع وجود بعض العبارات ذات القبول "المتوسط"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.77)، بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.909-1.153)، وتبين هذه النتيجة حرص المؤسسة الفندقية على الحصول على المعلومات، و ذلك باعتمادها على توظيف مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة، عن جوانب العمليات الداخلية للمؤسسة الفندقية و كذا لجوئها الى التعامل مع جهات رسمية و غير رسمية في ان واحد، لتوفير المعلومات بكمية و دقة كبيرتين كما انها تحرص في عملية تحديثها للمعلومات ، على الموازنة بين سرعة تقديمها و بين القيمة التي حققتها.

وبناء على ما تقدم يتضح ان مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الفندقية، جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن عبارات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (3.777) بانحراف معياري (0.811) .

## 2- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

"ما هو مستوى الاداء التسويقي بأبعاده المختلفة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07)

جدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاداء التسويقي .

رقم الفقرة	أبعاد الأداء التسويقي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا	الحصة السوقية	3.727	0.609	3	مرتفع
1	هناك تزايد في حجم مبيعات خدماتنا الفندقية قياسا بمبيعات خدمات المنافسين.	3.86	0.668	3	مرتفع
2	هناك تزايد في حجم مبيعات خدماتنا الفندقية المتحققة قياسا بمبيعاتنا في السنوات الماضية.	3.95	0.861	1	مرتفع
3	هناك تزايد في أرباحنا المتحققة قياسا بأرباح المنافسين.	3.70	0.765	5	مرتفع
4	هناك تزايد في أرباحنا المتحققة هذا العام قياسا بأرباحنا في السنوات الماضية.	3.55	1.022	7	متوسط
5	تخصيص الاستثمارات اللازمة لتلبية طلبات الزبائن الاعتيادية.	3.93	0.789	2	مرتفع
6	تخصيص الاستثمارات اللازمة لتلبية طلبات الزبائن المفاجئة.	3.64	0.967	6	متوسط
7	هناك تزايد في العائد المتحقق على مبيعات الخدمات الفندقية قياسا بالعائد في السنوات الماضية.	3.73	0.899	4	مرتفع
8	هناك تزايد في العائد المتحقق على مبيعات الخدمات الفندقية قياسا بخططنا ذات العلاقة.	3.45	0.901	8	متوسط
ثانيا	سلوك المستهلك	4.077	0.530	1	مرتفع
9	توظف المؤسسة الفندقية مهنين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب العمليات الداخلية للمؤسسة الفندقية.	3.91	0.802	10	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة الفندقية الى التعامل مع جهات رسمية و لا رسمية في ان واحد لتوفير المعلومات بكمية و دقة كبيرتين.	4.11	0.868	6	مرتفع
11	تجدول المعلومات و تنظم ثم تقدم خلال اجتماعات مجلس ادارة المؤسسة الفندقية و هذا غاية الطموح.	4.23	0.859	2	مرتفع
12	تم اتمتة عملية خزن المعلومات و استرجاعها في اقسام المؤسسة الفندقية كلما دعت الضرورة لذلك.	3.86	0.905	11	مرتفع
13	تحرص المؤسسة الفندقية في عملية تحديثها للمعلومات على الموازنة	3.86	0.930	12	مرتفع

				بين سرعة تقديمها وبين القيمة التي حققتها.	
مرتفع	9	0.776	3.95	تستثمر المؤسسة الفندقية طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	14
مرتفع	3	0.632	4.20	تحرص المؤسسة الفندقية على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها.	15
مرتفع	1	0.939	4.32	أعداد زبائننا قياسا بأعداد زبائن المنافسين.	16
مرتفع	4	0.701	4.20	أعداد زبائننا قياسا بأعدادهم لدينا في السنوات الماضية.	17
مرتفع	5	0.939	4.16	مستوى الاحتفاظ بالزبائن القدامى كبير قياسا بالمنافسين.	18
مرتفع	7	0.920	4.11	مستوى جذب الزبائن الجدد كبير قياسا بالمنافسين.	19
مرتفع	8	0.915	4.00	تكرار طلبات الزبائن من خدماتنا الفندقية كبير قياسا بالمنافسين.	20
مرتفع	2	0.519	3.828	<b>التنافسية</b>	<b>ثالثا</b>
مرتفع	5	6.82	4.00	القدرة على البقاء في السوق من خلال تنافسية اسعار الخدمات الفندقية.	21
مرتفع	6	0.608	3.95	الحصة السوقية التي تم تحقيقها في السوق قياسا بالمنافسين.	22
مرتفع	13	0.878	3.70	الحصة السوقية التي تم تحقيقها قياسا بخططنا الموضوعية.	23
مرتفع	11	0.834	3.84	معدلات النمو السوقي المتحققة قياسا بمعدلات النمو السوقي لدى المنافسين.	24
مرتفع	9	0.728	3.93	معدلات النمو السوقي المتحققة حاليا قياسا بمعدلات النمو السوقي في السنوات الماضية.	25
مرتفع	2	0.579	4.11	الصورة الذهنية الراسخة في السوق حول خدماتنا الفندقية قياسا بالسنوات الماضية.	26
مرتفع	10	0.830	3.91	الصورة الذهنية الراسخة في السوق حول خدماتنا الفندقية قياسا بخططنا الموضوعية.	27
مرتفع	3	0.664	4.02	السمعة المتحققة لخدماتنا الفندقية في السوق قياسا بالمنافسين.	28
مرتفع	4	0.762	4.02	السمعة المتحققة لخدماتنا الفندقية في السوق قياسا بالسنوات الماضية.	29
مرتفع	12	0.851	3.80	السمعة المتحققة لخدماتنا الفندقية في السوق قياسا بخططنا الموضوعية.	30
مرتفع	8	0.888	3.95	النجاح في ترسيخ العلامات التجارية لخدماتنا الفندقية في اذهان	31

الزبائن.					
32	درجة انتشار الأقوال الإيجابية (عبارات المديح) في السوق حول جودة خدماتنا الفندقية	4.14	0.795	1	مرتفع
33	القدرة على تقديم خدمات فندقية ابداعية جديدة للسوق من مدة الى اخرى.	3.95	0.714	7	مرتفع
34	حجم وصول انشطتنا الاعلانية الى السوق المستهدفة قياسا بإعلانات المنافسين.	3.57	0.818	14	متوسط
35	حجم الوصول الحالي لأنشطتنا الاعلانية الى السوق المستهدفة قياسا بالسنوات الماضية.	3.25	0.698	17	متوسط
36	معدل تكرار انشطتنا الاعلانية قياسا بإعلانات المنافسين.	3.34	0.914	15	متوسط
37	معدل تكرار انشطتنا الاعلانية قياسا بخططنا ذات العلاقة.	3.32	1.029	16	متوسط
	الاداء التسويقي بشكل عام	3.887	0.477	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V18.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) ان:

**1- سلوك المستهلك:** جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.077) بانحراف معياري (0.530)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-4.32) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.632-0.939). تبين هذه النتيجة تزايد أعداد الزبائن قياسا مع اعداد زبائن المنافسين و كذا بالنسبة للسنوات الماضية، ارتفاع مستوى القدرة على الاحتفاظ بالزبائن القدامى، بل وتعداه الأمر الى جذب زبائن جدد وقد سجلت المؤسسات الفندقية محل الدراسة تكرار طلبات الزبائن من خدماتها الفندقية بنسبة اعلى من منافسيها وكذا قياسا بالسنوات الماضية.

**2- التنافسية:** جاءت بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.828) بانحراف معياري (0.519)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً "مرتفعاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.25-4.14) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.579-1.029)، وتبين هذه النتيجة قدرة المؤسسات الفندقية محل الدراسة على البقاء في السوق من خلال أسعار الخدمات الفندقية، الامر الذي نتج عنه تحقيق حصة سوقية كبيرة قياسا بالمنافسين و كذا قياسا بالخطط الموضوعية، الامر الذي جعل المؤسسة الفندقية محل الدراسة تنجح في ترسيخ صورة ذهنية راسخة في

السوق حول خدماتها الفندقية، سواء بالنسبة للسنوات الماضية او الخطط الموضوعه ، نتيجة انتشار الاقوال الايجابية وعبارات المدح في السوق ، حول جودة خدماتها الفندقية.

**3-الحصة السوقية:** جاءت بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.727) بانحراف معياري (0.609)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد، انها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.95-3.45) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.022-0.668)، وتبين هذه النتيجة تزايد في حجم مبيعات الخدمات الفندقية للمؤسسة الفندقية محل الدراسة مقارنة بحجم مبيعات خدمات المنافسين، و هو نفس الشيء الذي ينطبق على الارباح، كما انه يوجد تزايد في العائد المتحقق على مبيعات الخدمات الفندقية قياسا بالعائد في السنوات الماضية وذا الخطط ذات العلاقة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاداء التسويقي السائد في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بشكل عام جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين على عبارات الاداء التسويقي مجتمعة (3.887) بانحراف معياري (0.477).

## IV- 2-3 اختبار الفرضيات :

1- اختبار الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ):

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة

في تحسين الاداء التسويقي للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء

## التسويقي

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاداء التسويقي	0.550	0.302	18.188	*0.000	0.322	0.550	4.265	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (18.188) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.550) وهو يدل على وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة الذكاء الاستراتيجي والاداء التسويقي، بينما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته (0.302) وهو يدل على أن 30.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة سببها التغير في مستوى الذكاء الإستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.322$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء التسويقي المتوقع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (4.265) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين الاداء التسويقي للفنادق محل

الدراسة و ذلك عند مستوى دلالة (0.05) ."

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الحصة السوقية

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.551	0.303	18.301	*0.000	0.412	0,551	4.278	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (18.301) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.551) وهو يدل على وجود ارتباط موجب قوي نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة، بينما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته (0.303) وهو يدل على أن (30.3%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى اهتمامها بالذكاء الإستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.412$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اهتمام الفنادق محل الدراسة بالذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الحصة السوقية بمقدار (0.412) وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (4.278) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين سلوك المستهلك للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين سلوك المستهلك

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
سلوك المستهلك	0.287	0.083	3.784	*0.058	0.187	0.287	1.945	*0.058

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 18

يتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين سلوك المستهلك، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (3.784) بمستوى دلالة (0.058) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.287) وهو يدل على وجود ارتباط غير معنوي بين المتغيرين محل الدراسة، وبناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي كمجموعة في تحسين سلوك المستهلك للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين التنافسية في السوق للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين التنافسية في السوق

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التنافسية في السوق	0.589	0.347	22.332	*0.000	0.375	0.589	4.726	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين التنافسية في السوق للفنادق محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (22.332) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05). ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0,589) وهو يدل على وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة، بينما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته (0.347) وهو يدل على أن (34.7%) من التغيرات الحاصلة لتنافسية الفنادق محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى

اهتمامها بالذكاء الاستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.375$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحسين التنافسية في السوق للفنادق محل الدراسة بمقدار (0.375) وحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (4.726) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي كمجموعة في تحسين التنافسية للفنادق محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

## IV-4- مناقشة وتفسير النتائج:

## IV-4-1- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذكاء الاستراتيجي:

أوضحت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذكاء الاستراتيجي كان ضمن المجال المرتفع، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.777) بانحراف معياري قدر ب(0.811) وتدل هذه النتيجة أن الموظفين الإداريين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة يتمتعون بمستوى ذكاء استراتيجي جيد جدا وهو ما أكدت عليه إجاباتهم، وقد شكلت أبعاد الذكاء الاستراتيجي درجة قبول مرتفعة، حيث جاء اهتمام الموظفين الإداريين للمؤسسات محل الدراسة بالتحفيز مرتفعا، وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسات الفندقية تحرص على العمل كفريق واحد، وذلك من خلال اهتمام المدير بتحفيز الموظفين بصورة مستمرة لتحقيق رؤية المؤسسة الفندقية المشتركة، كما انه يعطي قدرا كبيرا من الانتباه الى طبيعة عمل كل موظف، مستغلا ذلك لنجاح المؤسسة الفندقية كقوة تدفع الموظفين نحو تحقيق المزيد من الإنجاز كما أنه يعطي قدرا كبيرا من الانتباه إلى طبيعة عمل كل موظف. جاء اهتمام الموظفين إداريين للمؤسسات الفندقية محل دراسة بالحدس مرتفعا، وهذا مع ما يدل على اعتماد المؤسسات الفندقية على تجارب المدير الشخصية، في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية لها واستخدامها لأسلوب التنبؤ لتطوير حلول للمشكلات، التي تواجهها كون بيئة هذه المؤسسات تتسم بوجود انسجام عالي بين أفرادها المبدعين، الشيء الذي يسمح لها بمتابعة صوت التغيرات في البيئة الخارجية، وانعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية محاولة مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية المتوقعة.

أما بالنسبة لمستوى اهتمام الموظفين الإداريين للمؤسسات الفندقية محل الدراسة بالاستشراف والرؤية، فقد جاء مرتفعا وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسات الفندقية محل الدراسة تقوم بتشخيص الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها، كما أنها تستشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في المؤسسة الفندقية، وذلك بقيامها بتحليل أية مشكلة تواجهها بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها، كما أنها تعمل على دراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها فرادى، لتلتصق قيمتها في الأمد البعيد كذلك تتابع المؤسسة الفندقية التغيرات البيئية لإعادة التفكير في أعمالها، لامتلاكها لرؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلال اتجاه أعمالها، سعيا منها نحو تحقيق الهدف الاساسي لوجودها في ضوء رؤيتها.

وأخيرا جاء اهتمام موظفي إدارة المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالتفكير بمنطق النظم مرتفعا، وهذا ما يفسره توظيف هذه المؤسسات لمهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب العمليات الداخلية للمؤسسات الفندقية، باعتمادها في التعامل مع جهات رسمية ولا رسمية في آن واحد لتوفير هذه المعلومات، بكمية ودقة كبيرتين كما أنها تحرص على عملية تحديث هذه المعلومات بالموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة التي حققتها، والحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع هذه المعلومات.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء التسويقي:

جاءت اتجاهات الباحثين حول متغيرات الأداء التسويقي بشكل عام مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة وهذه بدلالة ارتفاع متوسط حسابهم المقدر ب (3.887) بانحراف معياري قدره (0.477) وهذه النتيجة تفسر مدى ارتفاع وتميز الأداء التسويقي لهذه المؤسسات محل الدراسة، نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير المتعلقة بالخدمات والصناعات الفندقية، وقد شكلت كافة أبعاد متغير الأداء التسويقي قبولا مرتفعا. وبالنسبة لاهتمام الموظفين الإداريين للمؤسسات الفندقية محل الدراسة ببعده سلوك المستهلك فقد جاء مرتفعا وهذا ما يدل على التزايد المستمر في أعداد زبائن المؤسسات محل الدراسة، قياسا بأعداد زبائن المنافسين وقياسا بأعدادهم لديها في السنوات الماضية، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن القدامى بشكل كبير قياسا بالمنافسين وهذا نتيجة الولاء الكبير لهؤلاء الزبائن لخدمات هذه المؤسسات محل الدراسة، الذي برز من خلال تكرار طلبات الزبائن للخدمات الفندقية لهذه المؤسسات إدراكا منهم لجودة خدماتها سواء بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة للسنوات الماضية.

كما جاء اهتمام الموظفين الإداريين للمؤسسات الفندقية محل الدراسة ببعده التنافسية مرتفعا مما يدل على امتلاك المؤسسات محل الدراسة قدرة كبيرة على البقاء في السوق من خلال تنافسية الأسعار، الشيء الذي جعلها تحقق حصة سوقية كبيرة قياسا بالمنافسين وكذا الخطط الموضوعية لهذه المؤسسات، كما أنها حققت معدلات نمو سوقية كبيرة قياسا مع المنافسين وكذا السنوات الماضية، وهذا نتيجة السمعة الكبيرة المتحققة لخدماتها الفندقية قياسا مع الخطط الموضوعية والمنافسين، الشيء الذي جعلها تنجح في ترسيخ العلامة التجارية لخدماتها الفندقية في أذهان الزبائن بنسبة كبيرة.

وأخيرا جاء اهتمام الموظفين الإداريين لهذه المؤسسات ببعده الحصة السوقية مرتفعا، وهذا ما يفسره التزايد الكبير في حجم مبيعات الخدمات الفندقية لهذه المؤسسات قياسا بالمنافسين وكذا مبيعات السنوات الماضية، الشيء الذي خلق تزايد في الأرباح والعائد المتحقق على مبيعات الخدمات الفندقية لهذه المؤسسات.

#### IV-4-2- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

أولا: الفرضية الرئيسية:

لقد هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى قياس أثر ذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي لمجموعة من الفنادق بولاية بسكرة، حيث أكد الموظفين الإداريين على وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي، وقد تبين هذا الأثر حيث أن كل من الحصة السوقية والتنافسية هي التي تؤثر في تحقيق الأداء التسويقي المتميز للمؤسسات محل الدراسة، دون أن يؤثر فيه سلوك المستهلك وتعود هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين (إدارة المؤسسة) لهذه المؤسسات الفندقية يعتبرون الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي في البيئة التي تعمل فيها، والتي تواجه فيها قوى تنافسية كتكنولوجيا المعلومات، الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية وتنوعها، طلب الزبون والتغير المستمر في سلوك استهلاكه للخدمات الفندقية، عولمة السوق، كل هذه القوى تدفع هذه المؤسسات إلى

تطوير ممارسة جديدة على المستوى التنظيمي والاستراتيجي، وتمثل هذه الممارسات في الذكاء الاستراتيجي والذي تعتمد عليه المؤسسات في الحفاظ على المكانة التنافسية وتطويرها من خلال التميز في السعر، والجودة وسرعة تقديم الخدمات وزيادة السوق من خلال تعظيم الحصة السوقية.

#### ثانيا: الفرضيات الفرعية:

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتفسيرها كالاتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة، وتعود هذه النتيجة إلى كون أن هذه المؤسسات تعطي مستوى اهتمام مرتفع للذكاء الاستراتيجي، الامر الذي انعكس ايجابا بارتفاع او تحسين الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة في سوق الخدمات الفندقية، وبالتالي فان هذا الاخير يساعد المؤسسات على تحسين الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.
- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين سلوك المستهلك للتغيير المستمر، في طلبات ورغبات المستهلك كون سوق الخدمات الفندقية تتسم بعد الثبات وذلك ناتج عن التطور المستمر وكذا العولمة التي تؤدي الى التغيير المستمر في سلوك المستهلك.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين التنافسية للفنادق محل الدراسة، و ذلك من خلال جعلها قادرة على البقاء في السوق من خلال تطبيق أسعار تنافسية، مكنتها من تحقيق حصة سوقية ومعدلات نمو سوقي جيدة جدا قياسا بأسعار خدمات المنافسين لها في سوق الخدمات الفندقية.

## خلاصة:

بعدما تعرضنا الى الجانب النظري في الفصول: الاول والثاني و الثالث وبناء عليه فقد قمنا بمحاولة في هذا الفصل بإسقاطه على مجموعة من الفنادق محل الدراسة بولاية بسكرة من خلال دراسة ميدانية قصد الاطلاع أو الوقوف على مستوى الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحسين الاداء التسويقي لهذه الفنادق، و قد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة اساسية تم تصميمه على عينة الدراسة المختارة بجمع البيانات، والذي أجاب عليه أغلب الافراد الذين قدم لهم، ومن ثم الاحصائيات المناسبة التي توصلنا من خلالها الى نتائج نذكر منها:

- تصورات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بهذه المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.  
- تصورات المبحوثين حول مستوى الاداء التسويقي بهذه المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بمختلف أبعاده في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث ان متغير الذكاء الاستراتيجي يفسر ما مقداره (30.2%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا، مما يدل على ان هناك أثر موجب للذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التسويقي.

الخاتمة  
(النتائج والاقتراحات)

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء التسويقي ، تمكنا من التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وابعاده، والذي يعتبر من الركائز التي تمكن هذه المؤسسات الفندقية في تحسين ادائها التسويقي، خاصة و ان هذه المؤسسات اصبحت تنشط بمحيط اقل ما يقال عنه انه شديد و سريع التغيير حيث ان تحقيق البقاء و الاستمرارية و التميز التمييز و تنمية قدراتها على البقاء في السوق و النهوض الى مستويات اعلى خاصة في ظل العولمة، لا يتحقق إلا بتبني الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر حاليا احد الشروط الاساسية للبقاء باعتباره منهج شامل و هذا المنهج يقوم على مبادئ يلتزم بها جميع اصحاب المصلحة.

حيث ان هذه المؤسسات لن تتمكن من تحسين ادائها التسويقي ما لم تعتمد على تبني الذكاء الاستراتيجي، حيث يعتبر هذا الاخير عنصر هام لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه لأنه يزودها بالمعلومات التي تؤهلها الى اداء تسويقي فعال في ظل المنافسة المحلية والدولية.

وبناء على هذا تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

##### 1- النتائج النظرية:

- يعبر الذكاء الاستراتيجي على الذكاء القائم على رؤية واضحة ومحددة الاهداف والمعايير المراد تحقيقها.
- الذكاء الاستراتيجي اداة اساسية تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي.
- الذكاء الاستراتيجي يمكن المؤسسات من القيام بأعمالها في الوقت المناسب وفقا لما تتطلبه بيئة الاعمال الحالية التي تتسم بالتعقيد او عدم التأكد والديناميكية.
- لتتمكن المؤسسة من تبني الذكاء الاستراتيجي يستلزم امتلاكها لمجموعة من الاسس والتي تستخدمها كركيزة لمواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، وتتمثل هذه الأسس في: الرؤية الواضحة، التخطيط الاستراتيجي، القدرة على التكيف، تطوير المهارات اللازمة، الابتكار والابداع.
- الذكاء الاستراتيجي ضرورة تنافسية تربطه علاقة ايجابية بنجاح المؤسسة، حيث يدفعها نحو الارتقاء لتحقيق اداء تسويقي مرتفع.

##### 2- النتائج التطبيقية:

- ففي الجانب التطبيق و بناء على دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية محل الدراسة بولاية بسكرة توصلنا لمجموعة من النتائج اهمها:
- قامت هذه المؤسسات الفندقية محل الدراسة باللجوء للذكاء الاستراتيجي في صناعاتها الفندقية للتعامل مع الضغوط التنافسية، والتغيرات في البيئة الخارجية بطبيعة عامة.

- تتوفر لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة القدرة على الاستجابة للتغير في مجمل طلبيات الزبائن الاعتيادية والمفاجئة بالزيادة او النقصان على حسب مستويات الطلب في ظل تقلبات المحيط الغير مستقر و ذلك بتخصيصها الاستثمارات اللازمة.
- تتمتع المؤسسات الفندقية محل الدراسة بمستوى ذكاء استراتيجي عالي مكنها من اكتساب تنافسية جيدة ساعدتها على تحقيق اهدافها و تطوير ادائها و تميزه على الصعيد المحلي.
- تصورات المبحوثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة و متفق عليه لدى اغلبهم، اذ بلغ متوسط اجاباتهم عن ابعاد الذكاء الاستراتيجي بمجموعة (3.777) بانحراف معياري (0.811).
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بمختلف ابعاده في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة (عند مستوى الدلالة 0.05)، حيث وجدنا أن متغير الذكاء الاستراتيجي يفسر ما مقداره (30.2%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين الاداء التسويقي للفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين الحصة السوقية للفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين سلوك المستهلك للفنادق محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي كمجموعة في تحسين التنافسية في السوق للفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### ثانيا: الاقتراحات:

- وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات ومن دراسة واقع كلا المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، تم الخروج بالاقتراحات التالية:
- الاهتمام بالموارد البشري وانشاء ادارة خاصة به، واتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين، واستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية، والاعتماد على الحوافز لرفع كفاءة الموظفين.
  - التركيز على جودة الخدمة و ضرورة توعية كل الافراد في المؤسسة الفندقية بأهميتها.
  - السعي نحو تحقيق رضا الزبون الذي يساهم في زيادة ربحية المؤسسة الفندقية و بقائها واستقرارها.
  - ضرورة الاهتمام بتقسيم الاداء التسويقي من اجل الكشف عن الاخطاء و محاولة التصحيح.
  - تشجيع وتبني واستخدام طرق تسويقية حديثة من أجل النهوض بالأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية.

- اعطاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر، بصفته من المواضيع المهمة في العمل الاداري والتي تساعد في نجاح المؤسسات.
  - تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات على الحصول على كل جديد حول الذكاء الاستراتيجي.
  - انشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.
  - تفعيل بعد الشراكة واقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات لها دور بارز في الساحة المحلية وحتى الدولية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها.
  - تبني نظام جديد للحوافز لدفع اداء الموظفين الاداريين لتحسين الجهد المبذول داخل المؤسسات الفندقية وزيادة ولائهم وانتمائهم لها.
- ثالثا: افاق الدراسة:**

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الجديدة والتي يمكن ربطها مع العديد من الجوانب الاقتصادية أو التسويقية في المؤسسات، لذلك يمكن طرح بعض المواضيع لدراستها كي تكون أكثر تفصيلا وتعمقا في البحوث اللاحقة:

- ضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة العالمية.
- واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
- دور الرقابة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.
- دور الذكاء الاستراتيجي في ادارة الازمات.

# قائمة المراجع

## أولاً: المصادر

## القران الكريم برواية ورش

- المادة 02، الجريدة الرسمية رقم 33 - 2019 - 05.

## ثانياً: المراجع باللغة العربية

## I-الكتب:

1. أحمد علي صالح، العزاوي بشرة هاشم، ابراهيم خليل ابراهيم، الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 01، 2010.
2. جلاب، احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2011، 01.
3. الحريري، رافدة عمر، اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
4. صالح أحمد واخرون، الادارة بالذكاءات، منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010.
5. عبد البارئ ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن 21، النظرية والتطبيق، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
7. عبد الغفار عفيفي الديوك، ادارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة 01، دار حامد، الاكاديميون، عمان، الاردن، 2014.
8. عبد الله محسن، الذكاء بين الاحادية والتعدد، اتيارك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
9. الغالي، ظاهر محسن منصور ادريس، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2007 - 2008.
10. محمد حسين الطائي، نعمة عباس الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان - الاردن، 2009.
11. النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير القائد والمفكر، فن ومهارات التفاعل مع الاخرين، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2008.
12. أكرم الطويل، علي العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.

13. علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007.
14. محمد منصور أبو جليل، إبراهيم سعيد عقل، إيهاب كمال هيكل، خالد عطا الله الطراونة، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية مدخل متكامل، الطبعة 01، 2013.
15. الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
16. عثمان، فاروق السيد، استراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين، دار المعارف، القاهرة، 1997.

## II-المجلات العلمية

1. إبراهيم عباس جاسم، دور النشاط الفندقية في خلق وتوفير فرص العمل والتشغيل في العراق للفترة 2007-2000.
2. بلال جاسم القيسي، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 73، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق.
3. حميد شكر عبد الأمير، صديق بلل إبراهيم، أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في بعض المؤسسات الخدمية لمدينة بغداد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد رقم 12، العدد 2020/03.
4. رحمون رزيقة، قشوط الياس، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية، دراسة ميدانية عبي شركة التأمين بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية المجلد 03، 2019.
5. شهد عادل فاضل، دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية، دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجل جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08 العدد 02، 2018.
6. الطائي، محمد عبد حسين الخفاجي، نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2009، 01.

7. عامر طارق، محمد ربيع، الذكاءات المتعددة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 2010، 01.
8. عبيد، عصام، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، العدد 04، 2009.
9. علي رزاق جواد العابدي، هاشم مهدي الموسوي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كوراك للاتصالات المتنقلة في العراق، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2015.
10. فايز جمعة صالح النجار، أروى محمد الحرايزة، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الاعمال، دراسة حالة في امانة عمان الكبرى، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 2020.
11. فريد كورتل، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الطبعة 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الاردن، 2015.
12. الكحايلى عمر، سوداني نادية، بحوث التسويق الدولية وأثرها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة orsim، مجلة الاقتصاد والمالية (jef) المجلد 09، العدد 01، 2023.
13. كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13، 2015.
14. م. م. إبراهيم عباس، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013.
15. محمد عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان المراقبة المالية، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم، 2012.
16. محمد قريشي، شناي عبد الكريم، مغزي، راضية العراقي، 2022، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة الديون الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، 2022، 565-592.
17. محمد جبار هادي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، 2014.

## III- الأطروحات الجامعية

1. إسماعيل بن ديلمى، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة عينة من البنوك التجارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة باتنة، 2017 – 2018.
2. أبو محفوظ، شذى سليمان عطية، أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، مذكرة ماجستير، 2011.
3. بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03.
4. توازيت خالد، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي لمنظمات الاعمال، دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2019.
5. خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016 – 2017.
6. ضاوية سعيدة، أثر معرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي، دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة 2018 – 2019.
7. العامري، عبد الله سعدون عبد الله، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2011.
8. العامري، عبد الله سعدون عبد الله، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
9. العبدلي، ضرغام، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف، العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
10. العبيدي، أزدان حاتم، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

11. العواودة وليد مجلي، أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
12. الغانم سلمان عبد الله سلمان، أثر لا توجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي، دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان - الاردن.
13. غول صبرينة، تحسين الأداء التسويقي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة استقصائية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المصرفية، جامعة الجزائر 03، 2015 - 2016.
14. الفايز، أجد صالح، الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
15. قاسم سعاد حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للانروا، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين، 2011.
16. كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2015 - 2016.
17. مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 2000 - 2005، مذكرة شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007.
18. منصور أحلام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: تسويق العمليات المالية والمصرفية جامعة الجزائر 3.
19. النعيمي، محمد عبد العال، الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

20. وائل نظيف، أثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2017.

ثالثا: مراجع باللغة الأجنبية

1-Sekaran,v(2004),Research Methods of Business Skill Buiding Approach,4 th edition,John Wiley & Sons,Inc,New York.

2- Tham, K & Kim, M, "Towards Strategie intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS", Proceeding of the IBER Conference,2002.

الملاحق

## الملحق رقم 01

قسم علوم التسيير  
السنة ثانية ماستر ادارة

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
استراتيجية  
وعلوم التسيير

## إستبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة إستراتيجية -، بعنوان: "اثر الذكاء  
الاستراتيجي في تحسين الأداء، التسويقي للفنادق، دراسة عينية لمجموعة من الفنادق على مستوى ولاية  
بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التسويقي  
بالفنادق محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة،  
حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيىب بكم أن تولوا هذه الاستبانة  
اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

اشرف الأستاذ الدكتور

قريشي محمد

اعداد الطالبة

سامية متحزم

السنة الجامعية: 2023/2022

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بالفندق محل الدراسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة  من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية
- 4-المؤهل العلمي: ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا  مهندس
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات  من 10 إلى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الذكاء الاستراتيجي للفندق محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. الاستشراف و الرؤية:						
1	استقرئ لأطر استراتيجيات المؤسسة الفندقية في الامد البعيد.					
2	تشخص مؤسستنا الفندقية الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها.					
3	يستهويني انتظار حدوث التغييرات ثم اعادة التفكير في انعكاساتها على اعمال المؤسسة الفندقية.					
4	استشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الاثر في مستقبل المؤسسة الفندقية.					
5	احلل اية مشكلة تواجه المؤسسة الفندقية بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها .					

					6	اتخيل المؤسسة الفندقية في صورة نظام مترابط و متناسق الاجزاء.
					7	اعمد الى دراسة الافكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلتبس قيمتها في الاملد البعيد.
					8	تتابع المؤسسة الفندقية التغيرات البيئية لإعادة التفكير في اعمالها.
					9	تمتلك المؤسسة القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول.
					10	تمتلك المؤسسة الفندقية رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الاعمال.
					11	تسعى المؤسسة الفندقية نحو تحقيق الهدف الاساسي لوجودها في ضوء رؤيتها.
					12	النمو المستمر و الثبات يعتبر من اولويات المؤسسة الفندقية على المدى البعيد.
					13	يتمتع فريق الادارة العليا في المؤسسة الفندقية بالمهارات و القدرات و المعارف المتخصصة.
					14	تشجع المؤسسة الفندقية فريقها الاداري على السعي نحو الحصول على مؤهلات علمية اعلى.
<b>ثانيا. التفكير بمنطق النظم :</b>						
					15	توظف المؤسسة الفندقية مهنين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب العمليات الداخلية للمؤسسة الفندقية.
					16	تعتمد المؤسسة الفندقية الى التعامل مع جهات رسمية و لا رسمية في ان واحد لتوفير المعلومات بكمية و دقة كبيرتين.
					17	تجدول المعلومات و تنظم ثم تقدم خلال اجتماعات مجلس ادارة المؤسسة الفندقية و هذا غاية الطموح.
					18	تم اتمنة عملية خزن المعلومات و استرجاعها في اقسام المؤسسة الفندقية كلما دعت الضرورة لذلك.
					19	تحرص المؤسسة الفندقية في عملية تحديثها للمعلومات على الموازنة بين سرعة تقديمها و بين القيمة التي حققتها.
					20	تستثمر المؤسسة الفندقية طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.
					21	تحرص المؤسسة الفندقية على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها.
<b>ثالثا. الحدس :</b>						
					22	عندما اكون يقظا يكون لدي حلول للمشكلات التي اقلقتني.
					23	انسجم مع الاشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع الواقعيين.

					تعتمد المؤسسة الفندقية على تجارب المديرين الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية و المستقبلية لها.	24
					تستخدم المؤسسة الفندقية اسلوب التنبؤ لتطوير حلول للمشكلات التي تواجهها.	25
					تتسم بيئة المؤسسة الفندقية بوجود انسجام عالي بين افرادها المبدعين.	26
					تتوقع المؤسسة الفندقية التعقيدات و التغييرات المستقبلية و تحاول مواجهتها.	27
					تتابع المؤسسة الفندقية حدوث التغييرات في البيئة الخارجية و انعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية.	28
<b>رابعا التحفيز :</b>						
					يسعى المدير الى جعل كل وظيفة اكثر اثارة و تحديا.	29
					يقوم المدير بتنمية نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي.	30
					يعطي المدير قدرا كبيرا من الانتباه الى طبيعة عمل كل موظف.	31
					يذكر المدير الموظفين بان وظائفهم تعتمد على قدرة المؤسسة الفندقية في المنافسة و بشكل فعال.	32
					يستثمر المدير بنجاح المؤسسة الفندقية كقوة تدفع الموظفين نحو تحقيق المزيد من الانجاز.	33
					يهتم المدير بتحفيز الموظفين بصورة مستمرة لتحقيق رؤية المؤسسة الفندقية المشتركة.	34
					تحرص ادارة المؤسسة الفندقية على العمل كفريق واحد.	35

### المحور الثاني: الاداء التسويقي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاداء التسويقي بالفنادق محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

اولا: الحصة السوقية كبعد للأداء التسويقي:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك تزايد في حجم مبيعات خدماتنا الفندقية قياسا بمبيعات خدمات المنافسين.					
2	هناك تزايد في حجم مبيعات خدماتنا الفندقية المتحققة قياسا بمبيعاتنا في السنوات الماضية.					
3	هناك تزايد في أرباحنا المتحققة قياسا بأرباح المنافسين.					

					4	هناك تزايد في أرباحنا المتحققة هذا العام قياسا بأرباحنا في السنوات الماضية.
					5	تخصيص الاستثمارات اللازمة لتلبية طلبات الزبائن الاعتيادية بنسبة كبيرة.
					6	تخصيص الاستثمارات اللازمة لتلبية طلبات الزبائن المفاجئة بنسبة كبيرة.
					7	هناك تزايد في العائد المتحقق على مبيعات الخدمات الفندقية قياسا بالعائد في السنوات الماضية.
					8	هناك تزايد في العائد المتحقق على مبيعات الخدمات الفندقية قياسا بخططنا ذات العلاقة.

### ثانيا: سلوك المستهلك كبعد للأداء التسويقي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					09	هناك تزايد مستمر في أعداد زبائننا قياسا بأعداد زبائن المنافسين.
					10	هناك تزايد مستمر في أعداد زبائننا قياسا بأعدادهم لدينا في السنوات الماضية.
					11	مستوى الاحتفاظ بالزبائن القدامى كبير قياسا بالمنافسين.
					12	مستوى جذب الزبائن الجدد كبير قياسا بالمنافسين.
					13	تكرار طلبات الزبائن من خدماتنا الفندقية كبير قياسا بالمنافسين.
					14	تكرار طلبات الزبائن من خدماتنا الفندقية حاليا كبير قياسا بالسنوات الماضية .
					15	ادراك الزبائن لجودة خدماتنا الفندقية كبير قياسا بالمنافسين.
					16	ادراك الزبائن حاليا لجودة خدماتنا الفندقية كبير قياسا بإدراكهم لها في السنوات الماضية.
					17	رضا الزبائن عن خدماتنا الفندقية كبير قياسا بالرضا عن منتجات المنافسين.
					18	رضا الزبائن حاليا عن خدماتنا الفندقية كبير قياسا برضاهم عنها في السنوات الماضية.
					19	ولاء الزبائن لخدماتنا الفندقية كبير قياسا بالولاء لخدمات المنافسين.
					20	ولاء الزبائن لخدماتنا الفندقية كبير قياسا بولائهم لمنتجاتنا في السنوات الماضية.

## ثالثا: التنافسية في السوق كبعد للأداء التسويقي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ال فقرات	الرقم
					القدرة على البقاء في السوق من خلال تنافسية اسعار الخدمات الفندقية كبيرة.	21
					الحصة السوقية التي تم تحقيقها في السوق كبيرة قياسا بالمنافسين.	22
					الحصة السوقية التي تم تحقيقها قياسا بخططنا الموضوعة كبيرة.	23
					معدلات النمو السوقي المتحققة كبيرة قياسا بمعدلات النمو السوقي لدى المنافسين.	24
					معدلات النمو السوقي المتحققة حاليا كبيرة قياسا بمعدلات النمو السوقي في السنوات الماضية.	25
					الصورة الذهنية الراسخة في السوق حول خدماتنا الفندقية كبيرة قياسا بالسنوات الماضية.	26
					الصورة الذهنية الراسخة في السوق حول خدماتنا الفندقية كبيرة قياسا بخططنا الموضوعة.	27
					السمعة المتحققة لخدماتنا الفندقية في السوق كبيرة قياسا بالمنافسين.	28
					السمعة المتحققة لخدماتنا الفندقية في السوق كبيرة قياسا بالسنوات الماضية.	29
					السمعة المتحققة لخدماتنا الفندقية في السوق كبيرة قياسا بخططنا الموضوعة.	30
					النجاح في ترسيخ العلامات التجارية لخدماتنا الفندقية في اذهان الزبائن كبيرة.	31
					درجة انتشار الأقوال الايجابية (عبارات المديح) في السوق حول جودة خدماتنا الفندقية كبيرة.	32
					القدرة على تقديم خدمات فندقية ابداعية جديدة للسوق من مدة الى اخرى كبيرة.	33
					حجم وصول انشطتنا الاعلانية الى السوق المستهدفة كبيرة قياسا بإعلانات المنافسين.	34
					حجم الوصول الحالي لأنشطتنا الاعلانية الى السوق المستهدفة كبيرة قياسا بالسنوات الماضية.	35
					معدل تكرار انشطتنا الاعلانية كبيرة قياسا بإعلانات المنافسين.	36
					معدل تكرار انشطتنا الاعلانية كبيرة قياسا بخططنا ذات العلاقة.	37

شاكرين لكم حسن تعاونكم

