



مخبر التنمية الادارية  
للإرتقاء بالمؤسسات  
الاقتصادية بولاية غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث  
ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية  
شعبة العلوم التجارية  
تخصص: تسويق سياحي  
إعداد الطالبة: جداوي أمال

بعنوان:

## دور قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية بالجزائر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/01/05

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	جامعة الإنتماء	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بن نوي مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	هاز لويزة
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عنيشل عبد الله
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بلعوينات حياة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	شيبوط سليمان
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	العسالي بلقاسم

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى أمي وأبي

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى عائلتي الصغيرة، العوض الجميل... السند الذي لا يميل

زوجي الغالي أحمد

وحبيبتنا وصال ومحمد هيثم

إلى جميع أفراد عائلة زوجي الكريمة، عائلتي الثانية

إلى صديقتي، وإلى جميع زملائي في الدفعة

إلى وطني الجزائر

إلى فلسطين الحبيبة

أمال جداوي

الحمد لله على منه وفضله وتيسيره

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للمشرفة الدكتورة الفاضلة بهاز لويضة

على كل ما قدمته لي من إضافات وتوجيهات قيمة وعلى تشجيعها لي دائما للاستمرار

أشكر المشرف المساعد الدكتور الفاضل عنيشل عبد الله

أشكر جميع من ساعدوني ودعموني بجهدهم ووقتهم ودعائهم،

وأخص بالذكر الدكتور الفاضل العسالي بلقاسم من جامعة الجلفة،

الدكتورة الفاضلة عبيدي فتيحة من جامعة غرداية

والدكاترة الأفاضل الذين شرفوني بتحكيم استمارة الاستبيان.

أشكر الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تشریفهم لهذا العمل بقبول مناقشته

أشكر لجنة التكوين في الدكتوراه على كل النصائح والتسهيلات التي قدموها لنا

جزاكم الله خيرا جميعا، وجعل جميع مجهوداتكم في ميزان حسناتكم.

أمال جداوي

## الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات السياحية بالجزائر، حيث تكون مجتمع البحث من 531 وكالة سياحية. تم إعداد وتصميم استبيان إلكتروني من خلال Google Forms وإرساله إلى الوكالات السياحية محل الدراسة عبر البريد الإلكتروني، الواتساب والمسنجر، حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة من 227 وكالة سياحية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.26.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قدرات التسويق الرقمي وأبعادها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة وتحسين أدائها التسويقي.
  - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين وأبعادها (قدرات القيادة، قدرات الحضور الرقمي، قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها) على الأداء التسويقي بالوكالات السياحية محل الدراسة.
  - عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
- الكلمات المفتاحية: قدرات تسويق، قدرات تسويق رقمي، أداء تسويقي، وكالات سياحية، الجزائر.

## Abstract

The study aimed to assess the contribution of digital marketing capabilities among marketers in improving marketing performance in tourism institutions in Algeria. The research population consisted of 531 tourism agencies.

An electronic questionnaire was prepared and designed using Google Forms and sent to the targeted tourism agencies via email, WhatsApp, and Messenger, where data for this study was collected from 227 tourism agencies.

The study relied on the descriptive-analytical approach, with the assistance of the SPSS V.26 statistical software package.

The main findings of the study are as follows:

- A positive correlation exists between the digital marketing capabilities of marketers at the tourism agencies under study and the improvement in their marketing performance.
- There is a statistically significant effect at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) significance level of digital marketing capabilities among marketers and its dimensions (leadership capabilities, digital presence capabilities, Digital strategy development capabilities and implementation) on the marketing performance of the tourism agencies under study.
- There is no statistically significant effect at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) significance level of the customer linking and engagement capabilities on the marketing performance of the tourism agencies under study.
- There are statistically significant differences at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the opinions of the sample based on personal and job-related variables (years of experience, job position).

**Keywords:** marketing capabilities, digital marketing capabilities, marketing performance, tourism agencies, Algeria.

### Résumé

L'étude visait à déterminer dans quelle mesure les capacités de marketing numérique des spécialistes du marketing contribuent à l'amélioration des performances marketing des agences de tourisme en Algérie, La population de recherche était composée de 531 agences de tourisme.

Nous avons préparé un questionnaire électronique via Google Forms et l'avons envoyé aux agences de tourisme étudiées par Email, WhatsApp et Messenger, et les données de cette étude ont été collectées auprès de 227 agences de tourisme.

L'étude a utilisé la méthode descriptive-analytique, avec l'aide du logiciel statistique SPSS V.26.

Les principales conclusions de l'étude sont les suivantes :

- Une corrélation positive existe entre les capacités de marketing numérique des responsables marketing des agences de tourisme étudiées et l'amélioration de leurs performances marketing.
- Un effet statistiquement significatif au niveau de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) des capacités de marketing numérique des responsables marketing et de ses dimensions (capacités de leadership, capacités de présence numérique, capacités de développement et de mise en œuvre de la stratégie numérique) sur les performances marketing des agences de tourisme étudiées.
- Aucun effet statistiquement significatif au niveau de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) des capacités d'engagement et d'interaction avec les clients sur les performances marketing des agences de tourisme étudiées.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) entre les opinions de l'échantillon en fonction des variables personnelles et professionnelles (années d'expérience, poste occupé).

**Mots-clés:** capacités marketing, capacités de marketing numérique, performances marketing, agences de tourisme, Algérie.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XV	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي</b>	
1	تمهيد
2	<b>المبحث الأول: الإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي</b>
2	المطلب الأول: القدرات التسويقية الكلاسيكية
2	أولاً: مفاهيم أساسية في القدرات
2	1. تعريف القدرات
3	2. المفاهيم القريبة والمرتبطة بمفهوم القدرات
6	3. خصائص القدرات الفعالة
6	4. مستويات القدرات
9	ثانياً: مفهوم القدرات التسويقية الكلاسيكية
9	1. تعريف القدرات التسويقية الكلاسيكية
11	2. العوامل المؤثرة في نوعية القدرات التسويقية
11	3. أهمية القدرات التسويقية
12	4. مداخل قياس القدرات التسويقية
13	5. نماذج القدرات التسويقية
14	المطلب الثاني: التحول الرقمي لقدرات التسويق
14	أولاً: المسوقون والتسويق الرقمي

15	1. من التسويق الكلاسيكي إلى الرقمي
15	2. تحديات البيئة الرقمية
16	3. تفاعلات البيئة الرقمية
18	4. استراتيجيات التسويق الرقمي
21	ثانيا: قدرات التسويق الرقمي
21	1. تعريف قدرات التسويق الرقمي
23	2. الفروقات بين قدرات التسويق الرقمي وقدرات التسويق الكلاسيكي
25	3. أبعاد قدرات التسويق الرقمي
30	المبحث الثاني: الإطار النظري لتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات السياحية
30	المطلب الأول: مدخل للأداء التسويقي والمؤسسات السياحية
30	أولا: تعريف المؤسسات السياحية وأنواعها في الجزائر
30	1. تعريف المؤسسات السياحية
31	2. أنواع المؤسسات السياحية في الجزائر
37	ثانيا: ماهية الأداء التسويقي
38	1. تعريف الأداء التسويقي
40	2. أهمية الأداء التسويقي
41	3. أهداف الأداء التسويقي
43	4. مفاتيح الأداء التسويقي المتميز
44	ثالثا: مكونات الأداء التسويقي
44	1. الكفاءة التسويقية
46	2. الفعالية التسويقية
47	3. الانتاجية
47	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي ودوافع ومدخل تحسينه
47	أولا: المؤشرات المالية للأداء التسويقي
47	1. المبيعات
49	2. الحصة السوقية
53	3. الربحية
58	ثانيا: المؤشرات غير المالية للأداء التسويقي

58	1. الوعي بالعلامة التجارية
59	2. المكانة الذهنية الحالية للمؤسسة
59	3. رضا العملاء
59	4. ولاء العملاء
59	5. تفاعل العملاء مع الحملات التسويقية
60	6. جودة تجربة العملاء
60	ثالثا: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي ودوافع تحسينه
60	1. المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي
61	2. دوافع تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية
63	رابعا: مداخل تحسين الأداء التسويقي
63	1. مدخل التوجه نحو العميل
63	2. مدخل إدارة الجودة الشاملة
64	3. مدخل التحسين المستمر
64	4. مدخل القياس المقارن لأفضل أداء (القياس المرجعي)
65	5. مدخل إعادة الهندسة
67	6. مدخل التوقيت المناسب
68	<b>المبحث الثالث: تأثير القدرات التسويقية الرقمية على تحسين الأداء التسويقي</b>
68	المطلب الأول: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي وفق المقاربة المرتكزة على الموارد
68	أولا: ماقبل نظرية الموارد
69	ثانيا: المقاربة المرتكزة على الموارد
69	1. الافتراضات المعتمدة
70	2. مفاهيم أساسية
72	المطلب الثاني: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي وفق المقاربة المرتكزة على الكفاءات
74	1. الكفاءات الأساسية في الأعمال التجارية
76	2. أهمية الكفاءات الأساسية
76	المطلب الثالث: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي وفق المقاربة المرتكزة على القدرات
79	المطلب الرابع: الأبعاد المعتمدة وعلاقتها بالأداء التسويقي
79	أولا: ربط قدرات التسويق الرقمي بالأداء التسويقي
80	ثانيا: المتغيرات المشكلة للقدرات التسويقية

80	ثالثا: ظواهر تحسين الأداء التسويقي بالاعتماد على قدرات التسويق الرقمي
81	رابعا: الأبعاد المعتمدة في الدراسة
81	1. قدرات القيادة
83	2. قدرات الحضور الرقمي
84	3. قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم
85	4. قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها
89	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
92	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية ذات الصلة بقدرات التسويق الرقمي
97	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة العربية ذات الصلة بالأداء التسويقي
107	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
107	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ذات الصلة بقدرات التسويق الرقمي
117	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ذات الصلة بالأداء التسويقي
128	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة واستخراج الفجوة البحثية
128	المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة
129	المطلب الثاني : الفجوة البحثية
131	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
133	تمهيد
134	المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها
134	المطلب الأول: منهجية الدراسة
134	أولا: منهج الدراسة
134	ثانيا: مجتمع الدراسة
136	ثالثا: عينة الدراسة
136	1. العينة الاستطلاعية
138	2. العينة النهائية

140	المطلب الثاني:الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
140	أولا: أداة الدراسة
141	ثانيا: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة
142	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
143	المبحث الثاني: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل فقرات الاستبيان
143	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
149	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
149	أولا: عرض ومناقشة بيانات المحور الأول الخاص بقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين
149	1. عرض ومناقشة نتائج البعد الأول: قدرات القيادة
150	2. عرض ومناقشة نتائج البعد الثاني: قدرات الحضور الرقمي
153	3. عرض ومناقشة نتائج البعد الثالث: قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم
155	4. عرض ومناقشة نتائج البعد الرابع: قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها
158	ثانيا: عرض ومناقشة بيانات المحور الثاني الخاص بالأداء التسويقي
158	1. عرض ومناقشة نتائج البعد الأول: المبيعات
159	2. عرض ومناقشة نتائج البعد الثاني: الحصة السوقية
160	3. عرض ومناقشة نتائج البعد الثالث: الأرباح
163	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
163	المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية
163	أولا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
165	ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
166	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة
169	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية
169	أولا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة
172	ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة
175	1. قدرات القيادة
175	2. قدرات الحضور الرقمي
175	3. قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم
176	4. قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها

178	المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة و النموذج النهائي للدراسة
178	أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة
179	ثانياً: النموذج النهائي للدراسة
181	خلاصة الفصل
183	الخاتمة
189	قائمة المصادر والمراجع
203	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	قياس الحصة السوقية	01
137	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة وصدق المحتوى	02
138	طرق الاتصال بالوكالات السياحية محل الدراسة	03
139	نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة	04
141	مقياس ليكارت الخماسي	05
141	المتوسطات المرجحة حسب تقسيمات ليكارت الخماسي	06
143	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
144	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
145	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
146	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
147	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	11
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات القيادة لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.	12
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات الحضور الرقمي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	13
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	14
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	15
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمبيعات لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	16
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالحصة السوقية لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	17
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالأرباح لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	18
163	اختبار التوزيع الطبيعي	19

164	نتائج اختبار (T) للعينه الواحدة الخاص بقدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	20
165	نتائج اختبار (T) للعينه الواحدة الخاص بالاداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	21
167	نتائج علاقات الارتباط بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين والأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة	22
169	ملخص وجوده نموذج الانحدار البسيط	23
170	معاملات B للمتغير المستقل والمتغير التابع	24
173	الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	25
174	ملخص وجوده نموذج الانحدار المتعدد	26
174	معاملات B للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	27
178	نتائج اختبار T بالنسبة لمتغير الجنس	28
178	نتائج تحليل التباين One Way Anova	29



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	مستويات القدرات وعلاقتها بالبيئة الخارجية	01
17	التفاعلات الرئيسية والثانوية في البيئة الرقمية	02
44	مفاتيح الأداء التسويقي المتميز حسب كوتلر	03
72	عوامل نشوء الميزة التنافسية	04
78	دور الكفاءة المميزة في خلق القيمة وتوليد الأرباح	05
85	العلاقة بين الاستراتيجية والموارد والقدرات	06
86	العلاقة بين الاستراتيجية وتنفيذها	07
144	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
145	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
146	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
147	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11
148	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	12
171	التمثيل البياني لمعادلة الانحدار البسيط	13
180	النموذج النهائي للدراسة	14

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
203	طلب تحكيم الاستبيان (الاستبيان في شكله الأولي)	01
211	قائمة الأساتذة المحكمين	02
212	الاستبيان في شكله النهائي	03
217	قائمة الوكالات المعتمدة رسمياً لموسم 1445هـ/2004م	04
239	مخرجات spss <sub>26</sub>	05

# مقدمة

## توطئة

يزداد التنافس والتعقيد بشكل ملحوظ في الأسواق مع تزايد التغيرات في البيئة التسويقية، ولكي تحافظ المؤسسات على مكانتها عليها تبني طرق فريدة وفعالة، تميزها وتضمن استمرارها في تقديم القيمة لعملائها.

أثبتت العديد من الدراسات أن قدرات التسويق تعد من أفضل السبل التي تمنح المؤسسة الأفضلية في بناء المزايا التنافسية المستدامة وبالتالي استمرار تحسن أدائها التسويقي والكلبي على حد سواء.

ومع التحول الرقمي، حدثت تغيرات سريعة ومتسارعة في البيئة التسويقية، الأمر الذي أوجب على المؤسسات مواكبة هذه التطورات حتى تضمن بقاءها ونموها، إذ أصبح الاعتماد على الوسائل الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية وتحسين الأداء التسويقي ضرورة ملحة، فالمؤسسات اليوم تسعى للتواجد على مختلف القنوات الرقمية كالمواقع الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، التطبيقات عبر الهاتف النقال... وذلك لتعزيز حضورها وتواجدها حيث يتواجد عملاؤها.

يعد التسويق الرقمي تحديا حقيقيا لقدرات التسويق الكلاسيكية، ولكي لا تصير قديمة ومتهالكة وتفقد منفعتها، كان لزاما على المؤسسات تنميتها وبناء قدرات تسويقية جديدة تتسم بالديناميكية والقابلية للتكيف، وهنا أصبحت قدرات التسويق الرقمي القدرات التسويقية المطلوبة في بيئة التسويق الرقمي.

تعتبر وكالات السياحة والسفر من المؤسسات السياحية التي تلعب دورا مهما من خلال تعاملها مع مزودي الخدمات السياحية، وإبرام العقود، وتقديم خدمات متخصصة وبناء شراكات قوية، والمساهمة في تحقيق النجاح المتبادل وتعزيز تجربة السياحة والسفر للأفراد والمؤسسات على حد سواء، ولأن تسويق الخدمات يتميز بخصوصية وصعوبة أكبر من تسويق السلع فإن اعتماد وتبني قدرات التسويق الرقمي في الوكالات السياحية ضروري لتحسين أدائها التسويقي.

تسعى الجزائر باستمرار لمواكبة التطورات العالمية، حيث قامت بالعديد من الجهود لتحقيق تقدم ملحوظ في تبني الرقمنة، فمع بداية عام 2021 دخل الكابل البحري وهران- فالنسيا حيز الخدمة، ورفعت سعة الشبكة الدولية للانترنت من 1.5 تيرابيت في الثانية عام 2020 إلى 7.8 تيرابيت في الثانية عام 2022<sup>1</sup>، وحسب التقرير الصادر عن المكتب الدولي داتا ريبورتال Datareportal بخصوص الوضع الرقمي في الجزائر، بلغ معدل انتشار الانترنت 70.9% من إجمالي السكان بداية عام 2023، ليرتفع إلى 72.9% من إجمالي السكان بداية عام 2024، ولنفس الفترة من 2023 بلغ معدل سرعة الانترنت الثابت 11.01 ميغابايت في الثانية، في حين بلغ معدل سرعة الانترنت النقال عبر الشبكات الخلوية 13.40 ميغابايت في الثانية، ومع مطلع عام 2024 ارتفع المعدلان على التوالي إلى 12.32 و 21.36 ميغابايت في الثانية.<sup>2</sup>

### إشكالية الدراسة

إن التغيرات في البيئة التسويقية العالمية والجزائرية على وجه الخصوص أدت إلى تغير واضح في سلوك العميل، حيث أصبح يشارك تجاربه ويتأثر بتجارب الآخرين المنشورة على منصات التواصل الاجتماعي، هذا التحول في السلوك الاستهلاكي يعكس تحولا أعمق في كيفية تفاعل العملاء مع الخدمات السياحية وكيفية تقديم هذه الخدمات، وهذا ما فرض تحديات وفرصا جديدة على الوكالات السياحية الجزائرية التعامل معها، ولا يتأتى ذلك إلا بالانفتاح على الرقمنة واعتماد الاستراتيجيات الملائمة، وتعد قدرات التسويق الرقمي فئة القدرات التي يتوجب على الوكالات السياحية الجزائرية اعتمادها لتحسين أدائها التسويقي وضمان استمرارها ونموها.

<sup>1</sup> أمال جداوي، لويزة بجاز: المنصات الرقمية كاستراتيجية أساسية لتعزيز الشمول الرقمي في الجزائر -منصة المستثمر والبوابة الحكومية للخدمات العمومية (بوابتك) أمودجا- مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بـ الثورة الرقمية، أي فرص للنمو؟ المنعقد بالمدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، القطب الجامعي الفليعة، تيبازة، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2023، ص5.

<sup>2</sup> Datareportal: **Digital in Algeria**, Available at: <https://tinyurl.com/3rksbuus>, Date of retrieval 29/05/2024.

على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للوكالات

السياحية محل الدراسة؟

تنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد قدرات تسويق رقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة؟

2. هل يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة؟

3. هل توجد علاقة بين قدرات التسويق الرقمي وتحسين الأداء التسويقي للوكالات

السياحية محل الدراسة؟

4. إلى أي مدى يمكن لقدرات القيادة أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي للوكالات

السياحية محل الدراسة؟

5. إلى أي مدى يمكن لقدرات الحضور الرقمي أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي

للكالات السياحية محل الدراسة؟

6. إلى أي مدى يمكن لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم أن تساهم في تحسين الأداء

التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة؟

7. إلى أي مدى يمكن لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها أن تساهم في تحسين

الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة؟

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد قدرات تسويق رقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أداء تسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين وتحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد قدرات التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرض للمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة خصوصا المتعلقة بقدرات التسويق الرقمي.
- معرفة مدى تبني الوكالات السياحية بالجزائر لقدرات التسويق الرقمي ودورها في تحسين أدائها التسويقي.
- تتبع الأثر الجوهري لأبعاد قدرات التسويق الرقمي على الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.
- المساهمة في توجيه مسوقي الوكالات السياحية إلى الجوانب التي يجب الاهتمام بها أكثر لتبني وتطوير القدرات التسويقية الرقمية من أجل بناء المزايا التنافسية المستدامة وضمان تحسن الأداء التسويقي بشكل مستمر.
- التوصل إلى نتائج واقتراح التوصيات التي من شأنها المساهمة أكثر في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية بالجزائر.

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- أهمية الموضوع في حد ذاته أولا ولكونه مدرجا باللغة العربية ثانيا وذلك لشح المراجع التي تعرضت لقدرات التسويق الرقمي.
- الإدراك المتزايد لدى المؤسسات العالمية لأهمية الاعتماد على استراتيجيات أكثر خصوصية بها للتميز في عالم تفتش فيه التقليد.



- بروز قدرات التسويق وقدرات التسويق الرقمي بشكل خاص كاستراتيجيات تساهم بشكل فعال في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات.
- سيرورة الجزائر في مواكبة التطورات العالمية يستدعي توجه جميع مؤسساتها لتبني الأساسيات التي تساهم في اندماجها الرقمي.

### مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع تبعا لعدة أسباب نذكر منها:

- ملاءمة الموضوع لطبيعة التخصص (تسويق سياحي)
- حداثة موضوع الدراسة.
- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بقدرات التسويق الرقمي خصوصا باللغة العربية.
- إظهار أهمية تبني قدرات التسويق الرقمي للمؤسسات السياحية بالجزائر، خصوصا بعد انتهاء الدولة الجزائرية لسياسة الرقمنة.
- الميول الشخصي لموضوع الدراسة.

### حدود الدراسة

#### - الحدود الموضوعية

تناولت هذه الدراسة دور قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية بالجزائر، حيث تطرقنا إلى كل من قدرات التسويق وقدرات التسويق الرقمي وإلى المؤسسات السياحية بالجزائر وطرق تحسين الأداء التسويقي.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اقتصرنا على الوكالات السياحية بالجزائر التي توفرت فيها شروط الملاءمة لموضوع الدراسة، وذلك بإعداد استبيان إلكتروني تم إرساله إلى مسوقي هذه الوكالات.

### - الحدود الزمانية

تمثلت الحدود الزمانية لهذه الدراسة منذ منتصف 2022 إلى منتصف 2024، أي حوالي سنتين.

### - الحدود المكانية

أجريت الدراسة على الوكالات السياحية المنتشرة في الجزائر وبالضبط الوكالات السياحية التي اعتمدت رسمياً لتنظيم عملية الحج والعمرة لموسم 1445هـ/2024م.

### - الحدود البشرية

تمثلت الحدود البشرية في مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة (مدير، نائب مدير، مسير).

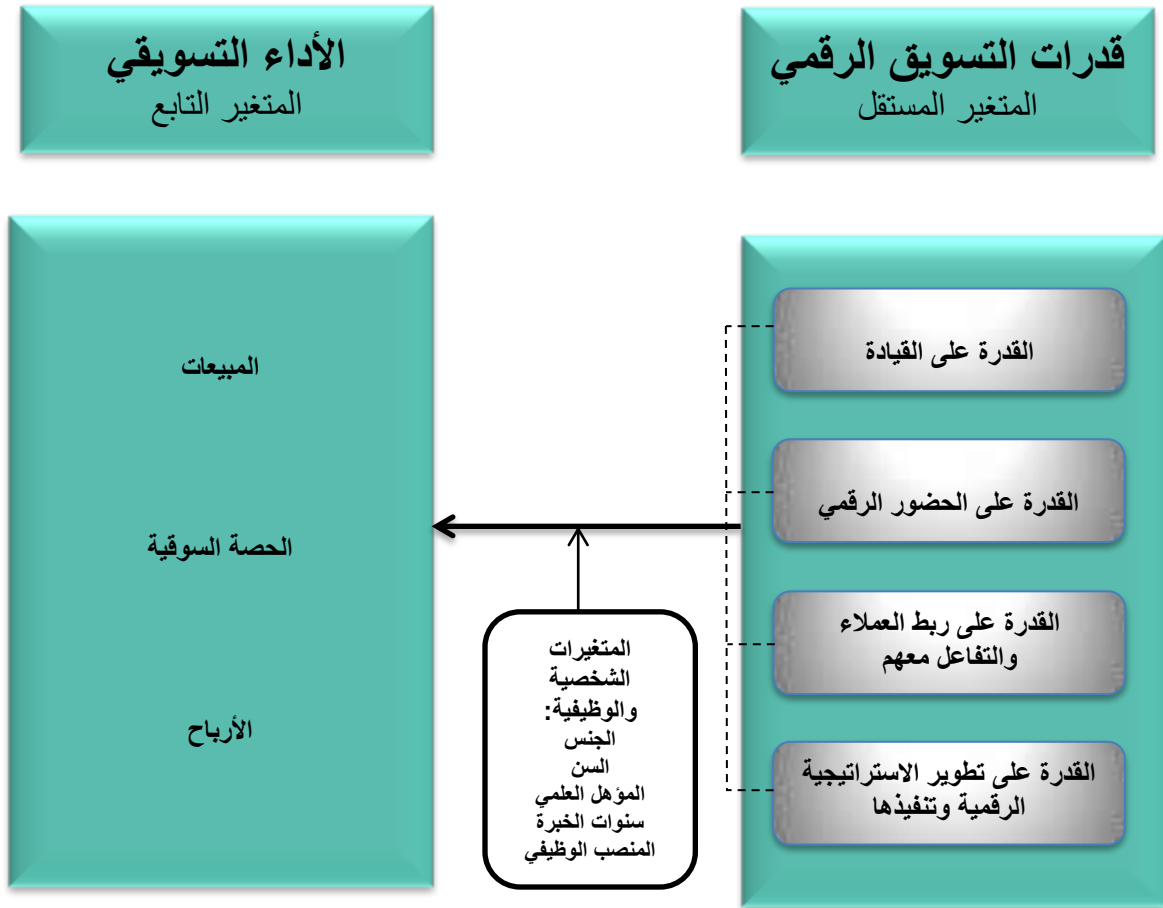
### منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

### صعوبات الدراسة

- ندرة المراجع باللغة العربية التي لها صلة بالمتغير المستقل.
- توزع عينة الدراسة عبر الوطن.
- عزوف بعض الباحثين عن الإجابة عن استبيان الدراسة لأسباب كالانشغال، وهناك من تعذر بسبب طول الاستبيان...إلخ.

### نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

### هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي، وفيه تم التعرض للمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة، في حين تم تخصيص الفصل الثاني للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وفي الفصل الثالث تم عرض اجراءات الدراسة الميدانية والتحقق من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

## الفصل الأول:

# الإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي

المبحث الأول: الإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات  
السياحية

المبحث الثالث: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي

## تمهيد

تسعى المؤسسات منذ نشأتها إلى تحقيق أهدافها وتحسين أدائها التسويقي معتمدة في ذلك كل الطرق والوسائل والاستراتيجيات، وبما أن هذه المؤسسات ليست بمنأى عن التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية فإنها مجبرة على اعتماد التقنيات الحديثة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار ومن ثم النمو.

تتميز قدرات التسويق بإمكانيتها المرتفعة في خلق المزايا التنافسية نظرا لأن أغلبها ضمني وغير مرئي ولا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين، إلا أن بعض هذه القدرات بدأت بالتقادم نظرا لتطور بيئة النشاط وتحولها للبيئة الرقمية، لذا تعد قدرات التسويق الرقمي القدرات المطلوبة في البيئة الجديدة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي

تتفوق بعض المؤسسات في مجالها عن باقي المؤسسات الأخرى بالرغم من أنهم يتمتعون بنفس الموارد، ويعزى هذا التفوق إلى تمتع هذه المؤسسات بالقدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية أكثر وبالتالي خلق القيمة بشكل أفضل، وتكمن هذه القدرات التي تتمتع بها هذه المؤسسات في الأفراد وفي الطريقة التي يتفاعلون بها داخل المؤسسة.

## المطلب الأول: القدرات التسويقية الكلاسيكية Classic marketing capabilities

## أولاً: مفاهيم أساسية في القدرات

## 1. تعريف القدرات

- تعرف القدرات حسب (Day 1994) بأنها مجموعة معقدة ومتشابكة من المهارات والتعلم الجماعي، تمارس من خلال العمليات التنظيمية بطريقة تضمن تنسيقاً محكماً للأنشطة الوظيفية.<sup>1</sup>
- تكتسب القدرة بالتعليم، التدريب، الخبرة العملية، مع الاستعداد الشخصي، وهي تعني ما يستطيع الفرد إنجازه بالفعل من الأعمال بسرعة ودقة، وهي تتخذ مظهرين لا بد من توافرها هما المعرفة والمهارة.<sup>2</sup>
- القدرات متأصلة بعمق داخل نسيج المؤسسة، وهي عبارة عن حزم معقدة وفريدة من المهارات والمعرفة المتراكمة، التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية، والتي تمكن المؤسسات من تنسيق الأنشطة والاستفادة من أصولها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد قاشي، سفيان لراي: أثر القدرات التسويقية للمنظمات على الأداء السوقي لتحقيق التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في المضمون الجزائري، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي المشترك لجامعة القدس المفتوحة فلسطين والجامعة الأردنية الموسوم بـ الاستدامة وتميز الأداء في المنظمات في ظل بيئة عدم التأكد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 19-21 أفريل 2016، ص9.

<sup>2</sup> فطيمة كاهي: نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011، ص35.

<sup>3</sup> George S. Day: **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Journal of Marketing, Vol 58, No 4, 1994, pp 37-52, p38.

- القدرات هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتكمن في الأنظمة المعتادة في المؤسسة فهي نتاج هيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها.<sup>1</sup>
- مفهوم القدرة يتكون من مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تُكوّن القدرة، أي أن المؤسسة لا تمتلك القدرة إلا عندما تستوفي الحد الأدنى من مستوى الوظيفة التي تسمح بالتكرار والأداء الموثوق للنشاط، وتشير القدرات إلى قدرة المؤسسة على نشر الموارد باستخدام العمليات التنظيمية لتحقيق النتيجة المرجوة، وهي خاصة بالمؤسسة ويتم تطويرها نتيجة للتفاعلات المعقدة والتنسيق بين موارد المؤسسات.<sup>2</sup>

وكتلخيص لما سبق، القدرات مجموعة معقدة ومتشابكة من المهارات والمعرفة المتراكمة، تمارس من خلال العمليات التنظيمية وتُمكن المؤسسة من تنسيق الأنشطة والاستفادة من أصولها، وهي متصلة داخل نسيجها (المؤسسة) ولا تنشأ بنشأتها، فوجود القدرة يستدعي وجود الحد الأدنى من مستوى النشاط الروتيني، لأن التعريف المبسط للقدرات هو معرفة كيفية التصرف، والتي لا تحدث إلا بعد مجموعة من الأنشطة المتكررة.

## 2. المفاهيم القريبة والمرتبطة بمفهوم القدرات

هناك بعض المفاهيم التي ترتبط بالقدرات، يمكن ذكرها في ما يلي:

- **الموارد:** يمكن تعريف الموارد بأنها جميع الوسائل التي تمتلكها المؤسسة، والتي تسيطر عليها، والتي يمكن أن تستخدمها، من خلال عملياتها الإنتاجية والتنظيمية، لخلق قيمة ضمن نشاطها، وهي غير منتجة في حد ذاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001، ص207.

<sup>2</sup> Zakiah Syamra: Exploring the Relationship between Interaction Capabilities and SMEs' Participation in Larger Customers' Supply Chains, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Engineering, University of Warwick, Coventry CV4 7AL, United Kingdom, November 2019, p18/19.

<sup>3</sup> Laurence Lehmann-Ortega & al: Strategor (Toute la stratégie d'entreprise), 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, P222.

تعريف آخر يرى أن الموارد هي كل ما تملكه المؤسسة من أصول وموجودات وإمكانيات سواء كانت مالية، بشرية، طبيعية... إلخ<sup>1</sup>

وعرف (Amit & Schoemaker 1993) الموارد على أنها مخزونات من العوامل المتاحة التي تملكها أو تسيطر عليها المؤسسة، في حين أشار (Makadok 2001) إلى أن القدرة جزء لا يتجزأ من المؤسسة ولا يمكن بسهولة نقل ملكيتها إلى أخرى، كما هو الحال بالنسبة للموارد.<sup>2</sup>

ويشير (George S. Day 1994) إلى أن القدرات بمثابة الغراء، فهي التي تجمع هذه الأصول معاً وتمكن من نشرها بشكل مفيد، وهي تختلف عن الموارد في أنه لا يمكن منحها (أي القدرات) قيمة نقدية، فهي متأصلة بعمق في الروتينات والممارسات التنظيمية بحيث لا يمكن تداولها أو تقليدها.<sup>3</sup>

ويمكن ايضاح الاختلاف أكثر بالنظر إلى استمرارية المزايا التنافسية، إذ تعد المزايا التنافسية القائمة على القدرات أقل عرضة للتقليد أي أكثر استمرارية مقارنة بالمزايا التي تركز على الموارد، فمثلا الميزة التنافسية القائمة على الموارد المادية المتفردة القيمة يمكن تقليدها ومحاكاتها بسهولة من طرف المنافسين، لكونها مرئية، في حين تعد الموارد المعنوية أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، وحتى وإن رغب المنافسون مثلا في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة فسيجدون أن القانون يحول بينهم وبين ذلك، في حين أن التسويق والمهارة التكنولوجية كموارد معنوية هامة يمكن محاكاتها بشكل أسهل نسبيا، بينما تتمتع القدرات بعوائق تقليد قوية فتصعب محاكاتها لأنها في الغالب غير مرئية، كما أنها لا تكمن في فرد واحد بل هي نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الزهرة زويد: تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة، دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق والاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والتجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017/2016، ص31.

<sup>2</sup> Zakiah Syamra: **OP.CIT**, p18.

<sup>3</sup> George S. Day: **OP.CIT**, p38.

<sup>4</sup> شارلز هل، جاريت جونز: مرجع سابق، ص218-221.



وتختلف الموارد والقدرات في طريقة الإهلاك أيضاً، فالموارد تُهتلك بالاستعمال المتكرر، بينما القدرات تُهتلك عند عدم استعمالها، لأنها ببساطة تكمن في الأفراد وإذا لم تتح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم فإنها تتلاشى تدريجياً.<sup>1</sup>

مما سبق، الموارد هي كل ما تسيطر عليه المؤسسة بشكل كامل أو تملك حق الوصول إليه ومشاركته مع المؤسسات الأخرى، وهي تختلف عن القدرات في:

- ✓ أن الموارد غير منتجة في حد ذاتها.
- ✓ لا يمكن منح القدرات قيمة نقدية.
- ✓ قابلية نقل الملكية، فالقدرات على عكس الموارد غير قابلة لنقل الملكية، فهي جزأ لا يتجزأ من المؤسسة.

✓ المزايا التنافسية القائمة على القدرات أقل عرضة للتقليد وأكثر استمرارية مقارنة بالمزايا التي ترتكز على الموارد.

✓ تُحدد القدرات الطريقة التي سيتم بها تنسيق هذه الموارد واستغلالها لخلق القيمة وتطويرها.

✓ طريقة الإهلاك، فالموارد تُهتلك بالاستعمال المتكرر، بينما القدرات تُهتلك عند عدم استعمالها.

- المعرفة: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشاكل معينة<sup>2</sup>، وهي تختلف عن القدرات في قابلية التحويل، أي يمكن نقلها عن طريق التعلم.

- المهارات: المهارة هي مجموعة المعارف والاستعدادات المكتسبة بالممارسة المهنية، وهي قابلة للتحويل، أي يمكن نقلها عن طريق التكوين والممارسة، في حين أن القدرات غير قابلة للتحويل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الزهرة زويد: مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup> فطيمة كاهي: مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> الزهرة زويد: مرجع سابق، ص32.

بشكل أبسط تنتج القدرة عن تفاعل المعرفة مع المهارة ضمن سلسلة من الأنشطة الروتينية، أي إذا نظرنا إلى المعرفة كجانب نظري والمهارة كجانب تطبيقي لهذه المعارف مع توفر شرط التكرار ينتج ما يعرف بالقدرة.

### 3. خصائص القدرات الفعالة

يمكن للقدرات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إذا توفرت فيها الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- القيمة: تكون القدرات ذات قيمة إذا ساعدت المؤسسة في تقديم القيمة وتطويرها، وذلك عن طريق تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة ترفع من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- الندرة: كلما كانت القدرات نادرة، كلما كانت المزايا التنافسية المتولدة عنها أكثر استدامة.
- صعوبة التقليد: كلما كانت القدرات غير مرئية وغير محددة، وازداد عدد الأفراد المشاركين فيها، كلما ازدادت صعوبة تقليدها من طرف المنافسين، وبالتالي استدامة أكثر للمزايا التنافسية.
- غير قابلة للإحلال: حتى تحافظ القدرات على قيمتها يجب أن لا توجد قدرات بديلة مماثلة لها سهلة المنال.
- غير قابلة للتحويل: أي عدم إمكانية نقلها أو تحويلها لأنها خاصة بالمؤسسة فقط.

### 4. مستويات القدرات

تتراوح القدرات التي تؤثر على الأداء من الاستاتيكية والديناميكية إلى التكيفية:<sup>2</sup>

#### - القدرات الاستاتيكية

هي قدرات ثابتة في المقاربة المرتكزة على الموارد (RBV)، موجهة داخليا، لا تدرك التغيرات الحادثة في بيئات التسويق الرقمي السريعة.

<sup>1</sup> الزهرة زويد: مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> More Chinakidzwa, Maxwell Phiri: **Impact of Digital Marketing Capabilities on Market Performance of Small to Medium Enterprise Agro-Processors in Harare, Zimbabwe**, Business Theory and Practice, 21(2), pp 746-757, 2020, p748.

## - القدرات الديناميكية

وجهة نظر مفادها أن المؤسسة يمكن أن تتكيف بسرعة عن طريق تغيير تكوين مواردها الداخلية بما يدعم عمليات التسويق بعد تلقي إشارات واضحة من البيئة الخارجية، فهي تعمل على تكيف ودمج وإعادة تكوين الخبرات والمهارات الداخلية والخارجية، الموارد، والكفاءات الوظيفية بشكل مناسب، حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجيات باستخدام مجموعات جديدة ومختلفة وتحويل الموارد لمواكبة ظروف السوق المتغيرة.

## - القدرات التكيفية

تسمح القدرات التكيفية للمسوقين بمشاهدة السوق بعقل منفتح مما يزيد من فرص التقاط إشارات السوق الضعيفة، وهي تبدأ بالبيئة الخارجية، متبعةً نهجاً استباقياً، مما يتيح التركيز العميق على العملاء، المشاكل والقضايا قبل البحث داخل المؤسسة عن الحلول، فالظروف البيئية غير المستقرة تتطلب قدرات تكيفية تتخذ نهجاً من الخارج إلى الداخل، فهي تتميز بأنها قدرات قابلة للتوسيع، لديها إحساس استباقي للعمل وفقاً لإشارات السوق، والتعلم المستمر من تجارب السوق، والتكامل وتنسيق الموارد للتكيف مع تغييرات السوق وتوقع اتجاهات الصناعة.

يتضح مما سبق، أن القدرات الاستاتيكية هي المستوى الأول من القدرات التي تبنتها نظرية RBV، وهي قدرات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة فحسب، ساكنة وثابتة، وفي بيئة التسويق الرقمي سريعة الخطى، تفشل هذه القدرات حتى في اكتشاف التغيرات.

القدرات الديناميكية هي المستوى الثاني من القدرات، يوضح كيفية تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، فهي ليست بمنأى عما يحدث فيها، حيث تعمل المؤسسات على تتبع التغيرات الواضحة في البيئة الخارجية، وتسعى إلى تكيف بيئتها الداخلية حسب ما تتطلبه هذه التغيرات، متبعة في ذلك نهجاً من الداخل إلى الخارج، فهي تبحث عن الحلول داخل المؤسسة لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية.

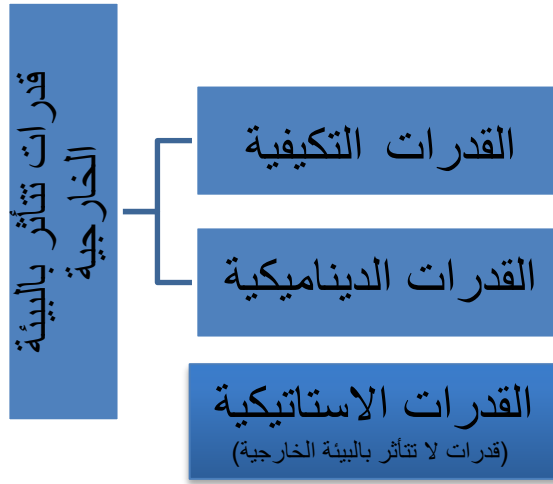
القدرات التكيفية هي المستوى الأعلى من القدرات، فهي تلك القدرات التي تجعل المؤسسة جاهزة للتكيف مع التغيرات التي ستحدث في البيئة، متبعة نهجاً من الخارج إلى الداخل، أي أن

المؤسسة تتنبأ بحدوث التغيرات اعتماداً على تحليلاتها لإشارات السوق الضعيفة مما يسمح لها بأن تمتلك الأسبقية في إيجاد وتجهيز الحلول قبل وقوع هذه التغيرات.

ولذا يمكننا تقسيم القدرات حسب تأثيرها بالبيئة الخارجية إلى:

- قدرات لا تتأثر بالبيئة الخارجية: أي أنها قدرات ثابتة وهي القدرات الاستاتيكية.
- قدرات تتأثر بالبيئة الخارجية: وهي مستويين، القدرات الديناميكية التي تساعد المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وبيئتها الداخلية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية وذلك بالاستناد إلى الاشارات الواضحة من السوق فهي تساعد المؤسسة على إجراء تغييرات داخلية لتوافق مع تغيرات تحدث في السوق، والقدرات التكيفية، وهي القدرات التي تعطي للمؤسسة الأفضلية في الاستعداد للتغيرات بناء على الاشارات الضعيفة في السوق، والتي لا تنتبه لها غالبية المؤسسات، أي الاستعداد لحدوث التغير قبل حدوثه.

شكل رقم (01): مستويات القدرات وعلاقتها بالبيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً: مفهوم القدرات التسويقية الكلاسيكية

### 1. تعريف القدرات التسويقية الكلاسيكية

يشير (Vohries 1998) إلى أن المؤسسة تتحصل على القدرات التسويقية عندما يتمكن المسوقون من تطبيق معرفتهم ومهاراتهم لتحويل المدخلات التسويقية إلى مخرجات<sup>1</sup>، وفي ما يلي أهم التعريفات لقدرات التسويق الكلاسيكية:

- هي جزء من القدرة الكلية للمؤسسة، وتعني القدرة على تحديد وتطوير وتقديم القيمة للعملاء من خلال مزج وتوظيف الموارد المتاحة.<sup>2</sup>
- قدرات التسويق هي كل ما يمكن للمؤسسة القيام به لاستخدام مواردها بطريقة متكاملة، وتحويلها إلى نتائج قيمة بناءً على مزيج التسويق الكلاسيكي، ويمكن أن تكون القدرات مكتملة عندما يعتمد وجود قدرة واحدة على وجود أخرى.<sup>3</sup>
- تعرف القدرات التسويقية بالاستناد إلى النظرية القائمة على الموارد RBV على أنها مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمعرفية التي تُحدد مسبقاً إمكانية المؤسسة وقدرتها على تطوير وتنفيذ مجموعة من الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>4</sup>
- تعرف القدرات التسويقية على أنها تكامل العمليات المصممة لتطبيق المعرفة والمهارات والموارد الجماعية على الأعمال التجارية واحتياجات السوق، مما يسمح للمؤسسة بإضافة قيمة لسلعها وخدماتها والاستجابة للطلبات التنافسية، ويتم تطوير قدرات التسويق من خلال توجيه

<sup>1</sup> خالد قاشي، سفيان لراي: مرجع سابق، ص9.

<sup>2</sup> محمد محمود عبد ربه ابراهيم: القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك، مدخل كمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث 4(1)3، ص ص 1811-1841، يناير 2023، ص1813.

<sup>3</sup> Valentina-Simona Pașcalău: **Marketing Capabilities in the Digital Environment (Consequences on the Performance of the Company)**, Oradea Journal of Business and Economics, Volume V, Issue 1, pp 106-115, March 2020, p107.

<sup>4</sup> عامر فدعوس عذيب: انعكاس القدرات التسويقية في تعزيز سمعة المنظمة السوقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، المجلد 24، ص ص 198-216، 2018، ص203.

مسوقي المؤسسة الذين يقومون بتطبيق معرفتهم لحل مشاكل التسويق الخاصة بالمؤسسة بشكل متكرر.<sup>1</sup>

- عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والموارد المجمعّة، بغرض توليد وخلق قيمة للعملاء وبشكل تنافسي.<sup>2</sup>

- هي مجموع الكفاءات والعمليات والأدوات والممارسات التنظيمية التي تُحدّد مسبقاً إمكانية المؤسسة على تطوير مجموعة من الأنشطة وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وتلبية احتياجاتها المرتبطة بسوق العمل ومواجهة تهديدات المنافسين.<sup>3</sup>

- معرفة كيفية التصرف في تخطيط وتنفيذ العمليات التسويقية، وذلك باستغلال المعارف والمهارات والموارد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

- عملية التطوير بالاعتماد على المعارف والخبرات والمهارات التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة والتي تكون فريدة ومميزة ويصعب تقليدها من طرف المنافسين، فهي القدرة على التحليل الفعال للمنافسة وتقديم أفضل المنتجات وفهم الحاجات المستقبلية للعملاء الحاليين والوصول إلى عملاء جدد.<sup>5</sup>

وكتلخيص لما سبق، القدرات التسويقية الكلاسيكية هي مجموعة معقدة ومتشابكة من المهارات والتعلم الجماعي، تُمارَس من خلال العمليات التسويقية عن طريق استخدام مزيج التسويق

<sup>1</sup> Valentina-Simona Paşcalău: **OP.CIT.**, p107.

<sup>2</sup> محمد عقيل حمدي: إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص16.

<sup>3</sup> ابراهيم أحمد قاسم شقير: المزيج التسويقي لدى متاجر التجزئة العاملة في فلسطين وأثره في الأداء التسويقي (دور القدرات التسويقية كمتغير وسيط)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2022، ص50.

<sup>4</sup> محمد الأحضر محجوي، العيد غربي: تنمية القدرات التسويقية في المؤسسات الفلاحية كمطلب للنهوض بالقطاع الفلاحي، دراسة استكشافية بمنطقة الجنوب الشرقي بالجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع الموسوم باقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص 296-307، 30-31 أكتوبر 2019، ص 297/298.

<sup>5</sup> نسيبة أحمد عبد الواحد، ده شتي عبد المحسن ابراهيم: دور القدرات التسويقية في إدارة معرفة الزيتون، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الخاصة في مدينة أرييل، المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية، المجلد 06، العدد 02، ص 206-234، كانون الأول 2022، ص212.

الكلاسيكي، والتي تسمح للمؤسسة بتحديد وتطوير وتقديم القيمة للعملاء والاستمرار في مواجهة المنافسة.

## 2. العوامل المؤثرة في نوعية القدرات التسويقية

يمكن تتبع أثر القدرات التسويقية من خلال تتبع سلسلة الإجراءات والأنشطة التسويقية اللازمة لإنشاء القيمة، وترتبط نوعية القدرات وقيمتها بـ:<sup>1</sup>

- حجم ونوعية الموارد التسويقية المتاحة للمؤسسة، أي كافة الأصول المتاحة للمسوقين والتي يمكن أن تؤدي إلى مخرجات قيمة، عندما يتم استغلالها بتطبيق القدرات التسويقية الخاصة بالمؤسسة، وهذه الموارد قد تكون مادية، مالية، بشرية، تنظيمية... إلخ.
- مستوى وطبيعة المهارات والمعرفة التسويقية (الضمنية والظاهرة) المتاحة والمتحكّم فيها من قبل الأفراد، المجموعات أو الأقسام المعنية بتنفيذ ومتابعة الإجراءات والأنشطة التسويقية.

يشير (Leonard Barton 1992) إلى أن القدرات التسويقية تشمل:<sup>2</sup>

- ✓ المعرفة والمهارات التي تأتي من التدريب والخبرة الطويلة في أداء العمليات.
- ✓ الأنظمة التقنية كالمعلومات الموجودة في قواعد البيانات المرتبطة وأنظمة الكمبيوتر.
- ✓ الأنظمة الإدارية الرسمية والطرق غير الرسمية لخلق المعرفة والتحكم فيها.
- ✓ القيم والمعايير التي تملّي ما يجب أن تكون عليه المعلومات التي تم جمعها، ما هي الأنواع الأكثر أهمية، من يمكنه الوصول إليها وكيفية استخدامها... إلخ.

## 3. أهمية القدرات التسويقية

للقدرة التسويقية أهمية كبيرة تتجلى آثارها على المدى القصير والطويل، ويمكن تلخيص بعضها في ما يلي:<sup>3</sup>

- مرونة التخطيط والتنفيذ والذي يتناغم مع الحالات البيئية الطارئة.

<sup>1</sup> محمد الأخضر محجوبي، العيد غربي، مرجع سابق، ص 298.

<sup>2</sup> George S. Day: **OP.CIT**, p39.

<sup>3</sup> عبد الله معموري، سفيان بن عبد العزيز: تقييم واقع القدرات التسويقية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة شركة موبليس للهاتف النقال بشار، مجلة الباحث، 19(01)، ص ص 513-528، 2019، ص 517/518.

- تطوير ومراقبة الخطط التسويقية الحديثة عن طريق التنفيذ الفاعل لعمليات التسويق.
- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء المتغيرة مما يساعد المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد معهم.
- المساهمة في خلق القيمة وتنفيذ المهام والأعمال بشكل فاعل، مع تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها وأداء متفوق.
- المساعدة في تقديم أفضل المنتجات وبأقل التكاليف عن طريق تطوير وإدارة العمليات الداخلية الناتج عن اظهار القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين وتطويرها.
- المساعدة في ابتكار منتجات جديدة أو تطوير وتحسين منتجات قائمة عن طريق اضافة سمات جديدة تناسب مع حاجات العملاء الحاليين والجدد مما يؤدي إلى الاستقرار والبقاء في السوق ومواجهة المنافسة.
- بناء علامات تجارية متفوقة وناجحة.

#### 4. مداخل قياس القدرات التسويقية

ركزت الأدبيات في التسويق على ثلاثة مداخل لقياس القدرات التسويقية، يمكن ذكرها في مايلي:<sup>1</sup>

##### - مدخل موجه بالمعرفة

ويتم فيه قياس المعارف والمهارات التي تشكل القدرات التسويقية مباشرة عن طريق اجراء استقصاء أو أسلوب دراسة الحالة.

##### - مدخل موجه بالنتائج

حيث تعتبر النتائج المحققة كمقياس للقدرة التسويقية كالحصة السوقية مثلاً.

##### - مدخل موجه بالمدخلات/ المخرجات

أي قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات أي مواردها إلى مخرجات مرغوبة ممثلة في مبيعات أو ربحية...، وهذا المدخل يحظى بالقبول العام، لأنه يتوافق مع الهدف من القدرات التسويقية المتمثل في

<sup>1</sup> محمد محمود عبد ربه ابراهيم: مرجع سابق، ص1815.



تحسين استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين لتحقيق أهداف معينة، وكذلك بسبب أن القياس الاستقصائي للقدرة بأثر رجعي قد يكون منخفض الصلاحية.

## 5. نماذج القدرات التسويقية<sup>1</sup>

وفرت مساهمات (Webster & Day 1994) في مناقشة القدرات التسويقية، إطاراً لتصنيف هذه القدرات بناءً على طبيعة تركيزها داخل المؤسسة أو خارجها، ففي حين كان تركيز Webster ينصب بشكل أساسي على مستوى الثقافة والإستراتيجية (القدرات الداخلية)، فإن أبحاث Day ركزت على (القدرات الداخلية والخارجية معاً) أي على المستوى التكتيكي أو التشغيلي أو العملياتية الضرورية المحددة لبناء علاقات مع العملاء، وتسعير المنتجات، وتطوير منتجات جديدة وكذا استشعار السوق.

وبناء على مساهمات (Webster & Day 1994) اقترح (Boris & al 1999) نموذج هرمي لقدرات التسويق يعتمد على ثلاث مستويات هي:

### - الثقافة التسويقية

وتتكون الثقافة التسويقية من فلسفة التسويق المعتمدة (التوجه السوقي) ومكانة المؤسسة في السوق، وتظهر في الأولويات الاستراتيجية المتبعة، وتعد مورداً رئيسياً قادراً على انشاء ميزة تنافسية وفقاً للمعايير المحددة.

### - الاستراتيجية التسويقية

قرارات تحديد المواقع التنافسية، قرارات حول كيفية تقسيم السوق، وتحديد الشرائح السوقية المستهدفة، وكيفية تحقيق هذا الاستهداف تشكل الاستراتيجية التسويقية.

### - العمليات التسويقية

ينصب الاهتمام في هذا المستوى على عمليات وتكتيكات وأنشطة تسويقية محددة للغاية يتم نشرها لتحقيق الوضع التنافسي المطلوب، ويمكن تصنيف العمليات على أنها قدرات خارجية

<sup>1</sup> محمود بولصباح: القدرات التسويقية وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية بالمؤسسة الصحية ماسينيسا بقسنطينة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 02، ص ص 111-129، 31 ديسمبر 2022، ص 117/118.

وداخلية، فالقدرات الخارجية تشمل البحث عن العملاء وإنشاء علاقات معهم وتحديد المنافسين والموردين، والأنشطة التي يتم العمل لإنشاء الوضع التنافسي المطلوب، في حين تشمل القدرات الداخلية التحكم الفعال في التكلفة، وتخزين المعلومات واسترجاعها، والخدمات اللوجستية المتكاملة، وتتكامل هذه القدرات معاً لتوليد أداء متميز.

### المطلب الثاني: التحول الرقمي لقدرات التسويق

يعتبر التحول الرقمي أداة أساسية لتطوير استراتيجيات التسويق وتعزيزها وزيادة كفاءة العمليات التسويقية، فتبني التقنيات الحديثة مثل نظام إدارة علاقات العملاء واستخدام تحليلات البيانات أدى إلى فهم أفضل لتفضيلات وسلوكيات العملاء وبالتالي القدرة على تليتها بالشكل المناسب وبما يؤدي إلى بناء علاقات قوية معهم، وكذا تطوير منتجات أو خدمات باستخدام تقنيات رقمية حديثة، مما ساهم في زيادة الإيرادات وخلق مصادر دخل جديدة وتحقيق نجاح المؤسسات وضمان البقاء والاستمرار والتطور ضمن بيئة الثابت فيها التغيير المستمر.

### أولاً: المسوقون والتسويق الرقمي

يعد التسويق الرقمي نهجاً جديداً للتسويق، يتسم بالقدرة على التكيف مع البيئة الرقمية، حيث يساعد المؤسسات على التعاون والتواصل مع العملاء والشركاء لإنشاء القيمة بشكل مشترك وتقديمها والحفاظ عليها لجميع أصحاب المصلحة، معتمداً في ذلك إما على الانترنت كتحسين محركات البحث، إعلانات الدفع بالنقرة، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تسويق المحتوى... إلخ، أو الاستفادة من الوسائط الرقمية الأخرى غير المتصلة بالإنترنت كاستخدام التسويق الإذاعي والتلفزيوني والإعلان على اللوحات الإعلانية... إلخ، فهو أشمل بكثير من مصطلح التسويق عبر الانترنت<sup>1</sup>، ومنذ ظهوره يسعى المسوقون الرقميون إلى اعتماد أحدث تقنياته وأحسنها والتعلم وتحسين خبرتهم وذلك لتحسين فعاليات التسويق والوصول بشكل أدق وأسرع وأقل تكلفة لجميع أصحاب المصلحة.

<sup>1</sup> أمال جداوي، لويذة بهاز: قياس الأداء التسويقي في العصر الرقمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، ص ص 45-58،

تكمن فعالية التسويق الرقمي في قدرته على دعم عملية صنع القرار داخل المؤسسة وتزويد المسوقين بالمعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب، ولهذا تسعى المؤسسات لفهم التنوع المتزايد وسرعة وحجم البيانات.<sup>1</sup>

## 1. من التسويق الكلاسيكي إلى التسويق الرقمي<sup>2</sup>

في التسويق الكلاسيكي يوجد ما يعرف بالعلاقة العمودية بين العلامة التجارية والعملاء، هذه العلاقة ممثلة في التجزئة والاستهداف، وهي علاقة أحادية الاتجاه تشبه كثيرا علاقة الصيد بالفريسة، فالمسوقون هنا يقررون المتغيرات التي تحدد الشرائح في حين تقتصر مشاركة العملاء على مدخالاتهم في بحوث السوق والتي تسبق عادة التجزئة والاستهداف.

وفي الاقتصاد الرقمي، ارتبط العملاء اجتماعيا مع بعضهم البعض مشكلين شبكات أفقية من المجتمعات التي أصبحت تشكل الأجزاء السوقية الجديدة، بحدود موضوعية من طرفهم، هذه المجتمعات أكثر تحسنا ضد الاتصالات التي لا صلة لهم بها، ولكي تتفاعل العلامات التجارية مع هذه المجتمعات، يجب عليها أن تطلب الإذن أولا، أي تعتمد ما يعرف بتسويق الإذن permission marketing وهو ببساطة طلب موافقة العملاء قبل بعث رسائل التسويق إليهم، ويكون الحق للعملاء هنا بالقبول أو الرفض، وبالتالي سقوط علاقة الصيد بالفريسة، وظهور العلاقات الأفقية ما بين العلامات التجارية والعملاء، مع الإشارة إلى أنه يمكن للمؤسسات الاستمرار في التجزئة والاستهداف والتموضع مادامت شفافة معهم.

## 2. تحديات البيئة الرقمية

فرضت البيئة الرقمية ثلاث تحديات رئيسية على المسوقين الرقميين، تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Emad Tariq & al: **The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector**, International Journal of Data and Network Science, 6, pp 401-408, 2022, p 402.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر وآخرون: **التسويق 4.0 (الانتقال من التسويق التقليدي إلى الرقمي)**، ترجمة عصام داود، مراجعة عزيز ماضي، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص70/69.

<sup>3</sup> Valentina-Simona Paşcalău: **OP.CIT.**, p107.

- القدرة على توليد المعرفة العميقة للعملاء والاستفادة منها؛
- القدرة على إدارة العلامات التجارية وبناء السمعة الطيبة وتعزيزها في البيئة التسويقية الرقمية، حيث تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دورا بالغ الأهمية؛
- القدرة على تقييم فعالية التسويق الرقمي؛

### 3. تفاعلات البيئة الرقمية

توجد أربع تفاعلات رئيسية في البيئة الرقمية، تتمثل في تفاعلات المستهلك مع المؤسسة، تفاعلات المؤسسة مع المستهلك، تفاعلات المستهلك مع المستهلك، تفاعلات المؤسسة مع المؤسسة:

#### - تفاعلات المستهلك مع المؤسسة

يركز البحث في تفاعلات المستهلك مع المؤسسات على سلوك المستهلكين في سياق التفاعل مع المؤسسات في البيئة الرقمية.

#### - تفاعلات المؤسسة مع المستهلك

يركز البحث في تفاعلات المؤسسة مع المستهلك على استراتيجيات وتكتيكات المؤسسات التي تتفاعل مع المستهلكين في البيئة الرقمية.

#### - تفاعلات المستهلك مع المستهلك

تتكون تفاعلات المستهلك مع المستهلك من تحليل سلوك المستهلكين الذين يتفاعلون مع المستهلكين الآخرين في البيئة الرقمية.

#### - تفاعلات المؤسسة مع المؤسسة

يتعلق البحث عن تفاعلات المؤسسة مع المؤسسة باستراتيجيات وتكتيكات المؤسسة في سياق التفاعل مع المؤسسات الأخرى في البيئة الرقمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Valentina-Simona Pașcalău: **OP.CIT.**, p107.

وتتيح البيئة الرقمية كذلك، تفاعلات أخرى ثانوية، يمكن أن نطلق عليها مصطلح التفاعلات الضمنية، ولكنها تؤثر على قوة التفاعلات الرئيسية بين المؤسسة وعملائها، فتضعفها أو تدعمها، ويمكن ايضاحها في ما يلي:

#### - تفاعلات المؤسسة مع المستهلكين الآخرين

حيث يركز البحث هنا على وجود تفاعلات ثانوية ضمنية، بين المؤسسة والمستهلكين الآخرين، فهناك احتمال كبير لتأثر المستهلكين الآخرين بقوة العلامة التجارية للمؤسسة وانتشار تأثيرها في السوق، وحتى بآراء عملاء المؤسسة في حد ذاتها، فيتحولون إلى عملاء لها.

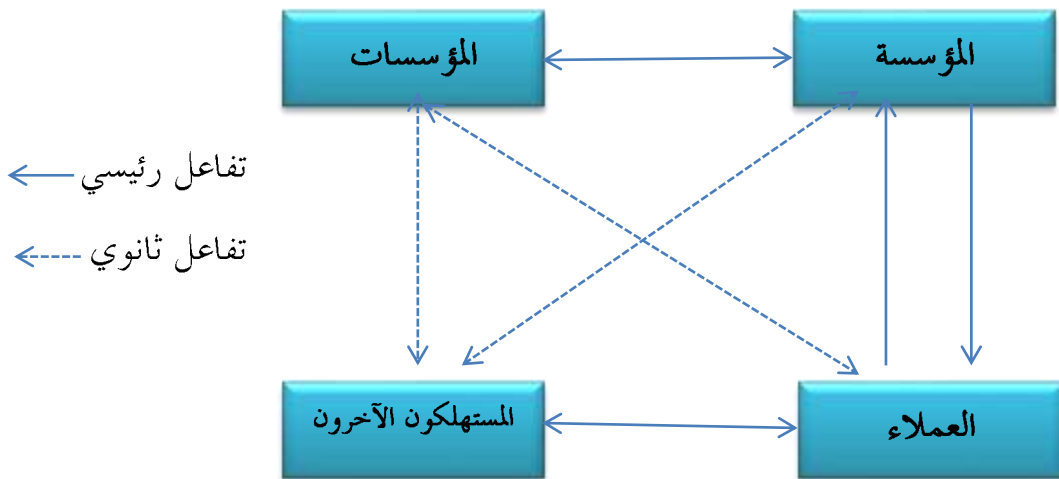
#### - تفاعلات العملاء مع المستهلكين الآخرين

يركز البحث هنا، في علاقة التأثير والتأثر بين عملاء المؤسسة والمستهلكين الآخرين، هذه العلاقة يحكمها مدى الولاء للمؤسسة، فكلما ارتفع معدل الولاء كلما زاد احتمال جذب عملاء آخرين، وكلما انخفض هذا المعدل زاد احتمال فقد العملاء لصالح مؤسسات أخرى منافسة.

#### - تفاعلات العملاء مع المؤسسات الأخرى

فكما توجد تفاعلات ضمنية بين المؤسسة والمستهلكين الآخرين، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فهي تتفاعل ضمناً مع عملاء المؤسسة، وتحاول جذبهم لصالحها.

### الشكل رقم (02): التفاعلات الرئيسية والثانوية في البيئة الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة

## 4. استراتيجيات التسويق الرقمي

تتعدد استراتيجيات التسويق الرقمي التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، ومن أهمها:

- التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي **Social Media Marketing**

وسائل التواصل الاجتماعي عديدة كالفيسبوك والتويتر والانستغرام واليوتيوب... إلخ، حيث تعمل العديد من المؤسسات على تعزيز منتجاتها وخدماتها عن طريق نشر وتقديم العروض الخاصة عبرها، وذلك بهدف الترويج ورفع مستوى الوعي بعلامتها التجارية.

- التسويق بالاستعانة بالمؤثرين **Influencer Marketing**

وذلك عن طريق الاعتماد على الأفراد الذين يملكون تأثيراً قوياً وجمهوراً نشطاً على منصات التواصل الاجتماعي، حيث تقوم المؤسسات بانتقاء المؤثرين المناسبين بناءً على معايير محددة، ومن خلال التعاون معهم يمكن أن تصل المؤسسة إلى جماهير جديدة، وتعزز الوعي بالعلامة التجارية وتبني الثقة.<sup>1</sup>

- التسويق عبر البريد الإلكتروني **Email Marketing**

حتى وإن كانت هذه الاستراتيجية قديمة بعض الشيء إلا أنها مازالت تثبت فاعليتها حتى الآن، حيث يتم إرسال رسائل إلكترونية مباشرة لعميل أو مجموعة من العملاء المشتركين في القائمة البريدية، ومن إيجابياته الاتصال المباشر بالعملاء، خلق الولاء للعلامة التجارية، انخفاض تكاليف التوزيع... إلخ.<sup>2</sup>

- الاستفادة من المدونة **Blog Marketing**

الكتابة الرقمية للمدونات ما زالت استراتيجية قوية جداً في السوق الرقمي، فبحسب البيانات الاحصائية الصادرة عن HubSpot، المؤسسات التي تقوم بنشر مقالات بصفة منتظمة تحقق 55%.

<sup>1</sup> منصة AFKARS: أهم استراتيجيات التسويق الرقمي الفعالة في 2024، متوفرة على الرابط <https://tinyurl.com/yec8j5bp>، تاريخ الزيارة 21 أبريل 2024.

<sup>2</sup> محمد عوض جار الله: التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية فرع كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2017، ص47.

زيادة في عدد زوار الموقع و 97% من الروابط الخارجية المضافة، ويكمن السر هنا في نشر محتوى ذو جودة عالية وله علاقة مباشرة بالجمهور المستهدف.<sup>1</sup>

### – التسويق عبر الهاتف المحمول Mobile Marketing

التسويق عبر الهاتف المحمول يأخذ أشكالاً متعددة كالإعلانات الثابتة، الرسائل القصيرة، رسائل الوسائط المتعددة، الإعلانات داخل التطبيقات والألعاب... إلخ، ومن إيجابياته التعامل مع المستهلكين في أي نقطة خلال دورة حياتهم، وتعزيز سمعة العلامة التجارية وزيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها.<sup>2</sup>

### – التسويق بالمحتوى Content Marketing

هو منهج تسويقي يتضمن إنشاء المحتوى والإشراف عليه وتوزيعه وتضخيمه بطريقة يكون فيها مثيراً للاهتمام، وذا صلة، ومفيداً للجمهور المستهدف والمحدد بوضوح، ونشره عبر القنوات الرقمية والمنصات المناسبة، وذلك لتحقيق فورية الوصول ولتشجيع تفاعلات المتابعين وزيادتها، بهدف زيادة الوعي بالعلامة التجارية الذي سينعكس في الأخير على زيادة مبيعات المؤسسة.<sup>3</sup>

### – استخدام البودكاست Podcast Marketing

هي من أكثر استراتيجيات التسويق الرقمي فعالية في العصر الحديث، حيث يبرز البودكاست كأداة متميزة للتواصل مع الجمهور المستهدف، ومع ازدياد الرغبة في استهلاك المحتوى الصوتي، يعد البودكاست وسيلة مثالية للوصول إلى فئة واسعة من الجمهور، وذلك للراحة التي يتيحها في استهلاك المحتوى والتفاعل الشخصي الذي يوفره، حيث تشير الإحصاءات أن حوالي 155 مليون شخص في الولايات المتحدة يستمعون للبودكاست بشكل منتظم، ومن مزايا استخدامه، الوصول لجمهور جديد، الراحة في الاستخدام، تطوير العلاقة الشخصية بالاستماع المباشر لأصوات الفريق الخاص بالمؤسسة، تحسين الهوية الإعلامية للعلامة التجارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصة AFKARS: مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد عوض جار الله: مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> أمال جداوي، لوزة بهاز: مرجع سابق، ص 5.

<sup>4</sup> منصة AFKARS: مرجع سابق.

### - تحسين محركات البحث Search Engine Optimization

يعتمد على تعديل وتطوير محتوى الموقع الإلكتروني للحصول على أفضل تصنيف ممكن في نتائج محركات البحث، مما يساهم في تعزيز الظهور وجذب عدد أكبر من الزوار.

### - استغلال تقنيات SEO المحلية Local SEO

مؤخراً ازداد الاهتمام بالأعمال المحلية، وتتمثل استراتيجية تحسين محركات البحث المحلية في تحسين ظهور موقع المؤسسة على الويب عندما يقوم العملاء بالبحث داخل نطاق منطقة المؤسسة، مما يعزز فرصة ظهورها في نتائج البحث (بالقرب مني Near Me)، وبالتالي الرفع من فرصة المبيعات المحلية وازدياد الوعي بالعلامة التجارية بين سكان المنطقة، ولتحقيق ذلك، يجب العمل على تحديث المعلومات المحلية، مثل العنوان ورقم الهاتف وساعات العمل، وجمع الآراء والتقييمات من العملاء، إضافة إلى تضمين الكلمات المفتاحية المحلية والربط بمواقع محلية أخرى.<sup>1</sup>

### - الدفع لكل نقرة (PPC) Pay Per Click

حيث يقوم المعلن بدفع مبلغ مالي معين في كل مرة يقوم فيها المستخدم بالضغط على أحد إعلاناته.

### - الاستفادة من تقنية الدردشة Chatbot Marketing

في إطار استراتيجيات التسويق الرقمي الحديثة، يأتي دور الدردشة الآلية أو الشات بوت التي تقدم وسيلة فعالة للتواصل مع العملاء وتقديم المساعدة لهم في الوقت المناسب، فالـ Chatbots يمكنهم الرد على العديد من الاستفسارات في الوقت نفسه، مما يعزز سرعة الاستجابة ويحسن مستوى الرضا لدى العملاء، كما يمكن تقديم تجارب شخصية للعملاء على أساس بياناتهم وتفضيلاتهم، مما يعزز الانتماء ويزيد من الطلب على المنتجات أو الخدمات، ومن مزايا استخدام هذه الاستراتيجية التواصل السريع والفوري، التواجد المستمر، توفير الدعم والمساعدة للعملاء طوال اليوم، توفير الوقت والموارد،

<sup>1</sup> منصة AFKARS: مرجع سابق.



جمع البيانات، التسويق الموجه بتقديم المنتجات والخدمات المناسبة للعمليات بناء على احتياجاته وتفضيلاته.<sup>1</sup>

## ثانياً: قدرات التسويق الرقمي Digital Marketing Capabilities

### 1. تعريف قدرات التسويق الرقمي

تعتبر قدرات التسويق الرقمي من الأنظمة الذكية اللازمة للتعرف على آليات إنجاز الأعمال، كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات التي تعزز التوجه المستقبلي والاستراتيجي للمؤسسة، وفي مايلي ذكر لأهم التعريفات:

- فلسفة إدارة تساعد في تفسير بيئة العمل المعقدة لتحديد أفضل الحلول الممكنة.<sup>2</sup>

يعود هذا التعريف إلى أصل قدرات التسويق الرقمي والمستنبطة من أساسيات الإدارة، تحت ما يعرف بالقدرات الكلية في المؤسسة، فهي تعمل على فهم وتفسير تعقيدات البيئة واختيار أفضل الحلول المتاحة.

- القدرات التسويقية عبارة عن حزم معقدة على مستوى المؤسسة من المهارات والمعرفة المتضمنة في العمليات التنظيمية التي تنفذ مهام التسويق وتساعد المؤسسة على التكيف مع تغيرات السوق.<sup>3</sup>

يذكر هذا التعريف خصائص قدرات التسويق الرقمي فهي ليست قدرة واحدة أو مجموعة قليلة من القدرات بل هي متعددة ومتشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض مشكلة حزمة معقدة من المهارات والمعرفة، صعبة التقليد، وتكيفية مع تغيرات السوق.

- هي قدرة المؤسسة على تسويق منتجاتها وخدماتها باستخدام التكنولوجيا الرقمية، بغرض جذب العملاء والاحتفاظ بهم والترويج للعلامات التجارية وزيادة المبيعات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصة AFKARS: مرجع سابق.

<sup>2</sup> Emad Tariq & al: **OP.CIT**, p 402.

<sup>3</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance**, Journal of the Academy of Marketing Science, 50, pp 666-688, 2022, p666.

<sup>4</sup> Ika Purwanti & al: **Digital Marketing Capability and MSMEs Performance (Understanding the Moderating Role of Environmental Dynamism)**, Published by Universitas Airlangga, Department of Management, Faculty of Economics and Business, Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theoretical and Applied Management, Volume 15, No 3, pp433-448, 2022, p435.

قدرات التسويق الرقمي حسب هذا التعريف، هي قدرة المؤسسة على الاستفادة من تقنيات التكنولوجيا الرقمية لزيادة الاتصال والتواصل مع العملاء لضمان ولائهم وترسيخ العلامة التجارية لديهم وبالتالي زيادة المبيعات.

- قدرة المؤسسة على استخدام العمليات المدعومة بالتكنولوجيا الرقمية للتفاعل مع العملاء والشركاء بشكل مستهدف وقابل للقياس وبطريقة متكاملة لخلق أشكال جديدة من القيمة دون اعتبار للمسافة أو الوقت.<sup>1</sup>

يضيف هذا التعريف على سابقه، أن التفاعل مع العملاء والشركاء باعتماد قدرات التسويق الرقمي ليس عشوائياً غير مدروس، بل هو مستهدف وقابل للقياس ومتكامل بالشكل الذي يؤدي إلى خلق القيمة، دون اعتبار للمسافة والوقت.

- قدرات التسويق الرقمي هي تلك القدرات التي تمكن المؤسسة من تكييف مواردها وبناء مهارات جديدة في التعامل والتواصل مع أصحاب المصلحة في الوقت الفعلي.<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن قدرات التسويق الرقمي هي قدرات قابلة للتطور وتكيفية تعمل على إعادة تشكيل موارد المؤسسة وبما يناسب التغيرات البيئية كما تضمن التفاعل في الوقت الفعلي مع جميع أصحاب المصلحة.

- قدرات التسويق الرقمي هو تطوير لقدرات المؤسسة عبر مجموعة واسعة من أنشطة التسويق الرقمي، كالوسائط الاجتماعية، التسويق الاعلامي، التسويق عبر الهاتف، تسويق المحتوى... إلخ، وهذا بغرض الاستمرار في المنافسة في العصر الرقمي، فالقدرات في المؤسسة تتعايش وعادة ما تكون متشابكة.<sup>3</sup>

يؤكد هذا التعريف على أن قدرات التسويق الرقمي تقوم أساساً على قدرات التسويق الكلاسيكي والتي تطورت بفعل الاستفادة من أنشطة التسويق الرقمي عبر جميع التقنيات الرقمية والتي تتجاوز التقنيات التي توفرها الانترنت الى تقنيات لا تعتمد عليها كقدرات التسويق عبر الهاتف... إلخ،

<sup>1</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT**, p668.

<sup>2</sup> Ying Liu: **Effect of Digital Marketing Capabilities and Blockchain Technology on Organizational Performance and Psychology**, Frontiers in Psycholog, volume 12, Article 805393, February 2022, p2.

<sup>3</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT**, p667.

فقدرات التسويق الرقمي هي نفسها قدرات التسويق الكلاسيكي ولكنها بطرق رقمية أكثر حداثة وأعمق وأبعد تأثيراً وأدق استهدافاً وأقل تكلفة.

من خلال ماسبق، قدرات التسويق الرقمي هي امتداد لقدرات التسويق الكلاسيكي ولكنها بطرق رقمية أكثر حداثة وأعمق وأبعد تأثيراً وأدق استهدافاً وأقل تكلفة، فهي مجموعة من القدرات المتعددة والمتشابكة والمتعايشة والمتداخلة مع بعضها البعض مشكلة حزمة معقدة من المهارات والمعرفة، صعبة التقليد، قابلة للتطور وتكيفية مع التغيرات التي فرضتها البيئة الرقمية، تعمل على إعادة تشكيل موارد المؤسسات والوكالات معتمدة في ذلك على جميع التقنيات الرقمية المتعددة سواء مع الانترنت أو بدونها، والتي تتيح للمؤسسات وللوكالات الوصول لجميع أصحاب المصلحة بشكل مدروس ومستهدف وقابل للقياس ومتكامل وبما يؤدي إلى خلق القيمة، دون اعتبار للمسافة أو الوقت.

## 2. الفروقات بين قدرات التسويق الرقمي وقدرات التسويق الكلاسيكي

تختلف قدرات التسويق الرقمي عن قدرات التسويق الكلاسيكي، من حيث قابلية التوسع، قابلية القياس، التواصل البيئي والقدرة على التكيف:

### – قابلية التوسع Scalability<sup>1</sup>

قابلية التوسع هي الدرجة التي تكون فيها المؤسسة قادرة على توليد عوائد متزايدة في السوق مع المدخلات المناسبة للموارد الإضافية.

تتميز قدرات التسويق الرقمي بقابليتها على التوسع أكثر من قدرات التسويق الكلاسيكي، فبالرغم من أن قدرات التسويق الكلاسيكي قد تكون عالية الإيرادات إلا أنها ستكون عالية التكاليف كذلك، في حين أن التسويق الرقمي سمح في الأساس بتخفيض خمس فئات من التكاليف، وهي تكاليف البحث والاستنساخ والنقل والتتبع والتحقق، كما أن قدرات التسويق الرقمي تسمح ببيع المحتوى الرقمي، كبيع معلومات العميل، أو بيع انتباه العملاء في شكل إعلانات عبر الإنترنت مثلاً، ونماذج كثيرة لتوليد الإيرادات، فقدرات التسويق الرقمي لها القدرة على توليد إيرادات أعلى بتكاليف أقل أو حتى منعدمة، فمثلاً الاعتماد على المحتوى الرقمي، الذي يعد بشكل عام قناة التسويق الأكثر

<sup>1</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT**, p669.

فعالية من حيث التكلفة، لأنه بمجرد وضع محتوى يعمل بشكل جيد، يمكن إعادة توظيفه مع القليل من الجهد، أو تركه كما هو وسيستمر في زيادة عدد الزيارات والعملاء المحتملين ومشاركي البريد الإلكتروني... إلخ، مجرد أنه موجود فقط.

### 1 - قابلية القياس Measurability

القابلية للقياس هي الدرجة التي تكون المؤسسة قادرة فيها على جمع معلومات أنشطتها في السوق وتقييمها.

تتميز قدرات التسويق الرقمي بدرجة أعلى في قابلية القياس من قدرات التسويق الكلاسيكي، وذلك لأن قدرات التسويق الرقمي تعتمد بشكل أساسي على البيانات، مما يوفر للمسوقين، حجم أعلى ومنتوع وسريع من البيانات مقارنة بقدرات التسويق الكلاسيكي، وتتيح قدرات التسويق الرقمي دقة أكبر في استهداف العملاء بشكل فردي، والمزيد من الدقة في تحديد أسباب وتأثيرات الأنشطة التسويقية على العملاء فردياً، وهو ما يتضح بشكل خاص في سياق الإعلان، فمثلاً تتيح وسائل التواصل الاجتماعي الفرصة لتحليل أداء كل فرد عن بعد، كم عدد الإعجابات، المشاركات، التعليقات في الوقت الفعلي وبالتالي إمكانية تحسين أنشطة التسويق، في حين يتطلب الإعلان التلفزيوني مثلاً إجراء بحث سوقي قائم على الاستقصاء لجمع آراء السوق.

### 2 - التوصيل البيئي Interconnectivity

هو درجة الترابط التي تكون المؤسسة قادرة على إنشاء والاستفادة من الروابط التفاعلية مع العملاء والشركاء الحاليين والجدد في السوق.

تتميز قدرات التسويق الرقمي بدرجة أعلى من الاتصال البيئي من قدرات التسويق الكلاسيكي، حيث ينصب تركيز قدرات التسويق الرقمي على تعزيز الروابط مع العملاء وشركاء القنوات، وبالتالي توفير مصادر جديدة لخلق القيمة من خلال التفاعل الجديد واحتمالات الوصول إلى أسواق

<sup>1</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT**, p670.

<sup>2</sup> **IBID**, p670.

جديدة داخلية وخارجية، فقدرات التسويق الرقمي سمحت بالتفاعل الشخصي مع العميل ومعرفة كيفية القيام بتلبية احتياجاته بالشكل الذي يناسبه.

### – القدرة على التكيف **Adaptability**<sup>1</sup>

القدرة على التكيف هي الدرجة التي تكون المؤسسة قادرة فيها على استشعار التغيرات في السوق والاستجابة لها بسرعة.

تتميز قدرات التسويق الرقمي بدرجة أعلى من القدرة على التكيف من قدرات التسويق الكلاسيكي، وعلى سبيل المثال، جائحة COVID-19 أظهرت أن قدرات التسويق الرقمي ضرورية للتكيف على نطاق واسع مع التباعد الاجتماعي ومواصلة العلاقة مع العملاء، كتسويق إقليمي، كما تتيح الاستجابة لتغيرات البيئة بسرعة.

### وكاختصار لما سبق:

تتفوق قدرات التسويق الرقمي على قدرات التسويق الكلاسيكي في كل من قابلية التوسع (توليد عوائد متزايدة)، قابلية القياس (القدرة على جمع المعلومات وتقييمها)، التوصيل البيئي (القدرة على إنشاء الروابط التفاعلية مع أصحاب المصلحة والاستفادة منها) والقدرة على التكيف (القدرة على استشعار التغيرات في السوق والاستجابة لها بسرعة).

### 3. أبعاد قدرات التسويق الرقمي

لقدرات التسويق الرقمي أبعاد عديدة، نذكر منها:

#### – معلومات العملاء **Customer information**

يقصد بها توفير معلومات المنتج عبر الوسائط الرقمية<sup>2</sup>، أي توفير معلومات المنتج أو الخدمة والترويج له وتسهيل العثور عليه في مواقع البحث كالممنصات الرقمية مثلاً.

<sup>1</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT**, p670.

<sup>2</sup> Ika Purwanti & al: **OP.CIT**, p434.

- احتياجات العملاء **Customer needs**

يقصد بها توفير الخدمات حسب احتياجات العملاء عبر الوسائط الرقمية خاصة الانترنت<sup>1</sup>، أي تقديم المنتجات حسب احتياجات العملاء من حيث الجودة، الخدمات الإضافية، معالجة الشكاوي، والسرعة في حلها...إلخ.

- علاقات العملاء **Customer relations**

أي السعي إلى بناء علاقات مع العملاء عبر الوسائط الرقمية خاصة الانترنت<sup>2</sup>، وذلك من خلال الاستجابة بسرعة وبودية على انشغالات العملاء، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

- قدرات التواصل مع العملاء **Customer communication**

التواصل مع العملاء عبر الوسائط الرقمية خاصة الانترنت<sup>3</sup>، كالتأكد من وصول المنتج، شرح معلومات المنتج بشكل جيد وواضح، تقديم عروض ترويجية والهدايا أثناء أحداث معينة كالأعياد الوطنية مثلا، عرض سعر خاص للمشتريات بالجملة...إلخ.

- قدرات استشعار السوق الإلكترونية **E-market sensing capabilities**

هو عبارة عن روابط قدرات خارجية وداخلية (تكيفية) تعزز الاستكشاف الحر للبيئة الخارجية، وهي تنطوي على التجميع الفعال والتفسير المنطقي ونشر معلومات السوق الرقمية، فهي تساعد المسوقين على اتخاذ القرارات الاستباقية<sup>4</sup>.

وتعرف كذلك على أنها المدى الذي يمكن أن تصل إليه المؤسسة بشكل هادف في ملاحظة التغييرات في البيئة العامة من حيث احتياجات العميل، التقدم التكنولوجي والتعديلات في استراتيجيات المنافسين والعمل على الاستجابة لهذه التطورات الناشئة في الأسواق<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ika Purwanti & al: **OP.CIT**, p434.

<sup>2</sup> **IBID**, p434.

<sup>3</sup> **IBID**, p434.

<sup>4</sup> More Chinakidzwa, Maxwell Phiri: **OP.CIT**, p749.

<sup>5</sup> Ying Liu: **OP.CIT**, p3.

إذن قدرات استشعار السوق الإلكترونية هي القدرة على مراقبة وتتبع تغيرات السوق الإلكتروني وفحصها واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر بالإعتماد على تقنيات التسويق الرقمي وما نتج عن تراكمات المعرفة بالسوق، وبالتالي وضع واعتماد الحلول الاستباقية (قبل حدوث التغيرات).

### 1 - تكنولوجيا التسويق الرقمي Digital marketing technology

مدى الاستعداد التكنولوجي لاعتماد التسويق الرقمي في المؤسسة، مثل أنظمة المعلومات التي تساعد في ربط البيانات وتكاملها، تدفق البيانات والمعلومات عبر فرق العمل وأجزاء المؤسسة، مما يجعل الهيكل التنظيمي منظماً بشكل سلس، يساعد على اتخاذ القرار بطريقة مناسبة، ويمكن أن يشمل البعد التكنولوجي أيضاً التعاون والتعلم والاكتشاف ورسم الخرائط والتعرف على الفرص وتوليدها، بالإضافة إلى سياسة خصوصية البيانات والتحليلات.

### 2 - هيكل التسويق الرقمي Digital marketing structure

يشير المكون الهيكلي للبنية التحتية للتسويق الرقمي إلى التصميم التنظيمي المعياري الذي يساعد على تسهيل هندسة القدرات والوظائف والابتكارات اللاحقة المتعلقة بالتسويق الرقمي، هل يسمح بالتنسيق والتعاون في جمع واستخدام البيانات والمعلومات لتحقيق مؤسسة تسويق رقمي فعالة، أم أن المؤسسة صارمة لا يحدث تبادل للمعلومات والتعاون بين الإدارات والوحدات والأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى وظيفة دون المستوى الأمثل للتسويق الرقمي الفعال.

### 3 - ثقافة التسويق الرقمي Digital marketing culture

تماشياً مع التكنولوجيا والهيكل، تسهل ثقافة التسويق الرقمي قدرة المؤسسة على الإدارة التنظيمية للبيانات والمعرفة، فالفاعل بين الأفراد والجماعات هو الأساس لخلق الأفكار الجديدة والإبداع، وبالتالي، فإن وجود ثقافة أكثر تفاعلية وتعاونية وتوطيدها يمكن أن يحول البيانات الفعلية والمعلومات الضمنية إلى استخبارات ذات مغزى ونقلها من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، ويمكن للموظفين داخل المؤسسة تطوير القدرة على التنظيم الذاتي للمعرفة والممارسات لإيجاد الحلول.

<sup>1</sup> Emad Tariq & al: **OP.CIT**, p402.

<sup>2</sup> **IBID**, p403.

<sup>3</sup> **IBID**, p403.

## – تفاعل المستهلك مع العلامة التجارية Consumer Brand Engagement

تعبّر عن حالة العملاء النفسية التي تعتمد بشكل أساسي على تجربة تفاعلية وإبداعية مشتركة مع العلامة التجارية في السوق، وهناك عدة نتائج تم إنشاؤها بواسطة مشاركة العلامة التجارية مع المستهلك، تتمثل في:<sup>1</sup>

### ✓ تأثيرات السوق

تمثل التغييرات في الاستراتيجيات على مستوى السوق من حيث التغيير في قنوات البيع بالتجزئة وتكييفها على حسب القنوات الجديدة، والإعلانات ونوايا الشراء ومعدلات التحويل.

### ✓ تأثيرات المستهلك

تستند تأثيرات المستهلك إلى رأس المال الاجتماعي وسلوك التنبؤ الذاتي وقوة المستهلك.

### ✓ تأثير العلامة التجارية

يتكون تأثير العلامة التجارية من الجودة المتصورة للمنتج، وعي المستهلك بالعلامة التجارية، والولاء.

### ✓ تأثير المحتوى

يغطي تأثير المحتوى مواقف المستهلكين الناشطين نحو العلامة التجارية من خلال وسائل متعددة، مثل تقييمات العملاء ومراجعاتهم، نوايا إعادة المشاركة والمحتوى المرتبط بالعلامة التجارية.

### ✓ تأثير المنتج

تتكون تأثيرات المنتج من سلوك المستهلكين تجاه المنتج وتكرار الشراء، والذي يعتمد على تجربة العميل.

<sup>1</sup> Ying Liu: OP.CIT, p3.



**– قدرات الابتكار في السوق الرقمي Digital Market Innovation Capabilities**

هي المهارات والمعرفة المطلوبة للنجاح والتعرف على التقنيات السائدة وفهمها وتعزيزها، وتطوير أنواع جديدة، وتكون نتيجة من عملية التعلم التي يمكن أن توفرها قدرة استشعار السوق الإلكترونية، فهو المزج الجديد للرقمية مع المكونات المادية لخلق القيمة عن طريق إنشاء منتجات وخدمات مجمعة.<sup>1</sup>

أي أنها القدرة على تطوير المنتجات والخدمات والأفكار، واكتشاف أشكال جديدة لخلق القيمة، بالاعتماد على التقنيات الرقمية والبيانات المستمدة من السوق الرقمي.

وستتطرق لتعريف أبعاد أخرى (الأبعاد المعتمدة في الدراسة) في المطلب الرابع من المبحث الثالث

لهذا الفصل.

---

<sup>1</sup> More Chinakidzwa, Maxwell Phiri: **OP.CIT**, p750.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات السياحية

إن نجاح المؤسسات واستمرارها مكفول بمدى تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تنشط فيها وكيف تقتنص الفرص المتاحة وتتجنب المخاطر، مستغلة في ذلك جميع إمكانياتها للوصول إلى أهدافها.

## المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للأداء التسويقي والمؤسسات السياحية

نتناول في هذا المطلب تعريف المؤسسات السياحية وأنواعها في الجزائر، ماهية الأداء التسويقي ومكوناته

## أولاً: تعريف المؤسسات السياحية وأنواعها في الجزائر

## 1. تعريف المؤسسات السياحية

- يقصد بالمؤسسات السياحية مختلف المنظمات والهيئات والمنشآت والتنظيمات الممارسة لنشاط يتعلق بالسياحة<sup>1</sup>.
- مجمل الهيئات الفاعلة في المجال السياحي والتي لها تنظيم إداري وكيان قانوني بغض النظر عن هدفها الأساسي سواء كان هدفاً تجارياً مثل وكالات السياحة والأسفار، أو إدارياً محضاً مثل مؤسسات التسيير السياحي أو الوزارة المكلفة بالسياحة<sup>2</sup>.
- تلك الأماكن المعدة أساساً لاستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة من مأكولات ومشروبات والتي يتم استهلاكها في نفس المكان كالمطاعم، وكذلك المنشآت التي تمتلك

<sup>1</sup> إبراهيم الخليل بن عزة: استخدام وسائط الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية ودوره في تنمية الثقافة السياحية، دراسة حالة المؤسسات السياحية لولاية الشلف، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اللغة والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014/2015، ص14.

<sup>2</sup> أمال بدرين: إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الإلكترونية، دراسة وصفية- تحليلية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص17.

وسائل النقل المختصة في نقل السائحين أو تمتلك المعدات اللازمة لإقامة التزلّاء والسائحين مثل الفنادق.<sup>1</sup>

- عبارة عن منشآت سياحية تقوم بتنظيم وتسويق وتنفيذ رحلات شاملة كما تقوم بتنفيذ كافة الخدمات الخاصة بالرحلات.<sup>2</sup>

- كل مؤسسة تسعى لتقديم خدمات معينة للسياح واشباع حاجاتهم من سكن ونقل واطعام وتنظيم برامج رحلات سياحية...إلخ.<sup>3</sup>

مما سبق، المؤسسة السياحية هي مختلف المنظمات والهيئات والمنشآت والتنظيمات الناشطة في المجال السياحي، سواء كان هدفها الأساسي تجارياً مثل وكالات السياحة والأسفار، أو إدارياً مثل مؤسسات التسيير السياحي والوزارة المكلفة بالسياحة.

## 2. أنواع المؤسسات السياحية في الجزائر

تعدد المؤسسات السياحية في الجزائر، ويمكن ذكر أهمها باختصار في ما يلي:

### - وزارة السياحة والصناعات التقليدية

تعد أعلى سلطة في قطاع السياحة بالجزائر، تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 63-474

المؤرخ في 20 ديسمبر 1963، من مهامها:<sup>4</sup>

✓ إعداد وتنفيذ استراتيجية لتنمية وترقية السياحة الوطنية والدولية وضمان تنفيذها من خلال

اقتراح على الحكومة جملة من النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بذلك؛

✓ تحديد ووضع أدوات المراقبة لممارسة نشاطات السياحة و السهر على تنفيذها؛

✓ إعداد و اقتراح آليات التهيئة السياحية والتدابير المرتبطة بالحصول على العقار السياحي؛

✓ وضع آليات التخطيط ومتابعة التطور السياحي الداخلي والدولي؛

<sup>1</sup> السعيد شخابة: سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، دراسة ميدانية بالركب السياحي المعدي حمام قرقور، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال السياحية والفندقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2022، ص 50.

<sup>2</sup> ابراهيم إسماعيل الحديدي: التسويق السياحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ديسمبر 2010، ص 135.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي: إدارة المنشأة السياحية والفندقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص13.

<sup>4</sup> السعيد شخابة: مرجع سابق، ص 55.

- ✓ ضمان تأطير ومتابعة إنجاز مشاريع الاستثمارات السياحية؛
- ✓ تحديد استراتيجية ترقية إستعمال تكنولوجيات ووسائل الإعلام والإتصال والابتكار وتشجيع ممتهني السياحة على اقتنائها واستعمالها؛
- ✓ السهر على تنفيذ سياسة ترمين الموارد البشرية وتنفيذ برامج تطويرها وتحسين ظروف عمل ممتهني السياحة وكذا العمل على ترقية سياحة حقيقية بالتنسيق مع القطاعات الأخرى للحكومة؛

#### - مديريات السياحة

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 05-216 المؤرخ في 04 جمادى الأولى 1426هـ الموافق لـ 11 جوان 2005<sup>1</sup>، لتكون الممثل الأساسي لوزارة السياحة على مستوى الولايات، من مهامها:<sup>2</sup>

- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية؛
- ✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على ترمين القدرات المحلية؛
- ✓ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية؛
- ✓ جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشره؛
- ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتتمين مناطق ومواقع التوسع السياحي؛
- ✓ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
- ✓ السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال؛

<sup>1</sup> أمال بدرين: مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالجلفة <https://djelfa.mta.gov.dz>، الزيارة يوم 2024/02/04 على 10:15.

✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لا سيَّما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن والمرتبطة بالنشاط السياحي؛

✓ السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه؛

✓ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي؛

✓ ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية؛

✓ تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية التي تنشُط في السياحة على المستوى المحلي؛

✓ المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية؛

#### - الديوان الوطني للسياحة

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، أنشئ بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم : 88-214

المؤرخ في 20 ربيع الأول 1409هـ الموافق لـ 31 أكتوبر 1988، والمعدل والمتمم بالمرسوم

التنفيذي رقم 90-409 المؤرخ في 5 جمادى الثانية 1411 هـ الموافق لـ 22 ديسمبر 1990،

ثم أُعيد التعديل مرة أخرى بمرسوم تنفيذي تحت رقم 92-402 المؤرخ في 5 جمادى الأولى

1413هـ الموافق لـ 31 أكتوبر 1992<sup>1</sup>، ويعد أداة من أدوات الوزارة الوصية لتصور وتحقيق

ترقية سياحية فعلية، ودراسة السوق والعلاقات العامة بما يعني تكليفه بوظيفة تسويقية، من خلال ما

يلي:<sup>2</sup>

✓ ترقية المنتج السياحي الجزائري؛

✓ متابعة ومراقبة وكالات السياحة والسفر؛

✓ توجيه المتعاملين السياحيين؛

✓ تحديد محاور تنمية قطاع السياحة الجزائري؛

<sup>1</sup> وزارة السياحة والصناعة التقليدية: النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالسياحة، أكتوبر 2023.

<sup>2</sup> أمال بدرين: مرجع سابق، ص 63/62.

✓ إنجاز الدراسات العامة لمناطق التوسع السياحي؛

✓ متابعة الاستثمارات السياحية في الجزائر؛

– الوكالة الوطنية لتنمية السياحة

هي مؤسسة عمومية أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 98-70 المؤرخ في 24 شوال

1418هـ الموافق لـ 21 فيفري 1998<sup>1</sup> وتلعب دورا استراتيجيا في التنمية للسياحة الوطنية

والدولية وتتمثل مهامها في:<sup>2</sup>

✓ التنسيق بين النقابات في المبادرات السياحية في جميع أنحاء العالم؛

✓ المشاركة في عملية الترويج السياحي؛

✓ تنشيط و ترقية الإعلام السياحي؛

✓ تنظيم المؤتمرات؛

✓ تصميم وتنفيذ برامج التظاهرات السياحية ذات الصلة بالسياحة الترفيهية؛

– النادي السياحي الجزائري<sup>3</sup>

تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-473 المؤرخ في 20 ديسمبر 1963، وهو جمعية

وطنية يعمل على تطوير السياحة والأسفار، وتتمثل مهامه في:

✓ تنظيم الرحلات الدينية، الحج والعمرة؛

✓ تنظيم الرحلات السياحية مع المنظمات الوطنية والدولية؛

✓ يعمل على تنشيط السياحة والاستثمار؛

<sup>1</sup> وزارة السياحة والصناعة التقليدية: النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالسياحة، مرجع سابق.

<sup>2</sup> السعيد شخابة: مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> أمال بدرين: مرجع سابق، ص 64/63.

## - وكالات السفر والسياحة

عرفها القانون الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419هـ الموافق لي 4 أبريل سنة 1999 على أنها كل مُنشأة تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر لرحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها.<sup>1</sup>

تنص المادة 4 من هذا القانون المحدد للقواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار على أن الخدمات المرتبطة بنشاط وكالة السياحة والأسفار على وجه الخصوص تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية؛
- ✓ تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي؛
- ✓ تنظيم نشاطات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملاهيات المكلمة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظميها؛
- ✓ وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح؛
- ✓ الإيواء أو حجز غرف في المؤسسات الفندقية وكذا تقديم الخدمات المرتبطة بها؛
- ✓ النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط والتنظيم المعمول بهما لدى مؤسسات النقل؛
- ✓ بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك؛
- ✓ استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛
- ✓ القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من كل المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية؛
- ✓ تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها ومكانتها؛
- ✓ كراء سيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخييم؛

<sup>1</sup> السعيد شخابة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> موقع وزارة السياحة، <https://www.mta.gov.dz>، الزيارة يوم 2024/05/14 على 16:44.

## - المؤسسات الفندقية

تُعرّف المؤسسة الفندقية حسب المرسوم التنفيذي رقم 46-2000 المؤرخ في 25 مارس 2000 على أنها كل منشأة تمارس نشاطا فندقيا، ويعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهياكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به، وتتكون هذه الهياكل الأساسية من منشآت الإيواء والمحددة في عدة أشكال، حيث يستأجرها الزبون ليُقيم بها من أسبوع واحد إلى شهر، دون أن يتخذها سكنا له.<sup>1</sup>

## - النقل السياحي

إن ازدهار صناعة السياحة مرتبط بتقدم طرق ووسائل النقل، فلا يمكن للمواقع السياحية أن تكون أكثر جذبا للسياح إذا لم تتوفر إمكانية الوصول إليها، بغض النظر عما تقدمه من خدمات وتسهيلات.<sup>2</sup>

يعتبر النقل السياحي أحد الدعامات الأساسية في عملية النشاط السياحي، ويتمثل في الوسائل التي تخدم السائحين في تنقلاتهم سواء من خارج الحدود أو داخلها، وتصنف هذه الوسائل إلى نقل بري، نقل مائي، ونقل جوي.<sup>3</sup>

وينقسم النقل السياحي إلى:<sup>4</sup>

✓ **النقل الخارجي:** هو انتقال السائح من بلده الأصلي إلى دولة الزيارة والعودة إليه ثانية، ويتم بوسائل النقل الثلاث جويا، مائيا وبريا، ويمثل النقل الجوي 65% من حركة النقل السياحي عالميا.

✓ **النقل الداخلي:** ويقصد به جميع التنقلات الداخلية التي يقوم بها السائح داخل الدولة التي يزورها باستخدام جميع وسائل النقل الجوية والمائية والبرية.

<sup>1</sup> السعيد شخابة: مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي: مبادئ السياحة الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016، ص96.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي: فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016، ص 467.

<sup>4</sup> ماهر عبد الخالق السيسي: مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط2، 2015، ص 98/97.



ولكي يخدم النقل الأغراض السياحية بالشكل الأمثل، يجب أن يتَّسَم بالراحة، الأمان، السرعة، السعة، الإنتظام والإلتزام بالمواعيد، وإمكانية الاختيار حسب الوقت المناسب، الشمول والتنوع في وسائل النقل، التكلفة المناسبة، وتحمل المسؤولية في حال حدوث خلل ما.<sup>1</sup>

### - المرشد أو الدليل السياحي<sup>2</sup>

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-224 المؤرخ في 25 جمادى الأولى 1427هـ الموافق لـ 21 جوان 2006 ممارسة نشاط الدليل السياحي، حيث يعد دليلاً في السياحة كل شخص طبيعي يرافق السياح مقابل أجر بمناسبة رحلات سياحية أو أسفار منظمة في المتاحف، النُصب التذكارية والمعالم التاريخية والحضائر الثقافية والمواقع السياحية. ويُتَّظَم نشاط الدليل في السياحة في صنفين هما:

✓ **الدليل في السياحة الوطنية:** المرخص له بممارسة نشاطاته في كامل التراب الوطني، ويجب أن يكون حائزاً على شهادة عليا في المجالات التالية: التاريخ، الفن، علم الآثار، السياحة، علوم طبيعية، الهندسة المعمارية، بالإضافة الى إتقان لغتين أو عدة لغات أجنبية مع اللغة العربية.

✓ **الدليل في السياحة المحلية:** المرخص له بممارسة نشاطاته في إقليم ولاية أو ولايتين، ويجب أن يكون حائزاً على شهادة تقني سامي في المجال، بالإضافة الى إتقان لغة أجنبية واحدة على الأقل مع اللغة العربية.

### ثانياً: ماهية الأداء التسويقي

أشارت العديد من الأدبيات إلى العلاقة القوية بين الأداء التسويقي والأداء الكلي للمؤسسة، إذ أن الأداء التسويقي يؤثر إيجابياً على عوائد الأصول والأسهم، كما أن المؤسسات القادرة على قياسه بشكل جيد تمتاز بالتفوق على منافسيها.

<sup>1</sup> سناء مرغاد: دور المؤسسات السياحية في تسويق المنتج السياحي الجزائري أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2019/2018، ص83/84.

<sup>2</sup> موقع وزارة السياحة، مرجع سابق.

## 1. تعريف الأداء التسويقي

- 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 وبتنفيذ استباقي من أجل البقاء والاستمرار في بيئة أعمالها.<sup>1</sup>
- حصيلة إدارة الأفراد والتجهيزات والخطط والسياسات واللوائح والقوانين والإجراءات المتبعة والتي تفضي جميعها إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في التكيف والبقاء والنمو.<sup>2</sup>
- تطوير الآلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة من أجل تحقيق أهدافها كالاحتفاظ بالسوق والزبائن وتقديم الأعمال لزبائن جدد.<sup>3</sup>
- عرفه البرواري والبرزنجي على أنه الجانب الأساسي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المؤسسة وسياستها، وبرامجها، وموازنتها، نظراً لأن الأداء يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية فحسب، إنما على مستوى البيئة الخارجية أيضاً.<sup>4</sup>
- الأداء التسويقي هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، أي أنه يصف فعالية وكفاءة وظيفة التسويق في مدى

<sup>1</sup> محمد بن مهريس: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2022/2021، ص47.

<sup>2</sup> سارة سديري: الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي في المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023/2022، ص163.

<sup>3</sup> حياة رزقي: مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة طبية فود كمباني "رامي"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص83.

<sup>4</sup> سعيدة ضواوية: أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق والاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019/2018، ص68.

تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية مثل الحصة السوقية والمبيعات وفق منظور استراتيجي أو على المدى البعيد، مع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

- وظيفة العمل الجوهرية، والكفاءة في صفوف العاملين فيما يتعلق بما سيتم قياسه وكيفية قياسه والعواقب المرتبطة بعملية القياس ستؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة جهود التسويق، لذا يمكن وصف الأداء التسويقي بأنه الأداء الذي من شأنه أن يعمل على تحسين الأداء المؤسسي والذي يمكن قياسه ماليا من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها الربحية والحصة السوقية فضلا عن إدارة علاقات الزبون بأبعادها.<sup>2</sup>

- مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية بما ينسجم مع متغيرات البيئة ووفق المعايير الملائمة لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية.<sup>3</sup>

- عرفه Armstrong & Kotler على أنه مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها لغرض الحد منها بهدف تحقيق مزايا تنافسية.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الأداء التسويقي:

✓ يسعى للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو تكنولوجية...  
فيعظم النتائج والمخرجات وبجودة مناسبة مع تقليل المدخلات والتكاليف.

<sup>1</sup> سامية آيت أمبارك: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات، دراسة حالي الجزائر (2009-2019)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019، ص41.

<sup>2</sup> أحلام منصور، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019، ص55.

<sup>3</sup> نصر الدين بن أعمار: تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/2016، ص93.

<sup>4</sup> سعيدة ضواوية: مرجع سابق، ص68.

- ✓ يتم تحديد الأهداف التسويقية مسبقا وبصورة واضحة.
  - ✓ مرتبط بفترة زمنية محددة حسب المؤسسة، وهذا لتسهيل قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بما خُطط له، واضفاء المصدقية والقدرة على اكتشاف الانحرافات في العمليات التسويقية ومعالجتها في الوقت المناسب.
  - ✓ يربط البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية فيقارن أداء المؤسسة بأداء منافسيها ويكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف والنقائص لتداركها، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.
  - ✓ يسعى للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار والنمو في السوق.
- مما سبق يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة يركز على النشاط التسويقي ويعبر عن مدى قدرة إدارة التسويق خلال فترة زمنية محددة على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية... من أجل تحقيق أهدافها التسويقية المحددة سابقا، ونجاحها في كسب والمحافظة على تفضيل العملاء وأصحاب المصالح، وهو يربط البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية فيقارن أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق ويعمل على اكتشاف نقاط القوة لديها وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية والتكيف مع متغيرات البيئة وبالتالي البقاء والاستمرار والنمو في السوق.

## 2. أهمية الأداء التسويقي

- تجلى أهمية الأداء التسويقي في أنه جزء لا يتجزأ من الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يساعد على:
- إعطاء صورة واضحة عن طريقة عمل المؤسسة وتحديد ما تم إنجازه؛
  - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
  - التحقق من وجود تنسيق بين جميع أقسام المؤسسة وتوفير المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية؛
  - استهداف الجمهور المناسب والعمل على جذب المزيد من العملاء عن طريق تحسين تجربتهم وتحقيق رضاهم؛

- رفع المبيعات وزيادة الإيرادات؛
- تحسين وتعزيز صورة العلامة التجارية وزيادة الوعي بها؛
- تعظيم النتائج والمخرجات كمًا وكيفًا مع تقليل المدخلات؛
- اكتشاف الانحرافات والعمل على معالجتها في الوقت الملائم؛
- مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها وبالتالي تحديد أوجه القوة لتعزيزها وأوجه القصور لمعالجتها؛
- المساهمة في خلق القيمة وتحقيق أهداف جميع الأطراف المشاركة؛
- ترشيد القرارات الاستراتيجية وتعزيز المكانة التنافسية؛
- إظهار الأفراد الذين يملكون الخبرة والمهارة والمعرفة لوضعهم في المكان المناسب؛
- ويشير كوتلر إلى أن للأداء التسويقي أهمية كبيرة بسبب:<sup>1</sup>
- أنه يمثل محورا أساسيا لنجاح المؤسسات وفشلها في تنفيذ استراتيجياتها وقراراتها؛
- عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة؛

### 3. أهداف الأداء التسويقي

- من وجهة نظر التسويق، يعد تقديم القيمة للعملاء الرسالة الأساسية للمؤسسة التي تسعى للبقاء والنمو، وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:
- الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار<sup>2</sup>
- تعتبر بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وتتميز بأنها قابلة للقياس ومن أهمها:

<sup>1</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary: **Principles of Marketing**, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2004, P187.

<sup>2</sup> كريمة بكوش: أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص128.

✓ **الربحية:** تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق، يمكن توجيهه لملاك المؤسسة أو إعادة استثماره لتحقيق النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويعد بلوغ حجم مناسب من المبيعات الذي يترتب عليه زيادة الأرباح الحالية والمستقبلية أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

✓ **النمو التسويقي:** يترجم هدف النمو كمهام تسند لوظيفة التسويق مثل زيادة حجم المبيعات، وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مربح.

✓ **البقاء والاستمرار:** في نظر الكثيرين، يعد البقاء والاستمرار الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق، وبالرغم من أنها تشترك مع باقي إدارات المؤسسة لتحقيقه، إلا أنها لها دور كبير يتمثل في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على رضا العملاء واستمرار ولائهم لها.

#### – الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية

الانطباعات الذهنية هي شهرة أو سمعة المؤسسة لدى عملائها الحاليين والمحتملين، وتسعى جميع المؤسسات إلى جعلها أكثر ايجابية وجاذبية من منافسيها في السوق، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وتختلف هذه الأهداف عن سابقاتها في الذكر، من حيث قابليتها للقياس الكمي وكذلك إمكانية التعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل أساليب قياس الاتجاهات والميول.<sup>1</sup>

#### – الأهداف الإجتماعية

وتتجلى هذه الأهداف في المسؤولية الإجتماعية التي يجب على المؤسسة الوفاء بها، وتجدد الإشارة الى أن جميع الأهداف السابقة تحظى باتفاق معظم الكتاب على إدراجها ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، في حين يرى البعض أن المسؤولية الإجتماعية تنطوي تحت مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة لها، وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق، حيث تتسم

<sup>1</sup> عبد القادر معزوز: تأثير إدارة علاقات الرابئ على الأداء التسويقي للفنادق، دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق فندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022/2023، ص20.

بارتفاع تكاليفها، وصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها، وصعوبة قياس مدى النجاح في تحقيقها وكذلك قياس أثرها على نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال ماسبق يمكن ملاحظة أن الأداء التسويقي له مجموعة من الأهداف الكمية التي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام كالمبيعات والربحية... وأهداف غير كمية كسمعة العلامة التجارية ورضا العميل، كما يمكن أيضا تقسيم الأهداف حسب المدة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل كبناء العلامة التجارية وتحسين صورتها، وأهداف قصيرة الأجل كتحقيق معدل مبيعات خلال السنة.

#### 4. مفاتيح الأداء التسويقي المتميز

أشار كوتلر إلى وجود أربعة مفاهيم رئيسية للأداء التسويقي المتميز وهي:

- أصحاب المصالح: إن الوصول إلى أداء ذو مستوى عال، يفرض على المؤسسات التعرف على أصحاب المصالح واحتياجاتهم والعمل على إرضائهم وإشباع الحد الأدنى من توقعاتهم، ويتمثل أصحاب المصالح في كل من له ارتباط بالمؤسسة ويتعامل معها كالعملاء، العمال، المساهمون، الموردون والموزعون.<sup>2</sup>
- إدارة عمليات الأعمال الأساسية: يتم تلبية رغبات أصحاب المصالح من خلال إدارة العمليات الأساسية للمؤسسة، إذ يزداد تركيز المؤسسات عالية الأداء عليها، وكذلك التركيز على المهارات المختلفة مقارنة بما تفعله المؤسسات المنافسة الأقل أداءً ونجاحاً، وبذلك تستطيع تحقيق غايات الرضا المطلوبة.<sup>3</sup>
- الموارد: لتنفيذ العمليات، تحتاج المؤسسة إلى تخصيص مناسب للموارد المتاحة لديها، سواء كانت بشرية، مادية، مالية، تكنولوجية... لأنها تمثل جوهر الأعمال، فالمؤسسات الناجحة

<sup>1</sup> عبد القادر معروز: مرجع سابق، ص20.

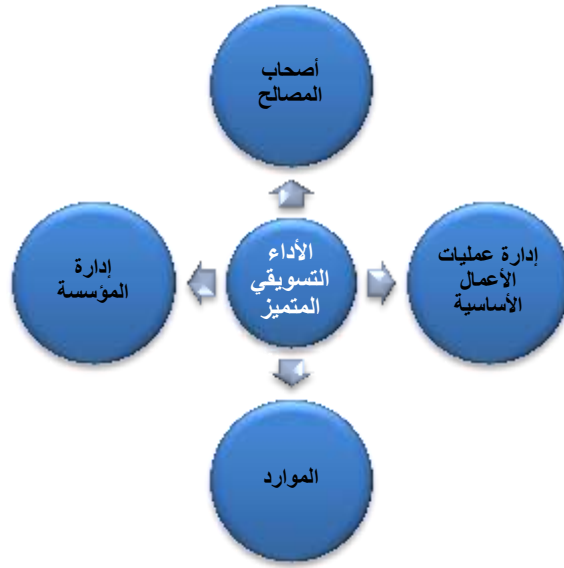
<sup>2</sup> نصر الدين بن اعمارة: مرجع سابق، ص98.

<sup>3</sup> أمينة ساهل: دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية لتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2023/2022، ص87.

تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بالإمكانيات المتميزة، والاهتمام بالقدرات الجوهرية بوصفها مصدرا مهما للميزة التنافسية، وذلك لإشباع احتياجات العملاء وزيادة رضاهم.<sup>1</sup>

- إدارة المؤسسة: تحتاج المؤسسة إلى إدارة فعالة تمكنها من وضع استراتيجية واضحة ومعروفة من العمال، إضافة إلى قدرتها على استثمار الموجودات الفكرية لديها بغية تحقيق استراتيجيتها.<sup>2</sup>

### شكل رقم (03): مفاتيح الأداء التسويقي المتميز حسب كوتلر



المصدر: من إعداد الباحثة

### ثالثا: مكونات الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي جزء من الأداء الكلي للمؤسسة، لذا فهو يتكون من نفس مكوناته، وسنحاول تعريف كل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية من وجهة نظر التسويق.

#### 1. الكفاءة التسويقية

تعتبر الكفاءة التسويقية من العوامل الداخلية للتحكم في الأداء التسويقي، ويمكن التعبير عنها من

خلال المعادلة التالية:

<sup>1</sup> حياة رزقي: مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> نصر الدين بن اعمارة: مرجع سابق، ص 98.



الكفاءة التسويقية= النتائج والمخرجات التسويقية المحققة (خلال فترة زمنية معينة)/ المدخلات التسويقية (أي موارد التسويق) المستخدمة خلال نفس الفترة.

من الملاحظ من خلال المعادلة أنه للرفع من الكفاءة يجب تخفيض التكاليف (المدخلات) أو تحسين المخرجات والنتائج أو القيام بهما معاً.

وتتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، سمعة علامتها، القيمة المدركة لدى الزبائن، درجة رضاهم ومدى ولائهم، الحصة السوقية، المركز التنافسي... في حين تتمثل المدخلات في الاستثمارات التسويقية المخصصة في سبيل تحقيق هذه المخرجات، فهي تكاليف تسويقية مثل تكاليف البيع والشراء، نفقات الاعلان والبيع الشخصي، تكاليف البحث والتطوير... إلخ.<sup>1</sup>

وتعرف الكفاءة التسويقية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات.<sup>2</sup> وكذلك انجاز الأنشطة بطريقة صحيحة عن طريق تخفيض الجهد والموارد المستخدمة وابقائها في حدودها الدنيا، والرفع من المنفعة والقيمة التي يحصل عليها أطراف المؤسسة وجعلها في حدودها القصوى.<sup>3</sup>

إذن الكفاءة التسويقية تتناسب طردياً مع المخرجات وعكسياً مع المدخلات، فكلما تمكنت إدارة التسويق خلال فترة زمنية محددة من إبقاء المدخلات والموارد المستخدمة، سواء كانت بشرية أو مالية أو معلوماتية.... إلخ في الحدود الدنيا، وجعل المخرجات المتمثلة في كل النتائج والأهداف التي ترغب إدارة التسويق في تحقيقها في الحدود القصوى، تمكنت من تحقيق الكفاءة التسويقية.

<sup>1</sup> حياة رزقي: مرجع سابق، ص85.

<sup>2</sup> صونية كيلاني: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص98.

<sup>3</sup> محمد هادي: تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية، التوجه نحو السوق كمدخل تسويقي للتحسين والتطوير المستمر، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019، ص24.

## 2. الفعالية التسويقية

يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية التسويقية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة (المحددة)}}$$

وتعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف كالزيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.<sup>1</sup>

يرى كوتلر أن الفعالية التسويقية تشير إلى خمسة متغيرات نوعية وهي:<sup>2</sup>

- فلسفة التعامل مع الزبون، ويندرج ضمنها الاستماع إلى شكاوى الزبائن، والعمل على تحقيق رضاهم، وبالتالي كسب ولائهم.
- تكامل التنظيم التسويقي من خلال التوزيع الأمثل للمسؤوليات وتحقيق تكامل مختلف الأنشطة التسويقية.
- المعلومات التسويقية وما تتيحه من حقائق عن المنافسين والسوق.
- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والكفاءة التشغيلية المرتبطة بفعالية الخطط والاستراتيجيات التسويقية.
- فعالية عناصر المزيج التسويقي ودرجة تكاملها فيما بينها.

نلاحظ أن الفعالية ترتبط بمفهوم الكفاءة من جانب التركيز على تعظيم المخرجات بتحقيق الأهداف المسطرة إلا أنها لا تتعلق بالمدخلات اللازمة لذلك، لأنها تقارن الأهداف المحققة بالأهداف المخطط لها فقط، دون الاهتمام بمقدار التكاليف والموارد المستخدمة والتي تركز عليها الكفاءة أيضاً، فقد تكون إدارة التسويق فعالة في تحقيق الأهداف ولكنها غير كُفؤة في استخدام الموارد المتاحة، لذا تكون إدارة التسويق ناجحة إذا تمكنت من تحقيق الكفاءة والفعالية التسويقية معاً.

<sup>1</sup> أمينة ساهل: مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> سامية آيت أمبارك: مرجع سابق، ص 42.

## 3. الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من المدخلات وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد من قوى بشرية ومعدات و مواد خام ورأس مال... إلخ.<sup>1</sup>

تعتبر الكفاءة والفعالية هما البعدان الأساسيان للإنتاجية التسويقية ومنه تعرف الإنتاجية التسويقية بأنها القيمة المضافة بواسطة الوظيفة التسويقية بالنسبة للتكلفة، حيث ينجح التسويق في إضافة القيمة من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين وزيادة تعاملهم مع المؤسسة، وقدرته في نفس الوقت على جذب زبائن جدد.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي ودوافع ومدائل تحسينه

أولاً: المؤشرات المالية للأداء التسويقي

1. المبيعات: تعتبر زيادة المبيعات أحد أهداف البرنامج التسويقي، وهي أحد المؤشرات الأساسية

لقياس نجاح الأداء التسويقي أو فشله، وتقوم المؤسسات بقياس حجم المبيعات من خلال

تحديد عدد الوحدات المباعة خلال فترة زمنية محددة، عادة ما تكون سنة واحدة، ثم تقارن

حجم المبيعات للسنة الحالية مع السنوات السابقة لمعرفة التغير الذي حدث.

يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والإستفادة من منحى الخبرة أو

التعلم، ويحسب عن طريق المعادلة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{نمو المبيعات} = \left[ \frac{\text{المبيعات الحالية} - \text{المبيعات السابقة}}{\text{المبيعات السابقة}} \right] * 100$$

إن معرفة التغير في نمو المبيعات يساعد المؤسسات في تحديد المرحلة الحالية والمستقبلية لها، كما

يسمح لها بالإستفادة من فترات الازدهار، ويوضح مدى قدرتها على مواجهة فترات الكساد.

ويشير نمو المبيعات الى ارتفاع الطلب على المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، ويعني أيضا

انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صافي الربح للمؤسسة.

<sup>1</sup> أمينة ساهل: مرجع سابق، ص93.

<sup>2</sup> نصر الدين بن اعمارة: مرجع سابق، ص95.

<sup>3</sup> أمينة ساهل: مرجع سابق، ص103.

يجب على المؤسسات تحديد مصدر نمو المبيعات لديها، وتقييم جودة هذا النمو، فنمو المبيعات عالي الجودة يأتي من بيع منتجات أكثر والدخول إلى أسواق جديدة، وهو مستقر أكثر مقارنة مع نمو المبيعات منخفض الجودة والذي يكون عن طريق إقتراع في التكاليف، كما أن النمو السريع لا يضمن تحقيق أرباح عالية ما لم تتوفر رقابة جيدة على التكاليف في إدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

يمثل إجمالي المبيعات حصيلة لمجموعة من الجهود، كمجهودات رجال البيع في مختلف النقاط البيعية، العروض المختلفة، حصيلة المبيعات اليومية والشهرية والسنوية، لذا يجب على المؤسسات تحديد دور ومساهمة كل طرف، ويتم ذلك عن طريق عدة طرق منها:

- **التحليل التاريخي:** تقوم المؤسسة بتحديد المبيعات للسنوات السابقة والسنة الحالية، من أجل تحديد التغيرات التي حدثت، ومعرفة العوامل المؤثرة، فتعزز التي أدت إلى ارتفاع المبيعات وتعالج التي أدت إلى انخفاضها، ويعد هذا التحليل مهما لإدارة التسويق والمبيعات، حيث يمكنها من تحديد اتجاهات المبيعات والتنبؤ بحجمها في المستقبل، ووضع خطط المبيعات والميزانية التقديرية لها.<sup>2</sup>
- **التحليل حسب المنتج:** غالبية المؤسسات تعتمد على تنوع خطوط المنتجات وليس منتجا واحدا فقط، لذا فإن القيمة الإجمالية للمبيعات قد تكون مضللة، فحجم المبيعات المرتفع لبعض المنتجات يغطي على حجم المبيعات المنخفض للمنتجات الأخرى، لذا فاتباع هذا التحليل يساعد في تحديد المنتجات ذات حجم المبيعات المرتفع وتعزيزها والمنخفض ومعالجتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامية آيت أمبارك: مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> أمال بعبوش: ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية - ولاية الوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2021/2020، ص 104.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 104.

ولتحديد حجم الطلب على كل منتج، يتم قسمة قيمة مبيعات كل منتج على المبيعات الكلية للمنتجات.<sup>1</sup>

- **التحليل حسب رجال البيع:** عند تحديد أداء رجال البيع بين الضعيف والمرضي والتميز، يمكن اتخاذ قرارات سليمة ودقيقة فيما يتعلق بتحفيز رجال البيع وتوجيههم.

- **التحليل حسب نقاط البيع:** يجب متابعة مستوى المبيعات لكل نقطة بيعية، وذلك لتعزيز النقاط التي تحقق ارتفاعا في المبيعات، ودراسة ومعالجة الأسباب التي أدت إلى عدم تمكن النقاط الأخرى من رفع حجم مبيعاتها، كما يجب مقارنة حجم المبيعات الفعلي لكل نقطة بيعية بالحجم المستهدف.

- **تحليل كلفة المبيعات:** تقوم إدارة المبيعات بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والتي تتضمن المبيعات المستهدفة، وكذلك النفقات المطلوبة للوصول إلى الأرقام البيعية المستهدفة، ويعد ارتفاع التكاليف الفعلية عن المخططة لمبيعات الإقليم أو المنطقة أو المنتج كإشارة لإدارة المبيعات لضرورة القيام بتحليلات إضافية لمعرفة أسباب تجاوز الكلفة للمستويات المقررة.<sup>2</sup>

- **التحليل حسب العملاء:** حيث يتم تحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء أو الوسطاء خلال فترة زمنية معينة، وذلك للحصول على مؤشرات تمكن إدارة التسويق من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء، وتقدير الجهد المطلوب والمبذول في كل مجموعة، وتحديد العملاء المرشحين، وأهم النسب المساعدة لهذا التحليل حساب معدل تطور الزبائن عن طريق قسمة عدد العملاء الجدد على إجمالي عدد العملاء.<sup>3</sup>

**2. الحصص السوقية:** تعد مبيعات المؤسسة من وسائل التقييم الجيد ولكن داخليا فقط، حيث يمكن مقارنتها بالأهداف المخطط لها، ونجاح المؤسسة في رفع مبيعاتها لا يعني بالضرورة الرفع من

<sup>1</sup> عفاف خويلد: محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص95.

<sup>2</sup> أمال بعبوش: مرجع سابق، ص104.

<sup>3</sup> عفاف خويلد: مرجع سابق، ص96/95.

حصتها السوقية، فقد تزداد مبيعات المؤسسة ولكن بنسبة أقل من نسبة ارتفاع مبيعات المنافسين، فتتجه حصتها السوقية للانخفاض.

تعتبر الحصة السوقية أحد أفضل المؤشرات للحكم على القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي تعبر عن نصيبها من مبيعات سوقها، لذا تسعى المؤسسات دائماً وباستمرار إلى الرفع من حصتها السوقية أو المحافظة عليها على الأقل، معتمدة في ذلك على أساليب متنوعة وفعالة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، والحفاظ عليهم، ومحاولة جذب زبائن جدد، حتى تتفوق على المؤسسات المنافسة، وتبسط سيطرتها على السوق.

وتعرف الحصة السوقية على أنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسوماً على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة ومن مختلف العلامات، كما تعرف على أنها النسبة بين حصة المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو سوق المنافس الأحسن أداءاً.<sup>1</sup>

وأشار كوتلر (2006) إلى أن الحصة السوقية مقياس مهم من مقاييس الأداء الجيد، حيث تساعد على التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في السوق، فالمبيعات لا تظهر مستوى أداء المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، لذا تحتاج المؤسسات إلى متابعة حصتها السوقية.<sup>2</sup>

يمكن معرفة نواحي الضعف أو القوة في مركز المؤسسة وأدائها في السوق مقارنة بالمنافسين عن طريق تحليل الحصة السوقية للمنتج، وتظهر أهمية إعداد هذا التحليل من خلال ناحيتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

- **الناحية الأولى:** أنه يظهر إذا كان التغيير في مبيعات المؤسسة يرجع إلى عوامل خارجية يصعب التحكم فيها أم إلى عوامل تتعلق بعدم فاعلية البرنامج التسويقي المطبق، فإذا كان الانخفاض في المبيعات لم يؤثر على مركز المؤسسة في السوق، فهذا يعني أنه راجع إلى عوامل بيئية أثرت على مبيعات الصناعة ككل وبشكل عام.

<sup>1</sup> سامية آيت أمبارك: مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص52.

<sup>3</sup> نصر الدين بن اعمارة: مرجع سابق، ص95.

- **الناحية الثانية:** أن تحليل السوق يقوم على أساس المقارنة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الأخرى التي تنتمي إلى نفس الصناعة، وعلى هذا، إن لم تستطع المؤسسة الحفاظ على مركزها في السوق فهذا يعني أن هناك أخطاء من طرفها، إما في تحديد البرنامج التسويقي المناسب، أو طريقة التطبيق الأمثل لهذا البرنامج.

ولتحليل الحصة السوقية، ينبغي أولاً اختيار المقاييس المستخدمة، وحسب كوتلر، توجد ثلاثة مقاييس رئيسية، تتمثل في:<sup>1</sup>

- **تحليل السوق الإجمالية:** وتقاس عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع الذي تعمل فيه خلال نفس الفترة، ويمكن حسابها بالقيمة أو بالوحدات، ففي مجال السلع كبيرة الحجم كالسيارات مثلاً، عادة ما يستخدم عدد الوحدات كمؤشر لحجم المبيعات، في حين تستخدم القيمة كمؤشر في المنتجات صغيرة الحجم كالمواد الاستهلاكية.

- **تحليل السوق المخدم:** أي حصة المؤسسة من السوق المخدم، ويتم ذلك بمقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في نفس القطاع السوقي المخدم (المستهدف) خلال فترة زمنية معينة، ويتكون القطاع السوقي المخدم من جميع المشتريين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات، وعادة ما تكون حصة المؤسسة من السوق المخدم أكبر من حصتها من السوق الإجمالية، فالمؤسسات تسعى أولاً لتحقيق نصيب أكبر في السوق المستهدف، ويمكنها لاحقاً إضافة خطوط إنتاج جديدة أو مناطق سوقية أخرى، لكي تزيد نصيبها من السوق الإجمالي.

- **تحليل حصة السوق النسبية:** وتقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في القطاع، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

وتعتبر البيانات اللازمة لحساب الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة من أسهل البيانات التي يمكن الحصول عليها نظراً لتوفر الإحصاءات الحكومية، المجالات المتخصصة ومختلف المنشورات من مصادر مختلفة...، بينما بيانات المقاييس الأخرى يصعب الحصول عليها لأنها قد تكون سرية.

<sup>1</sup> عفاف خويلد: مرجع سابق، ص 98.

ويمكن الحكم على الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال مقارنة حصتها السوقية مع نصيبها من الاستثمارات، وتحسب عن طريق قسمة استثمارات المؤسسة (إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة بالقيمة الحالية وليس الدفترية) على استثمارات القطاع الذي تنشط فيه (إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة للمؤسسات الناشطة في نفس الصناعة)<sup>1</sup>، فإذا كانت النتيجة أكبر من (1) نقول أن الأداء التسويقي للمؤسسة أفضل من مثيلاتها في الصناعة، والعكس صحيح.

ويتم الحكم على كفاءة تكاليف التسويق من خلال مقارنة الحصة السوقية مع نصيب المؤسسة من إجمالي تكاليف التسويق في الصناعة، ويحسب بقسمة تكاليف التسويق في المؤسسة على إجمالي تكاليف التسويق في الصناعة<sup>2</sup>، فإذا كانت النتيجة أقل من (1) فهذا يعني أن المؤسسة أكثر كفاءة من مثيلاتها في الصناعة من حيث تكاليف التسويق، والعكس صحيح.

وتتأثر الحصة السوقية ببعض العوامل، يمكن إيضاحها في ما يلي:<sup>3</sup>

- نسبة التوغل: وهي نسبة المشتريين لفترة زمنية محددة وفقا للعدد الإجمالي.
  - درجة الاستجابة: وتقاس عن طريق متوسط المشتريات مقارنة بحجم المشتريات من منتجات المنافسين.
  - درجة الولاء: ويحدد عن طريق النسبة المئوية لإجمالي مشتريات صنف معين من المنتج المحقق من قبل الزبون.
  - معامل تطابق السعر: والذي يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.
- وجداء هذه العوامل يوضح قيمة الحصة السوقية، والتي تحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{قيمة الحصة السوقية} = \text{نسبة التوغل} * \text{درجة الاستجابة} * \text{درجة الولاء} * \text{معامل تطابق السعر}$$

<sup>1</sup> سامية آيت أمبارك: مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 53.

<sup>3</sup> سارة سديري: مرجع سابق، ص 176.



الجدول رقم (01): قياس الحصة السوقية

المؤشر	طريقة حسابه
الحصة السوقية الإجمالية/الكلية	الحصة السوقية الإجمالية = (مبيعات المؤسسة لفترة زمنية محددة/مجموع مبيعات القطاع الذي تنشط فيه لنفس الفترة)*100
حصة السوق المغطى/المخدوم	حصة السوق المخدوم = (مبيعات المؤسسة الموجه للسوق المخدوم لفترة زمنية محددة / مبيعات السوق المخدوم لنفس الفترة)*100
الحصة السوقية النسبية	الحصة السوقية النسبية = (مبيعات المؤسسة لفترة زمنية محددة/مبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في القطاع لنفس الفترة)*100
الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد	الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد = (مبيعات المؤسسة لفترة زمنية محددة/مبيعات المؤسسة القائدة في القطاع لنفس الفترة)*100
الحصة السوقية بالنسبة للاستثمارات	الحصة السوقية بالإعتماد على الاستثمارات = إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة للمؤسسة بالقيمة الحالية وليس الدفترية/إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة للمؤسسات الناشطة في نفس الصناعة
الحصة السوقية بالنسبة لتكاليف التسويق	الحصة السوقية بالنسبة لتكاليف التسويق = تكاليف التسويق في المؤسسة لفترة زمنية محددة/إجمالي تكاليف التسويق في الصناعة لنفس الفترة
الحصة السوقية المقدرة بالوحدات	الحصة السوقية المقدرة بالوحدات = (عدد الوحدات التي تنتجها المؤسسة/إجمالي الوحدات المنتجة خلال نفس الفترة)*100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مراجع مختلفة

**3. الربحية:** تسعى المؤسسات ومنذ نشأتها إلى تعظيم حصتها السوقية، ولكن الحصة السوقية الكبيرة لا تعني بالضرورة ارتفاع الأرباح فقد يتم توسيعها على حساب انخفاض شديد في الأسعار أو ارتفاع كبير في التكاليف، بينما يمكن أن تعظم المؤسسة أرباحها حتى وإن كانت

حصتها السوقية منخفضة، فقد تركز المؤسسة على الزبائن المرشحين ذوي المعدلات المرتفعة في الشراء وتكرار الشراء، وتستبعد الزبائن غير المرشحين.

إن الإفراط في التركيز على الحصة السوقية كمقياس للأداء التسويقي يمكن أن يكون مشكلة لأنه لا يوجد ارتباط شامل بين الحصة السوقية والربحية طويلة الأجل.<sup>1</sup>

ونظراً لهذا تسعى العديد من المؤسسات الناجحة إلى تدعيم المقاييس السابقة، بمقياس الربحية لأنه يعكس ومصدقية أكبر نجاح أو فشل أدائها التسويقي، وتعد أفضل طريقة لتحقيق الربحية هي إيجاد نوع من التوازن بين مصلحة العميل من خلال إشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين ومصلحة المؤسسة الخاصة، وبدون أن يضر ذلك بالبيئة أو المجتمع.

وتعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، وهي تعبر عن نسبة الأرباح المحققة في مختلف الأنشطة التسويقية، حيث يمكن حساب ربحية المنتجات أو الخدمات، ربحية مناطق البيع، ربحية منافذ التوزيع... إلخ.<sup>2</sup>

توجد العديد من مقاييس الربحية، كهامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، العائد على الاستثمار، هامش الربح الصافي، والعائد على حق الملكية.

ويمكن أن تتحقق الربحية من خلال عاملين هما:<sup>3</sup>

- مدى جاذبية الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة.
- تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

<sup>1</sup> Patrick William Herde: **Marketing Performance Measurement) overview of approaches and practices for high technology firms)**, Getulio Vargas Foundation São Paulo School of Business Administration, São Paulo, 2004, P43.

<sup>2</sup> سامية آيت أمبارك: مرجع سابق، ص51/50.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص51.

يرتفع معدل هامش الربح كلما ارتفعت نتيجة الاستغلال، أي كلما زاد نمو المبيعات، ويتم حسابه وفق المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال (الربح)} / \text{رقم الأعمال}$$

تعتبر الربحية من المؤشرات المالية التي اعتمدت عليها المؤسسات، لقياس أدائها بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص، فهي تعبر عن العلاقة بين الأرباح التي تم تحقيقها والمبيعات والاستثمارات المتسببة في تحقيق تلك الأرباح، لذا تعتبر مقياساً للنتائج النهائية للمؤسسة، ومعياراً لمدى تحقيق الأهداف، وتعرف الربحية على أنها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والترشيد السليم للسياسات الاستثمارية والتمويلية، والقدرة على تسديد الديون والرفع من قيمة الأسهم، فهي معزز للاستمرارية ومعظم للقيمة ومقياس مهم وهدف رئيسي لكل مؤسسة تسعى للربح.<sup>2</sup>

ويتم قياس الربحية من خلال مجموعة من النسب المختلفة، حيث تمكن المؤسسة من تقييم أرباحها فيما يتعلق بمستوى معين من المبيعات أو من الأصول أو الاستثمارات، ويعد معدل هامش الربح والعائد على الاستثمار، من أكثر النسب استعمالاً في قياس الأداء التسويقي، ويتم حسابها وفق مايلي:<sup>3</sup>

- هامش الربح: يعكس قدرة الوحدة النقدية من المبيعات في تحقيق الربح، وقدرة المؤسسة في تقديم منتجات بأسعار أعلى أو بتكاليف أقل، ويقاس وفق نسبتين كالتالي:
- إجمالي الربح من صافي المبيعات: ويعبر عن هامش الربح الإجمالي، وهو يقيس النسبة المئوية لكل وحدة نقدية متبقية من المبيعات بعد أن تدفع المؤسسة مقابل سلعتها، ويحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{إجمالي الربح من صافي المبيعات} = (\text{صافي قيمة المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}) / \text{صافي المبيعات}$$

<sup>1</sup> محمد بن مهريس: مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> سارة سديري: مرجع سابق، ص 170.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 171/172.

- صافي الربح من صافي قيمة المبيعات: نسبة تساعد على توفير تقييم مبدئي حول صافي الربح الخاص بالاستثمار، ويحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{صافي الربح من المبيعات} = \text{قيمة الأرباح بعد فرض الضرائب/صافي المبيعات}$$

- العائد على الإستثمار (ROI): ويسمى كذلك معدل العائد على الموجودات أو معدل العائد على الأصول، وهو يقيس قدرة الوحدات النقدية المستثمرة في أصول المؤسسة على توليد الأرباح، أو إضافة منتجات جديدة للخطوط الإنتاجية، ويحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح بعد الضريبة/إجمالي الموجودات} = \text{صافي الدخل/إجمالي الأصول}$$

تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، وهناك مجموعة من النسب والمعدلات المالية تعبر عن مؤشر الربحية مثل هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، وهي تتمثل في كيفية إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية فضلا عن فاعليتها في التنبؤ بقدرة المؤسسة على الإيفاء بديونها وأدائها في الأجل الطويل وفي كيفية تحقيق الربح وتعظيم قيمة المؤسسة وتعظيم قيمة أسهمها.

وعرفت الربحية على أنها المكافآت التي يحصل عليها مقابل التخلي عن منفعة أو إشباع مؤقت في الوقت الحالي على أمل الحصول على منفعة أو إشباع في المستقبل.<sup>1</sup>

هناك فرق بين الربح والربحية، فالربح يقيس الفرق بين الإيرادات والتكاليف، والربحية تقيس الفرق بين مردودية رأس المال وتكلفته، والتي تساوي سعر الفائدة الحقيقي، فالربح يعبر عن المحصلة النهائية للجهود المبذولة في مختلف العمليات (شراء، بيع، إنتاج، تحصيل) والتي بمقدور المؤسسة القيام بها، بينما الربحية فهي تعبر عن العائد على الأموال المستثمرة والذي يمثل حاصل مقارنة الربح (النتائج المحققة أو الفوائض المحققة من الإيرادات عن تغطية المصروفات) بالأموال المستثمرة، فالربح لا يعتبر مؤشرا للنجاح بالنسبة للمؤسسة حتى لو كان كبيرا إذا كانت الأموال المستثمرة لتحقيق هذا الربح كبيرة، وفي الحقيقة فإن زيادة الربحية تعني بالضرورة زيادة الربح، أو التخفيض في التكاليف، وإذا كان

<sup>1</sup> أمينة ساهل: مرجع سابق، ص 104.

التقليص في التكاليف يبنى أساسا على التحكم فيها بالضغط عليها لترشيد استخدام الوسائل المتاحة، فإن زيادة الربح تبني على زيادة المبيعات (رقم الأعمال)، أي أن الربحية تجسد فعليا النتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة (الملاك، المساهمون، المقرضون، الموردون، العمال، الزبائن....)، وهذا ما يجعل مفهومها أكثر نسبية، يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى لتحقيقها لكل طرف من هؤلاء الأطراف، ويمكن التعبير عن الربحية بالعلاقة التالية:

الربحية خلال فترة معينة = (النتائج المحققة خلال تلك الفترة/الوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال نفس الفترة)\*100

يمكن أن تقسم الربحية إلى:<sup>1</sup>

- **الربحية الاقتصادية (الإجمالية):** تعبر عن العلاقة بين النتيجة الاقتصادية (الفائض الإجمالي للاستغلال) التي تحقّقها المؤسسة خلال فترة معينة، ورأس المال الاقتصادي (مجموع رؤوس الأموال المستثمرة) المستخدم خلال نفس الفترة للحصول على هذه النتيجة.

الربحية الاقتصادية = (النتيجة الاقتصادية/رأس المال الاقتصادي) = (الفائض الإجمالي للاستغلال/مجموع رؤوس الأموال المستثمرة)

- **الربحية المالية:** تعبر عن العلاقة بين النتيجة السنوية الصافية المحققة خلال سنة معينة، ورأس المال الممتلك للمؤسسة والذي استعملته لنفس السنة، ويعبر عنها كالتالي:

الربحية المالية = (النتيجة السنوية الصافية/رأس المال الممتلك)

- **ربحية الأصول المتداولة:** تعبر عن العلاقة بين النتيجة السنوية الصافية المحققة خلال سنة معينة، ورأس المال المستخدم للحصول على الأصول المتداولة والتي استعملت لتحقيق هذه النتيجة خلال نفس السنة، ويعبر عنها كالتالي:

ربحية الأصول المتداولة = (النتيجة السنوية الصافية/مجموع الأصول المتداولة)

<sup>1</sup> خالص صافي صالح: من أجل رقابة تسيير ذو فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة العليا، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2000، ص148-150.

تهدف الرقابة على الربحية إلى تحديد أي الأنشطة والمواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات تحقق أرباحاً، وأي منها ذات مردود سلبي، ويتم ذلك عن طريق تحليل الربحية ومعرفة التكاليف التي تكون على ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

✓ **التكاليف المباشرة:** تكاليف يتم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي كعمولة المبيعات، ونفقات الإعلان لمنتج واحد، رواتب رجال البيع... إلخ

✓ **التكاليف المشتركة التي يمكن تحديدها:** تكاليف غير مباشرة، محددة بشكل معقول، اعتماداً على مدى الاستفادة منها، كإيجار موقع الإدارة.

✓ **التكاليف المشتركة التي لا يمكن تحديدها:** تكاليف خاصة بعملية التسويق بشكل عام، والتي يمكن تحديد نسبتها إلى المنتجات بشكل متساو أو نسبي، كالضرائب، والفوائد وغيرها من التكاليف المضافة.

### ثانياً: المؤشرات غير المالية للأداء التسويقي

تهدف المؤشرات غير المالية للأداء التسويقي إلى قياس تأثير الأنشطة التسويقية على سلوك العميل، وتجربة العميل، والوعي بالعلامة التجارية، وغيرها من العوامل التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل.

#### 1. الوعي بالعلامة التجارية

يشير إلى مدى معرفة الجمهور المستهدف بالعلامة التجارية، وقدرته على تمييزها من بين العلامات التجارية الأخرى في السوق، وهو يعكس القوة التنافسية للمؤسسة فكلما زاد الوعي بالعلامة التجارية، زادت احتمالية اختيارها من قبل العملاء.

<sup>1</sup> أحلام منصور: مرجع سابق، ص 60.

## 2. المكانة الذهنية الحالية للمؤسسة

يقصد بها معرفة الكيفية التي يدرك بها العميل المؤسسة مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>، فهي تشير إلى كيفية إدراك الجمهور المستهدف للعلامة التجارية في أذهانهم، أي أنها تتعلق بالمشاعر، والتصورات، والتجارب التي يربطها الناس بالعلامة التجارية، والتي تؤثر في قرارات الشراء وولاء العملاء.

## 3. رضا العملاء

هو تقييم العملاء لجودة المنتج أو الخدمة ما بعد الشراء، وذلك انطلاقاً من توقعاتهم قبل الشراء<sup>2</sup>، أي أنه يعبر عن المدى الذي يشعر فيه العملاء بالرضا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتكمن أهميته في أنه يرتبط بشكل مباشر بولاء العملاء، مما يساهم في زيادة المبيعات ويقلل من معدل استبدال العملاء.

## 4. ولاء العملاء

يعبر عن قدرة المؤسسة على الحفاظ على العملاء الحاليين وتشجيعهم على العودة والشراء بشكل متكرر، وتكمن أهميته في أنه يقلل من تكلفة اكتساب عميل جديد ويزيد من أرباح المؤسسة على المدى الطويل.

## 5. تفاعل العملاء مع الحملات التسويقية

يقيس مستوى التفاعل الذي يظهره العملاء مع الحملات التسويقية سواء على الإنترنت أو من خلال وسائل الإعلام الأخرى، ويدل التفاعل المرتفع على اهتمام العملاء بالرسالة التسويقية وفعاليتها، مما يساهم في رفع معدلات المشاركة والمبيعات.

<sup>1</sup> حياة رزقي: مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> محمد بن مهريس: مرجع سابق، ص 51.

## 6. جودة تجربة العملاء

تجربة العملاء الجيدة تؤدي إلى رضا العملاء وولائهم، وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة احتمالية التوصية بها، وتشمل تجربة العملاء تقييم العميل لجميع التفاعلات التي يمر بها مع العلامة التجارية، بدءاً من مرحلة البحث والشراء وحتى الخدمة بعد البيع.

ثالثاً: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي و دوافع تحسينه

## 1. المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي

تواجه الأداء التسويقي مجموعة من المعوقات والمشاكل نوجزها في ما يلي:

- الطاقم القائم على التسويق غير كفؤ، فبعض المؤسسات تقوم بتوظيف الأفراد في قسم التسويق بشكل عشوائي غير مدروس، كما أنها لا تخضعهم لدورات تدريبية تؤهلهم ليكونوا أكثر خبرة وفائدة.
- تحديد أهداف تسويقية خاطئة، فلكي ينجح الأداء التسويقي، يجب أن يكون تحديد الأهداف مدروساً من البداية وبشكل واضح ودقيق وواقعي.
- جمهور مستهدف غير محدد بدقة، فعدم تحديد الجمهور المستهدف ودراسته بشكل جيد، يؤدي إلى ضياع وهدر الموارد التسويقية وارتفاع التكاليف بدون فائدة ترجى.
- اعتماد طرق غير فعالة وأساليب تسويقية خاطئة للوصول للجمهور المستهدف.
- قلة المواد المتاحة وانخفاض جودتها وعدم تحديدها بدقة يؤدي إلى ضياعها، وإلى الحصول على مخرجات أقل بكثير من المتوقع.
- صعوبة مواكبة التطورات والاتجاهات الحديثة في مجال التسويق.
- اعتماد مؤشرات قياس لا تناسب المؤسسة ولا تحدد إن كانت تمكنت من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أم لا.
- عدم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية في حال حدوث أي انحرافات.



بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- غياب المؤشرات والنسب المرجعية، ويعود ذلك لاختلاف الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في المؤسسات من نفس القطاع وخارجه.
- صعوبة إيجاد علاقات سببية بين العمليات التسويقية التي تم تطبيقها والنتائج التي تم الحصول عليها.
- افتقار الكثير من المؤسسات إلى وجود نظام معلومات شامل ومتكامل، مما يؤدي إلى الفوضى واتخاذ القرارات العشوائية.
- تدني مستوى دخل الجمهور المستهدف، يؤدي إلى ضعف القدرة على الاستهلاك، أو اضطراب المؤسسات إلى تخفيض الأسعار مما يعيق قدرتها على تحمل تكاليف التسويق المرتفعة.
- صعوبة تحديد مطالب السوق ورغبات المستهلكين بسبب ارتفاع تكاليف البحوث التسويقية التي تفوق مقدرة بعض المؤسسات.
- مشاكل البنية التحتية، فبعض البلدان تفتقد لأساسيات البنية التحتية مما يعيق الاتصال للجمهور المستهدف.

### 1. دوافع تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

تلجأ المؤسسات لتحسين أدائها باستمرار سواء كان الأداء الفعلي لها أقل أو مساوياً للأداء المخطط، وقد يكون التحسين على المستوى الجزئي، لقسم أو أقسام معينة من المؤسسة أو أن التحسين يكون بصورة كلية لجميع الأقسام، وهذا حتى تتكيف المؤسسة مع التغيرات الطارئة على محيطها فتضمن بذلك بقاءها واستمرارها.

وتمر عملية تحسين الأداء بخطوتين أساسيتين هما:<sup>2</sup>

- تحليل الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الفجوة في الأداء، وذلك بمقارنة الأداء المرغوب مع الأداء الفعلي وبالتالي تحديد المشاكل والنقائص.

<sup>1</sup> أمينة ساهل: مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2018، ص 68.

- البحث عن جذور المسببات: أي تتبع أسباب حدوث الفجوة في الأداء، وجمع المعلومات عنها قبل اختيار وسيلة المعالجة.
- ويمكن تعداد بعض الأسباب التي تدفع المؤسسات لتحسين أدائها التسويقي في مايلي:<sup>1</sup>
- التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة: فالمؤسسات ليست بمنأى عن التغيرات التي تطرأ على محيطها والتي تفرض عليها ضرورة تحسين أدائها التسويقي حتى تتمكن من التكيف ومن ثم البقاء والاستمرار.
- الاهتمام المتزايد بالجودة: حيث تعتبر الجودة من أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تحسين أدائها، ويعد التحسين المستمر أهم مبادئ استراتيجية الجودة الشاملة، فهو يضمن للمؤسسة استمرار تواصلها مع بيئتها وذلك بالاعتماد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لتحقيق جودة عالية وضمن أقصى إشباع لعملائها.
- اشتداد المنافسة واحتدامها: فكل مؤسسة تواجه منافسة شديدة من مثيلاتها في نفس الصناعة، وكلما كثر عدد المؤسسات الناشطة في نفس السوق اشتدت المنافسة على أخذ النصيب الأكبر وزيادة الحصة السوقية والتي لا يمكن أن تكون إلا بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد، الأمر الذي يستدعي التحسين المستمر في الأداء التسويقي لضمان ولاء العملاء وعدم خسارتهم لصالح المؤسسات المنافسة.
- الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية: أصبح تبني المسؤولية الاجتماعية والالتزام بحماية البيئة، بمثابة الضوء الأخضر الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار في نشاطها، فوعي المؤسسة واهتمامها بحماية مصالح المجتمع وضمان حقوق الأجيال القادمة في الحفاظ على البيئة يدفعها لتحسين أدائها باستمرار حتى تساهم في رفاهية المجتمع والحفاظ على الموارد المتاحة.
- الحفاظ على المكانة التنافسية وتعزيزها: تحت مبدأ من يتوقف يتقدم عليه الآخرون، تطمح المؤسسات الناجحة دائما إلى تعزيز مكانتها التنافسية ولا تكون راضية تماما على أدائها الحالي وإن كانت متفوقة على منافسيها، فتسعى لتحسينه دائما حتى تؤكد أحييتها وقدرتها على

<sup>1</sup> صونية كيلاني: مرجع سابق، ص 103/102.

التفوق على المنافسين وباستمرار، لأنها تؤمن بأن التحسين المستمر سيصل بها لوضع أفضل مما هي عليه الآن.

#### رابعاً: مداخل تحسين الأداء التسويقي

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>1</sup> وتوجد عدة مداخل يمكن أن تتخذها المؤسسة لتحسين أدائها التسويقي، نذكر منها:

##### 1. مدخل التوجه نحو العميل

حيث يتم اعتبار العميل المحور الأساسي لأنشطة المؤسسة في المستقبل، ويتم ذلك من خلال الإهتمام به بالاستماع له والاستجابة لمطالبه وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له<sup>2</sup>، فالميزة التنافسية تحدث فقط عندما تتفوق المؤسسة في تقديم المزايا التي يهتم بها العملاء<sup>3</sup>. وبشكل أبسط، لكي تتفوق المؤسسات، يجب عليها بناء قاعدة عملاء قوية، الأمر الذي لا يتأتى إلا بإضافة القيمة وتقديم المزايا التي يهتم بها العملاء فعلاً.

##### 2. مدخل إدارة الجودة الشاملة

حيث يتم التركيز حسب هذا المدخل على الجودة، إذ تتخذها المؤسسة كمحور أساسي لأنشطتها وكهدف تسعى لتحقيقه في أهدافها المستقبلية<sup>4</sup>. والجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع الأداء المتوقع والمرجو لهذا المنتج أو الخدمة، فإذا ما توافقت الأداء الفعلي مع المتوقع تحقق مضمون الجودة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صونية كيلاني: مرجع سابق، ص102.

<sup>2</sup> عبد القادر معزوز، مرجع سابق، ص41.

<sup>3</sup> Patrick William Herde: **OP.CIT**, P72.

<sup>4</sup> أمال بعبوش: مرجع سابق، ص96.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص149.

ويعرف الطائي والجناي إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل معاصر يعتمد ثقافة تنظيمية جديدة فضلا عن المشاركة الجماعية من خلال فريق العمل، كما أنه يسعى لتحقيق رضا العميل، وهو يركز على العمل بشكل صحيح من أول خطوة.<sup>1</sup>

### 3. مدخل التحسين المستمر

التحسين المستمر هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر، فالتحديد ضمان للبقاء والاستمرار، ويمكن أن يتخذ هذا المدخل ثلاث أشكال، مدخل دورة (P.D.C.A) لدومينغ وثلاثية جوران وطريقة كايزن.

وتتمثل خطواته الأساسية في:<sup>2</sup>

- تعريف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
- تحديد وتحليل العملية أو الوظيفة المراد تحسينها.
- توثيق ما تم تحليله.
- قياس الأداء الحالي.
- فهم العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الحالي.
- تطوير وطرح البدائل للاختيار الأفضل.
- تقييم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
- الإلتزام بتطبيق مدخل التحسين المستمر.

### 4. مدخل القياس المقارن لأفضل أداء (القياس المرجعي)

يقوم هذا المدخل على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى متفوقة من أجل الاستفادة منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، وذلك عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجناي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014، ص226.

<sup>2</sup> صونية كيلاني: مرجع سابق، ص105.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص50.

المؤسسات التي تعتمد هذا المدخل تحقق غرضين رئيسيين، معرفة المستوى التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة المتميزة في السوق، وكذلك اقتباس الأفكار الناجحة والتعلم من هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

فالمؤسسة هنا تسعى للتعرف على الكيفية التي حققت بها المؤسسات المنافسة تفوقها، وذلك بمقارنة أدائها مع أداء هذه المؤسسات، واكتشاف الاختلافات وتحديد الأفكار الناجحة ومحاولة تطبيقها لتحقيق نتائج أفضل.

### 5. مدخل إعادة الهندسة

يعتبر هذا المدخل مفهوما إداريا حديثا، يشكل قوة دافعة للمؤسسات لتحسين أدائها، ويعرف على أنه البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس العمل على اصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تحسينات عليه، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة وإلغائها والعمل بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتلبية وتحقيق رغبات الزبائن<sup>2</sup>، وعرف أيضا على أنه عملية إعادة التصميم الشاملة للعملية بغرض الحصول على تسهيلات جديدة، منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، أو توقعات العميل الجديدة، حيث يتم تطوير العمليات وفق أسس معينة وبشكل مستمر<sup>3</sup>، ويمكن تعريفه كذلك على أنه إجراءات أساسية وجذرية للعمليات التشغيلية لتحقيق مكاسب هائلة ومذهلة في الأداء.

يحتوي هذا التعريف على أربع كلمات رئيسية، هي:<sup>4</sup>

- **الأساسية:** أي البدء في تحديد ما تحتاجه المؤسسة بالضبط، وذلك من خلال البحث في الافتراضات الضمنية التي تكمن وراء الطريقة التي تدار بها الأنشطة، أي النظر في المبادئ الراسخة والتحقق من كونها قديمة، أو خاطئة، أو غير مناسبة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> عبد القادر معروز: مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي: مرجع سابق، ص 215.

<sup>4</sup> Michael Hammer, james champy: **Le Reengineering**, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, DUNOD ,Paris, 1993,p41-44.

- جذرية: أي معالجة الأمر من الجذور، وليس إجراء تغييرات سطحية أو العتب بما هو موجود فعلا، بل يجب إزالة الأشياء القديمة وإهمال كافة الهياكل والإجراءات القائمة لابتكار طرق جديدة تماما في إنجاز الأعمال، وإعادة الهندسة تهدف إلى إعادة اختراع إنجاز الأعمال وليس تحسينها أو تعزيزها أو تعديلها.
- مذهلة: أي أن إعادة الهندسة لا تهدف إلى تحقيق تحسينات هامشية أو إضافية ولكن لإحداث قفزة هائلة في الأداء، لذا الضروري هدم القديم والبناء من جديد بدلا من ذلك.
- العملية التشغيلية: هي المصطلح الأكثر أهمية في إعادة الهندسة، يمكن تعريفها على أنها سلسلة من الأنشطة التي تستعمل مُدخلًا واحدًا إلى عدة مدخلات من أجل الحصول على نتيجة (مخرجات) تمثل قيمة للعميل، فالمؤسسات الحديثة تركز على المهام الفردية لما لها من أهمية بالغة في إنجاز الأعمال، متأثرة بفكرة آدم سميث بتقسيم العمل وتبسيط المهام. يمكن تصنيف إعادة الهندسة الى ثلاث فئات:<sup>1</sup>
- الفئة الأولى: هي فئة المؤسسات ذات الوضع الخطير، فهم يعانون من صعوبات شديدة وليس لديهم خيار، لأن تكاليفهم أعلى عدة مرات من منافسيهم وبدأ عملاؤهم يشكون من ذلك.
- الفئة الثانية: فئة المؤسسات ذات الحالة العادية، لديهم نتائج مرضية في الوقت الحالي، ولكنهم يتوقعون ويتنبؤون بظهور مشاكل مستقبلية كخطر دخول منافسين جدد، أو تطور احتياجات العملاء، أو حدوث تحول في البيئة... فالمؤسسات في هذا الوضع لديهم الوقت للقيام بإعادة هندسة أعمالهم.
- الفئة الثالثة: هي مؤسسات لا تحتاج لإعادة الهندسة، فهم في أفضل حالاتهم، ولا خطر يهددهم حاليا ولا مستقبلا، لكنهم يعتمدونها باعتبارها فرصة لتعزيز ريادتهم في المنافسة، وتحسين أدائهم، فيسعون لرفع المستوى أعلى بكثير وأبعد أكثر عن المنافسين، فيتخلون طوعا عن ممارساتهم القديمة لأنهم يسعون لتحقيق الأفضل دائما.

<sup>1</sup> Michael Hammer, james champy: **OP.CIT**, p43/44.

## 6. مدخل التوقيت المناسب (J.I.T)

هو اختصار لعبارة (Just in time)، استعمل أول مرة في اليابان من طرف تويوتا (Toyota) لصناعة السيارات في نهاية الخمسينات، وعُرِّف على أنه مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر، وتحقيق الإنتاج بتكلفة أقل والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين<sup>1</sup>، فهذا المدخل يهدف إلى تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف لتوفير المنتجات في الوقت المناسب ويتم ذلك عن طريق تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الأوقات اللازمة للتصنيع والتسليم.

<sup>1</sup> عبد القادر معروز: مرجع سابق، ص42.

## المبحث الثالث: تأثير القدرات التسويقية الرقمية على تحسين الأداء التسويقي

يعد فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات مجالاً خصباً للبحث، حيث تسعى جميع المؤسسات لتحسين أدائها الكلي والتسويقي، وبالشكل الذي يضمن لها التفوق، لذا ظهرت العديد من النماذج والرؤى والنظريات التي تساعد المؤسسة على فهم وتحديد وخلق مصادر للميزة التنافسية المستدامة لديها.

نتطرق في هذا المبحث إلى تأثير القدرات التسويقية الرقمية على تحسين الأداء التسويقي وذلك من خلال عرض المقاربات النظرية ثم الأبعاد المعتمدة في الدراسة وعلاقتها بالأداء التسويقي.

### المطلب الأول: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي وفق المقاربة المرتكزة على الموارد (Resource-Based View RBV)

#### أولاً: ما قبل نظرية الموارد

منذ الستينيات، تم اعتماد إطار تنظيمي واحد، يتمثل في أن المؤسسات تحصل على مزايا تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل نقاط القوة الداخلية لديها، لتستجيب للفرص البيئية، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية، حيث ركزت معظم الأبحاث حول مصادر الميزة التنافسية المستدامة إما على عزل الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، أو وصف نقاط القوة والضعف لديها، أو تحليل كيفية تحقيق الأهداف، وقد حظيت التحليلات الخارجية للفرص والتهديدات بالاهتمام الأكبر (نموذج القوى الخمس لبورتر 1980)، في حين لم يكن هناك تركيز حقيقي على السمات المميزة للمؤسسات وتأثيرها على الوضع التنافسي.

#### الافتراضات المعتمدة

يمكن فهم تأثير بيئة المؤسسة على الأداء، عن طريق عرض الافتراضات المعتمدة، حيث قامت هذه

النماذج البيئية للميزة التنافسية على افتراضين أساسيين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jay Barney: **Firm resources and competitive advantage**, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp 99-120, 1991, p100.



- المؤسسات داخل الصناعة متطابقة من حيث الموارد ذات الصلة الاستراتيجية التي تسيطر عليها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبعها.
- في حالة تطور عدم تجانس الموارد في صناعة أو مجموعة ما، فإن عدم التجانس هذا سيكون قصير الأجل للغاية، لأن الموارد التي تستخدمها المؤسسات لتنفيذ استراتيجياتها شديدة الحركة والتنقل (امكانية الشراء والبيع في أسواق عوامل الإنتاج)

### ثانياً: المقاربة المرتكزة على الموارد (Resource-Based View RBV)

إن المؤسسات التي تشترك في نفس الموارد، يمكنها تطوير وتنفيذ نفس الاستراتيجيات، وبالتالي تحقيق نفس مستوى الأداء، وهو ما يدحض امكانية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالإعتماد على هذه الافتراضات، لذا جاءت نظرية الموارد لدحض فرضية تجانس موارد المؤسسات وتوزيعها بالتساوي بينهم وضعف أو عدم تأثيرها على أدائها ووضعها التنافسي، وبالتالي بدأ البحث عن مصادر للميزة التنافسية تقوم على فرضية عدم تجانس الموارد الثابتة وعدم حركتها.

تقترح نظرية الموارد مفهوماً للمؤسسة حيث لا توجد مؤسستان متطابقتان، ويفترض أن الاختلافات الملحوظة في الأداء بين مؤسستين تأتي من الاختلافات الموجودة بينهما وبشكل أكثر دقة من الاختلافات في الموارد التي تسيطر عليها وفي قدراتها على تنفيذها، ولذلك فإن استخدام خدمات الموارد المحتملة هو الذي يحدد أداء المؤسسة، ويجب التمييز بين الموارد التي يمكنها تقديم خدمات معينة وبين القدرات القادرة على استغلال خدمات الموارد.<sup>1</sup>

### 1. الافتراضات المعتمدة

استبدلت نظرية الموارد الافتراضين المذكورين سابقاً بـ:<sup>2</sup>

- إمكانية عدم تجانس المؤسسات داخل الصناعة (أو المجموعة) فيما يتعلق بالموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها.

<sup>1</sup> Laurence Lehmann-Ortega & al: **OP.CIT**, P222.

<sup>2</sup> Jay Barney: **OP.CIT**, p100.

- هذه الموارد غير قابلة للتنقل بشكل كامل عبر المؤسسات، وبالتالي يمكن أن يدوم عدم التجانس طويلاً.

## 2. مفاهيم أساسية

يتطلب فهم نظرية الموارد، التعرف على بعض المفاهيم الأساسية، كالموارد الثابتة (تم التعرض سابقاً لمفهوم الموارد في المفاهيم التي لها صلة بالقدرات)، الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، صدمات شومبيتر:

### - الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة

تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية عندما تقوم بتنفيذ إستراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين. ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يجب أن تتمتع بخاصية إضافية تتمثل في عدم قدرة هذه المؤسسات على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية، فالمزايا التنافسية المستدامة قد تستمر في المتوسط لفترة طويلة من الزمن، ولكن، ليست هذه الفترة الزمنية هي التي تحدد وجود ميزة تنافسية مستدامة، بل عدم قدرة المنافسين الحاليين والمحتملين على تكرار تلك الاستراتيجية هو الذي يجعل الميزة التنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

ومن منظور الاقتصاد الجزئي الكلاسيكي، فإن المؤسسات الساعية إلى تحقيق الربح من الممكن أن تحقق أداءً جيداً في الأمد القريب، ولكن في نهاية المطاف سوف ينضم إليها المقلدون. إن المؤسسة التي لديها استراتيجية لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها، على أي حال بما يتجاوز تكلفة إنشائها، يمكنها، وفقاً لنظرية الموارد، الحفاظ على ميزة دائمة، وفي الواقع، فإن تكلفة إنشاء مورد مكافئ من قبل منافس يمكن أن تتطلب استثمارات هائلة وبالتالي تصبح باهظة.<sup>2</sup>

إذن يكمن الاختلاف بين المزايا التنافسية والمزايا التنافسية المستدامة في إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، وليس في عامل الزمن أو الوقت، فالمؤسسة التي تعتمد على المزايا التنافسية فقط يمكنها

<sup>1</sup> Jay Barney: **OP.CIT**, p101/103.

<sup>2</sup> Laurence Lehmann-Ortega & al: **OP.CIT**, P236.

تحقيق تفوق في أدائها ولكنه لن يستمر طويلا، وسيتلاشى هذا التفوق بمجرد تمكن المنافسين من تقليد هذه المزايا التنافسية ليعود الوضع إلى ما كان عليه سابقا، بينما المزايا التنافسية المستدامة هي مزايا لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها أو تكرارها لأنها متضمنة في المؤسسة وليست مرئية وبالتالي تقليدها شبه مستحيل يميل إلى الانعدام وتكرار مزايا تنافسية مشابهة لها يتطلب استثمارات ضخمة تؤدي إلى رفع التكاليف فتصبح قيمة هذه الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة المقلدة بدون نفع لأنها لا تغطي حتى تكاليف إنشائها، بالإضافة إلى تحد آخر وهو الوقت، أي الوقت الذي يتطلبه تكرار هذه المزايا التنافسية المستدامة من قبل المنافسين، وهو ما يقودنا إلى ما يعرف بصدمات شومبيتر.

### - صدمات شومبيتر (Schumpeterian Shocks)

تعرف صدمات شومبيتر على أنها الثورات الهيكلية في الصناعة، والتي قد تجعل ما كان، في وقت ما، مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، لم يعد ذا قيمة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ليس مصدرا لأي ميزة تنافسية، أي أن هذه الثورات أو صدمات شومبيتر تعيد تحديد أي من سمات المؤسسة تعتبر موارد وأيها لا تعتبر كذلك، وقد تكون بعض هذه الموارد بدورها مصادر للميزة التنافسية المستدامة في هيكل الصناعة المحدد حديثاً.<sup>1</sup>

أي أن الوقت ليس في صالح المؤسسات المنافسة لتقليد المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسة، فالمزايا التنافسية المستدامة ليس المقصود بها الاستمرار لوقت أطول بل عدم قدرة المنافسين على تكرارها، فحسب صدمات شومبيتر، الموارد الموجودة في بيئة صناعية سابقة، قد تصبح في البيئة الجديدة نقاط ضعف، أو ليس لها صلة، والمؤسسة التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة ليست بمنأى عن هذه التحولات الكبرى في هيكل المنافسة، وبالتالي قد تبطل مزاياها التنافسية لهذا السبب ولكن ليس بسبب تكرار فوائد تلك الميزة التنافسية.

وتنشأ المزايا التنافسية بناء على عوامل داخلية وخارجية، حيث تتمثل العوامل الداخلية في تمتع المؤسسة بقدرات فريدة ومميزة، تساعد على تقديم منتجات وخدمات عالية القيمة مقارنة

<sup>1</sup> Jay Barney: **OP.CIT**, p103.

بالمنافسين، في حين تتمثل العوامل الخارجية المساعدة على امتلاك ميزة تنافسية في مرونة المؤسسة وسرعة استجابتها للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

الشكل رقم (04): عوامل نشوء الميزة التنافسية



المصدر: محمد عقيل حمدي، مرجع سابق، ص31.

إن تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بما فيه الأداء التسويقي حسب نظرية الموارد، يستدعي التركيز على بناء وتطوير موارد المؤسسة وقدراتها، حيث تركز RBV على مفهوم السمات التي يصعب تقليدها كمصادر للأداء المتفوق للمؤسسة، فالسمة الحاسمة للأداء المتفوق، وفقاً لـ RBV، هي وجود مورد ذو قيمة، نادر، وقابل للتقليد بشكل ناقص، وغير قابل للاستبدال، ومن هذا المنطلق أصبحت قدرات التسويق الرقمي موارد استراتيجية ويمكن الاعتراف بها في إطار نظرية RBV<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي وفق المقاربة المرتكزة على

الكفاءات (Competencies-Based View)

تم اقتراح فكرة الكفاءات الأساسية لأول مرة في التسعينيات كطريقة جديدة للحكم على مديري الأعمال مقارنة بالطريقة التي تم الحكم عليهم بها في الثمانينيات، وذلك عن طريق مقال نشرته مجلة

<sup>1</sup> Ika Purwanti & al: OP.CIT, p435.

The Core Competence of the Corporation، وناقش هذا المقال تحسن أداء بعض المؤسسات مقارنة بأخرى، واستعان بعدة أمثلة على مؤسسات أحدثت طفرة في أدائها بسبب اعتمادها على استراتيجيات قائمة على تهمين الكفاءات الأساسية، من بين هذه الأمثلة ما حدث لمؤسسة NEC. ففي أوائل الثمانينيات، كانت مؤسسة GTE في وضع جيد ولها دور رئيسي في صناعة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، إذ كانت نشطة في مجال الاتصالات، حيث امتدت عملياتها إلى مجموعة متنوعة من الأعمال كالهواتف، تبديل الحزم، الأقمار الصناعية، أنظمة الدفاع، ومنتجات الإضاءة...، وفي عام 1980، بلغت مبيعات GTE 9.98 مليار دولار، وكان صافي التدفق النقدي 1.73 مليار دولار، في المقابل، كانت مؤسسة NEC أصغر بكثير، حيث بلغت مبيعاتها 3.8 مليار دولار بالرغم من أنه كان لديها قاعدة تكنولوجية مماثلة للمؤسسة الأخرى، إلا أنها لم تكن بنفس خبرتها، إلا أنه في عام 1988 انقلب الوضع رأساً على عقب، حيث بلغت مبيعات GTE 16.46 مليار دولار، بينما مبيعات NEC 21.89 مليار دولار، وبرزت كمؤسسة رائدة عالمياً، حيث احتلت الدرجة الأولى في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويعزى هذا التطور الكبير إلى اعتماد مؤسسة NEC على الكفاءات الأساسية، في حين مؤسسة GTE لم تفعل ذلك، حيث دخلت NEC في تحالفات استراتيجية كثيرة (أكثر من 100 تحالف) اعتباراً من عام 1987 بهدف بناء الكفاءات بسرعة وبتكلفة منخفضة، واستيعاب مهارات الشركاء، حيث رأى مدير الأبحاث في هذه المؤسسة أن الاستثمار في استخدام التكنولوجيا الأجنبية أسرع وأرخص كثيراً.<sup>1</sup>

يعرف يانغ (2015) الكفاءات الأساسية بأنها مزيج من التقنيات والمعرفة والمهارات والكفاءة المهنية التي تسيطر عليها المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> C.K. Prahalad, Gary Hamel: **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, pp 79-90, may-june 1990, p 79/80.

<sup>2</sup> Tiina Laurén: **Capabilities and competencies as a source of competitive advantage in a mature market**, Master's thesis, Jamk University of Applied Sciences, Master's Degree Programme in International Business Management, March 2023, P20.

وصف براهالاد وهامل (1990) المؤسسة بأنها شجرة ذات جذور تمثل الكفاءات الأساسية، وجذع الشجرة هو المنتجات الأساسية، والفروع هي وحدات عمل مختلفة، والأوراق هي المنتجات النهائية، ولذلك، فإن الكفاءات الأساسية تغذي المنتجات الأساسية، مما يعزز القدرة التنافسية لمختلف المنتجات النهائية، وتتيح الكفاءات الأساسية الوصول إلى العديد من الأسواق، وتزيد بشكل كبير من فوائد المنتجات النهائية للعملاء ويصعب تقليدها، توفر هذه الكفاءات تنوع المنتجات والأسواق، وتسمح للمؤسسة بتقديم منتجات مبتكرة في وقت أبكر من المنافسين وتكلفة أقل.<sup>1</sup>

يعتبر تحديد واستغلال الكفاءات الأساسية أمراً مهماً للمؤسسة جديدة تضع بصمتها أو المؤسسة راسخة تحاول الحفاظ على قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

### 1. الكفاءات الأساسية في الأعمال التجارية<sup>3</sup>

تتمثل الكفاءات الأساسية المشتركة الموجودة في الأعمال التجارية في:

#### - أعظم جودة للمنتجات

تستثمر المؤسسة في تدابير مراقبة الجودة، والعمال ذوي الكفاءة الفنية، والمواد الخام عالية الجودة وذلك من أجل منتجات أفضل من حيث الأداء والموثوقية والاستمرار.

#### - التكنولوجيا الأكثر ابتكاراً

عن طريق الاستثمار في البحث والتطوير، وحمل العديد من براءات الاختراع، وتوظيف خبراء في المجالات المعنية.

<sup>1</sup> Tiina Laurén: **OP.CIT**, P21.

<sup>2</sup> Alexandra Twin: **Core Competencies in Business: Finding a Competitive Advantage**, Investopedia platform, Available at: <https://tinyurl.com/3kxczayk>, Date of retrieval 25/05/2024.

<sup>3</sup> Alexandra Twin: **OP.CIT**.

## - أفضل خدمة عملاء

عن طريق الاستثمار في تدريب الموظفين، واعتماد أعداد كبيرة من ممثلي خدمة العملاء، وعمليات إدارة الاستثناءات أو المشكلات عند ظهورها.

## - أكبر قوة شرائية

تعزيز اقتصاد الحجم للمؤسسة عن طريق الاستثمار في عمليات الدمج أو الاستحواذ وإقامة علاقات قوية مع الموردين للحصول على أسعار أو خدمات مناسبة.

## - أقوى ثقافة في المؤسسة

العمل على تعزيز الجو الداخلي للعمل، حيث تهدف المؤسسة إلى جذب أفضل المواهب من خلال الاستثمار بكثافة في التعرف على الموظفين أو تطويرهم...إلخ.

## - أسرع إنتاج أو تسليم

أي أن المؤسسة قادرة على تصنيع العناصر أو شحنها بشكل أسرع، وذلك عن طريق الاستثمار في أنظمة البرامج المتصلة بالإضافة إلى عمليات الإنتاج وعلاقات التوزيع.

## - مزود بأقل تكلفة

أي أن المؤسسة تتقاضى أقل سعر بين السلع المماثلة، وذلك عن طريق الاستثمار في العمليات الأكثر كفاءة لتقليل العمالة أو مدخلات المواد.

## - أعلى درجة من المرونة

أي التركيز بسرعة على الاستجابة لفرص العمل أو التحديات، وذلك عن طريق الاستثمار في التدريب المتبادل بين الموظفين أو الحلول البرمجية الذكية.

2. أهمية الكفاءات الأساسية<sup>1</sup>

- تسمح الكفاءات الأساسية للمؤسسة بفهم كيفية تخصيص مواردها بشكل أفضل، فمثلاً، قد يكون من الأفضل الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بمهام معينة إذا كانت المؤسسة لا تهتم بتطوير تلك المهام إلى نقاط قوة لديها، وبالتالي تجنب تعيين وتدريب موظفين من أجل هذه المهام.
- تعمل الكفاءات الأساسية أيضاً على تقليل مخاطر السوق التي تواجهها المؤسسة، فمثلاً ستشهد المؤسسات التي تتمتع بثقافات داخلية قوية انخفاض معدل دوران الموظفين، ونفقات التدريب، وأوجه القصور في المنتج بسبب نقص المعرفة، أو العمال غير الراضين.
- عندما تحدد المؤسسات الكفاءات الأساسية التي هي الأفضل فيها، غالباً ما يتعرف العملاء على المؤسسة ويربطونها بهذه الكفاءات الأساسية، ولذلك، تساعد الكفاءات الأساسية المؤسسة على تطوير صورة أقوى لعلامتها التجارية أو حضورها في السوق، فمثلاً، يربط العديد من المستهلكين منتجات Apple بأنها الأكثر تطوراً وابتكاراً.
- قد تساعد الكفاءات الأساسية في إنشاء علاقات أقوى بين المؤسسة وموظفيها أو عملائها، فمثلاً قد يفخر الموظفون بإنشاء المنتجات الأكثر ابتكاراً، بينما يشعر العملاء بالرضا عندما يعلمون أنهم يمتلكون الحلول الأكثر إبداعاً.

المطلب الثالث: العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي وفق المقاربة المرتكزة على

### القدرات (Capabilities-Based View)

نهج القدرات هو امتداد للعرض المستند إلى الموارد RBV، حيث تعزو RBV اختلافات الأداء في المؤسسات إلى الاختلافات في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وهي موارد قيمة ونادرة وفريدة من نوعها، وقابلة للتنظيم بطريقة فريدة تؤدي إلى أداء أفضل، ومع ذلك، انتقد الباحثون RBV لكونها ثابتة وموجهة داخلياً، وبالتالي تفشل في شرح اختلافات الأداء في البيئات الديناميكية، وأشار

<sup>1</sup> Alexandra Twin: **OP.CIT.**



الباحثون كذلك إلى أن حيازة الموارد وحدها لا تكفي، فالقدرات مطلوبة لتحويل الموارد بشكل مربح إلى قيمة.

لذلك تعزي وجهة نظر نهج القدرات الاختلافات في الأداء التسويقي للمؤسسات للاختلافات في القدرة على نشر واستخدام موارد التسويق، وقد تطور نهج القدرة في التسويق استجابة للتغيرات في التكنولوجيا وبيئة التسويق العامة.<sup>1</sup>

تعد القدرات الديناميكية كامتداد لـ RBV، مع الادعاء بأن نجاح المؤسسة لم يعد يعتمد على الموارد مثل أصول التكنولوجيا ولكن حول مدى السرعة التي يمكن أن تصل بها المنتجات إلى السوق لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، وقد تم التأكيد على هذا المفهوم ضمن بعدين رئيسيين، الديناميكية والقدرات، فالديناميكية تعني قدرة المؤسسة على تجديد الكفاءات وذلك لتحقيق التطابق مع الأعمال في البيئة المتغيرة، في حين تشير القدرات إلى الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في التكيف والتكامل وإعادة التشكيل الداخلي والخارجي بشكل مناسب، فالمؤسسات التي تمتلك موارد/كفاءات مميزة، تحقق القدرات الديناميكية القوية عوائد تنافسية مستدامة من خلال المنتجات المقدمة للعميل والفريدة من نوعها.<sup>2</sup>

إن قدرات التسويق الرقمي هي نهج القدرة في نظرية العرض القائم على الموارد القادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة ستحقق في النهاية أداءً فائقاً للمؤسسة يجعلها مؤسسة متفوقة.<sup>3</sup>

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين مفهوم الكفاءات الأساسية الذي قامت عليه المقاربة المرتكزة على الكفاءات ومفهوم الكفاءة المتميزة والتي هي ببساطة نتاج تفاعل القدرات مع الموارد.

فتفوق المؤسسات يعود إلى كفاءتها المتميزة والتي يمكن أن تنتج إما عن امتلاكها لمورد متفرد ذو قيمة عالية مع قدرات ضرورية لاستغلاله، أو تمتعها بقدرة متفردة على إدارة الموارد العامة، وتكون

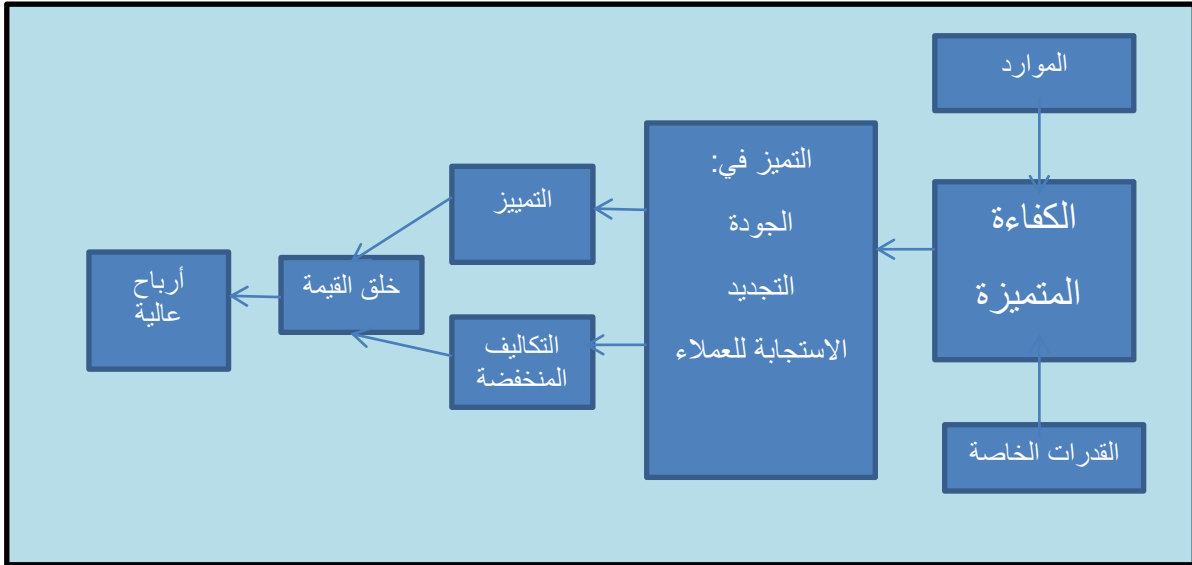
<sup>1</sup> Maxwell PHIRI: OP.CIT, p747/748.

<sup>2</sup> Zakiah Syamra: OP.CIT, p 20.

<sup>3</sup> Ika Purwanti & al: OP.CIT,p435.

الكفاءة المتميزة للمؤسسة في أقوى حالاتها عندما يتوافر لديها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية مع القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): دور الكفاءة المميزة في خلق القيمة وتوليد الأرباح



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 212.

كما أنه يجب الإشارة إلى الاختلاف بين مفهوم القدرات المتفردة (القدرات الأساسية) والقدرات العتبية، فالقدرات المتفردة هي القدرات التي تخلق المزايا التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء مميز.

في حين يشير (Koch, 1995-Long & Vickers) إلى أن القدرات العتبية هي القدرات التي يجب على المؤسسات أن تمتلكها لتكون في مجال الأعمال، وتشمل هذه القدرات، على سبيل المثال، وظائف الدعم الداخلي مثل الموارد البشرية أو القانون والمهارات المالية، ولكن من غير المحتمل أن تكون هذه الأنواع من القدرات مصدرًا للميزة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز: مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> Tiina Laurén: OP.CIT, P20.

## المطلب الرابع: الأبعاد المعتمدة وعلاقتها بالأداء التسويقي

أحدثت التكنولوجيا الرقمية ثورة في التسويق ما أدى إلى تقادم العديد من تقنيات التسويق الكلاسيكية، وبالتالي فقدت أهميتها ووظيفتها في الحفاظ على الأداء التسويقي للمؤسسة وتحسينه.

## أولاً: ربط قدرات التسويق الرقمي بالأداء التسويقي

أثبتت العديد من الدراسات العلاقة الايجابية بين قدرات التسويق الكلاسيكي والأداء التسويقي، ولكن الاعتماد المفرط على القدرات التسويقية الكلاسيكية ينطوي على الخطر بفقدان الميزة التنافسية عندما تواجه المؤسسات التغيرات التكنولوجية<sup>1</sup>، فمثلاً قدرات التسويق الكلاسيكي عاجزة أمام تحدي البيانات الضخمة ومعالجتها...إلخ.

المؤسسات اليوم مجبرة على التكيف مع تغيرات البيئة كي تضمن الاستمرار والنمو، لذا تعد قدرات التسويق الرقمي استراتيجية ضرورية ومطلوبة في بيئة التسويق الرقمي.

أكد Day 1994 على أهمية تعزيز القدرات التسويقية في تعزيز أداء المؤسسة والكشف عن كل ما هو جديد لديها وكذا مقدرتها على تطوير أدائها التكنولوجي وإدارة عملياتها التنظيمية، ما يعني زيادة كفاءتها في عملية تقديم الخدمة وخفض تكاليف تطويرها،<sup>2</sup> فقدرات التسويق الرقمي كقدرات تكيفية تساعد المسوقين على رؤية السوق بعقل متفتح، وبالتالي زيادة الوصول إلى منطقة التسويق.<sup>3</sup>

قدرات التسويق الرقمي خاصة بالمؤسسة نفسها، ولا يمكن تقليدها، كما أنها تعمل على خفض التكاليف عن طريق الوصول إلى العملاء بشكل أسرع وأبقل تكلفة وجهد، وبالتالي تمنح المؤسسة الأفضلية في خلق ميزة تنافسية وتحقيق مستويات عالية في الأداء التسويقي مقارنة ببقية المؤسسات العاملة في نفس القطاع.

<sup>1</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT**, p667.

<sup>2</sup> محمد عقيل حمدي: مرجع سابق، ص17.

<sup>3</sup> Ika Purwanti & al: **OP.CIT**, p436.

## ثانيا: المتغيرات المشكلة للقدرات التسويقية

حدد Verhoef & Leeflang 2009 مجموعة من المتغيرات المشكلة للقدرات التسويقية هي:<sup>1</sup>

## - المساءلة

أي القدرة على ربط استراتيجيات وإجراءات التسويق بالأداء المالي، ما يعني إمكانية الحصول على إجابات واضحة ومقنعة حول السوق.

## - الإبداع التسويقي

أي مدى المساهمة في تطوير المنتجات داخل المؤسسة، وترجمة احتياجات العملاء إلى منتجات ملائمة لها.

## - التواصل مع العملاء

أي القدرة على ربط العروض الجوهرية للمؤسسة باحتياجات العملاء وتحويلها إلى حلول.

## - الابتكار التسويقي

أي القدرة على تقديم أفكار وبرامج تسويقية جديدة لم تكن موجودة من قبل.

## - التكامل والتعاون

أي التكامل والتعاون بين إدارات التسويق وباقي الإدارات الوظيفية الأخرى داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

## ثالثا: ظواهر تحسين الأداء التسويقي بالاعتماد على قدرات التسويق الرقمي

تتلاقى ثلاث ظواهر لتحسين الأداء باستخدام القدرات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود عبد ربه ابراهيم: مرجع سابق، ص1816.

<sup>2</sup> Laurence Lehmann-Ortega & al: **OP.CIT**, P236.

- اقتصاديات التعلم عن الموارد البشرية المشاركة في العملية وكيفية استخدام الموارد المتاحة، حيث تصبح القدرة أكثر قوة وأكثر قابلية للتكرار.
- زيادة استخدام القدرات غالباً ما يجعل من الممكن الاستفادة من وفورات الحجم على الموارد المستخدمة.
- يؤدي نشر القدرات في سياقات مختلفة في أغلب الأحيان إلى ابتكارات في العمليات ذات الصلة، والتي بدورها تفيد جميع وظائف وأنشطة المؤسسة التي تستخدم القدرة، أي أن هناك تأثير تآزري لا يقع فقط على مستوى الجمع بين الموارد والقدرات الموجودة، ولكن وبشكل ديناميكي، في تأثيرات الاكتشاف والتغذية الراجعة التي تثرى القدرة تدريجياً عند نشرها.

#### رابعاً: الأبعاد المعتمدة في الدراسة

بعد فحص وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت قدرات التسويق الرقمي، تم تحديد أربعة أبعاد نراها مناسبة للإحاطة بموضوع بحثنا، فنجاح أي مشروع يعتمد بدرجة أولى على القيادة الرشيدة (قدرات القيادة) وتجميع الموارد المناسبة لبيئة النشاط (قدرات الحضور الرقمي) للوصول إلى العملاء وبناء علاقات قوية معهم (قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم)، ولا يتم ذلك إلا في إطار انتهاج استراتيجية واضحة وشاملة ومناسبة لبيئة النشاط، تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الموارد والامكانيات (قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها)، وفي ما يلي تعريف لهذه الأبعاد:

### 1. قدرات القيادة (Leadership capabilities)

تعتبر السياحة نشاطاً خدمياً يضم درجة عالية من التواصل مع العملاء، وبالرغم من تعدد المهام التي يتولاها مديرو ومسوقو السياحة، فإنه توجد ثلاث مهام رئيسية عند التعامل مع الأفراد باعتبارهم عملاء، وتتمثل هذه المهام في التسويق والأمور المتعلقة بالتشغيل وإدارة الموارد البشرية، إذ تعد هذه المهام ضرورية أكثر في المواضع التي لا يكون ناتج الخدمة فيها ملموساً، فتغير شكل الخدمات السياحية وعدم إمكانية تخزينها علاوة على كونها غير ملموسة، يجعل من مهمة التسويق السياحي

تحدياً صعباً، بالإضافة إلى حتمية سفر العميل إلى المواقع السياحية (المنتج) لاستخدامه، وقلة التأثير على الأنشطة السياحية من طرف المسوقين.<sup>1</sup>

إن هذه التحديات أوجبت على المسوقين ضرورة تبني وتنمية قدرات قيادية قادرة على التعامل معها وإدارة الوكالات السياحية بشكل أفضل بغية تحسين الأداء التسويقي.

### – المهارات الأساسية للقائد

يجب أن يمتلك المسوقون المهارات الأساسية للقيادة، والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

✓ القدرة على التخطيط، أي وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة توضح الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية؛

✓ مهارات الإتصال وإجادة التعامل مع الآخرين؛

✓ مهارات الحوار وإدارة النقاش؛

✓ القدرة على إدارة الوقت؛

✓ تشكيل وإدارة الفريق الجماعي؛

✓ إدارة الاجتماعات؛

✓ حل المشكلات واتخاذ القرارات؛

قامت دراسة أجرتها جامعة هارفارد بفحص عينة من المؤسسات، في قطاعات مختلفة، مع العديد من الرؤساء التنفيذيين على مدى عشرين عاماً لقياس تأثير تغيير القائد على التباين في أداء المؤسسة مع مرور الوقت، فبينما مثَّل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة حوالي 20% من التباين في أدائها، فسَّر المدير وحده 14%.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ستيفن بيچ، إدارة السياحة، إدارة من شأنها أن تحدث فرقا، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص461.

<sup>2</sup> أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016، ص113/112.

<sup>3</sup> Laurence Lehmann-Ortega & al: OP.CIT, P858/859.

وتعرف قدرات القيادة على أنها القدرة على قيادة وإدارة وتحفيز وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة،<sup>1</sup> وعرفت أيضا على أنها القدرة على توضيح رؤية المؤسسة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية.<sup>2</sup>

أي القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المؤسسة، مع القدرة على توصيل هذه الرؤية إلى الآخرين في المؤسسة، وبث الحماس فيهم مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المؤسسة.

يمكن تعريف قدرات القيادة إجرائيا على أنها الرؤية الواضحة والمزيج المناسب من المهارات والخبرة والمعرفة التي يمتلكها مسوقو الوكالة، والتي تساعدهم على حسن إدارتها وتحقيق أهدافها.

## 2. قدرات الحضور الرقمي (Digital presence capabilities)

مع التطور التكنولوجي في المعلومات والاتصالات وانتشار الرقمنة أصبح ممتدا اعتماد نظام إداري يتناسب مع هذه التطورات، وذلك بغية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة ومعالجة البيانات وتحديثها بصفة مستمرة، خاصة وأن العميل أصبح بإمكانه البحث بنفسه خلال عدد كبير من المنتجات والتجارب والاختيار بينها، ويؤكد محللو الصناعة السياحية أنها تشهد نموا متسارعا في عمليات الحجز السياحي الإلكتروني، وهذا ما يمثل تحديا أمام المؤسسات ودورها التقليدي في بيع المنتجات السياحية.<sup>3</sup>

ولأن الوكالات السياحية ليست بمنأى عما يحدث في بيئتها من تغيرات وتطورات، ولضمان بقاءها واستمرارها وجب توفير كل الإمكانيات والوسائل المناسبة للاستفادة من هذا التحول الرقمي، وذلك لتدعيمها وتأكيد حضورها الرقمي، وهو ما يؤدي إلى ضرورة تبني وتنمية قدرات خاصة تتمثل في قدرات الحضور الرقمي.

<sup>1</sup> More Chinakidzwa, Maxwell Phiri: **OP.CIT**, p 750.

<sup>2</sup> شارلز هل، جاريت جونز: مرجع سابق، ص41.

<sup>3</sup> ستيفن بيغ: مرجع سابق، ص635.

وتعرف اجرائيا على أنها كل ما تقوم به الوكالة للتواجد رقميا وتعزيز حضورها، بدءا من امتلاكها للعتاد والبرمجيات المناسبة، مروراً باعتمادها على أكثر من قناة رقمية، وسعيها الدائم لتحسين هذه القنوات بما يضمن في الأخير الوصول المناسب لجميع أطراف المصلحة من موردين، موزعين، مستهلكين....إلخ.

### 3. قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم (Customer Linking and Engagement Capabilities)

أصبح العميل أكثر إدراكا بضرورة الحصول على قيمة مناسبة له في مقابل ما يدفعه من مال وجهد ووقت<sup>1</sup>، وتعتبر قدرات ربط العملاء أساس لبناء علاقة مع العملاء الحاليين وتقوية الارتباط معهم، بغرض جذب عملاء جدد وزيادة قيمة عمر العميل، وفي العصر الرقمي، تعتبر هذه القدرات مهمة جدا، لأن العملاء يبحثون عن ردود سريعة على أسئلتهم وشحنات فورية، فالتقنيات الجديدة وسعت من وصول المؤسسات من خلال خلق بيئة تفاعلية على الوسائط الرقمية خاصة الانترنت لجميع المستهلكين، تبادل معلومات المنتج مع المستهلكين، تلقي طلبات المستهلكين، وتوفير مخطط ترتيب الطلبات، والتواصل مع المستهلكين أثناء إعداد الطلب، وعملية توزيع المنتجات كلها أمثلة على ارتباط العملاء، علاوة على ذلك، كقناة لجمع المعلومات فيما يتعلق بالمشكلات التي يواجهها العملاء، تلعب خدمات ما بعد البيع دورا مهما في ربط العملاء.<sup>2</sup>

أبرزت الرقمنة ظهور تقنيات جديدة ومتطورة سهلت من وصول المؤسسات التي اعتمدتها إلى العملاء، وحسنت من تعاملاتها معهم الأمر الذي ساهم في تحسين أدائها التسويقي وتحقيقها النجاح في قطاعها.

وتعرف قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم إجرائيا على أنها سعي الوكالة السياحية بشكل خاص لتعزيز علاقاتها مع عملائها الحاليين، خصوصا المبرجين منهم، والرفع من قيمة وعمر العميل، والاستفادة من ولائه في جذب عملاء جدد وتوسيع قاعدة العملاء.

<sup>1</sup> ستيفن بيج: مرجع سابق، ص 635.

<sup>2</sup> Ying Liu: OP.CIT, p2.



#### 4. قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها (Digital strategy development capabilities and implementation)

يُعرّف بارني المؤسسة على أنها مجموعة منسقة من الموارد المحددة التي تحدّد هوامش المناورة الاستراتيجية الخاصة بها، ووفقاً لتدفق الموارد، يجب أن يسعى التحليل الاستراتيجي في المقام الأول إلى تحديد الإمكانيات التنافسية للموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو تسيطر عليها، ويجب الإشارة إلى أنه ليست كل هذه الموارد والقدرات بنفس القيمة التنافسية، لذا يجب أن يعتمد تطوير أي استراتيجية على الاستخدام الذكي لموارد ومهارات معينة موجودة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

##### - العلاقة بين الاستراتيجية والموارد والقدرات

الهدف الرئيسي من أي استراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية، فالمؤسسات تسعى إلى تطوير استراتيجيات تساعد في دعم مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى بناء موارد وقدرات إضافية، وهذا لتدعيم المركز التنافسي لها على المدى الطويل، فالاستراتيجيات الناجحة إما أن تساعد المؤسسة في تدعيم الكفاءة المتميزة القائمة (قدرات وموارد)، أو أن تساعد في تطوير كفاءات جديدة.<sup>2</sup>

##### الشكل رقم (06): العلاقة بين الاستراتيجية والموارد والقدرات



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 209.

<sup>1</sup> Laurence Lehmann-Ortega & al: OP.CIT, P224.

<sup>2</sup> شارلز هل، جاريت جونز: مرجع سابق، ص 209.

- العلاقة بين الاستراتيجية وتنفيذها

يوجد بعدان رئيسيان يحددان نجاح الاستراتيجية، يتمثل البعد الأول في الاستراتيجية نفسها (ملائمة أو غير ملائمة)، ويتمثل البعد الثاني في قدرة المؤسسة على تنفيذ هذه الاستراتيجية (جيدة، سيئة)، وهذا ما يوضعنا أمام أربعة احتمالات<sup>1</sup>:

✓ **النجاح:** الوضع المثالي، حيث تكون الاستراتيجية ملائمة وقدرة المؤسسة على تنفيذها كبيرة.

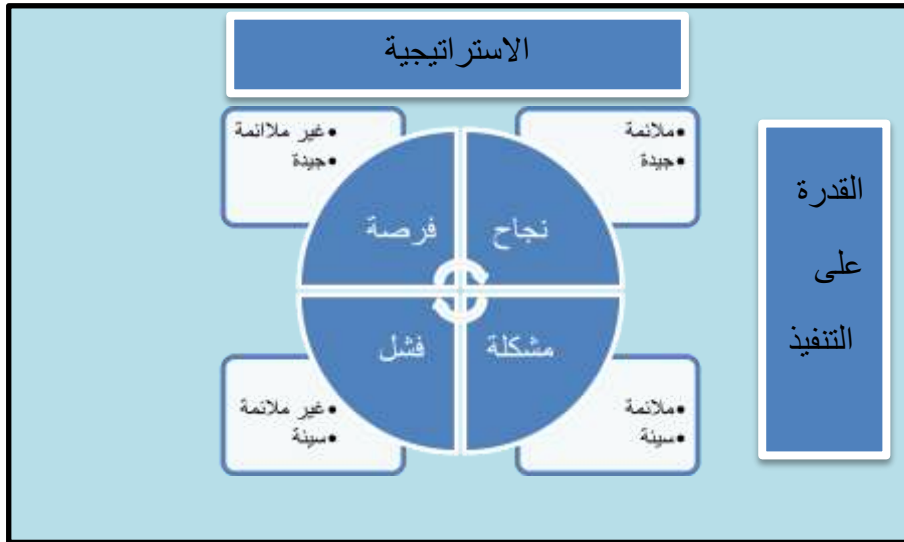
✓ **فرصة:** الاستراتيجية غير ملائمة لتحقيق الأهداف بسبب أنها تفتقر إلى التحليل التفصيلي أولاً وتعتمد على نقاط القوة الحالية... إلخ، ولكن يمكن إنقاذ الوضع بالتنفيذ الفعال ولكن هذا الموقف يتضمن دائماً درجة عالية من المخاطرة.

✓ **مشكلة:** الاستراتيجية ملائمة والتنفيذ سيء، ما يؤدي إلى تبديد قوة التخطيط الاستراتيجي.

✓ **فشل:** الفشل على جميع المستويات، استراتيجية غير ملائمة مع تنفيذ سيء.

والشكل رقم (07) يوضح الاحتمالات الأربعة للعلاقة بين الاستراتيجية وتنفيذها

الشكل رقم (07): العلاقة بين الاستراتيجية وتنفيذها



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على محمد الخضر، مرجع سابق، ص 283.

<sup>1</sup> محمد الخضر: التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 283.

### - المبادئ الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية

- توجد مبادئ أساسية لتنفيذ الاستراتيجية على الشكل المطلوب هي:<sup>1</sup>
- ✓ البناء التنظيمي القادر على إنجاح الاستراتيجية المطلوب تنفيذها؛
- ✓ إعداد الموازنة المناسبة والمتوافقة مع الأنشطة المطلوب تنفيذها؛
- ✓ تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة على الأداء المتوافق مع الأهداف المطلوب إنجازها وبالتوقيت والشكل المناسب؛
- ✓ الاستقرار الدائم والمستمر لكل المتغيرات البيئية التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية؛
- ✓ تطوير نظام المعلومات وإعداد التقارير الدورية للرقابة على التنفيذ؛

### - تعريف الاستراتيجية الرقمية

الاستراتيجية الرقمية هي استراتيجية تدمج نظم المعلومات مع تقنية المعلومات وتشمل جميع أبعادها، فهي مزيج من التغييرات في عمليات الأعمال واستخدام المعلومات والتقنيات المناسبة، وعند بناء استراتيجية رقمية وتطويرها وجب فهم كيفية الاستفادة من المعلومات والنظم واستخدامها بالإضافة إلى القدرات التقنية الضرورية والمطلوبة، ولتنفيذ هذه الاستراتيجية بطريقة مناسبة يجب ترتيب الاستثمارات المتوقعة حسب الأولوية المبررة وليس على أساس الرغبة، بالإضافة إلى الحصول على موارد كافية وتخصيصها بفعالية، والاستفادة من القدرات، وتحديد المسؤوليات وتحفيز الموظفين، مع مراقبة الأداء وضبط الأنشطة.<sup>2</sup>

هناك ثلاث مصطلحات أساسية في تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها، وهي كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2008، ص39.

<sup>2</sup> جو بيبارد، جون وارد: الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات- بناء الاستراتيجية الرقمية، ترجمة هاني افتخار التركستاني، راجع الترجمة حسن عمر

السكران، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 77-80

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص78-81.

## - نظم المعلومات

هي مجموعة من المشاريع التي تم تحديدها، فهي ما تم الاتفاق عليه من المبادرات ذات الأولوية التي يتعين اتخاذها في أفق التخطيط للمؤسسة.

## - تقنية المعلومات

تقنية المعلومات المطلوبة لتلبية استراتيجية نظم المعلومات والطرق التي سيتم التقدم بها.

## - إدارة المعلومات

تعني بجودة المعلومات وحمايتها، ومقدار التكلفة، ولأن المدخلات السيئة سينتج عنها مخرجات سيئة، يجب التأكد من جودة المعلومات وعدم اعتبارها صحيحة مجرد وجودها في النظام، كما أن نقص جودة المعلومات له تأثير سلبي كبير على التكاليف التشغيلية للكفاءة والفعالية، ويمكن أن يعرقل تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

تعرف قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على أنها قدرة المؤسسة على إنشاء وتنفيذ الإستراتيجية الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية، وتتطلب صياغة الإستراتيجية فهم البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن أن تشمل خيارات استراتيجية السوق الرقمية، مقترحات العملاء، جهود اكتساب العملاء، تحويل العميل، التطوير والنمو، تكامل القناة، تحسينات الموقع... إلخ، ويمكن أن يؤدي عدم تحديد الإستراتيجية بوضوح إلى ضياع الفرص، الاتجاه الخاطيء، ضيق التكامل، والتجميع غير الكافي لبيانات العملاء، وهدر الموارد... إلخ.<sup>1</sup>

ونعرف قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها اجرائيا على أنها قدرة الوكالة على انشاء وتطوير استراتيجية رقمية واضحة وشاملة لتحقيق الأهداف التسويقية، هذه الاستراتيجية مبنية على فهم وتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للوكالة، مع التركيز على احتياجات العملاء ومقترحاتهم والاستفادة من استراتيجيات المنافسين الناجحة واستغلال أحدث التقنيات الرقمية، وبما يضمن الاستخدام الكفاء لمواردها وقدراتها، ثم العمل على تنفيذها وفق ما هو مخطط له.

<sup>1</sup> Maxwell PHIRI, OP.CIT, p749.

## خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل للإطار النظري لقدرات التسويق الرقمي ضمن المبحث الأول والإطار النظري للأداء التسويقي ضمن المبحث الثاني، بينما تطرقنا في المبحث الثالث لتأثير القدرات التسويقية الرقمية على تحسين الأداء التسويقي، حيث تناولنا المقاربات النظرية التي تبنت قدرات التسويق الرقمي والتي تمتد جذورها إلى مقارنة الموارد، كما حددنا الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة وعلاقتها بالأداء التسويقي.

## الفصل الثاني:

### الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المبحث الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة واستخراج الفجوة البحثية

## تمهيد

تعد الدراسات السابقة مرحلة مهمة في البحث العلمي، تساعد الباحث في تقليل الجهد والوقت للحصول على المعلومات ذات صلة بموضوع بحثه، كما أنها تساعد على صياغة الأسئلة وبناء الفرضيات ومقارنة النتائج...إلخ.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات الصلة بقدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي، مع إبراز القيمة المضافة لهذه الدراسة، وتجدد الإشارة إلى أنه وفي حدود بحثنا لم نجد دراسة عربية تطرقت بشكل صريح لقدرات التسويق الرقمي.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث خصص المطلب الأول للدراسات العربية السابقة ذات الصلة بقدرات التسويق الرقمي، في حين خصص المطلب الثاني للدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالأداء التسويقي.

## المطلب الأول: الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بقدرات التسويق الرقمي

1. دراسة ابراهيم أحمد قاسم شقير، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) على الأداء التسويقي لمتاجر التجزئة في فلسطين (نمو المبيعات والأرباح وجذب العملاء والمحافظة عليهم)، مع التركيز على دور القدرات التسويقية كمتغير وسيط بينهما، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت الدراسة على مناطق رام الله، نابلس، والخليل، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في متاجر التجزئة الكبيرة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان حيث جمع الباحث 337 استبانة أدخلت للتحليل الاحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- وجود أثر معنوي بين المزيج التسويقي والأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين.
- عدم وجود أثر معنوي بين المنتج والأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين.
- وجود أثر معنوي بين السعر والأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين.
- عدم وجود أثر معنوي بين التوزيع والأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين.
- وجود أثر معنوي بين الترويج والأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين.
- وجود أثر معنوي بين القدرات التسويقية والأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين.

<sup>1</sup> ابراهيم أحمد قاسم شقير: مرجع سابق.



- وجود أثر معنوي للمزيج التسويقي في الأداء التسويقي لمتاجر التجزئة العاملة في فلسطين يعزى إلى عامل القدرات التسويقية كمتغير وسيط.
- عدم وجود أثر معنوي للمزيج التسويقي في الأداء التسويقي تبعا لحجم متجر التجزئة، وموقع المتجر، وعمر المتجر.

## 2. دراسة علي حمو، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسات الخدمية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة ودورها في تنمية القدرات التسويقية، تم إجراء الدراسة ميدانيا على مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال موبليس، اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي بشقيه الوصفي والتحليلي، وباستخدام أداة الاستبيان الذي وُجّه للإطارات العاملة بالمديرية العامة لمؤسسة موبليس، وتم جمع 100 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود أثر معنوي بين تكنولوجيا المعلومات الحديثة والقدرات التسويقية العملياتية المتعلقة بالمزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال موبليس.
- وجود أثر معنوي لتكنولوجيا المعلومات الحديثة على قدرات تصميم وتطوير الخدمات.
- وجود أثر معنوي لتكنولوجيا المعلومات الحديثة على قدرات التسعير الفاعل.
- وجود أثر معنوي لتكنولوجيا المعلومات الحديثة على قدرات إدارة قنوات التوزيع.
- وجود أثر معنوي لتكنولوجيا المعلومات الحديثة على قدرات الاتصالات التسويقية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية للأبعاد الفرعية (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات) فقط على تنمية القدرات التسويقية الخدمية مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال موبليس.

<sup>1</sup> علي حمو: دور التكنولوجيا الحديثة في تنمية القدرات التسويقية في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال "ATM"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.

3. دراسة صالح شفان نوزت وصادق درمان سليمان، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وانعكاسها في التعافي التسويقي، تمثل مجتمع البحث في مديري المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق ومن ينوب عنهم، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة الاستبيان حيث تم جمع 171 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التسويقية الديناميكية والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية في التعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة وبمستويات تفسيرية دالة معنويا.

4. دراسة خالد قاشي و سفيان لراذي، 2020:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات التسويقية العملية والقدرات التسويقية الاستراتيجية على الأداء السوقي للمؤسسات، أجريت الدراسة على 11 مؤسسة جزائرية، وباستخدام أداة الاستبيان حيث جمع الباحثان 141 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر إيجابي للقدرات التسويقية المتعلقة بإدارة المزيج التسويقي على الأداء التسويقي.
- وجود أثر إيجابي للقدرات التسويقية الاستراتيجية على الأداء التسويقي.

<sup>1</sup> صالح شفان نوزت، صادق درمان سليمان: أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وانعكاسها في التعافي التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في إقليم كردستان-العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد 25، العدد 2، ص ص 339-356، 2022.

<sup>2</sup> خالد قاشي، سفيان لراذي: مرجع سابق.

5. دراسة محمد الأخضر محجوبي والعيد غربي، 2019:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واقع القدرات التسويقية لدى الفلاحين والمؤسسات الفلاحية بمنطقة الجنوب الشرقي بالجزائر (ورقلة، غرداية، الوادي) باعتبارها أحد المتطلبات الرئيسية للنهوض بأداء القطاع الفلاحي، تم استخدام أداة الاستبيان، حيث جمع الباحثان 33 استمارة استبيان صالحة للمعالجة.

تمثلت أهم النتائج في:

- يوجد ضعف في مستوى التحكم في القدرات التسويقية لدى الفلاحين والمؤسسات الفلاحية.
- لا توجد فروق في مستوى القدرات التسويقية تعزى للخصائص التقنية (منطقة النشاط، حجم المؤسسة/مساحة الزراعة)

6. دراسة محمد عقيل حمدي، 2013:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القدرات التسويقية والاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لوكالات السياحة والسفر في عمان، حيث تم التركيز على وكالات السياحة المتوسطة والكبيرة واستبعاد الصغيرة لوجود موظف أو موظفين فقط فيها، وتم اختيار عينة عشوائية من مديري هذه الوكالات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وباستخدام أداة الاستبيان حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 140 استبانة، وقد تم اثبات جميع فرضيات الدراسة.

كشفت نتائج الدراسة عن:

- وجود علاقة موجبة بين القدرات التسويقية وكل من استراتيجيات التكلفة، التميز، والتركيز.
- وجود أثر للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية بجميع أبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة والتكلفة).

<sup>1</sup> محمد الأخضر محجوبي، العيد غربي: مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد عقيل حمدي: مرجع سابق.

- وجود أثر لاستراتيجيات التكلفة، التميز، والتركيز على الميزة التنافسية بجميع أبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة والتكلفة).

### 7. دراسة سالم حسين العجمي، 2011:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المؤسسة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على مؤسسة البترول الوطنية الكويتية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على أداة الاستبيان حيث تحصل الباحث على 188 استبانة أدخلت للتحليل الاحصائي.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في مايلي:

- ارتفاع مستوى القدرات التسويقية لكل من عناصر المزيج التسويقي الأربعة (التسعير، التوزيع، المنتج، الترويج) في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية.
- وجود تأثير موجب لعناصر القدرات التسويقية المتاحة (الاتصالات التسويقية، التسعير، المبيعات) على معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء مؤسسة البترول الوطنية الكويتية.
- وجود تأثير سالب لعنصر القدرة التسويقية (التوزيع) على معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء مؤسسة البترول الوطنية الكويتية.
- وجود أثر معنوي مباشر موجب للتوجه الاستراتيجي التحليلي على معدل نمو المبيعات كمقياس لأداء مؤسسة البترول الوطنية الكويتية.
- وجود أثر غير مباشر موجب للتوجه الاستراتيجي التحليلي على معدل نمو المبيعات كأحد مقاييس أداء مؤسسة البترول الوطنية الكويتية ومن خلال مزيج القدرات التسويقية المتاحة (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية).

<sup>1</sup> سالم حسين العجمي: أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.

## المطلب الثاني : الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالأداء التسويقي

1. دراسة سارة سديري، 2023:<sup>1</sup>

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية الاستثمار في المورد البشري وقدرته على تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال تأثيره على أدائها التسويقي، حيث ركزت على عاملين رئيسيين (إنتاجية الموارد البشرية والرضا الوظيفي)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، تم استخدام أداة الاستبيان مع الموظفين، وإجراء مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات لجمع معلومات إضافية، جمعت الباحثة 170 استبانة (صالحة للتحليل والمعالجة) من موظفي 7 مؤسسات إنتاجية (كوندور إلكترونيك، مامي، سيتيفيس، إيريس، سيما، فوارة، سكيما).

تمثلت نتائج الدراسة في:

- يحظى الاستثمار في المورد البشري في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة باهتمام كبير، وخصوصاً في أبعاده المتعلقة بالتوظيف وبيئة العمل.
- إنتاجية الموارد البشرية والرضا الوظيفي وسيطين هامين في العلاقة بين الاستثمار في المورد البشري والأداء التسويقي.
- الاستثمار في المورد البشري له تأثير إيجابي كبير على ربحية المؤسسة، خصوصاً من خلال إنتاجية الموارد البشرية ورضاهم عن وظائفهم.
- حجم المؤسسة وعدد المنافسين لا يؤثران بشكل كبير على مستوى أدائها التسويقي.

2. دراسة عبد القادر معروز، 2023:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي لفنادق مصنفة في الجزائر، حيث تم جمع البيانات من 195 موظفًا في 24 فندقًا عبر الجزائر، وتم الاعتماد على المنهج

<sup>1</sup> سارة سديري: مرجع سابق.

<sup>2</sup> عبد القادر معروز: مرجع سابق.

الوصفي والمنهج التحليلي واستخدام الاستبيان، مع إجراء مقابلات مع مدراء ومسيري وكذا إطارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود علاقة طردية بين إدارة علاقات الزبائن وبين الأداء التسويقي للفنادق، مع وجود تأثير معنوي وإحصائي .
- بُعدي معرفة الزبائن وثقة الزبائن من بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن هما الأكثر تأثيراً على جميع أبعاد الأداء التسويقي.
- لم يظهر تأثير معنوي لبُعدي التركيز على الزبائن الرئيسيين وقيمة الزبائن على الأداء التسويقي.

### 3. دراسة أمينة ساهل، 2023:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على أهمية استخدام هذه التكنولوجيا في مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة التجارية، والتكيف مع متطلبات السوق المعاصر، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وبالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني، حيث جمعت الباحثة 62 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود ارتباط طردي بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى الأداء التسويقي المالي وغير المالي.
- لا يوجد تأثير لخصائص المؤسسات على استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- نطاق النشاط هو العامل الوحيد الذي يؤثر في الأداء التسويقي للمؤسسة بشقيه المالي وغير المالي.

<sup>1</sup> أمينة ساهل: مرجع سابق.

- تعتمد المؤسسات الجزائرية على مجموعة من المقاييس لقياس أدائها التسويقي.
- يوجد وعي في المؤسسات الجزائرية بأهمية توظيف أفراد مؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### 4. دراسة محمد بن مهريس ، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة بريد الجزائر كدراسة حالة، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وباستخدام استبيان إلكتروني تم توزيعه على عينة من عملاء المؤسسة تتكون من 300 فرد.

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي في مؤسسة بريد الجزائر، وأكدت الدراسة على أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين مستوى الأداء التسويقي، مع التركيز على تحسين الخدمات الإلكترونية، وتحديث التطبيقات، وتطوير البرامج، وإدارة الشبكات وتحسين قواعد البيانات.

#### 5. دراسة أمال بعبوش، 2021:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع تبني المؤسسات الخدمية الجزائرية لإدارة العلاقة مع العميل وأثر ذلك على ترقية أدائها التسويقي، تم التركيز على مفهوم (سماع صوت العميل) وتعظيم القيمة المقدمة له، وكيفية تأثير ذلك على نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام أسلوب دراسة الحالة على عينة من مؤسسات الخدمات الجزائرية في ولاية الوادي (30 مؤسسة خدمية مختلفة النشاط في ولاية الوادي)، تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان وزعت على مدراء، رؤساء أقسام التسويق ومساعدتهم في المؤسسات المبحوثة. تمثلت نتائج الدراسة في:

<sup>1</sup> محمد بن مهريس: مرجع سابق.

<sup>2</sup> أمال بعبوش: مرجع سابق.

- تتبنى المؤسسات الخدمية محل الدراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العميل، لكن بمستويات منخفضة.
  - تساهم إدارة العلاقة مع العميل في ترقية الأداء التسويقي بشكل ضئيل، مع وجود تأثير متواضع على نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية.
6. دراسة حياة رزقي، 2020:<sup>1</sup>

استهدفت هذه الدراسة تحليل مدى مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسات، وتم اختيار مؤسسة طيبة فود كمباني فرع رامي كحالة دراسية، وذلك لإلقاء الضوء على واقع قطاع المشروبات في الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على مدراء وإطارات مديرية التسويق ومديرية التجارة بالمؤسسة محل الدراسة، تم جمع 40 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- إدارة علاقات الزبائن تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة طيبة فود كمباني فرع رامي.
- التأكيد على أهمية التركيز على جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن (كسب ثقة الزبون، معرفة الزبون، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) لضمان النجاح في مجال التسويق .
- إدارة علاقات الزبائن تساهم في تحسين الأداء التسويقي من خلال زيادة حصة السوق، زيادة المبيعات، تحسين الربحية، وتحقيق رضا وولاء الزبون، والتمكن من الابتكار التسويقي.
- جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن كانت ذات علاقة إيجابية مع الأداء التسويقي، مما يؤكد على أهمية هذا المفهوم في تحقيق أداء تسويقي متميز.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

<sup>1</sup> حياة رزقي: مرجع سابق.



7. دراسة أحلام منصور، 2020:<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال التسويق ومدى مساهمتها في تعزيز أداءها وتحقيق أهدافها في ظل بيئة أعمال عالمية متنافسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على مسؤولي وموظفي مصالح التسويق بستة مؤسسات اقتصادية جزائرية وجمعت الباحثة 58 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تهتم باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاطاتها التسويقية.
- تتميز المؤسسات الجزائرية المعنية بالدراسة بوعي كبير بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكنها لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب في ميدان التسويق الالكتروني وخاصة التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- وجود علاقة بين استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى الأداء التسويقي للمؤسسة الجزائرية.

8. دراسة سامية آيت أمبارك ، 2020:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة وكذا استمارة الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين المتخصصين في التسويق لـ 17 مؤسسة جزائرية تعتمد على نظام المعلومات التسويقية في عملياتها، حيث جمعت الباحثة 104 استمارة.

أهم نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> أحلام منصور: مرجع سابق.

<sup>2</sup> سامية آيت أمبارك: مرجع سابق.

- وجود أثر معنوي بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ككل متكامل على فاعلية الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
- وجود أثر ايجابي مساهمة نظام المعلومات التسويقي على زيادة فاعلية الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
- وجود فروق جوهرية معنوية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إجابات الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
- عدم وجود فروق جوهرية معنوية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إجابات الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، الأقدمية) على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

### 9. دراسة محمد هادي، 2020:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه السوقي (البعد المعلوماتي، البعد الاستراتيجي، البعد العملي) على الأداء التسويقي (المبيعات، الحصة السوقية، الربحية، الزبائن، الفعالية الداخلية، الإبداع والتدريب) لمؤسسة صيدال بالجزائر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، حيث جمع الباحث 59 استبانة صالحة لتحليل والمعالجة.

#### أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر موجب وبدرجة كبيرة للبعد المعلوماتي على الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال.
- وجود أثر موجب وبدرجة كبيرة للبعد الاستراتيجي على الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال.
- وجود أثر موجب وبدرجة كبيرة للبعد العملي على الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال.

<sup>1</sup> محمد هادي: مرجع سابق.

10. دراسة سعيدة ضواوية ، 2019:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة (معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المجهز، معرفة المنافس) وأثرها على الأداء التسويقي، وقد شملت الدراسة جميع وكالات السياحة في شمال شرق الجزائر (237 وكالة)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام استبيان موجه لمسؤولي الوكالات السياحية (مدير، نائب المدير، المسير)، جمعت الباحثة 246 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة توفر المعرفة السوقية لدى مسؤولي وكالات السياحة كانت عالية بشكل عام.
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المعرفة السوقية والأداء التسويقي.
- بعد معرفة المنافس هو البعد الوحيد الذي يؤثر بشكل دال إحصائياً على الأداء التسويقي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المسؤولين عن المعرفة السوقية بسبب المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة).

11. دراسة نصر الدين بن أعمارة، 2017:<sup>2</sup>

ناقشت هذه الدراسة تقييم الأداء التسويقي في قطاع المنتجات الكهرومترية الجزائرية من خلال رضا الزبون، بغرض تحليل مدى قدرة المؤسسات الكهرومترية الجزائرية على تحقيق القدرة التسويقية وتلبية رغبات الزبائن، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب دراسة حالة لعينة من زبائن مجموعة من المؤسسات الكهرومترية المحلية، وباستخدام الاستبيان الإلكتروني والورقي، حيث تم جمع 534 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة.

أهم نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> سعيدة ضواوية: مرجع سابق.

<sup>2</sup> نصر الدين بن أعمارة: مرجع سابق.

- اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول كفاءة سياسة المنتج وسياسة التسعير وسياسة التوزيع في المؤسسة الكهرومترية مرتفعة.
  - اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول كفاءة سياسة الترويج في المؤسسة الكهرومترية متوسطة.
  - اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الرضا عن المؤسسة الكهرومترية متوسطة.
  - يوجد رضا لدى الزبائن عن منتجات المؤسسة الكهرومترية.
  - توجد علاقة دالة احصائيا للأداء التسويقي على رضا الزبائن.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية للعوامل الديمغرافية على رضا الزبائن.
12. دراسة عفاف خويلد، 2017:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودراسة تأثيرها على أدائها التسويقي، ومدى اعتماد هذه المؤسسات على نظام واضح لتقييم هذا الأداء، وهدفت الدراسة أيضا إلى اقتراح نموذج لقياس الأداء التسويقي مع مراعاة التغيرات التي تفرضها بيئة العمل، تم إجراء الدراسة على عينة من 272 مؤسسة اقتصادية في 12 ولاية جزائرية، واعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء التسويقي من حيث الحجم، الجودة والكفاءة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء التسويقي بين المؤسسات فيما يتعلق بمؤشرات مالية معينة، ومؤشرات متعلقة بالعمليات، ومؤشرات متعلقة بإعادة هندسة العمليات التسويقية.

<sup>1</sup> عفاف خويلد: مرجع سابق.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء التسويقي بين المؤسسات فيما يتعلق بالخصائص التالية: طبيعة الملكية (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات العامة والخاصة)، طبيعة الأسواق (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات التي تركز على الأسواق الوطنية والأسواق الدولية)، حجم المؤسسة (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة)
- وجود فروق ذات دلالة معنوية في مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين المؤسسات فيما يتعلق بالخصائص التالية: طبيعة الأسواق (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات التي تركز على الأسواق الوطنية والأسواق الدولية)، حجم المؤسسة (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة).
- التأكيد على ضرورة تقييم الأداء التسويقي باستخدام نموذج متوازن يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، مع التركيز على مؤشرات التجديد والابتكار، ومؤشرات التسويق عبر الإنترنت.

### 13. دراسة صونية كيلاني، 2016:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على قطاع صناعة الأدوية، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين مجمع صيدال بالجزائر ومؤسسة دار الدواء بالأردن، تم استخدام منهج الاستقراء والاستنباط والمنهج المقارن بين المؤسستين، وبالاعتماد على الملاحظة، المقابلات، تحليل الوثائق (تقارير التسيير، المواقع الإلكترونية)، المقارنة المرجعية.

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- الجهود التي تبذلها المؤسساتان في مجال تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة قد أثرت إيجابياً على الأداء التسويقي، من خلال الزيادة في معدل الربحية، وتعزيز القدرة التنافسية، وإحراز تقدم في زيادة الحصة السوقية، والمحافظة على ولاء الزبائن.

<sup>1</sup> صونية كيلاني: مرجع سابق.

- رغم وجود بعض نقاط الضعف في كلا المؤسستين، إلا أن مؤسسة دار الدواء تتمتع بميزة الخبرة الطويلة في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، ما أدى إلى تحقيقها مستوى أعلى من النجاح في تحسين الأداء التسويقي، ومع ذلك يبقى مستوى التطبيق في كلا المؤسستين متواضعاً مقارنة بالدول المتقدمة.
- التأكيد على أهمية التركيز على العنصر البشري، من خلال التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وإتباع أساليب علمية في إدارة الموارد، والتقنيات الحديثة، وإجراء التقييم الدوري، ووضع خطط واضحة للتحسين المستمر.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

## المطلب الأول: الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بقدرات التسويق الرقمي

1. دراسة Yohannes Tadesse Lakew و Kalkidan Zelalem، 2023:<sup>1</sup>

ناقشت الدراسة أهمية قدرات التسويق الرقمي في تحسين أداء المؤسسات المختصة في صناعة الملابس في العالم الرقمي، مع التركيز على دور التوجه نحو العميل في هذه العملية، تم استخدام منهج تحليلي وتصويري يعتمد على الاستعراض الأدبي وتحليل البيانات التجريبية والنتائج التي تم تحقيقها من خلال استخدام طرق بحثية متنوعة، مثل المقابلات وتحليل البيانات الكمية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- تؤثر قدرات التسويق الرقمي على أداء المؤسسات في صناعة الملابس.
- يساهم التوجه نحو العميل في تحسين أداء المؤسسات في صناعة الملابس.
- ضرورة التكيف مع سلوكيات المستهلك المتغيرة واتجاهه نحو استخدام الهاتف المحمول كأداة أساسية للوصول إلى المعلومات والخدمات.
- التأكيد على أهمية دعم البنية التحتية للتسويق الرقمي في صناعة الملابس.

2. دراسة Ika Purwanti وآخرون، 2022:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير قدرات التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) في منطقة لامونجنان إندونيسيا، وفهم دور الديناميكية البيئية كعامل مُعدل في هذه العلاقة، تمثلت مجموعة البحث في جميع مديري أو مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، تمت الاستعانة بالاستبيان الإلكتروني عن طريق Google Forms، حيث تم جمع 138 استبانة صالحة للتحليل والمعالجة.

<sup>1</sup> Yohannes Tadesse Lakew, Kalkidan Zelalem: **The Impact of Digital Marketing Capabilities on Firm Performance: A Moderating Role of Customer Orientation in the Apparel Industry**, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. 11, Issue 9, pp 167-185, Sep 2023.

<sup>2</sup> Ika Purwanti & al: **OP.CIT.**

تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود تأثير إيجابي لقدرة التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) في منطقة لامونجان بإندونيسيا.
- تُعزز الديناميكية البيئية العلاقة بين قدرة التسويق الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) في منطقة لامونجان بإندونيسيا.

### 3. دراسة Christian Homburg وDominik M. Wielgos، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية قدرات التسويق الرقمي (DMCs) على أداء المؤسسة، مقارنة بقدرات التسويق الكلاسيكية (CMCs)، تم استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين المقابلات المعمقة وتحليل البيانات من مصادر متعددة، تم جمع البيانات الأولية من مؤسسات مختلفة، من خلال توزيع استبيان على 382 من كبار المدراء المسؤولين عن التسويق بشكل عام أو التسويق الرقمي، أو المبيعات، أو خدمة العملاء، أو الأعمال بشكل عام، في حين تم جمع البيانات الثانوية من قاعدة بيانات أوربيس (ORBIS) التي تُقدم بيانات مالية عن المؤسسات.

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- وجود تناسب طردي بين قدرات التسويق الرقمي وربحية المؤسسة.
- وجود تناسب طردي بين قدرات التسويق الكلاسيكية وربحية المؤسسة.
- في حالة وجود مستوى عالٍ من التركيز على العميل، فإن تأثير التفاعل بين قدرات التسويق الرقمي والتسويق الكلاسيكية على ربحية المؤسسة يكون إيجابياً.
- في حالة وجود مستويات عالية من التوجه التنافسي، يكون تأثير التفاعل بين القدرات التسويقية الرقمية والقدرات التسويقية الكلاسيكية على ربحية المؤسسة سلبياً.
- في حالة وجود مستوى عالٍ من ديناميكية البيئة، فإن تأثير التفاعل بين قدرات التسويق الرقمي والتسويق الكلاسيكية على ربحية المؤسسة يكون إيجابياً.

<sup>1</sup> Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **OP.CIT.**



- وجود اختلافات في أداء المؤسسات التي تعمل في قطاعات B2B و B2C، حيث تحقق المؤسسات التي تعمل في قطاع B2C أرباحاً أكبر من التفاعل بين قدرات التسويق الرقمي والقدرات التسويقية الكلاسيكية

#### 4. دراسة Emad Tariq وآخرون، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير قدرات التسويق الرقمي على البراعة التنظيمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات في دولة الإمارات العربية المتحدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان أُرسِل إلى عينة من مديري المؤسسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الإمارات العربية المتحدة، تم جمع 272 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة. من أهم النتائج:

- وجود تأثير إيجابي كبير لقدرات التسويق الرقمي على البراعة التنظيمية.
- أعلى تأثير لقدرات التسويق الرقمي على البراعة التنظيمية كان للنهج الاستراتيجي وبنية المحتوى الرقمي، تلاه دمج العملاء مع الموظفين.
- المؤسسات التي تركز على استراتيجيات التسويق الرقمي تحقق أداءً أفضل، وخاصة تلك التي تركز على دمج العملاء مع الموظفين.

#### 5. دراسة Ying Liu، 2022:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير قدرات التسويق الرقمي (DMCs) وتكنولوجيا Blockchain على قدرات ربط العملاء (CLCs)، وقدرات استشعار السوق (MSCs)، وتفاعل العميل مع العلامة التجارية (CBE)، وأداء المؤسسات في الصين، استخدمت الدراسة النهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان من خلال عينة عشوائية بسيطة من 311 موظفاً يعملون في مختلف الصناعات التي تتبنى نموذج Omni (منهج شامل يهدف إلى تقديم تجربة متكاملة للعملاء عبر

<sup>1</sup> Emad Tariq & al: OP.CIT.

<sup>2</sup> Ying Liu: OP.CIT.

جميع القنوات والوسائط المتاحة)، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة لم تتضمن معلومات تفصيلية حول تكنولوجيا Blockchain، وركزت بشكل أكبر على تأثير DMCs على العوامل الأخرى. أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر قوي بين (DMCs) و (CLCs) و (MSCs) وأداء المؤسسات.
- وجود تأثير هام لـ (DMCs) على تفاعل العميل مع العلامة التجارية.
- وجود تأثير وسيط لقدرات استشعار السوق وقدرات ربط العملاء في العلاقة بين (DMCs) وأداء المؤسسات.
- وجود أهمية لقدرات التسويق الرقمي في تعزيز أداء المؤسسات، خاصة في سياق نموذج .Omni.

#### 6. دراسة Ghaleb El Refae و Muhammed Nuseir، 2022:<sup>1</sup>

ناقشت هذه الدراسة تأثير قدرات التسويق الرقمي على تحسين أداء الأعمال في قطاع التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة (دول مجلس التعاون الخليجي)، مع التركيز على دور إدارة علاقات العملاء (CRM) في هذه العملية، تم اعتماد منهج تحليلي وتصويري يعتمد على الاستعراض الأدبي وتحليل البيانات التجريبية.

أهم نتائج الدراسة:

- تؤثر قدرات التسويق الرقمي على تحسين أداء الأعمال في قطاع التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- تُساهم إدارة علاقات العملاء (CRM) في تحسين أداء الأعمال في قطاع التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

<sup>1</sup> Muhammed Nuseir, Ghaleb El Refae: **The effect of digital marketing capabilities on business performance enhancement: Mediating the role of customer relationship management (CRM)**, International Journal of Data and Network Science, pp 295–304, 18/01/2022.

- ضرورة التكيف مع سلوكيات المستهلك المتغيرة مع اتجاهه نحو استخدام الهاتف المحمول كأداة أساسية للوصول إلى المعلومات و الخدمات.
- التأكيد على أهمية دعم البنية التحتية للتسويق الرقمي وإدارة علاقات العملاء (CRM) في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### 7. دراسة Valentina-Simona Paşcalău، 2020:<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القدرات التسويقية في البيئة الرقمية على أداء المؤسسات، اتبعت الباحثة المنهج الكمي، وأجريت الدراسة على مديري التسويق لـ 38 مؤسسة رومانية من مختلف القطاعات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التجارة، الخدمات، صناعات السلع...)، شملت العينة مؤسسات صغيرة (أقل من 50 موظف)، مؤسسات متوسطة الحجم، و مؤسسات كبيرة، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- تؤثر القدرات التسويقية في البيئة الرقمية بشكل مباشر وإيجابي على أداء علاقات العملاء.
- تؤثر القدرات التسويقية في البيئة الرقمية بشكل مباشر وإيجابي على أداء تسويق المؤسسة.
- تؤثر القدرات التسويقية في البيئة الرقمية بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

### 8. دراسة Maxwell Phiri و More Chinakidzwa، 2020:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير قدرات التسويق الرقمي على كل من نتائج أداء السوق لمعالجي المنتجات الزراعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على تأثير هذه القدرات على نتائج أداء السوق الوسيطة (مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية والمواقف الإيجابية تجاهها) ونواتج أداء السوق النهائية (مثل زيادة المبيعات والحصة السوقية والربحية)، ارتكزت هذه الدراسة على نهج القدرات الذي هو امتداد للعرض المستند إلى الموارد (RBV)، استخدمت الدراسة منهج المسح

<sup>1</sup> Valentina-Simona Paşcalău: **OP.CIT.**

<sup>2</sup> More Chinakidzwa, Maxwell Phiri: **OP.CIT.**

العرضي، وأجريت من خلال استبيان شمل 298 مديراً ومالكاً لمؤسسات معالجة المنتجات الزراعية في هراري، زمبابوي.

أظهرت الدراسة مايلي:

- معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لمعالجي المنتجات الزراعية في هراري، زمبابوي لها قدرات في مجال التسويق الرقمي مما يساعدها في تحقيق نتائج أداء السوق الوسيطة.
- قدرات تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية، والابتكار في السوق الرقمي، ومستشعرات السوق الإلكترونية، وقدرات القيادة لها تأثير إيجابي على نتائج أداء السوق الوسيطة.
- قدرات تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية هي التي فقط أظهرت ارتباطاً إيجابياً مع نتائج أداء السوق النهائية.

### 9. دراسة Anastasios Siampos، 2019:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، وذلك من خلال نموذج مكون من أربعة متغيرات رئيسية (التوجه الريادي، القدرات التسويقية، التموضع التنافسي، البيئة الخارجية)، وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي وباستخدام الاستبيان حيث جمعت بيانات مسحية من 221 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في المملكة المتحدة.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- تؤثر القدرات التسويقية على أداء المؤسسات بشكل كبير.
- يؤثر التوجه الريادي على القدرات التسويقية بشكل إيجابي.
- تؤثر البيئة الخارجية بشكل كبير على العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات التسويقية.
- تؤثر القدرات التسويقية على التموضع التنافسي بشكل إيجابي.

<sup>1</sup> Anastasios Siampos: **Entrepreneurial Orientation and Marketing Capabilities: A Study on the Performance of Small and Medium Enterprises in the United Kingdom**, Doctor of Philosophy, University of Strathclyde Business School Department of Marketing, 2019.

10. دراسة Zakiah Syamra، 2019:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين قدرات التفاعل (البشرية، النظم الإدارية، التكنولوجية، الثقافية) ومشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سلاسل التوريد الخاصة بعملائها الكبار، وكيف يؤثر ذلك على أدائها، استخدمت الدراسة نهجًا مختلطًا، يجمع بين أساليب البحث الكمية والكيفية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على 181 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مجال التصنيع في المملكة المتحدة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مديري هذه المؤسسات.

تمثلت نتائج الدراسة في مايلي:

- لقدرات التفاعل البشرية تأثير كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتساعد في تطوير قدرات أخرى مثل قدرات التفاعل التكنولوجية والثقافية.
- لا تؤثر قدرات التفاعل التكنولوجية بشكل مباشر على مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تلعب قدرات التفاعل الإدارية دورًا رئيسيًا في زيادة مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء.
- لا تؤثر قدرات التفاعل الثقافية بشكل مباشر على مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تؤثر مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إيجابًا على الأداء، وتُشكل وسيطًا في العلاقة بين قدرات التفاعل الإدارية والأداء.

11. دراسة Xiaoning Liang، 2017:<sup>2</sup>

استكشف هذه الدراسة تأثير أنظمة قياس الأداء التسويقي (MPMSs) على أداء المؤسسات من خلال تطبيق نظرية القدرات الديناميكية (DC) ونظرية التبعية، تم استخدام المنهج المختلط (كمّي)

<sup>1</sup> Zakiah Syamra: **OP.CIT.**

<sup>2</sup> Xiaoning Liang: **Examining the Effects of Marketing Performance Measurement Systems on Firm Performance through the Lens of Marketing Capabilities (A Mixed Methods Study of Irish Firms)**, Doctor of Philosophy, Dublin City University Business School, Ireland, March 2017.

ونوعي) وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان والمقابلات حيث تمثل حجم العينة في 209 مشاركاً من مسؤولي التسويق في مؤسسات أيرلندية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تساهم أنظمة قياس الأداء التسويقي (MPMSs) في تحسين أداء المؤسسات من خلال تطوير قدرات التسويق مثل قدرات ربط السوق، والتعلم التنظيمي الخارجي، والتعلم التنظيمي العلائقي، وقدرة التكيف.
- تساهم الاستخدامات التفاعلية لأنظمة قياس الأداء التسويقي (MPMSs) في تحسين هذه القدرات، في حين أن الاستخدامات التشخيصية تُؤثر بشكل سلبي.
- التأكيد على أن فعالية MPMSs تعتمد على السياق، وأن العوامل الخارجية مثل تقلب السوق، ومستوى المنافسة، وتعقيد التسويق، وتقلب التكنولوجيا تُساهم في تعزيز التأثير الإيجابي لـ MPMSs على أداء المؤسسات.

## 12. دراسة Costel Iliuta Negricea و Joan Matei Purcarea، 2016:<sup>1</sup>

ناقشت هذه الدراسة أهمية قدرات التسويق الرقمي في عالم اليوم، الرقمي المتطور، حيث سلطت الضوء على أهمية البنية التحتية الرقمية في رومانيا وفرصها لجذب الاستثمار في مجال التكنولوجيا، وكذلك أهمية التركيز على قدرات التسويق الرقمي في رومانيا والتحرك لتحويل أنظمة العمل الداخلية نحو استراتيجية التسويق الرقمي بدلا من التركيز على جذب الاستثمار الخارجي، تم الاعتماد على منهج تحليلي وتصويري يعتمد على الاستعراض الأدبي ودراسة أمثلة ناجحة.

أهم النتائج:

- قدرات التسويق الرقمي ضرورية لتحقيق النجاح في عالم اليوم الرقمي.
- تُساهم البنية التحتية الرقمية في رومانيا في جذب الاستثمار في مجال التكنولوجيا.

<sup>1</sup> Costel Iliuta Negricea, Ioan Matei Purcarea: **Digital marketing capabilities in today's evolving digital world**, Romanian-American University, September 2016.

- ضرورة دمج القدرات الرقمية مع القدرات الكلاسيكية للمؤسسات من أجل التكيف مع سلوكيات المستهلك المتغيرة بسرعة.

- يتجه المستهلك نحو استخدام الهاتف المحمول كأداة أساسية للوصول إلى المعلومات والخدمات.

### 13. دراسة Moxi Song، 2014:<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مشاركة المعلومات وأداء المؤسسات من خلال تسليط الضوء على دور القدرات العادية (التي تجسدها قدرات التشغيل) كوسيط في هذه العلاقة، تستند الدراسة إلى منظور القدرات الديناميكية، حيث تشير إلى أن مشاركة المعلومات، كقدرة ديناميكية، تُوظف وتعيد تشكيل القدرات التشغيلية القائمة، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء المؤسسة، أجرت الدراسة تحليلاً للأنواع المختلفة من مشاركة المعلومات، مع التركيز على نوعين رئيسيين هما مشاركة المعلومات بين المؤسسة المصنعة والموردين الرئيسيين (MS) ومشاركة المعلومات بين المؤسسة المصنعة والمشتريين الرئيسيين (MB)، كما تم دراسة كيف يمكن أن يؤثر تركيز المؤسسة على السوق على العلاقة بين مشاركة المعلومات وقدرات التشغيل، تم استخدام المنهج الكمي، بالاعتماد على الاستبيان لتجميع البيانات من المؤسسات المصنعة في منطقة نينغشيا ذاتية الحكم في الصين، حيث تم اختيار العينة عشوائياً من خلال قائمة رسمية قدمتها جمعية رواد الأعمال في المنطقة، جمع الباحث 154 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة.

تمثلت نتائج الدراسة في مايلي:

- قدرات التشغيل تُؤثر كوسيط كامل في العلاقة بين كلا نوعي مشاركة المعلومات (MS) و (MB) وأداء المؤسسة، مما يُفسّر بشكل جزئي النتائج المتناقضة في الدراسات السابقة حول العلاقة بين مشاركة المعلومات وأداء المؤسسة.

- أبعاد التركيز على السوق (نشر ذكاء السوق، والاستجابة) تُعدل بشكل إيجابي تأثير كلا نوعي مشاركة المعلومات (MS) و (MB) على قدرات التشغيل، باستثناء بعد توليد ذكاء

<sup>1</sup> Moxi Song: Information sharing, ordinary capabilities and firm performance: **the moderating role of market orientation**, Doctor of Philosophy, Hong Kong Baptist University, August 2014.

السوق في العلاقة بين مشاركة المعلومات بين المؤسسة المصنعة والمشتريين الرئيسيين وقدرات التشغيل.

#### 14. دراسة Joseph Mitchell Price، 2012:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التأثير الإيجابي للقدرة على استكشاف واستغلال قدرات التسويق على أداء المؤسسات، وشملت الدراسة جزئين، الجزء الأول استعراض للعديد من الدراسات السابقة، والتي تركز على تحليل قدرة المؤسسة على استكشاف واستغلال قدراتها التسويقية، ودور كل من هذين الجانبين في تحديد أداء المؤسسة من خلال التوسع في تحليل الآثار المترتبة لعملية الاستكشاف والاستغلال، في حين تناول الجزء الثاني من الدراسة تحديد تأثير القدرة على استكشاف واستغلال قدرات التسويق على أداء المؤسسات على مدار السنوات، وتحديد دور كل من هذه القدرات في تحقيق أداء المؤسسة خلال الفترة الحالية، والتنبؤ بأدائها خلال الفترة القادمة، تم استخدام منهج الدراسات الطولية ومنهج تحليل الحدود وإجراء استبيان شامل لمديري التسويق لتقييم القدرة على استكشاف واستغلال قدرات التسويق في المؤسسات المدرجة في بورصة الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت العينة 362 مؤسسة مدرجة في بورصة الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 2003 إلى 2007.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- قدرة المؤسسات على استغلال قدرات التسويق لها تأثير إيجابي على الأداء خلال الفترة الحالية.
- قدرة المؤسسات على استكشاف قدرات التسويق لها تأثير إيجابي على الأداء خلال الفترة القادمة.
- القدرة على استكشاف قدرات التسويق واستغلالها لها تأثير إيجابي عند وجود تغيرات كبيرة في البيئة التسويقية.

<sup>1</sup> Joseph Mitchell Price: Essays on the Strategic Implications of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation, A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Mississippi, August 2012.



- القدرة على استغلال قدرات التسويق لها تأثير إيجابي عند وجود أرصدة مالية كبيرة للمؤسسة.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بالأداء التسويقي

### 1. دراسة Alaa Abd Al Hussein Radhi، 2022:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد مفهوم التكيف التسويقي وتأثيره على تحسين الأداء التسويقي، حيث ناقشت دور مفهوم التكيف التسويقي في نجاح عمل المؤسسات السياحية وتحسين أدائها التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية في مجال السياحة، استخدمت الدراسة منهجا استقرائيا، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من 50 مديرا لمؤسسات سياحية وفنادق في بغداد.

أهم نتائج الدراسة:

- يحسن التكيف التسويقي كفاءة التسويق ويساهم في خفض التكاليف المالية والموارد المتاحة من خلال تحسين الأداء التسويقي.
- التأكيد على أهمية تبني المؤسسات السياحية لأبعاد التكيف التسويقي من أجل الحفاظ على موقع المؤسسة السياحية وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء.

### 2. دراسة Fadila Bessai، 2021:<sup>2</sup>

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المصارف الجزائرية، وركزت على فهم كيفية استخدامها من قبل مديري هذه المصارف، وذلك من خلال بحث استكشافي أجري في بجاية، حيث ناقشت الدراسة أهمية المؤشرات الرئيسية (KPIs) في قياس الأداء التسويقي، وحللت الأداء التسويقي في المصارف محل الدراسة من خلال تحليل البيانات الكمية

<sup>1</sup> Alaa Abd Al Hussein Radhi: **The Possibility of Improving the Marketing Performance of Tourism Organizations by Adopting the Dimensions of Marketing Ambidexterity**, American Journal of Economics and Business Management, Vol. 5, No. 5, pp 1-18, 2022.

<sup>2</sup> Fadila Bessai: **Les indicateurs de mesure de la performance marketing des banques algériennes**, recherche exploratoire auprès des agences bancaires de la région de Bejaia, diplôme de doctorat en sciences commerciales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales D'Alger,2020/2021.

والنوعية، وأشارت الدراسة إلى أن النظام المصرفي الجزائري ما زال متأخرا مقارنة بالدول المجاورة، وذلك رغم المشروع الإصلاحى الواسع الذى شهدته الجزائر.

تم استخدام المنهج الكيفى الاستكشافى، وذلك بالاعتماد على المقابلات الشبه الموجهة مع مدراء 12 مصرفا فى بجاية وذلك لتحليل الأداء التسويقي من خلال فهم آرائهم وتجاربهم.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- مدراء المؤسسات المصرفية يدركون أهمية التسويق واستخدام المؤشرات الأساسية (KPIs) فى قياس الأداء التسويقي.
- هناك اختلاف فى أهمية هذه المؤشرات بين المؤسسات المصرفية العامة والخاصة.
- تحديد أهم المؤشرات الأساسية (KPIs) التى تستخدم فى قياس الأداء التسويقي فى المؤسسات المصرفية فى بجاية، مثل حجم العملاء ومعدل التحويل والأداء التسويقي على مستوى الشبكات.
- تسليط الضوء على أهم التحديات التى تواجه المؤسسات المصرفية فى مجال التسويق، مثل المنافسة الشديد فى السوق والتغيرات التكنولوجية السريعة.
- التأكيد على أهمية تحسين استراتيجية التسويق الرقمي وتحسين تجربة العميل وذلك لتحسين الأداء التسويقي فى المؤسسات المصرفية.

### 3. دراسة Saad Zerrouk، 2021:1

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف قدرة المؤسسات المغربية على قياس أدائها التسويقي، وإلى التحقق من تأثير هذه القدرة على ثلاثة جوانب أساسية: الأداء العام للمؤسسة، وسرعة تنفيذ استراتيجية التسويق، ورضا الإدارة العليا عن الأداء التسويقي، تم الاعتماد على المنهج الكمي،

<sup>1</sup> Saad Zerrouk: **Mesure de la Performance Marketing, Le cas des entreprises au Maroc**, Maîtrise en Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, Canada, Février 2021.

واستخدمت الدراسة استبيانا عبر الإنترنت تم توزيعه على 150 مشاركا من مسؤولي التسويق في مؤسسات مغربية متنوعة.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين قدرة المؤسسات على قياس أدائها التسويقي وبين الأداء العام للمؤسسة، وسرعة تنفيذ استراتيجية التسويق، ورضا الإدارة العليا.
- تعاني المؤسسات المغربية من نقص في قدرتها على قياس الأداء التسويقي.
- التأكيد على أهمية استخدام أدوات قياس الأداء مثل لوحة القيادة Tableau de bord لتحقيق النجاح في مجال التسويق.

#### 4. دراسة Hadjera Chaida، 2019:<sup>1</sup>

سلّطت هذه الدراسة الضوء على أهمية دور الشبكات الاجتماعية في تنمية المؤسسات الخدمائية وتحسين أدائها التسويقي، وذلك عن طريق دراسة أثرها على بعض العوامل الهامة للتسويق الرقمي، مثل: تطوير العلاقات مع العملاء، وتحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية، وتحسين أداء المواقع الإلكترونية.

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن خلال استطلاع رأي العينة عن طريق نشر استبيان الكتروني وتوزيع استبيان ورقي على مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي، حيث تكونت عينة الدراسة من 322 فرد.

أهم نتائج الدراسة:

- تشكل الشبكات الاجتماعية فرصة للمؤسسات للتطور والتنمية.
- تواجد المؤسسة على الشبكات الاجتماعية يساهم في تحسين أدائها التسويقي.

<sup>1</sup> Hadjera Chaida: **Le rôle des réseaux sociaux dans le développement et la performance marketing des entreprises de services**, Doctorat en Sciences, Sciences Economiques, option Marketing, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbes, 2018/2019.

- تعتمد المؤسسات على مواقع التواصل الاجتماعي كأداة هامة للاتصال والتسويق
- تستفيد المؤسسات من مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين سمعتها.
- تستفيد المؤسسات من مواقع التواصل الاجتماعي في تطوير العلاقات مع العملاء.
- تستفيد المؤسسات من مواقع التواصل الاجتماعي في تطوير التسويق الرقمي.

### 5. دراسة Jing Chen، 2019:<sup>1</sup>

استكشفت هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على اعتماد المؤسسات للذكاء الاصطناعي (AI) في التسويق، وكيف يُؤثر هذا الأخير على أدائها التسويقي، تم استخدام المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من 250 مشاركاً من مديري التسويق، و مديري المنتجات، و مديري العلامات التجارية في مؤسسات مختلفة بواسطة الاستبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- يؤدي اعتماد المؤسسات AI في التسويق إلى تحسين الأداء التسويقي من خلال تحسين القدرات في مجالات مثل البيع، وتحديد الأسعار، وتطوير المنتجات الجديدة، والإعلان، وإدارة علاقات العملاء.
- التأكيد على أهمية دعم الإدارة العليا وتوجه العملاء في تشجيع المؤسسات على اعتماد AI.
- يؤدي اعتماد AI بشكل كبير إلى امتلاك قدرة أفضل في التكيف مع التغيرات في السوق.

### 6. دراسة Rodrigo Vieira Castilho، 2019:<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات قياس الأداء التسويقي الجيدة على نتائج المؤسسة، وذلك باستخدام المقاييس المالية، حيث ركزت الدراسة على عملية قياس الأداء التسويقي الرقمي في مؤسسة Forall Phones (وهي مؤسسة برتغالية متخصصة في بيع الهواتف الذكية المعاد تصنيعها)،

<sup>1</sup> Jing Chen: **The Augmenting Effects Of Artificial Intelligence On Marketing Performance**, Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Management, The University of Texas at El Paso, United States, August 2019.

<sup>2</sup> Rodrigo Vieira Castilho: **Digital Marketing Performance Measurement (How Good Marketing Performance Measurement Practices Can Increase Firm's Performance)**, The Case of Forall Phones, Master in Marketing, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, June 2019.

وكيفية اختيار المؤشرات، ونشرها واستخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية، وتحديد ما إذا كان قسم التسويق في المؤسسة يحقق قيمة مضافة، تم استخدام المنهج الكمي مع أسلوب دراسة حالة، حيث تم الاعتماد على تحليل البيانات من خلال موقع المؤسسة ووسائل التواصل الاجتماعي، إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ممارسات قياس الأداء التسويقي الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ورضا الإدارة العليا.
- تركز المؤسسة بشكل أساسي على المقاييس التي يمكن قياسها بشكل دقيق، ووضع أهداف وتحديد فئات الجمهور المستهدف، مع مراقبة تلك المقاييس بشكل مستمر، مما يساهم في تحويل الجهود بشكل أكثر فاعلية.
- على الرغم من الاستثمار الكبير في التسويق، والتقدم الكبير الذي حققه القسم في مجال المبيعات والإيرادات منذ تأسيسه، لا توجد بيانات كافية لإبراز أدائه بشكل واضح عن باقي الأقسام، ويمكن تفسير ذلك بغياب توقعات العائد على الاستثمار (ROI) مع مراقبة تلك التوقعات، مما يمكن أن يساعد على معرفة ربحية التسويق، وتحديد الفجوات وأسبابها، وذلك من أجل إدارة فعالة للميزانية من خلال تخصيص موارد أفضل.
- التأكيد على أهمية دمج المقاييس الكمية والنوعية بشكل فعال لتحسين عملية قياس الأداء التسويقي الرقمي في المؤسسة.

## 7. دراسة Aymen Alsanhani، 2019:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي (حصة السوق، المبيعات، الأرباح، الاحتفاظ بالعملاء، جذب العملاء، رضا العملاء) في البنوك التجارية

<sup>1</sup> Aymen Alsanhani: **The impact of Customer Relationship Management on Marketing Performance**, Master's Thesis, Department of Management, Faculty of Informatics and Management, University of Hradec Králové, Czech Republic, May 2019.

اليمنية، كما هدفت أيضا إلى تقييم ممارسات إدارة علاقات العملاء في هذه البنوك من خلال تركيزها على العملاء، وكفاءة العملاء، وقيمة العملاء، وثقة العملاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على استبيان الذي وزع على عينة من موظفي التسويق في اثنين من البنوك التجارية اليمنية، وتم جمع 92 استمارة استبيان (50 من بنك الائتمان و 42 من بنك اليمن الدولي).

أهم النتائج:

- وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة علاقات العملاء والأداء التسويقي في البنوك التجارية اليمنية، سواء من منظور الأداء المالي أو الأداء غير المالي.
- مستوى ممارسة إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية اليمنية المدرجة في الدراسة كان مرتفعا في معظم الأبعاد.

#### 8. دراسة Rizki Zulfikar، 2018:<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير توجه السوق على الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في صناعة النسيج في مدينة باندونغ، غرب جاوا، إندونيسيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث جمعت البيانات من 281 مشاركا من المؤسسات محل الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- يؤثر توجه السوق ايجابيا وبشكل غير مباشر على الأداء التسويقي من خلال خلق القيمة، باعتباره متغير وسطي.
- يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في صناعة النسيج في مدينة باندونغ غرب جاوا (إندونيسيا) تحسين توجه السوق وعملية خلق القيمة، من أجل تحسين الأداء التسويقي.

<sup>1</sup> Rizki Zulfikar: Marketing Performance Influenced by Market Orientation Thro-ugh Value Creation, International Conference on Business, Economic, Social Sciences and Humanities (ICOBEST 2018), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 225, pp291-297,2018.

9. دراسة Khaled Larkeche، 2015:<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم الأداء التسويقي لمؤسسة Ooredoo الجزائر، وهي مؤسسة متعددة الجنسيات عاملة في مجال الاتصالات، وذلك من خلال تحليل الأداء التسويقي للعمليات التجارية فيها خلال الفترة من 2011 إلى 2013، ركزت الدراسة على تحديد أهم المؤشرات الرئيسية (KPIs)، وتضمنت تحليلاً كمياً وكيفياً للأداء التسويقي في هذه المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلات وعلى تحليل البيانات الداخلية للمؤسسة.

أهم نتائج الدراسة:

- الأداء التسويقي في Ooredoo الجزائر متميز، مع وجود بعض التحديات في مجالات معينة.
- تحديد أهم المؤشرات الرئيسية (KPIs) لقياس الأداء التسويقي في المؤسسة
- تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في مجال التسويق، مثل المنافسة الشديدة في السوق والتغيرات التكنولوجية السريعة.
- التأكيد على أهمية تحسين استراتيجية التسويق الرقمي واستهداف شرائح العملاء بشكل أكثر دقة وذلك لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة.

10. دراسة Oko, A. E Ndu و Kalu, Innocent N.، 2014:<sup>2</sup>

تناولت الدراسة موضوع إدارة قياس الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، مشيرة إلى أن هذه المؤسسات تشكل أكثر من 70% من القطاع الصناعي في نيجيريا، لكن مساهمتها في التنمية الاقتصادية الكلية ضعيفة، ويعزى ذلك إلى نقص تبني مبادئ إدارة قياس الأداء التسويقي، مما يؤدي إلى فجوات في التخطيط وتباين كبير بين النتائج الفعلية والأهداف المخطط لها،

<sup>1</sup> Khaled Larkeche: Essai d'évaluation de la performance marketing d'une multinationale, Cas Ooredoo Algerie, diplôme de magistère en sciences commerciales, option management, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales D'Alger, juin 2014-2015.

<sup>2</sup> Oko, A. E Ndu, Kalu, Innocent N.: Marketing Performance Measurement Management (Study of Selected Small and Medium Scale Businesses in Nigeria), Advances in Social Sciences Research Journal, 1(4), 43-66, 2014.

تم استخدام المنهج الكمي وبالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على مجموعة من مديري الوكالات في بعض القطاعات الصناعية في نيجيريا.

تمثلت أهم النتائج في:

- قلة الفهم لأهمية مبادئ إدارة قياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل كبير على تبنيتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.
- قلة الفعالية في تبني مبادئ إدارة قياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل كبير على كفاءة تشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا تواجه تحديات في ربط أنشطة التسويق بأهداف المؤسسة ككل، وتواجه صعوبات في تتبع المقاييس، وعدم قدرتها على إدارة التغيرات بشكل فعال.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم بشكل فعال مقاييس التسويق التي تعكس العلاقة بين الاستثمارات والأداء التسويقي بشكل واضح، وتستخدم أساليب تقليدية لجمع البيانات والتحليل.
- تسليط الضوء على أهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل CRM وتطوير أنظمة متكاملة لجمع البيانات والتحليل، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على استخدام مبادئ إدارة قياس الأداء التسويقي بشكل فعال.

## 11. دراسة Azza BOUMEHRAZ، 2011:<sup>1</sup>

ركزت هذه الدراسة على موضوع تقييم الأداء التسويقي، حيث ناقشت أهميته والتحديات التي تواجه مديري التسويق في قياس أدائهم، مع التركيز على أهمية العوامل التي تؤثر في نجاح عمل

<sup>1</sup> Azza BOUMEHRAZ: L'évaluation de la performance marketing (Cas pratique AnwarNet), diplôme de magistère en sciences commerciales, option marketing, Ecole des hautes études commerciales (HEC), Alger, 2011.



المؤسسات، مثل التسويق والعملاء والاستراتيجيات والتكنولوجيا والبيئة المحيطة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وبالاعتماد على أداة الاستبيان تم جمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

- الأداء التسويقي لا يركز فقط على النتائج، بل يشمل أيضا عملية خلق هذه النتائج.
- تقييم الأداء التسويقي يمكن أن ينفذ من خلال نظام قياس باستخدام مجموعة من المؤشرات التي ترتبط ببعضها بعضا.
- التأكيد على أهمية العوامل التي تؤثر في نجاح عمل المؤسسات، مثل التسويق والعملاء والاستراتيجيات والتكنولوجيا والبيئة المحيطة.

## 12. دراسة Michel Bieze، 2010:<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة كيفية تقييم المتاجر الإلكترونية لأدائها التسويقي، حيث حددت أربع مراحل في استراتيجية التسويق للأعمال عبر الإنترنت (المرحلة الأولى تمثلت في المنتج/الخدمة، والمرحلة الثانية في تنظيم التسويق الإلكتروني، والثالثة في الموقع الإلكتروني، والرابعة في وسائل التواصل الاجتماعي)، إذ أن هذه المراحل تؤثر على استراتيجية التسويق، وأيضا على كيفية تقييم المتاجر الإلكترونية لأدائها، تم تطبيق نموذج ORMPA (نموذج لتحليل وتنظيم المعلومات يستخدم في مجالات عدة، وهو اختصار لـ (الأهداف Objectives)، (الموارد Resources)، (الطرق Methods)، (العمليات Processes) و(التقييم Assessment) على مؤسسة عالمية تعمل في مجال البيع بالتجزئة عبر الإنترنت لمنتجات المصممين، استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب النوعية والكمية، إذ تم الاعتماد على الملاحظات والمقابلات مع مسؤولين و مديرين في المؤسسة والاستبيان كذلك.

أهم نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> Michel Bieze: **Assessing the marketing performance of online retailers, a case study**. Master thesis, School of Management and Governance, University of Twente, Enschede, Netherlands, 05 December 2010.

- نموذج ORMPPA قابل للتطبيق على بيئة المؤسسة، ويساعد في الحصول على نظرة شاملة على أدائها التسويقي.
- يمكن تعديل نموذج ORMPPA لتناسب ظروف المؤسسة.
- يمكن التعرف على العلاقات السببية بين الأبعاد المختلفة للنموذج، مما يشير إلى فائدته في تشخيص الأداء التسويقي.
- اقتراح نموذج ORMPPA مبسط يتكون من ثلاث خطوات فقط (التحضير، التنفيذ، النتائج)

### 13. دراسة Heleen Mills، 2010:<sup>1</sup>

ناقشت الدراسة أهمية دور قياس الأداء التسويقي في تحسين أداء المؤسسات، وسلطت الضوء على عدم قدرة مديري التسويق على قياس أدائهم وإبراز مساهماتهم في المؤسسة، وبحثت الدراسة في ممارسات قياس الأداء التسويقي في المؤسسات الجنوب أفريقية، مركزة على الرضا عن القياسات المتاحة، والقياسات التي تُستخدم من قبل الإدارة العليا، وتكرار جمع القياسات وأهميتها، والمعايير التي تُستخدم في المقارنة، وكيفية قياس أصول التسويق، تم استخدام المنهج الكمي، وجمعت البيانات من خلال استبيان إلكتروني تم توزيعه على مديري التسويق في جنوب أفريقيا، حيث تم جمع 84 استمارة.

تمثلت أهم نتائج الدراسة:

- مديرو التسويق في جنوب أفريقيا لا يدركون أهمية قياس الأداء التسويقي بشكل كامل.
- مديرو التسويق في جنوب أفريقيا غير مطلعين على أفضل ممارسات قياس الأداء التسويقي.
- مديرو التسويق في جنوب أفريقيا لا يمارسون قياس الأداء التسويقي بشكل منظم.
- مديرو التسويق في جنوب أفريقيا يركزون بشكل أساسي على اعتماد المقاييس المالية.

<sup>1</sup> Heleen Mills: **An investigation of the marketing performance measurement practices of South African organisations**, Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree Master of Commerce at the University of Stellenbosch, Faculty of Economic and Management Sciences Department of Business Management, December 2010.

14. دراسة Yuhui Gao، 2010:<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع قياس الأداء التسويقي، حيث تسعى إلى معالجة بعض المشاكل المتعلقة بمساءلة التسويق ومصداقيته، وذلك من خلال تقديم مراجعة شاملة لأبحاث الأداء التسويقي، وتطوير نموذج مختصر ومتكامل لقياسه، استخدم الباحث المنهج الاستقرائي، عن طريق مراجعة الأدبيات، ثم القيام بتحليل المعلومات وتقديم الاستنتاجات.

أهم نتائج الدراسة:

- يعد الأداء التسويقي من المفاهيم المهمة في الوقت الحالي، وذلك لضمان أن استراتيجيات التسويق التي تضعها المؤسسات تؤدي إلى زيادة قيمتها.
- يعد تحديد المصطلحات التي تستخدم لوصف الأداء التسويقي مهماً، وذلك لضمان الوضوح في العلاقة بين مدخلات التسويق ومخرجاته.
- يجب تضمين الأداء التسويقي في قياس أداء المؤسسة، وذلك من خلال ربطه بأداء المؤسسة المالي.

<sup>1</sup> Yuhui Gao: **Measuring Marketing Performance: A Review A Framework**, Dublin City University Business School, Vol 10, N 1, 2010.

## المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة واستخراج الفجوة البحثية

قدمت الدراسات السابقة رؤى هامة حول قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي، إلا أن هناك نقصا ملحوظا في الأبحاث التي تناولت قدرات التسويق وقدرات التسويق الرقمي خصوصا باللغة العربية، وتأثيره على الأداء التسويقي بصفة خاصة.

يعد استعراض الأدبيات المتاحة وتحليل الأساليب والنتائج المتوصل إليها سابقا الطريق الأمثل للكشف عن الفجوات البحثية الحالية.

## المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، توصلنا إلى مايلي:

- يعد الأداء التسويقي حقا خصباً لاجراء العديد من الدراسات والأبحاث، حيث توجد العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولته وبينت أهميته بالنسبة للمؤسسة ولأصحاب المصلحة كذلك.
- استخدمت الدراسات السابقة مناهج مختلفة، كمية أو كيفية أو جمعت بينهما، فنجد المنهج الوصفي والتحليلي والاستقرائي والاستكشافي... وهذا ما يعني أيضا التنوع في استخدام الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة، تحليل المحتوى والاستبيان الذي اعتمده أغلب الدراسات.
- يوجد تنوع في الأساليب في الدراسات السابقة، أسلوب دراسة الحالة، الدراسة الميدانية... إلخ.
- تناولت الدراسات السابقة الأداء التسويقي بشقيه المالي (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، العائد على الاستثمار..) وغير المالي (رضا العملاء، جذب العملاء، الوعي بالعلامة التجارية..).

- الدراسات العربية التي ركزت على قدرات التسويق محدودة نسبياً مقارنة بالبحوث التي تُجرى في الدول الأجنبية، وتعد الدراسات العربية في البيئة العربية مهمة جداً، إذ يمكن أن تسهم في فهم أعمق للسوق المحلية، سلوك المستهلك، والتوجهات الثقافية التي تؤثر على استراتيجيات التسويق... مما سيساعد المؤسسات على تخصيص استراتيجيات تسويق تتماشى مع الاحتياجات الفريدة والأسواق الخاصة بالمنطقة العربية.
- توجد العديد من الدراسات العربية التي تطرقت للتسويق الرقمي، وقدرات التسويق، لكن الباحثة لم تتوصل طوال فترة هذه الدراسة لأي دراسات باللغة العربية تطرقت لقدرات التسويق الرقمي بشكل صريح.
- يُستكشف من تفحص تواريخ الدراسات السابقة أن مجال البحث في قدرات التسويق وقدرات التسويق الرقمي حديث نسبياً خصوصاً في المنطقة العربية.
- توجد دراسات سابقة أجنبية عديدة تطرقت لقدرات التسويق، بينما الدراسات السابقة الأجنبية التي تعرضت لقدرات التسويق الرقمي وتمكنت الباحثة من الحصول عليها قليلة نسبياً وأغلبها في شكل مقالات.
- تنوعت الدراسات السابقة من حيث الأبعاد المعتمدة في قدرات التسويق الرقمي.
- تنوعت الدراسات السابقة من حيث حجم العينات المدروسة.
- أغلبية الدراسات الأجنبية السابقة التي تطرقت لقدرات التسويق الرقمي ربطته بالأداء بصفة عامة.
- توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين اعتماد وتطوير قدرات التسويق الرقمي وبين الأداء بصفة عامة.

### المطلب الثاني: الفجوة البحثية

- بعد فحص الدراسات السابقة، تم التوصل للفجوة البحثية، والتي تتمثل في:
- تعد هذه الدراسة، من الدراسات العربية الأولى التي تناولت قدرات التسويق الرقمي.

- تعد هذه الدراسة، الدراسة الأولى في الجزائر على حد علم الباحثة التي تطرقت لقدرات التسويق الرقمي.
- تم اختيار وتحديد الأبعاد المعتمدة لقدرات التسويق الرقمي في هذه الدراسة بناء على ما تناولته الدراسات السابقة وبما يلائم الدراسة الميدانية، لذا نجد أن هذه الدراسة تتشارك مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأبعاد، ولكن لا توجد دراسة سابقة تتشارك مع هذه الدراسة في الأبعاد ككل مجتمعة.
- التعرض بشيء من التفصيل لقدرات التسويق الرقمي.
- في هذه الدراسة تم ربط قدرات التسويق الرقمي بالأداء التسويقي على وجه الخصوص.
- الاختلاف في عينة الدراسة الميدانية، ومكان تواجدها (وكالات سياحية منتشرة في أنحاء الجزائر).
- تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني وتوزيعه عبر البريد الإلكتروني، الواتساب والمسنجر على مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة من مختلف المستويات الوظيفية مدير، نائب مدير ومسير.
- الاختلاف في الفترة الزمنية، حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من منتصف 2022 إلى منتصف 2024.

## خلاصة الفصل

توضح الدراسات السابقة الأسس التي تبنى عليها المعرفة الحالية حول المواضيع البحثية، كما تكشف عن التقدم الذي تم تحقيقه والتحديات التي ما زالت قائمة، ومن ثم التعرف على الفجوات البحثية، التي يمكن توجيه الجهود نحو استكشافها وبالتالي تقديم قيمة إضافية من خلال الدراسات الجديدة.

وفي هذا الفصل تم التعرض للدراسات السابقة لكلا متغيري الدراسة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وصياغة إشكالية الدراسة وبناء فرضياتها، وتحديد خصائص مجتمع الدراسة المناسب وحجم العينة، وكذلك منهج الدراسة، واختيار أداة الدراسة وبنائها...إلخ.

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

المبحث الثاني: عرض نتائج البيانات العامة وتحليل فقرات الاستبيان

المبحث الثالث: عرض ومناقشة واختبار فرضيات الدراسة



## تمهيد

تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لكل من قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي، وفي الفصل الثاني استعرضنا الدراسات السابقة وسنتطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، حيث تم اختيار هذه الوكالات السياحية بناء على شروط محددة لتلائم هذه الدراسة.

تم تقسيم هذا الفصل وفق ما يلي:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها**

**المبحث الثاني: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل فقرات الاستبيان**

**المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة**

## المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

نتناول في هذا المبحث مختلف الإجراءات المتعلقة بالدراسة الميدانية بدءاً بتحديد المنهج المتبع في الدراسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائصها، أداة الدراسة، والإجراءات المتبعة للتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

## أولاً: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الوكالات السياحية التي تتوفر فيها الشرطان التاليان:

1. سنوات النشاط: وذلك لضمان الحد الأدنى من الأنشطة الروتينية اللازمة لبناء القدرات التسويقية، وبالتالي استبعاد الوكالات السياحية حديثة النشأة.
2. التواجد في البيئة الرقمية: فدراستنا تقوم على قدرات التسويق الرقمي، وبالتالي استبعاد الوكالات السياحية التي لا تنشط في البيئة الرقمية.

بلغ عدد الوكالات السياحية في الجزائر 4999 وكالة إلى غاية 2023 (حسب إحصائيات وزارة السياحة والصناعة التقليدية)، ولتفادي الوكالات حديثة النشأة (لم تبني بعد قدرات التسويق) والوكالات التي لا تنشط في البيئة الرقمية، تم اختيار الوكالات السياحية المعتمدة رسمياً لتنظيم عملية الحج والعمرة لموسم 1445هـ/2024م، وعددها 531 وكالة<sup>1</sup> (الوكالات المعتمدة لتنظيم الحج

<sup>1</sup> الملحق رقم (04).

لنفس الموسم وعددها 50 وكالة مذكورة ضمينا في هذه القائمة أيضا)، وذلك لأن اعتمادها كان بعد توفرها على شروط معينة مدرجة ضمن دفتر الشروط.

حيث يشترط في الوكالة السياحية الراغبة في تنظيم العمرة ما يلي:<sup>1</sup>

- 3 سنوات خبرة نشاط في المجال السياحي على الأقل للوكالة أو صاحبها (المدير/المسير)
- سنة واحدة (01) خبرة في مجال العمرة عن طريق المناولة للوكالة أو صاحبها (المدير/المسير) (موثقة ومسجلة لدى مصالح الديوان).
- أن لا تكون الوكالة أو صاحبها (المدير/المسير) محل عقوبة نتيجة تصرف مخالف للتشريع أو صادر ضدها حكم قضائي نهائي في مجال النشاط.
- تبرئة الذمة تجاه الديوان الوطني للحج والعمرة.
- 3 (ثلاثة) مستخدمين دائمين على الأقل مصرح بهم قانونا.
- تقديم ملف طلب الترخيص المبين في المادة 05.

بينما يشترط في الوكالات الراغبة في تنظيم عملية الحج لموسم 1445 هـ/2024م ما يلي:<sup>2</sup>

- خمس (5) مواسم خبرة في نشاط العمرة (خلال سبعة (7) مواسم الأخيرة) على الأقل للوكالة المرخصة في تنظيم نشاط العمرة. (باستثناء موسم 1442 هـ بسبب توقف النشاط).
- سبع (7) سنوات خبرة على الأقل في مجال النشاط السياحي خلال السنوات الأخيرة، مع تقديم نسخة من رخصة استغلال وكالة السياحة والأسفار مصادق عليها من طرف المصالح المختصة.
- خمسة (5) مستخدمين دائمين على الأقل مصرح بهم قانونا.

<sup>1</sup> الديوان الوطني للحج والعمرة: دفتر شروط تنظيم العمرة الخاص بوكالات السياحة والأسفار، موسم 1441 هـ/2020م، ص3.

<sup>2</sup> الديوان الوطني للحج والعمرة: دفتر شروط تنظيم الحج لفائدة وكالات السياحة والأسفار، موسم 1445 هـ/2024م، ص 4/3.

- أن لا يكون صاحب الوكالة أو مسير المؤسسة محل حكم قضائي نهائي بالإدانة.
- أن لا تكون الوكالة محل مخالفة أو عقوبة إدارية.
- أن لا تكون في ذمة الوكالة مخلفات مالية اتجاه الديوان الوطني للحج والعمرة (بما فيها موسم عمرة 1444هـ/2023م)

إن اختيار هذه الوكالات السياحية كمجتمع بحث لهذه الدراسة كان نتيجة توفر الشرطين السابقين فيها، الحد الأدنى من الأنشطة الروتينية، إذ أن اعتماد هذه الوكالات رسمياً كان بعد 3 سنوات نشاط على الأقل في المجال السياحي، وبالنسبة لشرط التواجد في البيئة الرقمية فهو محقق أيضاً، فهذه الوكالات تتصف بسرعة الوصول الرقمي إليها، كما أنها تتمتع بعدد مرتفع من المتابعين على صفحات التواصل الاجتماعي، وتقوم بالتحديث المستمر لمنشوراتها...إلخ.

### ثالثاً: عينة الدراسة

#### 1. العينة الاستطلاعية

للتأكد من صلاحية الاستبيان للدراسة والتحليل تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الخبراء لتحكيمه (الصدق الظاهري)<sup>1</sup> وتم تعديله وفقاً لذلك، ثم تم توزيعه على عينة استطلاعية، لحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثباته، وحساب معامل سبيرمان (Spearman) لقياس صدق المحتوى.

تمثلت العينة الاستطلاعية في إجابات 10 وكالات سياحية، ويوضح جدول رقم (02) نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

<sup>1</sup> الملحق رقم (02)

جدول رقم (02): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

صدق المحتوى		ثبات الأداة		
مستوى الدلالة	Spearman	Cronbach Alpha	عدد الفقرات	
.000	0.988	0.947	36	المحور الأول: أبعاد وفقرات قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة
.007	0.788	0.913	15	المحور الثاني: أبعاد وفقرات الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة
<b>.008</b>	<b>0.775</b>	<b>0.962</b>	<b>51</b>	الدراسة ككل

$\alpha \leq 0.05$  N=10

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>

يتضح من الجدول رقم (02) أن معاملات كرونباخ ألفا للمحورين الأول والثاني مرتفعة جدا (موثوقية ممتازة)، ودالة احصائية، حيث قدرت بـ 95% و 91% على التوالي، وكذلك الأمر بالنسبة للدراسة ككل، حيث قدرت بـ 96%.

معاملات سبيرمان للمحورين والدراسة ككل دالة احصائية، وهي مرتفعة جدا للمحور الأول حيث قدرت بـ 99%، ومرتفعة للمحور الثاني حيث قدرت بـ 79%، أما بالنسبة للدراسة ككل فبلغت 77% وهي مرتفعة كذلك.

وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتصف بالثبات والصدق وجاهز للتوزيع والدراسة.

2. العينة النهائية

من أجل جمع عينة تمثيلية، حاولنا الاتصال بجميع هذه الوكالات السياحية المعتمدة رسمياً عن طريق الاستبيان الإلكتروني (Google Forms)، حيث تم إرساله عن طريق البريد الإلكتروني، الواتساب، والمسنجر، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): طرق الاتصال بالوكالات السياحية محل الدراسة

طريقة الاتصال	الاتصال ثلاثي	الاتصال ثنائي	الاتصال ثنائي	الاتصال ثنائي	الاتصال أحادي	الاتصال أحادي	الاتصال أحادي	وكالات تعذر الاتصال بهم بالطرق الثلاث	المجموع
عدد الوكالات السياحية	74	108	13	35	249	30	11	11	531

المصدر: من إعداد الباحثة.

- حجم عينة الدراسة

تم حساب حجم العينة المناسب باستخدام معادلة<sup>1</sup> Richard Geiger

$$N = \frac{(z/d)^2 x(p)}{1 + 1/N [(z/d)^2 x(p) - 1]}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

<sup>1</sup> محمد حمدي عوض: تحديد حجم العينة، متوفرة على الرابط <https://tinyurl.com/3rscasas>، الزيارة يوم 02 أبريل 2024.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة مستوى الثقة 95% = 1.96

d: مستوى الخطأ المقبول لمستوى الثقة 95% = 0.05

p: معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع = 0.5

بالتعويض، نحصل على

$$(1.96/0.05)^2 \times (0.5)^2$$

$$N = \frac{(1.96/0.05)^2 \times (0.5)^2}{1 + 1/531 [(1.96/0.05)^2 \times (0.5)^2 - 1]} = (1536.64 \times 0.25) / 1.72 \approx 223$$

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن حساب حجم العينة مباشرة من النت عبر حاسبة حجم العينة وهي متوفرة مجاناً.

إذن حجم العينة المطلوب للدراسة 223 وكالة، وقد تم جمع البيانات من 227 وكالة سياحية. والجدول الموالي يوضح نسبة الردود:

الجدول رقم (04): نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة

النسبة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	الحجم
43%	227	531	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الردود.

- خصائص العينة

- ✓ التجانس، فهي تشترك مع بعضها البعض في تنظيم الحج والعمرة لنفس الموسم.
- ✓ الانتشار، فهي موزعة على مختلف أنحاء الجزائر.
- ✓ الرسمية، فهي معتمدة من طرف هيئة حكومية رسمية.
- ✓ الحدائة، فقد تم اعتماد الوكالات السياحية المنظمة لنشاط الحج والعمرة للموسم الحالي

1445هـ/2024م

- ✓ سهولة الوصول إليها رقمياً، وبالتالي إلغاء حاجز الزمان والمكان.

## المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

## أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان، وهو مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، حيث تم تصميمه من خلال تقسيمه إلى محورين، محور خاص بالمتغير المستقل وآخر خاص بالمتغير التابع، بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية والوظيفية:

1. محور البيانات الشخصية والوظيفية: وتضمن الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي.

2. المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل وهو قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة (36 عبارة)، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: قدرات القيادة، وضم 7 عبارات.

- البعد الثاني: قدرات الحضور الرقمي، وضم 9 عبارات.

- البعد الثالث: قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم، وضم 10 عبارات

- البعد الرابع: قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها، وضم 10 عبارات.

3. المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع وهو الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة (16 عبارة)، بأبعاده المالية الثلاث:

- البعد الأول: المبيعات، وضم 4 عبارات.

- البعد الثاني: الحصة السوقية، وضم 5 عبارات.

- البعد الثالث: الأرباح، وضم 6 عبارات.

وقد تم تحويل الاستبيان إلى استبيان إلكتروني ونمذجته حسب (Google Forms) واعتماده وحده فقط، لملائمته لموضوع الدراسة، حيث تم إرساله عن طريق البريد الإلكتروني أولاً، ثم عبر الواتساب، والمسنجر، خصوصاً للوكالات السياحية التي تعذر الوصول إليها عبر البريد الإلكتروني.



ثانياً: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وهو مقياس ترتيبي، وكانت الأوزان كالتالي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
5	4	3	2	1	الوزن

المصدر: من إعداد الباحثة

حساب المدى وطول الفئة

يمثل المدى عدد المسافات بين الفئات، ويمكن حسابه كالتالي:

5-1=4، أي المسافة الأولى من 1 إلى 2، المسافة الثانية من 2 إلى 3، المسافة الثالثة من 3 إلى 4،

المسافة الرابعة من 4 إلى 5

طول الفئة=المدى/عدد الفئات

طول الفئة= 5/4=0.8

الجدول رقم (06): المتوسطات المرجحة حسب تقسيمات ليكارت الخماسي

الأهمية النسبية (الدرجة)	التفسير	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفضة جداً	غير موافق على الإطلاق	[1.8-1]
منخفضة	غير موافق	[2.6-1.8]
متوسطة	محايد	[3.4-2.6]
عالية	موافق	[4.2-3.4]
عالية جداً	موافق بشدة	[5-4.2]

المصدر: من إعداد الباحثة

## ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في تحليل النتائج على البرنامج الإحصائي SPSS 26، وذلك من خلال استخدام

مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكر منها:

- الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- الاعتماد على معامل سبيرمان للتأكد من صدق أداة الدراسة؛
- النسب المئوية والدوائر النسبية بالنسبة لمحور البيانات الشخصية والوظيفية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سميرنوف؛
- اختبار T لعينة واحدة لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية؛
- معامل الارتباط الخطي بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة؛
- الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية؛

المبحث الثاني: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل فقرات الاستبيان

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تميزت الدراسة بالتنوع من حيث البيانات الشخصية والوظيفية، حيث شملت ما يلي:

- مسوقي الوكالات السياحية من الجنسين (ذكر-أنثى)
- مسوقي الوكالات السياحية من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة- من 30 إلى 60 سنة- أكثر من 60 سنة)
- مسوقي الوكالات السياحية بمختلف المؤهلات العلمية (ثانوي أو أقل- تكوين مهني- جامعي- دراسات عليا)
- مسوقي الوكالات السياحية من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات)
- مسوقي الوكالات السياحية بمختلف المناصب الوظيفية الإدارية (مدير- نائب مدير-مسير)

الجنس: يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80,2%	182	ذكر
19,8%	45	أنثى
100%	227	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

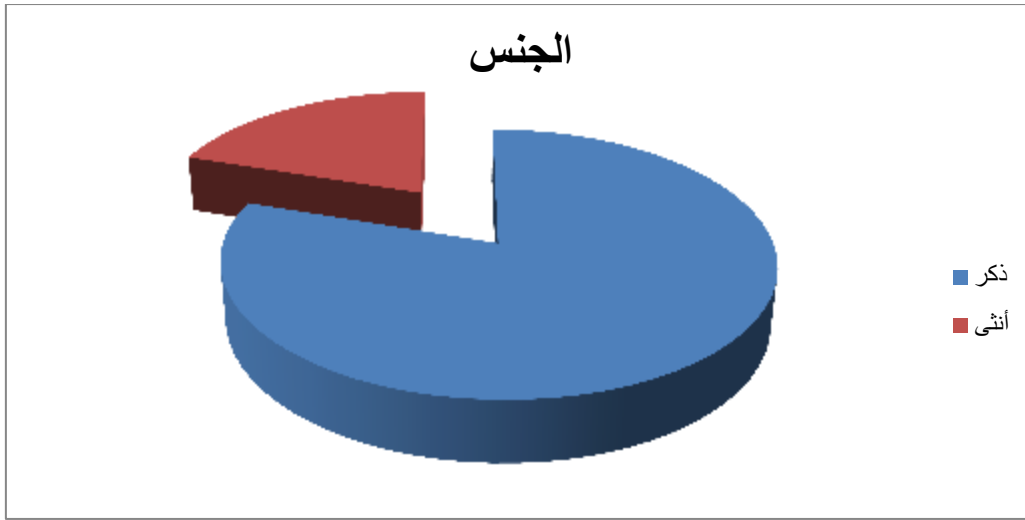
نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة الذكور بلغت **80,2%**، وبتكرار 182

مفردة، بينما نسبة الإناث **19,8%** وبتكرار 45 مفردة، أي أن هناك تفاوت كبير بين الذكور

والإناث.

والشكل رقم (08) يوضح ذلك أيضا.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub> وبرنامج Excel.

غالبية العينة ذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل بالوكالات السياحية.

السن: يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
30,4%	69	أقل من 30 سنة
63.9%	145	من 30 إلى 60 سنة
5.7%	13	أكثر من 60 سنة
100%	227	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن الفئة العمرية (من 31 إلى 60 سنة) تحصلت على

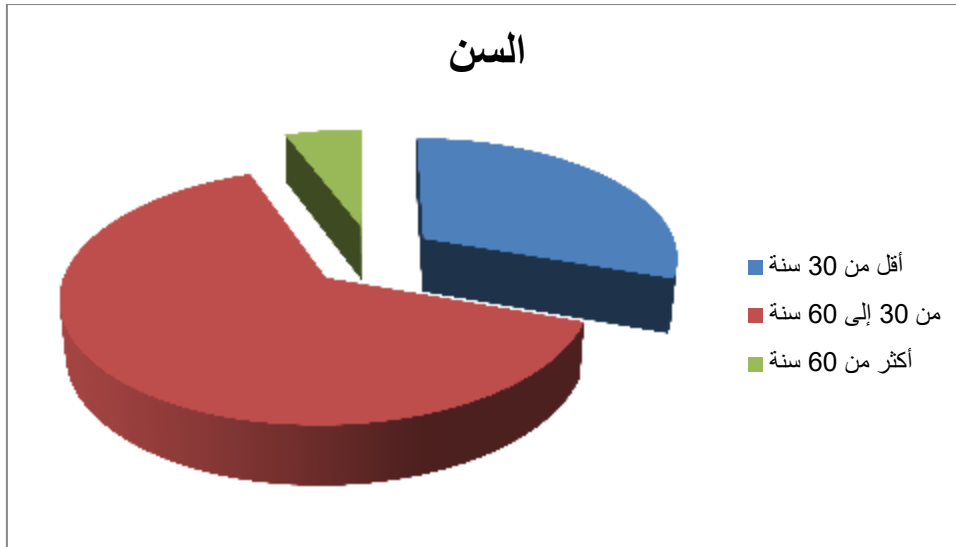
النسبة الأكبر حيث بلغت **63.9%** وبتكرار 145 مفردة، تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)

بنسبة **30,4%** وبتكرار 69 مفردة، وجاءت في الأخير الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة) بنسبة

**5.7%** وبتكرار 13 مفردة.

والشكل رقم (09) يوضح ذلك أيضا.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sup>26</sup> وبرنامج Excel.

ارتفاع نسبة الفئة العمرية (من 30 إلى 60 سنة) يعود إلى أنها ملائمة لطبيعة العمل في الوكالات السياحية وارتفاع الوعي لديها بأهمية العمل، مع ارتفاع تعاملها مع التقنيات الرقمية (الأجيال التي نشأت في عصر الانترنت وانتشار التقنيات الرقمية أو تعايشت معه)، مما يضيف مزيدا من المصداقية على الدراسة إذ تشترط التعامل مع التقنيات الرقمية.

المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

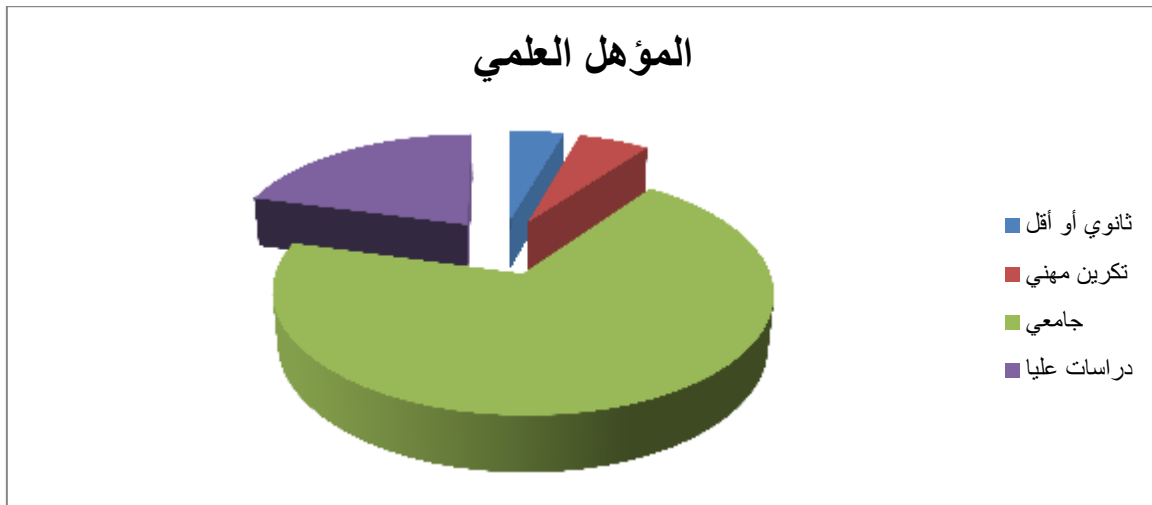
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	10	4,4%
تكرين مهني	13	5,7%
جامعي	157	69,2%
دراسات عليا	47	20,7%
المجموع	227	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sup>26</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن المستوى جامعي تحصل على النسبة الأكبر حيث بلغت **69,2%** وبتكرار 157 مفردة، تلتها دراسات عليا بنسبة **20,7%** وبتكرار 47 مفردة، ثم تكرين مهني بنسبة **5,7%** وبتكرار 13 مفردة وجاء في الأخير ثانوي أو أقل بنسبة **4,4%** وبتكرار 10 مفردة.

والشكل رقم (10) يوضح ذلك أيضا.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sup>26</sup> وبرنامج Excel.

غالبية أفراد عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي عالي (جامعي-دراسات عليا)، إذ بلغت النسبة لهما معا **89,9%**، مما يشير إلى الدقة في الإجابات وإضفاء مزيدا من المصداقية على الدراسة.

سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

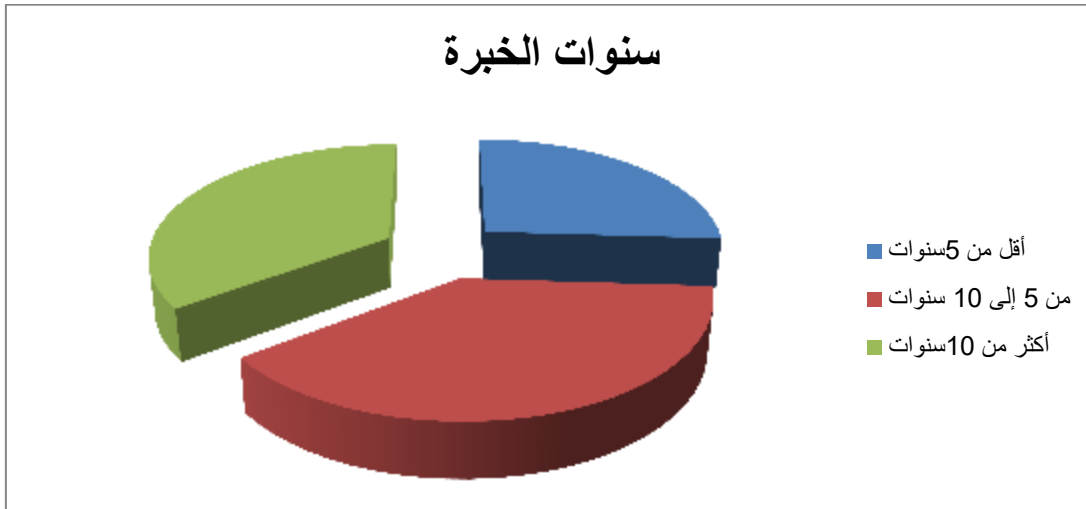
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	59	26%
من 5 إلى 10 سنوات	88	38,8%
أكثر من 10 سنوات	80	35,2%
المجموع	227	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sup>26</sup>.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) تحصلت على النسبة الأكبر، حيث بلغت 38,8% وبتكرار 88 مفردة، تلتها سنوات الخبرة (أكثر من 10سنوات) بنسبة 35,2% وبتكرار 80 مفردة، وجاءت في الأخير سنوات الخبرة (أقل من 5سنوات) بنسبة 26% وبتكرار 10 مفردة. والشكل رقم (11) يوضح ذلك أيضا.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub> وبرنامج Excel.

غالبية أفراد عينة الدراسة تتمتع بمستوى خبرة مرتفع (متوسطة وكبيرة)، إذ بلغت النسبة لهما معا 74%، وهي نسبة مرتفعة وتدل على توفر شرط رئيسي في الدراسة وهو توفر الحد الأدنى من الأنشطة الروتينية اللازمة لبناء وتطوير القدرات التسويقية، فمن الطبيعي أن ترتفع نسبة الأنشطة الروتينية بارتفاع عدد سنوات النشاط والخبرة.

المنصب الوظيفي: يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

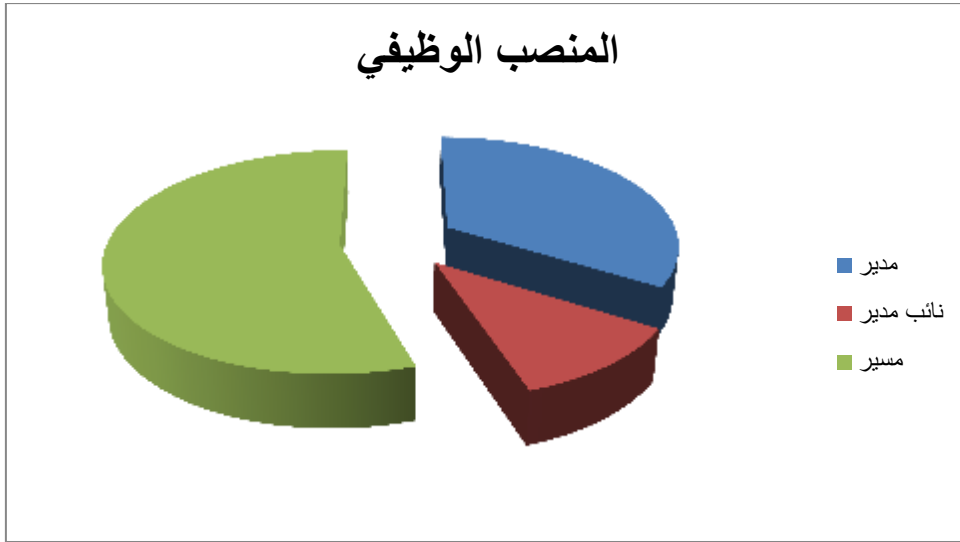
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	77	33,9%
نائب مدير	25	11%
مسير	125	55,1%

المجموع	227	%100
---------	-----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المنصب الوظيفي مسير تحصل على النسبة الأكبر، حيث بلغت %55,1 وبتكرار 125 مفردة، تلاها المنصب الوظيفي مدير بنسبة %33,9 وبتكرار 77 مفردة، وجاء في الأخير المنصب الوظيفي نائب مدير بنسبة %11 وبتكرار 25 مفردة. والشكل رقم (12) يوضح ذلك أيضا.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub> وبرنامج Excel.

تنوع المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يوحي بتنوع الأنشطة الروتينية وهذا ما يؤدي إلى فتح المجال أكثر لخلق وبناء القدرات التسويقية وتطويرها.



المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

أولاً: عرض ومناقشة بيانات المحور الأول الخاص بقدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

1. عرض ومناقشة نتائج البعد الأول: قدرات القيادة لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على

الفقرات الخاصة بقدرات القيادة لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات القيادة لدى الوكالات

السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الأول
موافق	0,926	4,07	1. يمتلك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن مواردها
موافق بشدة	0,669	4,32	2. يمتلك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن أهدافها
موافق	0,820	4,20	3. يمتلك مسوقو الوكالة المؤهلات اللازمة لإدارتها
موافق بشدة	0,791	4,21	4. يمتلك مسوقو الوكالة الخبرة اللازمة لإدارتها
موافق بشدة	0,765	4,33	5. يعتمد مسوقو الوكالة على خبرتهم في اتخاذ القرارات الحاسمة
موافق	0,854	4,01	6. يتعامل مسوقو الوكالة مع مؤشرات الأداء الرئيسية للتسويق (عدد الزوار، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل التحويل... إلخ)
موافق	0,825	4,33	7. يسعى مسوقو الوكالة لتحسين مهاراتهم الرقمية

بشدة			من حين لآخر
موافق	<b>0.603</b>	<b>4,21</b>	جميع فقرات قدرات القيادة
بشدة			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد قدرات القيادة بلغ **4,21** وهو باتجاه موافق بشدة، مما يشير إلى وجود قدرات قيادة لدى الوكالات السياحية محل الدراسة وبمستوى عال جدا، وقد تحصلت الفقرات رقم 2 (يملك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن أهدافها)، رقم 4 (تلك مسوقو الوكالة الخبرة اللازمة لإدارتها)، رقم 5 (يعتمد مسوقو الوكالة على خبرتهم في اتخاذ القرارات الحاسمة)، ورقم 7 (يسعى مسوقو الوكالة لتحسين مهاراتهم الرقمية من حين لآخر) على متوسطات كبيرة جدا وباتجاه موافق بشدة، حيث تحصلت الفقرتين 5 و7 على أكبر متوسط قدر بـ **4.33**، بينما تحصلت باقي الفقرات على متوسط كبير وباتجاه موافق، وكان أقل متوسط بين الفقرات عند الفقرة رقم 6 (يتعامل مسوقو الوكالة مع مؤشرات الأداء الرئيسية للتسويق (عدد الزوار، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل التحويل... إلخ)) حيث قدر بـ **4.01** وباتجاه موافق. نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد قدرات القيادة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى ارتفاع مستوى تعليمهم حيث أن غالبية العينة بمستوى تعليم جامعي ودراسات عليا، كما أن غالبيتهم يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى كبيرة، كما أن حصول الفقرتين 5 و7 على أكبر متوسط يؤكد إدراك العينة لأهمية الخبرة والمهارات الرقمية في اتخاذ القرارات الحاسمة.

2. عرض ومناقشة نتائج البعد الثاني: قدرات الحضور الرقمي لدى الوكالات السياحية محل

### الدراسة

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بقدرات الحضور الرقمي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات الحضور الرقمي لدى

الوكالات السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الثاني
موافق بشدة	0,725	4,52	1. تمتلك الوكالة البرمجيات والعتاد المناسب لإدارتها (حواسيب ثابتة ومحمولة، هواتف، تطبيقات وبرامج، تدفق انترنت قوي..)
موافق بشدة	0,916	4,26	2. تعتمد الوكالة على كل ما هو جديد في التقنيات الرقمية لتحسين طرق تواصلها مع أصحاب المصلحة.
موافق بشدة	0,743	4,37	3. تدعم الوكالة حضورها الرقمي عبر التواجد على أكثر من قناة رقمية كالمنصات والمواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف...إلخ.
موافق بشدة	0,759	4,40	4. تسعى الوكالة لرفع عدد زوار قنواتها الرقمية بتحسين جاذبية المحتوى المقدم.
موافق بشدة	1,030	3,78	5. تعتمد الوكالة على معدل الارتداد ومعدل الخروج لمعرفة عدد الزوار الذين لم يعجبهم المحتوى وتسعى لمعالجة الأسباب.
موافق بشدة	0,878	4,23	6. تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية الحديثة كأنظمة الحجز الآلي (الحجز الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، التوقيع الإلكتروني...إلخ)

موافق بشدة	0,920	4,21	7. تدرك الوكالة أهمية ترتيب ظهورها في نتائج محركات البحث وتسعى لتحسينه.
موافق بشدة	0,522	4,65	8. تدرك الوكالة أهمية مواقع التواصل الاجتماعي.
موافق بشدة	0,569	4,59	9. تسعى الوكالة لرفع معدل وصولها الاجتماعي.
موافق بشدة	<b>0.555</b>	<b>4.33</b>	جميع فقرات قدرات الحضور الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح لنا من الجدول رقم (13) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد قدرات الحضور الرقمي بلغ **4.33** وهو باتجاه موافق بشدة، مما يشير إلى وجود قدرات حضور رقمي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة وبمستوى عال جدا، وقد تحصلت جميع الفقرات على متوسطات كبيرة جدا وباتجاه موافق بشدة ما عدا الفقرة رقم 5 (تعتمد الوكالة على معدل الارتداد ومعدل الخروج لمعرفة عدد الزوار الذين لم يعجبهم المحتوى وتسعى لمعالجة الأسباب)، حيث تحصلت على أقل متوسط قدر بـ **3.78** وباتجاه موافق، في حين كان أكبر متوسط عند الفقرة رقم 8 (تدرك الوكالة أهمية مواقع التواصل الاجتماعي) إذ قدر بـ **4.65** وباتجاه موافق بشدة.

نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد قدرات الحضور الرقمي لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى إدراكهم بأهمية توفير كل الوسائل والتقنيات لتعزيز تواجدهم رقميا، والتواصل أكثر مع أصحاب المصلحة.

## 3. عرض ومناقشة نتائج البعد الثالث: قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى الوكالات

## السياحية محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على

الفقرات الخاصة بقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات ربط العملاء والتفاعل

## معهم لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الثالث
موافق بشدة	0,657	4,38	1. تسعى الوكالة لتقديم خدماتها وعروضها حسب احتياجات العملاء.
موافق بشدة	0,676	4,42	2. تقوم الوكالة بمشاركة نشاطاتها مع العملاء عبر قنواتها الرقمية المختلفة خصوصا وسائل التواصل الاجتماعي.
موافق بشدة	0,736	4,31	3. تفي الوكالة بجميع وعودها اتجاه العملاء.
موافق	0,883	4,13	4. تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية لتقديم حلول عملية وسريعة لمشاكل العملاء وشكاويهم.
موافق بشدة	0,697	4,39	5. تهتم الوكالة بتفاعلات العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي فتشاركهم وتتفاعل معهم.
موافق بشدة	0,744	4,32	6. بعد تقديم الخدمة، تسعى الوكالة لمعرفة آراء العملاء بخصوص الخدمات والعروض المقدمة لهم.

موافق	0,817	3,98	7. تهتم الوكالة بالأحداث الاجتماعية والوطنية وتسعى للمشاركة فيها.
موافق بشدة	0,734	4,26	8. تسعى الوكالة لمعرفة تجربة العملاء وتحديد مدى رضاهم وولائهم لها.
موافق	1,070	3,75	9. تجري الوكالة استطلاع يقيس احتمالية قيام عملائها بنصح الآخرين بالتعامل معها.
موافق بشدة	0,779	4,32	10. يستفيد عملاء الوكالة الدائمين من معاملة خاصة وعروض مميزة (كتنفيض سعر الخدمة، اعتماد خدمات اضافية...)
موافق بشدة	<b>0.540</b>	<b>4.22</b>	جميع فقرات قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sup>26</sup>.

يتضح لنا من الجدول رقم (14) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم بلغ **4.22** وهو باتجاه موافق بشدة، مما يشير إلى وجود قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى الوكالات السياحية محل الدراسة وبمستوى عال جدا، وقد تحصلت الفقرات رقم 1 (تسعى الوكالة لتقديم خدماتها وعروضها حسب احتياجات العملاء)، رقم 2 (تقوم الوكالة بمشاركة نشاطاتها مع العملاء عبر قنواتها الرقمية المختلفة خصوصا وسائل التواصل الاجتماعي)، رقم 3 (تفي الوكالة بجميع وعودها باتجاه العملاء)، رقم 5 (تهتم الوكالة بتفاعلات العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي فتشاركهم وتتفاعل معهم)، رقم 6 (بعد تقديم الخدمة، تسعى الوكالة لمعرفة آراء العملاء بخصوص الخدمات والعروض المقدمة لهم)، رقم 8 (تسعى الوكالة لمعرفة تجربة العملاء وتحديد مدى رضاهم وولائهم لها)، ورقم 10 (يستفيد عملاء الوكالة الدائمين من معاملة خاصة وعروض مميزة كتنفيض سعر الخدمة، اعتماد خدمات اضافية...) على متوسطات كبيرة جدا وباتجاه

موافق بشدة، حيث تراوحت المتوسطات بين 4.31 عند الفقرة 3 و 4.42 عند الفقرة 2 ، بينما تحصلت الفقرات رقم 4 (تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية لتقديم حلول عملية وسريعة لمشاكل العملاء وشكاويهم)، ورقم 7 (هتمت الوكالة بالأحداث الاجتماعية والوطنية وتسعى للمشاركة فيها)، ورقم 9 (تجري الوكالة استطلاع يقيس احتمالية قيام عملائها بنصح الآخرين بالتعامل معها) على متوسطات كبيرة وباتجاه موافق، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.75 عند الفقرة 9 و 4.13 عند الفقرة 4.

نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تحصلت الفقرة 2 على أكبر متوسط حسابي بين الفقرات، تلتها مباشرة الفقرة 5 وهذا يدل على إدراك أفراد عينة الدراسة على أهمية التواجد والنشاط والتفاعل على مواقع التواصل الاجتماعي حيث يتواجد العملاء الحاليين والمحتملين فعلياً.

#### 4. عرض ومناقشة نتائج البعد الرابع: قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى الوكالات السياحية محل الدراسة. الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الرابع
موافق بشدة	0,690	4,30	1. تسعى الوكالة إلى تطوير استراتيجية رقمية تضمن الاستخدام الكفء والفعال لمواردها وقدراتها.
موافق	0,633	4,33	2. تأخذ الوكالة مقترحات العملاء بعين الاعتبار

بشدة			أثناء تطوير استراتيجيتها الرقمية.
موافق	0,808	4,11	3. تستفيد الوكالة من استراتيجيات المنافسين الناجحة لتطوير استراتيجيتها الرقمية.
موافق	0,791	4,13	4. تستفيد الوكالة من التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير استراتيجيتها الرقمية.
موافق	0,723	4,19	5. يتم تعديل الممارسات التسويقية بما يتناسب مع احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.
موافق	0,935	4,04	6. تقارن الوكالة بين القيمة الدائمة للعميل وتكلفة اكتساب العميل لتحديد العملاء المرشحين.
موافق بشدة	0,624	4,36	7. تقدم الوكالة خدمات متميزة لتلبية احتياجات العملاء المرشحين وضمان ولائهم.
موافق بشدة	0,740	4,21	8. تسعى الوكالة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية حسب ما هو مخطط له.
موافق	0,834	4,05	9. توفر الوكالة خدماتها عبر الوسائط الرقمية بشكل أفضل من المنافسين.
موافق بشدة	0,685	4,28	10. تقوم الوكالة بإجراء تحسينات مستمرة على طرق تواصلها مع العملاء.
موافق	<b>0.530</b>	<b>4.20</b>	جميع فقرات قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح لنا من الجدول رقم (15) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية بلغ **4.20** وهو باتجاه موافق، مما يشير إلى وجود قدرات تطوير الاستراتيجية



الرقمية وتنفيذها لدى الوكالات السياحية محل الدراسة وبمستوى عال، وقد تحصلت الفقرات رقم 1 (تسعى الوكالة إلى تطوير استراتيجية رقمية تضمن الاستخدام الكفء والفعال لمواردها وقدراتها)، رقم 2 (تأخذ الوكالة مقترحات العملاء بعين الاعتبار أثناء تطوير استراتيجيتها الرقمية)، رقم 7 (تقدم الوكالة خدمات متميزة لتلبية احتياجات العملاء المرشحين وضمان ولائهم)، رقم 8 (تسعى الوكالة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية حسب ما هو مخطط له)، ورقم 10 (تقوم الوكالة بإجراء تحسينات مستمرة على طرق تواصلها مع العملاء) على متوسطات كبيرة جدا وباتجاه موافق بشدة، حيث تراوحت بين 4.21 عند الفقرة 8 و4.36 عند الفقرة 7، بينما تحصلت الفقرات رقم 3 (تستفيد الوكالة من استراتيجيات المنافسين الناجحة لتطوير استراتيجيتها الرقمية)، رقم 4 (تستفيد الوكالة من التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير استراتيجيتها الرقمية)، رقم 5 (يتم تعديل الممارسات التسويقية بما يتناسب مع احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين)، رقم 6 (تقارن الوكالة بين القيمة الدائمة للعميل وتكلفة اكتساب العميل لتحديد العملاء المرشحين)، ورقم 9 (توفر الوكالة خدماتها عبر الوسائط الرقمية بشكل أفضل من المنافسين) على متوسطات كبيرة وباتجاه موافق، حيث تراوحت بين 4.04 عند الفقرة 6 و4.19 عند الفقرة 5.

نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تحصلت الفقرة 7 على أكبر متوسط حسابي بين الفقرات، تلتها مباشرة الفقرة 2 فالفقرة 1، وهذا يدل على إدراك أفراد عينة الدراسة على أهمية الحفاظ على العملاء المرشحين تحت مبدأ تكلفة الحفاظ على العميل الحالي (خصوصا المربح) أقل من تكلفة اكتساب عميل جديد، لذا تسعى الوكالات السياحية محل الدراسة إلى تقديم خدمات مميزة لهم لضمان ولائهم، وذلك عن طريق اعتماد مقترحاتهم في تطوير استراتيجيتها الرقمية التي تضمن الاستخدام الكفء والفعال لمواردها.

ثانياً: عرض ومناقشة بيانات المحور الثاني الخاص بالأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

### 1. عرض ومناقشة نتائج البعد الأول: المبيعات لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمبيعات لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمبيعات لدى الوكالات

#### السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الأول
موافق بشدة	0,667	4,27	1. ساهمت قدرات التسويق الرقمي في الرفع من معدل مبيعات الوكالة خلال السنوات الأخيرة
موافق بشدة	0,667	4,33	2. سرعت قدرات التسويق الرقمي من وصول الوكالة إلى العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين.
موافق	0,893	4,13	3. تستهدف الوكالة شرائح وقطاعات سوقية متعددة.
موافق بشدة	0,747	4,36	4. تسعى الوكالة إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء باستمرار
موافق بشدة	<b>0.582</b>	<b>4.27</b>	جميع فقرات المبيعات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sup>26</sup>.

4.27 يتضح لنا من الجدول رقم (16) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المبيعات بلغ وهو باتجاه موافق بشدة، وقد تحصلت جميع الفقرات على متوسطات كبيرة جدا وباتجاه موافق بشدة ما عدا الفقرة رقم 3 (تستهدف الوكالة شرائح وقطاعات سوقية متعددة) والتي تحصلت على أدنى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ 4.13 وباتجاه موافق، في حين تحصلت الفقرة رقم 4 (تسعى الوكالة إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء باستمرار) على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.36، تلتها مباشرة الفقرة رقم 2 (سرعت قدرات التسويق الرقمي من وصول الوكالة إلى العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين). بمتوسط حسابي 4.33، فالفقرة رقم 1 (ساهمت قدرات التسويق الرقمي في الرفع من معدل مبيعات الوكالة خلال السنوات الأخيرة). بمتوسط حسابي 4.27.

نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد المبيعات لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

## 2. عرض ومناقشة نتائج البعد الثاني: الحصة السوقية لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ب الحصة السوقية لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالحصة السوقية لدى الوكالات

### السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الثاني
موافق	0,734	4,12	1. أتاحت قدرات التسويق الرقمي تبني استراتيجية المحافظة على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم وبالتالي إدامة الحصة السوقية.
موافق	0,790	4,09	2. أدى اعتماد قدرات التسويق الرقمي في الوكالة إلى زيادة عدد العملاء الجدد أكثر من

			المنافسين.
موافق	0,923	4,04	3. تشهد الوكالة نموا ملحوظا في الحصة السوقية مقارنة بالسنوات الماضية.
موافق	1,023	3,77	4. تتناسب حصة الوكالة في السوق مع قدراتها المتاحة.
موافق	0,784	4,01	5. ساهمت قدرات التسويق الرقمي لدى الوكالة في تقديم خدمات جديدة، بطرق جديدة وذات جودة مقارنة بالمنافسين.
موافق	<b>0.656</b>	<b>4.06</b>	جميع فقرات الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الحصة السوقية بلغ **4.06** وهو باتجاه موافق، وقد تحصلت جميع الفقرات على متوسطات كبيرة وباتجاه موافق حيث تراوحت بين **3,77** عند الفقرة رقم 4 (تتناسب حصة الوكالة في السوق مع قدراتها المتاحة) و **4.12** عند الفقرة رقم 1 (أتاحت قدرات التسويق الرقمي تبني استراتيجية المحافظة على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم وبالتالي إدامة الحصة السوقية)

نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد الحصة السوقية لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

### 3. عرض ومناقشة نتائج البعد الثالث: الأرباح لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالأرباح لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات

الخاصة بالأرباح لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات البعد الثالث
موافق	0,692	4,11	1. ساعدت قدرات التسويق الرقمي على ازدياد تعاملات الوكالة خلال السنوات الأخيرة
موافق	0,787	4,02	2. أدى الاعتماد على قدرات التسويق الرقمي إلى زيادة الأرباح وتعظيمها.
موافق	0,776	3,93	3. حققت الوكالة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة نتيجة اعتمادها على قدرات التسويق الرقمي
موافق	0,704	4,07	4. تهدف قدرات التسويق الرقمي إلى زيادة الأرباح في ضوء الموازنة بين مصلحة الوكالة ومصلحة العميل.
محايد	0,969	3,29	5. الأرباح المحققة من طرف الوكالة أكبر من أرباح المنافسين.
موافق	0,743	3,98	6. تساهم قدرات التسويق الرقمي في زيادة كفاءة استخدام الموارد لزيادة المردودية.
موافق	<b>0.594</b>	<b>3.90</b>	جميع فقرات الأرباح

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح لنا من الجدول رقم (18) أن: المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الأرباح بلغ **3.90**

وهو باتجاه موافق، وقد تحصلت جميع الفقرات على متوسطات كبيرة وباتجاه موافق ماعدا الفقرة رقم

5 (الأرباح المحققة من طرف الوكالة أكبر من أرباح المنافسين) حيث تحصلت على أدنى متوسط بلغ 3.29 وباتجاه محايد، وهذا يعود إلى أن غالبية مفردات العينة مسيرين لا يعلمون بشكل قاطع أرباح وكالاتهم السياحية مقارنة بأرباح المنافسين لخصوصية الأرباح في الوضع التنافسي، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين 3.93 عند الفقرة رقم 3 (حققت الوكالة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة نتيجة اعتمادها على قدرات التسويق الرقمي) و 4.11 عند الفقرة رقم 1 (ساعدت قدرات التسويق الرقمي على ازدياد تعاملات الوكالة خلال السنوات الأخيرة)

نستنتج مما سبق وجود ووضوح بعد الأرباح لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

قبل إجراء الاختبارات الإحصائية للفرضيات يجب التأكد أولاً من إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا لاعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية أو الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، ولأن حجم العينة يفوق 50 مفردة تم اعتماد اختبار كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov للكشف عن طبيعة توزيع البيانات وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي

كولموغوروف-سميرنوف			
Sig	df	Statistic	
0.093	227	0.044	قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة
0.117	227	0.036	الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$  N=227

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) أن مستوى المعنوية لكلا المحورين أكبر من 0.05، وهو ما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية المعلمية.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى إلى معرفة وجود قدرات تسويق رقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة، حيث نص منطوق الفرضية الرئيسية الأولى على:

توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

$H_0$ : لا توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

## ضد

**H<sub>1</sub>**: توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك إجراء اختبار one-sample T ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (20):

الجدول رقم (20): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة الخاص بقدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

مستوى الدلالة	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الأولى
.000	7.539	0.483	4.24	توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$  N=227

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن: قيمة المتوسط الحسابي عن مدى وجود قدرات تسويق رقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة بلغ **4.24** وهي قيمة كبيرة جدا وباتجاه موافق بشدة، وقدرت قيمة الانحراف المعياري بـ **0.483**، في حين بلغت T المحسوبة **7.539** وهي قيمة موجبة وأكبر من T الجدولة، ولأن مستوى دلالة الاختبار كان **0.000**. أي أقل من مستوى الثقة  $\alpha \leq 0.05$  نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة (توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الأولى أثبتت



ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تهدف الفرضية الرئيسية الثانية إلى معرفة وجود الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة، حيث نص منطوق الفرضية الرئيسية الثانية على:  
 يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة  
 $H_0$ : لا يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

ضد

$H_1$ : يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة  
 وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك إجراء اختبار one-sample T ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (21):  
 الجدول رقم (21): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة الخاص بالأداء التسويقي لدى الوكالات

السياحية محل الدراسة

مستوى الدلالة	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الثانية
.000	27.989	0.556	4.03	يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$  N=227

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن: قيمة المتوسط الحسابي عن مدى وجود أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة بلغ **4.03** وهي قيمة كبيرة وباتجاه موافق، وقدرت قيمة الانحراف المعياري بـ **0.556**، في حين بلغت T المحسوبة **27.989** وهي قيمة موجبة وأكبر من T الجدولة، ولأن مستوى دلالة الاختبار كان **0.000**. أي أقل من مستوى الثقة  $\alpha \leq 0.05$  نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أداء تسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الثانية أثبتت.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة

تهدف الفرضية الرئيسية الثالثة إلى معرفة وجود علاقة إرتباط بين قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة و أدائها التسويقي، حيث نص منطوق الفرضية الرئيسية الثالثة على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين وتحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين وتحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين وتحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

بينما تهدف الفرضية الرئيسية الرابعة إلى معرفة وجود علاقة إرتباط بين أبعاد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة و مؤشرات أدائها التسويقي، حيث نص منطوق الفرضية الرئيسية الرابعة على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد قدرات التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد قدرات التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد قدرات التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

وللتحقق من صحة هاتين الفرضيتين، تم احتساب معامل الارتباط الخطي R، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (22):

الجدول رقم (22): نتائج علاقات الارتباط بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين والأداء

التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة

مستوى الدلالة	المؤشر الكلي	الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة						قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة
		مستوى الدلالة	الأرباح	مستوى الدلالة	الحصة السوقية	مستوى الدلالة	المبيعات	
.000	0.696	.000	0.415	.000	0.577	.000	0.409	قدرات القيادة
		.000	0.441	.000	0.674	.000	0.634	قدرات الرقمي الحضور
		.000	0.420	.000	0.551	.000	0.617	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم
		.000	0.531	.000	0.712	.000	0.695	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$  N=227

يتضح من خلال الجدول رقم (22) ومن خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة وأدائها التسويقي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.696).

ويشير الجدول أيضا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد قدرات التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة، وبالنظر إلى مؤشرات الأداء

التسويقي نلاحظ أن بعد قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها تميز بأن له أقوى علاقات ارتباط معها، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط (0.712) بين قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها مع الحصة السوقية، ثم بين قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها مع المبيعات (0.695)، ثم بين قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها مع الأرباح (0.531)، ويأتي في المرتبة الثانية بعد قدرات الحضور الرقمي، حيث كان أقوى ارتباط له مع الحصة السوقية (0.674)، ثم مع المبيعات (0.634)، ثم مع الأرباح (0.441)، في حين يوجد تفاوت بين بعد قدرات القيادة وبعد ربط العملاء والتفاعل معهم على الارتباط مع أبعاد الأداء التسويقي، وكانت أضعف علاقة ارتباط (0.409) بين قدرات القيادة والمبيعات.

تشير هذه العلاقات الارتباطية أنه كلما زاد الاهتمام بقدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة كلما تحسن أداءها التسويقي.

ومنه نستنتج رفض الفرضيتين الصفريتين وقبول الفرضيتين البديلتين أي أن:

– الفرضية الرئيسية الثالثة أثبتت.

هذه النتيجة تتوافق مع ما أثبتته الدراسات السابقة مثل (دراسة Yohannes Tadesse Lakew و Ika Purwanti, Dwi Reni Nisvul Lailyningsih، 2023 / دراسة Kalkidan Zelalem، و Umar Yeni Suyanto، 2022 / دراسة Ying Liu، 2022 / دراسة Muhammed Nuseir و Ghaleb El Refae، 2022 / دراسة Valentina-Simona Paşcalău، 2020) وذلك باعتبار أن الأداء التسويقي جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة.

– الفرضية الرئيسية الرابعة أثبتت.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة

تهدف الفرضية الرئيسية الخامسة إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة وأدائها التسويقي، حيث نص منطوق الفرضية الرئيسية الخامسة على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (23): ملخص وجودة نموذج الانحدار البسيط

F		R <sup>2</sup>	المتغير المستقل/المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة		
.000	211.587	0.485	قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين

$\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بلغت 0.485، أي أن قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين تؤثر في الأداء التسويقي بما نسبته

48.5%، وبعبارة أخرى قدرات التسويق الرقمي تفسر ما نسبته 48.5% من التباين الحاصل في الأداء التسويقي

وبما أن قيمة F (جودة النموذج) كبيرة جدا وموجبة ودالة احصائية، وهذا ما يؤكد أن نموذج الانحدار البسيط ذو دلالة احصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه.

جدول رقم (24): معاملات B للمتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل/المتغير التابع	B	T	مستوى الدلالة
الأداء التسويقي	0.633	2.692	.008
قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين	0.802	14.546	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولة والمقدرة بـ 1.984، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، أي أنه لا يمكن أن يصل تأثير قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على الأداء التسويقي إلى (0)، وأن التغير بوحدة واحدة في قدرات التسويق الرقمي يؤدي إلى تغير في الأداء التسويقي بمقدار 80%، وهو ما يؤكد أهمية قدرات التسويق الرقمي في تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

وبتعييض معاملات B في المعادلة  $(Y = B_0 + B_1x)$ ، نحصل على معادلة الانحدار البسيط:

$$Y = 0.633 + 0.802x$$

حيث:

Y: الأداء التسويقي (المتغير التابع)

X: قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين (المتغير المستقل)

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة)، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ )

لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الخامسة أثبتت.

هذه النتيجة تتوافق مع ما أثبتته الدراسات السابقة مثل (دراسة Yohannes Tadesse Lakew و

Ika Purwanti, Dwi Reni Nisvul Lailyningsih, دراسة /2023، Kalkidan Zelalem

/2022، Umar Yeni Suyanto، دراسة /2022، Muhammed Nuseir و Ghaleb El Refae،

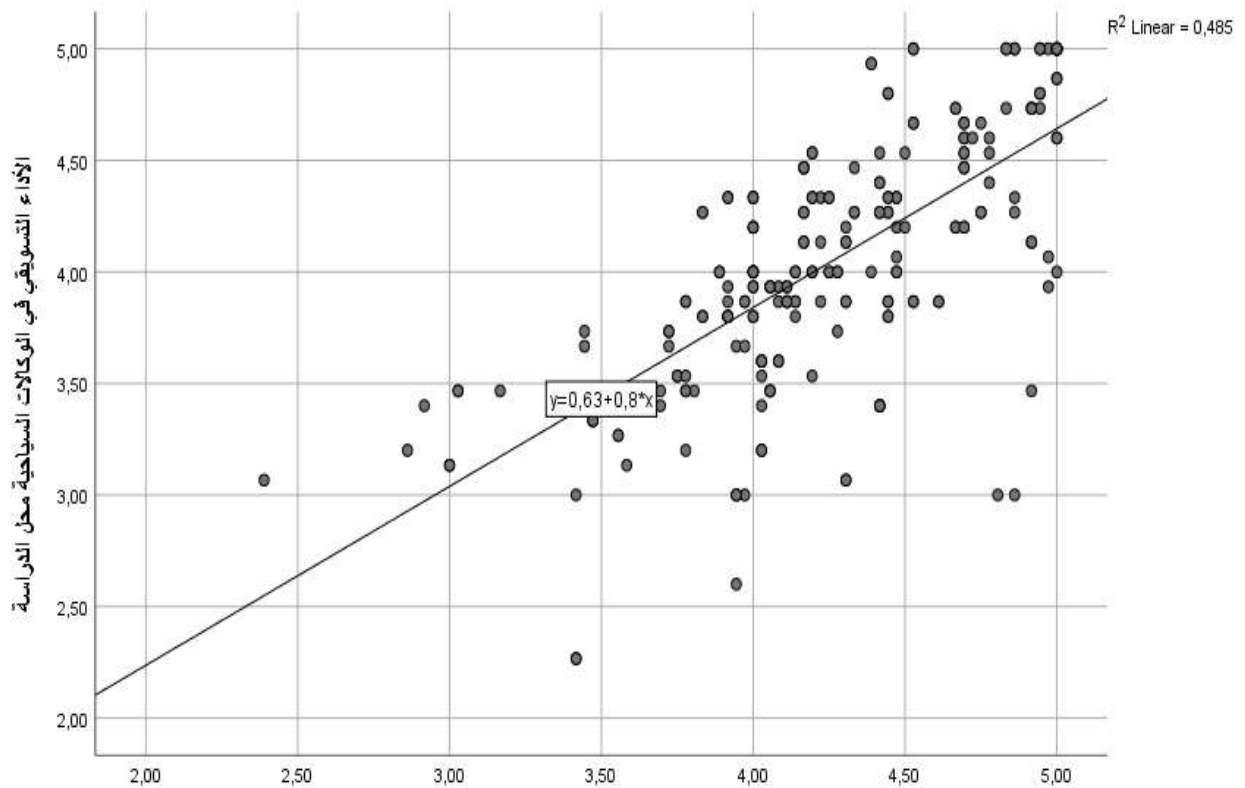
دراسة /2020، Valentina-Simona Paşcalău، وذلك باعتبار أن الأداء التسويقي جزء مهم من

الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي مايلي التمثيل البياني لمعادلة الانحدار البسيط المتوصل إليها  $Y= 0.633+0.802x$  حسب

مخرجات SPSS<sub>26</sub>

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لمعادلة الانحدار البسيط



قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة

لاختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس علاقة عدة متغيرات مستقلة بالمتغير التابع، وتجلى أهميته في أنه يظهر التأثير الجوهرى فقط للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وفي مايلي، ما نصت عليه الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة:

#### - الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

#### - الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.



الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

ضد

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة.

جدول رقم (25): الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الأداء التسويقي		المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	الارتباط	
.000	0.523	قدرات القيادة
.000	0.631	قدرات الحضور الرقمي
.000	0.558	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم

0.000	0.704	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها
-------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث تراوحت بين 0.523 عند قدرات القيادة مع الأداء التسويقي، و0.704 عند قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها مع الأداء التسويقي.

جدول رقم (26): ملخص وجودة نموذج الانحدار المتعدد

F		R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة/المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	63,720	0.534	المتغيرات المستقلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع بلغت 0.534، أي أن المتغيرات المستقلة تؤثر في الأداء التسويقي بما نسبته 53.4%.

وبما أن قيمة F المحسوبة (جودة النموذج) كبيرة جدا وموجبة ودالة احصائيا، نتأكد أن نموذج الانحدار المتعدد ذو دلالة احصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه.

جدول رقم (27): معاملات B للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى الدلالة	T	B	المتغيرات المستقلة/المتغير التابع
0.006	2,769	0.624	الأداء التسويقي
0.042	2,041	0.116	قدرات القيادة
0.008	2,682	0.215	قدرات الحضور الرقمي
0.160	-1,409	-0.117	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم
0.000	6,966	0.591	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن:

- الأداء التسويقي: قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولة والمقدرة بـ 1.984، وهي موجبة ودالة احصائية لأن مستوى الدلالة (0.006) أقل من 0.05.

1. قدرات القيادة: قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولة والمقدرة بـ 1.984، وهي موجبة ودالة احصائية لأن مستوى الدلالة (0.042) أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة أثبتت.

وهذه النتيجة تتعارض ما توصلت له دراسة Maxwell Phiri و More Chinakidzwa، 2020، والتي أكدت أن لقدرات القيادة تأثير إيجابي على نتائج أداء السوق الوسيطة (مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية والمواقف الإيجابية تجاهها)، ولكن لا يوجد لها تأثير على أداء السوق النهائية (مثل زيادة المبيعات والحصة السوقية والربحية).

2. قدرات الحضور الرقمي: قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولة والمقدرة بـ 1.984، وهي موجبة ودالة احصائية لأن مستوى الدلالة (0.008) أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة أثبتت.

3. قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم: قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولة والمقدرة بـ 1.984، وهي سالبة وغير دالة احصائية لأن مستوى الدلالة (0.160) أكبر من 0.05،

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة)، ونقبل الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة لم تثبت وتم نفيها. وهذه النتيجة تتعارض مع ما أثبتته دراسة Ying Liu، 2022 التي أكدت وجود تأثير وسيط لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم في العلاقة بين قدرات التسويق الرقمي وأداء المؤسسات. ويمكن ذكر بعض الأسباب التي تفسر هذه النتيجة في مايلي:

✓ بعض الوكالات السياحية تركز أكثر على العلاقات التجارية مع المؤسسات ومزودي الخدمات السياحية بدلاً من التركيز على العملاء، وذلك لاعتمادها أن شهرتها كافية لضمان ولائهم دون الحاجة لاستثمارات إضافية في خدمتهم.

✓ لا تتحمل بعض الوكالات السياحية التكاليف العالية لمتابعة التغيرات السريعة في تفضيلات العملاء والاتجاهات السياحية.

✓ تركز بعض الوكالات السياحية على العروض الموسمية أو الصفقات الخاصة لجذب العملاء، مما يجد من استراتيجياتها الطويلة الأمد للحفاظ عليهم وتعزيز ولائهم.

✓ تواجه بعض الوكالات السياحية بعض المشاكل في الأنظمة التقنية أو المنصات الرقمية المعتمدة، مما يؤثر على قدرتها على تقديم خدمة عملاء فعالة وسلسة.

✓ تفتقر بعض الوكالات السياحية إلى استراتيجيات متكاملة لخدمة العملاء، مثل برامج التدريب للموظفين، وإجراءات التعامل مع الشكاوي، وأنظمة متابعة رضا العملاء...إلخ.

4. قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها: قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولة والمقدرة بـ 1.984، وهي موجبة ودالة احصائية لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 0.05،

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة أثبتت.

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة دراسة Maxwell Phiri و More Chinakidzwa، 2020 والتي أثبتت أن لقدرات تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية تأثيراً إيجابياً مع نتائج أداء السوق النهائية (مثل زيادة المبيعات والحصة السوقية والربحية).

وبتعويض معاملات **B** في المعادلة  $(Y=B_0+B_1x_1+B_2x_2+\dots+B_nx_n)$ ، نحصل على معادلة الانحدار المتعدد:

$$Y=0.624+0.116x_1+0.215x_2+0.591x_4$$

حيث

**Y**: الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة

**x<sub>1</sub>**: قدرات القيادة

**x<sub>2</sub>**: قدرات الحضور الرقمي

**x<sub>4</sub>**: قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها.

بالرغم من وجود علاقة ارتباط للمتغيرات المستقلة مع الأداء التسويقي، ووجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين والأداء التسويقي (الانحدار البسيط)، إلا أن قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم حسب نموذج الانحدار المتعدد لم تدخل في هذا التأثير، وذلك بسبب ارتباطها الوثيق مع المتغيرات المستقلة الأخرى أكثر من ارتباطها مع الأداء التسويقي.

المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة والنموذج النهائي للدراسة

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة

تهدف الفرضية الرئيسية السادسة إلى معرفة وجود فروق معنوية بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث نص منطوق الفرضية الرئيسية السادسة على:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ضد

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، نعتمد على اختبار T لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، وعلى اختبار One Way Anova بالنسبة لبقية المتغيرات، وكانت النتائج كما يوضحها الجدولين التاليين:

جدول رقم (28): نتائج اختبار T بالنسبة لمتغير الجنس

قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
0.143	225	0.704

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين One Way Anova

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط المربع	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	0.280	2	0.140	0.449	0.639
	داخل المجموعات	69.785	224	0.312		

			226	70.065	المجموع	
0.412	0.960	0.298	3	0.894	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		0.310	223	69.172	داخل المجموعات	
			226	70.065	المجموع	
0.007	5.012	1.501	2	3.001	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.299	224	67.064	داخل المجموعات	
			226	70.065	المجموع	
0.040	3.275	0.995	2	1.990	بين المجموعات	المنصب الوظيفي
		0.304	224	68.075	داخل المجموعات	
			226	70.065	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.  $\alpha \leq 0.05$

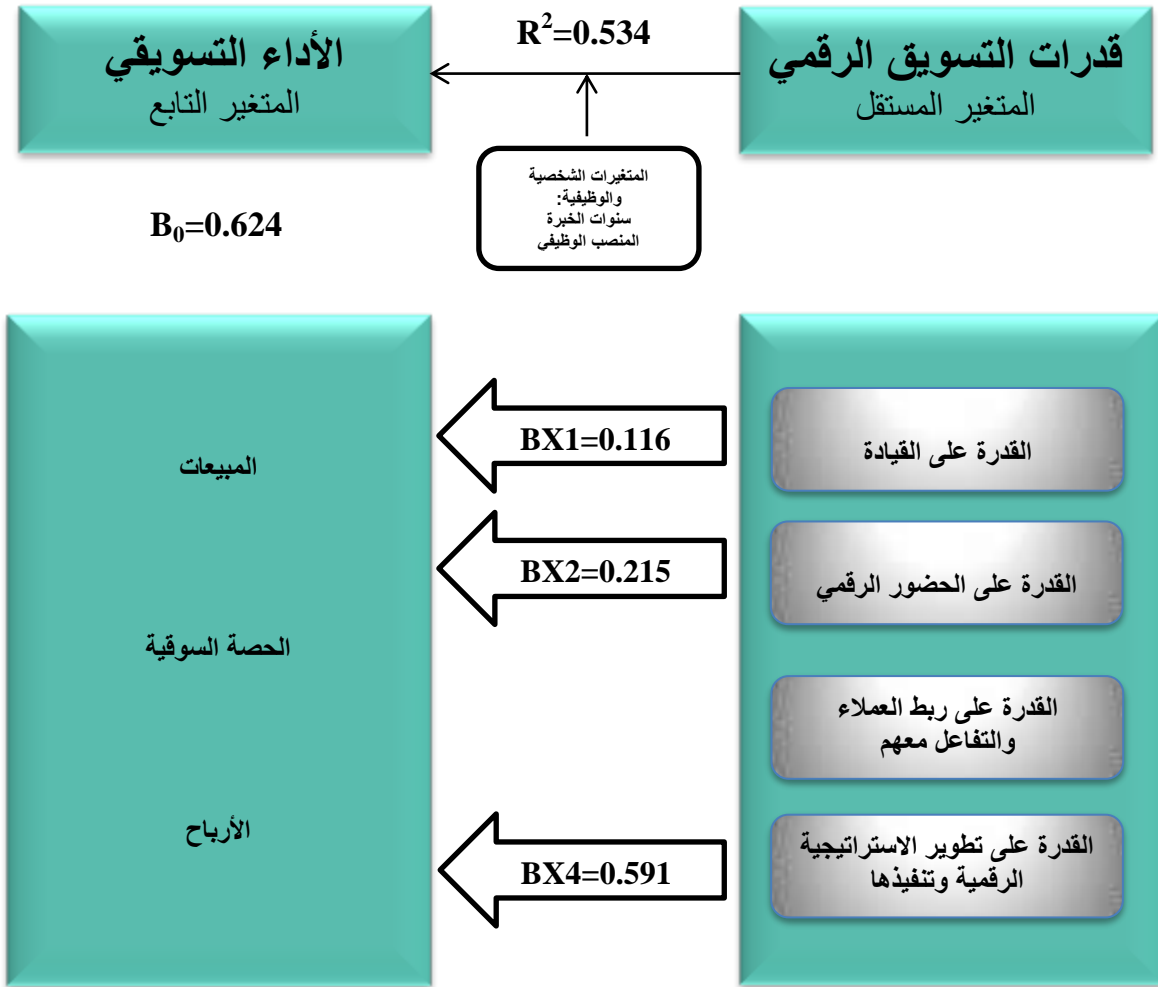
نلاحظ من خلال الجدول رقم (28)، والجدول رقم (29) أن مستوى الدلالة بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي) أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق معنوية بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي). بينما مستوى الدلالة بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي) أقل من 0.05 أي توجد فروق معنوية بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

ومنه نستنتج أن الفرضية السادسة بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي) أثبتت.

ثانياً: النموذج النهائي للدراسة

من خلال ما سبق، يمكننا استنباط النموذج النهائي للدراسة، والشكل رقم (14) يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS<sub>26</sub>



## خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التطرق للدراسة الميدانية، حيث أظهرت النتائج وجود مستويات عالية من قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة، وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابي بينهما، وتم أيضا تحديد مدى مساهمة كل من قدرات التسويق الرقمي وأبعاده الأربعة في الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة، كما تم مقارنة النتائج المتوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة، واقتراح النموذج النهائي للدراسة.

الختامة

في العصر الرقمي، أصبحت قدرات التسويق الرقمي استراتيجية مطلوبة لتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات السياحية، ولأن الوكالات السياحية كباقي المؤسسات تسعى إلى زيادة الوصول إلى العملاء وتحقيق أهدافها التسويقية، فإن تبني قدرات التسويق الرقمي وتطويرها يعد السبيل الأفضل للتميز في عالم أصبح فيه التقليد متفشياً، فبناء المزايا التنافسية بالاعتماد على القدرات التسويقية والقدرات التسويقية الرقمية يحظى بعوائق تقليد قوية تمنع المؤسسات المنافسة من الوصول بسهولة لهذه المزايا وتقليدها.

تطرقنا في هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية بالجزائر في تحسين أدائها التسويقي، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني عبر البريد الإلكتروني، الواتساب والمسنجر للوصول إلى عينة تمثيلية، وتم إجراء الدراسة الإحصائية على 227 مفردة، وكانت النتائج كالتالي:

#### نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

- الوكالات السياحية المبحوثة تعتمد على إناطة المسؤوليات الإدارية إلى الذكور أكثر من الإناث، حيث أن غالبية أفراد العينة ذكور بنسبة **80,2%**، بينما نسبة الإناث **19,8%** فقط.

- الفئة العمرية (من 30 إلى 60 سنة) تحصلت على النسبة الأكبر **63,9%**، تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة **30,4%**، وجاءت في الأخير الفئة العمرية (أكبر من 60 سنة) بنسبة **5,7%**.

- غالبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة **69,2%**، تلتها الدراسات العليا بنسبة **20,7%**، ثم تكوين مهني بنسبة **5,7%**، وجاء في الأخير ثانوي أو أقل بنسبة **4,4%**.

- غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة وكبيرة، حيث تحصلت سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) على النسبة الأكبر بلغت **38,8%**، تلتها سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة **35,2%**، وجاءت في الأخير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة **26%**.
- تحصل المنصب الوظيفي مسير على النسبة الأكبر حيث بلغت **55,1%**، تلاها المنصب الوظيفي مدير بنسبة **33,9%**، وجاء في الأخير المنصب الوظيفي نائب مدير بنسبة **11%**.

#### نتائج تحليل فقرات الاستبيان

- وجود قدرات قيادة، قدرات حضور رقمي، قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى الوكالات السياحية محل الدراسة وبمستويات عالية جدا.
- وجود قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى الوكالات السياحية محل الدراسة وبمستوى عال.
- وجود ووضوح بعد المبيعات، بعد الحصة السوقية، وبعد الأرباح لدى الوكالات السياحية محل الدراسة.

#### نتائج اختبار الفرضيات

- إثبات الفرضية الرئيسية الأولى (توجد قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة).
- إثبات الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد أداء تسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة).
- إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين وتحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).

- إثبات الفرضية الرئيسية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد قدرات التسويق الرقمي ومؤشرات الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).
- إثبات الفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).
- الأداء التسويقي =  $0.633 + 0.802$  (قدرات التسويق الرقمي)
- إثبات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات القيادة على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).
- إثبات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات الحضور الرقمي على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).
- نفي الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).
- إثبات الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها على تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة).
- إثبات الفرضية الرئيسية السادسة: (توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)).

- الأداء التسويقي =  $0.624 + 0.116$  (قدرات القيادة) +  $0.215$  (قدرات الحضور الرقمي) +  $0.591$  (قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها)
- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$   $0.534$ ، وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته  $53.4\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء التسويقي)

## التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها نوصي بـ:

- ضرورة استمرار الاهتمام بقدرات التسويق وقدرات التسويق الرقمي وتطويرها لما لها من تأثير واضح على بناء المزايا التنافسية المستدامة وتحسين الأداء التسويقي بشكل مستمر.
- السعي إلى الاهتمام أكثر بقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم، فالمؤسسات تتواجد وتكبر بولاء عملائها ورضاهم عنها.
- الحرص على التعامل مع أي مستهلك على أنه عميل محتمل، والسعي لكسب ولائه.
- التواجد أكثر على جميع القنوات الرقمية للقرب أكثر من العميل حيثما يتواجد وعلى أي وسيلة يفضل التواصل، وكذلك لإلغاء الحواجز وتبسيط العلاقات بينهما أكثر.
- الاستثمار في خدمة العملاء عن طريق تطوير برامج تدريبية لموظفي الخدمة، وتحسين قنوات الاتصال مع العملاء.
- تحديث الأنظمة والمنصات الرقمية لتحسين تجربة المستخدم والاستجابة السريعة.
- إنشاء نظام فعال لمتابعة وحل الشكاوى لضمان رضا العملاء وحل المشكلات بسرعة.
- الإستماع للعملاء وجمع الملاحظات منهم بشكل منتظم واستخدامها لتحسين الخدمات.
- الإعتماد على مؤشرات الأداء التسويقي لقياسه بدقة أكبر وتحديد مصادر الإيرادات الرئيسية وتنميتها، لأن ما يمكن قياسه يمكن تطويره.

## آفاق الدراسة

بما أن قدرات التسويق الرقمي من المواضيع الحديثة التي أحدثت ضجة في التسويق، نوصي ببعض

المشاريع البحثية المستقبلية منها:

- دور قدرات التسويق الرقمي في بناء المزايا التنافسية المستدامة.
- أثر قدرات التسويق الرقمي على ولاء العميل.
- تأثير تغير سلوك المستهلك في تطوير القدرات التسويقية.
- دور قدرات التسويق الرقمي في ترسيخ العلامة التجارية.
- سياسة الرقمنة في الجزائر ودورها في تطوير قدرات التسويق الرقمي.

قائمة المصادر

والمراجع



أولاً: باللغة العربية

الوثائق الرسمية

- الديوان الوطني للحج والعمرة: دفتر شروط تنظيم الحج لفائدة وكالات السياحة والأسفار، موسم 1445هـ/2024م.
- الديوان الوطني للحج والعمرة: دفتر شروط تنظيم العمرة الخاص بوكالات السياحة والأسفار، موسم 1441هـ/2020م.
- وزارة السياحة والصناعة التقليدية: النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالسياحة، أكتوبر 2023.

الكتب

- ابراهيم إسماعيل الحديد: التسويق السياحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ديسمبر 2010.
- أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016.
- بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
- ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2008.
- جو بيبارد، جون وارد: الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات- بناء الاستراتيجية الرقمية، ترجمة هاني افتخار التركستاني، راجع الترجمة حسن عمر السكران، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2020.

- زيد منير عبوي: إدارة المنشأة السياحية والفندقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008.
- زيد منير عبوي: مبادئ السياحة الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016.
- ستيفن بيچ، إدارة السياحة، إدارة من شأنها أن تحدث فرقا، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- شارلز هل، جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001.
- علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014.
- فيليب كوتلر وآخرون: التسويق Marketing 4.0 (الانتقال من التسويق التقليدي إلى الرقمي)، ترجمة عصام داود، مراجعة عزيز ماضي، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- ماهر عبد الخالق السيبي: مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط2، 2015.
- محمد الخضر: التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
- مصطفى يوسف كافي: فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016.
- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2018.

- ابراهيم أحمد قاسم شقير: المزيج التسويقي لدى متاجر التجزئة العاملة في فلسطين وأثره في الأداء التسويقي (دور القدرات التسويقية كمتغير وسيط)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2022.
- إبراهيم الخليل بن عزة: استخدام وسائط الاتصال الجديدة في المؤسسات السياحية ودوره في تنمية الثقافة السياحية، دراسة حالة المؤسسات السياحية لولاية الشلف، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اللغة والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015/2014.
- أحلام منصور، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019.
- الزهرة زويد: تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة، دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق والاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والتجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017/2016.
- السعيد شخابة: سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية، دراسة ميدانية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال السياحية والفندقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2022.
- أمال بدرين: إستراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الإلكترونية، دراسة وصفية- تحليلية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2010.

- أمال بعبوش: ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية - ولاية الوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2021/2020.
- أمينة ساهل: دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية لمتعملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2023/2022.
- حياة رزقي: مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة طبية فود كمباني "رامي"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020/2019.
- سارة سديري: الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي في المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023/2022.
- سالم حسين العجمي: أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.
- سامية آيت أمبارك: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات، دراسة حالة الجزائر (2009-2019)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة

- العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019.
- سعيدة ضواوية: أثر المعرفة السوقية في دعم الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات النشطة في قطاع السياحة، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق والاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019/2018.
- سناء مرغاد: دور المؤسسات السياحية في تسويق المنتج السياحي الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2019/2018.
- صونية كيلاني: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
- عبد القادر معروز: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق، دراسة عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق فندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/2022.
- علي حمو: دور التكنولوجيا الحديثة في تنمية القدرات التسويقية في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال "ATM"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
- عفاف خويلد: محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية

- والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
- كريمة بكوش: أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
- محمد بن مهريس: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2022/2021.
- محمد عقيل حمدي: إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
- محمد عوض جار الله: التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية فرع كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2017.
- محمد هادي: تحليل وتقييم الأداء التسويقي لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية، التوجه نحو السوق كمدخل تسويقي للتحسين والتطوير المستمر، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019.
- نصر الدين بن أعمار: تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر،  
2017/2016.

### المقالات والمنشورات

- أمال جداوي، لوزية بهاز: المنصات الرقمية كاستراتيجية أساسية لتعزيز الشمول الرقمي في الجزائر - منصة المستثمر والبوابة الحكومية للخدمات العمومية (بوابتك) أنموذجا-، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بـ الثورة الرقمية، أي فرص للنمو؟ المنعقد بالمدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، القطب الجامعي القليعة، تيبازة، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2023.
- أمال جداوي، لوزية بهاز: قياس الأداء التسويقي في العصر الرقمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، ص ص 45-58، 2024/01/18.
- خالد قاشي، سفيان لراذي: أثر القدرات التسويقية للمنظمات على الأداء السوقي لتحقيق التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية في المضمون الجزائري، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي المشترك لجامعة القدس المفتوحة فلسطين والجامعة الأردنية الموسوم بـ الاستدامة وتميز الأداء في المنظمات في ظل بيئة عدم التأكد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 19-21 أبريل 2016.
- خالص صافي صالح: من أجل رقابة تسيير ذو فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة العليا، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2000.
- صالح شفان نوزت، صادق درمان سليمان: أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وانعكاسها في التعافي التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في إقليم كردستان- العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد 25، العدد 2، ص ص 339-356، 2022.

- عامر فدعوس عذيب: انعكاس القدرات التسويقية في تعزيز سمعة المنظمة السوقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، المجلد 24، ص ص 198-216، 2018.
- عبد الله معموري، سفيان بن عبد العزيز: تقييم واقع القدرات التسويقية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة شركة موبليس للهاتف النقال بشار، مجلة الباحث، 19(01)، ص ص 513-528، 2019.
- فطيمة كاهي: نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011.
- محمد الأخضر محجوبي، العيد غربي: تنمية القدرات التسويقية في المؤسسات الفلاحية كمطلب للنهوض بالقطاع الفلاحي، دراسة استكشافية بمنطقة الجنوب الشرقي بالجزائر، مداخلة ضمن المنتدى الدولي السابع الموسوم باقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص ص 296-307، 30-31 أكتوبر 2019.
- محمد محمود عبد ربه ابراهيم: القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك، مدخل كمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث 4(1)3، ص ص 1811-1841، يناير 2023.
- محمود بولصباغ: القدرات التسويقية وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية بالمؤسسة الصحية ماسينيسا بقسنطينة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 02، ص ص 111-129، 31 ديسمبر 2022.
- نسيبة أحمد عبد الواحد، ده شتي عبد المحسن ابراهيم: دور القدرات التسويقية في إدارة معرفة الزبون، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الخاصة في مدينة أربيل، المجلة العلمية



لجامعة جيهان-السليمانية، المجلد 06، العدد 02، ص ص 206-234، كانون الأول  
2022.

### المواقع الالكترونية

- محمد حمدي عوض: تحديد حجم العينة، متوفرة على الرابط  
<https://tinyurl.com/3rscasas>
- منصة AFKARS: أهم استراتيجيات التسويق الرقمي الفعالة في 2024، متوفرة على  
الرابط <https://tinyurl.com/yec8j5bp>
- موقع وزارة السياحة، <https://www.mta.gov.dz>
- موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالجلفة <https://djelfa.mta.gov.dz>

### ثانيا: باللغة الأجنبية

### الكتب

- Kotler Philip, Armstrong Gary: **Principles of Marketing**, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2004.
- Laurence Lehmann-Ortega & al: **Strategor (Toute la stratégie d'entreprise)**, 7<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2016.
- Michael Hammer, James Champy: **Le Reengineering**, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, DUNOD, Paris, 1993.

### الأطروحات والرسائل

- Anastasios Siampos: **Entrepreneurial Orientation and Marketing Capabilities: A Study on the Performance of Small and Medium Enterprises in the United Kingdom**, Thesis submitted in accordance with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Strathclyde Business School Department of Marketing, 2019.
- Aymen Alsanhani: **The impact of Customer Relationship Management on Marketing Performance**, Master's Thesis, Department of Management,

- Faculty of Informatics and Management, University of Hradec Králové, Czech Republic, May 2019
- Azza BOUMEHRAZ: **L'évaluation de la performance marketing (Cas pratique AnwarNet)**, diplôme de magistère en sciences commerciales, option marketing, Ecole des hautes études commerciales (HEC), Alger, 2011.
  - Fadila Bessai: **Les indicateurs de mesure de la performance marketing des banques algériennes, recherche exploratoire auprès des agences bancaires de la région de Bejaia**, diplôme de doctorat en sciences commerciales, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales D'Alger, 2020/2021.
  - Hadjera Chaida: **Le rôle des réseaux sociaux dans le développement et la performance marketing des entreprises de services**, Doctorat en Sciences, Sciences Economiques, option Marketing, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbes, 2018/2019.
  - Heleen Mills: **An investigation of the marketing performance measurement practices of South African organisations**, Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree Master of Commerce at the University of Stellenbosch, Faculty of Economic and Management Sciences Department of Business Management, December 2010.
  - Jing Chen: **The Augmenting Effects Of Artificial Intelligence On Marketing Performance**, Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Management, The University of Texas at El Paso, United States, August 2019.
  - Joseph Mitchell Price: **Essays on the Strategic Implications of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation**, A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Mississippi, August 2012.
  - Khaled Larkeche: **Essai d'évaluation de la performance marketing d'une multinationale**, Cas Ooredoo Algerie, diplôme de magistère en sciences commerciales, option management, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales D'Alger, juin 2014-2015.
  - Michel Bieze: **Assessing the marketing performance of online retailers**, a case study, Master thesis, School of Management and Governance, University of Twente, Enschede, Netherlands, 05 December 2010.
  - Moxi Song: **Information sharing, ordinary capabilities and firm performance: the moderating role of market orientation**, A thesis

- submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Hong Kong Baptist University, August 2014.
- Patrick William Herde: **Marketing Performance Measurement** (overview of approaches and practices for high technology firms), Getulio Vargas Foundation São Paulo School of Business Administration, São Paulo, 2004.
  - Rodrigo Vieira Castilho: **Digital Marketing Performance Measurement (How Good Marketing Performance Measurement Practices Can Increase Firm's Performance)**, The Case of Forall Phones, Master in Marketing, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, June 2019.
  - Saad Zerrouk: **Mesure de la Performance Marketing**, Le cas des entreprises au Maroc, Maîtrise en Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, Canada, Février 2021.
  - Tiina Laurén: **Capabilities and competencies as a source of competitive advantage in a mature market**, Master's thesis, JAMK University of Applied Sciences, Master's Degree Programme in International Business Management, March 2023.
  - Xiaoning Liang: **Examining the Effects of Marketing Performance Measurement Systems on Firm Performance through the Lens of Marketing Capabilities (A Mixed Methods Study of Irish Firms)**, Doctor of Philosophy, Dublin City University Business School, Ireland, March 2017.
  - Zakiah Syamra: **Exploring the Relationship between Interaction Capabilities and SMEs' Participation in Larger Customers' Supply Chains**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Engineering, University of Warwick, Coventry CV4 7AL, United Kingdom, November 2019.

#### المقالات والمنشورات

- Alaa Abd Al Hussein Radhi: **The Possibility of Improving the Marketing Performance of Tourism Organizations by Adopting the Dimensions of Marketing Ambidexterity**, American Journal of Economics and Business Management, Vol. 5, No. 5, pp 1-18, 2022.
- Christian Homburg, Dominik M. Wielgos: **The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance**, Journal of the Academy of Marketing Science, 50, pp 666-688, 2022.

- C.K. Prahalad, Gary Hamel: **The Core Competence of the Corporation**, **Harvard Business Review**, pp 79-90, may-june 1990.
- Costel Iliuta Negricea, Ioan Matei Purcarea: **Digital marketing capabilities in today's evolving digital world**, Romanian-American University, September 2016.
- Emad Tariq & al: **The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector**, *International Journal of Data and Network Science*, 6, pp 401-408, 2022.
- George S. Day: **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, *Journal of Marketing*, Vol 58, No 4, 1994, pp 37-52.
- Ika Purwanti & al: **Digital Marketing Capability and MSMEs Performance (Understanding the Moderating Role of Environmental Dynamism)**, Published by Universitas Airlangga, Department of Management, Faculty of Economics and Business, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theoretical and Applied Management*, Volume 15, No 3, pp433-448, 2022.
- Jay Barney: **Firm resources and competitive advantage**, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp 99-120, 1991.
- More Chinakidzwa, Maxwell Phiri: **Impact of Digital Marketing Capabilities on Market Performance of Small to Medium Enterprise Agro-Processors in Harare, Zimbabwe**, *Business Theory and Practice*, 21(2), pp 746–757, 2020.
- Muhammed Nuseir, Ghaleb El Refae: **The effect of digital marketing capabilities on business performance enhancement: Mediating the role of customer relationship management (CRM)**, *International Journal of Data and Network Science*, pp 295–304, 18/01/2022.
- Oko, A. E Ndu, Kalu, Innocent N.: **Marketing Performance Measurement Management (Study of Selected Small and Medium Scale Businesses in Nigeria)**, *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(4), 43-66, 2014.
- Rizki Zulfikar: **Marketing Performance Influenced by Market Orientation Thro-ugh Value Creation**, *International Conference on Business, Economic, Social Sciences and Humanities (ICOBEST 2018)*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 225, pp291-297,2018.
- Valentina-Simona Paşcalău: **Marketing Capabilities in the Digital Environment (Consequences on the Performance of the Company)**,

- Oradea Journal of Business and Economics, Volume V, Issue 1, pp 106-115, March 2020.
- Ying Liu: **Effect of Digital Marketing Capabilities and Blockchain Technology on Organizational Performance and Psychology**, Frontiers in Psychology, volume 12, Article 805393, February 2022.
  - Yohannes Tadesse Lakew, Kalkidan Zelalem: **The Impact of Digital Marketing Capabilities on Firm Performance: A Moderating Role of Customer Orientation in the Apparel Industry**, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. 11, Issue 9, pp 167-185, Sep 2023.
  - Yuhui Gao: **Measuring Marketing Performance: A Review A Framework**, Dublin City University Business School, Vol 10, N 1, 2010.

#### المواقع الالكترونية

- Alexandra Twin: **Core Competencies in Business: Finding a Competitive Advantage**, Investopedia platform, Available at: <https://tinyurl.com/3kxczayk>.
- Datareportal: **Digital in Algeria**, Available at: <https://tinyurl.com/3rksbuus>.

الملاحق

طلب تحكيم الاستبيان (الاستبيان في شكله الأولي)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أقدم لكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي لدراستي، استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في التسويق السياحي، بعنوان "دور قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية بالجزائر"، إشراف الدكتورة الفاضلة لويزة هاز، علما أن العينة ستكون باذن الله وكالات سياحية، وثقة مني في خبرتكم وعلمكم أرجو منكم التكرم بإفادتي بمدى ملائمة العبارات المسجلة، وذلك بوضع علامة (X) للعبارات المناسبة وإجراء التعديل على العبارات غير المناسبة، أو اقتراح تعديلات حسب ما ترونه مناسباً ليخرج الاستبيان بصورة مفيدة.

الإشكالية الرئيسية للدراسة هي:

ما هو دور قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للوكالات السياحية محل الدراسة؟

تقبلوا مني أسمي عبارات الاحترام والتقدير

أمال جداوي

قدرات القيادة: هي الرؤية الواضحة والمزيج المناسب من المهارات والخبرة والمعرفة التي يمتلكها مسوقو الوكالة، والتي تساعد على حسن إدارتها وتحقيق أهدافها.					
الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
01	يملك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن مواردها وأهدافها				
02	يملك مسوقو الوكالة المؤهلات والخبرة اللازمة لإدارتها				
03	يعتمد مسوقو الوكالة على خبرتهم في اتخاذ القرارات الحاسمة				
04	يركز مسوقو الوكالة على الأولويات أثناء اتخاذ القرارات.				
05	يملك مسوقو الوكالة أساسيات التعامل مع مؤشرات الأداء الرئيسية للتسويق (KPIs)(عدد الزوار، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل التحويل...إلخ)				
06	يسعى مسوقو الوكالة لتحسين مهاراتهم الرقمية من حين لآخر، فيتعلمون بأنفسهم عبر الإنترنت أو يخضعون لدورات تدريبية وتكوينات خاصة.				

قدرات الحضور الرقمي: هي كل ما تقوم به الوكالة للتواجد رقميا وتعزيز حضورها، بدءا من امتلاكها للعتاد والبرمجيات المناسبة، مروراً باعتمادها على أكثر من قناة رقمية، وسعيها الدائم لتحسين هذه القنوات بما يضمن في الأخير الوصول المناسب لجميع أطراف المصلحة من موردين، موزعين، مستهلكين...إلخ.					
الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
01	تمتلك الوكالة البرمجيات والعتاد المناسب لإدارتها (حواسيب ثابتة ومحمولة، هواتف، تطبيقات وبرامج، تدفق انترنت قوي..)				
02	تعتمد الوكالة على كل ما هو جديد في التقنيات الرقمية لتحسين طرق تواصلها مع أصحاب المصلحة.				
03	تدعم الوكالة حضورها الرقمي عبر التواجد على أكثر من قناة رقمية كالمنصات والمواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف...إلخ.				



					04	تعتمد الوكالة على قنواتها الرقمية لتوفير معلومات محدثة عن خدماتها المقدمة
					05	تقوم الوكالة بالترويج لخدماتها وعروضها عبر قنواتها الرقمية المختلفة.
					06	تقدم الوكالة شرحا وافيا عن كيفية الاستفادة من خدماتها وطرق التواصل معها.
					07	تتم الوكالة بكل ما يحدث في بيئتها الرقمية وتستمر في مراقبتها.
					08	تسعى الوكالة لرفع عدد زوار موقعها الإلكتروني بتحسين جاذبية المحتوى المقدم.
					09	تعتمد الوكالة على معدل الارتداد ومعدل الخروج لمعرفة عدد الزوار الذين لم يعجبهم المحتوى وتسعى لمعالجة الأسباب.
					10	تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية الحديثة كأنظمة الحجز الآلي (الحجز الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، التوقيع الإلكتروني...إلخ)
					11	تدرك الوكالة أهمية ترتيب موقعها الإلكتروني في محركات البحث وتسعى لتحسينه.
					12	تدرك الوكالة أهمية مواقع التواصل الاجتماعي.
					13	تسعى الوكالة لرفع معدل وصولها الاجتماعي.

قدرات وربط العملاء والتفاعل معهم: سعي الوكالة بشكل خاص لتعزيز علاقتها مع عملائها الحاليين، خصوصا المرشحين منهم، والرفع من قيمة وعمر العميل، والاستفادة من ولائه في جذب عملاء جدد وتوسيع قاعدة العملاء.						
الرقم	العبرة	مدى ملائمة العبرة		مدى وضوح العبرة		اقتراحات وتعديلات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
01	تسعى الوكالة لتقديم خدماتها وعروضها حسب احتياجات العملاء.					
02	تدرك الوكالة ضرورة تبني التحول الرقمي وتستثمر فيه لتحسين جودة خدماتها باستمرار.					
03	تقوم الوكالة بمشاركة نشاطاتها مع العملاء عبر قنواتها الرقمية المختلفة خصوصا وسائل التواصل الاجتماعي.					
04	تفي الوكالة بجميع وعودها اتجاه العملاء.					
05	تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية لتقديم حلول عملية وسريعة					

					لمشاكل العملاء وشكاويهم.
					<b>06</b> تستجيب الوكالة بودية وبسرعة لتساؤلات العملاء وانشغالهم بخصوص الخدمات والعروض المقدمة.
					<b>07</b> لا تكتفي الوكالة بمراقبة تفاعلات العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي.
					<b>08</b> تشارك الوكالة العملاء وتتفاعل معهم على وسائل التواصل الاجتماعي.
					<b>09</b> تسعى الوكالة بعد تقديم الخدمة، لمعرفة آراء العملاء بخصوص الخدمات والعروض المقدمة لهم.
					<b>10</b> تهتم الوكالة بالأحداث الاجتماعية والوطنية وتسعى للمشاركة فيها.
					<b>11</b> تتبع الوكالة رضا العملاء عن خدماتها عن طريق حساب معدل الاحتفاظ.
					<b>12</b> تقدم الوكالة أحيانا عروضاً خاصة لعملائها، كتنفيض سعر الخدمة، اعتماد خدمات إضافية، تقديم هدايا تذكارية...إلخ.
					<b>13</b> تسعى الوكالة لمعرفة تجربة العملاء وتحديد مدى رضاهم وولائهم لها.
					<b>14</b> تجري المؤسسة استطلاع يقيس احتمالية قيام عملائها بإحالة أعمالها إلى الآخرين
					<b>15</b> يستفيد عملاء الوكالة الدائمين من معاملة خاصة وعروض مميزة.
					<b>16</b> تسعى الوكالة لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

<p><b>قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها:</b> قدرة الوكالة على إنشاء وتنفيذ الإستراتيجية الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية، وتتطلب صياغة الإستراتيجية فهم البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن أن تشمل خيارات استراتيجية السوق الرقمية مقترحات العملاء، جهود اكتساب العملاء، تحويل العميل، التطوير والنمو، تكامل القناة، تحسينات الموقع...إلخ</p>						
الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		اقتراحات وتعديلات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
<b>01</b>	تعتمد الوكالة على خبرتها في اعداد الاستراتيجية الرقمية.					
<b>02</b>	تسعى الوكالة إلى تطوير استراتيجية رقمية تضمن الاستخدام الكفء والفعال لمواردها وقدراتها.					

					03	تأخذ الوكالة مقترحات العملاء بعين الاعتبار أثناء تطوير استراتيجيتها الرقمية.
					04	تأخذ الوكالة بعين الاعتبار التغيرات المميزة في استراتيجيات المنافسين لتطوير استراتيجيتها الرقمية.
					05	تستخدم الوكالة معلوماتها البحثية بشكل فعال أكثر مما يستخدمه المنافسون.
					06	تعتمد الوكالة على مؤشر العملاء المحتملون المؤهلون للتسويق والمؤهلون للمبيعات في اعداد استراتيجيتها الرقمية.
					07	تعتمد الوكالة على معدل الوصول الاجتماعي لتحديد أنواع المشاركات الأكثر شيوعا.
					08	تستفيد الوكالة من التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير استراتيجيتها الرقمية.
					09	يتم تعديل الممارسات التسويقية بما يتناسب مع احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.
					10	تقارن الوكالة بين القيمة الدائمة للعميل وتكلفة اكتساب العميل لتحديد العملاء المرشحين.
					11	تقدم الوكالة خدمات متميزة لتلبية احتياجات العملاء المرشحين وضمن ولائهم.
					12	تسعى الوكالة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية حسب ما هو مخطط له.
					13	توظف الوكالة مواردها الرقمية لتقديم خدمات جديدة ومميزة لعملائها.
					14	توفر الوكالة خدماتها عبر الوسائط الرقمية بشكل أفضل من المنافسين.
					15	تقوم الوكالة باجراء تحسينات مستمرة على طرق تواصلها مع العملاء.

الجزء الثاني: الأداء التسويقي

المبيعات					
الرقم	العبرة	مدى ملائمة العبرة		مدى وضوح العبرة	اقتراحات وتعديلات
		ملائمة	غير		
		واضحة	غير	غير	

	واضحة		ملائمة		
01					ساهمت قدرات التسويق الرقمي في الرفع من معدل مبيعات الوكالة خلال السنوات الأخيرة
02					معدل نمو المبيعات زاد بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة.
03					سرعت قدرات التسويق الرقمي من الوصول إلى العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين.
04					تستهدف الوكالة شرائح وقطاعات سوقية متعددة.
05					تقدم الوكالة باقة متنوعة من الخدمات حسب رغبات عملائها.
06					تسعى الوكالة إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء باستمرار

الحصة السوقية						
الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		اقتراحات وتعديلات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
01	أتاحت قدرات التسويق الرقمي تبني استراتيجية المحافظة على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم وبالتالي إدامة الحصة السوقية.					
02	أدى اعتماد قدرات التسويق الرقمي في الوكالة إلى زيادة عدد العملاء الجدد أكثر من المنافسين.					
03	تشهد الوكالة نموا ملحوظا في الحصة السوقية مقارنة بالسنوات الماضية.					
04	تناسب حصة الوكالة في السوق مع قدراتها المتاحة.					
05	أتاحت قدرات التسويق الرقمي فرص تعزيز الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة.					
06	ساهمت قدرات التسويق الرقمي لدى الوكالة في تقديم خدمات جديدة، بطرق جديدة وذات جودة مقارنة بالمنافسين.					

الأرباح						
الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		اقتراحات وتعديلات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	

	واضحة	ملائمة		
01				ساعدت قدرات التسويق الرقمي على ازدياد تعاملات الوكالة خلال السنوات الأخيرة
02				أدى الاعتماد على قدرات التسويق الرقمي إلى زيادة الأرباح وتعظيمها.
03				حققت الوكالة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة نتيجة اعتمادها على قدرات التسويق الرقمي
04				تهدف قدرات التسويق الرقمي إلى زيادة الأرباح في ضوء الموازنة بين مصلحة الوكالة ومصلحة العميل.
05				الارباح المحققة من طرف الوكالة اكبر من أرباح المنافسين
06				تحافظ الوكالة على العلاقة الطيبة مع أصحاب المصلحة.
07				تساهم قدرات التسويق الرقمي في زيادة كفاءة استخدام الموارد لزيادة المردودية.
08				تقوم الوكالة بحساب نسبة العملاء الفعليين الذي حققوا العملية المستهدفة.

الجزء الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

الموئل العلمي: تكوين مهني  ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا

سنوات الخبرة (الأقدمية): أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المنصب الوظيفي: مدير  نائب مدير  مسير

إضافة عبارة أخرى

الرقم	العبارة	مكان العبارة (البعد الذي تنتمي)
	.....	
	.....	
	.....	
	.....	



## قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
01	هبة طوال	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجللفة
02	محمد كنوش	أستاذ محاضر أ	المدرسة الوطنية العليا للسياحة
03	النعاس صديقي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجللفة
04	فتيحة عبيدي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الاستبيان في شكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص تسويق سياحي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أقدم لكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي لأطروحة دكتوراه بعنوان "دور قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية بالجزائر".

هذا الاستبيان موجه بشكل خاص للقائمين على إدارة الوكالة السياحية (مدير، نائب مدير، مسير)

أرجو منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة حسب ما ترونه مناسباً، علماً أن جميع إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية التامة وأنها ستستخدم فقط في هذه الدراسة خدمة للبحث العلمي.

جزاكم الله خيراً على حسن تعاونكم وجعله في ميزان حسناتكم، صحَّ صيامكم.

الباحثة: أمال جداوي



الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 60 سنة  أكثر من 60 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي  دراسات عليا

سنوات الخبرة (الأقدمية): أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المنصب الوظيفي: مدير  نائب مدير  مسير

الجزء الثاني: قدرات التسويق الرقمي

المحور الأول: قدرات القيادة					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	يملك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن مواردها				غير موافق على الإطلاق
02	يملك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن أهدافها				غير موافق
03	يملك مسوقو الوكالة المؤهلات اللازمة لإدارتها				غير موافق
04	يملك مسوقو الوكالة الخبرة اللازمة لإدارتها				غير موافق
05	يعتمد مسوقو الوكالة على خبرتهم في اتخاذ القرارات الحاسمة				غير موافق
06	يتعامل مسوقو الوكالة مع مؤشرات الأداء الرئيسية للتسويق (عدد الزوار، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل التحويل... إلخ)				غير موافق
07	يسعى مسوقو الوكالة لتحسين مهاراتهم الرقمية من حين لآخر				غير موافق

المحور الثاني: قدرات الحضور الرقمي					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	تمتلك الوكالة البرمجيات والعتاد المناسب لإدارتها (حواسيب ثابتة ومحمولة، هواتف، تطبيقات وبرامج، تدفق انترنت قوي..)				غير موافق على الإطلاق
02	تعتمد الوكالة على كل ما هو جديد في التقنيات الرقمية لتحسين طرق تواصلها مع أصحاب المصلحة.				غير موافق
03	تدعم الوكالة حضورها الرقمي عبر التواجد على أكثر من قناة رقمية كالمنصات والمواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف... إلخ.				غير موافق

					تسعى الوكالة لرفع عدد زوار قنواتها الرقمية بتحسين حاذبية المحتوى المقدم.	04
					تعتمد الوكالة على معدل الارتداد ومعدل الخروج لمعرفة عدد الزوار الذين لم يعجبهم المحتوى وتسعى لمعالجة الأسباب.	05
					تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية الحديثة كأنظمة الحجز الآلي (الحجز الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، التوقيع الإلكتروني... إلخ)	06
					تدرك الوكالة أهمية ترتيب ظهورها في نتائج محركات البحث وتسعى لتحسينه.	07
					تدرك الوكالة أهمية مواقع التواصل الاجتماعي.	08
					تسعى الوكالة لرفع معدل وصولها الاجتماعي.	09

المحور الثالث: قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
01	تسعى الوكالة لتقديم خدماتها وعروضها حسب احتياجات العملاء.					
02	تقوم الوكالة بمشاركة نشاطاتها مع العملاء عبر قنواتها الرقمية المختلفة خصوصا وسائل التواصل الاجتماعي.					
03	تفي الوكالة بجميع وعودها اتجاه العملاء.					
04	تعتمد الوكالة على التقنيات الرقمية لتقديم حلول عملية وسريعة لمشاكل العملاء وشكاويهم.					
05	تتم الوكالة بتفاعلات العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي فتشاركهم وتتفاعل معهم.					
06	بعد تقديم الخدمة، تسعى الوكالة لمعرفة آراء العملاء بخصوص الخدمات والعروض المقدمة لهم.					
07	تتم الوكالة بالأحداث الاجتماعية والوطنية وتسعى للمشاركة فيها.					
08	تسعى الوكالة لمعرفة تجربة العملاء وتحديد مدى رضاهم وولائهم لها.					
09	تجري الوكالة استطلاع يقيس احتمالية قيام عملائها بنصح الآخرين بالتعامل معها.					
10	يستفيد عملاء الوكالة الدائمين من معاملة خاصة وعروض مميزة (كتخفيض سعر الخدمة، اعتماد خدمات إضافية...)					

المحور الرابع: قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها						
الرقم	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق

على الإطلاق	موافق			بشدة	
					01 تسعى الوكالة إلى تطوير استراتيجية رقمية تضمن الاستخدام الكفء والفعال لمواردها وقدراتها.
					02 تأخذ الوكالة مقترحات العملاء بعين الاعتبار أثناء تطوير استراتيجيتها الرقمية.
					03 تستفيد الوكالة من استراتيجيات المنافسين الناجحة لتطوير استراتيجيتها الرقمية.
					04 تستفيد الوكالة من التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير استراتيجيتها الرقمية.
					05 يتم تعديل الممارسات التسويقية بما يتناسب مع احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.
					06 تقارن الوكالة بين القيمة الدائمة للعميل وتكلفة اكتساب العميل لتحديد العملاء المرشحين.
					07 تقدم الوكالة خدمات متميزة لتلبية احتياجات العملاء المرشحين وضمان ولائهم.
					08 تسعى الوكالة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية حسب ما هو مخطط له.
					09 توفر الوكالة خدماتها عبر الوسائط الرقمية بشكل أفضل من المنافسين.
					10 تقوم الوكالة بإجراء تحسينات مستمرة على طرق تواصلها مع العملاء.

الجزء الثالث: الأداء التسويقي

المحور الأول: المبيعات						
الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
01	ساهمت قدرات التسويق الرقمي في الرفع من معدل مبيعات الوكالة خلال السنوات الأخيرة					
02	سُرعت قدرات التسويق الرقمي من وصول الوكالة إلى العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين.					
03	تستهدف الوكالة شرائح وقطاعات سوقية متعددة.					
04	تسعى الوكالة إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء باستمرار					

المحور الثاني: الحصة السوقية						
الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

على الإطلاق	موافق			بشدة	
					01 أتاحت قدرات التسويق الرقمي تبني استراتيجية المحافظة على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم وبالتالي إدامة الحصة السوقية.
					02 أدى اعتماد قدرات التسويق الرقمي في الوكالة إلى زيادة عدد العملاء الجدد أكثر من المنافسين.
					03 تشهد الوكالة نموا ملحوظا في الحصة السوقية مقارنة بالسنوات الماضية.
					04 تتناسب حصة الوكالة في السوق مع قدراتها المتاحة.
					05 ساهمت قدرات التسويق الرقمي لدى الوكالة في تقديم خدمات جديدة، بطرق جديدة وذات جودة مقارنة بالمنافسين.

المحور الثالث: الأرباح						
رقم	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		بشدة				
01	ساعدت قدرات التسويق الرقمي على ازدياد تعاملات الوكالة خلال السنوات الأخيرة					
02	أدى الاعتماد على قدرات التسويق الرقمي إلى زيادة الأرباح وتعظيمها.					
03	حققت الوكالة تقدما ملحوظا في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة نتيجة اعتمادها على قدرات التسويق الرقمي					
04	تهدف قدرات التسويق الرقمي إلى زيادة الأرباح في ضوء الموازنة بين مصلحة الوكالة ومصلحة العميل.					
05	الأرباح المحققة من طرف الوكالة أكبر من أرباح المنافسين					
06	تساهم قدرات التسويق الرقمي في زيادة كفاءة استخدام الموارد لزيادة المردودية.					

## قائمة الوكالات المعتمدة رسميا لموسم 1445هـ/2004م

الإعلان  
عن  
القائمة النهائية لوكالات السياحة و  
الأسفار المؤهلة للمشاركة  
في تنظيم عملية الحج لموسم  
1445هـ/2024م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الشؤون الدينية والأوقاف  
الديوان الوطني للصحة والحج والعمرة  
NATIONAL OFFICE OF PILGRIMAGE AND DMRA



## إعلان

القائمة النهائية لوكالات السياحة و الأسفار المؤهلة للمشاركة  
في تنظيم عملية الحج لموسم 1445هـ/2024م

بناءً على القرار رقم 276 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1445هـ الموافق 31 أكتوبر 2023م، الصادر عن السيد وزير الشؤون الدينية والأوقاف، المتضمن القائمة النهائية لوكالات السياحة و الأسفار المؤهلة لتنظيم عملية الحج لموسم 1445هـ/2024م.

يعلن الديوان الوطني للحج والعمرة عن القائمة النهائية وفق مطارات الإقلاع المعتمدة على النحو الآتي :

المتعاملين الوطنيين :

الرقم	تسمية الوكالة
01	سياحة و أسفار الجزائر (TVA)
02	الديوان الوطني الجزائري للسياحة (ONAT)



1

الديوان الوطني للحج والعمرة - الجزائر  
www.dnra.dz

1. مطار الجزائر :

الرقم	تسمية الوكالة
1	نجاح ترافل أجنسي
2	زعاطشة للسياحة والأسفار
3	تيفريت سفر
4	ماجستيك أسفار
5	ساحة التوت للسياحة والأسفار
6	بال ترافل
7	عبد الدايم ناصر الدين للسياحة والأسفار
8	درارية تور
9	أراك للسياحة والأسفار
10	فداء للسياحة والأسفار
11	زمزم للسياحة والسفر
12	كلاسيك تور
13	الكوثر أسفار
14	الميعاد للأسفار
15	بريما تور
16	رحال سياحة
17	الفخامة للسياحة والسفر
18	جات تور
19	دنيا السفر



2

السياحة الوطنية للبحر و السياحة - الجزائر  
www.ortp.dz

2. مطار قسنطينة :

الرقم	تسمية الوكالة
1	نوبا ترافل
2	مديحة للسفر
3	نوميديا ترافل سرفيس
4	أومبير تور
5	مجموعة خادري للسياحة والأسفار
6	لوتيس للسفر
7	زنيث أسفار
8	السقيفة للسياحة والسفر

3. مطار وهران :

الرقم	تسمية الوكالة
1	وهران أسفار
2	المحسنون تور
3	الزمرد أسفار
4	أزور سفر
5	العدن الجميل للسياحة

4. مطار تلمسان :

الرقم	تسمية الوكالة
1	إفريقيا
2	زيدون للسياحة والأسفار



3

المدى للخدمات السياحية والتجارة الإلكترونية  
www.3333-33

الغرب سياحة	3
زناتة للسفر	4
تموشنت سفر	5
قفاف أسفار	6

5. مطار ورقلة :

الرقم	تسمية الوكالة
1	رزاق هبله تور
2	شنة للسياحة والأسفار
3	رشاش تور

6. مطار عنابة :

الرقم	تسمية الوكالة
1	رتاج للسياحة والسفر
2	ديدة للسياحة والأسفار
3	ماونة للسياحة والسفر

7. مطار باتنة :

الرقم	تسمية الوكالة
1	تيمقاد سفر
2	العوالي للسياحة والأسفار



4



8. مطار الأغواط :

الرقم	تسمية الوكالة
1	الرقيم سياحة وأسفار

9. مطار غرداية :

الرقم	تسمية الوكالة
1	ثامر للسياحة والسفر



5

شركة التوزيع والتجارة - الجزائر  
www.4444-22

# قائمة الوكالات السياحية والأسفار المتحصلة على ترخيص تنظيم نشاط العمرة لموسم 1445هـ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الشؤون الدينية والأوقاف  
الكلية الوطنية للحج والعمرة  
NATIONAL OFFICE OF PILGRIMAGE AND OMRA



## القائمة النهائية لوكالات السياحة والأسفار المتحصلة على ترخيص تنظيم نشاط العمرة لموسم 1445هـ

الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
1	الجزائر	نوي للسياحة و الأسفار	1	023917474
2	الجزائر	طابا فواياح	2	023440142
3	باتنة	الموالي للسياحة و الأسفار	3	033271997
4	البويرة	النجاح للسياحة والاسفار	4	026720066
5	غليزان	المحستون تور	5	046787377
6	غليزان	المربنية للخدمات السياحية	6	046723404
7	عين تموشنت	تموشنت سفر	7	043783874
8	برج بوعريج	وكالة انوار الصباح للسياحة و الاسفار	8	035734773
9	النعامة	وكالة زيدون للسياحة و السفر	9	049575454
10	تيارت	لجدار ترافل اجنسي	10	005615954
11	عنابة	راس الحمراء للسياحة	11	038407902
12	ورقلة	السعف الذهبي	12	029609564
13	سطيف	عبساوي للسياحة	13	0036453278
14	قسنطينة	نوبا ترافل	14	031871111
15	عين الدفلى	دوي للسفر	15	027504261
16	المسيلة	حضة سياحة	16	0035349696
17	وهران	بني طلحة للسياحة و الأسفار	17	041239854
18	تيزازة	وبران للسياحة و الأسفار	18	024214444
19	البليدة	الصباح للسياحة والاسفار	19	025277687
20	بومرداس	فرواوي تور	20	024742091



الكلية الوطنية للحج والعمرة - الجزائر  
www.omra.dz



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
21	البلدية	سمائل	21	025323613
22	الجزائر	ليبيك للسياحة و السفر	22	055005355
23	عين الدفلى	تمولقة للسياحة و السفر	23	027621842
24	قسنطينة	نوميديا ترافل سرفيس	24	031871371
25	الجزائر	درارية تور	25	023330277
26	البلدية	ضيوف الرحمن للسياحة و الأسفار	26	025249348
27	باتنة	وكالة لفراض للسياحة و السفر	27	033382754
28	غليزان	وكالة إيكيمان للأسفار	28	0046787477
29	البويرة	عيشون للسياحة و الاسفار	29	0267341110
30	تلمسان	صهاجة سفر	30	043222420
31	قسنطينة	زينيث أسفار	31	077041650
32	ميلة	ش.ذ.م.م فرحات تور	32	0030607070
33	الأغواط	هزيل للأسفار و السياحة	33	029131313
34	وهران	ريفولوسيون ترافل	34	041748958
35	الجزائر	بيشة للأسفار	35	023173990
36	أم البواقي	يوسف للسياحة و الأسفار	36	032677008
37	ورقلة	شركة لموشي للسياحة و الأسفار	37	029639896
38	سيدي بلعباس	شركة وكالة إفريقيا للسياحة	38	048743787
39	قسنطينة	لحين للأسفار	39	031694862
40	الوادي	ورافر ترافل اجينسي	40	032134073
41	الخنقة	الرفيم للسياحة والأسفار	41	0027922828
42	غرداية	قمبر تور	42	029233553
43	الجزائر	زوم للسياحة و الاسفار	43	023800080
44	سكيكدة	أنجم للسياحة و الأسفار	44	038724489
45	الجزائر	هونستي للسياحة و الأسفار	45	023330928
46	الوادي	رزاق هبله تور	46	032148089
47	الجزائر	إيمان للسياحة و الأسفار	47	044079102
48	ورقلة	تقرت للسياحة والسفر	48	029661361
49	تيارت	تاقدمت للسياحة و الاسفار	49	046221654
50	قسنطينة	وسيم للأسفار	50	031953247
51	تلمسان	زنانة للسفر	51	043437220
52	قالمة	رتاج للسياحة والسفر	52	037144738
53	قسنطينة	السقيفة للسياحة والسفر	53	031922497



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
54	باتنة	إذقل تور	54	033283897
55	الجزائر	كلاسيك تور	55	023693000
56	تلمسان	حرة للسياحة و الأسفار	56	043400048
57	المدية	وكالة حمدي نبيل للسياحة والاسفار	57	024936559
58	البلدية	ساحة التوت للسياحة والأسفار	58	0025426027
59	وهران	تسالة اسفار	59	041412514
60	الجزائر	الميعاد للأسفار	60	023584284
61	الجزائر	بال ترافل	61	023452249
62	سطيف	تيتون للسياحة و الأسفار	62	044781485
63	الجزائر	الميثاق للخدمات والأسفار	63	023940376
64	ورقلة	المواساة للسياحة	64	029700749
65	غرداية	تامر للسياحة والسفر	65	029255253
66	وهران	زاهية قواياج	66	041827391
67	سعيدة	الفائد للسياحة والأسفار	67	048437011
68	قسنطينة	لوتيس ترافل	68	031786626
69	سطيف	العاشر للأسفار	69	036527066
70	معسكر	سفریات أفنان	70	045712336
71	غرداية	شركة البديع	71	029255619
72	قالمة	ماونة للسياحة والسفر	72	0037132272
73	الجزائر	زمزم للسياحة والسفر	73	023823597
74	تبسة	الأطفال للسياحة و الأسفار	74	037516415
75	ورقلة	رشاش تور	75	029712084
76	الأغواط	وكالة آفلو للسياحة والأسفار	76	029166665
77	الجزائر	عداش للأسفار	77	023580408
78	الجزائر	مهام تور للسياحة و السفر	78	023818249
79	قسنطينة	الكدية	79	053280123
80	باتنة	تيمقاد سفر	80	033856161
81	الجزائر	كوت دور للأسفار	81	023718144
82	غليزان	العاقبة للسياحة والسفر	82	046787554
83	البويرة	تيكجدة تور	83	0026745511
84	وهران	آدم للسياحة والأسفار	84	041713390
85	الجزائر	التفاني للسفر والخدمات	85	023313449
86	ميلة	وكالة مديحة للسياحة و السفر	86	003148048



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
87	الجزائر	سياحة و أسفار الجزائر	87	023411858
88	الجزائر	اطلس للسياحة	88	023531891
89	الجزائر	قولدن توليب تور	89	023371178
90	الجزائر	سيلفي تور	90	044196090
91	الجزائر	بلتور الجزائر	91	021636464
92	الجزائر	المواسم للأسفار و السياحة	92	023514783
93	قالمة	ش.د.م.م اعتدال للسياحة و الاسفار	93	037142463
94	الوادي	التوايت للسياحة	94	032140404
95	عنابة	مرمورة للسياحة والاسفار	95	038569910
96	الجزائر	ثريا ترافل تورز	96	023365342
97	الجزائر	العناب للسياحة والأسفار	97	021630048
98	عين الدفلى	بابا دريس للسياحة والاسفار	98	027574243
99	الجزائر	وكالة أراك للسياحة و الأسفار	99	023353990
100	عين الدفلى	العقيقية للسياحة و السفر	100	027688151
101	البلدية	ش د م م الكونتر اسفار	101	025210096
102	معسكر	الشاكرين للسياحة والأسفار	102	045718906
103	البلدية	دنيا السفر	103	025305023
104	الجزائر	ترافل تور	104	0023353684
105	المسيلة	نسور الصحراء للسياحة والاسفار	105	035478314
106	عنابة	إلياس تور	106	0666176978
107	سعيدة	عمور تور للسياحة والأسفار	107	048436151
108	الجزائر	ماكسيلا تور	108	054128922
109	الجزائر	ماجستيك أسفار	109	023490214
110	الجزائر	نجيب تور	110	044055706
111	عين الدفلى	المروج للسياحة	111	027621529
112	الجزائر	مفيدة للسياحة والأسفار ش د م م	112	023621478
113	سعيدة	عواد احمد ترافل	113	048413766
114	وهران	بركة للسياحة و الأسفار	114	041849032
115	معسكر	رشد الاسفار	115	045707275
116	الجزائر	الوريث للسياحة و الاسفار	116	023904144
117	بسكرة	طولقة للسفر والسياحة	117	033577340
118	البيضاء	وكالة ناجم للسياحة و الاسفار	118	049675688
119	الجزائر	التعارف للسياحة و السفر	119	023540769



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
120	سعيدة	العقبان للسياحة و السفر	120	048437489
121	عين الدفلى	خديجة تامريت ترافل	121	027503525
122	بسكرة	وكالة قرطبي للسياحة	122	033534454
123	الجزائر	إمانة	123	023353920
124	تلمسان	كفاف أسفار	124	043495231
125	غرداية	شركة طيار للسياحة و الأسفار و الخدمات العامة	125	029233025
126	الجزائر	كاتلية	126	023500737
127	برج بوعريريج	عمارة للسياحة و الأسفار	127	035722126
128	النعامة	بن سالم للسياحة و الأسفار	128	0699120643
129	وهران	أزور أسفار	129	041247594
130	سطيف	أومبيرتور	130	036689759
131	وهران	أطول سفر	131	041333117
132	عين تموشنت	ولهاصة أسفار	132	043744542
133	سطيف	تيديس سفر	133	036478387
134	المسيلة	وكالة لقاء للسياحة والاسفار	134	0472410497
135	باننة	وكالة الحرمين للسياحة والاسفار	135	033856061
136	سكيكدة	زهير للأسفار	136	038741028
137	الجزائر	الاعا للسياحة والاسفار	137	023432961
138	باننة	محمود بوزيد للسياحة والأسفار	138	033228946
139	وهران	برناوي للسياحة و الاسفار	139	041716207
140	وهران	بوعبد الله ماد ترافل	140	041716941
141	سعيدة	وكالة تيماء للسياحة و الاسفار	141	048434323
142	تلمسان	نراس ترافل	142	043456363
143	وهران	وهران اسفار	143	041826556
144	الطارف	المرجان تور	144	038301902
145	الجزائر	الوسلم الذهبي للسياحة والأسفار	145	023958393
146	عين الدفلى	المزهرية للسياحة والأسفار	146	027561643
147	سطيف	رقيق	147	036483328
148	غليزان	خديوية للسياحة و الأسفار	148	046831717
149	قسنطينة	5جوبلية	149	031721494
150	الشلف	ترافل ماركت للسياحة	150	027796396
151	غليزان	الجوري ترافل	151	046715821



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
152	المسيلة	الراية للسياحة السفر	152	035338683
153	الوادي	شنة للسفر و السياحة	153	032236060
154	الجزائر	منازلي للأسفار	154	0550845106
155	الجزائر	نزار ترافل	155	023809066
156	بومرداس	سبرينغ أنجيريا ترافل	156	044320700
157	باتنة	شركة إشوفان للسياحة والأسفار	157	0774740208
158	الشلف	الخباز أجنسي لخدمات السفر و السياحة	158	027726363
159	سطيف	كفريدة تور	159	036616197
160	الجزائر	شيبان للسياحة والأسفار	160	023299169
161	قالمة	المامسة للسياحة والأسفار	161	037119556
162	برج بوعرييج	سمبول	162	0553253591
163	الجزائر	سفر مبروك	163	044117677
164	الشلف	بن قريحة تور	164	0550068128
165	وهران	ساجي للأسفار و السياحة	165	041246012
166	البلدية	سعيد للأسفار	166	025250907
167	الجزائر	أيمو فواياح	167	023626188
168	وهران	وكالة السفر بن اسماعيل	168	066120778
169	الجزائر	بي كا ترافل	169	023384645
170	غليزان	سلفي تور	170	046751361
171	الجزائر	سراج تور	171	023854221
172	الجزائر	الجهات الاربع للأسفار	172	023411848
173	الجزائر	بريفلاج تور	173	023884383
174	غرداية	وكالة تيفاوت للسياحة والأسفار	174	029288542
175	عنابة	سيدي ابراهيم تور	175	038486451
176	البلدية	شركة نوفل ترافل	176	025271877
177	الجزائر	روليانس ترافل	177	021493599
178	معسكر	وكالة محفوظ للسياحة	178	045947617
179	سطيف	اوزمان للسياحة	179	036763646
180	الجزائر	الاحسان للسياحة والاسفار	180	021507322
181	سطيف	زغبى سفر	181	036511914
182	وهران	تيكت تو وارلد اجنسي	182	041218354
183	غرداية	صحي للسياحة والسفر	183	029233654
184	باتنة	تومر للسياحة و الاسفار	184	033350932



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
185	بسكرة	أزهري للسياحة و الأسفار	185	033531141
186	أدرار	تيدكلت للسياحة و الأسفار	186	024966755
187	الجزائر	الاولائل للسياحة و الاسفار	187	021220751
188	الجزائر	تمنتفوست للسياحة و الاسفار	188	023958098
189	الجزائر	بدر للاسفار و الخدمات	189	023519065
190	سطيف	الزعيم للسياحة والاسفار	190	036483250
191	الجزائر	الزعاطشة للسياحة والأسفار	191	023785050
192	عين الدقلبي	وكالة خبو للسياحة والأسفار	192	027567663
193	تلمسان	تلمسان للسياحة و الأسفار	193	043218876
194	وهران	لحسن سفر	194	041741105
195	سطيف	إفصاح	195	036471729
196	الجزائر	أمة ترافل أجنسي	196	023309083
197	الجزائر	وكالة السياحة و الأسفار مقدم	197	052727462
198	الجزائر	المحتارة ترافل	198	023897971
199	وهران	مغرب السياحة	199	041361591
200	وهران	رانسي للسياحة و الاسفار	200	041380521
201	سطيف	وكالة اعتناء للسياحة والسفر	201	0036525401
202	عنابة	ديدة للاسفار و السياحة	202	038450303
203	أدرار	إعزر نور	203	049363314
204	برج بوعريرج	وكالة رحيل للسياحة و السفر	204	035861410
205	الجزائر	دزابر تورز	205	055020686
206	الخالفة	م.دش.و.ذ.م.م ومضة للسياحة و الاسفار	206	027937705
207	وهران	الزمرد- أسفار	207	041252396
208	الجزائر	مجدوب للسياحة و الاسفار	208	023122152
209	وهران	الغضاب للسفر والسياسة	209	041386239
210	الوادي	فريجات سفر	210	032112228
211	أدرار	نجلد للسياحة والاسفار	211	0660460899
212	المدينة	الفلك للسياحة والاسفار	212	025803056
213	الوادي	شركة الحاج سعد للاسفار	213	032112711
214	الجزائر	ساوث ستار ترافل	214	021632424
215	البليدة	القدوة الحسنة للسياحة	215	025270138
216	الخالفة	وكالة مسيكة للسياحة والسفر	216	027923549
217	الجزائر	فادية تور	217	023534679





الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
218	الجزائر	سوار للسياحة و الاسفار	218	0770782936
219	أم البواقي	دكار ترافل سرفيس	219	032557673
220	بومرداس	شركة اولادراج للسياحة والاسفار	220	024742305
221	وهران	الواحة للسياحة و السفر	221	041400403
222	البلدية	البلدية للسياحة والأسفار	222	025261895
223	الجزائر	بريمانور	223	023308419
224	الجزائر	الديوان الوطني الجزائري للسياحة	224	021640900
225	الوادي	وكالة بن علي للسياحة والاسفار	225	032116414
226	الجزائر	وكالة الأثر للسياحة و الأسفار	226	023103850
227	سطيف	مجموعة خادري للسياحة و الأسفار	227	036537480
228	البلدية	فلدي وبل ترافل	228	025481996
229	عين الدقلبي	زكار للسياحة و الاسفار	229	027564311
230	الجزائر	ترافل ويد مي	230	069909356
231	الوادي	لوس للسياحة و الاسفار	231	032141251
232	برج بوعربريج	فداء للسياحة والاسفار	232	035632263
233	تلمسان	هالة لسياحة و الاسفار	233	043411072
234	الجزائر	معانقة للسياحة والسفر	234	021738871
235	الجزائر	النورس الحر للسياحة و الاسفار	235	023687039
236	الجزائر	إيماجينابل ترافل	236	002380017
237	سطيف	هرباجي للسياحة والأسفار	237	0662079064
238	الوادي	وكالة ابوخليل للسياحة والأسفار	238	032104543
239	الجزائر	الوثيق للسياحة والأسفار	239	023708122
240	قسنطينة	بارا سياحة	240	031746499
241	البلدية	هوني ترافل اجانسي	241	025273729
242	الجزائر	ازكي اصفا	242	021245656
243	تيزابزة	حمزة ترافل	243	024385059
244	أدرار	مدياني للاسفار	244	049365873
245	الجزائر	شوقي ترافل	245	023972650
246	غليزان	موندلي برو تور	246	046787990
247	الجزائر	القادسية للسياحة و الإسفار	247	023734432
248	الجزائر	مكاتي للاسفار	248	023264930
249	مستغانم	شركة بن الزين تور	249	045420068
250	تيسة	وكالة برقيق امير للسياحة و الاسفار	250	037596438



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
251	وهران	نهال اسفار	251	041846195
252	وهران	بلادي اسفار	252	041828266
253	الجزائر	كينثاني للأسفار	253	023156704
254	قسنطينة	اقواس للأسفار	254	031606576
255	سطيف	ملكة الجزر	255	036555194
256	عنابة	الكاتور	256	038440010
257	البلدية	الونشريس للسياحة والأسفار	257	025317480
258	الوادي	قمودي للسياحة و الأسفار	258	032137777
259	عين الدفلى	وكالة الفسيفساء للسفر و السياحة	259	027569418
260	تلمسان	كونكت للسياحة و السفر	260	043217430
261	بومرداس	السمو للسياحة و الاسفار	261	024789256
262	باتنة	طهبة للسياحة والسفر	262	033856627
263	قسنطينة	صغيري للأسفار	263	031762674
264	ورقلة	ازوران كلوب	264	029705555
265	عنابة	العماد للسياحة و الأسفار	265	038451616
266	الجزائر	جلنار ترافل	266	023432880
267	الجزائر	تيفريت للأسفار	267	023827023
268	الجزائر	سرحان ترافل	268	0555289576
269	سطيف	ابورباد للسياحة والأسفار	269	036478611
270	الجزائر	حبوب للأسفار	270	023525556
271	الجزائر	إيفازيون سفر	271	021746924
272	ورقلة	بوشوشة للسياحة والأسفار	272	029729193
273	الوادي	بوراس للسياحة والأسفار	273	032112188
274	وهران	وكالة السياحة و الاسفار ريان ملاك	274	041105163
275	الشلف	الغلمان للسياحة و الاسفار	275	027749875
276	خنشلة	وردة الأوراس للسياحة	276	032718551
277	الجزائر	الضياء السياحة والأسفار	277	023927016
278	الجلفة	الرعاية للسياحة و السفر	278	027937577
279	الجزائر	كروب للسياحة و الأسفار	279	023353898
280	باتنة	الكفيل ترافل 05	280	033856861
281	قسنطينة	العصرالحديد للسياحة	281	031932834
282	بحاية	زقواد تور	282	034124584
283	برج بوعربريج	المشعل للسياحة والأسفار	283	035695443



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
284	الجزائر	رجال سياحة	284	023526749
285	عين تموشنت	افري تايم ترافل	285	043743677
286	قالمة	سفاري فواياج	286	037165648
287	قسنطينة	ميرامار للسياحة والسفر	287	031934665
288	عين تموشنت	الفرب للسياحة و السفر	288	043796686
289	الجزائر	زغلي للسياحة والأسفار	289	0023398099
290	باتنة	وكالة النذير للسياحة و الاسفار	290	033391181
291	الشلف	الفخامة للسياحة والسفر	291	027770000
292	تيارت	رستم	292	046201534
293	سعيدة	شهرة للسفر	293	048437107
294	الجزائر	وكالة التوحيد	294	023534971
295	قسنطينة	الموساوية للاسفار	295	081931326
296	وهران	النوران	296	041191695
297	تمنراست	أمهن للسياحة	297	029320505
298	تلمسان	دار الخير للسياحة و الاسفار	298	043456610
299	الجزائر	مناكب ترافل	299	023236325
300	تلمسان	جمعة تور	300	043274631
301	الجزائر	أفونير ترافل أحسنسي	301	023707991
302	الجزائر	وكالة الأقصى للسياحة و الأسفار	302	002394090
303	وهران	مرحبا للسياحة والسفر	303	004141188
304	مستغانم	موريستاقا تور	304	045413546
305	تمنراست	الفج العميق للسياحة والسفر	305	0663814986
306	تلمسان	ش د م م ميل اي ان فواياج	306	043278960
307	باتنة	شركة مونسيور أسفار	307	033319383
308	تيارت	وكالة ابن خلدون للسياحة والاسفار	308	046220171
309	الجزائر	شتوي للسياحة والسفر	309	023884104
310	الجزائر	حات تور	310	023286600
311	تمنراست	كونتينونتال سياحة	311	029314315
312	تمنراست	إيسيفن للسياحة والأسفار	312	0662171722
313	باتنة	اثرى للسياحة والأسفار	313	033856856
314	المسيلة	الوافدين تور	314	0
315	الجزائر	دون للسياحة و الاسفار	315	023786732
316	تيسمسيلت	ميمونة تور	316	046568566



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
317	سطيف	وكالة بلعوط للسياحة و الأسفار	317	036712149
318	الجزائر	بابلون للسياحة و الاسفار	318	023765680
319	سطيف	إقبال للسياحة و الأسفار	319	096826767
320	عنابة	ميلودي للسياحة و الاسفار	320	0795320151
321	مستغانم	مجاهر تور	321	045355147
322	الجزائر	عبد الدايم للسياحة والاسفار	322	023779915
323	وهران	تزعجات	323	041380048
324	سكيكدة	وطواط للسياحة والسفر	324	038937565
325	سطيف	جميلة سفر	325	036483426
326	الجزائر	فاست ترافل سرفيس	326	023550351
327	وهران	سرفيس لوجيستيك اي كومرسيو	327	041249437
328	وهران	العدن الجميل للسياحة	328	041336065
329	الجزائر	الأحنة الذهبية للسياحة و الأسفار	329	023723909
330	سطيف	ختالة للسياحة والسفر	330	036519361
331	ميلة	وكالة الفيروزية للسياحة و الأسفار	331	036751313
332	الجزائر	التألف للسياحة والسفر	332	051671341
333	الوادي	وكالة الدرر للسياحة والاسفار	333	032194150
334	المدينة	بن شكاو تور	334	0663107841
335	باتنة	بور تور	335	033253844
336	بسكرة	شركة مناني للسياحة و الاسفار	336	033619595
337	الجزائر	الترحال للسياحة و الاسفار	337	0661552534
338	بومرداس	الغالي للسفر والخدمات السياحية	338	0024970627
339	ورقلة	شركة قريازي للسياحة والاسفار	339	029661095
340	وهران	إيتشن تور	340	0770886853
341	بومرداس	باسرال للسياحة والاسفار	341	024794992
342	ورقلة	أضواء زمزم للسياحة و الأسفار	342	029727772
343	البليدة	بوتيك دو فواياج	343	025269401
344	سطيف	زديم للسياحة و الأسفار	344	036580314
345	الجزائر	الداموس للسياحة والاسفار	345	023545241
346	الجزائر	المختار للسياحة والسفر	346	023348432
347	الجزائر	ماسكولا ترافل	347	023969526
348	الجزائر	ريلو سفر	348	023389822
349	سوق أهراس	وكالة عطوي للسياحة و الأسفار	349	037765567



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
350	برج بوعربريج	وكالة حضور للسياحة و الاسفار	350	035729998
351	تلمسان	جسيم ترافل للسياحة و الأسفار	351	043571062
352	البويرة	رونق تور	352	055004146
353	الجزائر	شالونج ترافل اند تورز	353	023432020
354	ميلة	الشرقية للسياحة و السفر	354	031402562
355	المدية	الحافظون للسياحة و الأسفار	355	0661595524
356	الخلفة	سالمي فوياج	356	027930864
357	سيدي بلعباس	شركة القاضي للسياحة و الأسفار	357	048762450
358	سيدي بلعباس	ش.ذ.م.م عائشة توطر	358	0048742125
359	ورقلة	حسيني	359	029701596
360	سطيف	وكالة خابر للسياحة و الأسفار	360	036540560
361	تيارت	تهرت للسياحة و السفر	361	046217103
362	سوق أهراس	وكالة صياد	362	065904556
363	عنابة	كمبوس للسفر	363	038416160
364	برج بوعربريج	الألفية الجديدة للأسفار	364	035763033
365	ورقلة	اهرب للسياحة و الاسفار	365	029707373
366	تمنراست	طهات سياحة	366	029315831
367	الجزائر	أوزيا تور	367	020063549
368	وهران	عبدالهادي أسفار	368	041826947
369	وهران	ريبب ترافل أجنسي	369	041215039
370	الجزائر	التليل للسياحة والسفر	370	023571717
371	برج بوعربريج	غضبان للسياحة الواسفار	371	035691107
372	عنابة	سيبوس للأسفار و السياحة	372	038493440
373	الجزائر	الأبيار للخدمات السياحية	373	023723711
374	الجزائر	مزايا ترافل	374	023348094
375	الجزائر	كوركيت للسياحة و الاسفار	375	023116224
376	برج بوعربريج	وكالة النزلاء للسياحة والسفر	376	035764016
377	وهران	بون جور فوياج	377	0041873131
378	بومرداس	ريتم دي مند	378	054155707
379	عنابة	مدينة نور	379	038473009
380	سطيف	جربوي للسياحة	380	036475223
381	الجزائر	ناس تور	381	023317321
382	وهران	سلكت ترافل	382	041384511



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
383	تلمسان	وكالة البستان للسياحة و السفر	383	043415116
384	فسنطينة	م ش و ذ م م حابري للسياحة والاسفار	384	031740488
385	وهران	كوم باك تور	385	041415486
386	تيسة	فردوس صديقة للسياحة والاسفار	386	037506513
387	فسنطينة	خوجة للأسفار	387	031937049
388	أم البواقي	حواص للسياحة و السفر	388	0555607087
389	ورقلة	بالتور	389	029744053
390	البويرة	القدماء ترافل	390	044307215
391	بومرداس	يعقوب للاسفار	391	024785840
392	البلدية	ريخان تور	392	025481843
393	الجزائر	مزين ترافل	393	023948316
394	بجاية	ديلطا فواياح	394	034847243
395	باتنة	تور تور	395	033386500
396	برج بوعربرج	وكالة مازية للسياحة و الاسفار	396	035724156
397	وهران	الويسام	397	041714272
398	سعيدة	حشماوي ترافل	398	045752446
399	تلمسان	ديلوماسي للأسفار	399	043422431
400	الجزائر	المطايا للسياحة و السفر	400	055269812
401	وهران	مسرعين اسفار	401	041844268
402	بومرداس	اف ار ترافل	402	024797223
403	غليزان	بصااص ترافل	403	046754248
404	الجزائر	ملتقى العالم السياحي	404	023471550
405	غرداية	رئام ترافل	405	029264900
406	الجزائر	وطلية ترافل سرفيس	406	023884614
407	البويرة	الأمجاد للسياحة و الاسفار	407	066747218
408	سطيف	شويخة تور	408	036650384
409	سطيف	بن سيد للسفر	409	044775810
410	الجزائر	الزبارة للسياحة و الاسفار	410	0024932736
411	سطيف	سيتيفيس للسياحة و الاسفار	411	036826726
412	وهران	بالوما للسياحة و الاسفار	412	0555714943
413	الجزائر	الشركاء السياحة والأسفار	413	0561941141
414	تيسمسيلت	فيالار للسياحة و الأسفار	414	046574711
415	ورقلة	صديفي للسياحة والأسفار	415	029717537



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
416	الجزائر	مدي صول للسياحة و الاسفار	416	0550108305
417	تلمسان	أسمهان تور	417	0550376884
418	الوادي	وكالة تورلي للسياحة والأسفار	418	0662546048
419	أم البواقي	وكالة شايب عينو للسياحة و الاسفار	419	0665503129
420	عين الدفلى	بن شرقي للسياحة و الاسفار	420	0778160613
421	الجزائر	قمة الضيافة للخدمات	421	0661983999
422	قسنطينة	حلاوة السياحة والسفر	422	0661301620
423	ميلة	وكالة مياس للسياحة و الاسفار	423	0550368620
424	الجزائر	بيادر ترافل	424	0697749618
425	سطيف	مصير للسياحة و الاسفار	425	0770623423
426	الجزائر	نيادين ترافل اند سرفيسس	426	0770797955
427	بسكرة	شذيلة للسياحة و الاسفار	427	0770006161
428	سطيف	ابني مد	428	0661656552
429	عين الدفلى	عين الحاج لسياحة و الاسفار	429	0663909082
430	الجزائر	فروب سات فورو ترافل أند تور سرفيس أجيبي	430	0770301616
431	ميلة	بونفير للسياحة والأسفار	431	0697999999
432	تيسمسيلت	تحميد نور	432	0555475106
433	الجزائر	صدي الأسفار	433	0662011508
434	تيزازة	أنتونس للأسفار	434	0555230986
435	برج بوعزيريج	ليبرتاد للسياحة والأسفار	435	0770837141
436	البلدية	سهيدي الكبير للسياحة و السفر	436	0560264767
437	الجزائر	منور ترافل	437	0551465151
438	الجزائر	مترو سفر	438	0054280858
439	الوادي	حديب ترافل	439	0066332902
440	غليزان	خليل آلاء تور	440	0558769752
441	البلدية	الحارة ترافل أجنسي	441	0550721292
442	عنابة	حذيفة للسياحة والأسفار	442	0661305541
443	تلمسان	الفتوحات ترافل	443	0553126460
444	البلدية	إكزيجونس ترافل	444	0560957401
445	سوق أهراس	الأرقام للسياحة والأسفار	445	0556148032
446	غرداية	وكالة مهيري للسياحة	446	0661659363
447	الجزائر	الأخبار للسياحة والأسفار	447	0552134563
448	الجزائر	الاعتصام للسياحة و السفر	448	0055044993



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
449	سطيف	تروبك تور	449	0661378925
450	بسكرة	رميشي للسياحة والاسفار	450	0066148384
451	الجزائر	تي و م للسياحة	451	0550322808
452	الجزائر	أيكة للسياحة و السفر	452	0770423729
453	سطيف	اليسر للسياحة و الاسفار	453	0559703854
454	الجلوفة	بيرين لتسافر	454	0772328245
455	عين تموشنت	العناية للسياحة والاسفار	455	0770696396
456	وهران	نبراس	456	0553110720
457	تيسمسيلت	الرياض تور للسياحة و الاسفار	457	0550190048
458	البلدية	ملوكة للسياحة و السفر	458	0560764396
459	الجزائر	وي او موند	459	0770119850
460	ميلة	وكالة تاجنانت للسياحة والاسفار	460	0663385697
461	تبارت	عبد النور للسياحة والاسفار	461	0666135252
462	الجزائر	أبي سي للمسفر	462	0555009758
463	تلمسان	وكالة ياسين للمسفر و السياحة	463	0770521521
464	أدرار	وكالة الحضيف للسياحة والاسفار	464	0670473563
465	بومرداس	وكالة ايكو اسفار	465	0555790000
466	الجزائر	الرواسي للسياحة والأسفار	466	0556864774
467	الجزائر	هبير ترافل	467	0655475442
468	الجزائر	يوميد تور	468	0770966533
469	الوادي	وكالة اللجة للسياحة و الاسفار	469	0662510646
470	الجزائر	أرلمبس ترافل	470	0669065461
471	البلدية	البلبل للسياحة والاسفار	471	0540094801
472	البلدية	أبا الهيثم للسياحة والاسفار	472	0554037799
473	مستغانم	موستاتور	473	0771979760
474	الجزائر	ناو كلوز	474	0560482422
475	جيجل	الشهياء للسياحة و لاسفار	475	0555356215
476	الجزائر	كايصطال ترافل أجنسي	476	0552143001
477	تلمسان	المسهل للمسفر و السياحة	477	0662897548
478	قسنطينة	بن جامع للسياحة و الاسفار	478	0796519772
479	الجزائر	الأحبة للأسفار	479	0561912781
480	سيدي بلعباس	الوجدان للسياحة و الاسفار	480	0662703883
481	غليزان	تامدة للسياحة و الأسفار	481	0552457021





الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
482	برج بوعربريج	أليانس البرج توريزم اي فوياج	482	0770803653
483	تلمسان	تاجرة سفر	483	0663318640
484	سطيف	حافل للسياحة والأسفار	484	0541898199
485	الجزائر	جومانا للسياحة و الأسفار	485	0550609907
486	البليدة	الحكمة للسياحة و الأسفار	486	0552245412
487	سوق أهراس	مجردة للأسفار	487	0672460905
488	الجلفة	صلاح الدين للسياحة و الاسفار	488	0658012770
489	الجزائر	إيلاف المشاعر للسياحة و الأسفار	489	0560218831
490	عين تموشنت	بني عاد ترافل	490	0696532029
491	الجزائر	بالدا تور	491	0659434823
492	الجزائر	نصر الدين للسياحة	492	0796454837
493	الجزائر	وازيين سفر	493	0560142828
494	الجزائر	اجازة ترافل أجنسي	494	0779183779
495	وهران	ماست	495	0770413003
496	وهران	كولمار ترافل سرفيس	496	0559805638
497	الجزائر	ترافل أفوني	497	0560779700
498	الوادي	سويد للسياحة و السفر	498	0770953996
499	ورقلة	جفوبي ترافل	499	0777262626
500	الجزائر	مركندا	500	0696135681
501	باتنة	شركة جوري للسياحة و الاسفار	501	0551576768
502	الشلف	منابر السعداء للسياحة والاسفار	502	0770504644
503	وهران	دحمانتي فوياج	503	0697943133
504	تيارت	ماقاد	504	0773808808
505	الأغواط	سفبان روهال تور	505	0659666888
506	عين الدفلى	تذمم عين السلطان للسياحة و الأسفار	506	0776047970
507	عين الدفلى	السكب للسياحة و الاسفار	507	0672955151
508	باتنة	وكالة ملاخسو للسياحة و الأسفار	508	0557748973
509	ورقلة	وكالة أتريوم ترافل أند تور	509	0658767615
510	وهران	فراس أسفار	510	0771252229
511	أدرار	الأمين للسياحة والسفر	511	0555450671
512	وهران	فاضي تور	512	0551200510
513	الجزائر	شركة أنزار ترافل	513	0550342115
514	الجزائر	إكرام سياحة	514	0554760567



الرقم	الولاية	اسم الوكالة	رقم الترخيص	رقم الهاتف
515	قسنطينة	لايا ترافل	515	0560125698
516	وهران	حبيب الله	516	0550757662
517	تمنراست	افلا	517	0792578723
518	بومرداس	منارة المسك	518	0550582709
519	الجزائر	أبوستروف ترافل اند نوريزم	519	0550437818
520	الوادي	وكالة بونس للسياحة و الأسفار	520	0770973313
521	الجزائر	رعاية-تورز	521	0553085311
522	بومرداس	شركة الضمان للسياحة والأسفار	522	0561691850
523	الجزائر	فرغاش للسياحة والاسفار	523	0550536636
524	الجزائر	بلموقلاي ترافل	524	0770352828
525	المسيلة	وكالة حشروف للسياحة والاسفار	525	0659286718
526	الشلف	محمد الهادي ترافل	526	0550534174
527	الجزائر	ريتا ترافل	527	0770979313
528	تلمسان	وكالة السياحة و الاسفار - برباخ تور	528	0550560453
529	الجلوفة	شركة كليشي للسياحة والاسفار	529	0773828617
530	سطيف	دوفة للسياحة والأسفار	530	0660659222
531	الجزائر	فايد ترافل	531	0792522183



مخرجات SPSS V26

كرونباخ ألفا للدراسة ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,962	51

كرونباخ ألفا للمحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	36

كرونباخ ألفا للمحور الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,913	15

معامل سبيرمان للدراسة ككل

Correlations

		الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,775**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,008	.
	N	10	10
	Correlation Coefficient	1,000	,775**
	Sig. (2-tailed)	.	,008
	N	10	10

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

معامل سبيرمان للمحور الأول

Correlations

		الدارسة الكلية		قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة
Spearman's rho	الدارسة الكلية	Correlation Coefficient	1,000	,988**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	10	10
	قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	Correlation Coefficient	,988**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	10	10

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

معامل سبيرمان للمحور الثاني

Correlations

		الدارسة الكلية		الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة
Spearman's rho	الدارسة الكلية	Correlation Coefficient	1,000	,788**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	10	10
	الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	Correlation Coefficient	,788**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	10	10

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

معامل سبيرمان للمحور الأول

Correlations

		قدرات التسويق الرقمي	بعد قدرات القيادة	بعد قدرات الحضور الرقمي	بعد قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم	بعد قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها
قدرات التسويق الرقمي	Pearson Correlation	1	,865**	,889**	,967**	,948**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,000	,000
	N	10	10	10	10	10
بعد قدرات القيادة	Pearson Correlation	,865**	1	,860**	,734*	,712*
	Sig. (2-tailed)	,001		,001	,016	,021
	N	10	10	10	10	10

## الملاحق

بعد قدرات الحضور الرقمي	Pearson Correlation	,889**	,860**	1	,789**	,720*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001		,007	,019
	N	10	10	10	10	10
بعد قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم	Pearson Correlation	,967**	,734*	,789**	1	,960**
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,007		,000
	N	10	10	10	10	10
بعد قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها	Pearson Correlation	,948**	,712*	,720*	,960**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,021	,019	,000	
	N	10	10	10	10	10

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## معامل سيرمان للمحور الثاني

		Correlations			
		الأداء التسويقي	بعد المبيعات	بعد الحصة السوقية	بعد الأرباح
الأداء التسويقي	Pearson Correlation	1	,823**	,956**	,930**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,000
	N	10	10	10	10
بعد المبيعات	Pearson Correlation	,823**	1	,788**	,626
	Sig. (2-tailed)	,003		,007	,053
	N	10	10	10	10
بعد الحصة السوقية	Pearson Correlation	,956**	,788**	1	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007		,004
	N	10	10	10	10
بعد الأرباح	Pearson Correlation	,930**	,626	,811**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,053	,004	
	N	10	10	10	10

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

## البيانات الشخصية والوظيفية

### Statistics

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة (الأقدمية)	المنصب الوظيفي (يمكن اختيار أكثر من إجابة في حال كان للمستجيب أكثر من وظيفة)
N	Valid	227	227	227	227	227
	Missing	0	0	0	0	0

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	182	80,2	80,2	80,2
	أنثى	45	19,8	19,8	100,0
Total		227	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	69	30,4	30,4	30,4
	من 30 إلى 60 سنة	145	63,9	63,9	94,3
	أكثر من 61	13	5,7	5,7	100,0
Total		227	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي أو أقل	10	4,4	4,4	4,4
	تكرين مهني	13	5,7	5,7	10,1
	جامعي	157	69,2	69,2	79,3
	دراسات عليا	47	20,7	20,7	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة (الأقدمية)			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	59	26,0	26,0	26,0
	من 5 إلى 10 سنوات	88	38,8	38,8	64,8
	أكثر من 10 سنوات	80	35,2	35,2	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

		المنصب الوظيفي		Cumulative Percent
		Frequency	Percent	
Valid	مدير	77	33,9	33,9
	نائب مدير	25	11,0	44,9
	مسير	125	55,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0

### المتوسطات والانحرافات لقدرات القيادة

#### Statistics

	قدرات القيادة [يمتلك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن مواردها]	قدرات القيادة [يمتلك مسوقو الوكالة رؤية واضحة عن أهدافها]	قدرات القيادة [يمتلك مسوقو الوكالة المؤهلات اللازمة لإدارتها]	قدرات القيادة [يمتلك مسوقو الوكالة الخبرة اللازمة لإدارتها]	قدرات القيادة [يعتمد مسوقو الوكالة على خبرتهم في اتخاذ القرارات الحاسمة]	قدرات القيادة [يتعامل مسوقو الوكالة مع مؤشرات الأداء الرئيسية للتسويق (عدد الزوار، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل التحويل...إلخ)]	قدرات القيادة [يسعى مسوقو الوكالة لتحسين مهاراتهم الرقمية من حين لآخر]
N	Valid 227	227	227	227	227	227	227
	Missing 0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,07	4,32	4,20	4,21	4,33	4,01	4,33
Std. Deviation	,926	,669	,820	,791	,765	,854	,825

#### Statistics

قدرات القيادة

N	Valid 227
	Missing 0
Mean	4,2096
Std. Deviation	,60344

### المتوسطات والانحرافات لقدرات الحضور الرقمي

Statistics









اختبار التوزيع الطبيعي

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,044	227	,093	,995	227	,684
الأداء التسويقي لدى الوكالات السياحية محل الدراسة	,036	227	,117	,994	227	,541

اختبار T لقدرات التسويق الرقمي

Statistics

المحور الأول قدرات التسويق الرقمي لدى المسوقين

N	Valid	227
	Missing	0
Mean		4,2419
Std. Deviation		,48348

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	227	4,2419	,48348	,03209

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	7,539	226	,000	,24192	,1787	,3052

اختبار T للاداء التسويقي

Statistics

الأداء التسويقي في الوكالات السياحية

N	Valid	227
	Missing	0
Mean		4,0344
Std. Deviation		,55680

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء التسويقي في الوكالات السياحية	227	4,0344	,55680	,03696

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء التسويقي في الوكالات السياحية	27,989	226	,000	1,03436	,9615	1,1072

معامل الارتباط بيرسون بين قدرات التسويق الرقمي والأداء التسويقي (المؤشر الكلي)

Correlations

	قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة
قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,696**
	N	,000
	N	227
الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة	Pearson Correlation	,696**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	,000
	N	227

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

معامل بيرسون لقدرات القيادة مع أبعاد الأداء التسويقي

Correlations

		قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	المبيعات	الحصة السوقية	الأرباح
قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	Pearson Correlation	1	,409**	,577**	,415**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	227	227	227	227
المبيعات	Pearson Correlation	,409**	1	,729**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	227	227	227	227
الحصة السوقية	Pearson Correlation	,577**	,729**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	227	227	227	227
الأرباح	Pearson Correlation	,415**	,601**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	227	227	227	227

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

معامل بيرسون لقدرات الحضور الرقمي مع أبعاد الأداء التسويقي

Correlations

		قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	المبيعات	الحصة السوقية	الأرباح
قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	Pearson Correlation	1	,634**	,674**	,441**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	227	227	227	227
المبيعات	Pearson Correlation	,634**	1	,729**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	227	227	227	227
الحصة السوقية	Pearson Correlation	,674**	,729**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	227	227	227	227
الأرباح	Pearson Correlation	,441**	,601**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	227	227	227	227

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

معامل بيرسون لقدرات ربط العملاء والتفاعل معهم مع أبعاد الأداء التسويقي

Correlations

		قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	المبيعات	الحصة السوقية	الأرباح
قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	Pearson Correlation	1	,617**	,551**	,420**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	227	227	227	227
المبيعات	Pearson Correlation	,617**	1	,729**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	227	227	227	227
الحصة السوقية	Pearson Correlation	,551**	,729**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	227	227	227	227
الأرباح	Pearson Correlation	,420**	,601**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	227	227	227	227

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

معامل بيرسون لقدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها مع أبعاد الأداء التسويقي

Correlations

		قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	المبيعات	الحصة السوقية	الأرباح
قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	Pearson Correlation	1	,695**	,712**	,531**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	227	227	227	227
المبيعات	Pearson Correlation	,695**	1	,729**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	227	227	227	227
الحصة السوقية	Pearson Correlation	,712**	,729**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	227	227	227	227
الأرباح	Pearson Correlation	,531**	,601**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	227	227	227	227

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

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة <sup>b</sup>			. Enter

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 <sup>a</sup>	,485	,482	,40060

a. Predictors: (Constant), قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,956	1	33,956	211,587	,000 <sup>b</sup>
	Residual	36,109	225	,160		
	Total	70,065	226			

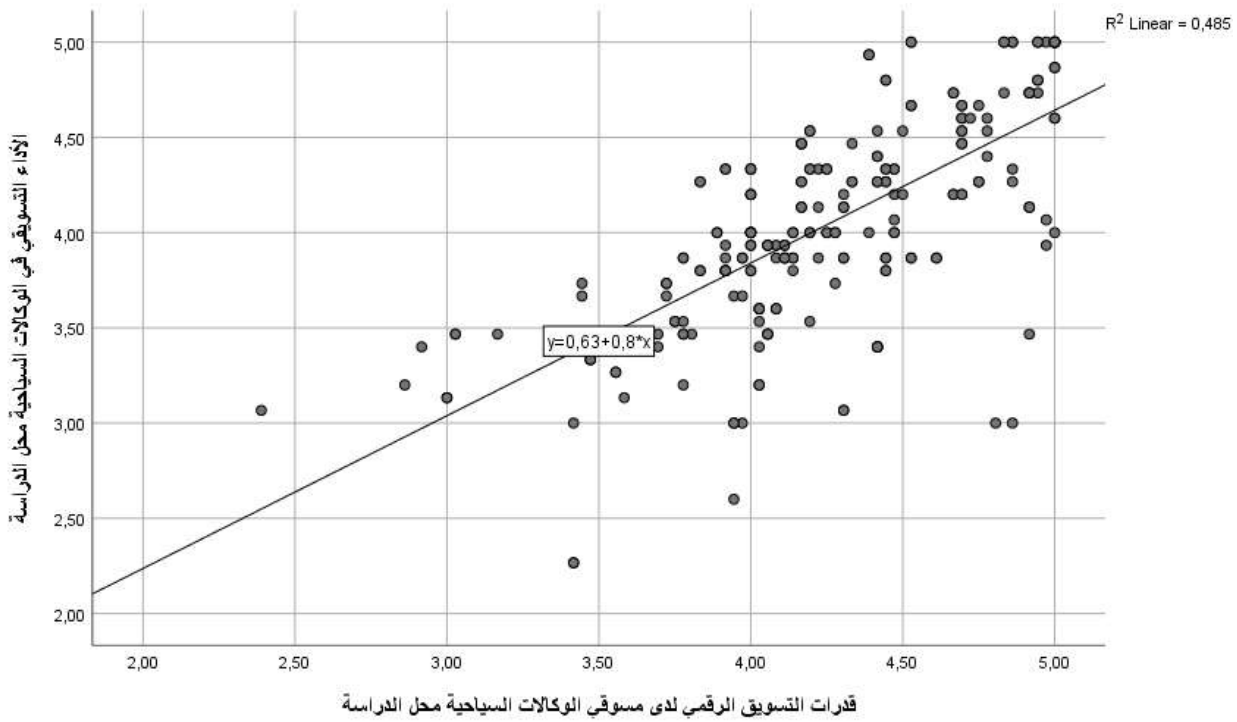
a. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة

b. Predictors: (Constant), قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,633	,235		2,692	,008
	قدرات التسويق الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,802	,055	,696	14,546	,000

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة



الانحدار المتعدد

Correlations

	الاداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة	قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة
Pearson Correlation	1,000	,523	,631	,558	,704
قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,523	1,000	,661	,553	,565
قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,631	,661	1,000	,738	,740
قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,558	,553	,738	1,000	,788
قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,704	,565	,740	,788	1,000
Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000



## الملاحق

	قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,000	.	,000	,000	,000
	قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,000	,000	.	,000	,000
	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,000	,000	,000	.	,000
	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,000	,000	,000	,000	.
N	الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة	227	227	227	227	227
	قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	227	227	227	227	227
	قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	227	227	227	227	227
	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	227	227	227	227	227
	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	227	227	227	227	227

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	

1	<p>قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة<sup>b</sup></p>	. Enter
---	---	---------

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731 <sup>a</sup>	,534	,526	,38331

a. Predictors: (Constant), قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية ,  
محل الدراسة, قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي  
الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة

b. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,448	4	9,362	63,720	,000 <sup>b</sup>
	Residual	32,617	222	,147		
	Total	70,065	226			

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة

b. Predictors: (Constant), قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات القيادة لدى مسوقي  
الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة, قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي  
الوكالات السياحية محل الدراسة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized	t	Sig.	Correlations
		Coefficients			

## الملاحق

		B	Std. Error	Beta		Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	,624	,225		2,769	,006			
	قدرات القيادة لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,116	,057	,126	2,041	,042	,523	,136	,093
	قدرات الحضور الرقمي لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,215	,080	,214	2,682	,008	,631	,177	,123
	قدرات ربط العملاء والتفاعل معهم لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	-,117	,083	-,113	-1,409	,160	,558	-,094	-,065
	قدرات تطوير الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها لدى مسوقي الوكالات السياحية محل الدراسة	,591	,085	,563	6,966	,000	,704	,424	,319

a. Dependent Variable: الأداء التسويقي في الوكالات السياحية محل الدراسة:

## المتغيرات الشخصية والوظيفية

### الجنس

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأداء التسويقي في الوكالات السياحية	Equal variances assumed	,145	,704	,143	225	,886	,01329	,09290	-,16977	,19636
	Equal variances not assumed			,152	73,229	,879	,01329	,08723	-,16054	,18713

### السن

#### ANOVA

الأداء التسويقي في الوكالات السياحية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,280	2	,140	,449	,639

## الملاحق

Within Groups	69,785	224	,312		
Total	70,065	226			

### المستوى التعليمي

#### ANOVA

الأداء التسويقي في الوكالات السياحية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,894	3	,298	,960	,412
Within Groups	69,172	223	,310		
Total	70,065	226			

### سنوات الخبرة

#### ANOVA

الأداء التسويقي في الوكالات السياحية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,001	2	1,501	5,012	,007
Within Groups	67,064	224	,299		
Total	70,065	226			

### المستوى الوظيفي

#### ANOVA

الأداء التسويقي في الوكالات السياحية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,990	2	,995	3,275	,040
Within Groups	68,075	224	,304		
Total	70,065	226			