

دور البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء الادارية في عدد من الفنادق في اقليم كردستان / العراق

م. افان يوسف حجي ١

د. خيري علي اوسو ٢

د. دلدار حيدر احمد ٣

١ قسم العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد/ زاخو - جامعة زاخو، كردستان، العراق

٢ قسم إدارة الاعمال، الكلية التقنية الادارية/ دهوك-جامعة دهوك التقنية، كردستان، العراق

٣ قسم العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد/ زاخو - جامعة زاخو، كردستان، العراق

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية لدى عينة من المدراء الادارية في عدد من الفنادق في اقليم كردستان، وتم كتابة الجانب النظري بالاعتماد على الاطراخ والرسائل الجامعية والبحوث وشبكة الانترنت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثون في الجانب العملي على استارة الاستبيان بهدف جمع البيانات من الميدان المبحوث، وتم توزيع (١٥٣) استارة على عينة البحث، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، بعد التنظيم المنهجي لفرضيات منطقية للبحث باستخدام كرونباخ الفا، توصل البحث إلى وجود علاقة ذات ارتباط معنوي بين بُعد المرونة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية وكذلك إن المرونة التسويقية لها دور وتأثير معنوي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية، والباحثون تقترحون إلى ضرورة الاهتمام المدراء الادارية بمبدأ مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق الاهتمام باستراتيجية الاستدامة الاجتماعية التي تهدف الى البقاء والنجاح في السوق.

الكلمات المفتاحية: البراعة التسويقية، استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ابعاد البراعة التسويقية، ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

١. المقدمة

واتساقاً مع ما تقدم ولأهمية البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من المنظمات الفندقية في اقليم كردستان لتحديد موقفهما وصولاً إلى استكشافات طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما، ولتحقيق أهداف البحث فقد وُضعت خطة بحثية مكونة من خمسة مباحث وفق الآتي.

٢. المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث

٢,١ مشكلة البحث

إن التحدي الحقيقي لأية منظمة ليس تقديم الخدمات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن، وقد تنامي دور الزبون وبات من الصعب فرض الخدمات

رغم تناول الباحثون لموضوع البراعة التسويقية إلا أنها ما زالت محل جدل ونقاش فكري بينهم، فعلى الرغم من إن بعض أنواع البراعة قد درست على نطاق واسع في ادبيات الإدارة إلا إن دراسة مفهوم البراعة التسويقية لا يزال في مراحله الأولى، لذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوع البراعة التسويقية بهدف استكشاف واستغلال الفرص والمرونة التسويقية، ويعد موضوع استراتيجية الاستدامة الاستباقية واحداً من أكثر الموضوعات جدلاً وتداخلاً مع العديد من المفاهيم الأخرى، فضلاً عن تعاملها مع التحديات التنافسية في ظل التغييرات البيئية الراهنة.

كوردستان، واستنارة تلك المنظمات للاهتمام
بمتغيرات البحث للاستفادة منها في تحسين اداءها
ومناقسة المنظمات الأخرى.

٢,٣ أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق جملة من الامور يمكن
تلخيصها بالآتي:

- ١- اعطاء صورة واضحة عن مفاهيم البراعة التسويقية
واستراتيجية الاستدامة الاستباقية واهميتها مستعينا
بالجهود البحثية التي سبقتنا في هذا المجال.
- ٢- بيان مدى دور البراعة التسويقية في تحقيق
استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ٣- تحليل متغيري البحث من خلال استجابة اراء المدراء
في المنظمات الفندقية في اقليم كوردستان على
استمارة الاستبانة.
- ٤- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين
متغيري البحث.
- ٥- تحديد التباين بين المنظمات المبحوثة تبعاً لمتغيري
البحث.
- ٦- تقديم بعض الاستنتاجات الميدانية وعدد من
المقترحات عبر عمليات تحليل النتائج.

٢,٤ أنموذج الفرضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها
بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيري
البحث، الذي يتضمن متغيرين رئيسين، الأول البراعة
التسويقية، والثاني يتضمن استراتيجية الاستدامة
الاستباقية، إذ يعبر المتغير المستقل عن البراعة التسويقية،
ويمثل استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتغير المعتمد.
ويشير الأنموذج إلى العلاقات بين المتغيرين، ويبين هذا
الانموذج أن التأثير أحادي الاتجاه يتضمن العلاقة التأثيرية
للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، إذ أن ابعاد البراعة
التسويقية تتضمن (استكشاف الفرص- استغلال الفرص-
المرونة التسويقية) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية
بأبعادها (استراتيجية الاستدامة البيئية - استراتيجية
الاستدامة الاقتصادية - استراتيجية الاستدامة الاجتماعية).
وعلى هذا الأساس وقع الاختيار عليهما لقياس مدى تأثير
المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده في المتغير المعتمد ممثلاً
بأبعاده.

عليه، وأن التزام المنظمة بالمواصفات والمقاييس المحددة
لتقديم الخدمات من شأنه تحقيق رضا الزبون وزيادة
ولائه، وإن بقاؤها واستمرارها مرهون بقدرتها على تلبية
حاجات الزبائن ورغباتهم والبقاء في السوق.

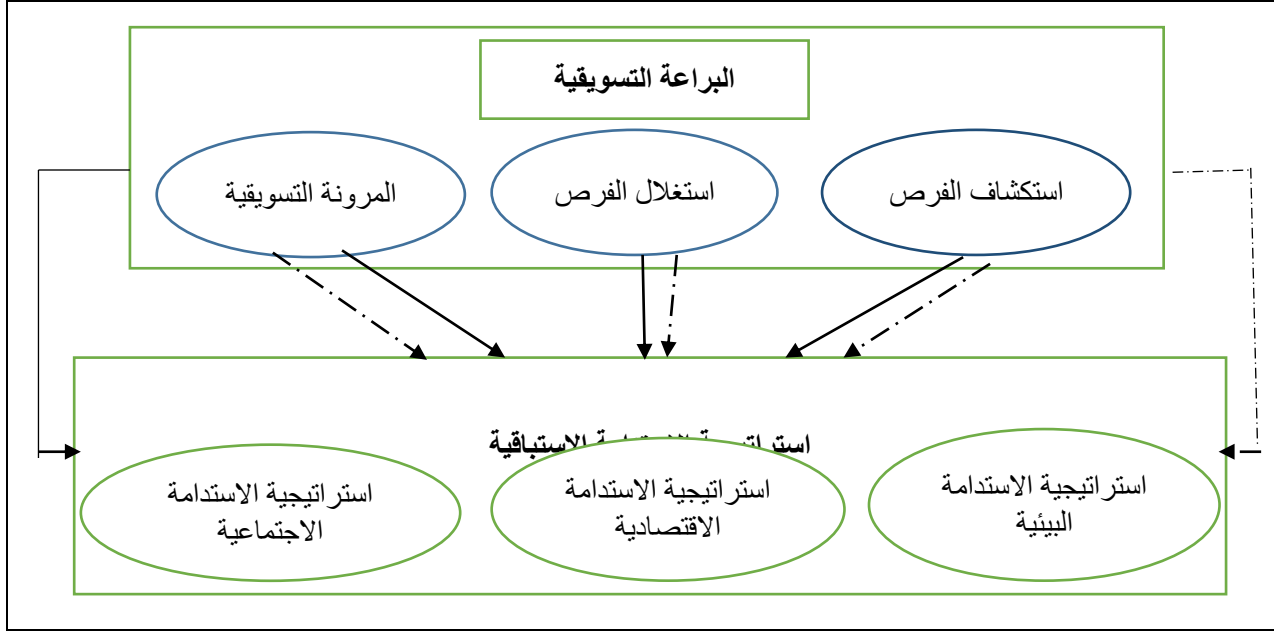
على ضوء ما جاء في اعلاه، وملاحظة واقع
المنظمات الفندقية في اقليم كوردستان وجدنا من
الضروري لتلك المنظمات وضع متغيري البحث بعين
الاعتبار، فقد تبين للباحثين عن طريق المقابلات الشخصية
والزيارات الميدانية انه بإمكان تلك المنظمات الاستفادة من
البراعة التسويقية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية
باعتبارها من الموضوعات الحديثة التي تمكن المنظمات
من اعتماد طرائق غير تقليدية في سياساتها واجراءاتها
واستراتيجياتها، والتي تسعى الى كسب رضا الزبائن
الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد، وعليه تتمثل مشكلة
البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١- هل تدرك إدارات المنظمات الفندقية أهمية البراعة
التسويقية، وابعادها المتمثلة، باستكشاف الفرص،
واستغلال تلك الفرص، والمرونة التسويقية؟
- ٢- هل تدرك إدارات المنظمات الفندقية أهمية استراتيجية
الاستدامة الاستباقية، وابعادها المتمثلة باستراتيجية
الاستدامة البيئية، استراتيجية الاستدامة الاقتصادية،
استراتيجية الاستدامة الاجتماعية؟
- ٣- كيف يمكن للبراعة التسويقية ان تساهم في تحقيق
استراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- ٤- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات
البحث؟

٢,٢ أهمية البحث

١- الأهمية الأكاديمية: تنبع أهمية البحث من أهمية
متغيراتها، والروابط والعلاقات بينها، فموضوع
البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية
يعدان من الموضوعات المهمة، ولا زالت هناك حاجة
ماسة لتأطير جوانبها الفلسفية التي دارت حولها
نقاشات ودراسات من قبل الاختصاصيين سواء كانت
تلك الدراسات عالمية أم محلية، ومن ثم نتوقع أن
يشكل البحث أرضية مناسبة للقيام بدراسات مستقبلية
عن هذين الموضوعين وربطها في مجالات ميدانية
أخرى.

٢- الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث عملياً من خلال
التحديات التي تواجه المنظمات الفندقية في إقليم



الشكل (١)

أنموذج الفرضي للبحث

٢,٦ منهج البحث

٢,٥ فرضيات البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول الباحثون من خلاله تحديد أبعاد البراعة التسويقية ودورها في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية في عدد من المنظمات الفندقية ذات الدرجة الرابعة والخامسة في إقليم كوردستان لكونه أنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة المبحوثة، والذي يحاول الباحثون من خلاله وصف موضوع البحث، وتحليل البيانات، وان يقارن ويفسر املا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى ويثري بها رصيد المعرفة على متغيري البحث.

٢,٧ أدوات البحث

أعتمد الباحثون على مصدرين لجمع البيانات وهي:

١-المصادر الثانوية: وتشمل الدوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالإضافة الى شبكة الانترنت، وذلك للتعرف على الأسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة البحوث، والتعرف على اخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٢-المصادر الأولية: لمعالجة الجانب العملي للبحث تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع المنظمات الفندقية.

وتكونت الاستمارة من ثلاثة اجزاء، احتوى الجزء الاول على المعلومات العامة، والثاني على المقاييس الخاصة بالبراعة التسويقية، والثالث على المقاييس

تم تحديد جملة من الفرضيات للبحث استناداً الى مشكلة البحث واهدافه فضلاً عن التكامل مع الإطار النظري. اذ يتم اثبات الفرضية او نفيها بعد مقارنتها مع النتائج التي تم التوصل اليها في الإطار العملي واعطاء مبرراً علمياً لأسباب حدوثها.

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية. وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استكشاف الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استغلال الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ت- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للبراعة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي للاستكشاف الفرص في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ب- يوجد تأثير معنوي للاستغلال الفرص في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ت- يوجد تأثير معنوي للمرونة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

كما ظهر المفهوم في مجال العمل في عالم الأعمال لارتباطه باستغلال واستكشاف الفرص في بيئات الأعمال غير الأكيدة (Duus,2019:18).

وتتمثل البراعة التسويقية بكونها استخدام المنظمة لطرق مختلفة في توليد وتطوير المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة في قدرتها على استغلال قدراتها الحالية مع استكشاف قدرات جديدة في نفس الوقت. وفي هذه الحالة يمكن ان تقوم المنظمات بتكامل مواردها الداخلية والخارجية من خلال نشاطات التسويق التحولية التي تساعد على توليد توليفة من الاسواق الجديدة تختلف اختلافاً معنوياً في قواعدها ومعاييرها وممارساتها ونشاطاتها عن الاسواق الحالية وبهذا فهي تجمع فرصاً جديدة وتستكشف مجالات أعمال جديدة (He et al., 2021:3-4).

وتعتبر البراعة التسويقية عن مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والقدرات الموجودة لدى المنظمة لتحقيق اختراقات قائمة على أساس تطوير منتجات جديدة قادرة على إحداث تغيرات واضطرابات لدى المنافسين على المدى البعيد وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبون وتقود لمزيد من الاستقرار التسويقي للمنظمة (Xu et al., 2016:118).

ويعرف (Freihat,2020:3208) البراعة التسويقية بكونها توليفة من نشاطات الاستكشاف والاستثمار للموارد الشحيحة والتسويق والقدرات الديناميكية الضرورية لبناء الاداء التسويقي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي مجموعة الآليات تسويقية تقود الى الاستغلال الكامل للموارد والقدرات في تحقيق اهداف التسويق وبناء علاقة طويلة الاجل مع الزبون.

واستناداً إلى ما سبق وتماشياً مع أهداف البحث الحالي يمكننا تعريف البراعة التسويقية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال البعدين الأساسيين هما الاستكشاف في نطاق المنتجات الحالية وبالتحالف مع شركاء البحث والتطوير لصنع المنتجات الجديدة، والبعدين الاخر هو الاستغلال في مجال الاسواق اي يتم التركيز على ان تكون تكاليف الانتاج منخفضة والمنتجات التي يتم إنتاجها بأعلى جودة، لذا فالبراعة التسويقية هي علم وفن يستطيع من يفكر بها ان يدرس الحالة النفسية للزبون وان يدرس ما يفكر به عقله الباطن كي تستطيع ترجمة افكاره وجذبها إلى منتج بطريقة مباشرة او غير مباشرة وهذا هو رونق الأبداع في عملية البراعة التسويقية.

٣,٢ عوامل البراعة التسويقية

الخاصة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وأعتمد مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من لا اتفق بشدة الى اتفق بشدة وبدرجات تتراوح من (٥-١) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستمارة.

وقام الباحثون بتصميم استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على أدبيات الادارة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في صياغة الاسئلة، وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة الاختصاصيين، وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض الفقرات لتستقر في النهاية على (٣٠) فقرة لمتغيري البحث الرئيسة والفرعية.

٣. المبحث الثاني: البراعة التسويقية وابعادها

أنقلت إفرزات الألفية الجديدة إدارة المنظمات لبدأ المبادرة والاستباقية للكشف عن الفرص والطاقات الكامنة واستغلالها بالاعتماد على أدوات غير مألوفة لتحقيق أداء أفضل، وبما أن البيئة سريعة التغير تجعل من المنظمات في حيرة من أمرها، جعلتها ما بين الزبون والمنافسين، فضلاً عن التفكير الدؤوب والقيام بالممارسات المهمة التي تمكنها من التصدي للأحداث الخارجية، وعلى الرغم من أن جميع الافراد العاملين في المنظمة هم في سفينة واحدة، فان اي خطر في المستقبل سيلحق الضرر بالجميع، ولكن المسؤولية الاولى للتحرك ضد الاخطار تقع على عاتق مسؤولية المنظمة، ولهذا برزت الحاجة إلى وجود البراعة التسويقية لكي تنهض المنظمات والتصدي للأحداث الجارية ومواكبتها بأحدث الوسائل واستكشاف واستغلال الأنظمة الحديثة بوجود المرونة التسويقية لتحقيق ذلك، ليكونوا اكثر اطلاعاً على الواقع الموجود، وقادراً على إيصال المنظمة لمستوى الرقي والتقدم في السوق، وجعلها ريادية واستباقية في التعامل مع الزبائن.

٣,١ مفهوم البراعة التسويقية

تعد البراعة التسويقية من الموضوعات المهمة، وبدأ الاهتمام بها حديثاً، ففكرة البراعة التسويقية هي ان تحقق المنظمة البقاء وتعزيز الاداء عندما تحقق توازناً ما بين نشاطات الاستغلال والاستكشاف، ولكن هذه النشاطات متعارضة من الناحية المبدئية، وتتطلب هياكل وعمليات واستراتيجيات مختلفة تولد توتراً وصراعاً محتملاً داخل المنظمة (Hughes,2018:10-11).

ظهرت البراعة التسويقية كأحد المتغيرات الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق التميز التسويقي، وظهرت بسبب التطور الحاصل في كافة المجالات، وبحث المنظمة عن التميز والريادة (Zhang & Duan,2013:3).

٣,٣ ابعاد البراعة التسويقية

قبل الدخول في تفاصيل ابعاد البراعة التسويقية التي تمثل قدرات المنظمة لاستكشاف واستغلال الفرص والمرونة التسويقية لممارسة الأعمال الخاصة بها، وعلى الرغم من وجود اتفاق شبه تام بين الباحثين على هذه الأبعاد، وعليه نجد هناك الكثير من الطروحات النظرية بخصوص ابعاد البراعة التسويقية، وسيعتمد الباحثون الأبعاد الرئيسة المذكورة في نماذج كل من (Xu et al., 2016: 115- 141) و (Palm and Lilja, 2017: 12 - 13) و (بشارة، ٢٠١٨: ٣٢ - ٤٠) و (الأسدي والفيلي، ٢٠٢١: ١٩١ - ١٩٢)، لأنها تشمل معظم أبعاد النماذج فضلاً عن انسجامها توافقها مع توجهات البحث الحالي وحدائتها وهذه الأبعاد هي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية) وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

١- استكشاف الفرص

الاستكشاف التسويقي هو البحث والتجربة وتطوير الفرص الجديدة والمعرفة الجديدة عبر نشاطات ترتبط بالابتكار وهذا يعتمد الى حد كبير على قدرات البحث والتطوير، ويعمل الاستكشاف على إبقاء المنظمة تتميز على منافسيها في مواجهة القوى البيئية من خلال الإبداع والابتكار، لذا فان البراعة التسويقية بمثابة استراتيجية تحقق التناغم ما بين الاستغلال والاستكشاف في العمل التسويقي الاستراتيجي وذلك من خلال الترويج (استغلال) والبحث والتطوير (الاستكشاف) (Josephson et al., 2015:540).

ووضح (Zhang & Duan, 2013:4) بأن هذا البعد يحتاج إلى نفقات واستثمارات في الموارد المالية والنقدية والبحث والتنوع والتجربة، والنظم اللامركزية والثقافة المتساهلة والعمليات الأقل رسمية، والاستكشاف تعزز التجربة والتفكير الإبداعي والتكيف من خلال جمع وخن المعرفة الجديدة أكثر مما تقوم بتحسين المقدرات الحالية، وعليه فهذا التوجه يعتبر توجهاً طويلاً المدى وتتخلى المنظمة عن مخرجات قصيرة المدى لصالح خلق الفرص المستقبلية (Josephson, 2014:14).

ويؤكد (Freihat, 2020:3209) بان التسويق يستند على الاستكشاف والتجربة والبحث والتطوير سعياً الى فرص ومعرفة جديدة من خلال نشاطات ترتبط بالابتكار ومن خلال البحث والتطوير لتحقيق القدرة على مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية، وقد أشار (Panda and Rath, 2016:753) الى ان المنظمات التي تستكشف فرصاً جديدة وتتحرك نحوها بسرعة وهي جاهزة للتكيف مع الاسواق المتقلبة تكسب زبائن واسواق جدد وتصنع قنوات توزيع جديدة، يهدف استكشاف الفرص الجديدة الى تطوير منتجات جديدة وتوليد منتجات ابتكارية او خدمات

تحقق المنظمات التي تتصف بالبراعة التسويقية الميزة التنافسية من خلال التغيير الجذري والتكيف والترافف والاستكشاف والاستغلال والمرونة التسويقية، ولكن قد يتطلب الاستكشاف والاستغلال اختلافاً جوهرياً في الهياكل والمقدرات التنظيمية مما يولد تحديات متناقضة (Zhang & Duan, 2013:4). وهناك عدد من العوامل التي تساهم في تحقيق البراعة التسويقية وكالاتي:

٣,٢,١ تطوير المعرفة بالسوق: إذ يمكن ان يؤثر تطوير المعرفة بالسوق في جوانب الاستكشاف والاستغلال التسويقي، وترتبط البراعة ارتباطاً وثيقاً بتدقق المعرفة، إذ ان تدقق المعرفة من اعلى السلم الهرمي الى قاعدته يرتبط بنشاطات الاستغلال بينما تدقق المعرفة الافقي والصاعد من قاعدة الهرم التنظيمي الى قمته يرتبط بنشاطات الاستكشاف، لقد وجد الباحثون ان التوجه نحو السوق اذا رافقه الانتفاع من الموارد يمكن ان يشجع المنظمات على تحقيق البراعة (Adiwijaya et al., 2019:2-3).

٣,٢,٢ القدرات التسويقية متعددة التخصصات: ان المنظمات التي توصف بالبراعة التسويقية يجب ان تطبق استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف في كل من المستوى التنظيمي، والمستوى التشغيلي لضرورة وجود تفاعل ما بين قدرات الاستكشاف والاستغلال في هذين المستويين، وعليه فان التفاعل ما بين المجالات متعددة التخصصات امر مطلوب، وتساعد قدرات التسويق متعددة التخصصات المنظمات على استكشاف الفرص الجديدة والاستجابة للتغيرات البيئية، وفي نفس الوقت استغلال الفرص الحالية لتحقيق منافع الكفاءة (Adiwijaya et al., 2019:2-3).

وذكر (MU, 2015:3) بان قدرات التسويق يمكن ان تدفع بالبراعة بوصفها القدرة على استشعار السوق والزبون او الشركاء من خلال قدرات التسويق متعددة التخصصات (مثل ادارة علاقة الزبون وادارة العلامة التجارية وتطوير المنتجات الجديدة). تساعد هذه القدرات المنظمات على تحقيق الابتكار التدريجي والجذري.

ويمكن للمنظمات ان توظف الاستكشاف في احد مجالاتها والاستغلال في مجالات أخرى لتقليل التوتر ما بين هذين البعدين كالاستكشاف في مجال المنتجات والاستغلال في مجال السوق او العكس (Su, 2020:17)

٣,٢,٣ البيئة: هناك من يرى بان البراعة التسويقية تتأثر بظروف البيئة منها كحدة التنافس والمستويات البيئية التي تؤثر في كيفية ادارة الموارد، أن توفر الموارد البيئية يؤثر في مستوى البراعة التسويقية وتوليد القيمة المطلوبة (Adiwijaya et al., 2019: 3). والبراعة التسويقية قد تكون غير مجدية للمنظمات المقيدة بالموارد لذا عليها ان تركز على احد البعدين وفي مجالات عديدة، اي انها تستخدم الاستكشاف في المنتجات والاسواق او تستخدم الاستغلال في المنتجات والمرونة التسويقية في الأسواق (Su, 2020:20).

التسويقية هذه في توفير فرص للمنظمة للتركيز على السوق وتوليد الميزة التنافسية في كونها استباقية استناداً الى المنتجات والاسواق (Freihat,2020:3209).

وضمن هذا السياق تساعد المرونة التسويقية المنظمة على استكشاف فرص وقدرات جديدة دون الخوف من اعاقه عملياتها وقدراتها الحالية، وعليه استراتيجيات البراعة التسويقية تحتاج الى الموازنة في نفس الوقت ما بين الاستكشاف والاستغلال اي ان البراعة التسويقية التي يقترحها الباحثون يجب ان تكون بوجود مرونة عالية. وفي مواجهة الاسواق عالية الاضطراب، تميل المنظمات الى استغلال المرونة في زيادة مدى القدرات الاستراتيجية من خلال الاستكشاف مما يساعد المنظمة على التحول والتصرف حسب الحاجة، وعندما يقل الاضطراب في السوق توظف المنظمات مرونتها تجاه تعزيز استراتيجيات البراعة التسويقية التي يهيمن عليها الاستغلال لتلبية المتطلبات الحالية واستغلال المقدرات الحالية. اي تساعد المرونة التسويقية الكبيرة في تحسين مدى حركة الاستثمار في الاستكشاف والبحث عن فرص السوق المحتملة (Josephson,2014:20-22).

ولكن وجدت بعض البحوث بان الاستكشاف والاستغلال استراتيجيتان منافستان لبعضهما البعض او منفصلتان رغم انهما لا تتعارضان فيما بينهما، ولكن لكل منهما مميزات وعواقب ونتائج اداء مختلفة وعليه قد يصعب تحقيقها في نفس الوقت، وهذا يعني ضرورة وضع استراتيجية تستهدف تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف ويتم تكييفها دورياً، والمرونة التسويقية أصبحت من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر من خلال مرونة السوق ومرونة التوسع ومرونة المنتج، ويرى من الواجب على المنظمات ان تدرك ضرورة عنصر المرونة لتحقيق ميزتها التنافسية وأهدافها مع تخصيص الموارد المحدودة اثناء تنفيذ المشاريع. ولمحدودية هذه الموارد، فان تركيز المنظمة على اي من هاتين الميزتين في كل من هاتين الاستراتيجيتين في تعزيز ميزة لديها سوف يؤدي الى تقليل ميزة المنظمة في الاستراتيجية الاخرى (He et al., 2021:8).

خلاصة القول إن المنظمة التي تعتمد منظور المساومة تركز على احدى نشاطات الاستكشاف والاستغلال فقط فيكون اداؤها افضل من تلك التي تطبق منظور التناقض في التفكير وتوازن وتواز بين نشاطاتها الاستكشافية والاستغلالية أنياً. عملياً التكيف يمكن تطبيقهما في مجال التسويق لأن قدرات الاستكشاف والاستغلال في التسويق يصنعان براعة تسويقية وهي مقدره نادرة قيمة صعبة التقليد لا يمكن استبدالها ببديل وهذه من الخواص التي تدعم الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة التسويقية. الاستغلال التسويقي يصنع القيمة بتعزيز

ابتكارية تساعد المنظمات من خلال البحث على استكشاف الاسواق الجديدة والزبائن الجدد ومنافذ التوزيع الجديدة، ان استكشاف الفرص يتطلب نفقات واستثمارات في الموارد المالية والنقدية كما يتطلب تطبيق اللامركزية وتوفير ثقافات واسعة.

٢- استغلال الفرص

استراتيجية البراعة التسويقية التي يسودها الاستغلال تركز بشكل اكثر على الكفاءة وتحسين المقدرات الحالية للاستفادة المثلى من تحقيق النتائج قصيرة المدى، حيث تهتم المنظمة بالسعي الى تحسينات قصيرة المدى وليس الى موقف طويل المدى (Josephson,2014:14).

واستغلال الفرص هي عبارة عن استراتيجية تسويقية وقاعدة اساسية لتحقيق لتوجه الاستراتيجي للمنظمة تجاه السوق الخارجي من اجل تحسين في القدرات التسويقية وتحقيق النمو للمنظمة وازداد ان كل ذلك يتم من خلال القدرة على تحديد الفرص الجيدة والقدرة على استكشافها واستغلالها بالشكل الامثل للتغلب على المنافسين وتوليد ميزة تنافسية، وازداد ان استغلال الفرص يشمل عدة عوامل مثل استغلال الموارد المتاحة وتقييمها والتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي وغيرها (Shirokova et al., 2013:179).

وفي ذات السياق يمكن الإشارة بأن استغلال الفرص يستند على استغلال المقدرات الحالية باستخراج القيمة او الوعي الاقتصادي لما هو متوفر في البيئة الحالية وبهذه الطريقة تخدم نشاطات الاستغلال في توليد موقع تنافسي قوي في سياق السوق الحالية، ان نشاطات الاستغلال المستندة على السوق تعتمد الى حد كبير على استراتيجيات الاعلان والترويج من خلال توليد وتسهيل التبادل مع السوق الحالية للمنظمة واستخراج القيمة منها (Josephson et al.,2015:540).

٣- المرونة التسويقية

تعد المرونة التسويقية مصطلح واسع يعكس القدرات الكلية للمنظمة على التكيف او التغيير والذي يساعدها في اتخاذ اجراءات مطلوبة للاستجابة الى التغييرات البيئية، كما انها قدرة المنظمة على دراسة التغيير في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة استجابة الى هذه التغييرات، ويتجلى ذلك في قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات الزبون بسرعة سواء من خلال طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب او صياغة تحالفات استراتيجية سريعة، المرونة التسويقية هي قدرة المنظمة على الاستجابة الى التغيير في احتياجات ورغبات الزبون في الاسواق المختلفة وهي تمثل استجابة وقدرة المنظمة على تعديل وتغيير منتجاتها حسب تغييرات احتياجات ورغبات الزبون في الاسواق المختلفة. تساعد المرونة

وتحسين تفضيل الزبون لها، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة، وتستخدم ما يسمى بمفهوم نظم الاشراف على الاستدامة SCS لترجمة استراتيجية الاستدامة الاستباقية الى اداء مستدام في المنظمة، ونظم الاشراف على الاستدامة تشمل الاشراف البيئي، محاسبة الادارة البيئية وتطبيق نظم اشراف اداري خاصة.

وفي هذا المجال يشار إلى استراتيجية الاستدامة الاستباقية بأنها تعد من اهم خصائص المنظمات المستدامة، والتي تعني رغبة الادارة على ان تكون منظمتهم الاولى في الاستجابة لحاجة الزبون وتحقيق احتياجات الزبون ورغباته حسب ما هو افضل واحداث. تسعى المنظمة الاستباقية الى العمل بسرعة لغرض تعظيم حصتها من السوق قبل المنظمات الاخرى التي تفقر الى الجاهزية المطلوبة (Kadhim et al., 2020: 1502). ويمكن التأكيد في هذا السياق على ان استراتيجية الاستدامة الاستباقية تعد مصدراً مهماً للاداء وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (Huang et al., 2021: 1).

نستنتج مما سبق بأن استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي سلسلة من الاجراءات تتخذها المنظمة وتستخدمها في حال وقع المنظمة في التهديدات والتحديات المحتملة في تحقيق الاستدامة.

٢,٤ أنواع استراتيجية الاستدامة الاستباقية

يمكن تصنيف الاستراتيجيات الأساسية للاستدامة الاستباقية إلى ثلاثة فئات وهي (الوقاية من التلوث، ادارة المنتج، والتنمية المستدامة)، وتقتصر النظرية المستندة على الموارد للمنظمات اتباع ثلاثة استراتيجيات استباقية مترابطة لتحقيق الميزة التنافسية وهي: (Wijethilake,2017:571) و (Long,2019: 4)

- ١- استراتيجية الوقاية من التلوث: تهدف لمنع ظهور الهدر والانبعاثات اثناء العمليات الانتاجية بدلاً من تنظيفها بعد اكتمال العمليات، تطبيق هذه الاستراتيجية يقلل من كلف لمنتجات والخدمات.
- ٢- استراتيجية ادارة المنتج: وتشمل توسيع استراتيجيات الوقاية من التلوث لتشمل دورة المنتجات بالكامل وتشرك بذلك اصحاب المصالح، هذا يولد ميزة تنافسية مستدامة من خلال الوقاية الاستراتيجية من الاثر السلبي للمشاكل البيئية.
- ٣- استراتيجية التنمية المستدامة: والتي تأخذ الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية للاستدامة في الحسبان مع التركيز على استدامة عمليات انتاج صديقة للبيئة لوقا غير محدود. تهدف هذه الاستراتيجية الى تطبيق الاستدامة الاستباقية التي تنفع اصحاب المصالح خاصة في الدول الاقل تقدماً.

المهارات والممارسات الحالية في التسويق وهو يولد قيمة من خلال تصميم منتجات ونشاطات التسويق بدلاً من الدخول بأسواق جديدة. والمرونة التسويقية تعني قدرة المنظمة على إدراك وتقدير، والعمل على تخفيض المخاطرة والتهديدات واستكشاف واستغلال الفرص المتاحة في بيئة تنافسية بشكل حيوي، وسرعة الاستجابة للتغير في حجم الانتاج والتغير في مزيج المنتجات، تعديل المنتجات، تقديم المنتجات جديدة وتبني تقنية جديدة.

٤. المبحث الثالث: استراتيجية الاستدامة الاستباقية وابعادها

١,٤ مفهوم استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

إن أعطاء مفهوم للاستراتيجية الاستدامة واستراتيجية الاستدامة الاستباقية ليس أمراً سهلاً، إذ لا يوجد مفهوم متفق عليه شأنه شأن الكثير من المفاهيم الاخرى، وبخاصة عندما يكون المفهوم جديداً، ولهذا نجد المفاهيم متباينة، ولكن ما يمكن تأكيده إن هذه التباينات لم تصل إلى حدود التقاطع، بل ثمة قواسم مشتركة أفصحت عن مضامين متفق عليها بخصوص المفهوم وتشخيصها لتعريفات عديدة أقرته على نحو سليم. ولهذا سوف نعرض عدة مفاهيم وتعريف لهذه الاستراتيجية وكما يلي:

تعود جذورها الاستدامة أصلاً إلى اللوجستيات، والذي يعني التنسيق والربط بين الاطراف ذات العلاقة في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، او يطلق عليها اسم السطر النهائي الثلاثي (TBL او P3 او E3) بما معنى (الكوكب والشعوب والارباح) او (النظام الاحيائي/ البيئة)، (التوظيف/ الاقتصاد)، (العدالة و المساواة/ الاجتماعية) وهي مصطلحات رنانة انتشرت في الكثير من العبارات التي تتعامل مع استراتيجيات الاستدامة الاستباقية للمنظمات (Walliser et al.,2016:6).

كما يشير (Wijethilake,2016:4) إن استراتيجيات الاستدامة الاستباقية هي الوقاية من التلوث وادارة المنتج والتنمية المستدامة التي تستخدمها المنظمات كاستجابة استراتيجية استباقية الى محددات الاستدامة وفق النظرية المستندة على الموارد. والاستباقية كمفهوم اجتماعي وعلمي تعود الى علم النفس التجريبي في الثلاثينات وهي تعني العمل على ترقب مشاكل او احتياجات او تغيرات مستقبلية (Walliser et al.,2016:10).

ويطرح (Wijethilake,2017:569) مفهوماً للاستراتيجية الاستدامة الاستباقية ركز فيه على أهمية هذا النوع من الاستراتيجية، وأشار فيه ان استراتيجيات الاستدامة الاستباقية تحسن من الاداء المستدام للمنظمات من خلال الاستخدام الكفوء للموارد وزيادة ميزتها من ناحية الكلفة وتقليل الهدر والترويج لسمعتها الاجتماعية

٤,٣ ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية

تعد استراتيجية الاستدامة الاقتصادية إحدى مصادر الدخل والاستقرار بدون استنزاف رؤوس الاموال والموارد، اي ان الاقتصاد يبقى مستقراً ولا يسبب اضطراباً في استدامة الطبيعة والمجتمعات البشرية. للاستدامة الاقتصادية أسس اخلاقية تهدف الى تحقيق العدالة ما بين الانسان والطبيعة على الاجل الطويل (Kadhim et al.,2020: 1505).

وتمثل هذه الاستراتيجية بكونها استدامة جودة الحياة، وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في طرق الانتاج وتغيير طرق الاستهلاك غير المستدام. ان الجهود تجاه نمط الحياة المستدامة يجب ان يكون موجهاً تجاه المحافظة على الظروف المادية والمعنوية للحياة. لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاقتصادية توجد حاجة لاقتصاديات بيئية تعتمد على استخدام الموارد المتجددة مع مراقبة مستوى الانبعاثات التي لها اثر على البيئة مع الاضطرار لاستخدام الموارد غير المتجددة (Dawood & Al-Badri,2021: 6738).

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول بأن استراتيجية الاستدامة الاقتصادية تولي اهتماماً كبيراً بالزبائن الحاليين وتقديم الخدمات لهم بجودة ودرجة امان عالية وبأسعار مناسبة لجذب عدد أكبر من الزبائن وتوليد القيمة والسمة للمنظمة واستغلال الفرص المتاحة في البيئة التي تمارس أنشطتها واعمالها الربحية والاقتصادية.

٣- استراتيجية الاستدامة الاجتماعية:

وتمثل استراتيجية الاستدامة الاجتماعية جميع أنشطة المنظمات الاستباقية التي تهدف الى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة، التي تؤثر إيجابياً على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، فضلاً عن ذلك فان تلبية احتياجاتهم تركز على مشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرار وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية رأس المال البشري وعدم مبادرات المجتمع المحلي وكافئ الفرص في مكان العمل (الظالمي، ٢٠١٨: ١٦٦).

تعد استراتيجية الاستدامة الاجتماعية للمنظمة هي الوعي تجاه مسؤولية افعال المنظمة والالتزام الحقيقي والموثوق طويل المدى في النشاطات التجارية للمنظمة الهادفة للبقاء في السوق تجاه الاستدامة الاجتماعية. واستراتيجية الاستدامة الاجتماعية تهدف الى التأثير الايجابي في العلاقات الحالية والمستقبلية مع اصحاب المصالح وتلبية احتياجاتهم (Kadhim et al.,2020: 1506).

نستنتج مما سبق بأن استراتيجية الاستدامة الاجتماعية وهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تأخذها المنظمات الخدمية لتوليد القيمة لها والبقاء اطول فترة ممكنة في السوق من خلال الحوار والتفاعل الاجتماعي للنظر في المسائل الاجتماعية والاخلاقية والثقافية عندما

ينتفق العديد من الباحثين على مضامين أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية على الرغم من تباين وجهات نظر آخرين في عدد الابعاد ومسمياتها لأنها عموماً تنحصر في مجموعة أبعاد رئيسية، و(الظالمي، ٢٠١٨) و(Kadhim et al.,2020) و(Adomako et al.,2021) و(Dawood & Al-Badri,2021)، وأعتمد الباحثون هذه الابعاد في بحثهم نظراً لوجود قدر كبير من الاتفاق على هذه الابعاد، وفيما يأتي شرح وافٍ لهذه الابعاد:

١- استراتيجية الاستدامة البيئية:

يطبق عدد كبير من المنظمات الممارسات البيئية التي تتجاوز الحد المطلوب الذي تضعه اللوائح البيئية، وذلك لتقليل استهلاكها للطاقة، وتوفير المنتجات والتكنولوجيات الصديقة للبيئة لمستهلكيها وتقل في الوقت ذاته من أثرها على البيئة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت اغلب المنظمات الادارة البيئية في تكنولوجياتها ونشاطاتها، وتركز المنظمات التي تحدد أثرها البيئي على تطوير مداخل حماية البيئة وتطوير استجابات تنظيمية واستجابات استباقية تحفز التغيير التنظيمي الداخلي في ثقافة المنظمة والممارسات الادارية بهدف التنظيم الذاتي تجاه البيئة ومسائلها (Kadhim et al.,2020: 1503-1504). وفي هذا الصدد يؤكد (Adomako et al.,2021:423-424) وجدت بعض الدراسات بان الاستراتيجيات البيئية المستدامة تضيف الكلف وتقل اداء المنظمات في المدى القصير ووجدت اخرى بان الاستراتيجيات البيئية المستدامة تساعد في تحسين التمايز الذي يعزز الاداء (اي المدى الطويل). ان الميزة التنافسية الناتجة عن الاستراتيجيات البيئية مهمة في تحقيق الاداء المتفوق لانها تسمح للمنظمات بتحسين قدراتها الحالية والحصول على قدرات جديدة من خلال الاستجابة الى تغيرات البيئة.

أي بما معنى إن الاستراتيجيات الاستدامة البيئية الاستباقية هي الاستراتيجيات التي توظفها المنظمات لتقليل الاثر السلبي الناتج عن نشاطات المنظمة على البيئة الطبيعية (Huang et al., 2021: 1).

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول بأن استراتيجية الاستدامة البيئية هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والانشطة البيئية التي تأخذها المنظمات الخدمية بهدف تقليل او تخفيض اثار السلبية من الخدمات التي تقدمها للزبائن في البنية التي تمارس أنشطتها التجارية.

٢- استراتيجية الاستدامة الاقتصادية:

التي تمارس أنشطتها وأعمالها الخدمية. لاستكشاف الفرص تتمثل بالفقرة (X4) لدى الفندق القدرة على استكشاف الفرص السوقية وتحسينها إذ بلغت معدل الاتفاق (٨٣٪)، ووسط حسابي قدره (4.21)، وانحراف معياري قدره (0.88)، ومعامل اختلاف قدره (20.9%)، وأهمية نسبية بلغت (٨٤.٢٪)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (59.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائيا، وإن الفنادق تمتلك القدرة على استكشاف الفرص والتوجه نحوها، والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتغيرة بهدف كسب الزبائن والأسواق الجديدة.

٢- استغلال الفرص

تشير معطيات الجدول (١) إلى أن استغلال الفرص تتمثل بالفقرات (X10-X6) ونسبة اتفاق بلغت (88.9%)، وبلغت نسبة المحايدين (7.7%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (3.5%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (0.54)، كما بلغت الاهمية النسبية (85.7%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر الى اهمية استغلال الفرص في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (19.1%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (65.03) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (١,٩٧٣) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات استغلال الفرص، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح استغلال الفرص، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X9) وقد اشار إلى أن الفندق لديه القدرة على تحسين انشطته لتكوين قيمة للزبائن، إذ بلغ معدل الاتفاق (91.5%)، ووسط حسابي قدره (4.35)، وانحراف معياري قدره (0.80)، ومعامل اختلاف قدره (18.4%). وأهمية نسبية بلغت (87.0%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (67.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائيا، في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية لاستغلال الفرص تتمثل بالفقرة (X10) اي يهتم الفندق بزيادة جهوده التسويقية وتمويلها من اجل استغلال الفرص التسويقية إذ بلغت معدل الاتفاق (84.4%)، ووسط حسابي قدره (4.24)، وانحراف معياري قدره (0.92)، ومعامل اختلاف قدره (21.7%)، وأهمية نسبية بلغت (84.8%)، وبلغت قيمة

تقدم منتجات جديدة او عندما تقدم خدمة للزبائن في البيئة

٥. المبحث الرابع: تحليل نتائج البحث وتفسيرها

واختبار فرضياتها

يتضمن هذا المبحث وصف نتائج البحث وتفسيرها واختبار فرضياتها، وذلك عبر تحليل البيانات الذي يتم فيه استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد علاقات الارتباط والتأثير لكل بُعد من متغيري البحث، ولتحقيق ذلك فقد قسم المبحث إلى أربعة محاور، وكالتالي:

١, ٥ وصف ابعاد البراعة التسويقية وتشخيصها

ركز الباحثون على وصف ابعاد البراعة التسويقية المتمثلة بـ (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية) من وجهة نظر الافراد المبحوثين في الفنادق ميدان البحث، وتضمن ابعاد البراعة التسويقية على (١٥) فقرة إذ كانت الفقرات موزعة على ثلاثة ابعاد ولكل بُعد خمس فقرات وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الابعاد. كما تشير معطيات الجدول (١)، وكالاتي:

١- استكشاف الفرص

تشير معطيات الجدول (١) إلى أن استكشاف الفرص تتمثل بالفقرات (X5-X1) ونسبة اتفاق بلغت (91.0%)، وبلغت نسبة المحايدين (٥.٢٪) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (3.8%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (٤,٣٤) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (0.45)، كما بلغت الاهمية النسبية (86.9%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر الى اهمية استكشاف الفرص في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (19.1%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (65.43) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (١,٩٧٣) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات استكشاف الفرص، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح استكشاف الفرص، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X5) وقد اشار إلى استخدام الفندق أساليب تسويقية متنوعة من اجل بناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن، إذ بلغ معدل الاتفاق (٩٤.٢٪)، ووسط حسابي قدره (4.40)، وانحراف معياري قدره (0.81)، ومعامل اختلاف قدره (18.4%). وأهمية نسبية بلغت (88.0%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (67.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائيا، في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية

الافراد المبحوثين حول فقرات المرونة التسويقية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح المرونة التسويقية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X15) وقد اشار الافراد المبحوثين الى اهتمام الفندق بتحقيق السرعة في الاستجابة الى حاجات ورغبات الزبائن، إذ بلغ معدل الاتفاق (90.8%)، ووسط حسابي قدره (4.42)، وانحراف معياري قدره (0.78)، ومعامل اختلاف قدره (17.6%). وأهمية نسبية بلغت (88.4%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (69.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً، في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية للمرونة التسويقية تتمثل بالفقرة (X11) أي لدى الفندق رؤية تسويقية واضحة عند تغيير عدد الاسواق التي تتعامل فيها إذ بلغت معدل الاتفاق (87.4%)، ووسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري قدره (0.97)، ومعامل اختلاف قدره (24.1%)، وأهمية نسبية بلغت (80.6%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (51.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

(T) المحسوبة والبالغة (57.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً، وإن الفنادق تمتلك القدرة على استكشاف الفرص والتوجه نحوها، والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتغيرة بهدف كسب الزبائن والاسواق الجديدة.

٣- المرونة التسويقية

تشير معطيات الجدول (١) إلى أن المرونة التسويقية تمثل بالفقرات (X15-X11) ونسبة اتفاق بلغت (83.4%)، وبلغت نسبة المحايد (12.5%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (4.1%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.20) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (٣) وانحراف معياري قدره (0.60)، كما بلغت الاهمية النسبية (84.0%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر الى اهمية المرونة التسويقية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (20.2%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (61.64) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (١,٩٧٣) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات

الجدول (١)

وصف ابعاد البراعة التسويقية وتشخيصها

T	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		الابعاد	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
75.33	85.8	16.3	0.70	4.29	1.3	2	0.7	1	4.6	7	54.9	84	38.6	59	X1	استكشاف الفرص
63.67	87.6	19.4	0.85	4.38	2.6	4	1.3	2	4.6	7	38.6	59	52.9	81	X2	
61.36	88.8	20.3	0.90	4.44	3.3	5	2.0	3	2.0	3	33.3	51	59.5	91	X3	
59.27	84.2	20.9	0.88	4.21	1.3	2	3.3	5	12.4	19	39.2	60	43.8	67	X4	
67.53	88.0	18.4	0.81	4.40	2.6	4	0.7	1	2.6	4	42.5	65	51.6	79	X5	
65.43	86.9	19.1	0.45	4.34	2.22		1.6		5.2%		41.7		49.3		المجموع	
					3.8%				91.0%				العام			
64.20	86.4	19.2	0.83	4.32	2.6	4	0.7	1	5.9	9	43.8	67	47.1	72	X6	استغلال الفرص
64.26	87.6	19.2	0.84	4.38	2.6	4	0.7	1	5.9	9	37.9	58	52.9	81	X7	
72.09	82.8	17.1	0.71	4.14	0.7	1	1.3	2	11.1	17	56.9	87	30.1	46	X8	
67.43	87.0	18.4	0.80	4.35	1.3	2	2.6	4	4.6	7	43.1	66	48.4	74	X9	
57.17	84.8	21.7	0.92	4.24	2.6	4	2.0	3	11.1	17	37.3	57	47.1	72	X10	

65.03	85.7	19.1	0.54	4.28	2.0		1.5		7.7%		43.8		45.1		المجموع
					3.5%				88.9%				العام		
51.46	80.6	24.1	0.97	4.03	2.6	4	5.2	8	13.7	21	43.1	66	35.3	54	X11
62.91	80.4	19.7	0.79	4.02	0.7	1	2.6	4	18.3	28	51.0	78	27.5	42	X12
66.07	87.0	18.6	0.81	4.35	1.3	2	2.0	3	7.8	12	38.6	59	50.3	77	X13
57.96	83.8	21.2	0.89	4.19	2.0	3	1.3	2	16.3	25	36.6	56	43.8	67	X14
69.78	88.4	17.6	0.78	4.42	1.3	2	1.3	2	6.5	10	35.9	55	54.9	84	X15
61.64	84.0	20.2	0.60	4.20	1.6		2.5		12.5%		41.0		42.4		المجموع
					4.1%				83.4%				العام		

المصدر: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

٥,٢ وصف ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية وتشخيصها

ركز الباحثون على وصف ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بـ (استراتيجية الاستدامة البيئية، استراتيجية الاستدامة الاقتصادية، واستراتيجية الاستدامة الاجتماعية) من وجهة نظر الافراد المبحوثين في الفنادق ميدان البحث، وتضمن ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية على (١٥) فقرة إذ كانت الفقرات موزعة على ثلاثة ابعاد ولكل بُعد خمس فقرات وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الابعاد.

١- استراتيجية الاستدامة البيئية

تشير معطيات الجدول (٢) إلى أن استراتيجية الاستدامة البيئية تمثل بالفقرات (X20-X16) وبنسبة اتفاق بلغت (83.8%)، وبلغت نسبة المحايدون (12.3%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (3.9%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.17) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (٣) وبنحرف معياري قدره (0.16)، كما بلغت الاهمية النسبية (83.5%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر الى اهمية استراتيجية الاستدامة البيئية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (20.9%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (59.62) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (١,٩٧٣) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات استراتيجية الاستدامة البيئية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح استراتيجية الاستدامة البيئية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X19) والذي ينص على ان ادارة الفندق تهتم بالاجراءات القانونية المتعلقة بالاستدامة البيئية، إذ بلغ معدل الاتفاق (87.6%)،

ووسط حسابي قدره (4.28)، وانحرف معياري قدره (0.89)، ومعامل اختلاف قدره (20.8%). وأهمية نسبية بلغت (85.6%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (59.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية للاستراتيجية البيئية تتمثل بالفقرة (X16) أي يسعى الفندق الى تقليل الاثار السلبية في الخدمات التي تقدمها إذ بلغت معدل الاتفاق (79.7%)، ووسط حسابي قدره (4.07)، وانحرف معياري قدره (0.94)، ومعامل اختلاف قدره (23.1%)، واهمية نسبية بلغت (81.4%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (53.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

٢- استراتيجية الاستدامة الاقتصادية

تشير معطيات الجدول (٢) إلى أن استراتيجية الاستدامة الاقتصادية تمثل بالفقرات (X25-X21) وبنسبة اتفاق بلغت (81.1%)، وبلغت نسبة المحايدون (13.3%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (5.6%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.09) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (٣) وبنحرف معياري قدره (0.63)، كما بلغت الاهمية النسبية (81.9%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر الى اهمية استراتيجية الاستدامة الاقتصادية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (21.6%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (57.60) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (١,٩٧٣) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات استراتيجية الاستدامة الاقتصادية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية للاستراتيجية الاستدامة الاقتصادية تتمثل بالفقرة (X22) إن الفندق يهتم باتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع التطور البيئي الخارجي إذ بلغت معدل الاتفاق (77.1%)، ووسط حسابي قدره (3.99)، وانحراف معياري قدره (0.92)، ومعامل اختلاف قدره (23.1%)، وأهمية نسبية بلغت (79.8%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (53.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X28) يعد المسؤولية الاجتماعية عنصر مهم في استراتيجية الفندق، إذ بلغ معدل الاتفاق (94.7%)، ووسط حسابي قدره (4.44)، وانحراف معياري قدره (0.67)، ومعامل اختلاف قدره (15.1%). وأهمية نسبية بلغت (88.8%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (82.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية للاستراتيجية الاستدامة الاجتماعية تتمثل بالفقرة (X27) إن مساهمة الفندق في دعم ورعاية المبادرات المجتمعية من خلال الندوات والمؤتمرات إذ بلغت معدل الاتفاق (80.4%)، ووسط حسابي قدره (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.98)، ومعامل اختلاف قدره (23.6%)، وأهمية نسبية بلغت (83.2%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (54.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً. يعني ذلك ان استراتيجية الاستدامة الاجتماعية عامل هام وحاسم في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ولها دور الفاعل في الفندق.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح استراتيجية الاستدامة الاقتصادية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X23) والذي ينص على اهتمام ادارة الفندق بمتابعة ودراسة تقارير العمل ومعدلات الانجاز والاداء، إذ بلغ معدل الاتفاق (85.0%)، ووسط حسابي قدره (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.85)، ومعامل اختلاف قدره (20.1%). وأهمية نسبية بلغت (84.4%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (61.83) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

٣- استراتيجية الاستدامة الاجتماعية

تشير معطيات الجدول (٢) إلى أن استراتيجية الاستدامة الاجتماعية تمثل بالفقرات (X30-X26) ونسبة اتفاق بلغت (86.7%)، وبلغت نسبة المحايدين (8.8%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (4.5%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (٣) وانحراف معياري قدره (0.66)، كما بلغت الاهمية النسبية (85.6%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر الى اهمية استراتيجية الاستدامة الاجتماعية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (19.86%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (63.91) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (١,٩٧٣) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات استراتيجية الاستدامة الاجتماعية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح استراتيجية الاستدامة الاجتماعية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي

الجدول (٢)

وصف ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية وتشخيصها

T	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		الابعاد
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
53.29	81.4	23.1	0.94	4.07	3.9	6	0.7	1	15.7	24	44.4	68	35.3	54	X16
65.57	84.4	19.0	0.80	4.22	1.3	2	0.7	1	13.1	20	44.4	68	40.5	62	X17
66.07	83.8	18.6	0.78	4.19	1.3	2	1.3	2	11.1	17	49.7	76	36.6	56	X18

59.37	85.6	20.8	0.89	4.28	2.6	4	2.0	3	7.8	12	39.9	61	47.7	73	X19	
53.80	82.4	23.1	0.95	4.12	2.6	4	3.3	5	13.7	21	39.9	61	40.5	62	X20	
59.62	83.5	20.9	0.61	4.17	2.3		1.6		12.3%		43.7		40.1		المجموع	
					3.9%				83.8%				العام			
57.37	81.8	21.5	0.88	4.09	0.7	1	7.2	11	9.2	14	49.0	75	34.0	52	X21	استراتيجية الاستدامة الاقتصادية
53.62	79.8	23.1	0.92	3.99	2.6	4	3.3	5	17.0	26	46.4	71	30.7	47	X22	
61.83	84.4	20.1	0.85	4.22	1.3	2	2.6	4	11.1	17	42.5	65	42.5	65	X23	
63.06	82.8	19.6	0.81	4.14	0.7	1	2.0	3	17.0	26	43.8	67	36.6	56	X24	
52.10	80.8	23.8	0.96	4.04	2.6	4	5.2	8	12.4	19	45.1	69	34.6	53	X25	
57.60	81.9	21.6	0.63	4.09	1.6		4.0		13.3%		45.4		35.7		المجموع	
					5.6%				81.1%				العام			
60.46	87.6	20.5	0.90	4.38	2.0	3	2.6	4	8.5	13	29.4	45	57.5	88	X26	استراتيجية الاستدامة الاجتماعية
52.42	83.2	23.6	0.98	4.16	2.0	3	5.9	9	11.8	18	35.3	54	45.1	69	X27	
82.33	88.8	15.1	0.67	4.44	0.7	1	0.7	1	3.9	6	43.1	66	51.6	79	X28	
56.79	82.4	21.8	0.90	4.12	2.6	4	2.6	4	11.1	17	47.1	72	36.6	56	X29	
67.55	86.2	18.3	0.79	4.31	0.7	1	2.6	4	8.5	13	41.8	64	46.4	71	X30	
63.91	85.6	19.86	0.66	4.28	1.6		2.9		8.8%		39.3		47.4		المجموع	
					4.5%				86.7%				العام			

المصدر : من اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

٥,٣ اختبار علاقات الارتباط بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

يتبين في الجدول (٣) الاتي:

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.663)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما اهتمت المنظمات الفندقية بالبحوث بالبراعة التسويقية يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الرئيسية الأولى والتي تشير

إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٢- وجود علاقة ارتباط معنوية بين استكشاف الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.379)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة استكشاف الفرص يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استكشاف الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٤- وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (0.665^{**})، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة ($0,000$) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة ($0,05$)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة المرونة التسويقية يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٣- وجود علاقة ارتباط معنوية بين استغلال الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (0.561^{**})، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة ($0,000$) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة ($0,05$)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة استغلال الفرص يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استغلال الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

جدول (٣)
علاقة الارتباط بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

ت	الفرضيات	معامل ارتباط (Spearman's)	مستوى المعنوية (Sig.)
1	توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.663**	0.000
2	توجد علاقة ارتباط معنوية بين استكشاف الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.379**	0.000
3	توجد علاقة ارتباط معنوية بين استغلال الفرص واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.561**	0.000
4	توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.665**	0.000

١٥٣

**معنوية عند (٠,٠١)

*معنوية عند (٠,٠٥)

N=

المصدر: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss).

(١:٥١) ومستوى معنوية ($0,000$)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ ($0,848$)، ويدل ذلك بان تغييراً مقداره (١) في البراعة التسويقية سيؤدي الى تغيير مقداره ($0,848$) من التغير في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة ($12,351$) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية ($1,973$) عند مستوى (0.000) ودرجتي الحرية ($151:1$)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الثانية، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير البراعة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٤,٥ اختبار علاقات التأثير بين البراعة التسويقية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية
يتبين من الجدول (٤) وجود تأثير معنوي للبراعة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.503)، أي ان ما معدله (50.3%) من التباين في متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره متغير البراعة التسويقية، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (49.7%) فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة ($152,535$) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ($3,881$) عند درجتي حرية

جدول (٤)

تأثير البراعة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

البراعة التسويقية				المتغير المستقل
T	F المحسوبة	R^2	B1	المتغير المعتمد

12.351 (0.000)Sig	152.535 (0.000)Sig	0.503	0.848	استراتيجية الاستدامة الاستباقية
----------------------	-----------------------	-------	-------	---------------------------------

df=(١٥١,١)

N= 153

* معنوية عند (٠,٠٥)

المصدر: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss) ويتبين من الجدول (٥) الفرضيات الفرعية، وكالاتي:

أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.586)، ويدل ذلك بان تغييرا مقداره (١) في استغلال الفرص سيؤدي الى تغيير مقداره (0.586) من التغير في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.099) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (١,٩٧٣) عند مستوى (0.000) ودرجتي الحرية (١:١٥١)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الثانية، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير استغلال الفرص في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٣- وجود تأثير معنوي لمرونة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.525)، أي ان ما معدله (52.5%) من التباين في متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بُعد المرونة لتسويقية، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (47.5%) فتفسره متغيرات أخرى خارج أنموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (167.078) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٨٨١) عند درجتي حرية (١:١٥١) ومستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.645)، ويدل ذلك بان تغييرا مقداره (١) في المرونة التسويقية سيؤدي الى تغيير مقداره (0.645) من التغير في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (12.926) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (١,٩٧٣) عند مستوى (٠,٠٠٠) ودرجتي الحرية (١:١٥١)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الثالثة، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير المرونة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

١- وجود تأثير معنوي لاستكشاف الفرص في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.179)، أي ان ما معدله (17.9%) من التباين في متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بُعد استكشاف الفرص، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (82.1%) فتفسره متغيرات أخرى خارج أنموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (32.895) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٨٨١) عند درجتي حرية (١:١٥١) ومستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.498)، ويدل ذلك بان تغييرا مقداره (١) في استكشاف الفرص سيؤدي الى تغيير مقداره (0.498) من التغير في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.735) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (١,٩٧٣) عند مستوى (0.000) ودرجتي الحرية (١:١٥١)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الأولى، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير استكشاف الفرص في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٢- وجود تأثير معنوي لاستغلال الفرص في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.354)، أي ان ما معدله (35.4%) من التباين في متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بُعد استغلال الفرص، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (64.6%) فتفسره متغيرات أخرى خارج أنموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (82.792) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٨٨١) عند درجتي حرية (١:١٥١) ومستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويدعم ذلك

جدول (٥)

تأثير ابعاد البراعة التسويقية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

استراتيجية الاستدامة الاستباقية				ابعاد البراعة التسويقية
T	F المحسوبة	R2	B1	
5.735	32.895	0.179	0.498	استكشاف الفرص

Sig (0.000)	Sig (0.000)			
9.099	82.792	0.354	0.586	استغلال الفرص
Sig (0.000)	Sig (0.000)			
12.926	167.078	0.525	0.645	المرونة التسويقية
Sig (0.000)	Sig (0.000)			

df=(١٥١,١)

N= 153

* معنوية عند (٠,٠٥)

المصدر: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss).

٦. المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات**٦,١ المحور الأول الاستنتاجات**

الزبائن الجدد، ويستخدمون اساليب تسويقية تساعدهم على بناء علاقات طويلة الاجل مع الزبائن.

٧- تبين ضعف اهتمام المنظمات الفندقية بالبعد استكشاف الفرص مما يؤكد ضرورة تعزيز قدرة المنظمات الفندقية على استكشاف الفرص السوقية اكثر وتحسينها ويجاد زبائن جدد تلبي توجهاتهم الحالية والمستقبلية.

٨- أشار نتائج البحث ومن خلال وصف ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية اهتمام المنظمات الفندقية بجميع الابعاد وكانت نسبة الاتفاق عالية لجميعها، وتبدي المنظمات الفندقية اهتماماً كبيراً باستراتيجية الاستدامة الاستباقية بوصفها من الوسائل المهمة في نقل المهارات والمعرفة التي تحقق من متغير البراعة التسويقية.

٩- تشير نتائج التحليل الاحصائي بأن الفندق يسعى الى تحقيق الاستدامة البيئية من خلال دعمه للأنشطة البيئية.

٦,٢ المحور الثاني: المقترحات

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في المحور الأول تبلورت مجموعة من الأفكار، والتي يمكن صياغتها بشكل مقترحات يمكن الافادة منها المنظمات الفندقية المبحوثة مجتمع البحث، لضمان استمرارهم في عالم الاعمال الذي يتميز بالديناميكية والتغير المتسارع. ويمكن عرض هذه المقترحات على النحو التالي:

١- ضرورة إدراك التعرف على ابعاد البراعة التسويقية من قبل المنظمات الفندقية، واستيعابها وتعزيزها ومن ثم تسخيرها لخدمة تلك المنظمات بهدف تحقيق ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٢- تعزيز الاهتمام بأبعاد البراعة التسويقية وبالأخص بُعد المرونة التسويقية، إذ ان ذلك سيعزز من قدرة المنظمات الفندقية على تحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم، وذلك من خلال انتاج قيمة تسويقية في الخدمات المقدمة للزبائن.

٣- يتطلب التركيز على بُعد استكشاف الفرص الذي يعد من الابعاد المهمة التي يتطلب امتلاكها من المنظمات الفندقية حتى يمكنهم الاهتمام بقسم التسويق ومدى علاقاته مع الجهات المعنية وطريقته التأثير.

يتمحور هذا المبحث على تقديم الحصيلة الفكرية والتطبيقية للبحث، التي تم التعبير عنها بالاستنتاجات النظرية والتطبيقية والتي تعكس تفسيراً لبعض النتائج الذي ظهر عبر البحث، والتي عن طريقها توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذا البحث، ومن أهم هذه الاستنتاجات كالآتي:

١- في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تعصف مختلف منظمات الاعمال وبالأخص الفنادق في إقليم كردستان تزداد الحاجة الى امتلاك مدراء الفنادق البراعة التسويقية الذي يتوقع منهم ان يكونوا قادرين على مواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية بكفاءة عالية.

٢- على الرغم من انتشار مفهوم البراعة التسويقية ودورها في نجاح المنظمات وتحقيق اهدافها الا انه ما يزال هذا المفهوم يشوبه بعض التعقيد ولا يزال قد البحث والدراسة، ولهذا يعتبر عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات.

٣- تشكل البراعة التسويقية ضرورة استراتيجية وليست خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لاستكشاف واستغلال الفرص التي تواجه المنظمة.

٤- قلة الدراسات والابحاث عن الإطار النظري والفكري على مستوى الدراسات العربية والاجنبية، او حيث لم تقدم الاديبيات منهجيات نظرية ترتقي الى مستوى أهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية، مما انعكس على اعتمد الباحثون على محدود من المصادر وخاصة المصادر العربية لإغناء الموضوع واثراء علمياً وتغطية المضامين الفكرية.

٥- تعد استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي احدى الطرق الناجحة لتحقيق هذه الميزة، فإذا صاغت المنظمات استراتيجيتها بما يساعد على نمو وسرعة الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية حينئذ فإنها ستتمكن من احداث طفرة تنموية في بيئة العمل الخارجية.

٦- اتضح من الجانب العملي للبحث ان المنظمات الفندقية لها القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق على النحو الذي يُمكنه من التعرف على

- الفندقية مع الزبائن، وذلك بكمية ونوع الاعلانات المرئية وغير المرئية التي يعرضها المنظمات الفندقية للزبائن.
- ٧- على مدراء المنظمات الفندقية زيادة الاهتمام بمبدأ مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق الاهتمام باستراتيجية الاستدامة الاجتماعية التي تهدف الى البقاء ونجاح في السوق لمدة طويلة، والتي تؤثر ايجاباً في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصالح.
- ٨- بعد ان اوضح نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، يقترح الباحثون بضرورة زيادة الاهتمام بالأبعاد المستقلة لكونهم تساهم في تحقيق المتغير المعتمد.
- ٩- بعد أن اوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار بوجود تأثير معنوي موجب للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، يقترح الباحثون بضرورة اعتماد المنظمات الفندقية نموذج البحث الفرضي كآلية عمل لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاجتماعية.

(زين العراق - اسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، أطروحة الدكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جمهورية العراق.

٧,١,٢ المجلات والدوريات

- ١- الاسدي، عبدالحسين جاسم، والفيلي، ام البنين جبار ندوش، (٢٠٢١)، السلوك الابداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د.فيروز العام في واسط، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٦)، العدد (٦٦).

٧,٢ المصادر باللغة الاجنبية

1.2.7 Official Publication

- 1- Adomako, S., Ning, E., & Adu-Ameyaw, E, (2021), Proactive environmental strategy and firm performance at the bottom of the pyramid, Business Strategy and the Environment, 30(1), 422-431.

2.2.7 Thesis & Dissertation

- 1- Duus, Henrik Johannsen, (2019), Clarifying the Relationship between 1-1- Performance and the Reconciliation of the Dual Tensions of Exploitation and Exploration: A case of Ambidextrous Innovation in the

٤- ضرورة أن تبادر المنظمات الفندقية وبشكل فاعل على استثمار الاتصالات والعلاقات الاجتماعية المتاحة لإنجاز الاعمال الضرورية، ويتم ذلك عن طريق فتح دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات مع مختلف الاطراف للاستفادة من الافكار والخدمات الابداعية المتمثلة بالأفراد العاملين فضلاً عن تطوير علاقاتها مع المنافسين لغرض الحفاظ موقعها التنافسي.

٥- يحتم الواقع النظري والميداني قيام المنظمات الفندقية بتبني ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بـ (استراتيجية الاستدامة البيئية، استراتيجية الاستدامة الاقتصادية، واستراتيجية الاستدامة الاجتماعية) بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه المنظمات في ظل بيئة متغيرة ومتزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها في التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة قبل قيام المنافسين بذلك.

٦- من خلال المنظمات الفندقية يتم إعطاء صورة نمطية جميلة للبلد او المدينة وذلك بطريقة تعامل المنظمات

٧. المصادر

٧,١ المصادر باللغة العربية

٧,١,١ الرسائل والاطاريح الجامعية

- ١- بشارة، محمد خليل، (٢٠١٨)، دور البراعة التسويقية لمنظمات الأعمال، بحث مقارنة في شركات الهاتف النقال العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢- الظالمي، محمد جبار هادي يوسف، (٢٠١٨)، امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي

- 2- Zhang, J., & Duan, Y., (2013), The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers. University of Science and Technology, China.

Fashion Industry., Master's Thesis, Copenhagen Business School.

- 2- Josephson, Brett William, (2014), The Effect of Marketing Strategy On Firm Financial Performance, PhD dissertation, Washington State

University, Carson College of Business.

- 3- Su, Lixun, (2020), Managing paradoxes of ambidexterity: The impact of exploration and exploitation on firm performance. Graduate Theses, Dissertations, and Problem Reports, 7538. West Virginia University.
- ### 3.2.7 Journals & Periodical
- 1- Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri G. & Mussry, Jacky S., (2019), Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods, *Journal of Global Marketing*.
 - 2- Dawood, F. S., & Al-Badri, B. A., (2021), The role of entrepreneurial management in achieving a proactive sustainability strategy A case study in Al-Zawraa State Company and the Electrical and Electronic Industries, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. (27), No. (2).
 - 3- Freihat, S., (2020), The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan, *Management Science Letters*, 10(14), 3207-3216.
 - 4- He, P., Pei, Y., Lin, C., & Ye, D. (2021). Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative Market-Based Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 13(3), 1146.
 - 5- Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W., (2021), The Effects of Green Transformational Leadership on Adoption of Environmentally Proactive Strategies: The Mediating Role of Green Engagement, *Sustainability*, Vol. (13), No. (6), 3366.
 - 4- Wijethilake, Chaminda, (2016), Proactive strategic responses to sustainability determinants: The USE of management control systems, degree of Doctor, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Sydney- Australia.
 - 6- Hughes, M., (2018), Organizational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars, *Journal of Marketing Management*, Vol. 34, No. 1, P. 178-229.
 - 7- Josephson, Brett W., Johnson, Jean L. & Mariadoss, Babu J., (2015), "Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science* 44.4, pp.539-554.
 - 8- Kadhim, F. H., Ridha, B. J. M., & Alabbas, S. A. A., (2020), Organizational Rhetoric and its Role in Achieving Proactive Sustainability, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. (13), Issue (7).
 - 9- Long, Thomas B., (2019), Sustainable Business Strategy. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (Eds.) *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth*. Springer, UK.
 - 10- Mu, Jifeng, (2015), Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance, *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166. doi:10. 1016/j.indmarman.
 - 11- Palm, Klas, & Lilja, Johan, (2017), Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9, No. 1.
 - 12- Panda, Sukanya, & Rath, Santanu Kumar, (2016). Investigating the

- structural linkage between IT capability and organizational agility: a study on Indian financial enterprises. Journal of Enterprise Information Management, 29(5), 751-773.
- 13- Shirokova, Galina, Vega, Gina & Sokolova, Liubov, (2013), "Performance of Russian Smes: Exploration, Exploitation And Strategic Entrepreneurship", Critical Perspectives On International Business, Vol. 9, No.1/2, Pp. 173 – 203.
- 14- Walliser, Berger, G., Shrivastava, P., & Sulkowski, A., (2016), Using Proactive Legal Strategies for Corporate Environmental Sustainability, Michigan Journal of Environmental & Administrative Law, Vol.(6), Issue (1).
- 15- Wijethilake, Chaminda, (2017), Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems, Journal of environmental management, 196, 569-582.
- 16- Xu, Hui ,Feng, Yongchun & Zhou, Lianxi, (2016), Market Knowledge Development Of Indigenom Chinese Firms For Overseas Expansion: Insights From Marketing Ambidexterity Perspective, Asian Businesses in a Turbulent Environment, P. Springer Nature, London.

٨. الملاحق

٨,١ استمارة الاستبانة

السيد/ السيدة المحترم- المحترمة.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات البحث الموسوم " دور البراعة التسويقية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية في عدد من المنظمات الفندقية في اقليم كردستان/ العراق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء الادارية". وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لتحقيق اغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة، بما يعزز من تحقيق أهداف البحث.

شكراً لكم

ملاحظات عامة:

- 1- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
 - 2- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
 - 3- الباحثون على استعداد للإجابة عن أي استفسار يتعلّق بالفقرات عند زيارتها لكم.
- المحور الأول: البيانات المتعلقة بالمستجيب على استمارة الاستبانة**
- 1- الجنس : ذكر ()، أنثى () .
 - 2- التحصيل الدراسي: أعدادية فما دون ()، دبلوم فني ()، بكالوريوس ()، شهادة عليا () .
 - 3- العمر: ٣٠ سنة فأقل ()، ٤٥-٣١ سنة ()، أكثر من ٤٥ سنة () .
 - 4- مدة الخدمة الفندقية: ٥ سنوات فأقل ()، ١٠-٦ سنوات ()، ١١ سنة فأكثر () .
- المحور الثاني: المقاييس الخاصة بأبعاد البراعة التسويقية**

أولاً: استكشاف الفرص					
ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يتابع الفندق التغييرات في الأسواق بهدف الاستجابة لها لتحقيق الاستقرار التسويقي.				
2	يسعى الفندق إلى إيجاد زبائن جدد تلبي توجهاتها الحالية والمستقبلية.				

					يسعى الفندق إلى تطوير آلياته لتحسين خدماته المقدمة لزيائنه.	3
					لدى الفندق القدرة على استكشاف الفرص السوقية وتحسينها.	4
					يستخدم الفندق أساليب تسويقية متنوعة تساعد على بناء علاقات طويلة الاجل مع الزبائن.	5
ثانياً: استغلال الفرص						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
					يسعى الفندق إلى تحسين الأنشطة التسويقية لاجاد قيمة للفندق.	6
					لدى الفندق إمكانيات تعديل وتطوير الخدمات المقدمة للزبائن لغرض البقاء في المنافسة.	7
					يقوم الفندق بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية بشكل مستمر.	8
					لدى الفندق القدرة على تحسين انشطتها لتكوين قيمة للزبائن.	9
					يهتم الفندق في زيادة جهوده التسويقية وتمويلها من اجل استغلال الفرص المتاحة.	10
ثالثاً: المرونة التسويقية						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
					لدى الفندق رؤية تسويقية واضحة عند تغيير عدد الأسواق التي تتعامل فيها.	11
					لدى الفندق القدرة على زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة.	12
					لدى الفندق القدرة على تلبية حاجات الزبائن بسرعة من حيث الكم والنوع.	13
					يقدم الفندق عروض جديدة لخدماته بين فترة وأخرى.	14
					يهتم الفندق بتحقيق السرعة في الاستجابة الى رغبات وحاجات الزبائن.	15

المحور الثالث: المقاييس الخاصة بأبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية:

اولاً: استراتيجية الاستدامة البيئية						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
					يسعى الفندق إلى تقليل الأثار البيئية في الخدمات التي تقدمها.	16
					يستخدم الفندق التقنيات الحديثة لتحقيق التميز في الأداء.	17
					ينظر الفندق إلى ابداعات الاستدامة بهدف تحقيقها.	18
					يهتم الفندق بالإجراءات القانونية المتعلقة بالاستدامة.	19
					يدعم الفندق الأنشطة البيئية.	20
ثانياً: استراتيجية الاستدامة الاقتصادية						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
					يتبنى الفندق دراسة متأنية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدفق النقدي والربحية.	21
					يتخذ الفندق قرارات استراتيجية تتماشى مع التطور البيئي الخارجي.	22
					تهتم إدارة الفندق بمتابعة ودراسة تقارير العمل ومعدلات الانجاز والاداء.	23
					يعمل الفندق بشكل مستمر على تقييم الخطط المنفذة لتحديد الانحرافات.	24
					تقارن إدارة الفندق ممارسات الاستدامة التي تتبناها مع تلك التي يتبناها المنافسون.	25

ثالثاً: استراتيجية الاستدامة الاجتماعية						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
26	يوفر الفندق ضماناً لصحة وسلامة العاملين.					
27	يساهم الفندق في دعم ورعاية المبادرات المجتمعية من خلال الندوات والمؤتمرات.					
28	يعد المسؤولية الاجتماعية عنصر مهم في استراتيجية الفندق.					
29	يراجع الفندق التغييرات الاجتماعية في البيئة الداخلية والخارجية.					
30	يبادل الفندق الآراء مع أصحاب المصلحة الرئيسيين حول الابداعات الاجتماعية في الاستدامة.					

Abstract

The research aims to know the role of marketing ingenuity in achieving the proactive sustainability strategy of a sample of administrative managers in a number of hotel organizations in the Kurdistan Region. On the questionnaire form with the aim of collecting data from the research field, (153) forms were distributed to the research sample, and using a number of statistical methods, the results were analyzed and hypotheses tested, after the systematic organization of logical hypotheses for research using Cronbach Alpha, The research concluded that there is a significant relationship between the marketing flexibility dimension and the proactive sustainability strategy, as well as that marketing flexibility has a significant role and influence in achieving the proactive sustainability strategy. Aiming to survive and succeed in the market.

Keywords: marketing ingenuity, proactive sustainability strategy, dimensions marketing ingenuity, dimensions proactive sustainability strategy.

پوخته (كورتی)

ئارمانجا فهكولینئ زانینا رۆلئ داهینئری یا ب بازارکرنئ ژ بو بدستفهئینانا ستراتئیزیهئا بهردهوامی یا چالاکانه ل دهف بژاردیهك ژ ریفهبرئین کارگئری ل ناف ژمارهكا ریکخراوئین ئوتیلکاری ل همرئما کوردستانئ، وبهشئ تیورئ فهكولینئ هاتیه نفیسین ب پشتبهستن ب تیز ونامین زانکوبی وفهكولینان وتورا ئهنترنئتی، ورئبازا رافهکرنئ یا شروفهکاری هاتیه بکارئینان، وسهبارمت لایعنئ پراکتیکی پشتبهستن ب فورما راومگرتنئ هاتیه کرن ب ئارمانجا کومکونا داتانان، و(١٥٣) فورمئین راومگرتنئ ل سهبرژاردیهئا فهكولینئ هاتیه بهلافکرن، ودهرئهنجام وتئستکونا گرئمانهئان هاتینه شروفهکرن ب رئئ یا بکارئینانا ژمارهكا شیوازئین ئامارمئی، وپشتی ریکخستنئکا رئبازیهئا بو گرئمانهئین فهكولینئ ب بکارئینانا کرونباخ ئهلفاء فهكولین گههشته وی ئهنجامی ههبوونا پهیوهنديیهكا لوجیستی یا مهعنوی ل نافهرا رههئندئ کئشمانهئبئ ببازارکرنئ وستراتئیزیهئا بهردهوامی یا چالاکانه، ههروهسا کئشمانا ببازارکرنئ رۆل وکاریگهريیهكا لوجیستی ههیه ل بجهئینانا ستراتئیزیهئا بهردهوامی یا چالاکانه، وفهكولر پئشنباردکهن کو ریفهبرئین کارگئری پئدقی یه گرنگئ پرنسپئ پشکداریکرنا تآک وکارمئندان بدن ل وهرگرتنا بریاران دا ب رئئ یا گرنگیدان ب ستراتئیزیهئا بهردهوامی یا جفاکی کو ئارمانجا وئ مانهفه وسهکهفتنئ ل بازاری دا.

پهئقئین سهههکی: داهینئری یا ب بازارکرنئ، ستراتئیزیهئا بهردهوامی یا چالاکانه، رههئندئ داهینئری یا ب بازارکرنئ، رههئندئ ستراتئیزیهئا بهردهوامی یا چالاکانه.