

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي في فنادق الخمس نجوم بولاية عنابة

The Impact of Strategic Agility on Enhancing Marketing Excellence in Five-Star Hotels in Annaba

د. بوناب محمد

د. زرفة رؤوف*

مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8 ماي 1945 قالة

مخبر تنوع ورقمنة الاقتصاد الجزائري، جامعة 8 ماي 1945 قالة

الجزائر

الجزائر

bouneb.mohammed@univ-guelma.dz

zerfa.raouf@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2025/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2025/05/25

تاريخ الاستلام: 2025/05/07

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية ومساهمتها في تعزيز التميز التسويقي في فنادق الخمس نجوم بولاية عنابة. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 43 موظفا إداريا، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS v25. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة، وضوح الرؤية) والتميز التسويقي، وذلك في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة. الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، التميز التسويقي، فندق سيبوس الدولي، فندق شيراتون.

تصنيفات JEL: M31 ; L83 ; L10.

Abstract:

This study aimed to analyze the role of strategic agility and its contribution on enhancing marketing excellence in five-star hotels in Annaba. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was adopted, the study relied on a questionnaire distributed to a sample of 43 administrative employees, the data collected was analyzed using SPSS v25.

The study revealed a statistically significant positive correlation between strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, resource fluidity, leadership unity, and vision clarity) and marketing excellence in the Sheraton and Seybousse hotels in Annaba.

Keywords: Strategic Agility, Marketing Excellence, Seybousse Hotel, Sheraton Hotel.

Jel Classification Codes : M31 ; L83 ; L10.

* المؤلف المراسل.

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبح من الضروري على المؤسسات الناشطة في القطاع السياحي، تبني استراتيجيات تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتمكنها من تحقيق التميز في سوق يتسم بتزايد توقعات العملاء وتغير أنماط الطلب. لذا، أصبح من الضروري التكيف مع هذه التغيرات لضمان الاستمرارية والنجاح في السوق.

تبرز الرشاقة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، والتي تساعد على التكيف بمرونة وسرعة مع التغيرات البيئية والاستجابة للفرص المتاحة، وكذا اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. مما يساهم في تعزيز القدرة على تقديم خدمات مبتكرة ذات جودة عالية وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وبالتالي تعزيز التميز التسويقي.

1.1. إشكالية الدراسة:

بالنظر إلى البيئة التنافسية الشديدة التي تعمل ضمنها المؤسسات الفندقية، يصبح تحقيق التميز التسويقي عنصراً حاسماً في استمرارية النجاح وضمان رضا العملاء وولائهم. ومع ذلك، تواجه العديد من الفنادق تحديات في التكيف مع المتغيرات السوقية، واستغلال الفرص الناشئة، وتقديم خدمات مبتكرة تواكب تطلعات العملاء. من هذا المنطلق، تطرح الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي في فنادق الخمس نجوم بولاية عنابة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى الرشاقة الاستراتيجية في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة؟
- ما مستوى اهتمام فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة بالتميز التسويقي؟
- هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التسويقي في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة؟

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية، وجب علينا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والمتمثلة في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعدها الحساسية الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي، في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعدها سيولة الموارد في تحقيق التميز التسويقي، في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعدها وحدة القيادة في تحقيق التميز التسويقي، في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعد وضوح الرؤية في تحقيق التميز التسويقي، في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).

2.1. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعمق والامام في حيثيات الجانب المفاهيمي للدراسة المتعلق بكل من الرشاقة الاستراتيجية والتميز التسويقي؛
- تشخيص مستوى اهتمام وتطبيق الفنادق قيد الدراسة لكل من الرشاقة الاستراتيجية والتميز التسويقي؛
- تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التميز التسويقي بالفنادق الخمس نجوم في ولاية عنابة.

3.1. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

2. الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية:

1.2. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

إن ظهور مصطلح الرشاقة في المؤسسات بشكل عام كان سنة 1991، حيث استخدمه الباحثون في معهد إياكوكا (Iacocca Institute) بجامعة لاهاي في دراسة تتعلق باستراتيجيات التصنيع في الألفية الثالثة. بينما أول من استخدم مصطلح الرشاقة الاستراتيجية هي الأمريكية Aleda Roth (عابد، 2024، صفحة 1768) من جامعة كارولينا الغربية وذلك سنة 1996، في مقال بعنوان (Achieving strategic agility through Economies of Knowledge). حيث أشار الباحثون أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسات على معرفة كل التغيرات أو كل ما هو جديد في المحيط الذي تعيش فيه، مع القدرة على التكيف مع هذه التغيرات من أجل تقديم القيمة للزبائن بشكل مستمر.

فيما يلي اسهامات بعض من الباحثين والكتاب حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول 1: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من منظور الباحثين والكتاب

الرقم	الكاتب، السنة	التعريف
1	(القرشي، 2017، صفحة 17)	تعكس الرشاقة الاستراتيجية القدرة التنظيمية على فحص الأحداث ومراقبتها والتقاطها استجابة للتغير البيئي وتغيير تفضيل الزبون وتحركات المنافسين الجديدة في الوقت المناسب
2	(زغمار و دبوش، 2022، صفحة 86)	قدرة على الإحساس بالتغيرات الفجائية مع القدرة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها لذا لا يمكن أن تكون الشركة ناجحة إلا بالدمج بين هذين الجانبين

3	(Enrique & Paloma, 2022, p. 230)	القدرة الشاملة التي تمكن المنظمات من التوقع والاستجابة واغتنام التغيرات السريعة في البيئة، من خلال إعادة صياغة استراتيجياتها المؤسسية وتكييف استراتيجياتها التنافسية والوظيفية لضمان البقاء وخلق القيمة.
4	(Amini & Rahmani, 2023, p. 8398)	قدرة المؤسسة على تغيير وتعديل مسارها دون إغفال رؤيتها طويلة المدى التي تعتبر مهمة بالنسبة لها أو بصيغة أخرى هي تلك السيولة التي تمكن المنظمة من توقع التغيير بشكل استباقي واستغلال الفرص بسرعة لتحقيق ميزة تنافسية مهمة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه

تأسيسا على ما تم تقديمه في الجدول رقم 1، يرى الباحثان أن الرقابة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على معرفة، تحليل واستغلال المعلومات المتعلقة بالتغيرات المستجدة في البيئة التي تعمل فيها، بشكل استباقي وسريع من أجل تعديل اتجاهها الاستراتيجي لتطوير طرق مبتكرة للمحافظة على تقديم القيمة لعملائها.

2.2. أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في مجموعة من النقاط نوردتها فيما يلي:

أ- تمكين المؤسسة من تقديم قيمة حقيقية للزبائن من خلال زيادة قدرتها التنافسية (الكيم و المرهضي، 2025، صفحة 188)

ب- تساهم الرقابة الاستراتيجية في تمكين المؤسسة من توفير مجموعة من البدائل والقدرات وتطوير مهاراتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة (راضي و عبد الحسن، 2022، صفحة 255)

ت- الاستفادة من الفرص المتاحة من خلال التحليل الجيد لمختلف التغيرات، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

ث- زيادة قدرة المؤسسة على انتاج السلع والخدمات بالسعر المناسب، في المكان والوقت المناسبين (Roth, 1996, p. 30)

3.2. أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تتمثل ابعاد الرقابة الاستراتيجية في الأبعاد الأربعة التالية:

أ- الحساسية الاستراتيجية:

تعني بقاء المؤسسة على اطلاع دائم بكل ما يحيط بها من تغير في البيئة التي تنشط فيها، وذلك عن طريق جلب المعلومات من مختلف الهيئات، المنظمات والاشخاص الذين تتعامل معهم، والتي تسعى الى بناء علاقات طويلة الأجل معها. كما تضم أيضا الكيفيات التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد الفرص المتواجدة في محيطها واغتنامها بشكل أسرع وأفضل من منافسها. حيث أشار (عبد الله و ذياب، 2019، صفحة 116، 117)، الى أن الحساسية الاستراتيجية ترتكز على ثلاث عناصر أساسية هي اليقظة الاستراتيجية، عمليات الاستراتيجية المفتوحة والحوار الداخلي عالي الجودة.

ب- سيولة (تدفق أو انسيابية) الموارد:

تعني سهولة تغيير طريقة تخصيص موارد المؤسسة وتنظيمها، في ظل تغير ظروف المحيط، من أجل القدرة على الوفاء بكل التزاماتها اتجاه زبائنها. كذلك يرى البعض أن سيولة الموارد هي عملية التوفير المستمر للموارد تبعاً للظروف البيئية المتغيرة وذلك عن طريق الاستقطاب والتحريك المرن للموارد والخبرات والمهارات لضمان بقائها واستدامة نموها (المُرشدِي و الشُمري، 2022). حيث أن تعزيز سيولة الموارد يمر بمجموعة خطوات (ميرخان و محمد، 2024، صفحة 116) هي تحريك موارد المؤسسة بمرونة من مكان لآخر، العمل على التقييم المستمر لوحدة المؤسسة وتخصيص مواردها وإعادة تنظيمها، توفير قنوات عديدة للوصول للموارد، إعادة تعيين المسؤوليات في المؤسسة بطريقة مرنة، رشيقة وسريعة ثم عزل ملكية الموارد عن نتائج الأعمال وذلك عبر التخطيط الجيد.

ت-وحدة القيادة (الالتزام الجماعي أو المسؤولية المشتركة):

تعني قدرة المؤسسة على بناء التزام وتعاون مع أصحاب المصلحة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة سريعة وتنفيذ استراتيجياتها بفعالية أكبر، وبصيغة أخرى، فإن عملية اتخاذ مختلف القرارات في المؤسسة تتم بالتشاور مع كل أفراد طاقم العمل، بحيث يلتزم الجميع بالنجاح الجماعي. وتجدر الإشارة أن المؤسسات التي تطور الالتزام الجماعي تواجه الحد قليلاً من المقاومة التنظيمية، حيث لا تتأخر القرارات ولا يخضع تنفيذها لجداول الأعمال الشخصية أو الخلافات الخاصة التي من شأنها إبطاء أو إفساد الجهد المبذول (Doz & Kosonen, 2010, p. 376).

ث- وضوح الرؤية:

تشير إلى الاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على بنائه واتباعه، بالاعتماد على ما تملكه من معلومات حول ظروف البيئة الداخلية من جهة وظروف البيئة الخارجية (سليم، 2023، صفحة 153). وتتجلى أهمية الرؤية في مساعدة المؤسسة في توضيح الاتجاه العام للتغيير، كما تعمل على تحفيز اتخاذ القرارات وفق اتجاه المؤسسة. لذلك يعتمد تطوير وتوضيح الرؤية الاستراتيجية على عملية حوار عالية الجودة مع الأطراف الداخلية للمؤسسة (الموظفون والمساهمون)، والأطراف الخارجية (العملاء والموردين). (Khoshnood & Nematizadeh, 2017, p. 228).

3. الإطار النظري للتميز التسويقي:

يعد التميز التسويقي من العناصر الحيوية التي تساهم في نجاح المؤسسات في بيئة تنافسية متزايدة. يعتمد التميز التسويقي على القدرة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق. ويُعتبر مفتاحاً لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وضمان استدامة الربحية والنمو.

1.3. مفهوم التميز التسويقي:

أصبح التميز التسويقي محط اهتمام ومناقشة واسعة بين الباحثين، نظراً لاعتماد عصر المعرفة والمعلومات على عناصر تميز بتنوع وتعدد المعارف. لتحقيق التميز في المؤسسة، يتعين عليها تبني نظم حيوية وفعالة (ذاكر القوطجي، 2021، صفحة 65). يتضمن التميز في مجمله التفرد والابتكار والطموح والتميز، وهو في جوهره متطلب حيوي لجميع المؤسسات من جميع الأنواع والأحجام، وهو أحد أهم الأنشطة الاستراتيجية في المؤسسات ليس فقط لتمكين من الاستمرار والبقاء ولكن أيضاً لتكون قادرة على المنافسة (AL Aboudy & Kadem, 2024, p. 189).

أشار الباحثون إلى المبادئ الأساسية للتميز التسويقي والتي تُعدّ الدعامة الرئيسة للمؤسسات، إذ تسهم في تعزيز تكيف المؤسسات مع الظروف الداخلية والخارجية ومواجهة التحديات وتحقيق التميز المستدام، حيث ذكرها (جبار علي و سعود، 2024، صفحة 7) أنها تتكون من التعلم والتحسين المستمر، التركيز على العاملين، الإدارة بالعمليات والحقائق، التميز المستمد من المتعاملين و المسؤولية المجتمعية.

فيما يلي اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم التميز التسويقي.

الجدول 2: مفهوم التميز التسويقي من منظور الباحثين والكتاب

الرقم	الكاتب، السنة	التعريف
1	(اسماعيل وحاجي، 2022، صفحة 381)	هو ما تملكه المؤسسة من مهارات مختلفة وقدرات متميزة عن منافسيها والتي تضيف قيمة إلى الخدمات والمنتجات التي تقدمها إضافة إلى القدرة على مواكبة التغيرات البيئية والتطورات المختلفة الحاصلة باستمرار.
2	(Jassi, 2022, p. 15)	هو تفرد المؤسسة بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة وكفاءة وفعالية عالية بأسلوب مميز يصعب تقليده نظراً لقدرتها على توظيف أساليب جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون.
3	(عبدالله شيخ ووجلال غريب، 2023، صفحة 813)	عملية مستمرة تهدف إلى تنسيق جهود وقدرات المؤسسة، بما في ذلك ثقافتها، هيكلها التنظيمي، موظفيها، حوافزها، مقاييس الأداء، وعناصر التحكم فيها. يهدف هذا التنسيق إلى تمكين المنظمة من الاستجابة الكاملة والتكيف المستمر مع تحديات السوق بطرق متميزة.
4	(محمد و جابر أحمد محمد، 2025، صفحة 527)	هو مجموعة الموارد والمهارات والقدرات التكنولوجية التي تستثمرها الإدارة في إضافة قيمة على السلعة او الخدمة التي تقدمها تفوق ما يقدمه المنافسون وتنال من خلاله تقدير ورضا العملاء

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه

يرى الباحثان أن التميز التسويقي هو مجموعة المهارات الاستثنائية والقدرات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتيح لها تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة تتفوق على ما يقدمه المنافسون. يعتمد التميز على القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك على استخدام أساليب مبتكرة تحقق الجودة والكفاءة العالية وتساهم في تعزيز رضا العملاء.

2.3. أهمية التميز التسويقي:

يعد التميز التسويقي أمراً حيوياً للمؤسسات الفندقية في ظل التنافس الشديد والمتزايد في هذا القطاع. يتطلب النجاح في هذا المجال تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة تساهم في تحقيق التفوق على المنافسين وتوفير مزايا تنافسية مستدامة. في هذا السياق، تتمثل أهمية التميز التسويقي بالنسبة للمؤسسات الفندقية في عدة جوانب هي التفوق على المنافسين، التفوق في الموارد والكفاءات الاستراتيجية، تحقيق الحصة السوقية العالية والربحية، وكذا تحقيق جودة عالية وتخفيض التكاليف (ذاكر القوطجي، 2021، صفحة 66).

3.3. أبعاد التميز التسويقي:

أ- جودة الخدمة:

تشير الجودة إلى ضمان تلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم أو تجاوز توقعاتهم، مما يستلزم التواصل المباشر مع العملاء أو المستفيدين للتأكد من أن السلع والخدمات تلي متطلباتهم. كما يشمل ذلك بناء علاقات إيجابية معهم. (كاظم، 2024، صفحة 452). فيما عرف (الحافظ و متعب، 2023، صفحة 17) جودة الخدمة على أنها الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأداء دون أخطاء، مع ضمان تقديم المنتجات للزبائن في المكان والوقت المناسبين وبالطريقة الصحيحة. كما تشمل الجودة إمكانية تقديم خدمات تهدف إلى تجاوز مرحلة الرضا إلى مستوى الإبهار والإسعاد، من خلال التفوق على توقعات الزبون.

ب- الاحتفاظ بالزبون:

يُعد الاحتفاظ بالزبون هدفاً جوهرياً تسعى إليه المؤسسات الكبرى والناجحة، حيث يركز على تقديم رعاية مستمرة وتعزيز تجربة الزبون، مما يسهم في زيادة معدلات تكرار الشراء (النسور، 2022، صفحة 38).

ت- القدرات المتميزة:

تعرف القدرات المميزة بأنها مجموعة من المهارات المعقدة والمعرفة المتراكمة من خلال العمليات التنظيمية، مما يمكن المؤسسة من تنظيم أنشطتها واستخدام مواردها بكفاءة. وتعتبر هذه القدرات كفاءات فريدة للمؤسسات، وتشمل موارد ملموسة وغير ملموسة مثل التمويل، رأس المال البشري، التكنولوجيا، السمعة، والعلاقات التي تمتلكها المؤسسة أو تسعى إلى تحقيقها. (عبد الواحد و محمد، 2018، صفحة 227)

ث- الابداع التسويقي:

يعدّ الإبداع التسويقي عملية مستمرة تهدف إلى تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة في الأنشطة التسويقية، مما يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق. يتضمن ذلك تقديم حلول وأفكار ومفاهيم فريدة تلي احتياجات العملاء وتواكب التغيرات التكنولوجية وطرق الاتصال الحديثة. تعد الطلاقة، المرونة، الأصالة، الميل إلى إبراز التفاصيل والقدرة على فهم المشكلات التسويقية من أهم عناصر الإبداع التسويقي، تسهم هذه العناصر في تمكين المؤسسة من التميز في أدائها التسويقي، مما يساعد على جذب العملاء الحاليين والجدد، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. (عبدالله محمد و عبدالسلام يحيى، 2020، صفحة 192)

4. الإطار الميداني للدراسة

1.4. مجتمع وعينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة المؤسسات الفندقية الفاخرة المصنفة ضمن فئة الخمس نجوم في ولاية عنابة (فندقي سييوس الدولي وشيراتون عنابة). وقد تم تحديد العينة البحثية لتشمل الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في هاذين الفندقين، بما في ذلك المدراء، مساعديهم، ومدراء الأقسام، بالإضافة إلى من يشغلون وظائف إدارية أخرى. حيث اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تضمن (32) عبارة شاملة لمختلف جوانب الدراسة، مع إجابات مغلقة وفق مقياس ليكارت

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي في فنادق الخمس نجوم بولاية عنابة

الخماسي. قد تم توزيع (50) استمارة، استرجعت منها (43) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، بنسبة مئوية تقدر بـ 86% من اجمالي الاستمارات الموزعة. ويوضح الجدول التالي نتائج توزيع العينة المدروسة وفقاً للخصائص الديمغرافية كما يلي:

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	27	62.8
	أنثى	16	37.2
العمر	من 20 الى أقل من 30	15	34.9
	من 30 الى أقل من 40	15	34.9
	من 40 الى أقل من 50	30	30.2
المستوى التعليمي	ثانوي	5	11.6
	جامعي	31	72.1
	دراسات عليا	7	16.3
الوظيفة	مدير عام	2	4.7
	نائب مدير	4	9.3
	رئيس قسم	9	20.9
	رئيس مصلحة	10	29.3
	وظيفة إدارية أخرى	18	41.9
عدد سنوات الخدمة في الفندق	أقل من 3 سنوات	23	35.5
	من 3 الى 6 سنوات	6	14.0
	أكثر من 6 سنوات	14	32.6

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً الى نتائج برنامج SPSS (v.25)

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 62.8%، بينما تشكل الإناث نسبة 37.2%، هذا التفاوت قد يعكس هيمنة الرجال على الوظائف الإدارية في قطاع الفنادق، أو قد يكون مرتبطاً بالسياسات التوظيفية للفنادق المشمولة في الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر، فإن العينة تتوزع على ثلاث فئات عمرية رئيسية، حيث إن الفئتين العمريتين (20 إلى أقل من 30 سنة) و (30 إلى أقل من 40 سنة) تتساويان في النسبة بـ 34.9% لكل منهما، في حين أن الفئة 40 إلى أقل من 50 سنة، فتأتي بنسبة

30.2%، وهي نسبة ليست بعيدة عن الفئات الأخرى، مما يشير إلى تنوع في أعمار الموظفين وعدم وجود هيمنة لفئة عمرية واحدة ما يتيح مزيجاً من الخبرات المختلفة التي تجمع بين الموظفين الشباب وأصحاب الخبرة الأكبر داخل الفندقين قيد الدراسة. بالنسبة للمستوى التعليمي، يتبين لنا أن غالبية العينة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة 72.1%، بينما 16.3% من العينة حاصلون على دراسات عليا، في حين أن 11.6% فقط لديهم مستوى تعليمي ثانوي، وهذا يشير إلى أن الفندقين يولييان أهمية كبيرة لتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات الأكاديمية العالية، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة.

أما متغير الوظيفة، نجد أن أعلى نسبة في العينة تعود إلى الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية أخرى (41.9%)، تليهم رؤساء المصالح بنسبة 29.3%، ثم رؤساء الأقسام بـ 20.9%، وتأتي في المرتبة الأخيرة للمدراء ونوابهم بنسب (4.7%) و (9.3%) على التوالي، وهذا يعكس هيكل التوظيف في الفندقين، الذي تهيمن عليه الوظائف الإدارية والتنفيذية.

فيما يخص عدد سنوات الخدمة في الفندقين قيد الدراسة، نجد أن الفئة الأكبر هم الموظفون الذين لديهم خبرة تقل عن ثلاث سنوات بنسبة 35.5%، يليهم الموظفون الذين قضوا أكثر من 6 سنوات في العمل بنسبة 32.6%، في حين أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة بين 3 إلى 6 سنوات هي الأقل وتمثل (14%)، يشير التوزيع إلى وجود نسبة لا بأس بها من الموظفين الجدد، مما قد يكون مؤشراً على حركة التوظيف العالية على مستوى الفندقين.

2.4. حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على الفنادق المصنفة ضمن فئة الخمس نجوم في ولاية عنابة، والمتمثلة في فندقي شيراتون وسيبوس الدولي، خلال الفترة الممتدة من 4 جانفي إلى 21 جانفي 2025، وقد استهدف الباحثان الموظفون العاملين في المناصب الإدارية، نظراً لقدرتهم على فهم العبارات الواردة في الاستبيان وتقديم إجابات دقيقة ومناسبة.

3.4. بنية وثبات أداة الدراسة:

تشمل الدراسة ثلاثة محاور أساسية متمثلة في:

أ- المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الفندق.

ب- المحور الثاني: يشمل عبارات المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية (16 عبارة) وتضمن أربعة أبعاد هي: الحساسية الاستراتيجية (X_1)، سيولة الموارد (X_2)، وحدة القيادة (X_3)، وضوح الرؤية (X_4).

ت- المحور الثالث: والذي يضم 16 عبارة تشير إلى المتغير التابع التميز التسويقي (Y) ويتضمن أربعة أبعاد هي: جودة الخدمة، الاحتفاظ بالزبون، القدرات المتميزة، الابداع التسويقي.

4.4. موثوقية أداة الدراسة:

للتحقق من مدى موثوقية الأداة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحور الرشاقة الاستراتيجية (16 عبارة) والذي قدر بـ 0.895، وهو مستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن العبارات المرتبطة بهذا المحور تتمتع باتساق داخلي قوي وتنتج نتائج موثوقة عند إعادة قياسها. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التميز التسويقي (16 عبارة) قيمة 0.863، وهي أيضاً ضمن الحدود الممتازة، مما يعكس انسجاماً عالياً بين العبارات التي تقيس هذا المحور، وأخيراً قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.935

أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي في فنادق الخمس نجوم بولاية عنابة

للاستبيان ككل، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يشير إلى درجة ثبات استثنائية للاستبيان ككل، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه بثقة كبيرة.

5. تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1.5. مدى تطبيق الفنادق عينة الدراسة لبعد الرقابة الاستراتيجية:

تستدعي الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول والمتمثل في: "ما هو مستوى الرقابة الاستراتيجية في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة؟"، تحليل إجابات أفراد العينة بخصوص عبارات المحور الثاني المتعلق بالرقابة الاستراتيجية، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول 4: نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول الرقابة الاستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
---------	-----------------	-------	---------

الحساسية الاستراتيجية	4.2093	موافق بشدة	3
سيولة الموارد	4.4593	موافق بشدة	1
وحدة القيادة	3.9477	موافق	4
وضوح الرؤية	4.2791	موافق بشدة	2
المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور	4.2238	موافق بشدة	-

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا الى نتائج برنامج SPSS (v.25)

يوضح الجدول 4 ترتيب أبعاد الرقابة الاستراتيجية في فندق شيراتون عنابة وسيبوس الدولي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4.2238)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على توفر الرقابة الاستراتيجية في الفندق محل الدراسة. وهذا يعكس اهتمام الفنادق المشمولة في الدراسة بتطبيق مفاهيم الرقابة الاستراتيجية، مما يساعدها على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية وتحسين أدائها التنافسي. حيث احتل بعد سيولة الموارد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4593) وتصنيف "موافق بشدة"، مما يدل على أن الفنادق محل الدراسة تمتلك قدرة عالية على إعادة توزيع مواردها بسرعة وفعالية لمواكبة التغيرات. كما أن بعد وضوح الرؤية في جاء ثانيا بمتوسط حسابي (4.2791) وتصنيف "موافق بشدة"، مما يعكس وضوح الأهداف والاستراتيجيات داخل الفنادق، وهو عامل مهم في تعزيز الرقابة الاستراتيجية.

المرتبة الثالثة كانت لبعد الحساسية الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (4.2093) وتصنيف "موافق بشدة"، مما يشير إلى أن الفنادق لديها مستوى جيد من التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة. فيما حل بعد وحدة القيادة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.9477) وتصنيف "موافق"، وهو ما يعني أن هناك مستوى جيد من التوافق والانسجام بين القيادات الإدارية، ولكنه أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

2.5. مدى تطبيق الفنادق عينة الدراسة لبعد التميز التسويقي:

تستدعي الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث والممثل في: "ما مستوى اهتمام فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة بالتميز التسويقي؟"، تحليل إجابات أفراد العينة بخصوص عبارات المحور الثالث المتعلق بالتميز التسويقي، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول 5: نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني التميز التسويقي

الأبعاد	المتوسط	الحكم	الترتيب
الحسابي للأبعاد			
جودة الخدمة	4.4651	موافق بشدة	2
الاحتفاظ بالزبون	4.4302	موافق بشدة	4
القدرات المتميزة	4.4593	موافق بشدة	3
الإبداع التسويقي	4.5116	موافق بشدة	1
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور	4.4666	موافق بشدة	-

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا الى نتائج برنامج SPSS (v.25)

يُظهر الجدول رقم 5، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التميز التسويقي بلغ (4.4666)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الفنادق محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالتميز التسويقي، حيث يتجلى ذلك في تركيزهم على تحسين الجودة، وتعزيز القدرة المتميزة، والحفاظ على الزبائن، بالإضافة إلى تبني أساليب الإبداع التسويقي. حيث احتل بعد الإبداع التسويقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5116) وتصنيف "موافق بشدة"، مما يعكس مدى اهتمام الفنادق بتطبيق استراتيجيات تسويقية مبتكرة وتعزيز صورة العلامة التجارية. كما جاء بعد جودة الخدمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.4651) وتصنيف "موافق بشدة"، مما يدل على التزام الفنادق بتقديم خدمات عالية الجودة تلي توقعات العملاء. المرتبة الثالثة احتلها بعد القدرات المتميزة بمتوسط حسابي (4.4593) وتصنيف "موافق بشدة"، مما يعكس امتلاك الفنادق لموارد وكفاءات تميزها عن المنافسين. وأخيرا حل بعد الاحتفاظ بالزبون في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.4302) وتصنيف "موافق بشدة"، وهو ما يدل على وجود جهود واضحة للحفاظ على ولاء العملاء.

3.5. علاقة الرضا الاستراتيجية بالتميز التسويقي في الفنادق محل الدراسة:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين الرضا الاستراتيجية والتميز التسويقي في فندق سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة؟، كان من الضروري اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة. ومع ذلك، قبل الشروع في اختبار أي فرضية، كان من المهم التأكد من طريقة توزيع البيانات المجمعة لضمان اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

أ- توزيع البيانات المجمعة للدراسة: يُظهر الجدول رقم 6 نتائج اختبار (K.S Test) التوزيع الطبيعي لكافة متغيرات الدراسة، والتي جاءت كما يلي:

الجدول 6: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

		x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	Y
	N	43	43	43	43	43
Paramètres normaux	Moyenne	4,2093	4,4593	3,9477	4,2791	4,4666
	Ecart type	,50865	,37373	,36416	,36681	,34968
Différences les plus extrêmes	Absolue	,235	,154	,164	,159	,118
	Positif	,235	,154	,164	,159	,113
	Négatif	-,137	-,131	-,139	-,099	-,118
Statistiques de test		,235	,154	,164	,159	,118
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000	,012	,005	,008	,150

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا الى نتائج برنامج SPSS (v.25)

من خلال الجدول رقم 6، نلاحظ أن المتغيرات (X₁, X₂, X₃, X₄) لديها قيم Sig أقل من 0.05، وهي على التوالي (0.000)، (0.012)، (0.005)، و (0.008) مما يدل إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. أما المتغير Y والمتمثل في التميز التسويقي فهو الوحيد الذي يتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن Sig = 0.150 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يجب استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية (Non-Parametric Tests) عند تحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التسويقي لضمان دقة النتائج.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة:

يوضح الجدول رقم 9 نتائج اختبار (Spearman) والذي يسمى كذلك باختبار ارتباط الرتب، حيث أن قاعدة القرار لهذا الاختبار تعتمد على المعنوية الإحصائية (r) والتي تبين قوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول الموالي بين نتائج هذا الاختبار بالنسبة لعلاقة جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي للفنادق قيد الدراسة:

الجدول 7: نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التسويقي

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	معامل ارتباط الرتب r	مستوى الدلالة sig	ترتيب قوة العلاقة
الحساسية الاستراتيجية	0.743	0.000	1
سيولة الموارد	0.716	0.000	2
وحدة القيادة	0.664	0.000	3
وضوح الرؤية	0.621	0.000	4

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا الى نتائج برنامج SPSS (v.25)

من نتائج الجدول 7 يتبين أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية (X₁) وسيولة الموارد (X₂) ووحدة القيادة (X₃) ووضوح الرؤية (X₄) لديهم علاقة معنوية بالمتغير التابع (Y) الذي يمثل التميز التسويقي، وأن طبيعة العلاقة هي علاقة طردية (إيجابية). يعني حسب أفراد عينة الدراسة أنه كل زيادة في قيم الأبعاد (X₁, X₂, X₃, X₄) في الفنادق قيد الدراسة بوحدة واحدة كلما ارتفع بالمقابل مستوى التميز التسويقي بـ (74.3%) و (71.6%) و (66.4%) و (62.1%) على التوالي والعكس

صحيح، ذلك أن قيم (Sig) الخاصة بمعاملات سبيرمان (r) للمتغيرات (X_1, X_2, X_3, X_4) كانت قيمهم أقل من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha \leq 0.05$)، كما جاءت كلها معدومة.

بالنسبة لقوة العلاقة التي تربط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع فهي ليست نفسها، حيث اتضح أن بعد الحساسية الاستراتيجية (X_1) هو السبب الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز التسويقي (Y)، بحيث إن قيمة سبيرمان التي تشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين قدرت بـ (0.743) والتي تدل إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية ومعنوية، في حين جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة، بعد سيولة الموارد (X_2) بالمتغير التابع (Y) بمعامل ارتباط قيمته بلغت (0.716) والتي تدل على وجود علاقة ارتباط قوية، أما بعد وحدة القيادة (X_3) فاحتل المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة بقيمة (0.664) والتي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، في حين احتل بعد وضوح الرؤية المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.621) والذي يشير إلى علاقة ارتباط متوسطة. بناءً لما سبق ذكره، فإنه يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة والرابعة القائلة أنه توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة ووضوح الرؤية على الترتيب وتعزيز التميز التسويقي في فنادق الخمس نجوم بولاية عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة القائلة "يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز التسويقي في فندقي سيبوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يفسر الباحثان هذه النتائج بأن الفندقيين سيبوس الدولي وشيراتون عنابة يعتبران من بين أهم الفنادق الفاخرة في الجزائر، حيث يسعيان إلى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ضمن استراتيجياتهم الإدارية والتسويقية، لما لها من دور أساسي في تحسين جودة الخدمات، تعزيز ولاء الزبائن، وزيادة القدرة التنافسية في السوق الفندقي، مما يمنحهما تميزاً تسويقياً مستداماً.

6. الخاتمة:

إن الرشاقة الاستراتيجية ليست مجرد خيار تكتيكي، وإنما أصبحت ضرورة استراتيجية للمؤسسات عامة والفندقية على وجه الخصوص، الذين يسعون إلى التميز في بيئة سريعة التغير وتنافسية. فهي تمنح للمؤسسات الفندقية ليس فقط مواكبة تطورات السوق، بل أيضاً استباقها وتحقيق الريادة في تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية. وبذلك، يمكن القول إن تبني استراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية يعد أحد أهم العوامل الحاسمة في تحقيق التميز التسويقي وضمان النجاح المستدام للمؤسسات الفندقية خاصة في ظل التغيرات المستمرة في قطاع السياحة والفندقة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:

- تعد الرشاقة الاستراتيجية من أهم المفاهيم المرتبطة بنجاح المؤسسات عبر مختلف القطاعات، لما لها من دور فعال في تحقيق الأداء المتميز وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات من خلال تمكين المؤسسات على التكيف السريع التغيرات البيئية وإعادة توجيه مواردها بمرونة وكذا اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لمواجهة جميع التحديات.
- أكدت نتائج هذه الدراسة أن الفنادق الفاخرة، مثل فندقي سيبوس الدولي وشيراتون عنابة، يعتمدان بشكل كبير على استراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق تميزهما التسويقي. حيث بلغ مستوى البعد (4.2238)، يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على توفر الرشاقة الاستراتيجية في الفندق محل الدراسة، لا سيما الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد، والتي تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الأداء التسويقي لهذه الفنادق.

- كشفت النتائج أن مستوى التميز التسويقي في الفنادق قيد الدراسة بلغ (4.4666)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الفنادق محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالتميز التسويقي، حيث يعتمد الفندقون بشكل أساسي على جودة الخدمة، الاستراتيجيات التنافسية، والقدرات المتميزة لتعزيز مكانتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات، فقد تم قبول كل من الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة، التي مفادها أنه يوجد أثر لكل من بعد (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة ووضوح الرؤية) في تعزيز التميز التسويقي على الترتيب، في فندق سيوس الدولي وشيراتون بولاية عنابة ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد أثر إيجابي وقوي بين الرقابة الاستراتيجية بمختلف أبعادها والتميز التسويقي في الفنادق محل الدراسة، حيث أن الفندقين يتمتعان بقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنهم، وتحسين كفاءة عملياتهم، وتحقيق مستويات أعلى من التميز التسويقي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهما التنافسي.

7.الاقتراحات:

نقترح على الفندقين محل الدراسة ما يلي:

- حرص الفندقين قيد الدراسة على تطوير وحدة القيادة لتعزيز كفاءة الأداء الإداري وتحقيق تكامل أكبر بين فرق العمل داخل الفنادق؛

- الاهتمام بتطوير برامج ولاء، لا سيما في فندق سيوس الدولي الذي لم يعتمد بعد على برنامج ولاء خاص لزبائنه، وهو ما يمكن أن يكون مجاًلاً للتطوير بالنسبة لفندق سيوس الدولي لمساهمة هذه البرامج في تعزيز التفاعل مع الزبائن مما يزيد من فرص الاحتفاظ بهم؛

- تطوير سياسات مرنة لإدارة الموارد، بحيث تتيح للفنادق إعادة توجيه إمكانياتها وفقاً لمتطلبات السوق، وتعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات والتحديات الغير متوقعة.

- تقترح الدراسة أيضاً أن يكون الاستثمار في تطوير الرقابة الاستراتيجية ضمن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية خاصة المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق رضا وولاء عملائها.

6.المراجع:

1-AL Aboudy, A., & Kadem, Z. (2024). The Effect Of Marketing Flexibility on Marketing Excellence "An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in private universities and colleges in the Middle Euphrates region". *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 26(2), 168-199.

2-Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(1).

3-Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.

- 4-Enrique, D. D., & Paloma, A. (2022). Mapping research trends on strategic agility over the past 25 years: insights from a bibliometric approach. *European journal of management and business economics*, 31(2), 219-238.
- 5-Jassi, A. (2022). THE EFFECT OF MARKETING CAPABILITIES UPON ACHIEVING MARKETING EXCELLENCE. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, 13, 9-22. Récupéré sur <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/1223>
- 6-Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- 7-Roth, A. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *strategy and leadership*, 24(2), 30-36
- 8-اسماعيل، آ، و. حاجي، ب. (2022). دور التسويق الابتكاري في تحقيق التميز التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف الحكومية في مدينة دهوك. *مجلة تنمية الرافدين*. doi:10.33899/tanra.20., 41(135), 373-396.
- 9-الحافظ، ع، و. متعب، ر. (2023). أنشطة التعهيد وأثرها في تحسين جودة الخدمة في شركة آسياسيل للاتصالات دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات. *مجلة /اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*, 4(6), 9-27. doi:10.37940/BEJAR.2023.4.6.1.
- 10-القريشي، ي. (2017). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام. *جامعة القادسية، العراق*.
- 11-الكميم، م، و. المرهضي، س. (2025). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في امانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية* 4(1). 172-212.
- 12-المرشدي، ز، و. الشمري، ا. (2022). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرقابة الاستراتيجية. *مجلة الريادة للمال والاعمال* 3(1). 83-106.
- 13-النسور، إ. (2022). تأثير جوائز حسابات التوفير على الاحتفاظ بالزبون في البنوك التجارية الاردنية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. *المجلة العربية للإدارة* 42(4).
- 14-جبار علي، ح، و. سعود، ر. (2024). البراعة التسويقية وتأثيرها في تحقيق التميز التسويقي. *مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية* 3(2). 1-18. doi:10.58564/EASJ/3.2.2024.1
- 15-ذاكر القوطي، ب. (2021). التكامل بين ادارة معرفة الزبون وثقة الزبون واسهامه في تعزيز التميز لتسويقي: دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في محافظة نينوى. *مجلة جامعة الانبار* 13(1).
- 16-راضي، ج، و. عبد الحسن، م. (2022). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز- بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة المثنى. *مجلة مركز دراسات الكوفة* 7(64). 249-284.
- 17-زغمار، س، و. دبوش، ع. (2022). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال -قسنطينة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية* 9(1). 78-104.
- 18-سليم، أ. (2023). أثر الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية -دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*, 34(1), 144-181.
- 19-عابد، ا. ل. (2024). تأثير الرقابة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال -دراسة تطبيقية. - *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, 3(11). 1766-1852.
- 20-عبد الله، أ، و. ذياب، ا. (2019). أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرقابة الاستراتيجية- بحث تحليلي لعدد من الجامعات العراقية. -*مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* 15(48), 105-123.

- 21-عبد الواحد، ن.، و محمد، ه. (2018). تحليل علاقات المعرفة السوقية بولاء الزبون وتأثيرهما في تحقيق التميز التسويقي -دراسة ميدانية على عينة من الفنادق في مدينة أربيل. -مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(22) .
- 22-عبدالله شيخو، ل.، و جلال غريب، د. (2023). دور التسويق الشمولي في تعزيز التميز التسويقي دراسة ميدانية في شركة فاست لينك وكورك وأسياسيل للاتصالات والإنترنت. مجلة قه لاي زانست العلمية 8(4)، 804-831.، 8.4.29. /lfu.qzj.10.25212. doi:10.25212/lfu.qzj.8.4.29.، 804-831.
- 23-عبدالله محمد، ب.، و عبدالسلام يحيى، ع. (2020). بعض تقنيات التسويق الخفي ودورها في تعزيز التميز التسويقي دراسة استطلاعية في متجر لازوردي للأزياء في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 16(25). 184-201.
- 24-كاظم، ق. (2024). جودة الخدمة التأمينية ودورها في صناعة التأمين -بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. -مجلة كلية التراث الجامعة 1(40) . 449-466.
- 25-محمد، ا.، و جابر أحمد محمد، م. (2025). تأثير الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء على تحقيق التميز التسويقي لشركات التأمين بـ ج.م.ع: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية. 26(01). 519-564.
- 26-ميرخان، خ.، و محمد، ه. (2024). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية-دراسة تحليلية لأراء المديرين العميين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان. -مجلة جامعة جيهان-اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، 8(2)، 110-130.