

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة علي لونيسي البلدية 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية
تخصص: الإدارة التسويقية
بعنوان

تبني التسويق الابتكاري وأثره في خلق الميزة التنافسية
في النشاط السياحي بالجزائر

تحت إشراف:
أ.د. زاير وافية

من إعداد الطالبة:
راقم نورة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. محفوظ مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البلدية 2	رئيسا
أ.د. زاير وافية	أستاذ التعليم العالي	جامعة البلدية 2	مشرفا ومقررا
أ.د. بيشاري كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مناقشا
أ.د. بورمانه عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البلدية 2	مناقشا
أ.د. مروان عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيبازة	مناقشا
أ.د. طرشاني سهام	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيهما الله سبحانه و تعالى
" وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "
الآية 24 من سورة الإسراء.

إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمريهما، وامتّعهما بالصحة
والعافية، وجزاها عني خير الجزاء على ما قدّماه لي من دعم وعطاء، وأسأله
تعالى أن يوفّقني لبرّهما وطاعتهما.

وإلى إخوتي وأخواتي، وعائلاتهم وأبنائهم الكرام.

وإلى كل من تجمعني بهم صلة الرحم من عائلاتي الكريمة.

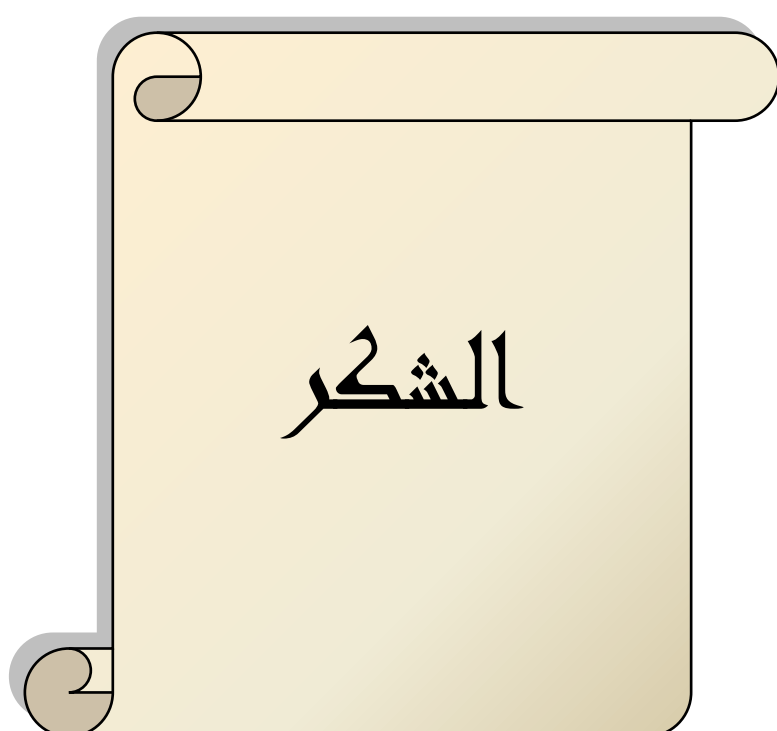
وإلى الأستاذة زاهر وافية، الأخت الفاضلة والمشرقة على هذا العمل

وإلى زملائي بقطاع السياحة و الصناعة التقليدية

وإلى جميع من يحملهم قلبي ولم تسعفني الذاكرة بذكر أسمائهم.

وإلى كل من شاركني في إنجاز هذا العمل ماديا و معنويا ولو بدعاء صادق.

راقم نورة



شكر

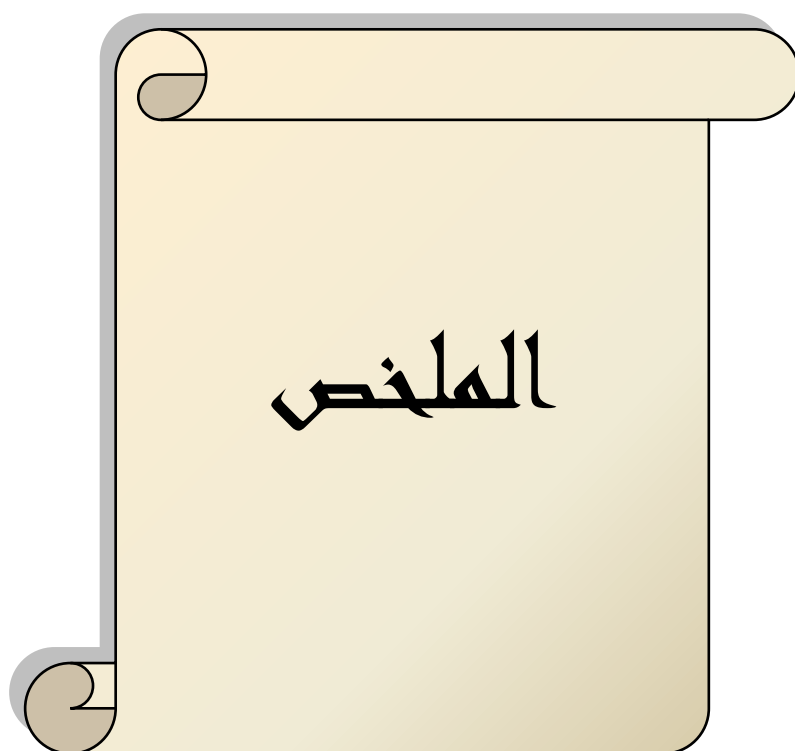
(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

الحمد لله رب العالمين، الذي سدد خطاي وهبني القدرة على المثابرة والاجتهاد، وأحمده على منحه ونعمته وفضله وتوفيقه لي لإتمام هذا العمل العلمي، وأسأله أن يجعل جهدي هذا خالصاً لوجهه الكريم، وأن يبارك لي فيه وينفعني به،

وأقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة زهير وافية لتكرمها بالإشراف على هذه الأطروحة، والتي لم تتوانى أبداً في تقديم الرعاية العلمية اللازمة لي، ولم تبخل عليا يوماً بالنصائح وتقديم الإجابات لكل استفساراتي، وكذا تذليل كل الصعوبات التي واجهتني طيلة مدة إنجاز هذه الأطروحة.

كما أقدم بالشكر للسيد لاراشيش مصطفى مدير فرعي بوزارة السياحة والصناعة التقليدية على المساعدة القيمة التي قدمها لإنجاز هذا البحث. وأتوجه بالشكر لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد. كما أشكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على كرم أخلاقهم وتفضلهم بقبولهم مناقشة هذا العمل.

راقم نورة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أثر تبني التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر، من خلال التركيز على وكالات السياحة والأسفار باعتبارها الحلقة المحورية في السلسلة السياحية، وجاءت هذه الدراسة استجابة للتحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع السياحي في الجزائر.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بدراسة ميدانية لعينة مكونة من 385 وكالة سياحية، باستخدام أداة الاستبيان للتحقق من أثر أبعاد التسويق الابتكاري (تطور تكنولوجيا التسويق، إيجاد قيمة الزبون، رفع قيمة الموارد، المخاطرة المحسوبة، التخيل الابتكاري، والإبداع المستدام) على أبعاد الميزة التنافسية (القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز)، ولقد تمت المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS من خلال مجموعة من الاختبارات (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، تحليل الانحدار، واختبار ANOVA).

أظهرت النتائج أن التسويق الابتكاري له أثر معنوي قوي على الميزة التنافسية لوكالات السياحة والأسفار، حيث بلغ معامل التحديد 0.629، ما يعني أن 62.9% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود إلى أبعاد التسويق الابتكاري، وتبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هي التخيل الابتكاري، الإبداع المستدام، وإيجاد قيمة الزبون، في حين جاءت أبعاد المخاطرة المحسوبة ورفع قيمة الموارد بدرجة أضعف، كما أثبتت النتائج أن وكالات السياحة والأسفار تدرك أهمية الابتكار لكنها لا تزال تتحفظ في خوض تجارب جديدة أو توظيف مواردها بكفاءة عالية.

وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز التحول الرقمي في وكالات السياحة والأسفار، وتطوير مهارات الموارد البشرية عبر التكوين المستمر، وتشجيع ثقافة التجريب والمجازفة المحسوبة، إضافة إلى تكثيف التعاون المؤسسي لدعم الابتكار والاستفادة منه في تعزيز التنافسية، كما فتحت آفاقاً لدراسات مستقبلية في مجالات السياحة الذكية، التسويق الأخضر، والمقارنات الإقليمية بين الوكالات السياحية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الابتكاري - الميزة التنافسية - وكالات السياحة والأسفار - النشاط السياحي - الجزائر

Abstract:

This study aims to address the impact of adopting innovative marketing on achieving competitive advantage in the tourism sector in Algeria, with a particular focus on travel agencies as the pivotal link in the tourism value chain. The study comes as a response to the significant challenges facing the Algerian tourism sector.

A descriptive–analytical method was adopted, supported by a field study on a sample of 385 travel agencies, using a questionnaire to examine the effect of innovative marketing dimensions (marketing technology development, customer value creation, resource enhancement, calculated risk-taking, innovative imagination, and sustainable creativity) on the dimensions of competitive advantage (cost leadership, differentiation, and focus). Statistical analysis was carried out using the SPSS program through a set of tests, including means, standard deviations, correlation coefficients, regression analysis, and ANOVA.

The results showed that innovative marketing has a strong significant impact on the competitive advantage of travel agencies, with a coefficient of determination of 0.629, meaning that 62.9% of the variation in competitive advantage is explained by innovative marketing dimensions. The most influential dimensions were innovative imagination, sustainable creativity, and customer value creation, while calculated risk-taking and resource enhancement were less significant. The findings also revealed that, although travel agencies are aware of the importance of innovation, they remain cautious about engaging in new practices or utilizing their resources efficiently.

The study concludes with a set of recommendations, most notably: the need to strengthen digital transformation in travel agencies, develop human resource skills through continuous training, promote a culture of experimentation and calculated risk-taking, and enhance institutional cooperation to support innovation and leverage it to boost competitiveness. It also opened avenues for future studies in areas such as smart tourism, green marketing, and regional comparisons among travel agencies.

Keywords: Innovative Marketing – Competitive Advantage – Travel Agencies – Tourism Sector – Algeria



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الأجنبية
V	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة المختصرات
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم حول الابتكار والتسويق الابتكاري
03	المطلب الأول: مفهوم الابتكار، أهميته والعوامل المؤثرة فيه
10	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الابتكاري، أهميته والعوامل المؤثرة فيه
18	المطلب الثالث: أنواع التسويق الابتكاري ومتطلباته
22	المبحث الثاني: الأسس العامة للتسويق الابتكاري
22	المطلب الأول: مراحل التسويق الابتكاري
25	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الابتكاري
35	المطلب الثالث: مهارات ومقومات نجاح التسويق الابتكاري ومعوقاته.
39	المبحث الثالث: التسويق الابتكاري كمدخل لتطوير الممارسات التسويقية السياحية وإدارة الأزمات
40	المطلب الأول: أساسيات حول التسويق الابتكاري في النشاط السياحي
44	المطلب الثاني: تبني التسويق الإبتكاري كآلية لتحسين ممارسة التسويق التقليدية في النشاط السياحي
46	المطلب الثالث: التسويق الابتكاري كآلية لمواجهة الأزمات في النشاط السياحي

52	خلاصة
الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
67	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية
73	المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومداخل بنائها
73	المطلب الأول: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومعايير جودتها
76	المطلب الثاني: مداخل خلق الميزة التنافسية
86	المطلب الثالث: المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية
90	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في النشاط السياحي بين الاستراتيجيات، النماذج والتجسيد الميداني
90	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية في النشاط السياحي
93	المطلب الثاني: نماذج الابتكار في النشاط السياحي لدعم الميزة التنافسية
98	المطلب الثالث: تجسيد الميزة التنافسية في التجربة السياحية
102	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتسويق الابتكاري في عينة من وكالات السياحة والأسفار وأثره في بناء الميزة التنافسية	
104	تمهيد
105	المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي في الجزائر
105	المطلب الأول: المقومات السياحية في الجزائر
112	المطلب الثاني: مرتكزات واستراتيجيات النشاط السياحي في الجزائر
120	المطلب الثالث: دور وكالات السياحة والأسفار في دعم التنافسية السياحية بالجزائر
130	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
130	المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة

132	المطلب الثاني: الإطار العملي للدراسة
134	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة
139	المطلب الرابع: تحليل بيانات المعلومات العامة
141	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان واختبار الفرضيات
141	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعبارات ومحاوَر المتغير المستقل
151	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات ومحاوَر المتغير التابع
155	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
163	خلاصة
165	خاتمة
171	قائمة المراجع
184	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
8	البيئة الداعمة للابتكار	(1.1)
9	مدخلات ومخرجات الابتكار	(2.1)
11	مراحل تطور مفهوم التسويق الابتكاري.	(3.1)
20	متطلبات التسويق الابتكاري	(4.1)
22	مراحل التسويق الابتكاري	(5.1)
26	عناصر التسويق الابتكاري	(6.1)
29	الفرق بين الهرم التنظيمي للتسويق الابتكاري والتقليدي	(7.1)
31	هرمية الموارد في المؤسسة	(8.1)
33	التخيل الابتكاري	(9.1)
34	مكعب الإبداع المستدام	(10.1)
47	البيئة السياحية العامة والخاصة	(11.1)
69	النموذج الماسي لمحددات الميزة التنافسية	(1.2)
71	دورة حياة الميزة التنافسية	(2.2)
77	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة	(3.2)
83	نموذج سلسلة القيمة	(4.2)
93	نموذج أبرناتي وكلاارك The Abernathy and Clark Model	(5.2)
96	نموذج نظام الابتكار القائم على الجذب	(6.2)
119	أهداف مخطط الجودة السياحة الجزائرية	(1.3)
124	معايير والتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار	(2.3)
130	أنموذج الدراسة.	(3.3)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	الفرق بين ممارسات التسويق التقليدي وممارسات التسويق الابتكاري	14
(1.2)	مراحل تطور الميزة التنافسية	57
(2.2)	أبعاد المزايا التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين	67
(3.2)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	72
(4.2)	بعض المؤشرات الكمية والنوعية لقياس وتقييم الميزة التنافسية	74
(5.2)	معايير تقييم جودة الميزة التنافسية	76
(6.2)	تنفيذ استراتيجيات بورتير العامة في مجال السفر والسياحة	91
(7.2)	تنوع الفاعلين في «سلسلة» السياحة	100
(1.3)	الحظائر الوطنية	106
(2.3)	المواقع التراثية المصنفة من طرف اليونسكو	108
(3.3)	أهم المتاحف المتواجدة بالجزائر	108
(4.3)	تطور أنشطة الصناعة التقليدية في الجزائر حسب ميادين النشاط خلال الفترة (2020-2024).	111
(5.3)	الوضع العامة لحظيرة المؤسسات الفندقية بالجزائر خلال الفترة (2020-2024).	112
(6.3)	جدول تلخيصي للسياحة الحموية بالجزائر خلال الفترة (2020-2024).	113
(7.3)	الشواطئ المتواجدة بالجزائر خلال الفترة (2020-2024).	114
(8.3)	تطور دخول السواح عبر الحدود الجزائرية خلال الفترة (2020-2024)	115
(9.3)	مؤشر المعالجين بالمياه الحموية بالجزائر (2020-2024)	116
(10.3)	مؤشر موسم السياحة الصحراوية بالجزائر (2020-2024)	116
(11.3)	توزيع وكالات السياحة والأسفار المعتمدة بالجزائر خلال الفترة (2020-2024)	122
(12.3)	إنخراط وكالات السياحة والأسفار في مسعى مخطط جودة السياحة الجزائرية خلال الفترة (2020-2024)	125
(13.3)	اجراءات المقابلة	125
(14.3)	توزيع عبارات الاستبيان على المتغير المستقل والتابع.	132
(15.3)	المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لمحاول الاستبيان.	133
(16.3)	الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل(التسويق الابتكاري)	135

136	الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع(الميزة التنافسية)	(17.3)
138	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(18.3)
139	اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(19.3)
140	تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات عمل الوكالة	(20.3)
140	تركيبة عينة الدراسة حسب نوع الخدمات السياحية المقدمة	(21.3)
141	تركيبة عينة الدراسة حسب عدد الموظفين	(22.3)
142	نتائج المحور الخاص تطور تكنولوجيا التسويق	(23.3)
143	نتائج المحور الخاص إيجاد قيمة الزبون	(24.3)
144	نتائج المحور الخاص برفع قيمة الموارد	(25.3)
146	نتائج المحور الخاص بالمخاطر المحسوبة	(26.3)
147	نتائج المحور الخاص بالتخيل الابتكاري	(27.3)
148	نتائج المحور الخاص بالإبداع المستدام	(28.3)
150	نتائج محاور المتغير المستقل	(29.3)
151	نتائج المحور الخاص بالتميز	(30.3)
152	نتائج المحور الخاص بالقيادة بالتكلفة	(31.3)
153	نتائج المحور الخاص بالتركيز	(32.3)
154	نتائج محاور المتغير التابع	(33.3)
155	نتائج علاقة تطور تكنولوجيا التسويق بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(34.3)
156	نتائج علاقة إيجاد قيمة الزبون بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(35.3)
157	نتائج علاقة رفع قيمة الموارد بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(36.3)
158	نتائج علاقة المخاطرة المحسوبة بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(37.3)
159	نتائج علاقة التخيل الابتكاري بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(38.3)
160	نتائج علاقة الإبداع المستدام بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(39.3)
161	نتائج علاقة التسويق الابتكاري بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة	(40.3)



قائمة المختصرات

الرمز	شرح المختصرات بالإنجليزية	شرح المختصرات بالعربية
GII	Global Innovation Index	مؤشر الابتكار العالمي
BCG	The Boston Consulting Group	مجموعة بوسطن الاستشارية
NAM	National Association of Manufacturers	الرابطة الوطنية للمصنعين
MI	The Manufacturing Institute	معهد التصنيع
ERSP	Electronic Reservation Service Providers	مقدمي خدمات الحجز الإلكتروني
CAD	Computer Assisted Design	التصميم بمساعدة الكمبيوتر
CAM	Computer Assisted Manufacturing	التصنيع بمساعدة الكمبيوتر
EDI	Electronic Data Interchange	تبادل البيانات الإلكترونية
OMS	Order Management System	إدارة الطلبات
SIC	Sustainability Innovation Cube	مكعب الإبداع المستدام
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SITEV	Salon International du Tourisme et des Voyage	الصالون الدولي للسياحة والأسفار
SDAT 2030	Schéma Directeur d'Aménagement Touristique 2030	المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030
SNAT 2030	Schéma National D'aménagement du Territoire 2030	المخطط الوطني لتهيئة الإقليم آفاق 2030
PQTA	Plan Qualité Tourisme Algérie	مخطط جودة السياحة الجزائر



تشهد بيئة الأعمال في العصر الحديث تحولات عميقة بفعل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والانفتاح الاقتصادي، وتنامي المنافسة العالمية، ما جعل المؤسسات تواجه تحديات غير مسبقة تتطلب منها إعادة النظر في ممارساتها الإدارية والتسويقية، وفي ظل هذه التحولات، لم يعد النجاح رهين امتلاك الموارد فحسب، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على الابتكار واستحداث أساليب جديدة تضمن لها التميز والاستمرارية في سوق يتسم بالتقلب وسرعة التغيير.

ولقد أضحت التسويق الابتكاري في الوقت الراهن خياراً استراتيجياً محورياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كونه يمثل قيمة مضافة يصعب تقليدها من قبل المنافسين ويقوم على توظيف الابتكار في مختلف مراحل العملية التسويقية، بدءاً من التخطيط وصولاً إلى بناء علاقات مستدامة مع الزبائن، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية والاقتصادية.

وفي النشاط السياحي تحديداً، تبرز أهمية هذا التوجه نظراً لطبيعة المنتج السياحي القائم على التجربة والخدمة اللامادية، وهو ما يجعل الابتكار في تصميم العروض السياحية وأساليب التفاعل مع السياح عاملاً جوهرياً في تحقيق التميز، فالتسويق الابتكاري في السياحة لا يقتصر على تطوير منتجات جديدة، بل يمتد ليشمل ابتكار التجربة السياحية ذاتها من خلال دمج التكنولوجيا وتبني مقاربات حديثة تركز استدامة التنافسية وتعزز جاذبية الوجهة السياحية.

وفي السياق الجزائري، يعد القطاع السياحي من الركائز الاستراتيجية القادرة على دعم مسار تنويع الاقتصاد الوطني وتقليص التبعية للمحروقات، بفضل ما تزخر به البلاد من موارد عديدة ومتنوعة تؤهلها لتكون وجهة سياحية تنافسية إقليمياً ودولياً، غير أنّ المردود الاقتصادي للسياحة لا يزال محدوداً مقارنة بالإمكانات المتاحة، ما يستدعي من الفاعلين في القطاع اعتماد مقاربات تسويقية ابتكارية تسهم في تحسين صورة الوجهة السياحية الجزائرية في الأسواق العالمية، وتُعد هذه المقاربات رافعة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية وضمان استمراريته.

ومن بين الفاعلين الرئيسيين في تنشيط الحركة السياحية نجد وكالات السياحة والأسفار، بوصفها حلقة وصل مع السائح، وتشكل الواجهة العملية للمنتج السياحي، إذ يقع على عاتقها تصميم العروض، وتنظيم الرحلات، والتواصل المباشر مع الزبائن، ومن ثم، فإن قدرتها على تبني استراتيجيات التسويق ابتكاري تمثل ركيزة أساسية في رفع جاذبية المقصد السياحي الجزائري، عبر التكيف مع متغيرات السوق والاعتماد على التقنيات الابتكارية الحديثة.

أولاً: إشكالية البحث.

وعليه فإن دراسة موضوع تبني التسويق الابتكاري وأثره في خلق الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر، تمثل محاولة علمية لاستجلاء واقع تطبيق التسويق الابتكاري في هذه المؤسسات،

وتحديد العوامل التي تعزز أو تحد من فاعليته، وذلك من خلال الدمج بين الإطار النظري والتحليل التطبيقي، بغية الخروج بنتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي وتعزيز مكانته في الاقتصاد الوطني.

مما سبق عرضه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لدراستنا على النحو التالي:

هل لتبني التسويق الابتكاري أثر في خلق الميزة التنافسية لنشاط وكالات السياحة والأسفار

محل الدراسة في الجزائر؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير تكنولوجيا التسويق والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إيجاد قيمة الزبون والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رفع قيمة الموارد والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطر المحسوبة والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخيل الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع المستدام والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث.

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير تكنولوجيا التسويق والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إيجاد قيمة الزبون والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رفع قيمة الموارد والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطر المحسوبة والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخيل الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- الفرضية السادسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع المستدام والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

ثالثا: أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتسويق الابتكاري في السياحة، خصوصًا في الجزائر.
- تسليط الضوء على أثر التسويق الابتكاري كأداة إستراتيجية لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال السياحية.
- إبراز مدى حاجة وكالات السياحة والأسفار الجزائرية إلى تبني ممارسات ابتكارية لتعزيز مكانتها التنافسية محليًا وإقليميًا.
- توفير معطيات علمية وعملية يمكن أن تستفيد منها وكالات السياحة والأسفار في تطوير استراتيجياتها التسويقية.
- إبراز العلاقة بين تبني التسويق الابتكاري وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة سياحية تتسم بالتغير والتقلب.

رابعاً: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم والأسس العامة للتسويق الابتكاري والميزة التنافسية.
- إبراز مواطن القوة والضعف في استراتيجيات التسويق الحالية لوكالات السياحة والأسفار الجزائرية.
- تحديد أبعاد التسويق الابتكاري التي يمكن أن تساهم في تميز وكالات السياحة والأسفار.

- توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات السياحية ورفع مستوى التميز فيها.
- دراسة العلاقة بين التسويق الابتكاري واستراتيجيات التنافس (القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز) في السياحة.

خامسا: منهج البحث

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وأسئلتها الفرعية، والسعي إلى اختبار صحة الفرضيات الموضوعية مسبقاً، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، إلى جانب وصف وتحليل البيانات والمؤشرات الإحصائية، ويوظف هذا المنهج في دراسة تبني التسويق الابتكاري داخل وكالات السياحة والأسفار محل البحث، وقياس أثره في تحقيق الميزة التنافسية داخل هذه الوكالات، مع محاولة إسقاط النتائج المتحصل عليها على حالة الجزائر.

سادسا: حدود البحث:

- **المجال المكاني:** تقتصر الدراسة على النشاط السياحي في الجزائر ممثلة بوكالات السياحة والأسفار عبر 58 ولاية.

- **المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني من جانب الإحصائيات في الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024، أما بالنسبة للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان فكانت في الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى سبتمبر 2025.

- **المجال الموضوعي:** تتحدد هذه الدراسة موضوعياً في إطارين رئيسيين:

- **أبعاد التسويق الابتكاري:** تم التركيز على تحليل مكونات التسويق الابتكاري وأبعاده المختلفة، باعتبارها المتغير المستقل الذي يُفترض أن يؤثر بشكل مباشر على بناء الميزة التنافسية، ويعني ذلك أن الدراسة لا تتناول التسويق بشكل عام، وإنما تقتصر على أبعاد التسويق الابتكاري التي يمكن أن تُحدث فرقاً في الأداء التنافسي لوكالات السياحة والأسفار.

- **تمثيل النشاط السياحي بوكالات السياحة والأسفار:** تم اختيار وكالات السياحة والأسفار كإطار تطبيقي لتمثيل النشاط السياحي في الجزائر، نظراً لكونها الحلقة الشاملة والمباشرة في السلسلة السياحية، حيث تقوم بدور الوسيط بين السائح ومختلف النشاطات السياحية الأخرى، ويعود هذا الاختيار إلى أن وكالات السياحة والأسفار هي الأكثر تماساً مع السوق والزبائن، ما يجعلها ميداناً مناسباً لدراسة أثر تبني التسويق الابتكاري على خلق الميزة التنافسية.

سابعا: الدراسات السابقة.

حظي موضوعي التسويق الابتكاري والميزة التنافسية باهتمام العديد من الباحثين، وقد تم الاطلاع على بعض هذه الدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي سيتم عرضها فيما يلي:

• الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة كريمة كرلوف بعنوان: "إسهامات التسويق الابتكاري في تنشيط الحملات الترويجية السياحية - دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص اتصال تسويقي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، 2025/2024.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التسويق الابتكاري في تنشيط الحملات الترويجية السياحية ممثلة في أبعادها (البيع الشخصي السياحي، التسويق المباشر السياحي، ترويج المبيعات السياحية، الإعلان السياحي العلاقات العامة السياحية والدعاية والنشر السياحي)، مع تصميم استبيان وزع على عينة من وكالات السياحة والأسفار على مستوى ولاية البليدة، ومن ثم التحليل والمقارنة بين النتائج المتحصل عليها، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تعتبر وكالات السياحة والأسفار من أهم المؤسسات التي لها دور في الترويج السياحي، فهي حلقة الوصل بين طالب الخدمات وبين عارض الخدمات السياحية؛
- تهتم وكالات السياحة والأسفار بالتسويق الابتكاري وتركز على بعدي تطوير إستراتيجية تكنولوجيا التسويق والإبداع المستدام، وتهتم بتوفير الموارد بدرجة أقل وعدم التركيز على المخاطر المحسوبة؛
- تعتمد وكالات السياحة والأسفار في الترويج للخدمات السياحية على عناصر ترويجية مختلفة كالبيع الشخصي، التسويق المباشر، الإعلان، تنشيط المبيعات باستخدام أدوات تقليدية وأخرى حديثة وفق سياستها؛

- تهتم وكالات السياحة والأسفار بتنويع وتوسيع مجال الخدمات المقدمة، سواء خدمات متعلقة بالسياحة الداخلية، السياحة الخارجية، والسياحة الدينية؛
- تعتمد وكالات السياحة والأسفار على البيع الشخصي والتسويق المباشر والإعلان بالدرجة الأولى في تصميم حملاتها الترويجية، والدعاية، النشر، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة بدرجة أقل.

2- دراسة هبة الله مصطفى أبو حطب وآخرون بعنوان "أثر التسويق الابتكاري علي تحقيق الميزة التنافسية للمقصد السياحي المصري"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد4، العدد1، جامعة مدينة السادات مصر، جوان 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر التسويق الابتكاري على تحقيق ميزة تنافسية للمقصد السياحي المصري، حيث يعد التسويق الابتكاري أحد الأساليب الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة للمقصد السياحي المصري، وعليه فإن خلق مزيج تسويقي مبتكر متكامل

والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية يساهم في زيادة فعالية الأداء التنافسي للمقصد السياحي بما يضمن له مواجهة مختلف التغيرات المحتملة في بيئته التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية من السائحين في المقاصد التي تطبق التسويق الابتكاري لتحقيق الميزة التنافسية محلياً ودولياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والاستفادة منها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

يؤثر التسويق الابتكاري على تعزيز الميزة التنافسية للمقصد السياحي المصري، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الابتكاري على الميزة التنافسية للمقصد السياحي المصري، وأوضحت الدراسة أن تبني المقصد السياحي المصري لممارسات التسويق الابتكاري يؤثر بنسبة 40.5% على تحقيق الميزة التنافسية للمقصد، وكذلك يؤثر التسويق الابتكاري معنوياً وإيجابياً على مستوى الميزة التنافسية في المقصد السياحي المصري، وهذا يعني أن التسويق الابتكاري يساهم في رفع الخدمات السياحية المقدمة للعملاء.

3- مقال علي السيد شحاته بعنوان "دور التسويق الابتكاري في تحقيق تميز الأعمال الفندقية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 3، مصر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسويق الابتكاري (تطوير تكنولوجيا التسويق، إيجاد قيمة للعملاء، الفكر الإبداعي للمسوقين وتقييم جدوى الابتكارات التسويقية) في تحقيق تميز الأعمال الفندقية، حيث أصبحت الآن التغيرات المستمرة أهم ما تميز صناعة الفنادق حول العالم، سواء متغيرات في متطلبات واحتياجات العملاء، التطوير المستمر في شكل المنتجات المقدمة والتطورات التكنولوجية وخاصة في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها هذه الصناعة، وقد إعتمدت الدراسة على تصميم الاستبانة من أجل جمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية من مدراء التسويق والمبيعات بفنادق الخمسة نجوم بمدينة القاهرة وشرم الشيخ، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- وجود تأثير واضح لمعظم أبعاد التسويق الابتكاري في تميز الأعمال الفندقية؛
- تطبيق أبعاد التسويق الابتكاري مجمعة من شأنها التأثير الإيجابي في تحسين تميز الأداء الفندقي أفضل من تطبيق كل منها منفرداً؛
- تطبق معظم فنادق العينة بعض أبعاد التسويق الابتكاري بشكل جيد (تطوير تكنولوجيا التسويق - إيجاد قيمة للعملاء)، في حين أن تطبيق البعد الثالث والرابع (الاهتمام بالمسوقين المبدعين وتقييم جدوى الابتكارات التسويقية) يتم بشكل مقبول؛
- توجد علاقة بين التسويق الابتكاري وتميز الأعمال الفندقية، حيث يمكن تحقيق التميز من خلال وظيفة التسويق بالفندق؛

- يؤثر تطبيق بعدي (تطوير تكنولوجيا التسويق وابداع المسوقين) بشكل جيد في تحقيق تميز الأعمال الفندقية؛
- توجد علاقة تأثير متوسطة بين إيجاد قيمة للعملاء وتميز الأعمال الفندقية؛
- لا يوجد تأثير معنوي بين تقييم جدوى الابتكارات التسويقية وتميز الأعمال الفندقية؛
- تظهر قوة تأثير كبيرة في تحقيق تميز الأعمال الفندقية في حالة تطبيق جميع أبعاد التسويق الابتكاري مجمعة واعتبارهم توجهها تسويقيا واحدا لا يتجزأ.

• الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة Souad DJEBBARI بعنوان:

"L'innovation dans le marketing touristique :Cas de l'expérience Algérienne", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option: Marketing, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Aboubakr Belkaid-Tlemcen, 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض اشكالية الابتكارات وأدوات التسويق السياحي في قطاع السياحة في الجزائر في الآونة الأخيرة، حيث تتبع هذه الاشكالية من الفجوة الموجودة بين الإمكانيات النظرية التي يوفرها التنوع الجغرافي وثروة المواقع السياحية الموجودة في الجزائر، وبين انخفاض تدفق السياح الجزائريين والأجانب إلى هذه المواقع، وقد إعتمدت الدراسة على تصميم استبيان يهدف إلى فهم وتحديد تصورات عملاء وكالات السياحة والأسفار والفنادق في الجزائر، فيما يتعلق بجودة خدماتهم العامة وإدراكهم لوجود أو عدم وجود ابتكار في علاقات العملاء، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- السياحة الجزائرية لا تزال تُمثّل نسبة ضعيفة من الناتج الداخلي الخام مقارنة مع السياحة التونسية الأقل عدداً من الفنادق ولكن بجودة وخدمات أفضل؛
- الابتكارات (خاصة الرقمية وتكنولوجيا الاتصال) شبه غائبة أو ضعيفة جداً لدى الفاعلين المحليين في القطاع السياحي (الفنادق ووكالات السياحة والأسفار)؛
- نتائج المسح أظهرت أن الزبائن لا يدركون أي أثر للابتكار وغالباً لديهم انطباعات سلبية عن الخدمات، ما يدفع الكثير منهم للتوجه إلى وجهات أجنبية؛
- بالنسبة إلى المتعاملين المحليين أغلبهم يركزون على أنشطة تقليدية محدودة ولا يرون أولوية لتبني حتى الابتكارات البسيطة مثل مواقع الحجز الإلكتروني أو خدمات الإنترنت؛
- هناك اختلاف واضح بين إدراك الابتكار في الفنادق مقارنة بوكالات السياحة والأسفار، لكن بصفة عامة يبقى مستوى إدماج الابتكار ضعيفاً.

2- مقال Camal Gallouj et Erick Leroux بعنوان:

Les Trajectoires d'innovation dans le tourisme et leur impact sur le développement durable: un cadre conceptuel, en ligne : <https://2u.pw/xYWztlw1>.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على خصوصيات الخدمة السياحية باعتبارها خدمة مركبة تُقدّم في شكل باقات متكاملة، وما يترتب عن ذلك من انعكاسات جوهرية على مستوى الابتكار، سواء من حيث أنماطه أو مسارات تطوره الممكنة، وفي هذا السياق، يقترح هذا البحث إطاراً تحليلياً يحدد مختلف أشكال الابتكار في القطاع السياحي، مع التركيز على دراسة الروابط القائمة بينها وبين متطلبات التنمية المستدامة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة إبراز خصوصيات السياحة باعتبارها خدمة مركبة ومعقدة، وعرض مختلف الأشكال والنماذج والمسارات التي يمكن أن تأخذها الابتكارات في مجال السياحة؛
- التعقيد الشديد الذي يميز خدمة السياحة باعتبارها خدمة مركبة، يترتب عنه انعكاسات هامة على طريقة مقارنة الابتكار، حيث إنه يُقضي التصنيفات التقليدية (مثل التمييز بين ابتكار المنتج وابتكار العملية)؛
- اقتراح تطوير تكاملي للابتكار، يمكن تطبيقه على السلع كما على الخدمات، ويعتمد على التفكير الوظيفي للمنتج والخدمة السياحية.

3- دراسة Gwenaëlle Oruezabala بعنوان:

« Pour en lire plus : Tourism Innovation – Technology, Sustainability and Creativity », en ligne: <https://journals.openedition.org/teoros/10705>

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الابتكار السياحي كإطار شامل يدمج بين التكنولوجيا، الإبداع، والاستدامة، باعتبارها ركائز أساسية لتطوير القطاع السياحي، كما تسعى إلى توضيح كيف يمكن لممارسات الابتكار أن تعيد تشكيل الخدمات السياحية والمنتجات لتعزيز جاذبية الوجهات، وتركز الدراسة على تحليل دور الأدوات الرقمية ووسائل الإعلام الاجتماعي في تحسين تجربة السائح والتأثير في قراراته إضافة إلى ذلك، ترمي إلى ربط الابتكار بقضايا التنمية المستدامة والاقتصاد من أجل تحقيق تنافسية طويلة المدى للمقاصد السياحية، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- الابتكار السياحي يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز إدخال التقنيات الجديدة ليشمل تطوير المنتجات والخدمات، الابتكار التنظيمي، وتعزيز البعد الإبداعي؛
- أكدت الدراسة على الارتباط الوثيق بين الابتكار من جهة، ومحاور التكنولوجيا والاستدامة من جهة أخرى، باعتبارها ركائز أساسية لتطوير الوجهات السياحية؛

- كما أبرزت النتائج الدور المتزايد لوسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الرقمية في تشكيل تجارب السياح والتأثير في قراراتهم، إضافة إلى أهمية الفعاليات الثقافية والرياضية في دعم صورة المقاصد السياحية؛
- وتخلص الدراسة إلى أن الابتكار السياحي يسهم بفعالية في تحسين تنافسية القطاع وتعزيز جاذبيته، مع مراعاة متطلبات التنمية المستدامة.
- ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة حول الموضوع يلاحظ أن:

- بعض الدراسات تطرقت للتسويق الابتكاري في النشاط السياحي، غير أنها تختلف عن دراستنا من ناحية البيئة المدروسة، ومجتمع الدراسة؛
- الدراسات التي تمت في نفس البيئة، لم تعالج نفس الأبعاد المتطرق لها في دراستنا، وكذا تختلف في العينة المدروسة والفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة؛
- بعض الدراسات اختلفت عن دراستنا في معالجة الابتكار وأدوات التسويق السياحي في النشاط السياحي في الجزائر؛
- بالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع بحثنا، إلا أنه مازال هناك حاجة لمزيد من الدراسات والتعمق في هذا المجال.
- وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة ربط كل بعد من أبعاد التسويق الابتكاري مع أبعاد الميزة التنافسية، ومعرفة أثرها على النشاط السياحي بالجزائر.

ثامنا: أدوات البحث

- ولإعداد لهذا البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات وهي:
- **المسح المكتبي:** أي توفير المراجع ذات الصلة بالدراسة وتمثلت في الكتب، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، المقالات، المداخلات، التقارير، الدراسات العلمية والمواقع الالكترونية، النصوص القانونية.
- **الاستبيان:** والذي صمم بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، ووزع على مجموعة من وكالات السياحة والأسفار في الجزائر.
- **برنامج التحليل الإحصائي SPSS:** تم من خلاله القيام بمجموعة من الاختبارات لتحليل عبارات الاستبيان واختبار صحة الفرضيات.

تاسعا: صعوبات البحث

- من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء مسيرتنا في إعداد هذا البحث نذكر ما يلي:
- تعدد الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة مما صعب علينا الاختيار الأنسب لبناء نموذج الدراسة.

- متغير التسويق الابتكاري يصعب قياسه كمياً لأنه يتضمن عناصر غير ملموسة.
- لا يوجد دراسات كافية تناولت التسويق الابتكاري في القطاع السياحي تحديداً في الجزائر.
- صعوبة الوصول إلى وكالات السياحة والأسفار، ومن الصعب إقناع مسؤولي الوكالات بالمشاركة في الدراسة، خاصة في ظل ضعف ثقافة البحث أو انعدام الثقة.
- ضعف التوثيق والإحصائيات الرسمية المقدمة من الهيئات السياحية في الجزائر.

عاشرا: تقسيمات البحث

سوف يتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة منهجية وتليهم خاتمة تحتوي على مجموعة من النتائج والاقتراحات التي تساهم في تبني التسويق الابتكاري لخلق وبناء الميزة التنافسية في النشاط السياحي في الجزائر، حيث تم التقسيم على النحو التالي:

- يشمل **الفصل الأول** الإطار النظري للتسويق الابتكاري بعنوان مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي، ويتشكل من ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول مفاهيم حول الابتكار والتسويق الابتكاري، المبحث الثاني حول الأسس العامة للتسويق الابتكاري، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى التسويق الابتكاري كمدخل لتطوير الممارسات التسويقية السياحية وإدارة الأزمات.

- أما **الفصل الثاني** فكان تحت عنوان الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي، ويشمل ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل إلى الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه إلى مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومداخل بنائها، ثم يأتي بعدها المبحث الثالث حول الميزة التنافسية في النشاط السياحي بين الاستراتيجيات، النماذج والتجسيد الميداني.

- أما **الفصل الثالث** والأخير كان فصلا تطبيقيا فتم عنونته بدراسة ميدانية للتسويق الابتكاري في عينة من وكالات السياحة والأسفار وأثره في بناء الميزة التنافسية، ويحتوي بدوره على ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي في الجزائر، ثم مبحث ثاني بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية، ثم يليه المبحث الثالث والذي يخص التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

مدخل للتسويق الابتكاري
وكيفية تجسيده في
النشاط السياحي

تمهيد:

الابتكار في الوقت الراهن يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات وخاصة في القطاع السياحي الذي يشهد تنافسًا متزايدًا وتغيرات متسارعة تفرض على الفاعلين ضرورة التكيف المستمر، فالابتكار لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة إستراتيجية تُمكن المؤسسات من الاستجابة لمتطلبات السوق، مواكبة توقعات العملاء، وابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجهها.

وفي هذا السياق برز مفهوم التسويق الابتكاري كأداة محورية تجمع بين مبادئ التسويق التقليدي وروح الابتكار والإبداع، مما يمنح المؤسسات السياحية قدرة على تعزيز موقعها التنافسي وترسيخ هويتها في أذهان المستهلكين، وعليه، يشكل هذا الفصل تمهيدًا نظريًا لفهم الأسس التي يقوم عليها التسويق الابتكاري، باعتباره المدخل الرئيس لبناء الميزة التنافسية في القطاع السياحي.

ومن هذا المنطلق، إرتئينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول الابتكار والتسويق الابتكاري
- المبحث الثاني: الأسس العامة للتسويق الابتكاري
- المبحث الثالث: التسويق الابتكاري كمدخل لتطوير الممارسات التسويقية السياحية وإدارة الأزمات

المبحث الأول: مفاهيم حول الابتكار والتسويق الابتكاري

يعد الابتكار أحد أهم المداخل التي تعكس تطور المؤسسات، ويتطلب امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وجذب والحفاظ على العملاء، وهذا للوصول إلى كل ما هو جديد ومتميز وفق ما يتطلبه العصر الحالي، ومن أجل إحداث نقلة نوعية وتطوير نشاط المؤسسات لابد من اقتراح وتنفيذ إستراتيجية واسعة تشمل إحداث تغيير في الممارسات الإدارية وعناصر التسيير داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الابتكار، أهميته والعوامل المؤثرة فيه

يعد الابتكار معياراً رئيسياً لقياس قدرة المجتمعات والدول على مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم ويمثل استجابة طبيعية للتحديات التي تفرضها المنافسة الحادة للتحولات الاقتصادية وتزايد متطلبات المستهلكين، ويتيح فرصاً أوسع للمشاركة الفاعلة في بناء المستقبل.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار والمصطلحات المقاربة له.

هناك عدة مفاهيم لمصطلح الابتكار، يمكن أن تعزى للخلط الذي قد يكون موجوداً بين مفاهيم "الابتكار" و"الإبداع" و"الاختراع" و"التطور العلمي"، كما يمكن أن يأتي هذا الالتباس من حقيقة أن مفهوم "الابتكار" يشير إلى العملية والنتيجة نفسها للمصطلحات المقاربة له، وتأكيد على أن الابتكار هو جزء من خطاب التسويق في سوق غالباً ما تكون مشبعة، وكيف يمكن أن نحدث فرقاً عما هو موجود بالفعل إن لم يكن من خلال الإدعاء بالجدة، في مجتمع تنمو فيه التكنولوجيا وتتطور بسرعة كبيرة، ويكون هناك تقادم للممارسات مع تقادم الأجهزة التقنية.

أولاً- تحديد مفهوم الابتكار

لغة: الفاظ الابتكار المعجمية، ومعناها اللغوي "أول كل شيء وغير مسبوق إليه، ولم يتقدمه مثله".¹

اصطلاحاً: "إن الابتكار عملية معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة"²، ويعرف الابتكار (Innovation)، على أنه "الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة".³

¹: حوراء إبراهيم جاسم الموسوي ووسن صالح حسين، تأصيل لماهية الابتكار، مجلة الآداب، ملحق 2، العدد 137، بغداد العراق، 2021، ص 23.

²: رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة - دراسة تجارب علمية، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد 1، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2014، ص 130.

³: بسام حسن زاهر وهشام عدنان لايقة، تأثير المبادأة والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المطاعم السياحية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 5، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، 2017، ص 128.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

كما يعرف على أنه "عملية تحويل أفضل الأفكار الإبداعية إلى حقيقة واقعة، ومن ثم توليد سلسلة من الأحداث المبتكرة ينشأ عنها خلق قيمة جديدة".¹

وفي ذات السياق عرف الابتكار على أنه "التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة".²

ثانيا - تحديد مفهوم الإبداع

لغة: الإبداع هو إحداث شيء جديد على غير المثال السابق، لهذا فإن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجدة والطرافة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل³ أما في اللغة الانجليزية فتشتق كلمة إبداع (creativity or Creativeness) من كلمة الخلق (Creation) وفعل يخلق (Create) أصله اللاتيني (Creare) ومعناها يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سببا.⁴

اصطلاحا: هناك العديد من التعريفات للإبداع إلا أنها تتغير حسب الموضوع المعالج والمعنى المحدد ووفقا للأهداف الخاصة والمرجوة من الدراسة، حيث عرف الاقتصادي النمساوي "JOSEPH Schumpeter" منذ 1912، والذي يعد المنظر الأول للإبداع، الإبداع بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج".⁵

كما أن الإبداع هو "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق"⁶، ويمكن تعريفه أيضا على أنه "التوصل إلى ما هو جديد سواء تعلق الأمر بفكرة أو منتج (سلعة أو خدمة)، تنظيم، تسويق، برامج وسياسات أو إعادة تطوير ما هو قائم من سلع وخدمات وغيرها يكون له أثر إيجابي على أداء المؤسسة ونتائجها".⁷

¹: أماني صلاح محمود المخزنجي، الابتكار كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية، يونيو 2022، ص 360.

²: وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2012/2011، ص 26.

³: عبد الحليم محمود السيد، الإبداع، كتابك دار المعارف، ط1، القاهرة، 1988، ص 6.

⁴: محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 2، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، ديسمبر 2016، ص 282.

⁵: بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، سوريا، 2008، ص 148.

⁶: نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها -دراسة التطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 27، جامعة العربي التبسي تبسة، ديسمبر 2012، ص 215.

⁷: فريد كورتل وخديجة خنيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، جامعة البويرة، جوان 2016، ص 45.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

وعليه يمكن القول أن الإبداع له علاقة بالأفكار الجديدة والخلقة، والمبادرة في التخلص من النمط التقليدي في التفكير والتوجه إلى نمط آخر أكثر تطوراً، ونستخلص من التعريفات السابقة أن الابتكار هو تطبيق الأفكار الجديدة في الميدان، قصد تجاوز كل ما هو تقليدي في التسيير، وخلق فرص جديدة للمؤسسات في السوق بشكل أفضل وأسرع، مما يضمن ولاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

الفرق بين الإبداع والابتكار: يتمثل الفرق بين الإبداع والابتكار في أن الإبداع هو " التفكير بالأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل الأفكار والأفراد والتمويل وتعتبر مدخلات للعملية الإبداعية " في المقابل يقصد بالابتكار " التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل الإبداع والنمو والعائد من الاستثمار وتعتبر مخرجات للعملية الإبداعية".¹

ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة فيرى البعض أن الإبداع يتمثل في " التواصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة " في حين أن الابتكار هو "التطبيق الخلاق أو الملائم لها"، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة إبداعية إلى عمل إبداعي، فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة.²

وبناء عليه، فإن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في السوق، ليشمل بذلك الحالات الثلاث: الابتكار الجديد بالنسبة للمؤسسة دون أن يكون كذلك في السوق، وابتكار في صيغة تحسين أو تطوير لما هو قائم، وأخيراً الابتكار الجذري الذي يقدم جديداً غير مسبوق ولا يشبه ما سبقه.³

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

ثالثاً - تحديد مفهوم الاختراع

لغة: الاختراع في اللغة العربية مشتق من الفعل خرع أو اخترع بمعنى أنشأ الشيء وأوجده أو ابتدأه، فيكون الاختراع هو الكشف عن شيء لم يكن مكتشفاً، أو إيجاد شيء لم يكن موجوداً.⁴

¹: بختي جميلة، الإبداع ودوره في تحسين خدمات المؤسسات المالية: أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2021/2020، ص 30.

²: يوسف قاشي وزينب خلدون، الابتكار المالي في الصناعة المصرفية الإسلامية وأهميته في دعم التنمية الاقتصادية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، عدد خاص، جامعة جيجل، أبريل 2018، ص 188.

³: وهيبه مربعي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴: سمية بالعربي، النظام القانوني للاختراعات في ظل الالتزام والمحافظة على البيئة، أطروحة دكتوراه في الحقوق تخصص قانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2022/2021، ص 12.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

اصطلاحاً: الاختراع هو "التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية"¹، كذلك الاختراع هو "الظهور الأول لفكرة منتج جديد أو عملية جديدة، بينما الابتكار هو المحاولة الأولى لتطبيقها عملياً"².

التمييز بين الابتكار والاختراع: للفرقة بين الاختراع والابتكار أعطي التعريف الآتي "الاختراع هو كشف أو إكتشاف علمي يسمح بتمتية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد"، وعليه فإن الابتكار هو "تطبيق ناجح للاختراع"³.

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري.

رابعاً - الابتكار في المنظمات

أصبح الحديث عن إدارة الابتكار وتطويره في المنظمات أمراً مألوفاً بين الباحثين والمديرين وأصبح الكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الابتكار وتطويره، فسيكون لذلك أثر حاسم على بقائها ونموها، ونقصد بالابتكار في المنظمات هو "الابتكار الذي تنتجه منظمة وليس فرداً محدداً"⁴.

فالمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات، ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة، الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

كما أن المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل تحت ظل إدارة مبتكرة، حيث توفر بيئات أعمال متغيرة فإن العناصر الصلبة تضعف وتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة، المتمثلة بقيم المبادرة وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير، والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة.⁵

¹: سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2006، ص23.

²: حمدوني رشيد، التغيير التنظيمي وتنمية المعارف في ظل تزايد درجة الابتكار - دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2021/2022، ص200.

³: حنان دريد ورفيق يوسف، الابتكار الشامل للجميع خيار استراتيجي للحد من الاستبعاد البنكي للعملاء مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2، جامعة الوادي، ديسمبر 2019، ص195.

⁴: محمد هلسة، مرجع سبق ذكره، ص 285.

⁵: بسام حسن زاهر وهشام عدنان لايقة، مرجع سبق ذكره، ص128.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

وعليه فإن الابتكار في المنظمات هو عملية تغيير وتطوير خلاق في طرق عمل الإدارة، وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية أو تقنية أو إضافية.

الفرع الثاني: أهمية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

تتجلى أهمية الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، غير أنه لا ينشأ في فراغ، بل يتأثر بعدة عوامل متداخلة تشكل بيئته الحاضنة، ودوراً مهماً لنجاح أي عملية ابتكارية.

أولاً- أهمية الابتكار

أ- يجب النظر إلى السبب وراء الأهمية الفائقة للابتكار في سياق الطلبات المستمرة على المؤسسات المعاصرة وهي تواجه تحديات عالم معقد ومضطرب، فيكون الابتكار ضرورياً من أجل استمرار بقائها وهي تتاضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق والتقنيات دائمة التغيير، وفي القطاع الخاص يوجد خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية، أما في القطاع العام فيستمر الطلب على الكفاءات والأداء المعزز، حيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات التي تفوق دخولها على النفقات لتحسين جودة الحياة.¹

ب- يقود الابتكار الطلب على كل فئات المنتجات، كما أنه يتيح التمايز بين العلامات التجارية والمنتجات من خلال تجربة العملاء المتجددة، بيئة العمل، النموذج الاقتصادي، الوظائف، وطريقة التوزيع، ويجعل من الممكن تحديد موقع المنافسة ومقارنة العروض مع معايير أخرى غير السعر، وفي مفردات الاقتصاد يحفز الابتكار "القدرة التنافسية غير السعرية"، وبالنسبة للتسويق فإنه يبنى موقعاً محدداً، يقدر السوق أكثر، ويحتمل أن يولد هوامش أعلى.²

كما تكمن أهمية الابتكار أيضاً في:³

- تحسين جودة الحياة.
- زيادة التنوع الاقتصادي.
- تعزيز اقتصاد المعرفة.
- تعزيز التنافسية العالمية للمؤسسات.
- توفير فرص عمل ذات مهارات.
- تشجيع ريادة الأعمال.

¹: سماعيل عيسى وآخرون، دراسة أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII -دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، جامعة المسيلة، جويلية 2020، ص 640.

²: Emmanuelle Le Naghard-Assayag et autres, **marketing de l'innovation -de la création au lancement de nouveaux produits**, 3e édition Dunod, France, 2015, p2.

³: حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، الإستراتيجية الوطنية للابتكار، مكتب رئاسة مجلس الوزراء، وزارة مجلس شؤون الوزراء، 2015، على الخط <https://2u.pw/xRpL4Y4>، تاريخ الإطلاع: 2023/02/26 (20:30)، ص 05.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

ثانيا - العوامل المؤثرة في الابتكار

سنقوم بعرض أهم العوامل المؤثرة في الابتكار فيما يلي:

أ - البيئة الداعمة للابتكار:

يمثل الابتكار التجديد مقابل الحالة القائمة والتغيير مقابل الاستقرار والتفكير خارج القواعد والإجراءات التنظيمية، لهذا كان مناخ التنظيم السائد يشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر الذي قد يبدو أنه يفكر خارج السرب، ويواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في منظمات النمط البيروقراطي¹.

والشكل التالي يمثل البيئة الداعمة للابتكار:

الشكل رقم (1.1): البيئة الداعمة للابتكار.



المصدر: حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سيق ذكره، ص 09.

يمثل هذا الشكل منظومة متكاملة لدعم الابتكار داخل المنظمة أو على مستوى الدولة، حيث يوضح أربعة محاور رئيسية مترابطة، لكل محور دور محدد في تعزيز البيئة الابتكارية، فالإطار التنظيمي للابتكار يشير إلى الأسس القانونية والتنظيمية التي تهيئ المناخ المناسب للابتكار، والخدمات الداعمة

¹: أسماء رتيمي ورحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية والموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، جامعة البليدة 2، فيفري 2017، ص 106.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

تتمثل في الدعم المعرفي والتعليمي والبحثي، والبنية التحتية التكنولوجية تعكس الدعامة التقنية اللازمة للابتكار، بينما الاستثمار والحوافز يركز على الجانب المالي والاقتصادي، وكالخلاصة يوضح الشكل أن الابتكار لا يتحقق بمعزل عن منظومة متكاملة، بل يتطلب تضافر الجهود، بما يضمن بيئة مشجعة ومستدامة للابتكار.

ب- مدخلات ومخرجات الابتكار:

حسب مؤشر الابتكار العالمي (GII)، الذي يقيس مستوى الابتكار في بلد ما، وتم إنتاجه بشكل مشترك من قبل مجموعة شركات الاستشارية (BCG)، والرابطة الوطنية للمصنعين (NAM)، ومعهد التصنيع (MI)، وشركة الأبحاث غير الحزبية التابعة للرابطة الوطنية للمصنعين (NAM)، حيث تصف الرابطة الوطنية للمصنعين هذا المؤشر بأنه الأكبر والأكثر شمولية من نوعه¹، فإن مدخلات ومخرجات الابتكار، تتمثل في وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.1): مدخلات ومخرجات الابتكار.



المصدر: جوهرة أقطي وآخرون، تحليل مؤشرات الابتكار كركيزة لتبني اقتصاد المعرفة في الجزائر

مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، جامعة مسيلة، مارس 2019، ص 173.

¹: سواعدية فاطمة الزهراء وحاجي فطيمة، البحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار - دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013-2019، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 3، جامعة مسيلة، ديسمبر 2020، ص 495.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

من خلال الشكل نلاحظ أن مدخلات الابتكار تتركز على خمس ركائز أساسية تبين عناصر الاقتصاد التي تتيح الأنشطة الابتكارية وهي: تطور بيئة الأعمال، تطور السوق، البنية التحتية، رأس المال البشري والبحوث والمؤسسات، وفيما يخص مخرجات الابتكار فتركز على ركيزتين هما: المخرجات الإبداعية، والمخرجات المعرفية والتكنولوجية.

وبهذا يساعد مؤشر الابتكار العالمي الحكومات على تقييم أداء الابتكار في بلدانها وتحقيق فهم أفضل لكيفية تحفيز النشاط الابتكاري، وتحلل المؤشرات العالمية واتجاهاته في جميع أنحاء العالم وهو ما يعين واضعي سياسات على اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الابتكاري، أهميته والعوامل المؤثرة فيه

التسويق الابتكاري من المفاهيم التي فرضت نفسها بقوة في بيئة الأعمال المعاصرة، نتيجة لتنوع حاجات وتوقعات المستهلكين، ويتيح استباق التغيرات في السوق، كما يساهم في تتجاوز إشباع الحاجات الأساسية، لتلامس الطموحات والقيم الفردية والجماعية، ومن ثم، فإن دراسة التسويق الابتكاري تمثل خطوة أساسية لفهم دوره في تطوير الممارسات التسويقية.

الفرع الأول: نشأة وتعريف التسويق الابتكاري

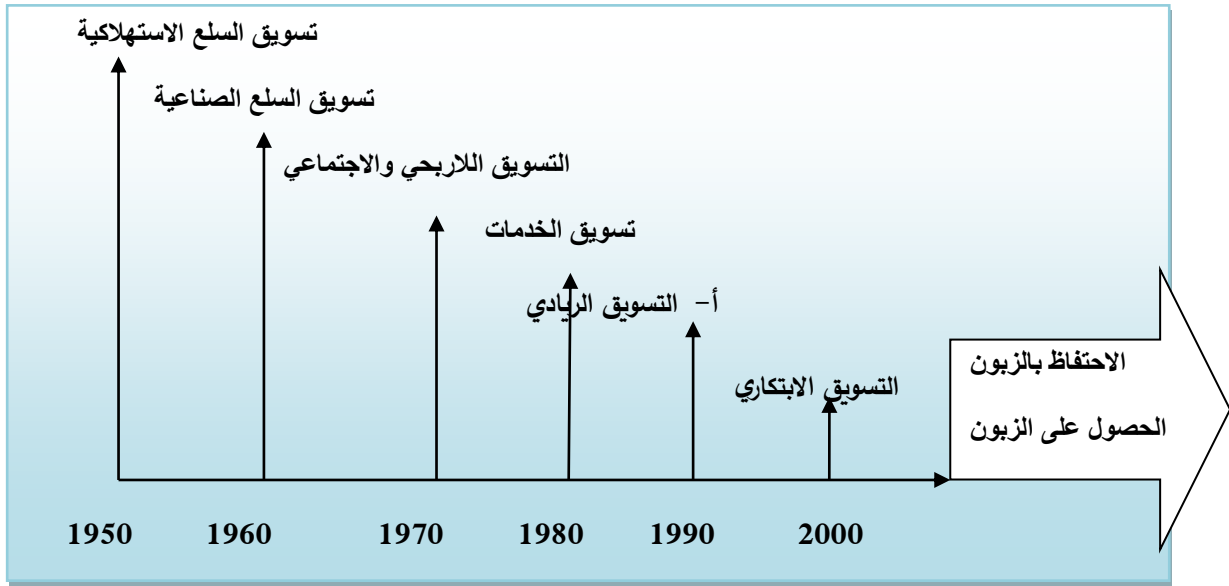
أولاً- نشأة التسويق الابتكاري

نشأة التسويق الابتكاري لم تكن وليدة الصدقة، بل جاءت كنتيجة طبيعية للتفاعل بين العديد من العوامل التي دفعت المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة تضمن لها الاستمرارية والتفوق في بيئة أعمال قائمة على الابتكار والتجديد المستمر، حيث أن التسويق التقليدي لم يعد كافياً لمجاراة التغيرات العميقة التي فرضها ظهور الحاجة إلى مقاربات جديدة في التسويق.

والشكل الموالي يوضح تبلور معالم التسويق الابتكاري:

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

الشكل رقم (3.1): مراحل تطور مفهوم التسويق الابتكاري.



المصدر: درمان سليمان صادق، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق محافظة دهوك أنموذج، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 2، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2015، ص 134.

يتبين من خلال الشكل مايلي:¹

التطور الملحوظ في مجال تسويق السلع الاستهلاكية الذي شهدته الولايات المتحدة الأمريكية خلال خمسينيات القرن الماضي، ثم أوروبا مع مطلع الستينيات، حيث اشتدت حدة المنافسة بين المؤسسات، وقد دفعها ذلك إلى التوجه نحو الأسواق بفلسفة جديدة تقوم على إنتاج ما يحتاجه المستهلك فعلياً لا ما ترغب هي في عرضه فقط ومن ثم بدأ الاهتمام يتزايد بدراسة حاجات السوق ورغبات المستهلكين والعمل على إشباعها بطرق أكثر كفاءة وجودة مقارنة بالمنافسين.

ثم تتابعت التطورات إلى أن ظهر التسويق الصناعي في ستينيات القرن الماضي وقد نشأ هذا النوع من التسويق نتيجة لازدهار الصناعة وتزايد الإنتاج الصناعي وظهور مشكلة تسويق المنتجات بسبب الاختلال بين العرض والطلب، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن طرق لتسويق السلع في أسواق جديدة والحصول على العوائد.

¹: كريمة كرلوف، إسهامات التسويق الابتكاري في تنشيط الحملات الترويجية السياحية- دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص اتصال تسويقي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2025/2024، ص 16-18، (بالتصرف).

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

وخلال سنوات السبعينيات برز مفهوم التسويق اللاربحي والاجتماعي، أين أصبحت المؤسسات تهتم بتحقيق توافق بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، فتعمل على إشباع رغبات وحاجات المستهلكين وتحقيق الأرباح ثم رفاهية المجتمع في نفس الوقت، وقد صاحب تبلور فكرة التسويق الاجتماعي ظهور جمعيات حماية المستهلك في كل دول العالم واهتمام مؤسسات الخدمة العامة التي لا تهدف إلى الربح بموضوع التسويق، كما يراعي هذا التوجه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة.

ومع بداية الثمانينات تبلور مصطلح تسويق الخدمات الذي يُشير إلى التسويق الذي يركز على العلاقة مع الزبون والقيمة المدركة، حيث لا يمكن تسويق الخدمات كما هو الحال في المنتجات لاختلاف طبيعتها وخصائصها، وأصبح ضرورة فصل تسويق الخدمات (التي تتميز باللاملموسية) عن تسويق المنتجات الماديّة، ويختلف تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات، فصفات الخدمات قد تحتاج إلى أساليب مختلفة تساعد في دعم طبيعتها.

وبعد ظهور التسويق وما مر به من مراحل ظهر مجال جديد في التسويق يسمى (التسويق الريادي) اكتسب اهتماماً متزايداً في أبحاث الأكاديميين، وقد ذكر أن بداية ظهور مصطلح التسويق الريادي كانت في عام 1982 في مؤتمر جامعة (الينوي) في شيكاغو برعاية المجلس الدولي للأعمال التجارية الصغيرة والرابطة الأمريكية، أما في أوروبا في عام 1995 نظمت أكاديمية التسويق ندوتها الأولى في هذا المجال، وفي عام 1999 تأسست مجلة أبحاث تركز على موضوعات التسويق وريادة الأعمال كمكان مخصص لباحثي التسويق الريادي، واستمر الاهتمام بهذا المجال ففي عام 2010 أظهرت المجلة الدولية لريادة الأعمال وإدارة الابتكار أن التسويق الريادي دخل صلب أدب ريادة الأعمال، وقد عبر عن التسويق الريادي بأنه تميز سابق واستثمار للفرص لغرض اغتنام الفرص والمحافظة على الزبائن المفيدتين عبر الطرق المبتكرة في إدارة المخاطر وتوفير الموارد وخلق القيمة.

بعد التطورات التي عرفها العالم، نشأ في سنوات الألفيات اتجاه جديد في نظرية التسويق يسمى بالتسويق الابتكاري، يشير إلى الأنشطة التي تهدف إلى إيجاد مجالات وطرق جديدة لاستخدام إمكانات المؤسسة بغية تطوير منتجات وتقنيات جديدة والترويج لها في السوق لتلبية احتياجات المستهلكين وزيادة كفاءة الأعمال من خلال تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة القدرة التنافسية، ورغم تباين تعارف التسويق الابتكاري واختلافه باختلاف توجهات الباحثين، لكنهم اتفقوا على ضرورة اعتماد مفهوم التسويق الابتكاري في المؤسسات لمجابهة المخاطر والمنافسة في الأسواق، ففي هذه الرحلة أصبح المستهلك عاجز في كثير من الأحيان على التعبير عن حاجاته ورغباته، مما يدفع المؤسسة للجوء لقدراتها الابتكارية من رأس المال الفكري، من أجل تصميم وإطلاق منتجات قادرة على جذب المستهلكين وإنشاء رغبات لديهم.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

ثانيا: تعريف التسويق الإبتكاري.

تتعدد مفاهيم التسويق الإبتكاري وهذا راجع لتعدد مجالات استخدامه وصعوبة وتعقيد مفهومه لدى الباحثين في هذا المجال، وكذا لاختلاف المنهج المتبع في البحث.

حيث يعرف التسويق الإبتكاري أنه " قدرة المؤسسة على التحرر أو تطوير الكفاءات في المناطق التي لم تكن موجودة فيها من قبل، وتحدد حدود ما يمكن للمؤسسة ابتكاره وأفضل ما يمكن لها إنجازه والتسويق الإبتكاري هنا لا يختلف في جوهره عن مفهوم الابتكار الذي يتمحور حول أي فكر أو أسلوب أو شيء جديد يختلف عن الأشكال القائمة".¹

كما يعرف بأنه " قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية، زيادة المبيعات، وكسب رضا المستهلك ".²

كما يعرف تسويق الإبتكاري على انه " عرض شيء واقعي (بعدي) لم يتم عرضه مسبقا (قبلا) والذي يجيب على حاجات فعلية (حاليا) "، ولقد سلط هذا التعريف الضوء على العامل الزمني لتوضيح مفهوم التسويق الإبتكاري، باعتباره توقع مسبق لاحتياجات المستهلكين، وتجسيد ما لم يتم عرضه مسبقا في السوق.³

حيث يمكن أن يعنى التسويق الإبتكاري بأي من عناصر المزيج التسويقي بصورة منفردة أو مجتمعة، كما يمكن أن يوجه إلى بحوث التسويق أو تبني قضية معينة أو اختلاف عن المنافسين اتجاه موضوع معين⁴، ويقوم بتخصيص مفاهيم التسويق الشائعة في عملية الابتكار، مع التركيز على تقليل المخاطر وعدم اليقين وتحسين الموارد.⁵

ولهذا من المهم أن يتم الضبط الصحيح لمفهوم تسويق الإبتكاري، وتوفير مقومات ممارسته بهدف تحويل الفكرة إلى ممارسة على أرض الواقع.⁶

¹: موزاوي عبد القادر ولحمر عباس، أثر التسويق الإبتكاري في الرفع من إيرادات المؤسسات الخدمائية، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد5، العدد1، جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس، جانفي 2018، ص167.

²: درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص136.

³: بن زايد سارة، التسويق الإبتكاري ومقومات نجاحه (تجارب عالمية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد7، العدد3، جامعة البليدة2، سبتمبر 2016، ص259.

⁴: نجوى سعودي، واقع التسويق الإبتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمة الأعمال - دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد9، العدد 15، جامعة المسيلة، جوان 2016، ص280.

⁵: Bakouros, Y, **INNOREGIO Marketing of innovation**, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, LEIA Technological Development Center, University of Thessaly, Volos, Greek, march2000, P4.

⁶: بن زايد سارة، مرجع سبق ذكره، ص264.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

من هذا المنطلق يمكن تلخيص تعريفات التسويق الابتكاري في كونه قدرة المؤسسة على تطوير كفاءاتها وتحريرها في مجالات جديدة لم يتم التطرق إليها من قبل، بما يتيح لها الابتكار وتحقيق أفضل الإنجازات، وهو أيضا وسيلة لخلق فرص للنمو والاستمرار في السوق، كما يبرز دوره في استباق حاجات العملاء وتقديم منتجات أو حلول جديدة لم تطرح سابقاً في ممارسات التسويق التقليدي، مع إمكانية توظيفه في ضبط المفاهيم وتوفير مقومات الممارسة التسويقية، بهدف تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي يقلل المخاطر ويحسن استغلال الموارد.

ومن خلال الجدول الموالي نوضح الفرق بين ممارسات التسويق التقليدي وممارسات التسويق الإبتكاري:

الجدول رقم (1.1): الفرق بين ممارسات التسويق التقليدي وممارسات التسويق الإبتكاري

الأبعاد	التسويق التقليدي	التسويق الإبتكاري
أساس التنافس	الطبيعي والمادي	المعرفة والمواد التقنية
نظام الإنتاج	العمل العادي والابتعاد عن الابتكار	الإبداع المستمر والتركيب المستمر
أساس التسويق	علاقات طويلة الأمد مع الموردين	الشبكات الفردية والقوية كمصادر الابتكار
الأساس البشري	المهارات المنخفضة	عمال المعرفة والتعلم الدائم
البناء المادي والاتصالات والبنية التحتية	موجه داخليا	التوجه العالمي وتبادل الاتصالات والبيانات إلكترونيا
النظام السائد في الصناعة	العلاقات المناوئة (تحكمها المصالح الشخصية)	علاقات تابعة بشكل التبادل
هيكل المؤسسة	القيادة والسيطرة	التنظيم الشبكي
المواقف التسويقية	البيع العشوائي	الكسب والاحتفاظ بالقيمة

المصدر: عمار عماد زيدان، دور التسويق الإبتكاري في بناء الميزة التنافسية للمنتجات الخدمية

– دراسة حالة على شركتي الاتصالات Syria Tel و MTN، رسالة ماجستير في الإقتصاد، قسم إدارة

أعمال – اختصاص تسويق، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2018، ص 21.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن التسويق الابتكاري لا يلغي أهمية التسويق التقليدي، وإنما يأتي كمنهج متطور ومتكامل معه، يقوم على استيعاب المستجدات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال ومواكبتها، فهو يتيح للمنظمات فرصة أوسع لفهم الزبائن بعمق من خلال الكشف عن حاجاتهم الظاهرة والكامنة على حد سواء، كما يساعدها على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها تقوم على التميز في تقديم القيمة، مما يسهم في استدامة النجاح في سوق يشهد تغيراً مستمراً في توقعات المستهلكين.

الفرع الثاني: أهمية التسويق الابتكاري والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أهمية التسويق الابتكاري

تمثل أهمية التسويق الابتكاري بالنسبة للمؤسسات أو للعملاء الذين يستفيدون منه أو للمجتمع عموماً فيما يلي:¹

أ- يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فضلاً عن تعزيز صورتها الذهنية وسمعتها، وما لها من نتائج إيجابية على أداء المؤسسة أبرزها المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها، زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها وتخفيض تكاليفها، كما يتيح لها إمكانية الوصول إلى مركز قيادة السوق، وكسب المزيد من العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم لها، وبالطبع كلما استطاع التسويق الابتكاري إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة وتمكن من الحفاظ عليها لفترة أطول من الزمن، فإن هذه المؤسسة ستتمكن من كسب المزايا الإيجابية والفوائد لفترة زمنية أطول؛

ب- أما بالنسبة للعملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات فيمكن للتسويق الابتكاري أن يحقق لهم الكثير من الفوائد كالقدرة على إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل، تخفيض النفقات أو التعرف على استخدامات جديدة للمنتج؛

ت- كما يساهم التسويق الابتكاري في رفع مستوى المعيشة للمجتمع وزيادة الناتج القومي في مجال التسويق الدولي الذي يساعد الدول خاصة النامية منها على مواجهة المنافسة القوية وتوفير العملات الأجنبية الضرورية.

ث- وتبرز أهمية التسويق الابتكاري في التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور والانحدار وأثر ذلك على إيرادات المؤسسة؛

ج- ونظراً لكون الخدمات والسلع يسهل تقليدها فإنه كلما كان الابتكار المتوصل إليه صعب التقليد أو مجارته بواسطة المنافسة أو تطلب ذلك وقتاً طويلاً كلما استفادة المؤسسة منه بدرجة كبيرة.²

¹ : نصيرة كريمات وآخرون، دور أبعاد التسويق المبتكرة في إدارة مخاطر التسويق في المنظمات الاقتصادية دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بعض البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان 2021، ص 186.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

وعليه نستخلص أن التسويق الابتكاري يعود بفوائد متعددة، فهو يتيح للعملاء الأفراد والمؤسسات إشباع حاجات جديدة، تخفيض التكاليف، واكتشاف استخدامات مبتكرة للمنتجات، كما ينعكس أثره إيجاباً على المجتمع برفع مستوى المعيشة، وتعزيز الناتج القومي عبر التسويق الدولي، مما يمكن الدول خصوصاً النامية من مواجهة المنافسة العالمية وتوفير العملات الأجنبية الضرورية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في التسويق الابتكاري

يتحدد نجاح التسويق الابتكاري بتأثير مجموعة من العوامل، منها الداخلية ومنها الخارجية، مما يجعله انعكاساً لتفاعل المؤسسة مع بيئتها المحيطة.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في التسويق الابتكاري إلى ثلاث مجموعات مترابطة وذات تأثير متبادل. المجموعة الأولى تتعلق بالعوامل الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، أما المجموعة الثانية فتشمل الخصائص التنظيمية للمؤسسة، بينما تتعلق المجموعة الثالثة بعوامل البيئة العامة في المجتمع ويظهر هذا التصنيف في المجموعات التالية:¹

أ- **مجموعة العوامل الشخصية:** هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:

- الميل إلى التعقيد: التفكير بطرق غير مألوفة لحل المشكلات المعقدة؛
 - حالة الشك: طرح تساؤلات غير اعتيادية حتى حول البديهيات مما يقود لاكتشافات جديدة؛
 - الحدس: القدرة على تجاوز الظاهر إلى الروابط الخفية باستخدام الاستبطان والتصور العميق؛
 - الإنجاز الذاتي: الدافعية الذاتية وحب الإنجاز دون الاعتماد على الحوافز الخارجية؛
 - النفور من القيود: رفض المحددات والحدود الضيقة والبحث عن فضاءات أوسع للإبداع.
- ب- **مجموعة العوامل التنظيمية:** المؤسسات تشكل بيئة أساسية تؤثر بشكل مباشر على النشاط الابتكاري للأفراد، حيث تلعب الظروف التنظيمية دوراً مهماً في تحفيز أو إعاقة جهودهم الابتكارية، ما يجعل الابتكار مرتبطاً بسياقها الاستراتيجي والإداري والثقافي، نذكر منها:
- إستراتيجية المؤسسة: قد تكون ابتكارية تجعل من الابتكار مصدراً للميزة التنافسية، أو محافظة تركز على الوضع القائم؛
 - القيادة وأسلوب الإدارة: القيادة الابتكارية تدعم بيئة محفزة على الإبداع، بينما البيروقراطية تعيق التغيير؛

²: عمار عماد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

¹: نهاد عطية، تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدماتية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، وإعادة التأمين، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة وتسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2020/2019، ص ص 16-19، (بالنصرف).

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

- الفريق: فرق العمل تؤدي دوراً أكبر في تعزيز الابتكار مقارنة بالجهود الفردية، خاصة في ظل التنظيمات الحديثة؛
 - ثقافة المؤسسة: الثقافة المرنة والمتجددة تدعم الابتكار، في حين أن الثقافة البيروقراطية الجامدة تحد منه؛
 - العامل المؤثر: الابتكار يتأثر بالعوامل المحيطة التي قد تحفزه أو تعيقه، مثل القيمة بالنسبة للزبون أو تحسين الأجور بالنسبة للعاملين؛
 - الاتصالات: تمثل عنصراً أساسياً لنجاح الابتكار، فالاتصالات الفعالة تسهل تبادل المعلومات وتنسيق الجهود، بينما الاتصالات البيروقراطية تحد من الابتكار وتبطئ القرارات.
 - ت- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: يتأثر الأفراد والمجتمعات بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، والمتمثلة في:
 - العوامل الاجتماعية والثقافية: تبدأ من الأسرة ثم المؤسسات التعليمية والثقافية التي تشجع على الإبداع عبر التربية والحوافز؛
 - العوامل السياسية: دعم القيادات السياسية والبرامج البحثية والحوافز يساهم في تفعيل الطاقات الابتكارية؛
 - القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير: تشمل الجامعات مراكز البحث ونظم البراءة التي تعزز الابتكار؛
 - أجواء الحرية: توفر مناخاً منفتحاً يتيح تنوع الأفكار ويساهم في إثراء النشاط العلمي والبحث.
- من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن نجاح التسويق الابتكاري هو حصيلة تفاعل ثلاثة أبعاد مترابطة فالبعد الشخصي يتمثل في سمات المبتكر الفردية كالقدرة على التفكير المعقد، الشك الخلاق الحدس، الدافعية الذاتية، والنفور من القيود، بينما يبرز البعد التنظيمي من خلال إستراتيجية المؤسسة أسلوب قيادتها، ثقافتها، فرق عملها، ونظمها الاتصالية التي قد تحفز الابتكار أو تعيقه، أما البعد المجتمعي فيتجلى في البيئة العامة بما تحمله من عوامل اجتماعية وثقافية وسياسية، إضافة إلى البنية المؤسسية للبحث والتطوير وأجواء الحرية الفكرية.
- وعليه، يمكن القول إن فعالية التسويق الابتكاري تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق التكامل بين أبعاده الأساسية، بما يسمح بتعزيز قدراتها الإبداعية، وتطوير ممارساتها التسويقية، الأمر الذي ينعكس في بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب الثالث: أنواع التسويق الابتكاري ومتطلباته

يعد التسويق الابتكاري توجهًا استراتيجيًا يهدف إلى تجديد أساليب المؤسسات، ويشكل إحدى الركائز الأساسية لتعزيز قدراتها التنافسية في ظل بيئة عمل تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، ومن هنا تبرز أهمية التطرق إلى أنواع التسويق الابتكاري ومتطلباته، باعتبارها الأساس الذي يمكن المؤسسات من تحويل الأفكار الابتكارية إلى ممارسات عملية تحقق النمو والاستمرارية.

الفرع الأول: أنواع التسويق الابتكاري

في هذا الفرع سيتم تناول أنواع التسويق الابتكاري، لما لها من أهمية في إبراز مجالات تطبيقه المتعددة، وبيان السبل التي يمكن من خلالها توظيفه لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات.

لقد تنوعت وتعددت آراء الباحثين في تحديد أنواع التسويق الابتكاري، ومن أبرز التصنيفات المقدمة نذكر مايلي:¹

أ- **التسويق الابتكاري التابع:** يشمل الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق، حيث يتسم تطوير المنتجات بشكل تدريجي، ويكون توجه المنظمة نحو الزبون، وتتبع إستراتيجية الاستجابة؛

ب- **التسويق الابتكاري المنعزل:** يمثل الابتكارات التي تحدث داخل المنظمة بمعزل عن السوق والزبون حيث تتبنى إستراتيجية المحافظة على الابتكار الحالي، ومن الناحية التنظيمية تكون متوجهة داخلياً؛

ت- **التسويق الابتكاري التفاعلي:** تتحقق الابتكارات في هذا النوع عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون، حيث تكون المعرفة بالسوق هي أساس بناء إستراتيجية المنظمة التي تكون تشاركية كما أن توجه المنظمة يكون تفاعلياً.

نستنتج من المقارنة بين أنواع التسويق الابتكاري أن اختلافها يرتبط أساساً بمصدر الابتكار وطبيعة توجه المؤسسة، حيث يقوم التسويق الابتكاري التابع على الاستجابة المباشرة لاحتياجات السوق والزبائن بالاعتماد على بحوث السوق، مما يجعله ابتكاراً تدريجياً محدوداً بإطار خارجي، في المقابل يركز التسويق الابتكاري المنعزل على الابتكار الداخلي بمعزل عن السوق، وهو ما يوفر استقلالية تنظيمية لكنه قد يقلل من توافق الابتكارات مع توقعات المستهلكين، أما التسويق الابتكاري التفاعلي فيجمع بين التكنولوجيا والمعرفة بالسوق في إطار تشاركي، ما يجعله أكثر ديناميكية وقدرة على التكيف مع التحولات السريعة وتوليد قيمة مشتركة بين المنظمة وزبائنها.

¹ : نجوى سعودي، مرجع سبق ذكره، ص 281 .

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

كما يمكن تصنيف التسويق الابتكاري على أسس معينة، حيث يصنف إلى ما يلي:¹

أ- **التصنيف حسب نوع المؤسسة:** يمكن أن يقسم التسويق الابتكاري إما بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة، فقد يكون في منظمة هادفة أو غير هادفة للربح، وإما يقسم بحسب النشاط الأساسي للمؤسسة (صناعية تجارية، خدماتية...)، وإما يقسم بحسب نوع ملكية المؤسسة، غير أن التسويق الابتكاري الذي يصلح لمؤسسة معينة قد لا يصلح لمؤسسة أخرى من نوع مختلف؛

ب- **التصنيف حسب نوع الهدف:** يمكن أن يكون التسويق الابتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوبة (مثل تدهور المبيعات، وقد يهدف التسويق الابتكاري إلى تحسين الأداء ففي الحالة الأولى يكون التسويق الابتكاري ردة فعل، بينما يكون في الحالة الثانية مبادأة، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين إذا كانت تتعامل مع أكثر من منتج أو أكثر من سوق؛

ت- **التصنيف حسب نوع المنتج:** حيث يمكن أن يطبق التسويق الابتكاري في مجال السلع أو الخدمات أو المؤسسات أو الأشخاص أو الأفكار، وذلك طبقاً للمفهوم الواسع للتسويق؛

ث- **التصنيف حسب نوع الزبون:** هنا يكون التسويق الابتكاري موجهاً للمستهلك النهائي، أو موجهاً للمستثمرين الصناعيين، حيث يتسم النوع الأول بإثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، والعكس بالنسبة للنوع الثاني.

يتضح من خلال هذه التصنيفات أن التسويق الابتكاري ليس قالباً ثابتاً وإنما إطار متعدد الأبعاد يتشكل بحسب طبيعة المؤسسة، أهدافها، منتجاتها وجمهورها المستهدف، فمن جهة، يختلف تبعاً لنوع المؤسسة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة، صناعية أو خدمية عمومية أو خاصة، ما يعني أن الاستراتيجيات المبتكرة لا تصلح بالضرورة لجميع المؤسسات بنفس الشكل، ومن جهة ثانية، يتباين باختلاف الهدف إذ قد يُمارس كاستجابة لمشكلة أو أزمة (ردة فعل) أو كخطوة استباقية لتحسين الأداء (مبادأة)، وقد يجمع بين النمطين وفقاً لتعدد الأسواق والمنتجات، كما يتسع نطاق تطبيقه ليشمل السلع والخدمات، الأشخاص المؤسسات أو حتى الأفكار، انسجاماً مع المفهوم الشامل للتسويق، وأخيراً، يختلف باختلاف الزبون المستهدف، حيث يتوجه للمستهلك النهائي عبر استثارة دوافعه العاطفية، بينما يخاطب المستثمر الصناعي بمنطق عقلاني وتحليلي.

وعليه، فإن جوهر الاستنتاج هو أن نجاح التسويق الابتكاري يرتبط بمرونته وقابليته للتكيف، وقدرة المؤسسة على المواءمة بين تصنيفاته المختلفة بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يعزز من فعاليتها التنافسية ويضمن استدامتها في الأسواق المتغيرة.

¹: غيوه هيام زبيدة، دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في شعبة العلوم التجارية، اختصاص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2024/2025، ص 35.

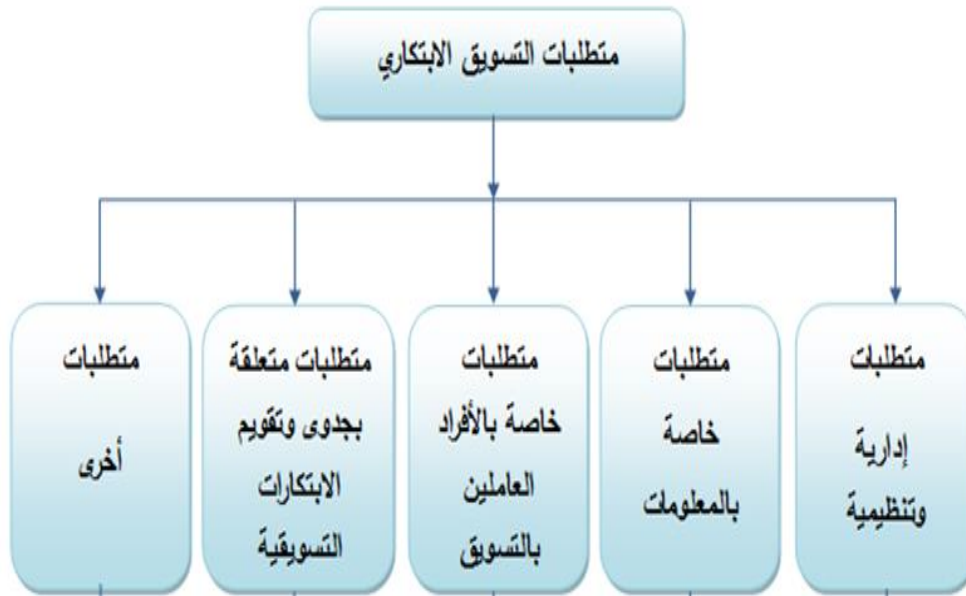
الفرع الثاني: متطلبات التسويق الإبتكاري

في هذا الفرع سنتطرق إلى متطلبات التسويق الابتكاري باعتبارها الأساس التي تضمن فعاليتها واستدامته، إذ لا يكفي طرح الأفكار الجديدة دون تهيئة البيئة والموارد اللازمة لتجسيدها.

يمكن تقسيم متطلبات التسويق الإبتكاري في خمسة مجموعات رئيسية هي: متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم التسويق الابتكاري، هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتطلبات والتي يطلق عليها متطلبات أخرى أو متنوعة، وفيما يلي سنعرض ما تشمله هذه المتطلبات.¹

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4.1): متطلبات التسويق الإبتكاري.



المصدر: بوطلاعة محمد وبن ديبش نعيمة، نفس المرجع، ص126.

يتضح من الشكل أن التسويق الابتكاري يستلزم تهيئة مسبقة لبيئة ملائمة، لا تقتصر على إفراح المجال لظهور الأفكار الابتكارية فحسب، بل تمتد لتشمل آليات تحويل تلك الأفكار إلى أنشطة وممارسات عملية يومية داخل المؤسسات، وهو ما يفرض ضرورة توفير المتطلبات التمهيديّة لبناء بيئة داعمة ومحفزة للابتكار، وهي:²

¹ : بوطلاعة محمد وبن ديبش نعيمة، متطلبات تجسيد التسويق الإبتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بمستغانم، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد3، العدد1، جامعة الوادي، جويلية 2018، ص126.

² : نجوى سعودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 285 - 286.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

أ- **متطلبات إدارية:** وترتبط بمدى اقتناع إدارة المؤسسة بدور التسويق الابتكاري إزاء تفعيل دوافع المنافسة وتعزيز وضعها في السوق، مما ينعكس على قدرتها على تقديم وتبني الأفكار المبتكرة في المجال التسويقي؛

ب- **متطلبات ترتبط بالمعلومات المطلوبة للابتكار:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على الحفاظ على سرية المعلومات من خلال اعتماد نظام أمني فعال يحافظ على المعلومات ويتقاضي تسربها، فضلاً عن تبني أنظمة كفؤة للحصول على التغذية العكسية من نتائج تطبيق تلك الأفكار وصولاً إلى تقييم تلك النتائج؛

ت- **متطلبات متعلقة بالعاملين في الأنشطة التسويقية:** يستوجب العمل ضمن أنشطة التسويق عموماً تتوفر على مؤهلات خاصة بالعاملين لعل من أبرزها القدرة على الابتكار التي ينبغي الحكم عليها من خلال معايير ومؤشرات محددة من قبل إدارة المؤسسة، وترتبط تلك القدرات عادة بمدى وجود نظام فعال للتحفيز ينبثق من خلال قدرة الإدارة على معرفة مكان حاجات العاملين ورغباتهم المتباينة إذ أن تفعيل القدرة على الابتكار يرتبط بشكل وثيق بتدريب العاملين في مجالات التفكير الابتكاري؛

ث- **متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم التسويق الابتكاري:** غالباً ما يتطلب تحويل الأفكار المبتكرة إلى موارد مادية ضخمة تستنزف الكثير من إمكانيات المؤسسة، وتحمل في طياتها مخاطر جمة تستدعي ضرورة تقييم تلك الأفكار قبل تحويلها إلى ميدان التطبيق، من خلال الاستعانة بهيئات الخبرة والكوادر المتخصصة في مجال دراسة الجدوى لتجنب المؤسسة مخاطر الفشل في السوق؛

ج- **متطلبات متنوعة:** وتتعلق بكل ما يرتبط بمقاومة التسويق الابتكاري التي تعد في العديد من المجتمعات من أبرز المعوقات التطبيقية بهذا المجال، والذي قد يكون من داخل المؤسسة أحياناً ممثلاً بالعاملين الذين يرون في تطبيق الابتكار تهديداً لمراكزهم ونفوذهم، أو قد يأتي من خارجها ممثلاً بالزبائن الذين يتجنبون التغيير.

من خلال هذه العناصر يمكن استنتاج أن نجاح التسويق الابتكاري يتوقف على توافر مجموعة من المتطلبات المتكاملة تشمل اقتناع الإدارة بدوره الاستراتيجي، وتبني أنظمة معلومات آمنة وفعالة وتطوير كفاءات العاملين عبر التدريب والتحفيز، إضافة إلى تخصيص موارد مالية مدروسة مع إجراء تقييم دقيق للجدوى لتقليل المخاطر، فضلاً عن التعامل مع مقاومة التغيير سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، وبذلك فإن قدرة المؤسسة على تهيئة هذه المتطلبات، تعد أساساً لضمان فعالية التسويق الابتكاري واستدامة أثره التنافسي.

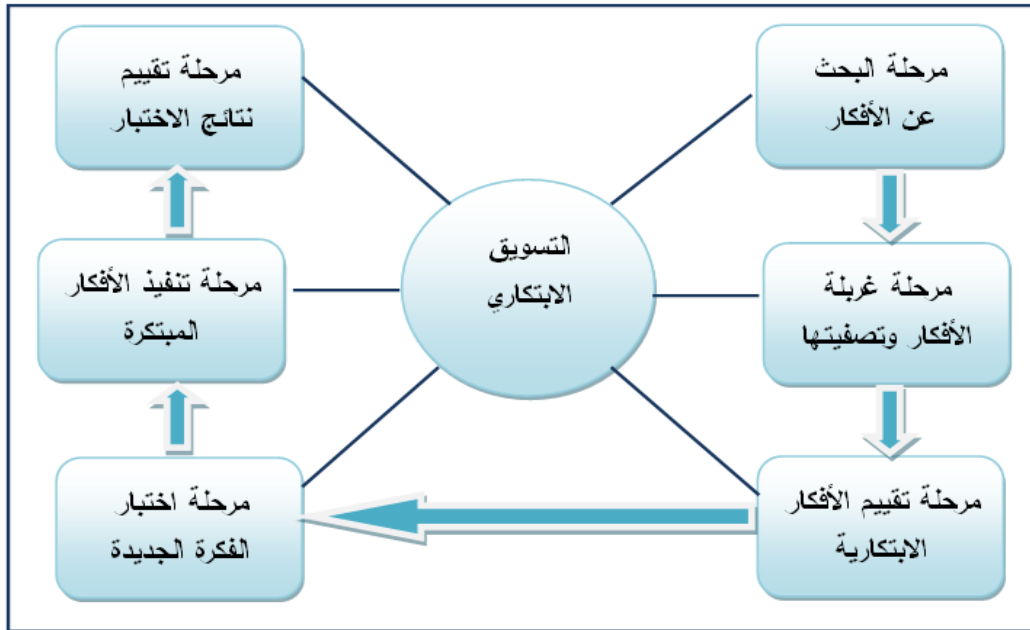
المبحث الثاني: الأسس العامة للتسويق الابتكاري

يشكل التسويق الابتكاري إحدى الركائز الجوهرية في الفكر التسويقي المعاصر التي تستقطب اهتمام الباحثين والممارسين، وانطلاقاً من أهمية هذا التوجه تقتضي الدراسة التعمق في المراحل التي يمر بها التسويق الابتكاري منذ بلورة الفكرة وحتى تجسيدها عملياً، والوقوف على الأبعاد التي يركز عليها في بناء رؤيته التطبيقية، فضلاً عن استعراض أبرز الاستراتيجيات التي يعتمد عليها لتحقيق فعاليته التي تسهم في فهم التسويق الابتكاري كمنظومة متكاملة.

المطلب الأول: مراحل التسويق الابتكاري

تسعى المؤسسات من خلال التسويق الابتكاري إلى التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال ومجابهة حدة المنافسة، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من المراحل المترابطة التي تشكل إطاره المنهجي، حيث سنتناول في هذا المطلب المراحل التي تمثل مدخلاً أساسياً لفهم طبيعة التسويق الابتكاري وآلياته وتفعيل دوره ضمن بيئة الأعمال المعاصرة، نتلخص في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.1): مراحل التسويق الابتكاري.



المصدر: أمجد حميد إسماعيل، قياس أثر انعكاس اليقظة الاستراتيجية على التسويق الابتكاري - بحث استطلاع آراء عينة من العاملين لدى الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور (مساهمة مختلطة)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 1، العدد 2، جامعة كربلاء، العراق، ديسمبر 2020، ص 10.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

من خلال الشكل يتبين أن عملية التسويق الابتكاري تمر بستة مراحل أساسية هي كالآتي:

الفرع الأول: مرحلة البحث عن الأفكار، غربلتها وتصنيفتها

أولاً - مرحلة البحث عن الأفكار

تبدأ عملية التسويق الابتكاري بمرحلة توليد الأفكار الابتكارية، ويمكن توليد الأفكار المطلوبة كما يلي:¹

- الترابط وهو توليد أفكار جديدة من أفكار غير متشابهة؛
- قلب الأفكار العادية المطروحة؛
- مقارنة الحلول المعروضة بالأمور العادية؛
- التركيز على منافسة الأفكار الغريبة للخروج من صندوق العقل البشري ثم تعديل تلك الأفكار لتتناسب مع واقع البيئة.

ونجد كذلك من الطرق التي يمكن الاستعانة بها لتوليد الأفكار الابتكارية منها:²

أ- **المصادر الداخلية للأفكار الابتكارية:** من أهم منافذ توليد الأفكار الجديدة داخل المؤسسة، إذ يمكن أن تنبثق من جهود إدارة البحث والتطوير، أو من أحد أفراد الإدارة العليا، أو من مختلف الأقسام مثل التصميم والهندسة كما يُعد رجال البيع مصدراً أساسياً بحكم قربهم من السوق واحتكاكهم المستمر بالزبائن، وتحرص المؤسسات الناجحة على تحفيز العاملين لتقديم اقتراحات إبداعية عبر نظام مكافآت مادية ومعنوية؛

ب- **المصادر الخارجية للأفكار الابتكارية:** تعتبر عنصراً محورياً في إثراء التسويق الابتكاري، حيث تمكن المؤسسات من استلهاهم حلول جديدة تتماشى مع حاجات السوق المتغيرة، من بين أهم المصادر الخارجية نذكر:

- **الزبائن:** أهم مصدر للأفكار عبر شكاواهم، اقتراحاتهم وسلوكهم الاستهلاكي؛
- **المنافسون:** مصدر للتعلم من تجاربهم، سواء بتطوير أساليبهم أو تنقادي أخطائهم، وهنا يظهر دور "المنافسة الذكية" في دفع عجلة الإبداع؛
- **الموزعون والوسطاء ومندوبو البيع:** بحكم اتصالهم المباشر والمستمر بالزبائن، فهم يملكون قدرة على نقل ملاحظات السوق مباشرة؛

¹: قاشي خالد وآخرون، دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - ملبنة النابلي بالجلفة أنموذجاً، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 14، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2016، ص 189.

²: موزاوي عائشة وموزاوي عبد القادر، **التسويق الابتكاري ودوره في تعظيم أرباح المؤسسات الخدمية- دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة بشار، ديسمبر 2020، ص ص 615-616، (بالتصرف).

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

- الأساليب العلمية المنظمة: وهي تقنيات إبداعية تهدف إلى تحفيز التفكير الجماعي والخروج بأفكار مبتكرة من أبرزها:
 - العصف الذهني: توليد أكبر عدد من الأفكار بسرعة؛
 - مختبر توليف الأفكار: طرح غير مباشر للمشكلات لإيجاد حلول مبتكرة؛
 - التحليل المورفولوجي: تفكيك المشكلة وإعادة تركيب عناصرها لإبداع حلول جديدة.

ثانيا - غربة الأفكار وتصفيتها

بعد الانتهاء من تجميع الأفكار يتم غربلتها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير الممكن تحويلها أو تطويرها إلى خدمة، وذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو مالية أو فنية أو تكنولوجية أو أخلاقية أو غيرها، فالحرص عند الغربة يعتبر أمرا ضروريا لأن تطوير خدمة جديدة ما بعد هذه المرحلة يتطلب استثمارا كبيرا من الوقت والمال، وبالتالي يجب تجنب الوقوع بأحد الخطأين الأول هو استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها، والآخر هو السماح لفكرة غير جيدة بأن يتم نقلها إلى مرحلة متقدمة في التطوير نتيجة عدم غربة الأفكار، مما يؤدي إلى هدر المال والوقت، لذلك فإن الهدف من الغربة هو اختيار الأفكار الواعدة فقط.¹

الفرع الثاني: مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية، واختبار الفكرة الجديدة

أولا - مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية

وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الابتكارية بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير أهمها: التكلفة، الوقت، الجدوى، القبول والعائد، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى أم لا؛

ثانيا - مرحلة اختبار الفكرة الجديدة

وتتم في هذه المرحلة عملية اختبار للابتكار (الفكرة) لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها، وبالطبع فإن الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم استبعاده، بينما يتم الإبقاء على الابتكارات الأخرى والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.²

¹: أحمد رمزي سياغ، دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة منتجع الغزال الذهبي بمدينة وادي سوف الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، أوت 2019، ص 65.

²: اسراء سامي عبد الهادي هلال، متطلبات تطبيق التسويق الابتكاري بالجامعات المصرية - تصور مقترح، مجلة كلية التربية بنها، الجزء 3، العدد 141، جامعة بنها، 2024، ص 799.

الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ الأفكار المبتكرة، تقييم نتائج الاختبار

أولاً - مرحلة تنفيذ الأفكار المبتكرة

بعد نجاح الفكرة في اجتياز المراحل السابقة، تتخذ المؤسسة قراراً نهائياً بتطبيقها على نطاق واسع، ويجب توخي الحذر لأن هذه العملية تترتب عنها تكاليف عالية وتتطلب استثمارات كبيرة، وينبغي تحديد التوقيت المناسب لتقديم الابتكار ومكان التطبيق والسوق المستهدف وأخيراً كيفية استخدام الابتكار الجديد؛

ثانياً - مرحلة تقييم نتائج الاختبار

بعد تطبيق الابتكار، يتم تقييم النتائج التي تترتب على ذلك، والتي قد تكون ايجابية أو سلبية أو خليطاً من الاثنين، بحيث يمكن الحكم على الابتكار ومدى نجاحه، ويرتبط بهذه الخطوة التوصل إلى عدد من الدروس المستفادة، سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو ما يجب عمله حتى يمكن زيادة احتمال نجاح التسويق الابتكاري أو تقليل احتمال فشله.¹

نستنتج أن التسويق الابتكاري عملية متكاملة تقوم على سلسلة مترابطة من المراحل، تبدأ بتوليد الأفكار من مصادر داخلية وخارجية، ثم غربلتها وتقييمها بدقة قبل اختبارها وتنفيذها، وصولاً إلى تقييم نتائجها، ويؤكد هذا أن نجاح التسويق الابتكاري لا يعتمد فقط على ابتكار الفكرة، بل على حسن إدارتها عبر مراحل منهجية مدروسة تضمن تقليل المخاطر وتعظيم فرص النجاح في السوق.

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الابتكاري

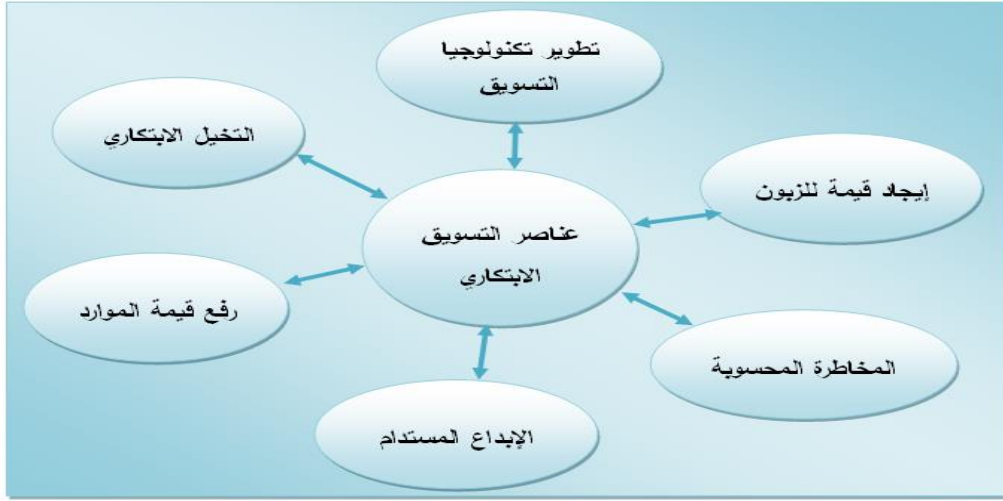
في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، يقوم التسويق الابتكاري على متغيرات تهدف إلى إرضاء الزبائن وتحقيق النجاح للمؤسسات، حيث تتعدد جهات نظر الباحثين بشأن عناصر التسويق الابتكاري غير أن الرأي الغالب يؤكد وجود ستة عناصر محورية تشكل أساسها.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ : موزاوي عبد القادر ولحمر عباس، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

الشكل رقم (6.1): عناصر التسويق الإبتكاري.



المصدر: ولاء جمال الدين نوري، عمر ياسين محمد الساير الديلمي، دور التسويق الابتكاري في تحسين الكفاءة التسويقية -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الشمالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، العراق، 2018، ص 139.

وفي ما يلي سنتناول شرح عناصر التسويق الابتكاري التي سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وهي كالآتي:

الفرع الأول: تطوير تكنولوجيا التسويق وإيجاد قيمة للزبون

يعد كل من تطوير تكنولوجيا التسويق وإيجاد قيمة للزبون من الركائز الأساسية للتسويق الابتكاري من خلال ابتكار حلول للإشكاليات التي تعترض المؤسسات، وتسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استمرارية نجاحها.

أولاً: تطوير تكنولوجيا التسويق

تتعدد النظريات المطروحة لمناقشة المؤسسات الابتكارية بالعرض والتحليل، معتمدة في ذلك على معايير ذات صلة بالتقاليد والقيم الرئيسة والمهمة للمؤسسات، إضافة إلى ابتكار منتجات جديدة بالكامل، إلى جانب اعتماد استراتيجيات إبداعية تتبنى الطرق التي تحقق تكيف المؤسسة وتقبلها للتغيير عبر الوقت ووفق توقيتات مدروسة، تتماشى مع تغيير أذواق الزبائن وحاجاتهم فضلاً عن التعقيدات التنظيمية المتزايدة، لذلك لجأت المؤسسات إلى تكوين تحالفات تنظيمية رغبة منها لتوليد تطورات تقنية

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

إستراتيجية جديدة تتعلق بدراسة الأسواق الجديدة أو غير النشطة لتكون هي قائدة لها، فضلاً عن إمكانية توليد زبائن جدد بالاعتماد على أوقات مجدولة للتغيير.¹

ويعرف مدى إمكانية المؤسسة على الابتكار بامتلاكها لاستراتيجيات تسويقية طويلة الأجل تكون قائمة على التوقع الدقيق لمتغيرات وتطورات المستقبل، من خلال نظام قوي للمعلومات يعمل على تحليل الوضع الحالي من أجل التخطيط للمستقبل، بالإضافة إلى تحليل المنافسين والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم واستغلال المتغيرات في البيئة المحيطة للمؤسسة وبالأخص التطورات التكنولوجية.²

إن تأثير التطور التكنولوجي على التسويق الابتكاري يتمثل في بعض الجوانب الحيوية منها:³

أ- إنتاجية التسويق: حيث ساهمت هذه التقنيات في تفعيل عناصر المزيج التسويقي الرباعي والسباعي، وبالتالي تقليلص التكاليف المترتبة على تقديم السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين، والزبائن بمختلف أنواعهم ومسمياتهم، وتوضح أهمية ذلك إذا ما أدركنا أن تكاليف التسويق كمعدل تشكل ما بين 50% إلى 85 % من التكاليف الإجمالية للمؤسسة؛

ب- بيانات ومعلومات التسويق: لقد أصبح الحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بالتسويق وتأمين توزيعها وتحليلها والاستفادة منها في التعاملات التجارية، وفي دراسة الأسواق وفي مجال بحوث السوق واستطلاعات الرأي، والتعرف على حاجات ورغبات وتفضيلات الأسواق المستهدفة سريعاً بالوقت وبتكلفة رمزية، لا بل تكاد أن تكون مجانية بفضل تكنولوجيا المعلومات؛

ت- إعادة هندسة عمليات التسويق: حيث أصبحت عمليات تطوير المنتجات تتم عبر أساليب مبتكرة مثل التصميم بمساعدة الحاسوب (Computer Assisted Design / CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (Computer Assisted Manufacturing / CAM) ونظم التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange) وعقد المؤتمرات من خلال الفيديو وميكنة المبيعات أي البيع بالكامل من خلال أجهزة ومعدات رقمية، كما صارت عمليات إدارة الطلبات (Order Management System) تتم بشكل آلي من خلال منصات ربط حاسوبية مع الموردين والبائعين إضافة إلى ذلك أصبحت العلاقة بين المسوق والزبون مباشرة بعد أن قلصت تقنيات المعلومات والاتصالات دور الوسطاء أو الموزعين سواء كانوا تجار جملة، تجزئة أو وكلاء.

¹: أمجد حميد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 7.

²: كرلوف كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³: ولاء جمال الدين نوري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

مما سبق يمكن الاستنتاج أن تطوير تكنولوجيا التسويق يشكل ركيزة أساسية للتسويق الابتكاري إذ يسهم في تعزيز كفاءة الأنشطة التسويقية من خلال خفض التكاليف، وتسهيل جمع البيانات وتحليلها وإعادة هندسة العمليات التسويقية بطرق مبتكرة، مما يمكن المؤسسات من الإستجابة بسرعة لتغيرات السوق وتوثيق علاقتها المباشرة بالزبائن.

ثانياً: إيجاد قيمة للزبون

تعرف قيمة الزبون بأنها " الفرق بين إجمالي القيمة وإجمالي تكلفة الزبون، فالقيمة الكلية تعبر على مجموع المزايا التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة، أما التكاليف الكلية فتتمثل في التكاليف النقدية، التقنية، الوظيفية أو النفسية، التي يحصل عليها الزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة".¹

ويتميز زبون اليوم بمجموعة من الخصائص ومنها البحث عن المنتج والخدمة التي تحقق له أكبر منفعة ممكنة من خلال إشباع احتياجاته ورغباته وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنافع المتحصل عليها أو المنتجات المماثلة أو الشبيهة عند المنافسين، بهدف تعظيم القيمة المتحصل عليها من المؤسسة، وهنا يأتي دور التسويق الابتكاري في تعظيم القيمة المدركة للزبون من خلال تحليل احتياجاته وتحديد بدقه من خلال بحوث السوق وتحليل الشكاوى والاقتراحات للعملاء، مع تقديم مجموعة من المنافع المرتبطة بالمنتج كالجودة وتصميم المنتج المقدم.²

والمؤسسات التي تتبنى التسويق الابتكاري تضع الزبون في قمة الهرم التنظيمي عكس المؤسسات التي لا زالت تتبنى التسويق التقليدي.

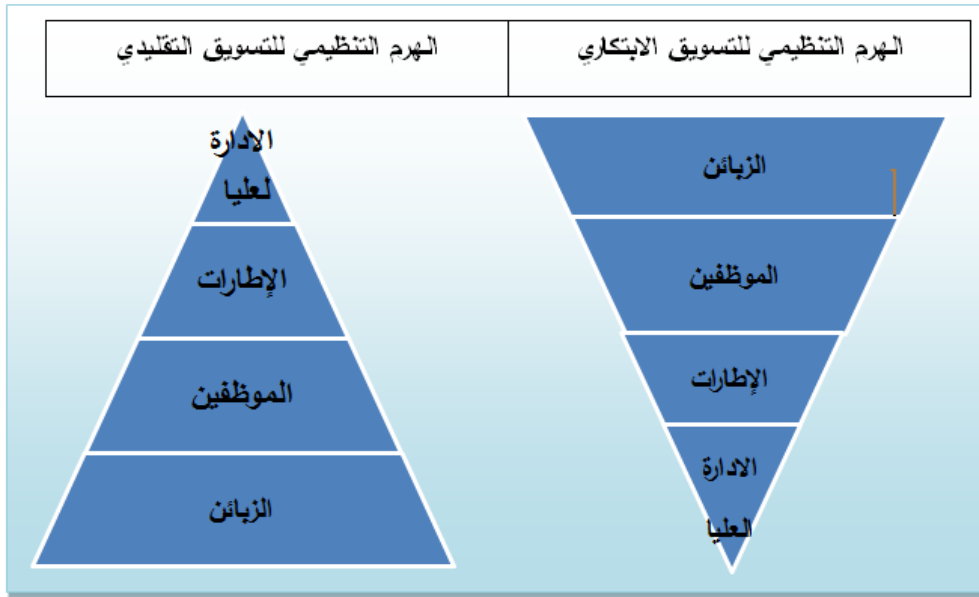
والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹: نوال عبدوي، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق القيمة للزبون دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة " Condor " للإلكترونيات بمدينة بيسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2016، ص 267.

²: علي السيد شحاته، دور التسويق الابتكاري في تحقيق تميز الأعمال الفندقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18 العدد 3، مصر، 2020، ص 264.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

الشكل رقم (7.1): الفرق بين الهرم التنظيمي للتسويق الابتكاري والتقليدي



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي وعامر فدعوس عذيب، انعكاسات نظم الرسم المعلوماتي في التسويق الابتكاري - بحث تحليلي لعينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، جامعة بغداد، سنة 2016، ص 11.

كما هو موضح بالشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تتبنى التسويق الابتكاري تضع الزبون في قمة الهرم التنظيمي ويتبعه موظفو الخط الأمامي المتمثلون برجال التسويق، ثم يتبعهم مديرو الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا، على عكس المؤسسات التي تتبنى التسويق التقليدي، وعليه نستنتج أنه وفقاً لمفهوم التسويق الابتكاري، يعد الزبون نقطة البداية التي ينبغي أن تسبق العملية الإنتاجية، لأن الزبائن هم الذين يسيطرون على الأسواق، وهم الذين يفرضون حاجاتهم ورغباتهم على المؤسسة، التي بدأت تعمل في سوق يسيطر عليها زبائن أكثر وعياً وثقافة بالخدمة، ومتطلباتهم أكثر تعقيداً وأكثر تنوعاً، وأصبح الزبائن جزءاً من المؤسسة، والهدف الرئيس الذي تسعى إلى إرضائه.

الفرع الثاني: رفع قيمة الموارد والمخاطرة المحسوبة

في سياق التسويق الابتكاري، يعد رفع قيمة الموارد والمخاطرة المحسوبة عنصراً جوهرياً في التسويق الابتكاري، مع اعتماد استراتيجيات غير تقليدية تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات تسويقية ناجحة تعزز من مكانة المؤسسة وتدعم استدامتها في بيئة أعمال شديدة التغير.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

أولاً: رفع قيمة الموارد

تعد نقطة الانطلاق لعملية التكامل في الموارد، التي ترتبط بنجاح أو فشل موارد المؤسسة وتشكيل القدرة على دمج هذه الموارد، حيث عرفت على أنها عملية تستخدمها المؤسسات لتحقيق الابتكار في تصنيع المنتجات، وما لهذه الموارد من أثر إيجابي على فاعلية المؤسسات، وهي شرط أساسي للمؤسسات التي تتبنى عمليات التسويق الابتكاري لتطويرها وتنميتها.¹

ولكل مؤسسة مواردها ينبغي أن تعمل جيداً لتحديد وتخصيصها لغرض تنفيذ برنامجها التسويقي وذلك باستغلال الفرص وتقادي التهديدات والمخاطر، عن طريق قدرتها باستغلال مواردها وخاصة المالية والبشرية، وقد حدد خمسة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق المؤسسة أهدافها وهي:²

- **الموارد المالية:** كالتدفق النقدي والطاقة الائتمانية، ومدى توافر رأس المال المملوك تحت الطلب؛
- **الموارد البشرية:** كالعلماء، المهندسين، مشرفي الإنتاج، فريق البيع وخبراء التحليل المالي؛
- **الموارد التنظيمية:** كنظم الرقابة على الجودة، نظم إدارة النقدية قصيرة الأجل والنماذج المالية.

فالمؤسسة التي تمتلك إمكانات تقنية قوية، تتبلور في إنتاج منتجات عالية الجودة، واعتمادها على مصانع منخفضة التكاليف، إضافة إلى تمتعها بدرجة عالية من ولاء الزبائن لنوع منتجاتها، وتعد هذه العناصر جزءاً من الموارد والإمكانات المتوفرة داخل المؤسسة، التي يمكن استغلالها لدعم أدائها وتحقيق أهدافها، وتتمثل الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة فيما يلي:

- **الموارد التسويقية:** من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الإمكانات البشرية، والتكنولوجيا المتاحة؛
- **الموارد الإنتاجية:** تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق؛

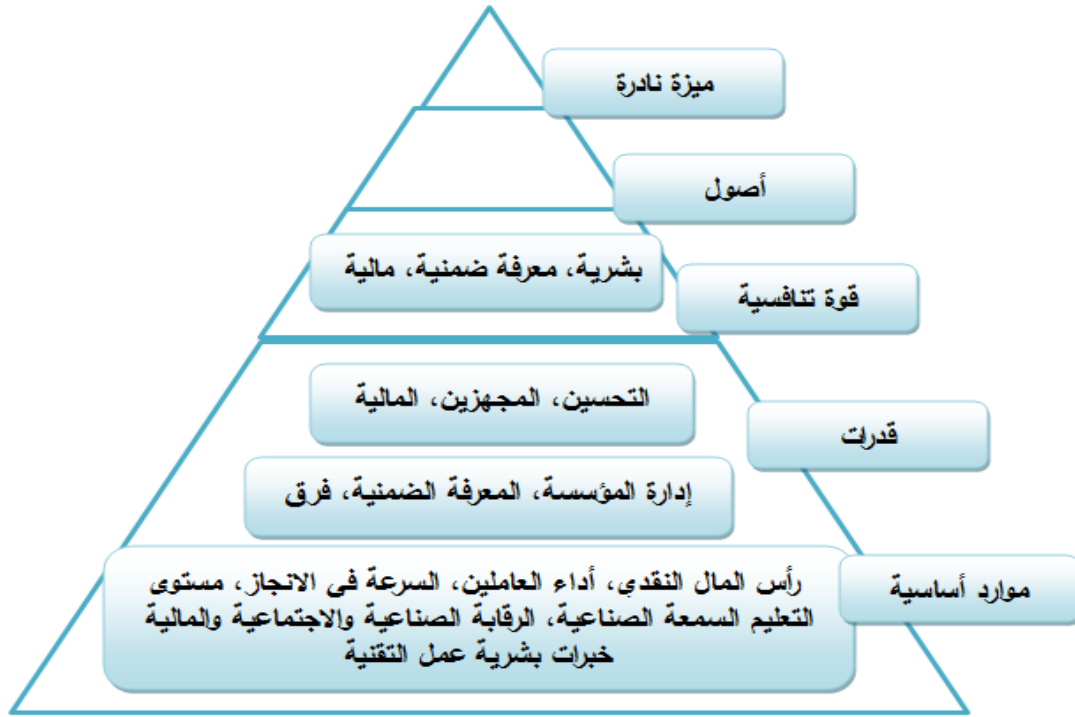
- **موارد البحث والتطوير:** تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظراً لأن المؤسسات التي لا تتسابق مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها، حيث أن عنصر رفع قيمة الموارد له أثر إيجابي على تحقيق رؤية المؤسسة، والقدرة على العمل بأقل الموارد، ويشير إلى أن السوق الابتكاري غير محدد بالموارد الموضوعة تحت تصرفه.

والشكل الموالي يوضح النمط الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في المؤسسات، وما يرتبط بها من المعرفة الضمنية التي تكون منسجمة مع مهمة المؤسسات.

¹: إياد علي بلدية، دور التسويق الابتكاري في تحسين الحصة السوقية (دراسة ميدانية في شركة سفارما للصناعات الدوائية)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 5، جامعة تشرين سوريا، 2021، ص 18.

: ولاء جمال الدين نوري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الشكل رقم (8.1): هرمية الموارد في المؤسسة



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي وعامر فدعوس عذيب، مرجع سبق ذكره، ص12.

من خلال الشكل يبرز أن قدرة المؤسسة لا تقاس فقط بمستوى كفاءتها الإنتاجية، بل تتحدد بدرجة أكبر بمدى نجاحها في رفع قيمة مواردها عبر توظيفها في توليد قيمة مضافة تتوافق مع تطورات الطلب في السوق، إذ أن المواءمة بين نمو القدرة الإنتاجية ونمو حاجات السوق تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق مردودية مستدامة وتعظيم الاستفادة من الموارد، ومن ثم، فإن امتلاك ميزة تنافسية يصبح ضرورة إستراتيجية لضمان بقاء المؤسسة في السوق وتعزيز قدرتها على التميز في بيئة تتسم بحدة المنافسة.

ثانياً: المخاطرة المحسوبة

تسعى المؤسسة من خلال التسويق الابتكاري لتقليل المخاطر، فيحاول المسوق القيام بمجازفات محسوبة للتجديد والقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة لكي يدير المخاطر¹، ويقصد بها "القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية لها"، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها.²

¹: قرابصي سارة ويحيوي إلهام، التسويق الريادي: التكيف بين التسويق وريادة الأعمال، مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد1، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020، ص46.

²: إباد علي بلدية، مرجع سبق ذكره، ص18.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

ومن الطبيعي جداً أن تُرافق العمليات الابتكارية الجديدة مخاطر بمستويات معينة، لذلك يجب تحديدها بدقة وبوضوح ومن ثمّ دراستها بشكل موسع، والتأكد من كونها تتماشى مع قدرات الإدارة الريادية ولكي يتم تقليل أو تحجيم المخاطر، فإن الأمر يتوجب الدقة في تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وما تخفيه من تهديدات وتحليل معلوماتهما بعمق، وبذلك تتمكن المنظمة من توجيه زبائنّها باتجاه استهلاك منتجاتها الجديدة.¹

وتوجد ثلاثة أنواع من المخاطر وهي مخاطر الأعمال، المخاطر المالية والمخاطر الشخصية:²

أ- **مخاطر الأعمال:** وتتضمن الدخول في مجالات عمل جديدة بدون التركيز على المستوى العالي للنجاح، وهذه تتم في حالات تطوير منتج جديد أو فتح أسواق جديدة أو تغيير في مسار العمل لخدمات معينة أو وضع هياكل جديدة للمؤسسة أو وضع مسارات جديدة أو استخدام تقنيات جديدة؛

ب- **المخاطر المالية:** تتواجد هذه المخاطر عندما تتحمل المؤسسة ديون كثيرة أو تقوم بالاقتراض بشكل كبير أو التعهد بنسبة كبيرة من مصادرها بهدف النمو؛

ت- **المخاطر الشخصية:** تتمثل هذه المخاطر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي يتخذها المدراء المتعلقة بمسارات العمل والتنفيذ، لما لها من أثر في فشل أو نجاح المؤسسة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التسويق الابتكاري يمثل أداة إستراتيجية لإدارة المخاطر عبر تبني مجازفات محسوبة تهدف إلى التجديد والتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، وتستند هذه العملية إلى تحديد المخاطر بدقة، ودراستها بشكل معمق، وضبطها بما يتلاءم مع إمكانيات الإدارة الريادية من خلال التحليل الدقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتتنوع هذه المخاطر بين مخاطر الأعمال المرتبطة بتطوير المنتجات أو دخول أسواق جديدة أو تبني تقنيات مبتكرة، والمخاطر المالية الناتجة عن الاعتماد المفرط على الديون أو الالتزامات المالية الكبيرة، إضافة إلى المخاطر الشخصية التي تنعكس في القرارات الإستراتيجية للإدارة وما يترتب عنها من نجاح أو فشل، وبذلك يصبح التعامل مع المخاطرة المحسوبة شرطاً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة مستدامة.

الفرع الثالث: التخيل الابتكاري والإبداع المستدام

¹: أمجد حميد إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 8.

²: ولاء جمال الدين نوري - عمر ياسين السابر الدليمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 142.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

يشكل التخيّل الابتكاري والإبداع المستدام مدخلين أساسيين لفهم الممارسات المرتبطة بالتسويق الابتكاري، الذي يسهم في فتح آفاق جديدة لتصميم حلول تسويقية غير تقليدية، تعكس استباق المؤسسة لاحتياجات السوق.

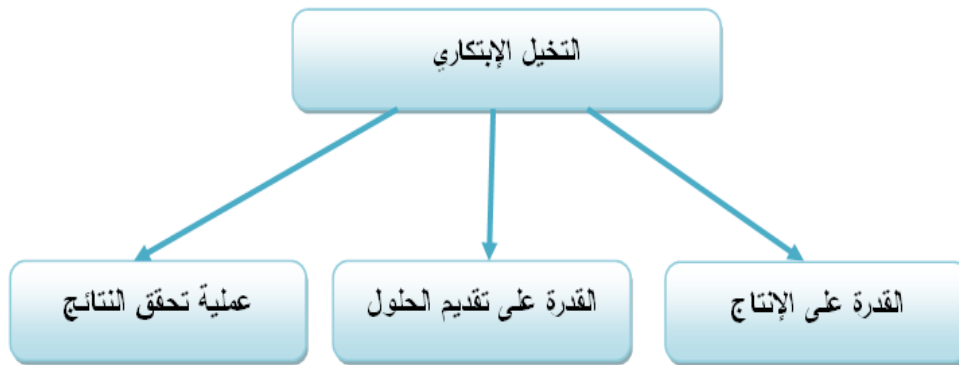
أولاً: التخيّل الابتكاري

يعرف المسوّق الابتكاري بأنّ الخيال الابتكاري يُعدّ عنصراً مكماً في النجاح التسويقي، واقتصاد اليوم هو اقتصاد ابتكاري بشكل مثير للانتباه، هذه وجهة النظر محمولة من قبل الاقتصاديين والمبتكرين الحضريين، وعلماء الإدارة.¹

كما يعرف التخيّل الابتكاري على أنه " نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة مسبقاً، ويتميز بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية، انفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة ".²

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9.1): التخيّل الابتكاري



المصدر: درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الاستنتاج الذي يمكن صياغته من التعريفات السابقة والشكل أعلاه، هو أن التخيّل الابتكاري يمثل ركيزة أساسية للتسويق الابتكاري، إذ يجمع بين البعد العقلي الإبداعي والبعد العملي في البحث عن حلول أصيلة وابتكار نواتج جديدة، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد المعاصر القائم على الابتكار، وبذلك يصبح التخيّل الابتكاري ليس مجرد أداة ذهنية، بل عنصراً استراتيجياً يدعم النجاح التسويقي ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الإبداع المستدام

¹: ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل العراق، 2014، ص 175.

²: درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

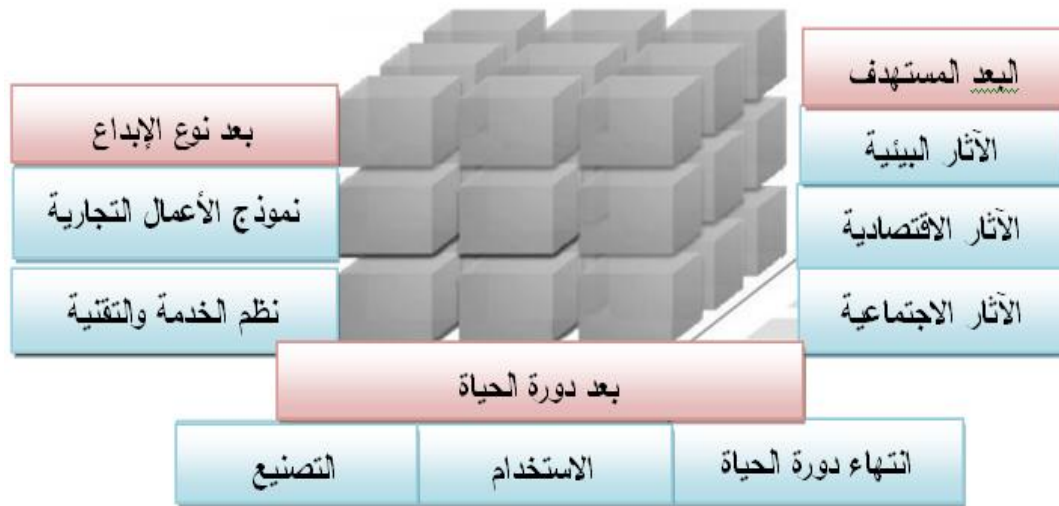
إن نجاح المؤسسات التسويقية يعتمد على الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية التي تمكنها من الاستمرار والتفرد والتميز بالسوق، من خلال إعادة النظر في قدراتها الداخلية ورسالتها واستراتيجياتها وما يتعلق بالبيئة الخارجية، كما أن تلك العوامل في تغير مستمر لذا يجب أن تكون رؤية المؤسسة متجددة وخالقة باستمرار، كون المؤسسات المبدعة توصف من خلال تبني الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية المناسبة¹.

والإبداع المستدام يعمل على تشجيع تطوير الاستدامة الموجهة نحو الإبداع والطرق هذه ينبغي أن تعمل على معالجة الخطوتين اللاحقتين:²

- ينبغي أن تعمل على تحديد مجال التركيز، حيث يتم فيها تحليل نتائج الاستدامة المحتملة؛
- ينبغي أن تعمل على توضيح وتحديد النتائج التي لها علاقة بالاستدامة ، لأن الكثير من الطرق بإمكانها تحديد وتوضيح نتائج الاستدامة للمنتج على ضوء العلاقة بالمسائل الخاصة بالاستدامة، مثل مؤشرات الكفاءة البيئية والمراجعة الاجتماعية.

والشكل الموالي يشير إلى مجالات الإبداع المستدام وفق نموذج يُسمى " مكعب الإبداع المستدام":

الشكل رقم (10.1): مكعب الإبداع المستدام



Source: Erik. G. and others, **Sustainability Innovation Cube. A framework to evaluate sustainability of product innovation**, Conference "The Future of Innovation" Vienna, 2009, p8.

¹: صلاح عبد القادر النعيمي وعامر فدعوس عذيب، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

²: ولاء جمال الدين نوري وعمر ياسين السامر الدليمي، **مرجع سبق ذكره**، ص142.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

يبرز من خلال الشكل "مكعب الإبداع المستدام"، نموذجاً عاماً يعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية هي البعد المستهدف، بعد نوع الإبداع وبعد دورة الحياة، وتنقسم إلى عدة مجالات تمثل إمكانات مختلفة لتحقيق الاستدامة، وتعد هذه المجالات أهدافاً لإدارة الابتكار التي يتعين عليها الموازنة بين تحليل المخاطر والفوائد والتكاليف عند اختيار المجالات التي تستحق التقييم، ورغم أن النموذج لا يحدد معايير دقيقة للقياس، إلا أنه يوفر إطاراً عاماً مرناً يصلح لمختلف أنواع الابتكارات بالمؤسسات.

كخلاصة، يمثل الإبداع المستدام ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات التسويقية، حيث يساعدها على الاستمرار والتميز من خلال تجديد استراتيجياتها وهيكلها الداخلي بما يتوافق مع التحولات البيئية الخارجية، ويقوم هذا الإبداع على معالجة قضايا الاستدامة عبر تحديد مجالات التركيز ونتائجها ذات الصلة، ويوفر مجالات متعددة لتوجيه إدارة الابتكار نحو التوازن بين المخاطر، التكاليف والفوائد، مما يجعله أداة مرنة قابلة للتطبيق على مختلف مجالات التسويق الابتكاري للمؤسسات.

المطلب الثالث: مهارات ومقومات نجاح التسويق الابتكاري ومعوقاته

تتجلى فعالية التسويق الابتكاري من خلال ما يمتلكه الأفراد من مهارات وما تتوافر لدى المؤسسات من مقومات داعمة، ومن هنا، فإن تناول هذه العناصر يعد مدخلاً أساسياً لفهم الأسس التي يقوم عليها نجاح التسويق الابتكاري.

الفرع الأول: مهارات التسويق الابتكاري

يتطلب التسويق الابتكاري توفر عدد من المهارات، وبالطبع فالمهارات لا تقتصر فقط على الابتكار في حد ذاته بل تتصل بالتسويق بصفة أساسية، فالمهارة هي "القدرة على أداء شيء معين بشكل مميز" وبالتالي فإن مهارات التسويق الابتكاري يقصد بها "القدرة التي يجب توافرها في الأفراد لكي يتمكنوا من القيام بالتسويق الابتكاري بشكل متميز أو على الأقل بشكل جيد، كما أن الشخص المبتكر في مجال التسويق لابد أن تتوفر لديه عدد من المهارات التي تمكنه من أداء عمله، بعضها فطري والبعض الآخر مكتسب.¹

¹: نجود حمري وعبد الرزاق ابراهيمي، مهارات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق التميز (شركة آبل)، دفتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 1، المركز الجامعي مرسلبي بن عبد الله تيبازة، 2020، ص 148.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

وتنقسم مهارات التسويق الابتكاري إلى عدة أنواع هي:

أولاً- أفكار تتصف بالأصالة: وتتمثل بقدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة وغير مألوقة وفريدة من نوعها سواء أن ارتبطت بالنشاط التسويقي الذي يكون موضع الابتكار بشكل مباشر، أو غير مباشر فإن المبتكر التسويقي يجب أن يملك المهارة (القدرة على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق وأن توصل إليها غيره)؛

ثانياً- الإحساس بالمشاكل: وفقاً لهذه المهارة يكون الشخص قادر على الشعور بالمشكلة التسويقية وتحديد محاورها، والتفكير فيها بشكل واسع، والعناصر والمتغيرات المرتبطة بها، وتظهر أهمية هذه القدرة بشكل خاص في المواقف التسويقية التي تكون المشكلة فيها غير مفهومة المعالم، ويعكس الموقف ظاهرة يكمن وراءها مشكلة، ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى حل في حال حدوث الظاهرة أو المشكلة.¹

ثالثاً- المرونة: ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ومع وجود مجموعة من الأشخاص المبتكرين مع بعض وتوافر صفة المرونة في التفكير لديهم، يمكن أن يتولد عنه العديد من الأفكار المتعلقة بالاستخدامات المتعددة لذلك المنتج، من خلال جلسات مثل جلسات العصف الذهني؛

رابعاً- المثابرة وقبول التحدي: ويقصد بذلك أن يصر الشخص المبتكر على تحقيق الهدف في الموقف التسويقي موضع الاعتبار، ويتخطى أي عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك، ولا يستسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه، فلا يتطرق إليه اليأس ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف، بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه للتوصل إلى حلول للمشاكل، أو تعامل مع الموقف موضع الاعتبار.²

خامساً- القدرة على الاتصال: يجب أن يتوافر في المبتكر التسويقي القدرة على الاتصال الفعال من خلال التعبير بوضوح عن أفكاره ومراعاة خصائص من ينقل إليهم أفكاره، واختيار الوسيلة والوقت المناسب لذلك؛

سادساً- حب الاستطلاع: يعني أن يرغب الشخص المبتكر في المعرفة والتعلم باستمرار، فكلما كان مستطلعاً أكثر على المواقف والمشاكل التسويقية كلما كان أكثر قدرة على الابتكار؛

¹: ياسر لطيف خلف وآخرون، انعكاسات مهارات التسويق الابتكاري على الإبداع الواسع: بحث استطلاعي في شركة آسيا سيل للاتصالات-

العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2018، ص 264.

²: كريمة كرلوف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

سابعا- التعليم: تلعب الطرق التي تستخدم في تعليم التسويق بالمعاهد والجامعات دورا أساسيا في تنمية مهارات التسويق الابتكاري مثل الأسئلة المفتوحة، عرض موقف تسويقي للمؤسسة، ثم التعرف على المشكلة الرئيسية، حيث تسمح هذه الطريقة للدارس بتوليد أفكار جديدة دون إملاء فكر معين أو رأي معين عليه؛

ثامنا- التدريب: يلعب التدريب دورا مهما في تنمية مهارات التسويق الابتكاري عبر طرق مختلفة أهمها: جلسات الانطلاق الفكري، المحاضرات القصيرة، ورشات العمل Workshops، المطبوعات.¹

خلاصة يتضح أن نجاح التسويق الابتكاري مرهون بامتلاك جملة من المهارات المتكاملة التي تجمع بين القدرات الفكرية والسلوكية والتنظيمية، بدءاً من الأصالة في توليد الأفكار، مروراً بالقدرة على استشعار المشكلات وتحليلها بمرونة، وصولاً إلى المثابرة وقبول التحديات، ومن ثم يمكن الاستنتاج أن تنمية هذه المهارات تمثل حجر الأساس في بناء مسوق مبتكر قادر على تعزيز تنافسية المؤسسة وضمان استمراريته في بيئة ديناميكية متغيرة.

الفرع الثاني: مقومات نجاح التسويق الابتكاري

حتى تتجح المؤسسة من ممارسة الابتكار عليها أن تدرك أن التسويق الابتكاري يضم عدة نقاط رئيسية، يمكن من خلال تطبيقها النجاح في ممارسة الابتكار كمنهج جديد للأداء، ويمكن حصرها في النقاط الآتية:²

أ- أن الابتكار لا يعني التعقيد في خصائص المنتج، بل يجب أن يكون تقديم منفعة في قالب جديد غير معهود وبشكل أبسط وأقل تعقيدا، أي أن يكون المنتج المبتكر من السهل الممتنع، بمعنى أن يكون سهل الاستعمال، صعب التقليد خلال فترة زمنية معتبرة؛

ب- لا يجب أن يقتصر التطوير والابتكار على المنتج في شكله الجوهري وإنما يمكن أن يمتد إلى بقية عناصر المزيج التسويقي؛

ت- من الضروري أن يتميز التسويق الابتكاري بصعوبة التقليد، فكلما صعبت مجارات المؤسسة الابتكارية في طرح ما هو أفضل، أو بمعنى آخر كلما تطلب القيام بذلك وقتا طويلا من قبل المنافسين تمكنت المؤسسة من جني ثمار هذا الابتكار لفترة طويلة وتمتعت بميزة تنافسية؛

ث- يعتبر الابتكار عملية مستمرة لذلك فعلى المؤسسات أن تقوم بكل ما من شأنه أن يحقق استمرارية واستدامة هذه العملية؛

¹: نجود حمري وعبد الرزاق ابراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 - 149.

²: بن زايد سارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 260 - 261.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

- ج- كون المورد البشري رأسمال جد مهم، باعتباره مصدراً للإبداع والابتكار، سواء تمثل في الإدارة أو الموظفين في المؤسسة؛
- ح- يركز نجاح المنتج المبتكر بمدى قدرته على مواجهة مشاكل المستهلكين بعرض منتجات تشكل حلولاً وأفكاراً لم يتم حتى التفكير بها من قبل المستهلك أو المنافسين بعد؛
- خ- من المهم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتتمكن هذه الأخيرة من اكتشاف الفرص غير المستغلة في السوق المستهدف؛
- د- من المهم جداً أن يقوم المسؤولون بصفة عامة ومسؤولو عن التسويق بصفة خاصة، بتنمية وتطوير اليقظة التنافسية ورصد كل التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة مما يمكن من الاستجابة لهذه التغيرات في الوقت المناسب؛
- ذ- يتطلب التسويق الابتكاري الاستعداد للمخاطرة، ففي حال اكتشاف فرصة نادرة يمكن أن لا تتكرر وكان بالإمكان استغلالها لكونها تتوافق ونقاط قوة المؤسسة، كان من الواجب استغلالها وعدم التردد، شرط توظيفها بشكل ابتكاري متميز يصعب تقليده؛
- ر- من المهم التأكد من أن كل الظروف مواتية، والحرص على توجيه جميع وسائل الترويج للسوق المستهدف، فالابتكار دون وسيلة اتصال فاعلة يعد خطأ تسويقي قد يكلف المؤسسة خسارة كبيرة.

وعليه فإن نجاح التسويق الابتكاري يتطلب تبني مقومات متكاملة تضمن له التميز والاستمرارية إذ يقوم على تبسيط المنفعة وتقديمها في قالب جديد يسهل استخدامه ويصعب تقليده، مع امتداد الابتكار إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي، كما يعد المورد البشري محورياً أساسياً للإبداع، بينما يرتبط نجاح المنتجات بمدى قدرتها على حل مشكلات المستهلكين وتلبية احتياجات غير مستغلة في السوق، ويقتضي الأمر تنمية اليقظة التنافسية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بدقة، إلى جانب الاستعداد لتحمل المخاطرة عند ظهور فرص نادرة، مع الحرص على دعم الابتكار بوسائل اتصال فعالة لضمان وصوله إلى السوق المستهدف وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الفرع الثالث: معوقات نجاح التسويق الابتكاري

الابتكار هو مسؤولية تسند عادةً إلى أقسام البحث والتطوير، ولكن هذا لا يكفي حيث تحتاج المؤسسات إلى إطار عمل منهجي، فيمكن أن يحدث الابتكار على مستويات مختلفة من المؤسسة، كما يضمن التسويق الابتكاري تحقيق العديد من المزايا التنافسية إذا ما تم تبنيه من قبل المنظمات، كونه لا يُساعد على زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين فحسب، بل يتعداه إلى

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

احتمالية جعلها قائمة للسوق، وهذا ما يُشجع المنظمة على تطبيق التسويق الابتكاري، وبالرغم من ذلك هناك عدة معوقات تُحد من اعتماده في بعض المؤسسات تتلخص في ما يلي:¹

أ- التقليد في الأساليب التسويقية المعتمدة من قبل المؤسسات عند الترويج للمنتجات جديدة أو مبتكرة؛

ب- ضعف تطبيق التسويق الابتكاري أو انعدامه، وقلة الاهتمام بقياس المهارات الابتكارية التسويقية يحول دون الاستفادة من مزاياه ؛

ت- عدم سعي المؤسسات إلى توفير متطلبات التسويق الابتكاري بشكل جدي وملحوس؛

ث- قلة الوعي بمفهوم التسويق الابتكاري وعدم التأكد من مزاياه وفوائده؛

ج- اعتماد السياسات الإدارية على العمل وفقاً لأسلوب رد الفعل (استراتيجيات دفاعية) دون الاهتمام بالمبادرات الخلاقة (الاستراتيجيات الهجومية)؛

ح- عدم توفير الموازنات المالية الكافية للتمكن من تبني التسويق الابتكاري؛

خ- النظر إلى المخاطرة العالية المصاحبة للتسويق الابتكاري دون المنافع الخيالية التي يُحققها؛

د- تحمل الإدارات والمسؤولين الأعباء المتعلقة بالتسويق الابتكاري دون العاملين عليه.

نستخلص أنه رغم أن الابتكار يُعد تقليدياً من مهام أقسام البحث والتطوير، إلا أن المؤسسات بحاجة إلى إطار عمل منهجي يدمج التسويق الابتكاري في مختلف المستويات، لما يوفره من مزايا تنافسية قد يرتقي بالمؤسسة إلى موقع ريادة السوق، غير أن تبني هذا النهج يواجه عدة معوقات أبرزها التقليد في الأساليب التسويقية، ضعف الوعي والتطبيق، غياب الموارد والدعم المالي الكافي، الاعتماد على استراتيجيات دفاعية بدل المبادرات الخلاقة، والنظر إلى المخاطر أكثر من المنافع، مما يحد من قدرة المؤسسات على الاستفادة الكاملة من إمكانات التسويق الابتكاري.

المبحث الثالث: التسويق الابتكاري كمدخل لتطوير الممارسات التسويقية السياحية وإدارة الأزمات

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر، تواجه المؤسسات السياحية ضغوطاً متزايدة من حدة المنافسة، سواء من قبل مؤسسات تقدم خدمات وبرامج سياحية مماثلة، أو من جانب المتعاملين الذين يرفعون من سقف توقعاتهم لتحقيق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن أجل ضمان استمراريته وبقائها في السوق، تجد هذه المؤسسات نفسها مضطرة إلى إحداث تغييرات متواصلة، وذلك من خلال إدماج الابتكارات بصفة مستمرة، بما يتيح لها تعزيز حصتها السوقية وترسيخ موقعها التنافسي.

¹: أمجد حميد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المطلب الأول: أساسيات حول التسويق الابتكاري في النشاط السياحي

شهد قطاع السياحة خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً نحو مزيد من المهنية والتنظيم، مما أهله للانتقال إلى مرتبة الصناعة، ففي حين كانت الممارسات الإدارية والتسويقية التقليدية تشكل جزءاً من النشاط اليومي للمؤسسات السياحية، فإن طبيعة هذا القطاع في الوقت الراهن تفرض ضرورة إعادة النظر في بعض المفاهيم التسويقية بما ينسجم مع خصوصياته المميزة، وعليه، برزت الحاجة إلى إعادة تقييم مبادئ التسويق السياحي استناداً إلى المعارف والخبرات المتراكمة التي اكتسبتها صناعة السياحة فضلاً عن مواكبة التطورات المتسارعة على مختلف المستويات.

الفرع الأول - نشأة التسويق الابتكاري في النشاط السياحي

لقد ظهرت بوادر التسويق الابتكاري في النشاط السياحي مع تطور أنشطة السفر والترحال منذ الأزمنة الأولى، ويرجع ظهورها بداية من عام 1800، عندما بدأ أصحاب البواخر بتقديم خدمات عادية على طول السواحل، وفي عام 1841 قامت شركة "توماس كوك" (Thomas Cook) الإنجليزية بأول رحلة عن طريق السكك الحديدية، كما استأجرت باخرة من أجل تنظيم بعض الرحلات، وإنشاء نظام التذاكر السياحية أو التذاكر الجماعية، مقابل حصولها على عمولة، وهذا ما أدى إلى تحول النشاط السياحي من سياحة فردية إلى سياحة جماعية¹، وفي نهاية القرن 19 نشأت عدة وكالات للسياحة والأسفار في الولايات المتحدة الأمريكية، عملت على تطوير فكرة "توماس كوك" منها وكالة "American Express" المختصة في النقل وشركات الملاحة.²

حيث مر النشاط السياحي في تطوره التاريخي بثلاث حقب زمنية على النحو التالي:³

- **الحقبة الأولى:** تبدأ مع ظهور الإنسان على وجه الأرض حتى 1840م، وتتسم بوسائل النقل البدائية (برا وبحرا فقط)، وأعداد قليلة من البشر الأغنياء والقادرين على السفر وعلى مسؤوليتهم؛
- **الحقبة الثانية:** من سنة 1841م إلى سنة 1914م، وتتسم بتطور وسائل النقل البري والبحري بدخول السيارة والقطار والسفن الكبيرة ودخول وسطاء لتنظيم الرحلات، وبدء ظهور شركات السياحية؛
- **الحقبة الثالثة:** من سنة 1914م حتى الآن، حيث لم تعد السياحة مقصورة على الأغنياء فقط بل أصبحت الطبقة الوسطى من المجتمع تمثل أغلب السائحين، حيث أصبحت السياحة علماً حديثاً

¹: خديجة عبد اللوي، المنازعات الناشئة بين وكالة السياحة والأسفار والزبون المتعاقد معها في ظل القانون الجزائري، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد 2، العدد 1، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 48.

² وسيلة بن جنو، مسؤولية وكالات السياحة والأسفار، مذكرة ماجستير في الحقوق فرع العقود والمسؤولية، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، 2013، ص 02.

³: ماهر عبد الخالق السيسي، مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2016، ص 22.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

وصناعة عملاقة لها أصولها وعلومها المتقدمة، وظهر في العالم علماء وباحثون ومتخصصون في النشاط السياحي.

وعليه نستطيع القول أن الرحلات السياحية كانت حكرا على الأغنياء، ثم توسعت مع الثورة التي حصلت في مجال تطور وسائل النقل التي أثرت على تنظيم الأسفار، وظهرت فكرة الحجز للرحلات وكان لابد من استحداث أساليب تسهل القيام بالرحلات وهذا تماشيا مع نمط الحياة الجديدة للإنسان الذي أصبح يعتمد على منظمين لرحلاته مقابل عمولة عن الخدمات التي يحصل عليها، كما أن أول القواعد التي تم وضعها في مجال تنظيم النشاط السياحي لا تزال معتمدة لحد العصر الحالي.

الفرع الثاني - مفهوم التسويق الابتكاري في السياحة

التسويق الابتكاري يعتبر أحد أهم المفاهيم البارزة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يعبر عن التوجه نحو إدماج الإبداع والتجديد في مختلف الأنشطة التسويقية، بما يتلاءم مع المتغيرات السريعة في الأسواق العالمية، وفي القطاع السياحي على وجه الخصوص، ويكتسب هذا التوجه أهمية متزايدة نظرا لطبيعة النشاط التي تقوم أساساً على استقطاب الزبون وتقديم تجارب متميزة قادرة على تلبية حاجاته المتطورة ومن ثم، فإن تبني السياحة لآليات التسويق الابتكاري يُعد مسارا استراتيجيا لتحقيق التنافسية وضمان استدامتها ونموها.

أولاً- تعريف التسويق الابتكاري في السياحة

الابتكار في النشاط السياحي تحديدا تعرفه منظمة التجارة العالمية على أنه "إدخال مكون محسن أو جديد يهدف إلى توفير فوائد حقيقية ملموسة أو غير ملموسة لصناعة السياحة، فضلا عن زيادة قيمة خبرات الصناعة والكفاءات الأساسية بها، وبالتالي زيادة تنافسية القطاع أو استدامته".¹

كما يعرف الابتكار في مجال السياحة على أنه "جلب الأفكار الجديدة والخدمات والمنتجات إلى السوق ويشمل سلسلة القيمة السياحية ككل، والابتكار لا يعني فقط التكيف مع صناعة السياحة المتغيرة مع استراتيجيات تسويقية جديدة، ولكن أيضا تعديل الخدمات والمنتجات والعمليات الجديدة والمبتكرة، وأن ينظر إليها على أنها عملية دائمة وشاملة وديناميكية".²

¹ أمل أبو المجد وآخرون، الابتكار التكنولوجي في الإرشاد السياحي - تطبيقات الهواتف المحمولة نموذجاً، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 11، العدد 6، جامعة المنصورة مصر، يونيو 2022، ص 758.

² مفاتيح يمينية، أثر الابتكار السياحي على التنمية السياحية "حالة إقليم الأهجار بالجزائر ودور في تونس"، أطروحة دكتوراه في تخصص التسويق استراتيجي والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018، ص 89.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

ويعرف الابتكار السياحي بأنه " استحداث المؤسسات السياحية الأساليب وأفكار غير مسبقة في إدارة خدماتها وتطوير منتجاتها، بما يشمل ابتكار خدمات جديدة واستكشاف وجهات سياحية مبتكرة ".¹

ويعتمد تطبيق منهج التسويق الابتكاري في النشاط السياحي على مصادر متنوعة ومنها مخيلة وأفكار المسوقين، التفكير خارج الصندوق، واستغلال المواهب المتوفرة في العنصر البشري داخل المؤسسة السياحية، كما تأتي أفكار التسويق الابتكاري من بحوث التسويق وتحليل المنافسين وآراء العملاء ومقترحاتهم، والأخرى تأتي من المتابعة المستمرة للمتغيرات والتطورات المحيطة ببيئة المؤسسة السياحية الخارجية، وتحليل آراء رجال البيع ومنافذ التوزيع الخارجية، كما توجد طرق علمية أخرى تساعد أيضا في الوصول للأفكار الابتكارية ومنها : طريقة العصف الذهني وطريقة توليف الأفكار.²

ويقدم التسويق الابتكاري في النشاط السياحي من ثلاث جهات نظر : الإبداع والاستدامة والتقنيات ويعرف بأنه " تغيير مبتكر مربح يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة".³

وهذا ما يؤكد أن التسويق الابتكاري في النشاط السياحي يمثل للمؤسسات والمهنيين السياحيين التحدي الذي يجب مواجهته، نظرا للحاجة إلى الاحتفاظ بالسياح وجذب عملاء جدد من أجل أن تكون أكثر جاذبية ومحاربة المنافسة المتزايدة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يعد رافعة للأداء والتنافسية قصد تقديم الخدمات السياحية بشكل مختلف ومتميز .

ثانيا - أهمية التسويق الابتكاري في النشاط السياحي

أولاً- أهمية الابتكار في السياحة: تواجه المؤسسات السياحية منافسة عامة وشديدة على نحو متزايد نتيجة للمسح العالمي المتزايد للسياح، والنطاق الذي وصل إليه الرأسمال السياحي، كما واجهت السياحة الدولية تغييرات جذرية، إذ أصبحت الوجهات السياحية الجديدة تنافس التقليدية منها، كما هو الحال بالنسبة للصناعات الإنتاجية أو الخدمة الأخرى، وعلى المؤسسات السياحية العمل على الابتكار من أجل ضمان بقائها وتحقيق موجة جديدة من النمو.

ويعتبر الابتكار إذن الدافع للتغييرات في الإنتاجية والتنافسية، ويمثل نسبة كبيرة من النمو العام في العديد من الاقتصاديات، فالقدرة على الابتكار ضرورية ليس فقط لبقاء المؤسسات فحسب، وإنما كذلك لبقاء الاقتصاد الكلي للدول، غير أن الابتكار ليس عصا سحرية تمكن من تحسين الأداء وتحويل تنافسية

¹: محمد بوشنافة وزهير بوكريف، أثر الابتكار السياحي في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة الوكالات السياحية بولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2024، ص 731.

²: علي السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 262. (بالتصرف)

³ Gwenaëlle Oruezabala, « Pour en lire plus : Tourism Innovation – Technology, Sustainability and Creativity », en ligne: <https://journals.openedition.org/teoros/10705>, consulté le 16/04/2023 (11h25).

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

المؤسسات، وإنما مصدر لكل من النمو والانحدار الكبيرين في أداء المؤسسة، ويمكن إيجاز أهم العوامل المؤثرة على صناعة السياحة خلال الآونة الأخيرة، والتي جعلت الابتكار إلزاميا للاقتصاديات السياحية الناضجة والناشئة على النحو الآتي:¹

أ- **صدمة العولمة:** أدت العولمة إلى إزالة القيود وارتفاع شديد في المنافسة ضمن صناعة السياحة إذ يتميز السياح بإمكانية الوصول إلى مختلف المناطق والأسواق هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يتميز استهلاك المنتجات السياحية بارتفاع شديد وتطور القطاع إلى اقتصاديات جديدة، لذلك على المؤسسات والوجهات السياحية التكيف مع الواقع الجديد، والعمل على تطوير استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحسين أو الحفاظ على ميزتهم التنافسية؛

ب- **تغير شخصية السائح:** أصبح السائح في الآونة الأخيرة أكثر خبرة ومعرفة، إذ قامت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات، ومكنت بذلك من الرفع من الطلب على المنتجات البديلة والأكثر تطوراً، كما أصبح السياح أكثر استقلالية وقادرين على تنظيم عطلاتهم الشخصية بأنفسهم، وبينت الدراسات أن السياح الذين يفضلون السياحة الجماهيرية يمتلكون عوائد منخفضة، في حين أن الذين يتوجهون إلى التجارب البديلة يمتلكون عوائد مرتفعة؛

ت- **تشبع المنتجات:** تخضع الابتكارات إلى قانون النمو الطبيعي، إذ تمتلك دورة حياة شكل منحني الجرس، وتبدأ دورة حياة الابتكار بإطلاق المنتج في السوق، تليها مرحلة نمو سريعة وارتفاع كبير في رقم الأعمال، قبل الوصول إلى ذروة قيمة المنتج في مرحلة النضج، فالوجهات السياحية كذلك تخضع لدورات حياة الابتكار السياحي؛

ث- **الاستدامة:** تعتبر الاستدامة أمراً ضرورياً يمكن من اكتساب ميزة تنافسية، لذا على المؤسسات السياحية أن تسير وفقاً للأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ثانياً- أهمية التسويق الابتكاري في السياحة: ترجع أهميته إلى ما يلي:²

- مواكبة التغير في متطلبات العملاء واتجاهاتهم السلوكية وأذواقهم؛
- اقتراح حلول للمشكلات المختلفة التي يطرحها العملاء حول الخدمة واستخداماتها؛
- تحسين الصورة الذهنية للمقصد السياحي أمام الأسواق السياحية المختلفة؛

¹: حنان عنون، تأثير الابتكار في الصناعة السياحية على سلوك السائح الجزائري- محاولة بناء نموذج على ضوء تجارب عالمية رائدة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2021/2020، ص ص 15-18. (بالتصرف)

²: نهال محمد الطيب وكريستن ماهر بطرس، دور التسويق الابتكاري في ترويج المزارات الدينية بإقليم جنوب صعيد مصر، المجلة الدولية للسياحة والآثار والضيافة (IJTAH)، المجلد3، العدد1، مصر، جانفي 2023، ص238.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

- زيادة الطلب على الخدمات السياحية بالمقصد مما يحقق زيادة في الأرباح.

ويعد استخدام التسويق الابتكاري في النشاط السياحي مهم جداً، نظراً لمساهمته في زيادة القدرة التنافسية وجاذبية للوجهات الإقليمية، وللشركات في القطاع التي تواجه منافسة دولية قوية بشكل متزايد حيث يعتبر الابتكار عاملاً من عوامل الاستدامة، وهو شرط أساسي لمستقبل السياحة على المستويين الوطني والإقليمي.¹

انطلاقاً من مجمل ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التسويق الابتكاري لم يعد خياراً ثانوياً في النشاط السياحي، بل أصبح ضرورة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والجهات السياحية، وزيادة جاذبيتها وولاء عملائها، كما يشكل الابتكار عاملاً حاسماً لتحقيق التنمية المستدامة وضمان استمرارية القطاع في مواجهة تحديات البيئة السياحية العالمية المتغيرة.

المطلب الثاني: تبني التسويق الابتكاري كآلية لتحسين ممارسة التسويق التقليدية في النشاط السياحي

يمثل تبني التسويق الابتكاري مدخلاً أساسياً لمعالجة محدودية الممارسات التقليدية في النشاط السياحي، إذ يتيح إدماج الإبداع والتجديد والتكنولوجيا الحديثة في العملية التسويقية، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية، وتحقيق قيمة مضافة تسهم في جذب السياح والحفاظ على ولائهم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التغير.

الفرع الأول: العلاقة بين التسويق الابتكاري والنشاط السياحي

1- بالنظر إلى طبيعة العلاقة بين كل من الابتكار والنشاط السياحي كأحد الأنشطة الخدمية الهامة التي تطورت بشكل هائل في العقود الأخيرة، فإنه من الملاحظ أنه لم يتم بشكل كبير التركيز على دراسة وبحث مفهوم الابتكار وتطبيقه داخل القطاع الخدمات السياحية، حيث كان ينظر للابتكار دائماً باعتباره عنصراً ثانوياً ذو استخدام منخفض لرأس المال، على الرغم من أهمية دراسة وتطبيق هذا المفهوم داخل قطاع التسويق السياحي، وعلى اعتبار أن صناعة السياحة هي أكثر الصناعات الخدمية التي تحتاج إلى تطبيق هذا المفهوم الخاص بالابتكار، بسبب طبيعة دورها المتعاظم في تنشيط وتقوية عدة اقتصاديات عالمية.²

¹ Daniel QUILICI et Diane ALBARRAZIN, L'innovation touristique: un levier d'attractivité au service du tourisme durable, Conseil Economique, Social et Environnemental Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, en ligne: <https://2u.pw/nZ6s5jo>, consulté le 16/04/2023, (16h15), p 4.

²: ناصر عبد الكريم الغزواني، استخدام تقنية الابتكار في صناعة السياحة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة نظرية تحليلية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2020، ص ص 158-159.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

2- وفي السنوات الأخيرة برزت مسائل أخرى هامة مرتبطة بنمو السياحة، وأصبحت محور الأبحاث والدراسات والمؤتمرات الدولية مثل: سلامة أمن السائح، الصحة والسياحة، سلامة البيئة، الحفاظ على التراث والآثار، استثمار الأبنية التاريخية والأثرية سياحياً، حق السفر كأحد حقوق الإنسان، التعاون السياحي الدولي، السياحة المستدامة (المخططة لأمد طويل الأجل بالتوازن مع البيئة والثقافة).¹

3- وبذلك حدثت تطورات كمية ونوعية في مجال السياحة، وما زالت تتأثر بعوامل عديدة (اقتصادية ومالية وتكنولوجية)، كما تتبادل التأثيرات مع البيئة وعوامل التسويق والترويج، وهذه العوامل تنعكس على هيكل السفر وتطور المنتج السياحي.²

4- وإن الجزء الأكبر من العمل على التسويق الابتكاري في الخدمات السياحية هو تقني، بمعنى أن هذه الأعمال تسعى إلى تحديد اعتماد التكنولوجيا كأولوية لتلك الأنشطة نفسها، وذلك وفقاً لمنطق استيعابي على اعتبار أن الخدمات السياحية لا تنتج، وعلى وجه التحديد، فإن خدمات الفنادق والمطاعم يسيطر عليها من قبل الموردين، وكذلك المعدات والأنظمة التقنية هي من تبعية الشركات المصنعة، فالخدمات السياحية تعتمد تماماً على مواد المورد الصناعي فيما يتعلق بمتطلبات التكنولوجيا.³

الفرع الثاني: أثر التسويق الابتكاري على أداء المؤسسات السياحية

إن للتسويق الابتكاري أثر على أداء المؤسسات السياحية من خلال ما يلي:⁴

1- يعتبر أحد العوامل المؤثرة في الربحية: حيث يؤثر التسويق الابتكاري للخدمات على نجاح الخدمة من خلال الاستجابة لرغبات العملاء وتحقيق ميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى؛

2- يؤثر التسويق الابتكاري في حجم المبيعات: من خلال تحليل المبيعات يتم عمل دراسة تفصيلية لسجلات البيع الخاصة بالمؤسسة وقياس الأداء التسويقي الفعلي وتحديد مظاهر القوة والضعف فيه؛

3- يؤثر في الحصة السوقية ونمو المؤسسة: حيث يسهم في زيادة الشرائح المستهدفة من العملاء من خلال تقديم خدمات جديدة تلبي رغباتهم أو تحسين المتواجد منها، لتناسب متطلبات القطاعات السوقية الموجودة بالفعل أو الاستقطاب شريحة معينة منه، وتعد الحصة السوقية مقياساً هاماً عن تنافسية

¹: حمزة دراركة وآخرون، مبادئ السياحة، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص17.

²: مصطفى يوسف كافي، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص32.

³: السعيد بن لخضر، إستخدام الابتكار في تطوير السياحة من خلال النموذج الفرنسي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد10، العدد3، جامعة زيان عاشور الجلفة، أوت2016، ص188.

⁴: نهال محمد الطيب وكريستن ماهر بطرس، مرجع سيق نكرو، ص238.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

المؤسسة وأداءها التسويقي، ومبيعاتها المتوقعة ومدى ربحيتها، بالإضافة إلى أنها أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة في السوق؛

4- **يؤثر في رضا العملاء:** ويعتبر من أهم مؤشرات قياس أداء المؤسسات نتيجة لحصولها على عملاء جدد ومحافظة على ولائهم، مما يزيد من ربحية وتطور ومنافسة المؤسسة بالسوق، حيث أن الرضا لا يمثل رد فعل العملاء فقط، إنما يمثل رد فعل المجتمع ككل اتجاه المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعطي لعملائها الفرصة ليعبروا عن آرائهم تجاه خدمات المؤسسة وأدائها بشكل عام.

خلاصة القول، يتضح أن التسويق الابتكاري يمثل رافعة محورية لأداء المؤسسات السياحية إذ يساهم في تعزيز ربحيتها عبر الاستجابة لرغبات العملاء وتحقيق التوازن بين التكلفة والسعر، كما ينعكس على حجم المبيعات من خلال تحليل الأداء التسويقي وتحديد مجالات القوة والضعف، وإلى جانب ذلك، يساهم في توسيع الحصة السوقية وزيادة القدرة التنافسية عبر استقطاب شرائح جديدة وتلبية متطلبات الأسواق القائمة، فضلاً عن دوره البارز في رفع مستوى رضا العملاء والحفاظ على ولائهم، الأمر الذي يعزز استدامة المؤسسة ويقوي مكانتها في السوق السياحية.

المطلب الثالث: التسويق الابتكاري كآلية لمواجهة الأزمات في النشاط السياحي

في بيئة اقتصادية حيث المنافسة شديدة، يعتبر التسويق الابتكاري بمثابة أداة إدارية تبقى التغييرات والتقدم والتكيف البيئي للمؤسسات السياحية تحت السيطرة، ويساعد على التكيف مع القواعد المتغيرة والقضاء على المنافسين، وفي هذا السياق، يمكن للمؤسسات استغلال الفرص الإستراتيجية في السوق لتلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر فعالية.

الفرع الأول: تأثير بيئة النشاط السياحي على التسويق الابتكاري

أولاً- بيئة النشاط السياحي

تعرف بيئة النشاط السياحي بأنها " كافة القوى ذات الصلة التي تقع داخل وخارج حدود المؤسسة السياحية"، ويقصد بها كذلك " القوى ذات الصلة بجميع المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة السياحية".¹

حيث تتأثر البيئة السياحية بكيانات بيئية مختلفة منها العامة والخاصة والشكل المولي يوضح ذلك:

¹: ملاحى رقية وآخرون، أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب الدول العربية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 1، جامعة ابن باديس مستغانم، 2015، ص 90.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

الشكل رقم (11.1): البيئة السياحية العامة والخاصة



المصدر: ملاحي رقية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

يبين الشكل بيئة النشاط السياحي التي تعمل في إطارها المؤسسة السياحية، حيث تتوسط المنظومة مؤسسات الخدمات السياحية كالفنادق، وكالات السياحة والأسفار، الطيران والمطاعم، وتتفاعل مع مجموعة من الفاعلين في البيئة المباشرة، مثل الزبائن أو السياح، المنافسين، الموردين، الحكومة وجماعات الضغط، إضافة إلى تأثير العولمة، كما تحيط بهذه البيئة المباشرة مجموعة من العوامل العامة المتمثلة في الظروف الاقتصادية، الظروف الاجتماعية والثقافية والظروف التقنية والتكنولوجية، والتي تؤثر بشكل غير مباشر في أداء المؤسسة واتجاهاتها التسويقية، ويعكس هذا التداخل أهمية إدراك مختلف مكونات بيئة النشاط السياحي من أجل تعزيز فعالية التسويق الابتكاري وتحسين قدرة المؤسسات السياحية على التكيف مع المتغيرات ومواجهة المخاطر والأزمات.

ثانياً- العوامل المؤثرة على عملية التسويق الابتكاري في بيئة النشاط السياحي

هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية في المؤسسة السياحية تساهم في تنمية عملية التسويق الابتكاري، وهي:¹

- 1- مؤثرات مناخ العمل وثقافة المؤسسة السياحية: يعرف مناخ العمل في المؤسسة السياحية أنه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذي يميز حياة العمل في هذه المؤسسة، وينشئ هذا المناخ وينمو ويستمر في التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المؤسسة السياحية، إذ يدرك كل

¹: هبة الله مصطفى أبو حطب وآخرون، أثر التسويق الابتكاري على تحقيق الميزة التنافسية للمقصد السياحي المصري، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 1، جامعة مدينة السادات مصر، جوان 2020، ص ص 32-33.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

فرد هذا المناخ وفق منظوره الخاص ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور، ويعتبر مناخ العمل السائد في المؤسسة السياحية أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، ويتصف بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد والإدارة مما يولد الطاقات معاً؛

2- **مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل:** تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي دوراً مهماً في الابتكار والإبداع، لأن هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم والتعامل القائم على أساس المحبة والمساندة يؤدي إلى تشجيع الأفكار الإبداعية وتبادل الآراء والمقترحات وإثرائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل؛

3- **مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل:** إن طبيعة العمل في أي المؤسسة السياحية تفرض على المدير أن يواجه في ممارسته لوظائفه المنفردة مجموعة من المشكلات اليومية التي تعترض سير العمل وتؤثر على مستوى الأداء، وهذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة إدارية تنظيمية أو ذات طبيعة إنسانية أو فنية أو ترتبط بمتغيرات أخرى في البيئة الداخلية والخارجية، وغالباً ما يسلك المدير منهجاً معيناً مختلفاً عن الآخرين في حل تلك المشكلات، مستخدماً في ذلك قدراته وإمكانياته في التعامل مع المشكلات والتصدي لها، تبعاً للقرارات والقواعد السائدة أو تبعاً لإطار المعرفة والتفكير لديه الذي يحرره من القيود والإجراءات ويخرج به على النطاق المألوف؛

نستنتج أن التسويق الابتكاري في النشاط السياحي يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية للمقصد السياحي، وفي مقدمتها مناخ العمل السائد وثقافة المؤسسة، فالعلاقات الإيجابية بين الزملاء وأسلوب الإدارة الداعم للحوار وحل المشكلات بمرونة تسهم في تحفيز الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، كما أن اعتماد المدير على التفكير المنفتح وغير التقليدي يعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية للمقصد السياحي.

الفرع الثاني- التسويق الابتكاري وإدارة المخاطر في النشاط السياحي

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى التسويق الابتكاري وإدارة المخاطر في النشاط السياحي، باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لضمان مواجهة مختلف التحديات وتقليل آثارها السلبية بما يرفع من تنافسية المؤسسة السياحية.

أولاً- علاقة النشاط السياحي بالمخاطر

تعرف المخاطر السياحية بأنها " احتمالية تعرض المؤسسة السياحية إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين".¹

¹: أسامة عزمي سلام شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار جامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص41.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

والنشاط السياحي كأى نشاط من أنشطة الحياة، يتعرض لمخاطر وأزمات تختلف بشدتها وأسبابها ونتائجها، مما يؤثر فيه على كافة المستويات محليا وإقليميا وعالميا، كما يتسم بالحساسية وسرعة التأثير بالمخاطر الخارجية والأزمات التي تتعرض لها عناصر الطلب أو العرض السياحيين، مما يعني أن على المؤسسات السياحية أن تواجه المخاطر والأزمات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الأمنية والبيئية المعقدة، بالإضافة إلى سعيها الدائم إلى خدمة السياح وإشباع رغباتهم وتحقيق الربحية في آن واحد.¹

ثانيا - أنواع المخاطر التي تواجه بيئة النشاط السياحي

لأن النظام السياحي جزء من نظام كبير يؤثر ويتأثر به بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، نرى أن الكثير من القضايا الرئيسية التي تشغل بال واهتمام النظام العالمي وعلى كافة المستويات السياسية والاقتصادية والعلمية، يتأثر بها النظام السياحي والذي يتطلب منه مواجهة المخاطر والأزمات التي تفرزها كل قضية من هذه القضايا وأهمها:²

- قضايا البيئة واختلال التوازن البيئي؛
- قضايا الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية وخاصة في مجال الإنتاج والتكنولوجيا؛
- قضايا الاستثمار الأجنبي وفق شروط مجففة بحق الدول النامية؛
- قضايا التنمية الشاملة والتنمية المستدامة؛
- قضايا المنافسة ومفهوم الجودة الشاملة؛
- قضايا الصراعات الإقليمية وكيفية إنهاؤها؛
- قضايا الصراعات العرقية والدينية؛
- قضايا الإرهاب والتطرف؛
- الحروب؛
- مخاطر انتشار الأوبئة والأمراض وآثارها على مستوى الصحة العامة والتي تحدد الانفراد والمؤسسات والدول.

فكل قضية من هذه القضايا تُثير جملة من المخاطر والأزمات التي قد يواجهها النشاط السياحي مما يستوجب دراسة دقيقة لأسبابها ونتائجها وسبل معالجتها على المستويات العالمي والإقليمي والعربي، إذ إن إهمال في اتخاذ التدابير المناسبة ووضع الخطط السليمة لإدارة هذه المخاطر، يشكل تهديداً خطيراً قد يقود إلى تقويض وإضعاف النشاط السياحي.

¹: ملاحي رقية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

²: نفس المرجع، ص 94.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

ونستشهد على سبيل المثال لا الحصر بتأثير جائحة كورونا على النشاط السياحي العالمي.

حيث تعد جائحة COVID 19 لعام 2020 ثالث أكبر صدمة اقتصادية ومالية واجتماعية في القرن الحادي والعشرين، بعد أحداث 11 سبتمبر والأزمة المالية العالمية لعام 2008، وقد تم تصنيف تفشي وباء COVID 19 على أنه "حدث البجعة السوداء" أو "black-swan event"، حتى أنه تم تشبيهه بالمشاهد التي تذكر بالحرب العالمية الثانية لتسببه في حدوث اضطرابات في جميع أنحاء الاقتصاد العالمي، مع ما يترتب على ذلك من آثار سلبية في جميع قطاعات النشاط والحياة تقريبا وخاصة النشاط السياحي.¹

ثالثا- دور التسويق الابتكاري في مواجهة الأزمات النشاط السياحي

يعد التسويق الابتكاري واحدا من الإستراتيجيات الهامة في النشاط السياحي، وعاملاً هاماً في التغلب على الأزمات المختلفة ومواجهة التغيرات العالمية، وما ينتج عنها من تحديات تشمل المخاطر والأزمات الطبيعية، العولمة والانفتاح على العالم الخارجي، والثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتغير المستمر في رغبات وأذواق العملاء، بالإضافة لزيادة حدة المنافسة ما بين المقاصد العالمية.²

فعند حدوث أزمات من قبيل الكوارث الطبيعية أو الأوبئة، تعمل المؤسسات السياحية على تطوير وتنفيذ استراتيجيات وتقنيات ومبادرات جديدة للتخفيف من المخاطر وضمان سلامة السياح، والحفاظ على صناعة السياحة خلال الأوقات الصعبة وتشمل إدخال سياسات الحجز المرنة، وبروتوكولات تركز على الصحة والسلامة، وتنويع العروض السياحية وفيما يلي أمثلة للممارسات المبتكرة في السياحة في أثناء الأزمات الطبيعية والأوبئة:³

أ- **التحديثات في الوقت الفعلي:** تستخدم المؤسسات والشركات السياحية المنصات الرقمية، مثل مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول، لتوفير تحديثات في الوقت الفعلي حول تحذيرات السفر وبروتوكولات السلامة والتغييرات التشغيلية، كما تساعد روبوتات الدردشة

¹: بن زعرور شكري، جائحة كورونا: دروس من سياسات إنعاش السياحة الدولية، ص4، <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/108924>

ص4، تاريخ الإطلاع 2025/08/25 (20:00).

²: نهال محمد الطيب وكريستن ماهر بطرس، مرجع سيق نكوه، ص236.

³: كندة المعمار، الابتكار السياحي - الماهية والتطبيق وأفضل الممارسات، مجلة اتجاهات الابتكار الاجتماعي، العدد14، 2024، <https://innovationhub.social/about>، ص9، تاريخ الإطلاع 2025/08/20 (21:00).

الفصل الأول: مدخل للتسويق الابتكاري وكيفية تجسيده في النشاط السياحي

والمساعدون الافتراضيين الذين يعملون بالذكاء الاصطناعي، المسافرين في الاستفسارات والإلغاءات وإعادة الحجز مما يوفر دعماً وتوجيهاً شخصياً في أثناء الأزمات.

ب- سياسات الحجز والإلغاء المرنة: تنفذ شركات الطيران والفنادق ومنظمو الرحلات السياحية سياسات حجز مرنة، مما يسمح للمسافرين بتغيير الحجوزات أو إلغائها دون تكاليف، استجابة للأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الأوبئة، كما يقدم موفرو تأمين السفر تغطية لإلغاء الرحلات وانقطاعها وحالات الطوارئ الطبية المتعلقة بالأزمات الطبيعية والأوبئة، مما يوفر الراحة والاطمئنان للمسافرين.

ج- البروتوكولات الصحة والسلامة: تحرص الشركات السياحية على تطوير بروتوكولات تتناسب مع الأزمات الطبيعية، والصحية، ومنها بروتوكولات التنظيف والتعقيم الصارمة، من ذلك زيادة وتيرة التعقيم، واستخدام المنتجات المضادة للميكروبات، وتنفيذ تدابير التباعد الاجتماعي، نشر الفحوصات الصحية، ومرافق الاختبار للكشف عن الأمراض المعدية ومنع انتشارها بين المسافرين.

يمكن ملاحظة أن تطور النشاط السياحي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغير المستمر والمتسارع في احتياجات السياح، ولاسيما في ظل التسارع الكبير في التطور التكنولوجي والتكنولوجيا الرقمية، وتتجلى ممارسات التسويق الابتكاري في التركيز على السائح باعتباره محور العملية التسويقية، من خلال السعي إلى فهم أعمق لاحتياجاته وتوقعاته، وتبني سياسات التغيير والتكيف بما يستجيب لهذه المتطلبات المتجددة، ويسهم ذلك في ضمان استمرارية واستدامة صناعة السياحة على المدى الطويل، بما يدعم النمو الاقتصادي ويعزز القدرة التنافسية بين الجهات السياحية.

الخلاصة

من خلال ما ورد في هذا الفصل، يمكن القول أن التسويق الابتكاري يمثل حجر الزاوية في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات السياحية.

فقد أوضح المبحث الأول أن الابتكار لا ينحصر في كونه فكرة إبداعية، بل يتعدى ذلك ليشمل عملية تحويل هذه الفكرة إلى منتج أو خدمة أو أسلوب عمل جديد يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، أما المبحث الثاني فقد بين أن التسويق الابتكاري يعد إطارًا عمليًا يجمع بين مختلف الأدوات والاستراتيجيات التي تتيح للمؤسسات مواجهة المخاطر، استغلال الموارد بفعالية، وتحقيق التميز في السوق عبر استراتيجيات مرنة ومتجددة، في حين أبرز المبحث الثالث أن نجاح التسويق الابتكاري يتوقف على توفر مجموعة من المهارات الفردية والمقومات المؤسسية، مثل القدرات البشرية المؤهلة، التنظيم الفعال، والثقافة المؤسسية الداعمة للإبداع، مع ضرورة مواجهة التحديات والمعوقات التي قد تحد من فعاليته.

وبناءً على ذلك، يخلص الفصل الأول إلى أن التسويق الابتكاري لا يمثل مجرد مفاهيم نظرية بل يشكل ركيزة إستراتيجية عملية لتمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وضمان استمراريته في مواجهة المنافسة الحادة والتغيرات المتسارعة.

كما يُعدّ النشاط السياحي من أكثر المجالات حاجة إلى هذه الممارسات، لارتباطه المباشر بتوقعات الزبائن وتنوع طلباتهم، مما يجعل من تبني التسويق الابتكاري ضرورة ملحة لترقية الأداء وتعزيز صورة المقصد السياحي.

الفصل ثاني:
الميزة التنافسية وسبل
بنائها في
النشاط السياحي

تمهيد:

أصبحت الميزة التنافسية من المرتكزات الأساسية التي تحدد موقع المؤسسات في الأسواق المعاصرة، حيث لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد أو تقديم المنتجات والخدمات، بل بمدى قدرة المؤسسة على استغلال إمكاناتها بفعالية لتقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها في بيئة تتسم بتزايد المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وهنا تبرز الميزة التنافسية كعامل رئيسي لتحقيق التفوق وضمان الاستدامة.

ويكتسي موضوع الميزة التنافسية أهمية خاصة في النشاط السياحي، نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يتأثر مباشرة بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، فالسياحة تمثل مجالاً خصباً لتطبيق استراتيجيات تنافسية متعددة، حيث تلعب الجودة، الابتكار، والتجديد في التجارب السياحية دوراً محورياً في تحديد قدرة المؤسسات السياحية على الصمود والتفوق، ومن ثم، فإن تناول الميزة التنافسية في السياحة يتيح فهماً أعمق لكيفية ترجمة المفاهيم النظرية إلى ممارسات عملية تساهم في تطوير القطاع وتعزيز جاذبيته.

مما سبق ولمعالجة مختلف الجوانب قسمنا هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومداخل بنائها

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في النشاط السياحي بين الاستراتيجيات، النماذج والتجسيد الميداني

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

إن تحقيق التميز في السوق هو المحرك الأساسي لنشاط المؤسسات في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق سواء المحلية أو الدولية، بل إن تحقيق ميزة تنافسية لم يعد هدف فقط، وإنما هو شرط من شروط البقاء في الوقت الراهن، والسبيل الوحيد أمام المؤسسة لضمان مركز تنافسي تستطيع من خلاله مواجهة جميع القوى التنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مؤشرا لقوة أي مؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، كونها تمثل الخاصية أو الخصائص التي تتفوق من خلالها على المنافسين وبالتالي تضمن الاستقرار، إلى أن الحديث عن المزايا التنافسية يتطلب التعرف على أصلها وماهيتها، حيث كان مفهوم الميزة التنافسية حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل في المؤسسات.

الفرع الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الاقتصادي والإداري، إذ ارتبط ظهورها بتطور النظريات الاقتصادية والاتجاهات الاستراتيجية في إدارة الأعمال، ومع توسع الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية بدأ الاهتمام ينتقل نحو مستوى المؤسسة، وقد عرف هذا المفهوم لاحقاً تحولات عميقة بفعل التغيرات التكنولوجية، والعولمة، وظهور اقتصاد المعرفة، ما جعله ينتقل من التركيز على الكلفة والجودة إلى أبعاد أكثر تعقيداً كالإبداع والابتكار والقدرة على التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار.

أولاً- ظهور مفهوم الميزة التنافسية

يستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الباحثين في الاقتصاد والسياسة وغيرهم، وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي ريجان (RIGAN) بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس السياسة التنافسية الأمريكية، وفي ظل تسارع الاندماج في الاقتصاد العالمي والتطور التكنولوجي المذهل أصبحت التنافسية بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، بعدها ظهرت الميزة التنافسية كمفهوم جديد شغل حيزاً ومكانة هامة لدى باحثين ومفكرين الإدارة الاستراتيجية، فهو يمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.¹

¹: عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 2، جامعة الجزائر 2، 2015، ص 72.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

أشار عدد من الباحثين، من بينهم ديرسون (1937)، إلى أن التكيف التنافسي يُعد توجّهًا أساسيًا تقوم من خلاله المنظمات بمواءمة عروضها مع التغير المستمر في طلبات الزبائن، مؤكّدًا في الوقت ذاته ضرورة سعي المنظمات إلى امتلاك خصائص فريدة تمكّنها من تمييز نفسها في نظر الزبائن عن باقي المنظمات المنافسة في النشاط نفسه، كما أوضح هوفمان (2000) أن مفهوم الميزة التنافسية قائم منذ نشأة المنظمات، غير أن الاستخدام العلمي للمصطلح يعود إلى شميرلين (1939)، ثم جاء سالزنيك (1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة التنظيمية، وأضاف هارفي (1986) أن الميزة التنافسية تمثل مصدرًا لتعزيز مركز المنظمة في السوق وتحقيق القيمة من خلال التفوق على المنافسين في مجالات مثل المنتج والسعر والكلفة ومستويات الإنتاج، وعند تحقيق المنظمة للميزة تنافسية ينعكس ذلك إيجابًا على نتائجها وأدائها، حيث بيّن كزابيل (1992) أبرز المخرجات التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة امتلاكها لهذه الميزة، والمتمثلة في الآتي:¹

- سيكون للمنظمة زبائن أكثر اقتناعًا قياسًا بالمنافسين مما يجعل الزبائن أقل تأثرًا بالمنافسين آخرين؛
- سوف تستخدم سوقًا يجعل ميزة الحصة السوقية عنصرًا مهمًا لزيادة حجم المبيعات والأرباح؛
- ستستفيد المنظمة من حصة في السوق من خلال قدرتها على تقديم أفضل للزبائن.

تتحدد الميزة التنافسية بطبيعة مصادرها، لاسيما تلك القائمة على التفرد وصعوبة التقليد، والتي تشكّل الأساس الحقيقي للموقع التنافسي للمنظمة، وتُعدّ المنظمة مصدرًا للميزة التنافسية عندما تكون المهارات والقدرات التي تمتلكها متجذّرة في تاريخها التنظيمي وراسخة في سلوك أفرادها، كما تعتمد قدرة المنظمة على المنافسة في الأجل القصير على خصائص الخدمات المقدّمة، خاصة من حيث السعر والجودة المتصوّرة، في حين تتركز قدرتها التنافسية في الأجل الطويل على الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أقل كلفة ممكنة، إلى جانب سرعة بناء القدرات الجوهرية مقارنة بالمنافسين، بما يسمح بتقديم خدمات مبتكرة وغير متوقعة، ووفقًا لهيكس (1993)، تنشأ الميزة التنافسية من:

- الكفاءة المقارنة؛
- الكفاءة الداخلية؛
- الكفاءة المتبادلة؛
- قوة المساومة.

¹: يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص ص 93-94.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

ثانيا - مراحل تطور الميزة التنافسية

تتأثر قوة المساومة بمجموعة من العوامل، من بينها التكاليف المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير، ودرجة التفرد في خصائص المنتج، إضافة إلى كلفة التحول من منتج إلى آخر. ويمكن توضيح مراحل تطور الميزة التنافسية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): مراحل تطور الميزة التنافسية

العام	الباحثين	الأفكار	الفترة الزمنية	المراحل
1939 1959 1937	Chamberlin Selznick Alderson	- ربط الميزة التنافسية بالكفاءة. - الميزة هي أحد استراتيجيات المؤسسة. - الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد.	من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الخمسينات	الأولى
1978	Hover Guth Andrews Christenser	- الميزة = الفرص. - التركيز على الفرص والتهديدات وتقاط القوة والضعف. - ضرورة تقويم الموارد والقدرات. - الميزة التنافسية هي أحد مكونات استراتيجية المؤسسة.	من السبعينات إلى بداية الثمانينات	الثانية
1984 1985 1989 1995	Day Porter Fahey MV	- الميزة = الهدف الاستراتيجي. - تحقيق الميزة يؤدي إلى أداء متميز. - الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل. - الأداء سبق عملية خلق القيمة. - الميزة = القيمة المضافة.	من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات	الثالثة

المصدر: مسراتي خولة، تأثير اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية-دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022/2021، ص24.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن تطور الميزة التنافسية مر بثلاث مراحل رئيسية حيث المرحلة الأولى ركزت على ربط الميزة التنافسية بالكفاءة وأنها أحد استراتيجيات المؤسسة، أما المرحلة الثانية اعتبرتها أنها فرصة، والمرحلة الثالثة ركزت عليها كهدف إستراتيجي.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها أحد الركائز الأساسية في الفكر الاستراتيجي المعاصر، إذ يمثل الإطار الذي تستند إليها المؤسسات لتحقيق التفوق والمحافظة على استمراريته في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافس المتزايد.

أولاً- تعريف الميزة التنافسية

تعددت تعريفات الميزة التنافسية إلى أن مجملها يصب في مصب واحد، والذي يتمثل فيما يميز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات المتواجدة في السوق المحلي والعالمي وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

تعتبر الميزة التنافسية أسلوب تنتهجه المؤسسات من خلال استخدام المهارات التي تمكنها من التميز على المنافسين حتى تصبح فعالة في جميع الجوانب، فالمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية يعني أنها تمتلك خاصية تساعد في السباق التنافسي، وترتبط الميزة التنافسية بمدى تأثر واستجابة العملاء لها.¹

كما عرفت أيضاً بأنها: "عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباع المؤسسة إستراتيجية متميزة للتنافس، لذلك تتبع المؤسسات عدة طرق تساعد على تحقيق التميز".²

كما عرفها Kotler على أنها " قدرة الشركة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين".³

وعرفت أيضاً أنها " تمثل استغلال الشركة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم".⁴

وعرفها بورتر بأن " الميزة التنافسية تخلق أساساً عن طريق القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن تحققها لعملائها، فيمكن أن تكون في شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين مع تساوي المنافع المتحصل عليها، أو بتقديم منافع متفردة من المنتج والتي تبرر الزيادة السعرية المفروضة".⁵

¹: محمد الصالح عزيزي وآخرون، التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 9 العدد 1، جامعة جيلالي اليايس سيدي بلعباس، 2022. ص 592.

²: وراة حسين، الياس العيداني، جودة الخدمات السياحية كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فندق النجم الأبيض، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 3، جامعة تامنغست، 2019، ص 124.

³: Kotler P., Marketing Management Planning Implementation and Control. Gth ed., New Delhi, 1997, P53.

⁴: Pitts, R. and Lei, D. Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing, 1996, p.68.

⁵: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, inter Edition, Paris, 1997, P6.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

ويمكن تعريفها أيضا بأنها " استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".¹

كما أن الميزة التنافسية هي " تلك الخصائص أو الصفات التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والامتياز على منافسيها المباشرين والتي تحقق التميز للمنتجين أو العلامة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية أصبحت من العناصر الجوهرية والأساسية لنجاح المؤسسة في خلق قيمة للعملاء ضمن بيئة الأعمال الحديثة، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تزويد العملاء بمنتجات وخدمات بطرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين، وذلك بعرض منتج يتميز بجودة عالية وسعر مناسب من قدرات العملاء.

ثانيا - الخصائص التي تميز الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص والتي تم تحديدها كما يلي:³

- أن تتصف الميزة التنافسية بالاستمرارية وتكون مستدامة أي أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
- نسبية وليست مطلقة وتتحقق بالمقارنة مع الآخرين؛
- أن تتميز بالمرونة المطلقة، أي يمكن إحلال ميزة تنافسية محل ميزة أخرى بكل سهولة ويسر؛
- نظرا لعيش المؤسسة في بيئة متغيرة يجب أن تكون الميزة التنافسية حركية؛
- أن تكون قابلة للتجديد وفقا لموارد وقدرات المؤسسة الداخلية من جهة ومعطيات البيئة الخارجية من جهة أخرى؛
- اقتراح سلع وخدمات متميزة يسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد والأفضلية على المنافسين؛
- جودة وقيمة ما تقدمه المؤسسة لعملائها تعكس كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وزيادة الحصة السوقية؛
- تعتبر هدف أساسي وضروري تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل من المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجياتهم ورغباتهم؛

¹: علي زيان بروجعة، **واقع وأهمية التنافسية السياحية للدول العربية في ظل التحديات المعاصرة - دراسة حالات**، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019/2018، ص116.

²: Jean jacques lambin, **le marketing stratégique**, 2ème édition, science édition, paris, 1993, p p 209-210.

³: عبير فاروق أكبر، **ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في المحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية**، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 18، العدد 9، جامعة عين شمس مصر، 2017، ص368.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- ترتبط الميزة التنافسية بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تملك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق بها على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.¹

ثالثاً - أهمية الميزة التنافسية

- بروز مفهوم الميزة التنافسية وتنامي أهميته عبر مختلف التوجهات الإدارية والاقتصادية، أدى إلى اكتسابه مكانة بارزة لدى المؤسسات الاقتصادية، ويمكن إبراز أهميته من خلال النقاط الآتية:²
- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية؛
 - تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة؛
 - تعد معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها؛
 - تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق؛
 - تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة عن غيرها غير الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛
 - أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية؛
 - تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تقليل الكلفة التي تركز على الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتماد التسليم والقدرة على الإبداع؛
 - تحقق المؤسسة تميزاً وأفضلية وعليه تحقق نتائج عالية في ظل بيئة شديدة التنافس، من خلال تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين فيما تقدمه من السلع والخدمات، بالإضافة إلى التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة؛
 - تمثل أداة لمواجهة وتحدي المنافسين وذلك من خلال تطوير معارفها التنافسية وإمكانياتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء؛
 - ضمان البقاء في السوق وتحقيق حصص سوقية مع تعظيم الأرباح؛
 - تساهم في التأثير على مدركات العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم مما يحقق ولائهم.³

¹: أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجوارية من خلال عرض نموذج بورتر-دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، جامعة البليدة 2، 2019، ص 153.

²: يحيى قحطان محمود، مرجع سابق ذكره، ص 100.

³: سعيد كرومي، أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مجمع حمادي بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة بشار، 2018، ص 107.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

وتتضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيبها لتحقيق أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة الخطط التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب أنواع ومصادر الميزة التنافسية، باعتبارها الأساس الذي يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والمحافظة عليه، وتتنوع هذه الأنواع والمصادر الأمر الذي يجعل من توظيفها بفعالية شرطاً محورياً لتعزيز موقع المؤسسة وضمان استمراريتها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

اختلفت الدراسات والباحثين حول أنواع الميزة التنافسية إلا أن بورتر حدد نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما التكلفة الأقل وتميز المنتج وهي كما يلي:

أولاً- ميزة التكلفة الأقل

تظهر من خلال قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بتكلفة أقل من المؤسسات المنافسة من جهة، وبما يحقق في الأخير عوائد أكبر من جهة أخرى.¹

حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة، يجب اعتمادها على ممارسة أنشطة خلق القيمة بتكلفة تراكمية أقل من المنافسين، حيث اعتمد بورتر في تحليله هذا على مبدأ أساسي والمتمثل في سلسلة أنشطة القيمة، وذلك عن طريق القيام بتحليل سلوك وتكاليف الأنشطة ومع الأخذ بعين الاعتبار عواملها التطورية والتي يجب الاهتمام بها، نذكر منها: وفرات الحجم، أثر التعلم، تكوين والإستفادة من القدرات، الترابط والتكامل، العوامل المؤسسية وغيرها من العوامل الأخرى، والتي بناءا عليها يتم تحديد موقع المؤسسة من المنافسة.²

أ- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: الحفاظ على هذه الإستراتيجية يتطلب البحث المتواصل عن خفض التكاليف في جميع الجوانب المرتبطة بإستراتيجية التوزيع الأكثر شمولاً، بالإضافة إلى الإستراتيجية الترويجية التي تنطوي على انخفاض تكلفة المنتج، وعادة ما يتطلب حصة السوق أو المعاملة التفضيلية في الوصول إلى المواد الخام والمكونات والعمل، وعليه يتطلب من المؤسسة

¹: مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، آفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 215.

²: حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018/2019، ص ص 33-34.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.¹

ب- **الحصول على ميزة التكلفة الأقل:** بغرض الحصول على ميزة التكلفة الأقل يجب مراقبة مختلف عوامل تطور التكلفة، وهي كما يلي:²

- **مراقبة الحجم:** يتم ذلك عن طريق مراقبة المؤسسة لحجم المنتجات التي تنتجها بهدف التوسع فيها، وبالتالي الاتساع في الأسواق، والحصول على وسائل إنتاج جديدة، وهو ما ينتج عنه انخفاض في التكاليف، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، لا يجب أن يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة أو نوعية المنتجات؛

- **مراقبة التعلم:** أي مراقبة درجة التعلم داخل المؤسسة وتحديد أهدافه، ويتم ذلك من خلال مقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المتعارف عليها داخل القطاع، كما لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، وإنما يجب اعتبار العاملين بالمؤسسة مصدر أساسي للمعرفة والإبداع، وهو ما يؤدي إلى تخفيض في التكلفة؛

- **مراقبة الروابط:** المقصود بالروابط هنا، هي تلك الروابط الموجودة بين الأنشطة المسؤولة على إنتاج للقيمة بغيت استغلالها وتخفيض التكاليف، وعليه حصول المؤسسة على ميزة تنافسية؛

- **مراقبة الإلحاق:** يقصد بالإلحاق عملية جمع بعض الأنشطة اللازمة والمنتجة للقيمة، وذلك بهدف الإستغلال الأمثل للإمكانيات المشتركة، أو لتحويل ومعرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وعليه فإن مراقبة الإلحاق ينتج عنه تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى العوامل الأربعة السابقة يوجد بعض العوامل الأخرى والتي نذكرها كما يلي:

- مراقبة الإجراءات؛
- مراقبة التكامل؛
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مراقبة التموّج؛
- مراقبة العوامل المؤسسية ومراقبة الرزنامة.

وتعتبر مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية وأساسية، بالنسبة للمؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل، وذلك لتفادي بعض الأخطاء التي تؤدي إلى فقدان هذه الميزة مع مرور الوقت.

¹: أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج

porter-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة البليدة 2، 2019،

ص158.

²: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Op cit , p p 128-136

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

ت - الأخطاء الواجب تفاديها:

وتتمثل فيما يلي:¹

- إهمال تكاليف بعض الأنشطة والتركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع؛
- إهمال أنشطة التموين؛
- إهمال الأنشطة غير المباشرة والصغيرة؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك المتعلقة بالموردين وبين الأنشطة فيما بينها؛
- تخفيضات السعر المتناقصة؛
- إهمال البحث عن وسائل جديدة والتفكير في الهامش؛
- خطر إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة من وجهة نظر العميل أي تهديد التميز.

ثانيا - ميزة التمييز

ويعبر عنها بقدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها عندما تصل الى اكتساب خاصية فريدة وذات قيمة من وجهة نظر العملاء، ويكون ذلك بمستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، وهذا من خلال توظيف قدراتها، مهاراتها، تقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، استخدام قنوات التوزيع الفعالة، اتباع سياسات ترويجية وسعريّة، من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن.²

أ - الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز:

- يجب تقدير العملاء لقيمة الاختلافات في المنتج (سلعة/خدمة) ودرجة تميزه عن باقي المنتجات؛
- تعدد استعمالات خدمات المنتج وتناسبها مع حاجات العملاء؛
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون نفس استراتيجية التميز.³

ب - الحصول على ميزة التميز:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:⁴

- الإجراءات التقديرية: تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا من العوامل الرئيسية لتمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة الواجب العمل بها، وكذلك الطريقة التي تمارس بها؛
- الروابط: يمكن أن تكون الروابط الموجودة بين الأنشطة من أسباب تميز المنتج، كما تأخذ هذه الروابط أحد الأشكال التالية: سواء الروابط بين أنشطة المؤسسة، أو الروابط مع الموردين؛

¹: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op cit, p p 147-150.

²: سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة برج بوعريّج، جوان 2021، ص 242.

³: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op cit, P152.

⁴: مسراتي خولة، مرجع سابق ذكره، ص ص 28-29.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- **الرزنامة:** المقصود هنا أنه يمكن أن تتحقق خاصية التمييز، من خلال التاريخ الذي شرعت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد أن أغلب المؤسسات التي كانت من الأوائل في الدخول إلى قطاع صناعة ما تتميز بهذه الميزة؛

- **الموقع:** قد يكون موقع المؤسسة هو سبب ميزة التمييز، وذلك من خلال قربها من العملاء مثال، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها العميل وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال وبأقل التكاليف اللازمة للحصول عليها؛

- **التكامل:** يؤدي التكامل داخل المؤسسة إلى حصولها على ميزة التمييز، حيث تتجه المؤسسة نحو البحث على أنشطة جديدة منتجة للقيمة، بدلاً من اللجوء إلى الغير.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى وهي:¹

- **الإلحاق:** بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة؛

- **التعليم:** حيث يحقق التعليم الجيد تمييز المنتج؛

- **الحجم:** إذ يمكن أن يحقق الحجم الكبير لنشاط ما أدائه بطريقة متميزة.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تسعى أغلب المؤسسات جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية، ولذلك نجد العديد من مؤسسات تعمل على الاستحواذ على السوق وهو يعزز مكانتها وذلك من خلال اكتسابها لميزة تنافسية، كما يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال مصادر متعددة.

وقد اختلف الباحثين حول تحديد مصادر الميزة التنافسية لذلك سوف نستعرضها من وجهة نظر مختلف الباحثين²:

أولاً- من وجهة نظر بورتر

لقد حصر بورتر مصادر خلق وتطور الميزة التنافسية في مصدرين أساسيين وهما التكلفة والتمييز بالإضافة إلى المعايير الكلاسيكية كالوفرات الاقتصادية وزيادة إنتاجية عوامل الإنتاج.

وعليه تستطيع المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال ما يلي:

- تخفيض التكاليف مع أداء مختلف وظائفها بكفاءة أفضل من منافسيها؛

- التميز في المنتج أو الخدمة المعروضة من خلال الإبداع و جودة الخدمات المرافقة.

¹ Michael porter, **l'avantage concurrentiel** , op.cit , p p 199-200.

² العياشي زرزار وغيايد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص196.

ثانيا- من وجهة نظر wen-cheng

حيث يقسمها إلى ثلاثة مصادر كما يلي:¹

أ- **الإبتكار والتكنولوجيا:** يشمل الإبتكار مختلف المنتجات/الخدمات وكذلك الابتكارات العلمية، حيث أن ابتكار المنتجات يقصد به تجديدها، وهذا ما يؤكد Gupta & Dasgupta حول أهمية الابتكار والإبداع المتزايدة، ومع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة القدرات التكنولوجية الحديثة في نمو المؤسسات، حيث نجد أن المؤسسات الأكثر إبداعا وابتكارا لها أفضلية كبيرة في عرض المنتجات والخدمات، وذلك من خلال محاولة تحسين قدراتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة من الجهود الجماعية، فحصول المؤسسة على ميزة تنافسية يتوقف على الإبتكار والتكنولوجيا لما لهم من دورا بارزا في ذلك، من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة.

كما تساعد التكنولوجيا المؤسسة على القيام بما يلي:

- تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء؛
 - مساعدة المؤسسة على خلق وإبداع منتج وخدمات جديدة أو تطوير المنتج الحالي وزيادة تدفق نتائج البحث والتطوير؛
 - معرفة احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال القيام بدراسة السوق؛
 - تجديد مختلف المهام والعمليات؛
 - زيادة حجم العمليات وتحسين نوعيتها من خلال تراكم الخبرة في التكنولوجيا.
- ب- **الموارد البشرية:** تتمثل الموارد البشرية في الأفراد الذين يمثلون القوى العاملة في المؤسسة، كما يمكن للمؤسسات من خلال تطوير هذه الموارد خلق قيمة مضافة والتي تمثل ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، كما تعتبر مصدر من المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة، إلا أن الموارد البشرية تحتاج إلى الاختصاص في المعرفة المهنية والتقنية والكفاءات، كما أن مجمل هذه الكفاءات الأساسية كفيلة بأن تصبح شريكا في عمليات الإدارة الإستراتيجية.

ت- **الهيكل التنظيمي:** تمثل الهياكل التنظيمية الضغوط النفسية في بيئة الأعمال، لذلك يعتمد هيكل المؤسسة على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها حتى يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية، حيث يقوم بدعم مميزاتها التنافسية ويواجه عملية الضغوط من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية، ومثال على ذلك نجد وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر هذه الأقسام بمثابة الهياكل التنظيمية الفعالة التي تعمل على ربط مختلف علاقات العمال بهدف تنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية، كما أن تغير الظروف أثناء أداء العمل يمكن لبعض المؤسسات من تطبيق مجموعة من المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة

¹: غيوة هيام زبيدة، مرجع سابق ذكره، ص 107.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

عالية بهدف تطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية، بالإضافة إلى ذلك تذكر بعض الدراسات المصادر التالية:

- **إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:** تقوم وظيفة التسويق بتحديد مختلف احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال القيام بدراسة السوق ودراسة الجودة والتي تعمل على تلبية هذه المتطلبات بطريقة مناسبة لما يبحث عنه العميل، وذلك بهدف تحقيق الرضا والولاء من طرف العملاء ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق نجد ما يلي:

- الإستجابة لطلبات العملاء بدقة؛
- السرعة والملاءمة في الإستجابة للعملاء؛
- التسعير الملائم للخدمات المتاحة؛
- خلق الطلب على المنتجات والخدمات الجديدة؛
- تيسير إمكانية اتصال العملاء بالمؤسسة.

- **تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:** إدخال التغيير الجذري المناسب لا يقف على تطوير الهياكل التنظيمية الملائمة والأساليب الإدارية المناسبة ووضع النظم التي تتسق المعلومات والمعارف إلى غير ذلك، بل اختيار القيادة التي لها الإمكانيات اللازمة لتحقيق التغيير أمراً ضرورياً، ولا يتم ذلك إلى عن طريق اختيار الكفاءات المؤهلة وذات الخبرة اللازمة والقادرة على إدارة التغيير والتكيف معه، ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في الوقت الحالي نجد ما يلي:

- القدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها والقدرة على الخلق والإبداع؛
- القدرة على مواجهة المخاطر؛
- القدرة على جعل الفكرة فرصة ناجحة.

ثالثاً - من وجهة نظر Lei & Pitts

ويرى كل منهما أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:¹

أ- **المصادر الداخلية:** وتتعلق هذه المصادر بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، حيث تتضمن كل من الموارد، الأنشطة والمهارات والتي تتمثل فيما يلي:

- **الموارد:** وتشمل كل من الموارد المادية من أجهزة، معدات، بنيات، مواد أولية، والموارد المعنوية من موارد بشرية، العلامة التجارية، صورة المؤسسة؛
- **الأنشطة والمهارات:** وتتمثل في أنشطة المؤسسة، إدارتها ومختلف أساليبها.

ب- **المصادر الخارجية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات البيئية الخارجية، حيث تعتبر البيئة الخارجية مصدراً هاماً من مصادر الميزة التنافسية، لما تحتوي عليه من مجموع العوامل الاقتصادية، السياسية،

¹: حمزة بن الزين، مرجع سابق فكره، ص35.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على المؤسسة، لذا يؤكد الإستراتيجيون أن المؤسسة الناجحة هي التي تتوجه إلى البيئة الخارجية أي تفتح على السوق، حتى تتمكن من اتخاذ قراراتها انطلاقاً من آراء العملاء ومختلف متغيرات السوق.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الأبعاد إضافة إلى ذلك نجد بعض المحددات المؤثرة في بنائها واستدامتها، لذا فهم هذه الأبعاد والمحددات يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز مكانتها التنافسية.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويلها إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أسبقيات تنافسية وتعرف بأنها: " الأبعاد التي يجب أن يمتلكها النظام التشغيلي حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لطلبات السوق، وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية عن الآخرين عن طريق امتلاك بعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية " ¹.

والجدول الموالي يبين أبعاد الميزة التنافسية

الجدول رقم (2.2): أبعاد المزايا التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	الأبعاد
Evas	1993	التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع.
Krajewski	1996	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.
Mintazberge	1996	الصغر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم.
Kotler	1997	المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحدث، الأسرع.
Slack	1998	التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع.
Macmillan	2000	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا.

المصدر: حسيبة جبلي، السعيد شوقي شاكور، مرجع سابق ذكره، ص 568.

¹: حسيبة جبلي، السعيد شوقي شاكور، أبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18، العدد 1، جامعة أحمد دراية أدرار، أبريل 2019، ص 568.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- هناك خمسة أبعاد للميزة التنافسية المتفق عليها والتي تطبق حالياً يمكن إدراجها كما يلي:¹
- **الكلفة:** وهي أن تقدم المنظمة نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون لكن بتكاليف أقل، وتعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها؛
 - **الجودة:** تعني الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج التي يتم يرغب العميل أن تتواجد في المنتج، ويتوجب على المؤسسات الرغبة في البقاء ضمن المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية؛
 - **الإبداع:** يعد إبداع العامل الرئيسي في قدرة المؤسسة للاحتفاظ بمكانتها بين المنافسين، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها كلما احتفظت بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لابد أن تحرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر، الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات؛
 - **الاستجابة للعملاء:** تم تعريف الاستجابة للعملاء على أنها مجموعة من العناصر المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء، فسرعة الاستجابة للعميل يمثل عنصر أساسي لتحقيق رضاه؛
 - **الكفاءة:** إن تحقيق التميز يتطلب توفير الموارد البشرية التي تتميز بقدرتها على الإبداع والابتكار، وذات قدرة ذهنية وفكرية لا يمكن إغفالها، أو بمعنى آخر هو محاولة المؤسسة لجذب واكتساب موارد بشرية ذات خصائص فريدة تسمح لها بخلق ميزة تنافسية.

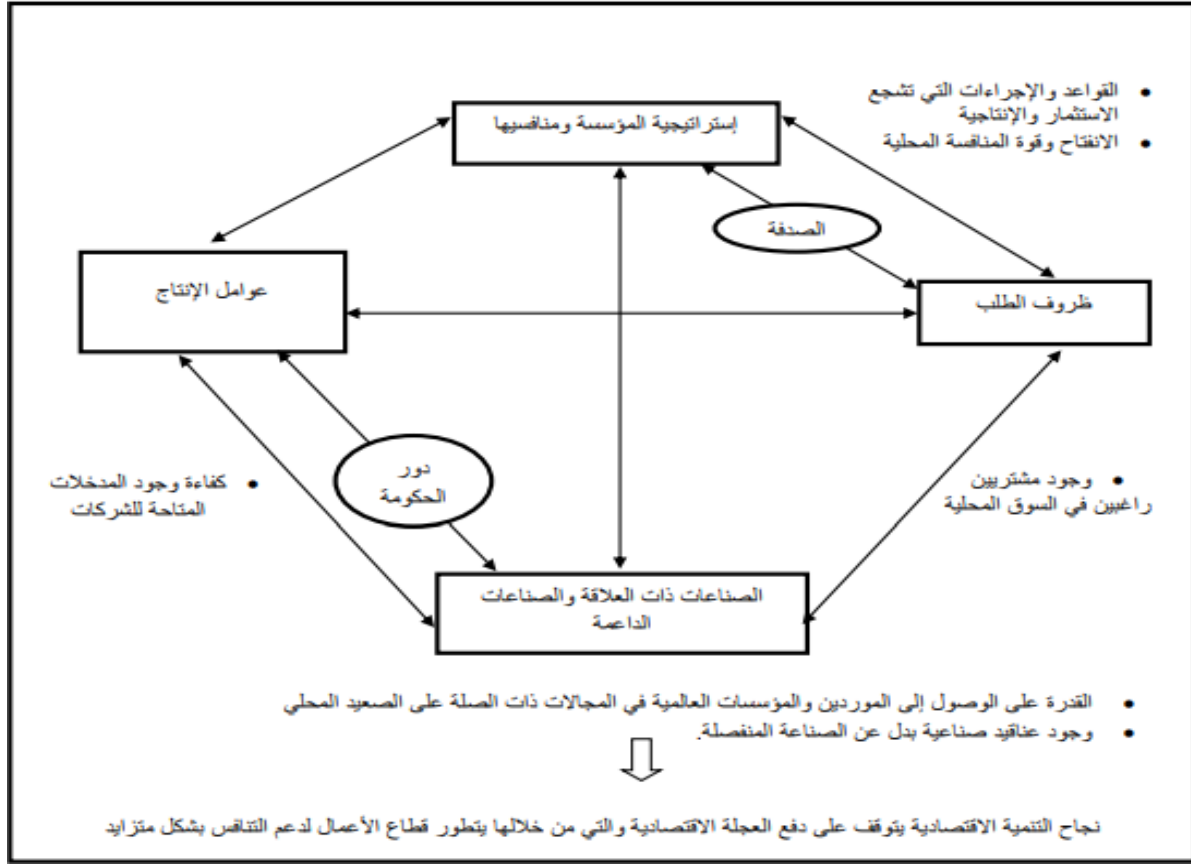
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما بناءاً على أربعة محددات وهو ما اقترحه "بورتر"، حيث يمكن عن طريق هذه المحددات تحديد درجة قوة ومدى إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، وهو ما سننتظر إليه من خلال النموذج الموالي:

¹: علوان سامية، بشيشي وليد، أثر أبعاد الشمول المالي على أبعاد الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 09، العدد 01، جامعة المسيلة، 2024، ص212.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الشكل رقم (1.2): النموذج الماسي لمحددات الميزة التنافسية



Source: Michael Porter, the competitive advantage of nation, Macmillan press, london, 1990, p127.

شرح النموذج:¹

أ- **ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة، وحسب Porter فإن المنافسون يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج وملائمتها وطرق مزجها وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل وتخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها؛

ب- **ظروف الطلب المحلي:** يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة، فوجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح

¹: ليلي بن عاشور، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص ص 171-172.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

للمؤسسات العامة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو الإبداع والإبتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة، وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التمتع؛

ت- **وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:** ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، فهذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل الوفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع؛

ث- **إستراتيجية وهيكل المؤسسة:** إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، فالدول عند سعيها لإكتساب مزايا تتبنى إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يري على سبيل المثال: سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج على غرار المؤسسات الألمانية واليابانية بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون (الكفاءات المالية) على الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة أو المحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية تتسم بالدينامكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق عليها، وإن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل ما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ونقصد بهما:¹

¹: ليلي بن عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 172.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

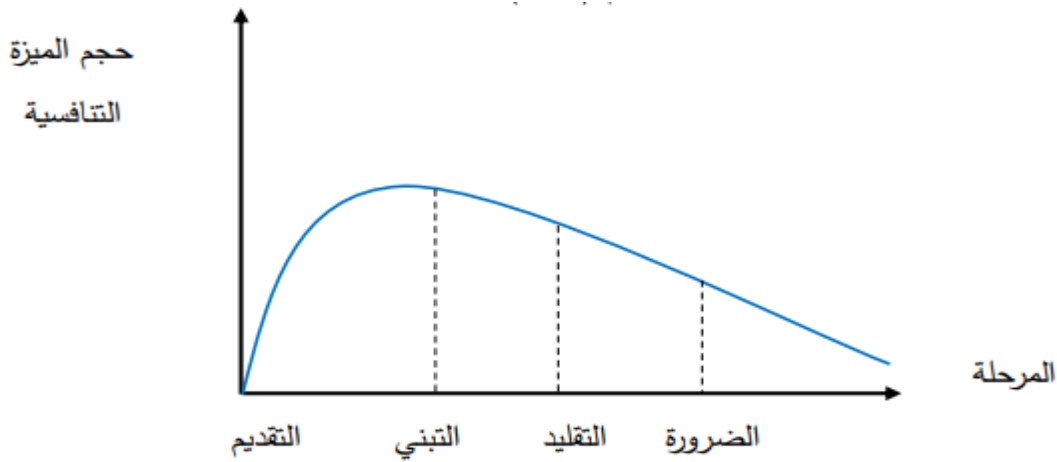
أ- دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصدف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية؛

ب- دور الحكومة: ممثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

كما تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:¹

أ- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الميزة التنافسية بسمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسة المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الزبون، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: ليلي بن عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 173.

من خلال الشكل يتبين أن دورة حياة الميزة التنافسية تتدرج عبر مراحل تبدأ بالتقديم، ثم التبني، فالتقليد، وصولاً إلى الضرورة تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية، وهو ما يعكس الطبيعة الديناميكية لهذه الميزة وضرورة تجديدها باستمرار لضمان استدامة تفوق المؤسسة.

¹: مسراتي خولة، مرجع سابق ذكره، ص ص 33-34.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق التنافس على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أي إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: **نطاق القطاع السوق، النطاق الرأسي النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة**، كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (3.2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزيائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سيق ذكره، ص 88.

¹: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 87.

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومداخل بنائها

بعد تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية، يسعى هذا المبحث إلى التطرق إلى مؤشرات تقييمها، مع التعرف على أبرز المداخل المعتمدة في بنائها، إضافة إلى استعراض أهم المقاربات المفسرة لها.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومعايير جودتها

إن تحقيق ميزة تنافسية فعالة يستوجب إخضاعها لعملية تقييم شاملة ترتكز على مجموعة من المؤشرات، يليها التأكد من مستوى جودتها بالاعتماد على معايير محددة، وهو ما سيكون محل تناولنا في هذا المطلب

الفرع الأول: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية

يتم الحكم على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل مكوناتها ونتائجها من خلال بعض المؤشرات وهي:¹

أولاً- المؤشرات المالية

يتم تقييم المزايا التنافسية من خلال إجراء التحليل المالي للأنشطة المالية للمؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس قطاع النشاط، وما لاشك فيه توجد مجموعة من النسب المالية التي تنشأ على طبيعة النشاط وخصوصية المؤسسة ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل: نسبة رأس المال الدائم (الأموال الثابتة)؛ نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة والديون)؛ نسبة قدرة التسديد (الهامش المُعد للتمويل الذاتي/المصاريف المالية)، نسبة المردودية (الأرباح الأموال الخاصة).

ثانياً- المؤشرات التجارية

إن المؤشرات التجارية للمزايا التنافسية تمكنها من تحديد وضعها في القطاعات السوقية باتجاه منافسيها المباشرين، ومعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها:

- ت- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية؛
- ث- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها وتعاملها مع زبائنهم؛
- ج- سعة حفيظة منتجاتها وتنوعها أو فعالية سياساتها الإتصالية الإشهارية؛
- ح- الجغرافيا التوسعية للمؤسسة والذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية وقوتها البيعية والخدمات المقدمة بعد عملية البيع.

¹: مسراتي خولة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

ثالثاً - مؤشرات التقنية

تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك يتطلب منها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما يجب تأهيل العمال وتوفير جو يشجعهم على القيام بمختلف الأنشطة، والأخذ بعين الاعتبار مختلف القوى الداخلية والخارجية مما يدعم مزاياهم التنافسية التقنية.

وفي الجدول الآتي سنحاول عرض بعض المؤشرات الكمية والنوعية التي قمنا بتجميعها استناداً على عدة مراجع مع تقديم أمثلة عن المؤشرات الممكن استعمالها واستغلالها من طرف المؤسسات.

الجدول رقم (4.2): بعض المؤشرات الكمية والنوعية لقياس وتقييم الميزة التنافسية

فئة المؤشر	أمثلة على المؤشرات
أداء مالي واقتصادي	الربحية، العائد على رأس المال، نمو المبيعات، الحصة السوقية، العائد على الأصول، هامش الربح.
ابتكار وتطوير المنتج/ العملية	عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة، الإنفاق على البحث والتطوير، سرعة الابتكار، الكفاءة الابتكارية.
كفاءة العمليات والتشغيل	الإنتاجية، زمن الاستجابة، جودة العمليات، استخدام التكنولوجيا الحديثة، التكلفة لكل وحدة إنتاج.
جودة الخدمة وعلاقة الزبائن	ولاء العملاء، رضى العملاء، زمن استجابة الخدمة، نسبة الزبائن الجدد، الاحتفاظ بالعملاء.
الموارد غير الملموسة / قدرات المؤسسة	رأس المال البشري (مهارات، تدريب)، المعرفة، قدرات التكيف، سمعة العلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، القدرة على التعلم.
مقاييس «المقارنة الظاهرة» في التجارة الدولية	تنوع التصدير، تركيز الصادرات، نصيب الصادرات من الناتج المحلي، معدل النمو في الصادرات.
مؤشرات البيئة التنافسية الخارجية	تحليل قوى بورتر الخمس: قوة الموردين، قوة المشترين، التهديد بالبدائل، التهديد بدخول منافسين جدد، التنافس بين المنافسين الحاليين.

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على المراجع السابقة

الفرع الثاني - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بعدة معايير مختلفة باختلاف الدراسات، سنقوم بعرض العوامل الثلاث الرئيسية في مايلي:¹
أولاً- مصدر الميزة

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- أ - مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسة المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمة؛
- ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج والسمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، العلاقات الوطيدة مع الزبائن المحكومة بتكاليف تبديل مرتفعة وغيرها، ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث، التطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- ثانياً- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو قدرة شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً - درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، ولا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن تكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

كما سبق ووضحنا أنه يوجد عدة معايير لتقييم جودة الميزة التنافسية، يمكن الاعتماد عليها باختلاف وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في المجال، إرتأينا تجميعها وشرحها في الجدول التالي:

¹: ليلي بن عاشور، مرجع سبق ذكره، ص175.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الجدول رقم (5.2): معايير تقييم جودة الميزة التنافسية

المعيار	الشرح	الباحثين
القيمة	مدى توفير الميزة التنافسية للقيمة الحقيقية للزبون، كما تساعد المؤسسة في الاستفادة من الفرص أو تقليل التهديدات.	Barney (1991)
الندرة	يجب على المؤسسة الانفراد بالميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين.	RBV framework
عدم القابلية للتقليد	يكون من الصعب أو المكلف تقليد الميزة التنافسية من قبل المنافسين.	Barney (1991), Peteraf (1993)
عدم القابلية للاستبدال	لا يمكن استبدال هذه الميزة التنافسية بمورد آخر يؤدي نفس الوظيفة.	VRIN Model
الاستمرارية / الاستدامة	يجب الحفاظ على هذه الميزة التنافسية لفترة طويلة.	Porter (1985) Grant (1991)
الملاءمة الاستراتيجية	يجب أن تتماشى الميزة التنافسية مع رؤية وأهداف المؤسسة.	Andrews (1971) Grant (1991)
القابلية للاستغلال	تتوفر في المؤسسة القدرات والموارد لاستغلال الميزة التنافسية فعلياً.	Makadok (2001)
القابلية للقياس	إمكانية قياس أثر الميزة التنافسية على الأداء باستخدام المؤشرات الكمية.	Sigalas et al. (2013)
التفوق على المنافسين	تمكّن الميزة التنافسية المؤسسة من تقديم قيمة أعلى أو بتكلفة أقل من المنافسين	Porter (1985)

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على الدراسات المقدمة.

المطلب الثاني: مداخل خلق الميزة التنافسية

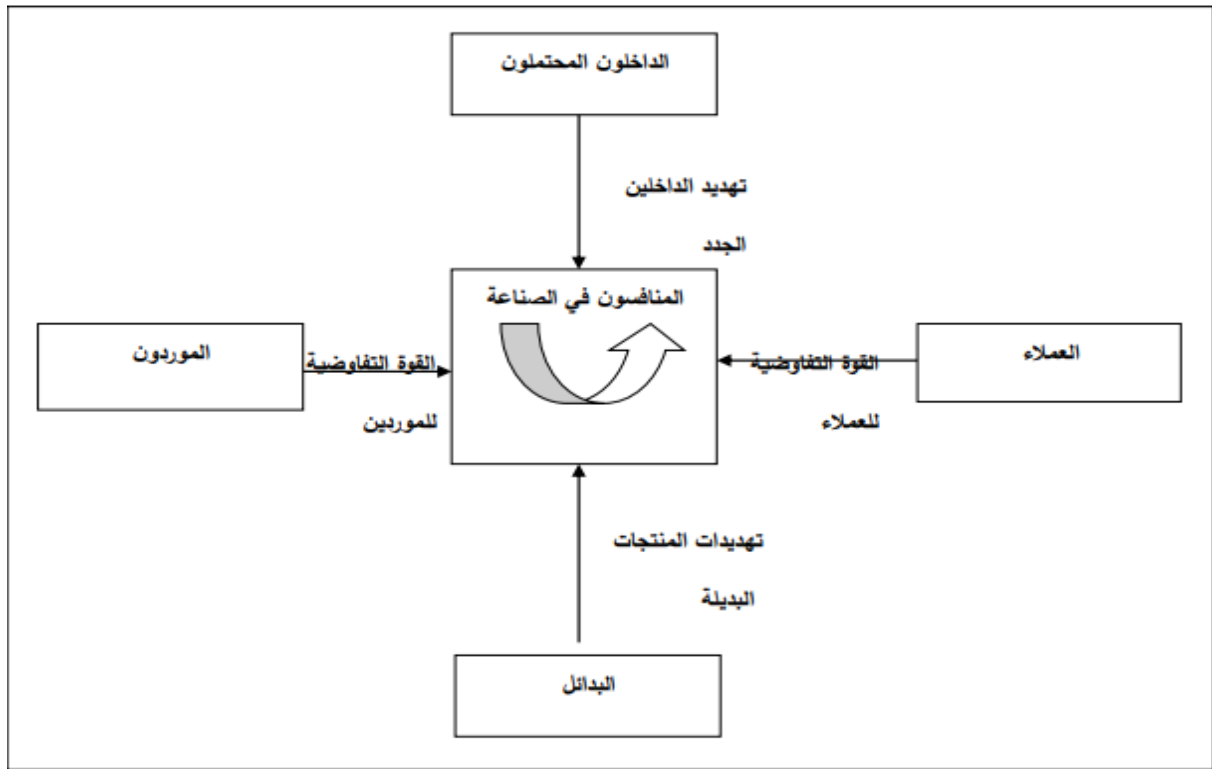
يمثل امتلاك ميزة تنافسية فعالة هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة إلى بلوغه من أجل تحقيق التفوق وضمان الاستمرارية في بيئة تتسم بالمنافسة المتزايدة، ويقتضي ذلك الاعتماد على جملة من المداخل التي تشكل أساساً لبناء هذه الميزة، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر

من أهم إسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة نجد القوى التنافسية الخمس، حيث تتمكن المؤسسة من وضع أي استراتيجية لمواجهة المنافسة دون العمل على توضيح طبيعة علاقتها مع محيطها التنافسي من جهة، والتعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق من جهة أخرى، وبناءا على ذلك قام بورتر برسم نموذج موضحا من خلاله كيفية تحليل البيئة التنافسية، والذي يعتبر من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، كما يبين الشكل الموالي مختلف هذه القوى المؤثرة على المنافسة:

الشكل رقم (3.2): نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة



Source: Jean – Jacques Lambin , **le marketing strategique** , Mc Graw hill ,1988 , p156.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن قوى التنافس الخمسة تشكل تهديدا مباشرا ومستمرًا للمؤسسات، بحيث تعمل على تحديد وتوضيح جاذبية القطاع، فهي التي تحدد مسار المؤسسة سواء بالنمو والتوسع وذلك من خلال استغلال الفرص التي توفرها لها، أو بالخروج من المنافسة إذا لم تستطع مجارات تطور هذه البيئة، وبالتالي يقوم كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بمختلف الأشكال التي سنعرضها كما يلي:¹

¹: شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 2، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ماي 2022، ص176.

أولاً - شدة المنافسون في الصناعة

تعتبر شدة المنافسة في الصناعة جوهر القوى المشاركة في تحديد جاذبية الصناعة، وعليه توجد أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة وهي:

- نمو الصناعة؛
- نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط؛
- مدى عمق تميز المنتج؛
- التمرکز والتوازن بين المنافسين.

بالإضافة إلى ذلك نجد:¹

- القدرات الإدارية وتعقيدات التكنولوجيا المحورية في الصناعة؛
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات؛
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛
- استقلالية الخدمات المقدمة، المنتجات المتوافقة.

فعند تميز الصناعة بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة بنسبة أقل، يوفر مجال واسع لإمكانات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، ويصبح الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لأغلب المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

ثانياً - تهديد دخول منافسين جدد

يجلب الداخلون الجدد للصناعة طاقات وأفكار جديدة ورغبة كبيرة في امتلاك حصة في السوق، وفي أغلب الأحيان يعتمد دخول المنافسين بالدرجة الأولى على ما يلي:²

- المعوقات الموجودة في البيئة؛
 - ردود فعل المنافسين الآخرين تجاه توقعات المشارك الجديد حول دخول المنافسين الجدد.
- كما تعدد مصادر هذه المعوقات، ومن أهمها:
- ولاء العملاء العالي تجاه العلامات التجارية المعروفة؛
 - انخفاض تكاليف التمويل، التسويق، الإنتاج، والبحث والتطوير بالنسبة للمنافسين الموجودين في الصناعة، ويرجع ذلك لاقتصاديات الحجم الكبير التي يستفيدون منها، في حين ارتفاعها بالنسبة للداخلين الجدد؛
 - صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع والمواد الخام الحرجة وسرعة الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة؛

¹: العياشي زرزار، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 172.

²: شناق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 177.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- سياسة الحكومة والتي تقوم على فرض بعض الشروط التي قد تمثل عائقاً في وجه الداخلين الجدد كما يمكنها منعهم من الدخول إلى بعض الصناعات؛
- كل زيادة في حدة المنافسة في القطاع يصاحبها تزايد في تهديد دخول منافسين جدد، فكلما كانت حواجز الدخول عالية، كلما قلت فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح.

ثالثاً - تهديد المنتجات البديلة

تولد المنتجات والخدمات البديلة ضغوطات تضع حدوداً للأرباح المحتملة في الصناعة، ويرجع ذلك لانخفاض أسعار تلك السلع والخدمات، فالمؤسسات التي لا تعطي الأهمية اللازمة للبدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسياً، وفي نفس الوقت، ومن أجل تعزيز الميزة التنافسية يجب أن تقوم المؤسسات بالبحث المستمر عن البدائل من جهة، واختبارها لمنتجاتها وموقعها أمام المنافسين من جهة أخرى، كما تمثل هذه المنتجات البديلة مصدر تهديد للمؤسسة وبشكل أكثر تأثيراً في حال توفر العوامل الموالية:¹

- انخفاض الكميات المباعة بسبب توجه بعض العملاء إلى المنتجات البديلة والتخلي عن منتج المؤسسة؛

- خطر زوال السوق؛

- توفر بديل أفضل من حيث الجودة؛

- كفاءة البدائل والسعر النسبي؛

- الانتقال إلى المنتج البديل ليس بالأمر السهل بسبب تكلفة التحويل إلى البدائل.

رابعاً - القوة التفاوضية للعملاء

تؤدي قدرة العملاء على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، أجل التسليم، الخدمة، دوراً مهماً في التأثير على الصناعة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون في صالح العملاء عند توفر ما يلي:

- توفر العديد من المنتجات البديلة؛
- وجود فائض في عرض الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى العملاء؛
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل مما يدفع العميل للبحث عن أسعار أقل؛
- شدة حساسية العميل للاختلافات في التكاليف والخدمات وذلك لانخفاض هامش الربح؛
- تزداد القوة التفاوضية للعملاء إذا كانت المنتجات معيارية؛
- ضعف القوة التفاوضية للعملاء بسبب تكاليف التحويل إذا كانت المصاريف مرتفعة والعكس؛

¹: العياشي زرار وغياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- تهديد التكامل الخلفي ففي حالة التكامل الخلفي للعملاء سواء كان كلياً أو جزئياً يجعلهم في وضعية تسمح لهم بطلب تنازلات تساومية، وعليه تزداد قوتهم التفاوضية.
- عند توفر المعلومات المطلوبة حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين، فإن القوة التفاوضية للعملاء تتعزز والعكس.

خامساً- القوة التفاوضية للموردين

- يبحث الموردين دائماً على زيادة تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بأساليب تسمح لهم برفع قدراتهم التفاوضية، لذلك نجد أن القوة التفاوضية للموردين تزداد في الحالات التالية:
- بالرغم من كبر حجم مبيعات الصناعة إلا أن هناك عدد محدود من الموردين يسيطرون على الصناعة؛
- عدم قدرة المنتجات البديلة على إحلال المنتجات الأصلية؛
- إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين؛
- الطلب أقل تركيزاً من العرض؛
- السوق الذي يعملون فيه ليس حيويًا جذاباً، أي عدم تمتع الصناعة بجاذبية تشجع دخول موردين جدد؛
- عندما تكون الموارد الداخلية في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة؛
- ارتفاع التكاليف إذا ما فكرت المؤسسة في اللجوء إلى موردين آخرين؛
- توفر المعلومات الكافية لدى الموردون حول عناصر الصفقات في الصناعة.

يتضح مما سبق أن قوى بورتر الخمس تمثل محدداً رئيسياً لجاذبية الصناعة وتشكل في الوقت ذاته تهديداً مباشراً لاستمرارية المؤسسات، فشدة المنافسة الداخلية تحدد فرص النمو والربحية، في حين يعكس تهديد دخول منافسين جدد مدى قوة الحواجز أمام السوق، كما تفرض المنتجات البديلة حدوداً على الأسعار والأرباح، بينما تمنح القوة التفاوضية للعملاء تأثيراً مباشراً على شروط السوق، أما الموردون، فإن قدرتهم التفاوضية تزداد كلما كان اعتماد المؤسسة عليهم كبيراً، مما يجعل إدارة هذه القوى بفعالية شرطاً أساسياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة

قدم بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" نموذج سلسلة القيمة، والتي تسمح للمؤسسة بتجزئة نشاطها إلى سلسلة من العمليات الأولوية وتحديد مختلف مصادر الميزة التنافسية المحتملة، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال العناصر الموائية:

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

أولاً: تعريف سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة من النماذج التي صممها بورتر سنة 1985، وتعد من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية، من أجل دراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتابعة ما يسمى بسلسلة القيمة للأنشطة والوظائف وعمليات الأعمال التي تستطيع القيام بها من تصميم وإنتاج وتوزيع بهدف إضافة قيمة لمنتجاتها.¹

ويرى بورتر أن سلسلة القيمة هي أداة أساسية لتشخيص الميزة التنافسية واكتشاف طرق الحصول عليها والاحتفاظ بها.²

كما يعتبرها أسلوب يتم من خلاله تحديد مصادر التمايز والعوامل الرئيسية لذلك، كما أنها ذلك القدر من المال الذي يكون العملاء على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات.³

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن اعتبار سلسلة القيمة أداة تحليلية فعّالة تساعد المؤسسة على تحديد مصادر ميزتها التنافسية، فهي تمكّن من تشخيص الأنشطة الداخلية وربطها بمستوى الأداء الاستراتيجي، كما توضح الكيفية التي يمكن من خلالها اكتساب الميزة التنافسية وتوظيفها بشكل أمثل، إضافة إلى ذلك، تسهم في وضع الأساليب الكفيلة بالمحافظة على هذه الميزة وتعزيز استدامتها.

ثانياً - أهداف سلسلة القيمة

تتمثل أهداف اعتماد سلسلة القيمة فيما يلي:⁴

أ- **تحسين فعالية المؤسسة:** لا يضمن تحسين الوظائف الفردية خلق فرص تحسين أداء المؤسسة، وإنما ينتج ذلك عن طريق خلق علاقات جيدة بين مختلف الأنشطة المرتبطة والمسؤولة عن خلق القيمة للعميل، كالتنسيق الجيد بين الشراء، الإنتاج والبيع، كما أن التحليل الفعال لسلسلة القيمة يمكن من تحديد الوسائل المطلوبة للمؤسسة من أجل ضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية، ضمن الأنشطة المسؤولة على إنتاج القيمة؛

ب- **تسيير التكاليف والقيمة:** يمكن للمؤسسة اكتشاف الأنشطة ذات التكاليف العالية دون تحقيق قيمة كبيرة لدى العميل، من خلال قيامها بتسجيل مختلف تكاليف كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل بالمقابل، وهنا يمكن طرح سؤالين:

¹: علاء فرحان طالب وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - الريادة الإدراكية والإستراتيجية السلوكية مدخل معاصر، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص ص 144-145.

²: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, ed.dunod, Paris, 1997, p8.

³: Ibid , p p 42-43.

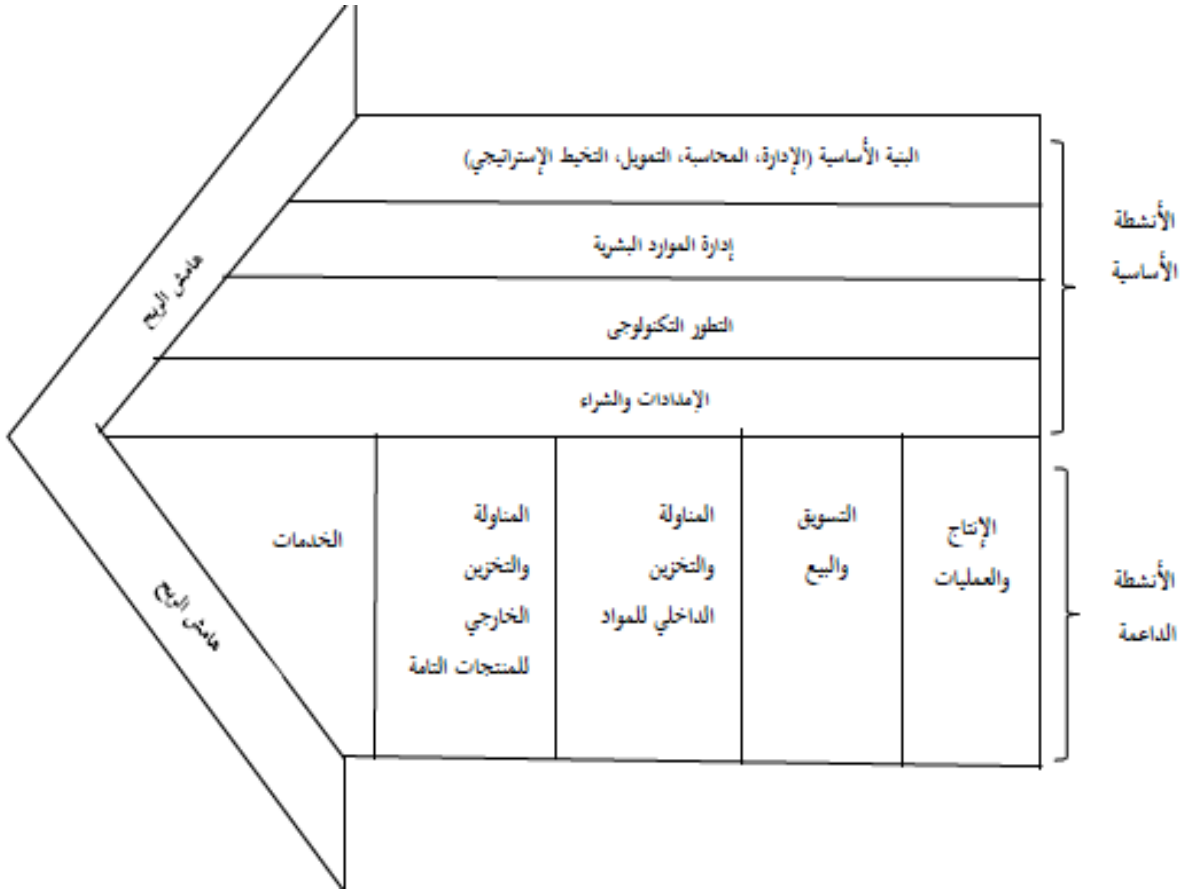
⁴: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, op.cit, p54.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- هل يمكن تغيير تكاليف هذا النشاط؟
 - هل من الممكن تأديتها بطريقة أفضل من قبل شخص آخر؟
 - ج- **التحكم في تكاليف الدعم:** يمكن تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة من تحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي تحملها تكاليف مرتفعة ومستمرة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات اللازمة تجاه هذه الأنشطة؛
 - د- **ضمان التميز:** غالبا ما تعتمد المؤسسة على منتجاتها النهائية كمصدر للتميز، حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق ربحية عالية، إلا من خلال تقليل التكاليف أو من خلال تقديم جودة عالية للعملاء تجعلهم يدفعون أسعارا مرتفعة من أجل الحصول عليها، في حين يمكنها تحقيق التميز من خلال سلسلة القيمة إذا ما أحسنت استغلالها.
- ويتم نمذجة سلسلة الأنشطة المنتجة للقيمة من خلال سلسلة القيمة، فبعد الانتهاء من تحليلها يقوم المسؤولون بتغيير أساليب تصميمهم للأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لضمان فعالية أدائها.
- كما تظهر القيمة الإجمالية التي تقدمها المؤسسة من خلال سلسلة القيمة، فهي توضح الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والهامش الذي تحققه من جهة أخرى، حيث تتكون الأنشطة المنتجة للقيمة داخل المؤسسة من الأنشطة المختلفة المادية منها والتكنولوجية، إذ تتمثل في الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق القيمة المطلوبة للعملاء، أما الهامش فيعبر عنه بالفرق بين القيمة المحققة ومجموع التكاليف المرتبطة بإنتاجها.
- ثالثا - مكونات سلسلة القيمة**
- تنقسم أنشطة المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة المسؤولة على تحويل مجموعة من المداخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة تلك الأنشطة، حيث قسم بورتر سنة 1980 أنشطة المؤسسة إلى قسمين، والشكل التالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الشكل رقم (4.2): نموذج سلسلة القيمة



Source :Michel Porter and Victore Milllan, **How information gives your competitive advantage**, Harvard business, 1985, p151.

يتضح من خلال الشكل أن سلسلة القيمة تتمثل في مجموع المهام التي تمارسها المؤسسة، انطلاقاً من الأنشطة المسؤولة على تكوين الأفكار وصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للعميل، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى قسمين أساسيين وهما: النشاطات الرئيسية ونشاطات الدعم، ونقصد بالقسم الأول الأنشطة المسؤولة بشكل مباشر على إنتاج وتسويق المنتجات، أما القسم الثاني فيساهم في عملية الإنتاج والتسويق بأسلوب غير مباشر، كما يساهم في الأداء الجيد للأنشطة الأساسية:¹

أ- **الأنشطة الرئيسية:** هي الأنشطة التي تساهم في عملية الإنتاج مثل: الإمدادات الداخلية والخارجية الخاصة بالمخزون والإستلام والإنتاج السوقي والصيانة وغيرها، وهي تتضمن خمس مجالات رئيسية:

- **المناولة والتخزين الداخلي للمواد:** وتتضمن عمليات النقل والإستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والإتفاق مع الموردين، ويتم تقييم هذه الأنشطة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها؛

¹:Thiertart Raymond, **la stratégie d'entreprise**, 2ème édition, ed. ediscience international, paris, 1997, p91.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- الإنتاج والعمليات: وتتضمن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، وتشمل أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات؛

- المناولة والتخزين الخارجي للمنتجات التامة: وتتضمن نقل المنتجات العامة الصنع والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع إلى الزبائن، جدولة الطلبات بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مراكز التوزيع والإستهلاك؛

- التسويق والبيع: وتشمل كافة الأنشطة التي تساعد على نقل حياة المنتجات إلى الزبائن بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع ووسائله؛

- الخدمات: وتشمل كل ما يقدم للزبائن للاستفادة من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح وبيع قطع الغيار والصيانة الدورية وتقديم المشورة الفنية؛

ب- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي لا ترتبط بمنتج معين ولكن يتم أدائها لكي تستمر المؤسسة في مزاوله أعمالها والمحافظة على صورتها في السوق، ويمكن تقسيمها كالتالي:

- البيئة الأساسية: وتشمل العديد من الأنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة والشؤون القانونية، التمويل التخطيط الإستراتيجي، تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى وهناك من يسميها بالبنية التحتية؛

- إدارة الموارد البشرية: وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الإختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية؛

- تطوير التكنولوجيا: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات كتطوير المنتجات المعرفة الفنية وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل؛

- الإمدادات والشراء: وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وهي بذلك تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة، إما رئيسي أو داعم.

ويرتكز عمل هذا النموذج على القيمة التي تقدمها أنشطة المؤسسة سواء الأنشطة الأساسية والداعمة، والتي من خلالها تصمم منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة والتي يمكن أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية فعالة.

الفرع الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تستند كل مؤسسة ربحية إلى إستراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تحقيق الأطر العامة المسطرة من قبل الإدارة العليا، كتحقيقها الأسبقيات التنافسية عن باقي المنافسين، هذه الإستراتيجية تكون بمثابة الخطة الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة في تسيير كل أعمالها الإستراتيجية، لذا فقد وضع مايكل بورتر ثلاث إستراتيجيات مهمة تعتمدها غالبا كل المؤسسات التي لديها نظرة مستقبلية طويلة المدى تتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.¹

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: يقصد بها خلق المؤسسة المنتجات أو خدمات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، حيث من خلال هذه الإستراتيجية تكتسب المؤسسة الأسبقية التنافسية عن باقي المنافسين، لكن ما يعاب على هذه الإستراتيجية هو سرعة تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي تحديد المؤسسة في ميزتها؛

ب- إستراتيجية التمييز: تركز هذه إستراتيجية على الأفراد بخصائص مميزة في المنتج أو الخدمة بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، على أن تكون هذه السلعة أو الخدمة تتوافق ورغباتها وحاجاتها أو أكثر من ذلك، هذا ما يعني أن هذه الإستراتيجية تقوم على خلق موقع فريد في السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة على أن يتحمل هذا المستهلك تبعات هذه الإستراتيجية كارتفاع تكاليف المنتج مثلا، لكن ما يعاب على هذه الإستراتيجية ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجهما، مما قد يشكل حاجز للمستهلك الراغب في شراء مثل هذه المنتجات، وبالتالي تحديد المؤسسة في ميزتها؛

ت- إستراتيجية التركيز: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إكتساب أسبقيات تنافسية عن بقية المنافسين، من خلال التركيز على سوق محدود، أو التركيز على منتج أو خدمة معينة لإشباع رغبات فئة معينة من المستهلكين.

على الرغم من كل هذه الإستراتيجيات التي وضعها مايكل بورتر التي لاقت استحسان غالب المؤسسات، إلا أنه يجب على المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها التي تعمل فيها، فقد لا تساعد هذه الإستراتيجيات المؤسسة في إكتساب ولاء ورضا زبائنهم، وهذا في ظل عصر العولمة وما صاحبها من تغيرات جديدة ومتجددة في الأسواق العالمية والمحلية.

وعلى العموم فإن البيئة تتيح ممارسة ضغوط مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن ميزة تنافسية أخرى تؤهلها لضمان استمرار نشاطها وأسبقية تنافسية عن بقية المنافسين، وليتسنى لها ذلك، فهي مطالبة بتبني أنظمة تساعد على التفاعل مع المتغيرات البيئية التي تنشط فيها، ومحاولة التقليل من أثارها ورصد الأحداث والتطورات التي تحدث لإستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

¹: حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص38.

المطلب الثالث: المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية

ظهرت هذه المقاربات كتحالف بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات والمقاربات الحديثة بهدف التغطية الشاملة، حيث تؤكد هذه المقاربات على أن بناء الميزة التنافسية يبدأ من داخل المؤسسة أي من خلال مواردها وكفاءتها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال مايلي:

الفرع الأول: مقارنة الموارد¹

عرفت نظرية الموارد ضمن سنوات الثمانينات تطورا ملحوظا لتغطيتها الفجوة التي تركتها النظرية الهيكلية، فالصلابة التي ميزت نظرية Porter.M في التحليل، فتحت الأبواب أمام ظهور مقاربات جديدة مبنية على التحليل الداخلي للمؤسسة، حيث تقوم هذه المقاربة على التوفيق بين الموارد والمحيط الخارجي حيث تستمد المؤسسات تفوقها من مواردها ومن تموقعها في نفس الوقت، أما نظرية الموارد فقد وجهت كل تركيزها على الكفاءات.

حيث ظهرت مقارنة الموارد كمحاولة لحل إشكالية قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في أدائها وقدرتها على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، كما اعتبرت "Penrose Edith" أنه يمكن تفسير فعالية المؤسسة وقدرتها على التأثير عن طريق مواردها الخاصة، فهي تعتبر أن المؤسسة ماهي إلا نموذج يقوم على تسيير كل الموارد المنتجة وذات الصلة والتنسيق متعدد الاستعمالات، مع خضوعها للقرار التسييري وأن نمو المؤسسة يتحدد من خلال ثلاث مظاهر لتسييرها وهي كالتالي:

أ- إمكانية الإدارة على تحديد طلب السوق الذي يوفر فرص ملائمة للخدمات التي يمكن للموارد المتوفرة تقديمها؛

ب- إمكانية الإدارة على المزج بين الموارد الجديدة والموارد المتوفرة، حتى تصبح أكثر تنافسية سواء في قطاع سوقي جديد أو في منتج جديد؛

ج- تقبل الإدارة للمخاطر الملازمة لدواعي استعمال توليفات جديدة من الموارد، بهدف تحقيق رضا الطلبات الجديدة، حيث تعرف هذه المقاربة بمقاربة الموارد، ويتم بناء الميزة التنافسية من خلال تحسين استغلال الموارد الاقتصادية من حيث الكم والنوع، وكذلك تعظيم عائدها عن طريق التراكم، المزج، الحفظ، التركيز والاستعادة.

وفي تطوير الموارد كتحليل لمصادر الميزة التنافسية وضع "Barney" تعريف طويل لموارد المؤسسة حيث يرى أنها " كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف المراقبة من قبل المؤسسة، والتي تسمح لها بوضع الإستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها"، ويمكن تصنيف

¹: علي عبد الله وكهينة حميش، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق الهيلتون الجزائر، مجلة المعارف، المجلد 10، العدد 19، جامعة البويرة، 2015، ص 429.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الموارد إلى ما يلي:¹

- الموارد الملموسة: والتي تضم كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- الموارد الغير ملموسة: والتي تضم كل من التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، الوقت.

الفرع الثاني: مقارنة الكفاءات

ظهرت مقارنة الكفاءات كإمتداد لمقاربة الموارد، حيث تقوم هذه المقاربة على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح داخل السوق يتمتع بعلاقات متبادلة وغير مباشرة مع تدفق مختلف الموارد من المؤسسات المنافسة ودخولها السوق.

وتتمثل الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور المقاربة القائمة على الكفاءات فيما يلي:²

- قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الكفاءات التي تعمل على تغذية أعمال واستراتيجيات المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة التي تكون قادرة على ذلك، تتعلق بشكل أساسي بقدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو ما توفره الكفاءة؛
- الكفاءات تساعد على إنشاء الإستراتيجية المناسبة لبناء مرونة استراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل من خلال توفير منهجية نظامية، باعتبارها تقوم على المتغيرات الثلاثة التالية: المعرفة، السلوك والمهارات.

وبما أن الكفاءات هي القدرة على خلق التوليفات المناسبة والتحرك لكل من المعارف، السلوكيات والمهارات، لذا يجب على المدراء داخل المؤسسة العمل على التنسيق بطريقة فعالة بين الموارد والقدرات بهدف تحقيق كفاءات متميزة، حيث جاء التصور الإستراتيجي للكفاءات بأبعاد جديدة تأخذ بعين الاعتبار المظاهر الداخلية المعقدة الموجودة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التفسيرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعل منها نقطة جوهرية في بناء الميزة التنافسية، وذلك بناء على التصور القائم على أن الميزة لا تنحصر في موارد المؤسسة فقط، بل في القدرة على مزج هذه الموارد وبناء توليفات جديدة.

ونظراً لتعدد واختلاف الكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة، تُعد الكفاءات التنظيمية نتاجاً لتفاعل الموارد المختلفة ضمن شبكة من العلاقات الضمنية، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى من التميز يصعب على المنافسين تقليده.

¹:Giget Marc, la dynamique stratégique de l'entreprise: Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence, Dunod, Paris, 1998, p44.

²:Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p204.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

وتنقسم الكفاءة على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، بحيث تنتج ثلاث مستويات

هي:¹

- الكفاءة الفردية: وتعرف بأنها مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد وتمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية؛
- الكفاءة الجماعية: تعرف بأنها قدرة الفريق المهني على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة؛
- الكفاءة التنظيمية: تعرف على أنها " قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة.

الفرع الثالث: المقاربات الحديثة

يضم مدخل المقاربة الحديثة في بناء الميزة التنافسية مجموعة من الطرق والأساليب نذكر من بينها مايلي: أسلوب إعادة الهندسة، طريقة المعايير النموذجية، أسلوب إعادة التصميم التنظيمي وأسلوب التحسين المستمر، وفيمايلي سوف نتطرق إلى الفكرة المحورية لكل نموذج.

أولاً- أسلوب إعادة الهندسة

يقوم هذا المنهج على إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات جوهرية في تنظيم المؤسسة، وذلك بهدف التحسين السريع والجوهري في مختلف جوانب الأداء، حيث يشمل هذا التحسين خفض تكاليف مراحل عمليات الإنتاج ورفع عائدها وتحديد أسعار تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومعدل الربحية وزيادة العائد على رأس المال، كما نجد أن أهم الصفات المميزة لهذا الأسلوب تتمثل فيما يلي:²

- أن يشمل التغيير مختلف الطرق والأساليب الإدارية؛
- أن لا يكون التغيير سطحياً وإنما جذرياً؛
- أن تكون النتائج جوهرية وكبيرة؛
- أن يقوم التغيير على تقنية المعلومات.

ثانياً- أسلوب المعايير النموذجية

يتمثل هذا الأسلوب في عملية التحسين المنتظم والمستمر للتعلم والبحث والتكيف، حيث يسمح للمؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء المؤسسة الرائدة في الصناعة، وذلك من أجل معرفة طرق تحسين الأداء

¹: Anne Dietrich, **le management des compétences**, Vuibert, Paris, 2008, P03.

²: ملكي جمال، **إعادة هندسة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2022، ص ص 44-45. (بتصرف)

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

كما يساعدها ذلك على تحديد الأهداف وتطوير العمليات للوصول إلى المستوى القياسي للأداء المتميز.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من المعايير النموذجية وهما كمايلي:

- أ- **المعيار الداخلي:** وتتمثل في المقارنة بين أفضل الممارسات والتطبيقات في مختلف عمليات ووظائف المؤسسة الواحدة، فإذا تبين أن هناك وظيفة تعمل بشكل أحسن من باقي الوظائف تصبح هي المرجع؛
 - ب- **المعيار الخارجي:** وتتمثل في مقارنة وظائف وطرق الانتاج للمؤسسة بمثالياتها لدى المنافس الرائد.
- ثالثا - أسلوب إعادة التصميم التنظيمي**

يعرف هذا الأسلوب على أنه عملية إعادة طرح بشكل رئيسي وإعادة تحديد جذري لسيورة العمل بهدف تحقيق مكاسب كبيرة في ظل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، الجودة، الخدمة، وسرعة التنفيذ.

كما تتم عملية إعادة التصميم التنظيمي في ثلاث مراحل وهي كالآتي:

- أ- **إعادة تصميم العمل:** وذلك بهدف تحديد المهام والنشاطات الجديدة أو تنويع المهام وإثراء الوظيفة؛
- ب- **إعادة تصميم هياكل التنظيم:** وذلك بهدف تغيير المستويات والاختصاصات أو التنسيق بين الهياكل؛
- ج- **إعادة التصميم الداخلي للأقسام:** وذلك من خلال إعادة هيكلة البنية الداخلية لكل قسم وتوضيح مستويات التنسيق والإشراف بين مختلف الإدارات الوظيفية.

كما تكمن أهمية هذا الأسلوب في تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق تحقيق مجموعة من الفوائد

كما يلي:¹

- تخفيض التكاليف الوحوية لمنتجاتها النهائية مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة؛
- القدرة على سرعة الإستجابة للتغيرات التكنولوجية؛
- القدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية بسرعة أكبر؛
- تحسن المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

رابعا - مقارنة المقدرات الجوهرية²

في البدئ، حاولت مقارنة القدرات الديناميكية استكشاف وشرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار، وقد جاءت هذه المقاربة لتعويض النقص الذي كان موجودا في النظرية السابقة (نظرية الموارد والكفاءات)، حيث أغفلت النظرية السابقة العوامل الخارجية التي تؤثر على الموارد المملوكة للمؤسسة.

¹: غيوة هيام زبيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 - 149.

² نور الدين لعماري، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، 2024/2025، ص 69.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

تعتمد هذه المقاربة على فكرة عمل الموارد كعوامل عازلة بين الموارد المملوكة للمؤسسة وتغيرات بيئة الأعمال، مما يسهم في الحفاظ على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، من ثم جاءت مقارنة المقدرات الجوهرية، حيث تعرف القدرة الجوهرية العامة للمؤسسة بأنها " نتيجة الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم، الذي ينشأ من المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، ويؤدي إلى احترافية فعلية في تنفيذ نشاطاتها الداخلية "، أما القدرة الجوهرية الخاصة فهي تنفيذ بشكل مبتكر وتحقيق أداء متميز في الأنشطة الداخلية، وتتميز بأنها قدرة راسخة وثابتة في المؤسسة وليست عابرة، فالمقدرات الجوهرية هي " أي شيء تفعله وتنجزه المؤسسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، والتي من الممكن أن تستند على موارد بشرية أو رأسمالية صعبة التقليد، أو تكنولوجيا أو خصائص معينة أو أي إبداع لا يمكن أن يقلد بسهولة".

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في النشاط السياحي بين الاستراتيجيات، النماذج والتجسيد الميداني

يعد مفهوم الميزة التنافسية إطاراً مركزياً لفهم كيفية تفوق مؤسسة سياحية على أخرى، إذ يحدد عناصر التميز التي تمنحها قدرة على مواجهة المنافسين وتلبية تطلعات الزبائن بكفاءة أعلى، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تقديم عروض وخدمات قادرة على جذب السائحين والحفاظ عليهم، ومن ثم، فإن التطرق إلى الميزة التنافسية في السياحة يشكل مدخلاً أساسياً لفهم آليات اكتساب التفوق، والمحافظة على مكانتها في سوق يتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية في النشاط السياحي

سوف نتطرق إلى تنفيذ الاستراتيجيات العامة لبورتر على مستوى المؤسسات السياحية التي طورها وقام ببنائها على وجه عام، ولم يتم تطويرها في سياق أعمال السياحة والسفر على وجه التحديد، إلا أنه من الممكن تطبيقها في هذه الصناعة وذلك بالرغم من الانتقادات العديدة لذلك.

ويمكن توضيح بعض تطبيقات الاستراتيجيات العامة لبورتر على مستوى مؤسسات الأعمال السياحية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الجدول رقم (6.2): تنفيذ استراتيجيات بورتر العامة في مجال السفر والسياحة

الإستراتيجية	التنفيذ
إستراتيجية القيادة بالتكلفة	- تقليل التكاليف عن طريق التقليد بدلا من تصميم خدمات جديدة؛ - استخدام موارد أقل تكلفة كاعتماد الفنادق أو شركات الطيران على الحجز المباشر من قبل الزبون عن طريق الإنترنت بدلا من الاعتماد على الوكلاء؛ - إزالة أو التقليل من بعض الخدمات الإضافية المقدمة للسياح لأجل خفض تكلفتها، كأن يقوم فندق بالتقليص من خدمة الغرف، مما يؤدي إلى إمكانية خفض عدد الموظفين وتكاليف أخرى، كما يمكن لشركات الطيران أن تلغي بعض الخدمات المرافقة للرحلات الجوية؛ - توسيع الأنشطة في المناطق التي تتوفر على تكاليف منخفضة أو مساعدات حكومية؛ - الاستفادة من اقتصاديات الحجم "أثر الخبرة"، فعلى سبيل المثال قد يكون مشغل سابق لمنتزه قادرا على تشغيله بتكاليف أقل من المنافس الجديد، نظرا للخبرة المكتسبة في جدولة الموظفين، وتقليل تكاليف الطاقة، والتخلص من النفايات.
إستراتيجية التميز	- تقديم عروض سياحية متفوقة على المنافسين بحكم التصميم والتكنولوجيا والأداء وما إلى ذلك؛ - تقديم مستوى أعلى من الخدمة، فعلى سبيل المثال هناك العديد من سلاسل الفنادق حول العالم تتميز عن غيرها بمستوى الضيافة والخدمات المقدمة للسياح؛ - التميز بالعلامة التجارية القوية من خلال التصميم والابتكار والإعلان على سبيل المثال عالم ديزني (الترويج للعروض المميزة التي تتفوق بها منظمة الأعمال السياحية على منافسيها).
إستراتيجية التركيز	- التركيز على فئة معينة من السياح، وتقديم عروض مميزة لهم؛ - التخصص في وجهات جغرافية معينة؛ - استهداف قطاعات معينة من السوق السياحية.

المصدر: قاصب حسين، الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2019/2018، ص108.

ويتضح من خلال الجدول أنه:¹

أولاً- بالنسبة لإستراتيجية قيادة التكلفة

يوجد نوعين رئيسيين من مؤسسات الأعمال السياحية قد تعتمد بنجاح هذا النهج الاستراتيجي، وهي شركات الطيران منخفضة التكلفة وسلاسل المطاعم والوجبات السريعة، وهذه الأنواع ليست الوحيدة من بين مقدمي الخدمات السياحية الذين يتنافسون على أساس التكلفة، ففي الواقع جزء كبير من قطاع الأعمال السياحية يعمل وفق هذه الإستراتيجية، ذلك أن هناك أنواعاً وفيرة من المنتجات المتماثلة في سوق العطل والبرامج السياحية (العروض السياحية المتماثلة)، كما أن هذه السوق تخضع لعوامل خارجية متعددة ومتقلبة باستمرار، وهذا ما يؤثر على قدرة الوجهات السياحية على التنافس في سوق متقلبة جداً، وتتصف بحساسية سعرية عالية.

ثانياً- بالنسبة لإستراتيجية التمايز

إن المشكلة الرئيسية في تطبيق قطاع الخدمات عموماً لهذه الإستراتيجية هو أن الخدمات غالباً ما تقلد من قبل المنافسين، لكن الأمر في قطاع السياحة مختلف إذ أنه ليس من السهل تغيير التوجه الاستراتيجي من إستراتيجية قيادة التكلفة إلى إستراتيجية التميز، ذلك أن الأمر مرتبط بها (بالنسبة للفنادق مثلاً قد يتطلب توجهها نحو إستراتيجية التميز القيام بالاستثمار في تنويع الخدمات المرافقة للإيواء، من توفير قاعة للرياضة توسيع المسبح، توفير قاعات للعلاج الطبيعي وغيرها)، إلا أنه مع مرور الوقت قد تصبح نوعية الخدمات المتميزة منتشرة في جميع أنحاء صناعة السياحة، لذا فإن متطلبات الأعمال السياحية تحتاج إلى العمل باستمرار على إضافة قيمة متميزة للعروض التي تقدمها، وتحسين نوعية الخدمة لمواكبة توقعات السياح الأجل الحفاظ على تميز عروضها وخدماتها.

ثالثاً- بالنسبة لإستراتيجية التركيز

إن مؤسسات الأعمال السياحية وكغيرها من المؤسسات تقوم بإتباع هذا النوع من الإستراتيجية، في حالة عدم قدرتها على إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة أو التمايز على مستوى كل السوق، فتقوم بالتخصص في عدد محدود من الخدمات أو الخدمة.

وعليه فإن مؤسسات الأعمال السياحية تعتمد استراتيجيات متنوعة للتنافس في السوق، حيث تشكل إستراتيجية قيادة التكلفة خياراً أساسياً للمؤسسات منخفضة التكلفة التي تواجه أسواقاً شديدة الحساسية للسعر، بينما تركز إستراتيجية التمايز على تنويع وتحسين الخدمات للحفاظ على ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، رغم أن هذه الميزة قد تتلاشى مع الزمن، أما إستراتيجية التركيز فتستخدم عندما تعجز المؤسسات عن المنافسة الشاملة بالتكلفة أو التمايز، فتتجه نحو التخصص في خدمات محدودة لتلبية احتياجات سوق معينة.

¹: قاصب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

المطلب الثاني - نماذج الابتكار في النشاط السياحي لدعم الميزة التنافسية

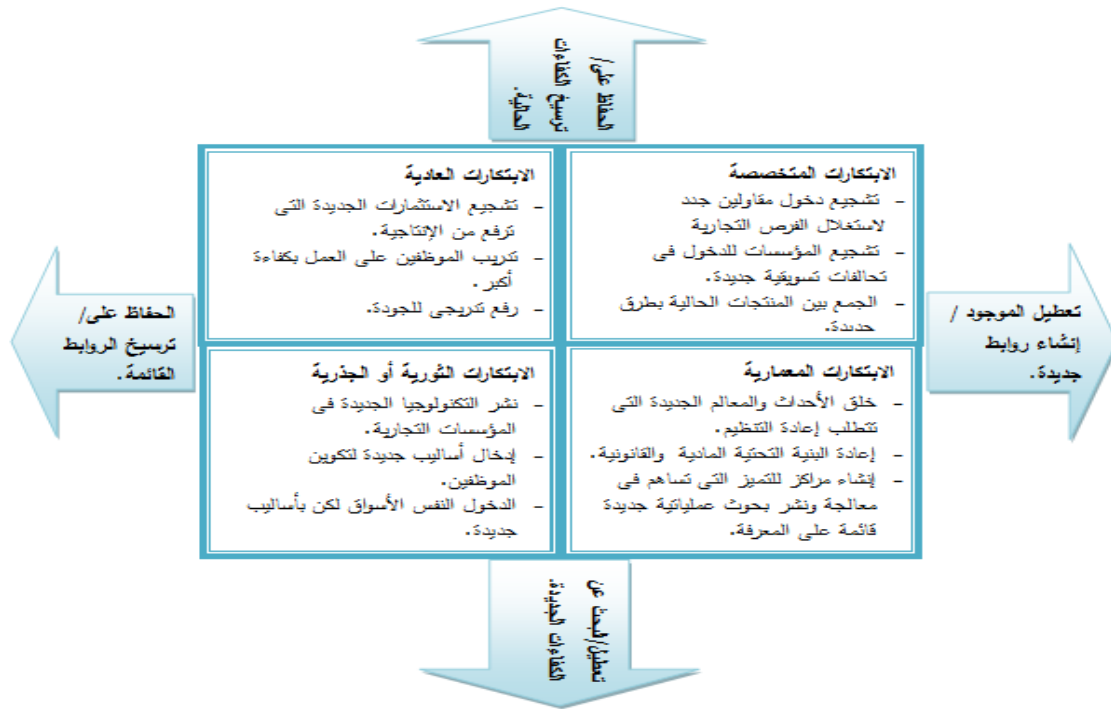
هناك العديد من نماذج الابتكارات السياحية سنتناول أهمها:

الفرع الأول: نموذج أبرناتي وكلارك The Abernathy and Clark Model¹:

يقوم نموذج كلارك وأبرناتي والذي أسس في سنة 1985 حول صناعة السيارات والذي يمكن تطبيقه في المجالات الأخرى، أما تطبيقه في مجال السياحة جاء من طرف الباحثة الدنمركية-Anne Mette Hjalager، والتي تعد من بين الباحثين الأوائل الذين تناولوا موضوع الابتكار السياحي من الناحية الأكاديمية وتعمقوا فيه ولها دراسات أخرى عديدة في هذا المجال.

إن هذا النموذج أو المصفوفة يقوم على بعدين أساسيين، أولاً على أن ابتكارات معينة تجعل من روابط العمل مهمة أو يمكن أن تقود إلى تقوية الروابط بين المؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المعرفة والمهارات المستخدمة في إنتاج الخدمات يمكن أن تتضمن بعض الكفاءات والأفكار القديمة والتي تصبح غير فعالة، ويجب استبدالها أو تبني وتطوير الهيكل الحالي بشكل أكثر تناسبا، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5.2): نموذج أبرناتي وكلارك The Abernathy and Clark Model



المصدر: عنون حنان، مرجع سبق ذكره، ص25.

¹: عبد الهادي مقراني، دور الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية " نموذج كلارك وأبرناتي"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد5، العدد1، جامعة جيلالي الياباس سيدي بلعباس، 2018، ص ص 72-73.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الشكل يوضح الأبعاد التي يقوم عليها النموذج، ويتولد لدينا أربع أنواع للابتكار " جذري، ثوري الاعتيادي ومتخصص، وكل نوع له خصائص معينة وهي كالآتي:

أولاً- الابتكار المنتظم

هو الأكثر انتشارا مقارنة بالأنواع الأخرى، ويفرض تغيرات ليس فقط في مجال الصناعات بل أيضا في المجتمع الذي يماس فيه، وأول تطبيق له كان في الجيل الأول من سيارات فورد والذي اظهر مفهوم البنية التحتية للطرق والسياسة الاقتصادية والروابط المتعارف عليها في التصنيع، وكلما كان هذا الابتكار اقل تأثيرا اعتبر ابتكار اعتيادي أو تدريجي، ومن بين أمثلة الابتكار الاعتيادي في المجال السياحي نذكر:

- استثمارات جديدة ذات هياكل واسعة مثل فنادق كبيرة مع مرافق عديدة ومختلفة؛
- إزالة الازدحام عن طريق التغيير التكنولوجي في عمليات برمجة الأوقات؛
- التدريب الداخلي للعنصر البشري يؤدي إلى زيادة في سرعة الخدمات أو عرض خصائص جديدة في المنتج المقدم للزبائن؛
- تطوير معايير الجودة من خلال عدة طرق مثل رفع تصنيف النجوم في الفنادق؛
- دخول أسواق جديدة مع نفس المنهجية والمنتجات.

ثانياً- الابتكار المتخصص

يميل هذا النوع إلى تحدي الهياكل التعاونية ولكن ليس المعرفة والمهارات الأساسية في مجال السياحة، حيث يركز اغلب الباحثين على الفرص في هذا المجال ومثال ذلك:

- الأصناف الجديدة من المؤسسات التي يمكن أن تدخل إلى القطاع السياحي كمكمل للمؤسسات أخرى في القطاع على أساس موردين جدد أو الأنواع مختلفة من السلع والخدمات؛
- إنشاء تحالفات تسويقية مثلا التعاقد مع المؤسسات المختصة في تنظيم الرحلات من أجل الوصول إلى مجموعات جديدة من الزبائن؛
- التوليفات الجديدة من المنتجات الحالية مثل تنويع النشاطات وخلق أحداث ثرية مع برامج مختلفة؛
- تنشيط موارد جذب سياحية جديدة كالزراعة والرياضة.¹

¹: عبد الهادي مقراني، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

ثالثاً - الابتكار الجذرية

هي عبارة عن تغييرات لا تؤثر على الهياكل العامة، لكنها تغير بطريقة جذرية المهارات المعنية بتسليم الخدمة، بالإمكان مثلاً أن يتأثر قطاع كامل بتغيير عام في القدرات والمهارات اللازمة خلال فترة طويلة من الوقت على مستوى المؤسسة أو الوجهة السياحية، يمكن للابتكارات الجذرية أن تولد النتائج التالية:

- انتشار تكنولوجيا جديدة في المؤسسات، مما يدفع الموظفين إلى التوقف عما كانوا يقومون به أو تغيير طريقة إجراء تلك العمليات، على سبيل المثال، أدى التطوير المشترك لمستلزمات ومعدات المطبخ مع المؤسسات الموردة للمنتجات الغذائية المجهزة إلى إلغاء شرط مهارات الطبخ في المطاعم؛
- يختلف التسويق والبيع الإلكتروني عن توزيع المنشورات والكتيبات، لكن يبقى نفس الموردين والزبائن.

رابعاً - الابتكارات الهيكلية

عبارة عن تغييرات جذرية تؤثر على الهياكل العامة وتؤدي إلى إقامة قوانين جديدة في نظام السياحة، فيما يلي بعض الأمثلة:

- استغلال موارد جديدة، مثل: السياحة القطبية، أو بناء فنادق ومناطق جذب سياحية باستعمال الجليد الأمر الذي يتطلب توفر مصممين، وبنائين، وأجهزة ومسوقين جدد، إلخ؛
- تعد إعادة هيكلة البنى التحتية استجابةً للتشريعات والقوانين البيئية، فعلى سبيل المثال، يؤدي فرض حظر على بناء بنى تحتية جديدة على طول السواحل إلى ضرورة إعادة توجيه وتحديد الإمكانات الاقتصادية في مناطق بديلة.¹

الفرع الثاني: نموذج نظام الابتكار القائم على الجذب

تم تطبيق " نموذج الابتكار القائم على الجذب" في النشاط السياحي، حيث يركز على لفت انتباه السائح من خلال وضع تصورات للمكان واستخدام إغراءات، ويعد العنصر الأول في نظام الابتكار، وهو نموذج مبتكر يمكن أن يحسن التعاون الاقتصادي ونوعية السياحة، وهو النموذج المقترح لتنمية السياحة والمصمم من طرف "Jan Mattson, Jon Sundbo and Christjan Fussing-Jensen" سنة 2006² والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹: عنون حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 - 25.

²: مفاتيح يمينية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الشكل رقم (6.2): نموذج نظام الابتكار القائم على الجذب



Source : Besta vladi, innovation in tourism : **"Attractor" model as a good opportunity to increase economic cooperation in the balkans**, Academic journal ,of interdisciplinary studies MCSER publishing, Rome, Italy, Vol3, No4 July2014, p124.

شرح النموذج:¹

- أ- **Attractor**: هو النشاط الذي يجذب الانتباه الأولي للسائح، ويهدف إلى مشاركة عدد كبير من السياح، وليس الهدف الأساسي منه دائما هو السياحة؛
- ب- **Scene**: الموقع وهو لا يكفي وحده ليكون أداة جذب للسائح، يجب تقديم العديد من الخدمات والنشاطات التي من شأنها تحفيزهم على زيارة هذا الموقع؛
- ج- **Scene Maker**: المتمثل في المستثمرين السياحيين وهو الذي يقوم بتحليل جميع البدائل الممكنة لجلب عدد كبير من السياح، وهو الجهة التي تقوم بالعملية الابتكارية، ووضع مزيج سياحي يتناسب مع الفئة المستهدفة من السياح؛
- د- **Scene Taker**: هو المستفيد من الموقع أو السائح، إذ يمثل الحلقة الأصعب في هذا النموذج.

¹: مفاتيح يمينية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

نستخلص أنّ هذا النموذج يقوم على أربعة مكونات مترابطة، تبدأ بالعامل الجاذب الذي يلفت انتباه السائح، مروراً بالموقع السياحي وما يتطلبه من خدمات، ثم دور صانع المشهد المتمثل في المستثمرين السياحيين الذين يبتكرون المزيج المناسب، وصولاً إلى السائح بصفته المستفيد النهائي والحلقة الأهم، ويظهر هذا التفاعل أن نجاح التجربة السياحية مرهون بمدى انسجام هذه العناصر، بما يعزز رضا السائح، ويمنح المقصد ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً - أنواع الابتكارات في النشاط السياحي: ليس من السهل وضع عملية الابتكار في تقسيمات محدودة بعينها عند محاولة التطرق لعمل إحصاء دقيق وشامل لهذه الأنواع، ولكن بالإمكان هنا عمل بعض المحاولات لحصر تلك الأنواع المتداولة في المؤسسات، ومن الممكن هنا على سبيل المثال وليس الحصر تقسيم الابتكار وفقاً لما يلي:¹

أ - وفقاً لحجم الابتكارات: ابتكارات صغيرة وأخرى كبيرة والتي ترتبط بالصناعات التكنولوجية وتهدف لإحداث تغيرات كبيرة في المؤسسة وينطوي توظيفها على وجود مخاطر كبيرة، **نميز مايلي:**

- الابتكار التدريجي: والذي يشمل إحداث تغيرات وتطورات ايجابية في المنتج المقدم "خاصة في الصناعات التكنولوجية"؛

- الابتكار الجذري: والذي يشمل الانتقال إلى تقنية أخرى تحمل نفس الاستخدام أو الفكرة.

ب - وفقاً للتوظيفات الاجتماعية:

- الابتكارات الفنية: نميز بين الابتكارات الفنية التي تتعلق بالإستخدامات التكنولوجية للمنتجات التي تطورها المؤسسة والتي تؤثر بالإيجاب على عملية الإنتاج؛

- الابتكارات الإدارية: التي ترتبط بتنظيم العمل بين الأفراد وتطبيق القواعد والإجراءات والأساليب المختلفة التي تنظم التفاعلات المختلفة بين الأفراد.

ج - وفقاً للهدف من الابتكارات:

- ابتكار المنتجات: المتعلق بتقديم منتجات جديدة أو إدخال تعديلات وتطورات على منتجات قائمة ويشتمل منه أيضاً ابتكار الخدمات؛

- ابتكار العمليات: وهي التي تتعلق بإلحاق وتوظيف الأنظمة التكنولوجية والتشغيلية المختلفة على المنتجات.

د - وفقاً لخصائص الابتكارات:

- ابتكارات مبرمجة: وهي تلك التي خطط لها في السابق؛

¹: ناصر عبد الكريم الغزواني، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160. (بالصرف)

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

- ابتكارات غير مبرمجة: تخرج بشكل تلقائي نتيجة لوجود أزمة ما أو وجود خلل في استخدام الموارد داخل المؤسسة؛
 - الابتكارات المساعدة: التي يهيا استخدامها أو توظيفها لتقديم ابتكارات أخرى؛
 - الابتكارات النهائية: تكون بمثابة الهدف أو الشكل النهائي للابتكار.
- هـ - وفقا للمصادر:

- الابتكارات الداخلية: التي تصدر من داخل المؤسسة؛
 - الابتكارات الخارجية: حيث تقوم المؤسسة بالاستعانة بالأفكار والخبرات الجديدة من الخارج.
- من خلال ما سبق يمكن القول إن الابتكار في النشاط السياحي يتخذ أنماطاً متعددة يصعب حصرها في تقسيم واحد، غير أن الأدبيات تميز بين عدة تصنيفات أساسية، هذه الأنواع بمجموعها تعكس تنوع آليات الابتكار في السياحة، بما يجعلها رافعة للتطور والتنافسية في هذا القطاع.

المطلب الثالث: تجسيد الميزة التنافسية في التجربة السياحية

يعتبر تجسيد الميزة التنافسية في التجربة السياحية خطوة أساسية لضمان استدامة وتطور المقاصد السياحية، ليصبح التجسيد العملي للميزة التنافسية عبر التجربة السياحية آلية محورية لزيادة جاذبية المقصد وترسيخ صورته الذهنية.

الفرع الأول: التجربة السياحية

نجاح أي مؤسسة أو وجهة سياحية لا يقاس فقط بامتلاكها لموارد سياحية طبيعية، بل بقدرتها على تحويل هذه الموارد إلى تجارب سياحية متكاملة تمنح الزائر قيمة مضافة، ويقتضي ذلك التركيز على جودة الخدمات، والابتكار في تصميم العروض، وتخصيص التجربة بما يتلاءم مع توقعات السياح.

فالمنتج السياحي يصنعه السائح نفسه، وهو مكون من تجمع عناصر متباينة لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً، ولن تكون لدى السائح فكرة كاملة وعادلة عن المنتج إلا بعد الانتهاء من استهلاكه، حيث أن عرض الخدمات السياحية يكون في متناول السائح وهو الوحيد صاحب القرار في كيفية استهلاكها من جهة، وإدراكها من جهة أخرى، لذا يعتبر المنتج السياحي بمثابة تجربة سياحية، وبالتالي فإن هذا المنتج يجمع الخصائص الاجتماعية والثقافية للمنطقة التي تمت زيارتها.¹

¹:Souad DJEBBARI, **L'innovation dans le marketing touristique :Cas de l'expérience Algérienne**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option: Marketing, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Aboubakr Belkaïd-Tlemcen, 2017/2018, p34.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

ويعتبر المنتج السياحي بمثابة "مجموعة من العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة في البلد المزار التي يمكن أن ترى وتلاحظ من طرف السائح بسعر معين"¹، ويضم المنتج السياحي مجموعة الخدمات السياحية المتوفرة في المقصد السياحي، والتي تعتبر "خدمات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، كما تحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع".²

يمكن تجسيد التسويق الابتكاري في المنتج السياحي بفضل العديد من العناصر كاستخدام التكنولوجيا، إذ يتجسد هذا النوع من الابتكار إما في المنتج أو الخدمة من جانب أو في عمليات إنتاجها من جانب آخر، كما يمكن تبني الابتكار غير التكنولوجي ويشمل ذلك التحسينات في مجالات عديدة مرتبطة بالنشاط السياحي على سبيل المثال اللوجيستيات.³

نستخلص أنه إحداث الفرق في المنتجات السياحية يستوجب تبني التسويق الابتكاري وخلق فرص جديدة تماشياً مع التغيرات الطارئة في البيئة وتباين واختلاف رغبات المستهلك، حيث أن هناك تقادم مستمر في الممارسات السياحية، وكذا تقادم في الأجهزة التقنية والفنية المستخدمة.

الفرع الثاني: الفاعلين في سلسلة السياحة

تتكون السلسلة السياحية من مجموعة مترابطة من الفاعلين الذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تقديم المنتجات والخدمات السياحية، وتشمل هذه الأطراف مختلف الجهات من مؤسسات سياحية، إضافة إلى الهيئات الحكومية والجمعيات المهنية الداعمة للنشاط السياحي، ويُعد التنسيق بين هؤلاء الفاعلين عاملاً محورياً في تحسين جودة التجربة السياحية وتعزيز القدرة التنافسية للمقصد، ومن ثم، فإن أدوارهم وتكاملهم تمثل مدخلاً أساسياً لفهم ديناميكية النشاط السياحي.

والجدول التالي يبين ذلك:

¹: فراح رشيد، بoudle يوسف، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية و الحد من أزمات القطاع السياحي، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد6، العدد2، جامعة محمد خيثر بسكرة، 2012، ص108.

²: طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق: التسويق السياحي - التسويق الفندقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب.ط، الاسكندرية، 2007، ص155.

³: Abdelhammid BOUROUAHA and Samir Baha Eddine MALIKI, **Innovation in Mena region: descriptive analysis among firms of Mena region**, Review of Finance and Markets, volume7, number 1, Université Abdelhamid Ibn Badis of Mostaganem, 2020, pp 41-44,(بالتصرف)

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

الجدول رقم (7.2): تنوع الفاعلين في «سلسلة» السياحة

الفاعلين	السمات
بائعو السفر	
وكلاء السفر	- تجار التجزئة الذين يبيعون مباشرة للجمهور المستهدف المنتجات والخدمات المقترحة من طرف الوسطاء.
منظمي الرحلات السياحية	- يقومون بجمع العناصر المختلفة للرحلة، ومسؤولون عن اختيار وشراء ودمج مختلف المنتجات والخدمات (الطيران، والإقامة، والنقل المحلي).
الوسطاء	- الشركات التي تشتري التذاكر بكميات كبيرة من شركات الطيران وتعيد بيعها إما مباشرة إلى العميل النهائي أو إلى الوكالات.
(ERSP) مقدمي خدمات الحجز الإلكتروني أو وكالات السفر الإلكترونية	- الهياكل في كامل تطورها، وهي توفر الحجز عبر الإنترنت.
الميسرين لشراء السفر	
أنظمة الحجز سواء مركزية أو داخلية	- المسؤولون عن تطوير وتسويق الأنظمة التقنية التي تسمح لوكالات السفر بالوصول من خلالها إلى مخزون وأسعار الرحلات السياحية المختلفة والحجز مباشرة دون المرور عبر المنتجين، ويتم التحكم في معظم السوق من قبل أربعة فاعلين رئيسيين (Amadeus, Sabre, Worldplan Galileo).
مقدمو الخدمات السياحية	
الفنادق ومراكز العطلات والشبه الفنادق	- يوجد تنوع كبير في العروض (الموتيلات، الفنادق الاقتصادية، الفنادق المتوسطة والغالية، الفنادق الفاخرة، مراكز العطلات) علاوة على ذلك فإن جميع أشكال الإقامات المقدمة للسياح (المبيت، الإفطار، النزل الريفية، الإسكان الجماعي، الإقامة في المؤسسات الخاصة، تقاسم الوقت)،
خدمات النقل	- يتنوع الفاعلين بشكل كبير: خطوط الرحلات البحرية، وشركات الطيران الحافلات، القطار، الباخرات،
الخدمات الإضافية	- المطارات، خدمات تأجير السيارات، تأمين السفر.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل بنائها في النشاط السياحي

موارد الدعم	
الجهات المتخصصة في تقنين النشاط السياحي	- توفر الإطار التشغيلي لبائعي السفر. - وضع المعايير وأخلاقيات العمل.
السلطات السياحية	- تكون وطنية أو جهوية أو محلية. - تقييم واعتماد مقدمي الخدمات والخدمات، ومراقبة النشاط - الترويج للمؤهلات للعملاء المحتملين.
الأنظمة والبنية التحتية لتقنيات المعلومات	- النظام الشبكات الخارجية المستخدمة من قبل بائعي الرحلات أو مقدمي الخدمات السياحية (أنظمة الدفع المالي، محركات البحث).

Source : Camal Gallouj et Erick Leroux, **Les Trajectoires d'innovation dans le tourisme et leur impact sur le développement durable: un cadre conceptuel**, en ligne:

<https://2u.pw/xYWztl>, consulté le 03/03/2025 (21h50).

من خلال الجدول نلاحظ تنوع المشاركين والمؤثرين في النشاط السياحي، حيث يوجد أربعة قطاعات رئيسية تشارك في السلسلة السياحية: بائعو المنتج، وميسرو الشراء، ومقدمو الخدمات السياحية وأخيرا موارد الدعم، وتم تقسيم هذه الأجزاء الأربعة إلى عدة فاعلين، وفي الواقع النشاط السياحي معقد بسبب تداخل هؤلاء فاعلين، التي قد تكون مصالحها متباينة في بعض الأحيان، أو حتى متضاربة وبالتالي يمكن اعتبار تقديم خدمة سياحية بمثابة مزيج من الوظائف أو العمليات المختلفة لمعالجة أو حل المشكلات المتعلقة بها في الزمان والمكان.

خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الميزة التنافسية تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات، إذ تعكس قدرتها على تحقيق التفوق في بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، فهي لا تُختزل في عنصر وحيد، بل تنبثق من تفاعل معقد بين الموارد المادية والمعرفية والكفاءات التنظيمية، بما يسمح بتقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون ويصعب تقليدها.

وقد بيّنت الأدبيات أن بناء الميزة التنافسية يستند إلى مداخل متعددة، منها استغلال الموارد النادرة، تنمية الكفاءات، والاعتماد على الابتكار المستمر باعتباره وسيلة لتعزيز الاستراتيجيات التنافسية التقليدية مثل القيادة بالتكلفة أو التميز أو التركيز، كما أن استدامتها ترتبط بمدى صعوبة نقلها من قبل المنافسين، وبقدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها.

أما في النشاط السياحي، فتكتسب الميزة التنافسية أهمية أكبر نظرًا للطبيعة الخاصة لهذا القطاع، حيث يتأثر مباشرة بتغير أذواق السياح والتحولات العالمية، فالسائح المعاصر يبحث عن تجارب فريدة تجمع بين الجودة والابتكار، ما يجعل من الابتكار في صياغة العروض وتحسين التجربة السياحية ركيزة لتحقيق التميز، ومن ثم، فإن الميزة التنافسية في السياحة تُجسّد على أرض الواقع من خلال قدرة المؤسسات على الجمع بين الاستراتيجيات النظرية والممارسات العملية، لتقديم خدمات وتجارب يصعب تقليدها.

وبذلك يمكن القول إن الميزة التنافسية ليست وضعية ثابتة، بل عملية ديناميكية تتطلب تطويرًا مستمرًا للموارد والقدرات واستشرافًا للتحولات المستقبلية، وهي في السياحة بوجه خاص تمثل أساس الاستدامة والتفوق، لأنها ترتبط مباشرة برضا السائح وولائه، وهما العنصران الحاسمان في ضمان استمرارية النمو في سوق عالمي مفتوح ومتغير.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للتسويق
الابتكاري في عينة من وكالات
السياحة والأسفار وأثره في بناء
الميزة التنافسية

تمهيد:

يُعدّ هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يترجم الأساس النظري إلى واقع ميداني ملموس يسمح بقياس العلاقة بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار بالجزائر.

وانطلاقاً من اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأدوات الإحصائية (SPSS)، تم توزيع استبيان على عينة ممثلة من وكالات السياحة والأسفار قصد استجلاء أثر ممارسات التسويق الابتكاري بأبعاده المختلفة على قدرة هذه الوكالات في تحقيق التميز، التحكم في التكاليف، والتركيز الاستراتيجي، ويرتكز هذا الفصل على تحليل مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر، ثم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصولاً إلى اختبار الصدق والثبات للأداة البحثية، وبذلك يشكّل هذا الفصل حلقة وصل بين الإطار النظري والدراسة العملية التي تتيح التحقق من فرضيات البحث. وبناء على ما سبق، سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي في الجزائر

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي في الجزائر

سنتناول في هذا المبحث مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر، من خلال إبراز مختلف المقومات التي تشكل قاعدة الجذب السياحي، إلى جانب النشاطات السياحية والاستراتيجيات التي يعتمد عليها القطاع في تعزيز قدرته التنافسية، ويؤلي هذا المبحث اهتمامًا خاصًا بنشاط وكالات السياحة والأسفار، باعتبارها تشكل محورًا أساسيًا للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المقومات السياحية في الجزائر

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر، من خلال إبراز العناصر محورية لتعزيز مكانة المقصد الجزائري، التي تشكل فيما بينها أسس الجذب السياحي.

الفرع الأول: المقومات السياحية المادية بالجزائر

تتوزع الجزائر بالعديد من المقومات السياحية المادية أهمها:

أولاً- الموقع، الهوية والمناخ

تقع الجزائر شمال إفريقيا من بين أهم دول المغرب العربي، وهي أكبر دولة في البحر الأبيض المتوسط والأكبر مساحة في إفريقيا، حيث تقدر مساحتها بـ 2381741 كلم²، يحدها من الشمال الشرقي تونس ومن الشرق ليبيا وجنوب مالي والنيجر ومن الجنوب الغربي موريتانيا والصحراء الغربية وغربا المغرب، يبلغ عدد سكانها 42 مليون و 200 ألف نسمة، وعملتها الدينار الجزائري، يحدد الدستور الجزائري الإسلام والعروبة والأمازيغية كعناصر أساسية في تشكيل هوية الشعب الجزائري.

أما المناخ بالجزائر فهو متوسطي على طول كامل الحافة الشمالية التي تغطي الساحل والأطلس التلي (صيف حار جاف، شتاء رطب وبارد) وشبه جاف على الهضاب العليا في وسط البلاد، وصحراوي بمجرد عبور جبال الأطلس الصحراوي.¹

ثانياً- المقومات الطبيعية

أ- الشريط الساحلي: كشف تقرير رسمي صدر عن محافظة السواحل الجزائرية، أن مسافة الشريط الساحلي الجزائري تبلغ 1644 كلم، وليس 1200 كلم، كما كان متداولاً، كما أن عدد البلديات الساحلية يصل 420 بلدية، تتواجد على طول الشريط الساحلي الجزائري ابتداء من " واد كيس" ببلدية مرسى بن مهدي ولاية تلمسان مع الحدود المغربية غرباً إلى واد سواني "السبع" ببلدية الصواريخ ولاية الطارف في الحدود الجزائرية التونسية شرقاً، وهذا يسمح لها بالاستثمار في الساحل وتنشيط السياحة الشاطئية، فيما يعرف بسياحة الاستجمام الساحلية أو السياحة الشاطئية.

¹: جعوب هناء، محددات النشاط السياحي في الجزائر نمذجة قياسية للفترة (1995-2017)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي واستشراف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020/2021، ص 54.

حيث تعمل الجزائر على تجسيد المخطط الأزرق"، ويشمل الولايات الساحلية، والذي من خلاله يتم العمل على ترقية السياحة الساحلية، من خلال:

- المنتجات الشاطئية والنشاطات المرافقة لها من سباحة وتسلية حول البحر، الرمل؛
 - منتج الأنشطة الرياضية: سواء كانت تمارس على مستوى الشاطئ أو على مستوى البحر؛
 - منتج الأنشطة البيئية: من خلال إنشاء مراكز للشرح والتعليم البيئيين، وبيوت الحيوانات البحرية؛
 - الخدمات للسكان المحليين والسياح: المطاعم، مختلف الأنشطة التجارية، التذكارات وغيرها؛
 - منتج العروض المائية: عرض ميداني للسفن، المناطق التجارية، تأجير السفن.¹
- ب- الحظائر الوطنية: تتفرد الجزائر بتنوع نباتي وحيواني ساهم في إعطائها صورة سياحية متميزة وللحفاظ على هذه الثروة، صنفت الدولة الجزائرية 10 حظائر وطنية موزعة على كامل التراب الوطني منذ سنة 1983، وهي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(1.3): الحظائر الوطنية.

اسم الحظيرة	المساحة(الهكتار)
حظيرة ثنية الحد (تيسمسيلت)	3424
حظيرة الشريعة (البليدة)	26587
حظيرة تازا (جيجل)	300
حظيرة جرجرة (تيزي وزو)	18550
حظيرة قوراية (بجاية)	2080
حظيرة يلزمة (باتنة)	26587
حظيرة القالة (الطارف)	76438
حظيرة تلمسان (تلمسان)	8225.04
حظيرة الطاسيلي (اليزي)	45.000.000
حظيرة الهقار (تمنراست)	1.140.000

المصدر: شريط حسين الامين، سبل تحسين التسويق السياحي في الجزائر (دراسة نظرية وميدانية)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017/2016، ص213.

¹: بوقاسي أمال، أهمية جودة الخدمات السياحية في ترقية وتطوير الصناعة السياحية - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023/2022، ص ص 179-180.

ج- **الحمامات المعدنية:** تشكل فرصة للسياحة الحموية والعلاجية، وأهم الحمامات المعدنية المتواجدة عبر أنحاء الوطن فهي: حمام بوعرارة بولاية تلمسان، حمام بوحجر بولاية عين تموشنت، حمام بوحنيفة بولاية معسكر، حمام ريغة بولاية عين الدفلى، حمام قرقور بولاية سطيف، حمام الصالحين بولاية بسكرة، حمام ربي بولاية سعيدة، حمام المسخوطين بولاية قالمة ومركز المعالجة بمياه البحر بالعاصمة.¹

د- **المناطق الجبلية:** هذه المرتفعات تشكل فرصة كبيرة لسياحة الاستكشاف والراحة، وقد أقيمت عدة محطات سياحية على هذه المرتفعات، منها محطة الريحية السياحية على ارتفاع 1510م، والتي تمنح للزائر فرصة ممارسة رياضة الترحلق على الثلج، ومن أشهر المناطق الجبلية في الجزائر:²

- جبال "شيليا" بالاوراس بالشرق الجزائري بارتفاع 2328م؛
- جبال "جرجرة" بمنطقة القبائل بها قمة لالة خديجة بارتفاع 2308م؛
- جبال "القصور" هي جزء من الأطلس الصحراوي بارتفاع 2320م؛
- جبل "سيدي عمر" بالونشريس بتيسمسيلت بأعلى قمة تبلغ 1985م؛
- جبال "العمور" بالأغواط بارتفاع 1930م.

هـ- **الصحراء:** تقع في المنطقة الجنوبية ذات مساحة تقدر بنحو 2 مليون كم، تمتاز بمناخ جاف وموسم صيفي حار، إذ تتمتع الصحراء الجزائرية بطبيعة متنوعة؛ تضم النسيج الواسع للهضاب (الحمادة، الذراع)، بالإضافة إلى الأحواض المحاطة بالكثبان الرملية (العرق الشرقي، العرق الغربي، عرق الشاش) والأكثر من ذلك سحر طبيعة الهقار التي تتواجد بها أعلى قمة في الجزائر (تاهاث)، وهي تضم صحراء الشمال الغربي ذات السلاسل المتموجة وصحراء الجنوب الشرقي (الهبكار والتاسيلي) وبينهما خط منحرف من الجنوب الغربي إلى الشمال الشرقي مارا بـ (عرق تنزروف، وهضبة تادمايت، وشط ملغير).³

الفرع الثاني: المقومات السياحية اللامادية بالجزائر

أولاً- المقومات التاريخية والثقافية

أ- **المدن التاريخية والثقافية:** بالرجوع إلى قائمة التراث العالمي المدرجة في التراث العالمي في اليونسكو، نجد 07 مواقع طبيعية بالجزائر ضمن مواقع التراث العالمي، كالأغابات والسلاسل الجبلية ومدن تاريخية من صنع الإنسان، والجدول التالي يبين المواقع الجزائرية المصنفة ضمن التراث العالمي:

¹: مروان صحراوي، **تقييم مساهمة عناصر المزيح التسويقي في اختبار الوجهة السياحية حالة السياحة الحموية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017/2018، ص196.

²: زير ريان، **مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة بالوطن العربي - دراسة مقارنة الجزائر تونس الإمارات**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص335.

³: خديجة زيان وحنان حراث، **التنمية السياحية الصحراوية في الجزائر: قراءة في تجارب عربية ناجحة**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد4، العدد2، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سبتمبر 2018، ص ص 59-60. (بالتصرف)

الجدول رقم(2.3): المواقع التراثية المصنفة من طرف اليونسكو.

الموقع الأثري	الولاية	نوع التراث	تاريخ التصنيف
قلعة بني حماد	المسيلة	ثقافي	1980
وادي ميزاب	غرداية	ثقافي	1982
جميلة	سطيف	ثقافي	1982
تاسيلي ناجر	تمنراست	مختلط	1982
تيازة	تيازة	ثقافي	1982
تيمقاد	باتنة	ثقافي	1982
القصبية	العاصمة	ثقافي	1992
بإضافة الى حوالي 1000 موقع ومعلم ثقافي وتاريخي مصنف كتراث وطني			

المصدر: شريط حسين الأمين، مرجع سبق ذكره، ص220.

ب- المتاحف: يشمل التراث الحضاري والثقافي للجزائر رصيذا هاما من المتاحف.

الجدول الموالي يوضح أهم المتاحف المتواجدة بالجزائر:

الجدول رقم(3.3):أهم المتاحف المتواجدة بالجزائر

التسمية	الولاية	الاختصاص
المتحف الوطني سيرتا	قسنطينة	- يعتبر أقدم المتاحف في الجزائر، أنشأ لجمع الأعداد الكبيرة من الحفريات التي تم اكتشافها بالمدينة خاصة وعلى المستوى الجزائري ككل.
متحف باردو الوطني	الجزائر العاصمة	- تعرض به حفريات عن أصل الشعوب، وأخرى تعود لعصور ما قبل التاريخ، إضافة إلى قطع أثرية إفريقية.
المتحف الوطني زبانة	وهران	- يشمل حفريات عن عصور ما قبل التاريخ، وعلوم الطبيعة وأصل الشعوب.
المتحف الوطني للمجاهد	الجزائر العاصمة	- تتمثل معروضاته عن آثار الثورة التحريرية.
المتحف الوطني للفنون الجميلة	الجزائر العاصمة	- تعرض به ألوانا من الفن العصري كالرسم، التصوير، النحت والنقش.
المتحف الوطني للفنون الشعبية	الجزائر العاصمة	- يضم معروضات عن الصناعة التقليدية والتقاليد والفنون الشعبية.
متحف تيمقاد	باتنة	- يضم قطعاً من الفسيفساء وأثار قديمة منها النقود والأسلحة.
متحف هيبون	عنابة	- يضم اثار قديمة تعبر عن تاريخ هذه المدينة النوميدية الرومانية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على، مروان صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص198.

ج- التظاهرات والأعياد المحلية

- **الأعياد المحلية:** يحيي الجزائريون سنوياً عبر كافة التراب الوطني، عدداً من الحفلات والأعياد المحلية الشعبية، وتأخذ هذه المناسبات الاجتماعية مكانة هامة في حاضر وذاكرة سكان كل منطقة، ونذكر أشهرها:¹

• **عيد تافسيت بولاية تمنراست:** "تافسيت" تعني في اللغة الأمازيغية "الربيع" حيث يجتمع سكان الهقار لمدة ثلاثة أيام للاحتفال بقدوم فصل الربيع، فتتظم استعراضات فلكلورية عبر الشوارع الرئيسية للمدينة، كما تتظم عروض أزياء ومسابقات الجمال بهذه المناسبة لاختيار "ملكة جمال الهقار" وأحسن تارقي في المنطقة؛

• **عيد السبوع بولاية تيميمون:** يقام بمناسبة المولد النبوي الشريف محمد صلى الله عليه وسلم بمنطقة "القرارة" حيث تحضر فيها بقوة الأغاني التقليدية التي تؤديها فرق "الأهلل"، وأصبح هذا الاحتفال الذي يدوم سبعة أيام وسبع ليال، يستقطب العديد من السياح بمسالك القصور القديمة ووحدات قرارة؛

• **موسم تاغيت أو عيد التمور بولاية بشار:** ينظم في آخر عطلة أسبوع من شهر أكتوبر، بمنطقة الساورة، حيث يتم بجني التمور والتصدق على الفقراء، ومناسبة للم شمل جيران منطقة الساورة، والاحتفال بهذا العيد الذي يعود إلى أزيد من 19 قرناً، ويدوم ثلاثة أيام على وقع البندير والقومبري والأغاني الجماعية؛

• **عيد الفخار ببلدية المعاتقة بولاية تيزي وزو:** يحتفل به في شهر جوان من كل سنة في قرية المعاتقة بالقرب من مدينة بوغني جنوب ولاية تيزي وزو، هذه الحرفة تمارسها أساساً نساء منطقة "آث خيلي" حيث يعرفن بجودة أعمالهن المزينة برموز بربرية، وذلك بالاعتماد على الطين الأحمر؛

• **عيد الفضة ببلدية آث يني بولاية تيزي وزو:** يحتفل سكان "آث يني" من 27 جويلية إلى 4 أوت من كل عام، في قريتهم المتواجدة على علو 900 متر في أعالي جرجرة، بمجوهراتهم الفضية المرصعة بالمرجان ومزينة بطلاء أصفر (كرمز للشمس)، وأخضر (كرمز للطبيعة) وزرق (كرمز للسماء)؛

• **عيد الزربية بولاية غرداية:** تكون عطلة الربيع مناسبة لإلتقاء الحرفيين من كل التراب الوطني لعرض وبيع زرابيهم، وتنشط هذا الاحتفال فرق "القرقابو" على وقع طلقات البارود، كما تتظم خلالها زيارات سياحية لوادي ميزاب وبني إيزقن المعروفة بسوقها لبيع السلع بالمزاد؛

• **عيد المرجان بالقالة بولاية طارف:** يقام الإحتفال في شهر أوت من كل سنة، أين يجتمع الصيادين والحرفيين وباعة المرجان من القالة وبجاية، التي تشتهر بنوعية المرجان الجيدة وألوانه النادرة، التي تتميز بسمعة دولية؛

¹: من إعداد الطالبة بالإعتماد على موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، <https://2cm.es/1fsKC>، تاريخ الإطلاع: 2025/08/20 (18:00).

- عيد سيببة بجانت ولاية إيليزي: تعيش جانت عاصمة الهقار الفرحة عند كل عيد عاشوراء، حيث يلتقي سكان المنطقة لإحياء ذكرى عقد السلام بين القبائل المحلية الذي عقده منذ القدم؛
- وعدة سيدي أحمد المجدوب بولاية النعامة: تقام نهاية الأسبوع الثاني من شهر أكتوبر، في بلدية عسلة ولاية النعامة، ترحما على الولي الصالح سيدي أحمد المجدوب الذي عاش في القرن الخامس عشر، ويحتفل به منذ سنة 1904، حيث تقام العديد من استعراضات الفرسان والمسابقات؛
- وعدة سيدي محمد بن عودة بغيليزان: قبيلة "قليئة" الشهيرة بغيليزان لاتزال تحافظ على طعمها التقليدي "الوعدة" الذي سمي تيمنا بالولي الصالح سيدي محمد بن عودة، كما يحافظ السكان المحليون على تقليد الأجداد الذي يتجذر في حياة المدينة خلال هذا الاحتفال الشهير، حيث يتم نصب خيمة كبيرة كرمز لتلاوة القرآن الكريم وللضيافة.

- المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية المنظمة سنوياً في الجزائر:¹

- الصالون الدولي للسياحة والأسفار (SITEV) يقام سنوياً بالجزائر العاصمة؛
- المهرجان الدولي للسياحة الصحراوية؛
- مهرجان تيمقاد الدولي يقام سنوياً كل شهر أوت بولاية باتنة؛
- المهرجان المغاربي للموسيقى الأندلسية، يقام سنوياً كل شهر ديسمبر بالجزائر؛
- المهرجان الثقافي الدولي لموسيقى الجاز، يقام سنوياً كل شهر ماي بقسنطينة؛
- المهرجان الثقافي الدولي "أبالة تينهيان لفنون الأحجار"، يقام سنوياً كل شهر فبراير بتمنراست؛
- المهرجان الثقافي العربي الإفريقي للرقص الفلكلوري، يقام سنوياً كل شهر أوت بتيزي وزو؛
- المهرجان الثقافي الدولي للموسيقى الأندلسية "مالوف"، يقام سنوياً كل شهر جويلية بقسنطينة؛
- المهرجان الثقافي الدولي لجميلة، يقام سنوياً كل شهر أوت بسطيف؛
- المهرجان الثقافي الدولي للشريط المرسوم، يقام سنوياً كل شهر أكتوبر بالجزائر العاصمة؛
- الصالون الدولي للكتاب، يقام سنوياً كل في أكتوبر-نوفمبر من كل عام بالجزائر العاصمة؛
- المهرجان الدولي للسينما، يقام سنوياً كل شهر ديسمبر بالجزائر؛
- المهرجان الثقافي الدولي للموسيقى الأندلسية والموسيقى القديمة، يقام سنوياً كل شهر ديسمبر بالجزائر العاصمة.

¹: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، رزنامة المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية المنظمة سنوياً في الجزائر، <https://2cm.es/1fsKC> ، تاريخ الإطلاع 2025/08/20 (18:00).

ثانياً - الصناعات التقليدية بالجزائر

الصناعات التقليدية والحرفية تعتبر جزءاً هاماً من المكونات الثقافية المادية الجزائرية، والتي تتجلى أهميتها من خلال علاقتها بكل ما له صلة بالشعب الجزائري على مر العصور، لتكون بذلك همزة وصل حضارية تنتقل من مختلف المعالم الثقافية الجزائرية عبر الأجيال المتعاقبة، بالإضافة إلى دورها المهم في تحسين الصورة السياحية للبلاد وترقيتها، وتتنوع الصناعات التقليدية في الجزائر من منطقة لأخرى نظراً لاعتمادها على المواد الأولية واللحمة المحلية كصناعة الفخار، وصناعة الحلي، وصناعة الزرابي، والتطريز وغيرها¹، والجدول الموالي يوضح تطور أنشطة الصناعة التقليدية في الجزائر حسب ميادين النشاط في الفترة (2020-2024).

الجدول رقم(4.3): تطور أنشطة الصناعة التقليدية في الجزائر حسب ميادين النشاط خلال الفترة (2020-2024).

2024	2023	2022	2021	2020	
145392	143149	142244	191258	177820	الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية
87342	84890	83142	116095	109004	الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد
226912	219677	214510	310069	294727	الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات
459646	447716	439896	617422	581551	المجموع

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، إحصائيات الصناعة التقليدية، <https://h1.nu/1c77s>، تاريخ الإطلاع 2025/09/18 (22:00).

من خلال تحليل بيانات الجدول يتضح أن أنشطة الصناعة التقليدية في الجزائر تمثل ركيزة أساسية في دعم وتثمين السياحة الوطنية، إذ تُعدّ من أبرز المقومات التي تساهم في تعزيز جاذبية المقاصد السياحية، فارتفاع عدد الحرفيين خاصة في مجال الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات، يعكس أهمية هذا النشاط بالقطاع السياحي من خلال تقديم منتجات تذكارية، وتنظيم ورشات حرفية ومراكز عرض تشكل جزءاً من التجربة السياحية، من خلال دمج هذا الموروث في الأنشطة السياحية، بما يعزز الهوية المحلية ويخلق قيمة مضافة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمقصد السياحي الجزائري.

¹: بوقاسي أمال، مرجع سبق ذكره، ص198.

المطلب الثاني: مركّزات واستراتيجيات النشاط السياحي في الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى مركّزات النشاط السياحي في الجزائر، باعتبارها الأساس الذي يُمكن هذا القطاع الحيوي من استغلال مقوماته الغنية، من خلال تبني استراتيجيات فعالة تسعى إلى تعزيز جاذبية مقصدها.

الفرع الأول - مركّزات النشاط السياحي في الجزائر

سنعالج في هذا الفرع مركّزات النشاط السياحي التي يقوم عليها تطور هذا القطاع.

أولاً - النشاطات السياحية في الجزائر

أهم النشاطات السياحية المنظمة في الجزائر:

أ- النشاط الفندقي: تتوفر الجزائر على طاقة استيعاب معتبرة في مجال الإيواء السياحي بمختلف أنواعه، إضافةً إلى جهود متواصلة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، ويُعزى ذلك إلى إنشاء مؤسسات فندقية وسياحية وفق معايير دولية تسعى إلى رفع مستوى التنافسية والجاذبية السياحية، كما تُظهر الإحصائيات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5.3): الوضعية العامة لحظيرة المؤسسات الفندقية بالجزائر

خلال الفترة (2020-2024).

2024		2023		2022		2021		2020		الطبيعة
عدد الأسرّة	عدد المؤسسات الفندقية	عدد الأسرّة	عدد المؤسسات الفندقية	عدد الأسرّة	عدد المؤسسات الفندقية	عدد الأسرّة	عدد المؤسسات الفندقية	عدد الأسرّة	عدد المؤسسات الفندقية	
30381	958	97721	1197	93906	1154	85577	1115	81863	1070	حضري
90943	316	39059	298	37586	283	33588	258	32971	253	ساحلي
6415	72	6986	87	6946	86	6620	83	6299	80	صحراوي
4147	55	5339	34	5189	33	4598	27	4598	27	حموي
6961	22	1947	22	1899	20	1883	19	1883	19	مناخي
963139	4231	151052	1638	145526	1576	132266	1502	127614	1449	المجموع

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، <https://short-url.org/1bmD>، الإيواء السياحي،

تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).

يتضح من خلال الجدول أن النشاط الفندقي في الجزائر شهد نموًا تدريجيًا بين 2020 و2023، قبل أن يعرف طفرة كبيرة سنة 2024 بارتفاع عدد المؤسسات إلى 4231 والطاقة الاستيعابية إلى أكثر من 963 ألف سرير، وتظل الفنادق الحضرية والساحلية في الصدارة، بينما يبقى النشاط الفندقي

في المناطق الصحراوية والحموية والمناخية محدودًا نسبيًا، وتبرز هذه الأرقام التوجه نحو تعزيز الاستثمار في البنية الفندقية لرفع تنافسية النشاط الفندقي الوطني.

ب- النشاط الحموي: يوجد بالجزائر ما يفوق 282 منبع للمياه الحموية الجوفية والعديد من المحطات الحموية ذات طابع وطني، مراكز للعلاج بمياه البحر، كما يوجد ما يقارب 50 محطة حموية ذات طابع محلي تستغل بطريقة تقليدية¹، والجدول الموالي يوضح وضعية المنابع والمؤسسات الحموية بالجزائر.

الجدول رقم (6.3): جدول تلخيصي للسياحة الحموية بالجزائر خلال الفترة (2020-2024).

السنة	العدد		المؤسسات النشطة			
	المنابع الحموية	منح استغلال المياه الحموية	المحطات الحموية		مركز العلاج بمياه البحر	
			عمومية	خاصة	عمومية	خاصة
2020	282	93	8	18	2	1
2021	282	93	8	19	2	1
2022	282	93	8	21	2	1
2023	282	93	8	24	2	1
2024	282	97	8	24	2	1

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، السياحة الحموية، <https://short-url.org/1bmD>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).

تُظهر بيانات الجدول أن الجزائر تمتلك قاعدة معتبرة من الموارد الحموية، حيث بلغ عدد المنابع 282 منبعًا ثابتًا، مع أكثر من 90 رخصة استغلال ناشطة، كما يشهد القطاع حضورًا متنوعًا للمؤسسات، إذ تضم محطات حموية عمومية وخاصة، مع زيادة عددها تدريجيًا مما يعكس توجهًا استثماريًا متزايدًا، ويؤكد استمرار نشاط هذه المرافق إلى جانب وجود مراكز للعلاج بمياه البحر أن الجزائر تتوفر بالفعل على سياحة حموية قابلة للتطوير، غير أن هذا المجال ما يزال يتطلب مزيدًا من الاستثمارات والترويج ليواكب مكانته ضمن الأنماط السياحية العالمية.

ج- نشاط الدليل السياحي

ممارسة نشاط الدليل السياحي يحدده المرسوم التنفيذي رقم 06-224 المؤرخ في 21 جوان 2006 الذي يحدد شروط ممارسة نشاط الدليل في السياحة وكيفيات ذلك، حيث "يعد دليلًا في السياحة كل شخص طبيعي يرافق السياح الوطنيين أو الأجانب بصفة أو موسمية مقابل أجر، بمناسبة رحلات سياحية

¹: مروان صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

أو أسفار منظمة أو نزعات على متن سيارات للنقل العمومي في الطريق العام، في المتاحف والنصب التذكارية والمعالم التاريخية والحضائر الثقافية"، وينظم نشاط الدليل في السياحة في صنفين وهما: الدليل في السياحة الوطني والدليل في السياحة المحلي¹، وفق إحصائيات وزارة السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2024، فقد تم احصاء 91 دليل وطني و151 دليل محلي²، وهو عدد ضئيل مقارنة مع المؤهلات السياحية التي تتوفر عليها الجزائر.

د- نشاط الشواطئ

تولى الجزائر اهتمامًا خاصًا لنشاط السياحة الشاطئية، حيث صدر القانون رقم 03-02 المؤرخ في 17 فيفري 2003، الذي يحدد القواعد العامة للاستعمال والإستغلال السياحيين للشواطئ³، وفي سياق تكريس هذه الأحكام، صدرت العديد من المراسيم التنفيذية لتضع الأطر التطبيقية اللازمة لهذا القانون، والتي تهدف إلى تطوير هذا النشاط ورفع مستوى تنافسيته، نظرا لدوره المحوري في ترقية السياحة بالجزائر، والجدول الموالم يوضح عدد الشواطئ في الجزائر خلال الفترة (2020-2024).

الجدول رقم(7.3): الشواطئ المتواجدة بالجزائر خلال الفترة (2020-2024).

السنة	2020	2021	2022	2023	2024
العدد الإجمالي للشواطئ	565	585	602	617	638
عدد الشواطئ المرخصة للسباحة	362	409	432	437	445
عدد الشواطئ الغير مرخصة للسباحة	203	176	170	180	193

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، النشاط السياحي، <https://short-url.org/1bmD>،

تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).

يبين الجدول ارتفاع عدد الشواطئ في الجزائر من 565 سنة 2020 إلى 638 سنة 2024، مع زيادة ملحوظة في الشواطئ المرخصة للسباحة التي بلغت 445، ورغم بقاء عدد معتبر من الشواطئ غير المرخصة، إلا أن الاتجاه العام يعكس تحسناً في تهيئة الفضاءات الساحلية، وتؤكد هذه المؤشرات تنامي الاهتمام بالسياحة الشاطئية كأحد أهم مكونات العرض السياحي الجزائري.

هـ- نشاط وكالات السياحة والأسفار⁴*

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد42، 25 جوان 2006، ص17.

²: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية لسنة 2024، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، المديرية الفرعية للإحصائيات، فيفري 2025، ص43.

³: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد11، 19 فيفري 2003، ص8.

⁴: * سيتم التطرف بالتفصيل لنشاط وكالات السياحة والأسفار في المطلب الثالث

ثانيا- مؤشرات الحركة السياحية في الجزائر

من خلال تتبع أعداد الوافدين إلى الجزائر وكذا السياح المتجهين نحو الخارج خلال الفترة (2020-2024)، نسجل مايلي:

أ- **مؤشر التدفق السياحي بالجزائر:** فيما يخص تطور أعداد السياح الوافدين عبر الحدود الجزائرية خلال الفترة (2020-2024)، يبيّن الجدول الموالي الاتجاهات الرئيسية لهذا التدفق السياحي:

الجدول رقم(8.3): تطور دخول السواح عبر الحدود الجزائرية خلال الفترة (2020-2024)

2024	2023	2022	2021	2020	
2 454 706	2 195 519	757 380	66 995	509 736	الأجانب
11,81%	189,88%	1030,50%	-86,86%	-	معدل النمو
1 093 699	1 096 989	640 668	58 243	81 295	الجزائريين المقيمين بالخارج
-0,30%	71,23%	999,99%	-28,36%	-	معدل النمو
3 548 405	3 292 508	1 398 048	125 238	591 031	المجموع الإجمالي
7,77%	135,51%	1016,31%	-78,81%	-	معدل النمو

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية لسنة 2024
مرجع سبق ذكره، فيفري 2025، ص6.

تشير بيانات الجدول إلى أن تدفق السياح إلى الجزائر عرف تراجعًا حادًا سنة 2021 نتيجة تداعيات جائحة كوفيد19، حيث انخفض عدد الأجانب بنسبة 86,86% والمقيمين بالخارج بنسبة 28,36%، غير أن الفترة اللاحقة شهدت انتعاشًا قويًا، خصوصًا في سنة 2022، إذ تجاوز معدل نمو السياح الأجانب 1030% والمقيمين بالخارج حوالي 1000%، واستمر هذا المنحى التصاعدي في سنة 2023 لكن بوتيرة أقل، قبل أن يستقر نسبيًا في سنة 2024 مع تسجيل نمو محدود بلغ 7,77%، ويبرز ذلك أن النشاط السياحي في الجزائر يتأثر بشدة بالظروف الخارجية، لكنه أظهر قدرة على التعافي السريع.

ب- **مؤشر المعالجين بالمياه الحموية بالجزائر:** يُبرز الجدول التالي تطور أعداد المعالجين بالمياه الحموية في الجزائر خلال الفترة (2020-2024)

الجدول رقم(9.3): مؤشر المعالجين بالمياه الحموية بالجزائر خلال الفترة (2020-2024)

السنة	الضمان الاجتماعي	المتعاقدين	الأحرار	الأجانب	زوار نفس اليوم	المجموع
2020	17759	14631	56437	1025	738684	828536
2021	14482	35222	225812	59	1060159	1335734
2022	52425	63162	169076	431	2618371	2904465
2023	46540	58958	168759	934	2968518	3243709
2024	27819	63094	174064	1138	2799137	3065252

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، السياحة الحموية، مرجع سبق ذكره،
<https://short-url.org/1bmD>

يبين الجدول أن السياحة الحموية في الجزائر عرفت نموًا ملحوظًا، حيث ارتفع عدد الوافدين من حوالي 828 ألف زائر سنة 2020 إلى أكثر من 3 ملايين زائر سنة 2024، وتستحوذ فئة زوار نفس اليوم على النسبة الأكبر من التدفقات، بما يؤكد الطابع الشعبي لهذا النشاط، كما شهدت فئتا المتعاقدين والأحرار زيادات معتبرة، مما يعكس توسع الطلب الداخلي، في المقابل، يبقى استقطاب الأجانب محدودًا رغم تسجيل ارتفاع تدريجي، ما يبرز الحاجة إلى مزيد من الترويج الدولي للسياحة الحموية بالجزائر.

ج- مؤشر موسم السياحة الصحراوية بالجزائر: تُعدّ السياحة الصحراوية من أبرز أنماط السياحة في الجزائر لما تتميز به من مقومات طبيعية وثقافية فريدة، ويعرض الجدول الموالي أهم المؤشرات المرتبطة بتطور هذا النشاط.

الجدول رقم(10.3): مؤشر موسم السياحة الصحراوية بالجزائر خلال الفترة (2020-2024)

السنة	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
المقيمين	240.927	127.418	512.871	465.025	500.029
الأجانب	23.501	12.857	15.035	26.827	37.030
المجموع	264.428	140.275	527.906	491.852	537.059

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، النشاط السياحي، مرجع سبق ذكره <https://short-url.org/1bmD>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 على الساعة 09:00.

تُظهر بيانات الجدول الإقبال المعتبر على السياحة الصحراوية في الجزائر، حيث بلغ عدد الوافدين أكثر من 264 ألف زائر في موسم 2020/2019، ورغم التراجع الحاد إلى حوالي 140 ألف زائر في 2021/2020 بسبب تداعيات جائحة كوفيد19، إلا أن القطاع عرف انتعاشًا متدرجًا في المواسم

اللاحقة، وقد وصل العدد الإجمالي إلى حوالي 537 ألف زائر سنة 2024/2023، وهو ما يعكس استعادة النشاط لعافيته، ويدل على ثمار الاستراتيجية القطاعية لترقية الوجهة السياحية الجزائرية، التي تعتبر السياحة الصحراوية في الجزائر أحد أبرز مقومات الجذب السياحي.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات المنتهجة لتطوير النشاط السياحي في الجزائر

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهم الاستراتيجيات المنتهجة لتطوير النشاط السياحي في الجزائر بهدف تعزيز جاذبيته ورفع تنافسيته.

أولاً: المخطط الوطني للتهيئة السياحية آفاق 2030

يعتبر المخطط التوجيهي للتنمية السياحية آفاق 2030 (SDAT) مرجعاً لسياسة جديدة تبنتها الدولة الجزائرية ويعد جزءاً من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في آفاق 2030¹ (SNAT)* فهو المرآة التي تعكس مبتغى الدولة فيما يخص التنمية المستدامة، وذلك من أجل تحقيق توازن ثلاثي يشمل الرقي الاجتماعي والفعالية الاقتصادية والاستدامة البيئية.²

ولهذا السبب وفي إطار التنمية المستدامة، تعطي الجزائر توجيهات استراتيجية للتهيئة السياحية في كافة التراب الوطني، لتحقيق أهداف وركائز هذا المخطط وهي:

أ- الأهداف الخمسة لمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

- جعل السياحة قطاع مساهم في تنمية الاقتصاد وكبديل لقطاع المحروقات؛
- ضمان اشراك القطاعات الأخرى، كقطاع الأشغال العمومية، قطاع الفلاحة وقطاع الثقافة؛
- التوفيق بين الترقية السياحية والبيئية؛
- تثمين التراث التاريخي، الثقافي والديني؛
- تحسين صورة الجزائر السياحية بصفة دائمة.³

¹:*المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في آفاق 2030: تضمنت المادة 07 من القانون رقم 01-20 المؤرخ في 2001/12/12، المتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة أدوات تهيئة الإقليم وتنميته المستدامة منها المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، الذي يترجم التوجيهات والترتيبات الإستراتيجية الأساسية لكافة التراب الوطني، فيما يخص السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة، و في إطار تنفيذ هذا المخطط تم تأسيس مخططات توجيهية خاصة بالبنى التحتية الكبرى والخدمات الجماعية ذات المنفعة الوطنية، من ضمنها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، الذي يحدد كفاءات تطوير الأنشطة السياحية،المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر 2001، ص18.

²: مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت، آفاق تنمية السياحة بالولاية على ضوء المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، تقرير حول المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، 25 جوان 2012، ص 01.

³: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المخطط الهيكلي للتهيئة السياحية آفاق 2030، <https://2cm.es/1bwBe>، تاريخ الإطلاع 2025/08/25 (13:00).

ب- يرتكز المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على خمس ديناميكيات هي:

- ثمين الوجهة السياحية الجزائرية لزيادة جاذبية وتنافسية القطاع؛
- تطوير الأقطاب والقرى السياحية المتميزة من خلال ترشيد التنمية والاستثمار ؛
- نشر مخطط جودة السياحة الجزائر (PQT) لتطوير التميز في العروض السياحية الوطنية بإدماج التكوين من خلال الارتقاء المهني والتعليم، والانفتاح على تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- مخطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛
- مخطط تمويل السياحة.¹

نستخلص أن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 يمثل رؤية شاملة لتطوير السياحة في الجزائر، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التركيز على تهمين التراث وتعزيز التنافسية عبر الشراكة والاستثمار المستدام.

ثانيا: مخطط جودة السياحة الجزائر

أ- لمحة عن مخطط جودة السياحة الجزائر: يمثل احدي الديناميكيات الخمس للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، كما أن انتهاج مسار الجودة موجود في قلب استراتيجية التنمية السياحية الجزائرية، وهي استراتيجية اعتمدتها الحكومة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، من خلال الدراسات والأبحاث والاستشارة الموسعة لجميع الفاعلين في قطاع السياحة، وتعكس هذه الإستراتيجية إرادة الدولة في دعم الإمكانيات الطبيعية والثقافية والتاريخية للبلد، من أجل ترفيقته إلى مرتبة الامتياز في المنطقة الأورومتوسطية، وجعل الجزائر وجهة سياحية بامتياز.²

ب- أهمية مخطط جودة السياحة الجزائر: يطمح مخطط جودة السياحة الجزائرية إلى توحيد جميع المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة، من خلال الانتهاج الارادي للجودة، الحريص على تلبية حاجات الزبائن الوطنيين والأجانب وإرضائهم، وتم إعداد مخطط جودة السياحة الجزائرية مع مهنيي قطاع السياحة ومن أجلهم طبقا للمعايير الدولية، كما يسمح بتحديد المسار من أجل التحسين التدريجي للخدمات، والحصول على العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"، ويرتبط بالنقاط التالية:

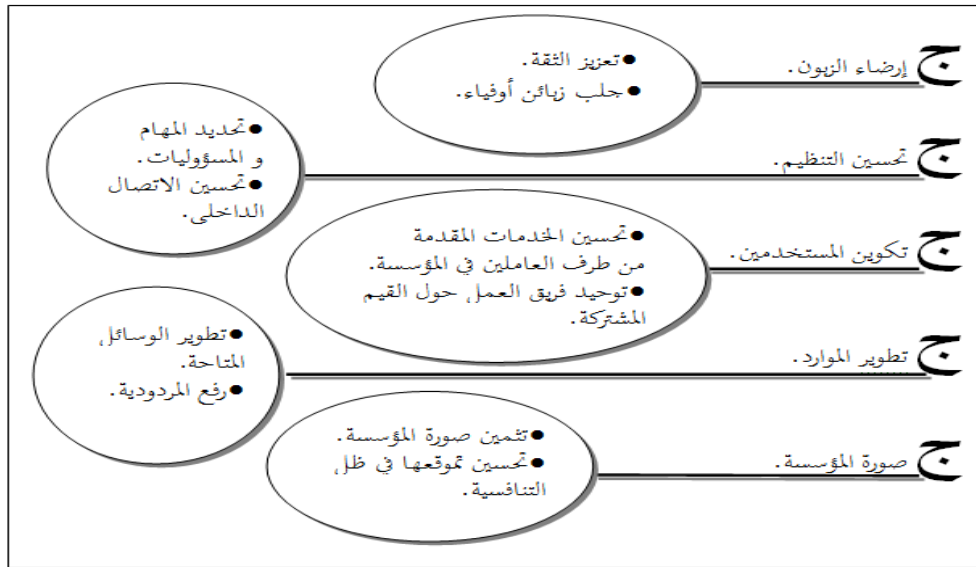
- تأسيس العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"؛
- تدعيم كفاءات الموارد البشرية؛
- تنظيم الأنشطة السياحية؛
- تحديث البنى التحتية؛

¹: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، **تشخيص وفحص السياحة في الجزائر**، الكتاب 02، 2008، ص 04.

²: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، **دليل الجودة**، مخطط جودة السياحة الجزائر، 2014، ص 06.

- المؤسسات السياحية التي تعنى بمخطط جودة السياحة الجزائر هي: المؤسسات الفندقية بأنواعها المطاعم المصنفة، ووكالات السياحة والأسفار.¹
- ج- أهداف مخطط الجودة السياحية الجزائرية: يهدف المخطط إلى مايلي:
 - دعم التنافسية الوطنية من خلال إدراج مفهوم الجودة في جميع مشاريع تنمية المؤسسات السياحية؛
 - بلوغ أفضل مهنية في جميع قطاعات العرض السياحي الوطني؛
 - تثمين المناطق السياحية الوطنية وثرواتها المحلية؛
 - خلق ديمومة العرض السياحي الجزائري من خلال تحسين صورة جودة الخدمات للزبائن الوطنيين والاجانب؛
 - افادة المؤسسات السياحية الملتزمة بانتهاج مسار الجودة وذلك بتوفير الوسائل الملائمة لتحقيق تنميتها وخاصة بمرافقتها في عمليات التجديد وإعادة التأهيل والتحديث والتوسيع والتكوين؛
 - ضمان ترويج متزايد للمتعاملين المنخرطين في الجودة من خلال إدماجهم في شبكة المؤسسات الحاملة للعلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" وضمان اندماج أحسن في المجال التجاري وتموقع أفضل²، والشكل الموالي يوضح أهداف العامة لمخطط الجودة السياحية الجزائرية:

الشكل رقم (1.3): أهداف مخطط الجودة السياحية الجزائرية



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دليل الجودة، مرجع سبق ذكره، ص13.

¹: وزارة السياحة و الصناعة التقليدية، مخطط "جودة السياحة الجزائر"، <https://2cm.es/1gbxR>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).

²: لجاط إبراهيم وراقم نورة، دور مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA في تحسين الصورة الذهنية للسياحة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، سبتمبر 2017، ص108.

نستخلص من الشكل أن الإنخراط في مسعى جودة السياحة الجزائرية يهدف إلى خلق ديمومة للعرض السياحي، من خلال تطوير وتحسين المؤسسات السياحية والعمل على استدامتها وحسن استغلالها تماشياً مع المعايير الدولية، ويمثل خطوة جادة من طرف القائمين على القطاع، نحو دعم السياحة الوطنية حتى تتبوأ مكانة في السوق السياحية.

المطلب الثالث: دور وكالات السياحة والأسفار في دعم التنافسية السياحية بالجزائر.

سنتطرق في هذا المطلب إلى واقع وكالات السياحة والأسفار في الجزائر، من خلال إبراز دورها في تنشيط السوق السياحية وبناء الميزة التنافسية، مع التطرق كذلك إلى دراستها في الجانب التطبيقي لقياس مدى فعاليتها في الميدان.

الفرع الأول: لمحة عن وكالات السياحة والأسفار في الجزائر

سنعالج في هذا الفرع نشاط وكالات السياحة والأسفار في الجزائر من خلال إبراز تطورها، تعريفها، أهميتها، وأبرز أنشطتها.

أولاً- التطور التاريخي لنشاط وكالات السياحة والأسفار بالجزائر

في 1897 أسس المستعمر اللجنة الشتوية الجزائرية، حيث تمكنت من تنظيم قوافل سياحية من أوروبا نحو الجزائر، وخلال تلك المرحلة جلب المستعمر العديد من السياح الأوروبيين لاكتشاف المناظر الطبيعية بالجزائر قصد الاستثمار فيها، وهذا دفع المستعمر الفرنسي إلى التفكير في إنشاء هياكل قاعدية لتلبية حاجيات السياح الأوروبيين، وفي سنة 1914 تم تشكيل نقابة سياحية في مدينة وهران، وفي سنة 1916، تم تشكيل نقابة سياحية في قسنطينة، تمثلت مهام هذه النقابات في التنسيق بينها لتنظيم الرحلات في اتجاه الجزائر.¹

أما فيما يخص بداية إصدار ترخيص وكالة الأسفار الجزائر، فكان العمل بها في البداية بالقانون الفرنسي لـ 24 فيفري 1942، وبعد الاستقلال صدر القانون رقم 63-488 المؤرخ في 28 ديسمبر 1963 المتعلق بتنظيم المؤسسات التي تؤدي الخدمات للمسافرين والسياح، ثم صدر قرار مؤرخ في 07 جويلية سنة 1964، يتضمن تطبيق المرسوم رقم 63/488 المؤرخ في 28/12/1963 المتعلق بتنظيم المؤسسات التي تؤدي الخدمات للمسافرين والسياح، ثم صدر المرسوم رقم 67-286 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967، تضمن تنظيم المؤسسات التي تقدم الخدمات للمسافرين والسياح، الذي تركز فيه الاهتمام بكيفية تأسيس هذه المؤسسات و تحديد مهامها.²

وإثر التعديل الدستوري لسنة 1989، صدر لأول مرة قانون ينظم نشاط وكالات السياحة والأسفار والمتمثل في القانون رقم 90-05 المؤرخ في 19 ديسمبر 1990، المتعلق بوكالات السياحة والأسفار

¹: حبشاوي ليلي، الاستثمار في السياحة كنشاط مقنن دراسة وكالات السياحة والأسفار، مذكرة ماجستير في الحقوق فرع قانون الأعمال، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011، ص 04.

²: نفس المرجع، ص 17.

وقد نصت المادة (03) منه على تحديد أعمال وكالات السياحة والأسفار التي تنجز في إطار الأسفار والإقامات المنظمة، وبينت شروط وكيفيات ممارستها، كما تضمن هذا القانون تغيير التسمية من "مؤسسات تؤدي خدمات سياحية للمسافرين" إلى "وكالات السياحة والأسفار"¹، غير أن هذا القانون ألغي لاحقاً بموجب القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أفريل 1999، الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالات السياحة والأسفار، والذي لا يزال ساري المفعول إلى غاية الوقت الراهن.²

ثانياً - تعريف وكالات السياحة والأسفار

تعرف وكالات السياحة والأسفار على أنها "إحدى وسائل الاتصال التي تقوم بتقديم خدمات ومعلومات استشارية وفنية وإجراء الترتيبات اللازمة لربط السفر برا وبحرا وجوا إلى أي مكان في العالم".³

كما أن الوكالات السياحية والأسفار هي "الوسيط بين مالكي الخدمات السياحية المختلفة (الفنادق، أماكن الإقامة الأخرى، وسائل النقل والمنشآت السياحية) ومستهلكيها المعبر عنهم بالسائحين".⁴ وعرف المشرع الجزائري في القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أفريل 1999، الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالات السياحة والأسفار، وكالات السياحة والأسفار على أنها "كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا، يتمثل في البيع بصفة مباشرة وغير مباشرة رحلات إقامة فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها".⁵

من هذه التعاريف نستخلص أن وكالات السياحة والأسفار تمثل حلقة وصل محورية بين مزودي الخدمات السياحية والسياح من خلال دورها الاستشاري والتنظيمي، كما يكرّس التعريف القانوني الجزائري أهميتها كمؤسسات تجارية تسهم في تسويق وتنظيم العروض السياحية داخلياً وخارجياً.

ثالثاً - نشاطات وكالات السياحة والأسفار

تتمثل أهم نشاطات وكالات السياحة الأسفار وفق المادة 4 من القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أفريل 1999، الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالات السياحة والأسفار، فيما يلي:

- تنظيم وتسويق أسفار والرحلات السياحية والإقامات الفردية والجماعية؛
- تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي؛

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 21، 8 فيفري 1990، ص 318.

²: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 7 أفريل 1999، ص 11.

³: مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص 190.

⁴: سعيد البطوطي، شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص 47.

⁵: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 7 أفريل 1999، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتسويق الابتكاري في عينة من الوكالات السياحية وأثره في بناء الميزة التنافسية

- تنظيم نشاطات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظميها؛
- وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح؛
- الإيواء أو حجز غرف في المؤسسات الفندقية وكذا تقديم الخدمات المرتبطة بها؛
- النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط والتنظيم المعمول بها لدى مؤسسات النقل؛
- بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك؛
- استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛¹²¹
- القيام لصالح الزبائن بإجراء التأمين من كل المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية؛
- تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها ومكانتها؛
- كراء السيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخييم.¹

نستنتج أنه تمارس وكالات السياحة والأسفار مجموعة واسعة من الأنشطة التي تشمل تنظيم وتسويق الرحلات والإقامات، وتوفير خدمات الإيواء والنقل، إلى جانب تقديم أنشطة ثقافية وترفيهية ومؤتمرات، وهو ما يجعلها فاعلاً محورياً في تنشيط وتطوير النشاط السياحي.

رابعاً - مؤشرات نشاط وكالات السياحة والأسفار المعتمدة والناشطة بالجزائر
الجدول الموالي يوضح توزيع وكالات السياحة والأسفار المعتمدة بالجزائر خلال الفترة (2020-2024).

الجدول رقم(11.3): توزيع وكالات السياحة والأسفار المعتمدة بالجزائر
خلال الفترة (2020-2024).

2024	2023	2022	2021	2020	
4681	4237	3962	3580	2970	عدد وكالات السياحة والأسفار الأم
889	762	760	687	576	عدد الفروع
5570	4999	4722	4267	3546	المجموع

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جدول القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، المديرية الفرعية للإحصائيات ، فيفري 2025، ص35.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 7 أفريل 1999، مرجع سبق ذكره، ص13.

تشير البيانات إلى نمو متواصل في عدد وكالات السياحة والأسفار بالجزائر بين 2020 و2024، حيث ارتفع العدد الإجمالي من 3546 وكالة إلى 5570 وكالة، ويُلاحظ أن الزيادة تعود أساسًا إلى توسع الوكالات الأم التي انتقلت من 2970 إلى 4681 خلال الفترة نفسها، كما عرف عدد الفروع تطورًا تدريجيًا من 576 إلى 889، ما يعكس توجهًا نحو تعزيز التغطية الجغرافية، وبوجه عام تؤكد هذه المؤشرات توسع النشاط السياحي وزيادة الاستثمارات في قطاع وكالات السياحة والأسفار.

الفرع الثاني: استراتيجيات تطوير نشاط و¹²² لسياحة والأسفار في الجزائر

حتى يتسنى لوزارة السياحة والصناعة التقليدية الترخيص لوكالات السياحة والأسفار في الجزائر الإنضمام إلى مسعى مخطط جودة السياحة الجزائر ومنحها العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"، فقد تم تحديد مجموعة من الالتزامات والإجراءات الصارمة التي يجب أن تطبق عليها، فقد تم تحديد معايير والالتزامات الجودة بمشاركة المهنيين في القطاع، وتتمثل في المتطلبات الأساسية لإرضاء الزبون، وتعتبر مماثلة للمعايير الدولية، وقد قسمت إلى خمس عائلات هي:¹

أ- بيع المنتجات السياحية:

- إستقبال الزبائن في فضاء ملائم؛
- ضمان كفاءة الموظفين في الوكالة و يجب أن يكون هندامهم وسلوكهم ملائم للمهنة؛
- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط الوكالة ووسائل المعلوماتية؛
- ضمان الاستقبال المهني المباشر أو عبر الهاتف للزبائن؛
- اقتراح منتجات سياحية ذات جودة ومطابقة للمعايير العالمية؛
- الإنصات إلى الزبون ومرافقته في إختيار الخدمة السياحية؛
- إتمام عقد بيع المنتج السياحي.

ب- إنجاز المنتجات السياحية:

- ضمان مرافقة الزبائن في الميدان بمهنية؛
- ضمان مختلف عناصر الأمن وحفظ النظافة طيلة فترة الإقامة السياحية؛
- وظيفة ما بعد الخدمات السياحية، الانصات إلى الزبون وأخذ ملاحظاته بعين الاعتبار.

ج- الإتصال، الشبكات، وتطوير العرض:

- استعمال الوسائل الضرورية للاتصال والترويج بالمؤسسة؛
- العمل ضمن شبكة مع الشركاء المختلفين من المحيط المباشر للسياحة؛
- تنمية وتنويع المنتجات المباعة من قبل الوكالة.

د- تهمين المجتمعات المحلية وحماية البيئة:

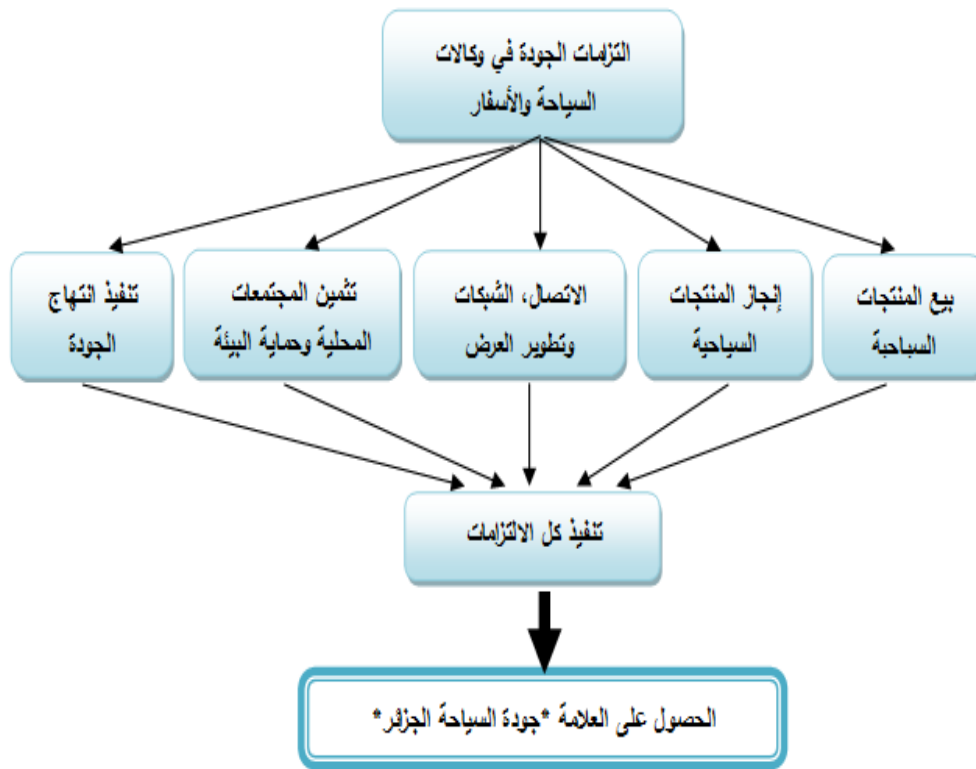
: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دليل الجودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 33- 34.¹

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات السياح وسكان المناطق المحلية؛
- توعية جميع العاملين في المؤسسة والشركاء والزبائن بضرورة المحافظة على البيئة.

وعليه نستخلص أنه بتطبيق الإلتزامات التي جاء بها مخطط جودة السياحة الجزائر، سوف تتمكن وكالات السياحة والاسفار موضوع بحثنا هذا، من إمتلاك جميع معايير الجودة التي ترضي العملاء والسياح، وبالتالي القدرة على المنافسة، وضمان حصة سوقية دائمة، وصولا إلى الحصول على الميزة التنافسية التي تحدث الفارق في نشاطها.

123

والشكل الموالي يوضح معايير وإلتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار
الشكل رقم (2.3): معايير وإلتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على وزارة السياحة والصناعة التقليدية

دليل الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

من خلال الشكل، يتضح أنه على وكالات السياحة والأسفار التي ترغب في الحصول على العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"، تنفيذ جميع الإلتزامات التي جاءت في مخطط جودة السياحة الجزائر حيث تعد تلك العلامة بمثابة دليل على جودة كل الخدمات التي تقدمها.

أما في يخص إنخراط وكالات السياحة والأسفار في مسعى مخطط جودة السياحة الجزائرية فالجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12.3): إنخراط وكالات السياحة والسفر في مسعى مخطط جودة السياحة الجزائرية خلال الفترة (2020-2024).¹²⁴

2024	2023	2022	2021	2020	التعيين السنة
5570	4999	4722	4267	3546	عدد وكالات السياحة والسفر بالجزائر
315	258	231	222	200	عدد وكالات السياحة والسفر المنخرطة في مسعى مخطط جودة السياحة الجزائرية

المصدر: موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الانخراط في مخطط الجودة السياحي

<https://2cm.es/1byrP>، تاريخ الإطلاع 2025/08/30 (22:30).

تُظهر البيانات أن عدد الوكالات المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائرية محدودًا نسبيًا، إذ ارتفع من 200 وكالة فقط سنة 2020 إلى 315 وكالة سنة 2024، أي أقل من 6% من العدد الإجمالي للوكالات السياحية المعتمدة، هذا التباين يعكس أن زيادة عدد الوكالات لم يواكبه بالضرورة التزام واسع بمعايير الجودة، حيث أن الانخراط في هذا المسعى إرادي وليس مفروض عليها، ومن ثم، فإن أحد التحديات الكبرى يتمثل في رفع نسبة الانخراط في هذا المسعى لضمان تنافسية القطاع واستدامته.

الفرع الثالث: معايير الجودة والتسويق الابتكاري في وكالات السياحة والسفر في الجزائر

من أجل معرفة واقع التزام وكالات السياحة والسفر في الجزائر بمعايير الجودة والتسويق الابتكاري، قمنا بمقابلة مع السيد لاراشيش مصطفى مدير فرعي لوكالات السياحة والسفر بوزارة السياحة والصناعة التقليدية (الملحق رقم 01)، يوم الأربعاء 23 سبتمبر 2025، حيث قدمنا دليل للمقابلة يحتوي على مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 02) وتحصلنا على إجابات نعرضها بدون تعديل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13.3): إجراءات المقابلة

المحور	السؤال	الإجابة
السياسات والتشريعات	1. هل تُلزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، وكالات السياحة والسفر المعتمدة في الجزائر باستخدام الوسائل الابتكارية (مثل: العروض	- لا تُلزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية وكالات السياحة والسفر بطريقة مباشرة في الترويج للخدمات والوجهة السياحية للجزائر بإستعمال أو استخدام مواقع إلكترونية وشبكات تواصل بعينها، ولكنها تعمل على توفير محيط تنظيمي وقانوني لتشجيع هذه الممارسات،

وتشجع الوكالات على الترويج لخدماتها عبر وسائل متعددة نظرًا لأهميتها في تعزيز الطلب السياحي وتنمية القطاع لا سيما من خلال الصالونات المحلية والدولية، وهذا تم تطبيقه في الطبعة 24 الأخيرة للصالون الدولي للسياحة والأسفار، حيث تم التركيز بشكل خاص على دعوة الشركات الناشئة التي تستخدم التقنيات الرقمية في مجال السياحة.	السياحية المبتكرة، التطبيقات، المواقع الإلكترونية، شبكات التواصل الاجتماعي، تقنيات الذكاء الاصطناعي... في ترويج الخدمات السياحية بالجزائر؟	
- الوزارة الوصية لا تتدخل في تكوين المستخدمين غير أنها تراقب بشكل مباشر دورات تكوين وكالات السياحة والأسفار لا سيما في مجال تقنيات بيع التذاكر الذي تشرف عليها شركة AMADEUS، وتعمل الوزارة مؤخرًا على مرافقة الوكالات السياحية المعتمدة في إعداد إتفاقية قصد الإمضاء بين الطرفين يستفيد من خلالها مستخدمي الوكالات السياحية من دورات تكوينية في استخدام وتوفير حلول برمجية لقطاع السفر والسياحة، كما أن الوزارة الوصية تضع متطلبات وشروط للحصول على تراخيص وكالات السياحة مثل وجود مؤهل تعليمي عالٍ في السياحة أو خبرة مهنية، هذه المتطلبات تدعم تطوير المهارات من خلال ضمان مستوى أساسي من الكفاءة لدى الوكالات والعاملين فيها، كما أن الوزارة تضع استراتيجيات لتطوير القطاع السياحي ككل من خلال وضع بطاقة تكوينية لمرافقة مراكز التكوين المهنيين المختصة في السياحة في إعداد البرامج التكوينية وكذا إحداث تخصصات جديدة في المجال السياحية وهذا حسب متطلبات السوق السياحي.	2. هل تتابع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تكوين مستخدمي وكالات السياحة والأسفار المعتمدة، بهدف تطوير مهاراتهم في تقديم عروض سياحية تتماشى مع خصائص وتطلعات الزبائن، مع الحرص على تحديث هذه العروض بصفة مستمرة؟	تطوير الموارد البشرية
- تقوم وزارة السياحة والصناعة التقليدية بمتابعة وكالات السياحة والأسفار من خلال ضمان الالتزام بالمعايير القانونية لتنظيم وتوفير بيئة محفزة للسياحة، والحرص على مستوى الخدمات والراحة والأمن للسائح، أكثر من المراقبة المباشرة للأسعار، فالمراقبة تركز على الجودة والامتثال للقوانين، بينما تشجع المنافسة السعرية على مستوى السوق ويتم إعداد عقد السفر لصالح الزبائن يتم من خلاله ذكر كل ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين	3. هل تقوم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، بمتابعة وكالات السياحة والأسفار المعتمدة للتأكد من تقديمها أسعارًا تنافسية مع الحفاظ على مستوى جيد من الجودة في الخدمات؟	الأسعار والجودة

وبالخصوص تحديد التكلفة الكاملة للمنتج السياحي المعروض والمقدم للسائح.		
126 - لا تقدم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، امتيازات تسهيلات محددة لوكالات السياحة المبتكرة بغرض تحسين الصورة السياحية للجزائر، غير أنه، تقدم بشكل عام تسهيلات لممارسة نشاط الوكالات السياحية وإدارة علاقاتها، كما تقوم بمرافقاتها من خلال التوسط لدى الجهات المعنية لتسهيل إجراءات الحصول على التراخيص أو أي اعتماد تحتاجه الوكالة في مزولة نشاطها، وهذا بما يسمح به القانون.	4. هل تقدم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، امتيازات أو تسهيلات لوكالات السياحة والأسفار التي تعتمد الابتكار في خدماتها بغرض تحسين الصورة السياحية للجزائر؟ وإذا كان الجواب نعم، ما هي أبرز هذه الامتيازات؟	الحوافز والدعم
- نتحفظ على ذكر أي نماذج من الوكالات السياحية المعتمدة والتي تعتبر رائدة في تقديم خدمات سياحية ابتكارية، غير أن الشيء الأكيد هو تواجد عدد معتبر من الوكالات التي تستخدم في الترويج للوجهة الجزائرية الوسائل الابتكارية.	5. هل يمكنكم ذكر بعض النماذج من وكالات السياحة والأسفار المعتمدة في الجزائر التي تُعتبر رائدة في تقديم خدمات سياحية ابتكارية؟	النماذج الرائدة
- تواجه وكالات السياحة في الجزائر تحديات رئيسية في تبني التسويق الابتكاري مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الثقافة السياحية والوعي البيئي، وارتفاع تكاليف السياحة الداخلية لاسيما تسعيرة التذاكر والإقامة في الفنادق بالإضافة إلى تدهور جودة الخدمات والمخاطر الأمنية والبيئية في دول الجوار التي تؤثر على سمعة الوجهة ككل.	6. ما هي أهم التحديات التي تواجه وكالات السياحة والأسفار في الجزائر عند تبني استراتيجيات التسويق الابتكاري؟	التحديات
- مستقبل التسويق الابتكاري في السياحة الجزائرية خلال السنوات القادمة سيشهد تحول كبير نحو الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، استغلال الموارد الثقافية والطبيعية الفريدة، بناء علامة تجارية قوية للوجهات السياحية « quality label »، حيث يشمل هذا التحول استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لفهم سلوك السياح، وتصميم منتجات وخدمات سياحية مبتكرة، بالإضافة إلى الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي والسياحة الافتراضية للوصول إلى أسواق أوسع وجذب أنواع جديدة من السياح، خاصة في ظل	7. ما هو تصوركم لمستقبل التسويق الابتكاري في السياحة الجزائرية خلال السنوات القادمة؟	آفاق المستقبل

التحديات التي يفرضها التدهور البيئي والأمني في السوق الدولية وعلى الخصوص السوق الموازية، وهذا بضرورة تنويع الاقتصاد.		
التحديات التي يفرضها التدهور البيئي والأمني في السوق الدولية وعلى الخصوص السوق الموازية، وهذا بضرورة تنويع الاقتصاد.	8. ما هي توصياتكم أو اقتراحاتكم العملية التي يمكن أن تساهم في تشجيع التسويق الابتكاري وتعزيز الميزة التنافسية للجزائر كوجهة سياحية؟	التوصيات والاقتراحات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة المقابلة

تحليل إجابات المقابلة مع المدير الفرعي بوزارة السياحة والصناعة التقليدية، يوضح مايلي:

أ- على مستوى السياسات والتشريعات: أكدت الإجابات أنّ الوزارة تعتمد مقاربة تشجيعية أكثر من كونها إلزامية في دعم الابتكار، من خلال توفير بيئة تنظيمية مرنة تسمح للفاعلين السياحيين بتبني الممارسات المبتكرة طوعاً، وهذا ما يؤكد الانخراط الطوعي للمؤسسات السياحية في نهج مخطط جودة السياحة الجزائرية، ورغم أن هذا التوجه قد يبطئ وتيرة التحول في المدى القصير، إلا أنه يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية إشراك القطاع الخاص في مسار التطوير السياحي ضمن مناخ تشاوري وتشاركي.

ب- على مستوى تطوير الموارد البشرية: تُبرز المقابلة اهتمام الوزارة بتفعيل التكوين والتدريب بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين مثل شركة AMADEUS، وهي خطوة إيجابية نحو احترافية أكبر في التسويق السياحي الرقمي، ومع ذلك، فإن الحاجة لا تزال قائمة لوضع إستراتيجية وطنية للتكوين المستمر تعزز المهارات الرقمية والإبداعية للعاملين في المجال، بما يواكب تطورات الصناعة السياحية العالمية.

ج- على مستوى ضبط الأسعار والجودة: تبين الإجابات أنّ الوزارة تركز على ضبط الجودة وتنظيم الأسعار بما يضمن توازن السوق، وهو توجه يهدف إلى حماية المستهلك وتحسين صورة الوجهة السياحية الجزائرية، إلا أنّ الرؤية المستقبلية تشير إلى توجه نحو تحفيز المنافسة الإيجابية القائمة على الابتكار، وليس فقط على التنظيم الإداري، مما يُعد مؤشراً مشجعاً على تحول في فلسفة الحوكمة السياحية نحو مزيد من الفعالية والتنافسية المستدامة.

د- فيما يتعلق بالحوافز والدعم: رغم محدودية الحوافز المالية المباشرة، فإن الوزارة تسعى إلى دعم المؤسسات السياحية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص

هذه المقاربة التشاركية يمكن أن تشكل قاعدة صلبة لبلورة منظومة تحفيزية مستقبلية تدمج بين التمويل المبتكر، والامتيازات الجبائية، وبرامج الحاضنات السياحية للمشاريع الريادية.

هـ- فيما يتعلق بالنماذج الرائدة: رغم تحفظ المسؤول على ذكر أمثلة محددة، وهو أمر متوقع في السياق المؤسسي، لتجنب أي انحياز أو تقييم قد يُفهم على أنه تبني رسمي لمؤسسات معينة دون غيرها، إلا أنه أشارت المقابلة إلى بروز وكالات سياحة وأسفار بدأت في اعتماد أدوات رقمية ومنصات إلكترونية لتسويق منتجاتها السياحية، ما يُعدّ مؤشراً إيجابياً على بداية التحول نحو السياحة الذكية في الجزائر.

و- فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه الوكالات السياحية: أشارت المقابلة إلى أن التوجه نحو تبني استراتيجيات التسويق الابتكاري يستتدّم بعدة تحديات، أبرزها محدودية البنية التحتية الرقمية، وضعف التكامل بين الفاعلين السياحيين، ومع ذلك، فإن التحول التدريجي الجاري حالياً يبشر بإقلاع رقمي واعد في ظل التوجهات الحكومية الجديدة نحو الرقمنة.

ز- فيما يتعلق بالآفاق المستقبلية: تعكس هذه الإجابة رؤية استشرافية متفائلة لمستقبل التسويق الابتكاري في السياحة الجزائرية، تركز على التحول نحو الرقمنة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة كأداة لإعادة تموضع المقصد السياحي الجزائري في السوق العالمية، كما تُبرز أهمية استثمار الموارد الثقافية والطبيعية لبناء علامة سياحية وطنية مميزة تعزز الثقة والجاذبية، ويُعدّ هذا الطرح مؤشراً لانتقال التفكير التسويقي من النمط التقليدي إلى الابتكار القائم على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، إطار مقارنة مستدامة تسعى إلى تنويع الاقتصاد الوطني.

ح- فيما يتعلق بالتوصيات والاقتراحات: تعكس هذه الإجابة رؤية استراتيجية لتعزيز الابتكار السياحي في الجزائر، من خلال الجمع بين الأبعاد الاقتصادية، التقنية، والثقافية، فهي تبرز ضرورة الانتقال من منطق التسيير الإداري إلى منطق الابتكار والتنافسية، وتُبرز الإجابة كذلك بعد الابتكار السياحي من خلال تثمين التراث الثقافي والطبيعي والتاريخي كعناصر مميزة قادرة على دعم التوقع التنافسي للجزائر في السوق السياحية الدولية.

ونستخلص من هذه المقابلة المستوى المتقدم من الوعي المؤسسي داخل وزارة السياحة والصناعة التقليدية، بأهمية الابتكار والتسويق الابتكاري كخيار استراتيجي لتفعيل دور القطاع السياحي في التنمية الوطنية، كما تُظهر حرص السلطات العمومية على الانتقال التدريجي من نموذج تسيير إداري تقليدي إلى

النموذج القائم على الكفاءة، الرقمنة، الجودة، غير أنّ التطبيق العملي لهذه الرؤية ما يزال يواجه بعض التحديات التنظيمية والمؤسسية التي تتطلب إصلاحات أكثر شمولاً وتنسيقاً.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ¹²⁹

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، انطلاقاً من عرض الإطار المنهجي للدراسة ومن خلال التعريف بمتغيرات الدراسة، أنموذج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذا الأدوات البحثية المناسبة والمستعملة في عملية جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية، وفي الأخير فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة

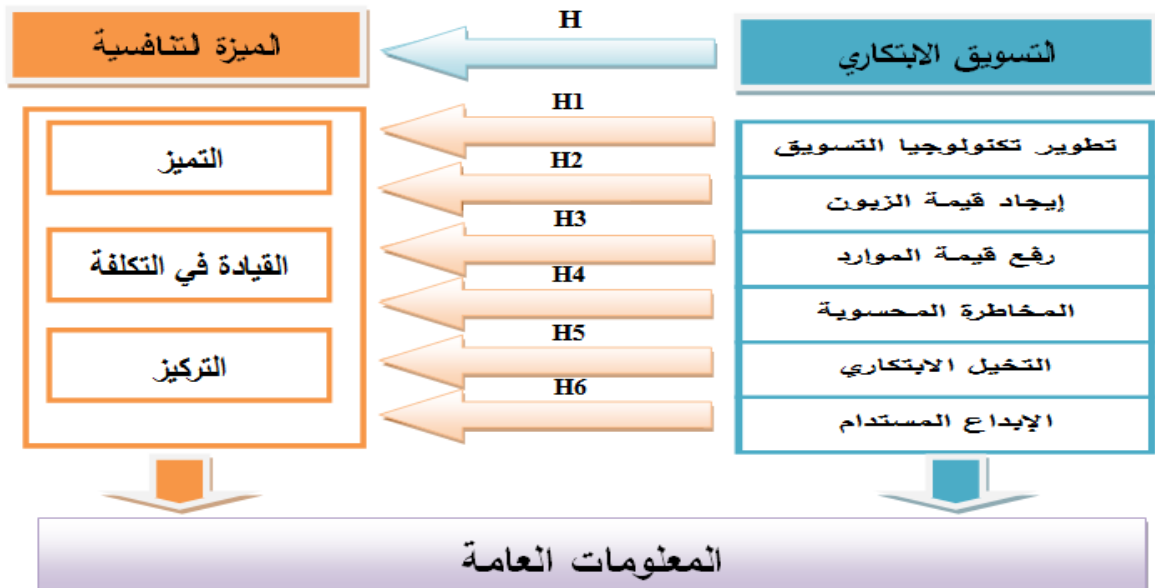
من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على كل من متغيرات الدراسة، أنموذج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل:** يتمثل في التسويق الابتكاري، والذي يشمل الأبعاد التالية: تطوير تكنولوجيا التسويق، إيجاد قيمة الزبون، رفع قيمة الموارد، المخاطرة المحسوبة، التخيل الابتكاري، الإبداع المستدام.
- **المتغير التابع:** يتمثل في الميزة التنافسية في نشاط وكالات السياحة والأسفار والتي تشمل الأبعاد التالية: التميز، القيادة في التكلفة، التركيز.

الفرع الثاني: أنموذج الدراسة

شكل رقم (3.3): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على متغيرات الدراسة

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة

130

يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع وكالات السياحة والأسفار المعتمدة والناشطة في الجزائر والذي بلغ عددها 6701 وكالة سياحية في سنة 2025¹، ولقد تم الاعتماد على هذا المجتمع في الدراسة باعتباره على علاقة مباشرة مع جميع عناصر السلسلة السياحية، كما يمكنه الاستغلال الأمثل وبطرق مبتكرة لجميع المقومات الموجودة في الجزائر لتقديم ميزة تنافسية على المستوى الوطني، وتم توجيه الاستبيان لأصحاب الوكالات السياحية، وذلك قصد تجميع إجابات أكثر دقة عن الموضوع وبالتالي الحصول على نتائج دقيقة للدراسة.

الفرع الرابع: عينة الدراسة.

تم اللجوء في إجراء الدراسة على جزء من المجتمع نظرا لصعوبة التعامل مع جميع المشاهدات، كما يفترض أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع، ويمكن استخدامها في استخلاص الاستنتاجات التي يمكن تعميمها على المجتمع ككل²، لذا سنقوم بحساب العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$N = [Z^2 * P * Q] / E^2$$

حيث:

N = حجم العينة المطلوب.

Z = القيمة المعيارية لدرجة الثقة.

P = نسبة المجتمع (إذا لم تعرف استخدم 0.50).

Q = (النسبة المكملة لـ P) تساوي $(1-P)$.

¹: معلومات مقدمة من: وزارة السياحة والصناعات التقليدية، المديرية الفرعية للوكالات السياحية والأسفار، الجزائر، سبتمبر 2025.

²: محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة (المفاهيم مع تطبيقات باستخدام برنامج SPSS)، الجزء الأول، إدارة الطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 100.

E = هامش الخطأ.

عند حساب المعطيات الموجودة على المعادلة تقدر العينة تقريبا بـ 384.16 بتقريب العدد، سيكون حجم العينة المطلوب حوالي 385 فردًا.

المطلب الثاني: الإطار العملي للدراسة

سوف نعرض في هذا المطلب الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات بالإضافة كذلك إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة.

131

بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وبناء على ما تم الاطلاع عليه من الناحية النظرية، فقد تم تصميم استبيان (الملحق رقم 03) كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، بحيث يتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أجزاء، الجزء يتعلق بالمعلومات الشخصية والعامة، الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات نشاط الوكالة السياحية، بينما يشمل الجزء الثاني على أسئلة حول المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) بجميع أبعاده بينما اشتمل الجزء الثالث على أسئلة تمثل أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)، والجدول الموالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان على المتغير المستقل والتابع:

جدول رقم (14.3): توزيع عبارات الاستبيان على المتغير المستقل والتابع.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات
التسويق الابتكاري	تطوير تكنولوجيا التسويق	05
	إيجاد قيمة للزبون	05
	رفع قيمة الموارد	05
	المخاطرة المحسوبة	05
	التخيل الابتكاري	05
	الإبداع المستدام	05
مجموع عبارات المتغير المستقل		30
الميزة التنافسية	التميز	05
	القيادة في التكلفة	05
	التركيز	05
مجموع عبارات المتغير التابع		15
مجموع عبارات الاستبيان		45

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لقياس المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يطلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقة على مجموعة من العبارات معبر عنه بأوزان: لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5). وقصد تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أسئلة محاور الدراسة تم تحديد المتوسط المرجح لهذا المقياس وهو عبارة عن قيمة طول الفئة المتمثلة في عدد ¹³² ن وهي (4) على عدد الاختيارات (5)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15.3): المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.

المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.6-3.39	3.40-4.19	4.20-5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جد

المصدر: من إعداد الطالبة

تم توزيع الاستبيان على أصحاب وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة أين قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على استبيان مباشر باللغة العربية، وهو ما يسمح لنا بجمع إجابات أكثر دقة حول موضوع الدراسة، وذلك بعد تقديمنا كل التوضيحات اللازمة للمستجوبين وإجابتنا على كل استفساراتهم أثناء عملية ملئهم للاستبيان، ونظرا لصعوبة جمع القدر الكافي من الاستبيانات اللازمة لإجراء الدراسة بطريقة الاستبيان المباشر، قمنا كذلك بالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني عبر موقع Forms Google، وذلك عن طريق إرساله إلى مديريات السياحة والصناعات التقليدية لـ 58 ولاية عبر البريد الإلكتروني (الملحق رقم 04) قصد توزيعه على وكالات السياحة والأسفار المعتمدة والناشطة بهذه الولايات، حيث تم الحصول على 420 إجابة ونظرا لحصولنا على بعض الإجابات غير الصالحة، تم ضبط العينة حسب ما هو ممثل لاجتماع الدراسة والتي قدرت 385 مفردة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

سوف يتم معالجة البيانات في دراستنا بالاعتماد على برنامج SPSS الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، وهو برنامج خاص بالتحليل الإحصائي للبيانات حيث يسمح بإدخال البيانات ومتغيرات الدراسة ومعالجتها بمختلف الطرق الإحصائية، كما يتوفر على غالب الاختبارات الإحصائية لمختلف الفرضيات، والذي من خلاله تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتمثل في:

أولاً- اختبارات صدق الاستبيان: يتم اختبار صدق الاستبيان من خلال اختبار ما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

• الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

ثانياً- اختبار ثبات الاستبيان: ومن أهم اختبارات ثبات الاستبيان نجد معامل ألفا كرونباخ الذي يهدف إلى قياس مدى ثبات الاستبيان ككل ومدى ثبات كل محور منه.

ثالثاً- التحليل الإحصائي للاستبيان: هو عملية تحليل البيانات الإحصائية بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي (المتوسط، الوسيط، المنوال، التباين، التباين، النسب، أكبر قيمة، أصغر قيمة، الجداول التكرارية، الأشكال البيانية)، وذلك من أجل وص¹³³ نائص العينة وتحديد الاتجاهات ودرجات الموافقة على العبارات والمحاور، والاعتماد كذلك على أدوات الإحصاء الاستدلالي، ولإجراء الاختبارات الإحصائية الخاصة بفرضيات البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة صدق ثم ثبات الاستبيان، حيث يقصد بالأول أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، أما الثاني معناه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة¹، وذلك انطلاقاً من الصدق الظاهري لهذا الأخير، صدق الاتساق الداخلي لعباراته، ثم صدق الاتساق البنائي لمحاوره، وأخيراً ثبات الاستبيان وذلك بالاعتماد على الاختبارات المناسبة لذلك.

الفرع الأول: الصدق الظاهري.

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان وذلك من خلال التصحيحات الأولية التي أجريت عليه من قبل الأستاذة المشرفة، حيث تم تعديل بعض العبارات غير الملائمة، ثم بعدها قمنا بتحكيمة من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين (الملحق رقم 05) وذلك قبل توزيعه على الفئة المستهدفة.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، ويتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وعليه كانت أول خطوة هي إنشاء المتغيرة الجديدة والمتمثلة في متوسطات عبارات كل فرد لكل محور، ثم بعد ذلك نقوم بإجراء الاختبار وتفسير النتائج وفق الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية (H_0): العبارة i غير صادقة (معامل الارتباط غير معنوي إحصائياً).

- الفرضية البديلة (H_1): العبارة i صادقة (معامل الارتباط معنوي إحصائياً).

¹: وليد عبد الرحمان وخالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العلمية للشباب الاسلامي، 2009، ص 38.

- القرار: إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ($\alpha \leq \text{sig}$) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن العبارة صادقة (معامل الارتباط معنوي إحصائياً).

أولاً- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (التسويق الابتكاري): بعد إجراء الاختبار على عبارات جميع محاور هذا الجزء وحساب معاملات الارتباط بيرسون، كانت النتائج موضحة كما يلي:
جدول رقم (16.3): الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)

المحاور	العبارة 134	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تطوير تكنولوجيا التسويق	استخدام أدوات تكنولوجية حديثة في تنفيذ استراتيجيات التسويق	0.852	0.000
	تحديث الأنظمة التسويقية الرقمية بشكل دوري	0.756	0.000
	توظيف الذكاء الاصطناعي أو التحليلات التنبؤية لفهم سلوك العملاء	0.802	0.000
	اكتساب نظام لإدارة علاقات العملاء يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة	0.686	0.000
	استخدام وسائل رقمية متعددة (تطبيقات، مواقع، شبكات اجتماعية) للترويج للخدمات	0.954	0.000
إيجاد قيمة للزبون	الحرص على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعميل	0.824	0.000
	القيام بتحليل احتياجات العملاء لتخصيص العروض السياحية	0.903	0.000
	مشاركة العملاء في تطوير بعض الخدمات لضمان رضاهم	0.912	0.000
	العمل على تحسين تجربة العميل في جميع مراحل الخدمة	0.743	0.000
	التقييم المستمر لمدى رضا العملاء لتطوير الخدمات	0.863	0.000
رفع قيمة الموارد	استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أقصى فاعلية تسويقية	0.733	0.000
	استخدام الخبرات في حملات جديدة	0.687	0.000
	العمل على تطوير مهارات الموظفين لتحقيق أهداف التسويق	0.883	0.000
	الربط بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق التكامل التسويقي	0.719	0.000
	التقييم المستمر لمدى فاعلية استخدام الموارد في التسويق	0.830	0.000
المخاطرة المحسوبة	تجربة أفكار تسويقية جديدة بعد تحليل المخاطر	0.745	0.000
	عدم التردد في استخدام قنوات ترويج جديدة رغم المخاطر المحتملة	0.794	0.000
	إتباع آلية تقييم دقيقة قبل تنفيذ الحملات غير التقليدية	0.698	0.000
	تخصيص ميزانية للتجريب والابتكار في التسويق	0.853	0.000
	اعتبار المخاطرة عنصراً ضرورياً في تحقيق التميز التسويقي	0.721	0.000
التخيل الابتكاري	تشجيع الموظفين على التفكير في أفكار تسويقية مستقبلية	0.758	0.000
	رسم سيناريوهات مستقبلية لتوقع اتجاهات السوق	0.678	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتسويق الابتكاري في عينة من الوكالات السياحية وأثره في بناء الميزة التنافسية

0.000	0.711	البحث باستمرار عن فرص جديدة للابتكار	
0.000	0.867	تطوير رؤية طويلة المدى لحملاتها التسويقية	
0.000	0.734	تخيل طرقاً جديدة لتجربة العميل قبل تنفيذها	
0.000	0.863	تبني ثقافة داخلية تدعم الاستمرارية في الإبداع ¹³⁵	الإبداع المستدام
0.000	0.755	تخصيص الوقت والموارد لتوليد الأفكار الجديدة بشكل منتظم	
0.000	0.612	تقييم الأفكار الإبداعية بشكل دوري والاعتماد على الأفضل منها	
0.000	0.849	تشجيع الجميع على المشاركة في الإبداع التسويقي	
0.000	0.746	إتباع عمليات منظمة لتحويل الأفكار إلى حملات فعلية	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معاملات الارتباط لبيرون بين عبارات كل محور من محاور المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) ومتوسط المحور الذي تنتمي إليه كانت كلها أكبر من 0.5 وقريبة من 0.954، حيث تتراوح بين أعلى قيمة 0.954 لعبارة (استخدام وسائل رقمية متعددة (تطبيقات، مواقع، شبكات اجتماعية للترويج للخدمات) في محور تطوير تكنولوجيا التسويق، وبين أدنى قيمة 0.612 لعبارة (تقييم الأفكار الإبداعية بشكل دوري والاعتماد على الأفضل منها) في محور الإبداع المستدام، وكل العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) لأن الاحتمال ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى المعنوية، إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي توجد علاقة ارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور المتغير المستقل مع متوسط المحور الذي تنتمي إليه، ومنه فجميع هذه العبارات صادقة ومتسقة داخلياً.

ثانياً - صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية): بعد إجراء الاختبار على عبارات جميع محاور هذا الجزء وحساب معاملات الارتباط ببيرون، كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17.3): الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المحاور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التميز	العروض السياحية المقدمة في الوكالة فريدة مقارنة بالمنافسين	0.782	0.000
	الابتكار في طريقة تقديم الخدمة بشكل يميز الوكالة	0.853	0.000
	الحرص على تقديم تجارب لا تُنسى للعملاء	0.936	0.000
	ارتباط سمعة الوكالة بجودة الخدمات المقدمة	0.845	0.000
	استخدام طرق تسويقية مختلفة عن باقي المنافسين	0.890	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتسويق الابتكاري في عينة من الوكالات السياحية وأثره في بناء الميزة التنافسية

0.000	0.782	إمكانية تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على الجودة	القيادة في التكلفة
0.000	0.758	استخدام الموارد بكفاءة لخفض التكاليف التشغيلية	
0.000	0.863	تقديم عروض سياحية مناسبة لعدة فئات سريعة	
0.000	0.988	متابعة أسعار السوق لضبط استراتيجياتها ¹³⁶	
0.000	0.738	اكتساب كفاءة عالية في إدارة النفقات	
0.000	0.877	التركيز على شريحة محددة من العملاء لفهم احتياجاتهم بدقة	التركيز
0.000	0.789	خدمات الوكالة مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات فئة معينة	
0.000	0.695	خطط تسويق الوكالة موجهة نحو أسواق متخصصة	
0.000	0.823	التميز في خدمة فئة معينة مقارنة بالمنافسين	
0.000	0.758	دراسة خصائص الفئة المستهدفة باستمرار لتحديث العروض	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معاملات الارتباط لبيرسون بين عبارات كل محور من محاور المتغير التابع (الميزة التنافسية) ومتوسط المحور الذي تنتمي إليه كانت كلها أكبر من 0.5 وقريبة من 01، حيث تتراوح بين أعلى قيمة 0.988 لعبارة (متابعة أسعار السوق لضبط استراتيجيات الوكالة) في محور التكلفة، وبين أدنى قيمة 0.695 لعبارة (خطط تسويق الوكالة موجهة نحو أسواق متخصصة) في محور التركيز وكل العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لأن الاحتمال ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى المعنوية، إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي توجد علاقة ارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور المتغير التابع مع متوسط المحور الذي تنتمي إليه، ومنه فجميع هذه العبارات صادقة ومتسقة داخليا.

الفرع الثالث: صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان.

يقصد بالصدق البنائي لمحاور الاستبيان مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع متوسط محاور الاستبيان، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان مع متوسط جميع المحاور، وعليه سوف نقوم بإنشاء متغير الجديدة تمثل متوسط جميع المحاور، ثم بعد ذلك نقوم بإجراء الاختبار وتفسير النتائج وفق الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية (H_0): المحور i غير صادق (معامل الارتباط غير معنوي إحصائياً).
- الفرضية البديلة (H_1): المحور i صادق (معامل الارتباط معنوي إحصائياً).

- القرار: إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ($\alpha \leq \text{sig}$) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن المحور صادق (معامل الارتباط معنوي إحصائياً).

جدول رقم (18.3): الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	137	محاور الاستبيان
0.000	0.795	05		تطوير تكنولوجيا التسويق
0.000	0.869	05		إيجاد قيمة للزبون
0.000	0.753	05		رفع قيمة الموارد
0.000	0.687	05		المخاطرة المحسوبة
0.000	0.782	05		التخيل الابتكاري
0.000	0.850	05		الإبداع المستدام
0.000	0.845	05		التميز
0.000	0.752	05		القيادة في التكلفة
0.000	0.726	05		التركيز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معاملات الارتباط لبيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان ومتوسط جميع هذه المحاور كانت كلها أكبر من 0.5 وقريبة من 0.1، حيث تتراوح بين أعلى قيمة 0.869 لمحور (إيجاد قيمة للزبون)، وبين أدنى قيمة 0.726 لمحور (التركيز)، وكل المحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) لأن الاحتمال ($\text{sig}=0.000$) أصغر من مستوى المعنوية، إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي توجد علاقة ارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان ومتوسط جميع هذه المحاور، ومنه فجميع المحاور صادقة ومتسقة.

الفرع الرابع: ثبات الاستبيان.

ثبات الاستبيان يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج في حال إعادة توزيعه على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، واختبار ثبات الاستخدام سوف نستخدم معامل ألفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1) الصحيح ، فإذا كانت قيمته مساوية للصفر أو قريبة منه فهذا يعني عدم ثبات الاستبيان، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد فهذا

يعني أن هناك ثبات تام للاستبيان، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً وبالتالي صلاحية الاستبيان لتحليل النتائج واختبار الفرضيات¹.

جدول رقم (19.3): اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

المتغيرات	المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)	تطوير تكنولوجيا 'سريق' 138	0.805
	إيجاد قيمة للزبون	0.737
	رفع قيمة الموارد	0.898
	المخاطرة المحسوبة	0.919
	التخيل الابتكاري	0.839
	الإبداع المستدام	0.769
جميع محاور التسويق الابتكاري		0.945
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	التميز	0.738
	القيادة في التكلفة	0.818
	التركيز	0.956
جميع محاور الميزة التنافسية		0.915
جميع محاور الاستبيان		0.965

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق تظهر قيم معاملات ألفا كرونباخ كلها أكبر من 0.70 وقريبة من 1، بالنسبة لكل محور من محاور البحث على حدى، حيث بلغت قيمته بالنسبة لمحاور المتغير المستقل ككل 0.945 وبالنسبة لمحاور المتغير التابع ككل 0.915، أما بالنسبة لجميع محاور الاستبيان ككل، فبلغت قيمته 0.965، وهي قيم مرتفعة وقريبة جداً من 1 وعليه فإن كل محاور الاستبيان ثابتة وبالتالي ثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: تحليل بيانات المعلومات العامة

قبل الشروع في تحليل سلاسل القياس والتحليل الإحصائي والاستدلالي للاستبيان، يجب التطرق أولاً إلى تحليل بيانات المعلومات العامة لأفراد العينة المستجوبة.

¹: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفرع الأول: عدد سنوات عمل الوكالة

يمكن تحليل بيانات المعلومات المتعلقة بعدد سنوات عمل الوكالة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20.3): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات عمل الوكالة

عدد سنوات	139	النسبة %
أقل من 3 سنوات	80	20.8
3-5 سنوات	208	54
6-10 سنوات	52	13.5
أكثر من 10 سنوات	45	11.7
المجموع	385	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرارا ضمن العينة المستجوبة فيما يخص عدد سنوات عمل الوكالة هي فئة (3-5 سنوات)، حيث بلغت 208 مفردة من أصل 385 مفردة، أي بنسبة 54%، في حين فئة (أقل من 3 سنوات) بلغت 80 مفردة بنسبة 20.8%، أما فئة (6-10 سنوات) جاءت بـ 52 مفردة بنسبة 13.5%، أما الفئة الأخيرة فكانت لـ (أكثر من 10 سنوات) تحصلت على 45 مفردة بنسبة 11.7%.

الفرع الثاني: نوع الخدمات السياحية المقدمة

يمكن تحليل بيانات المعلومات المتعلقة بنوع الخدمات السياحية المقدمة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (21.3): تركيبة عينة الدراسة حسب نوع الخدمات السياحية المقدمة

عدد سنوات	التكرار	النسبة %
داخلية	16	4.2
خارجية	00	00
الاثنين معا	369	95.8
المجموع	385	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا من الأفراد المستجوبين من حيث نوع الخدمات السياحية المقدمة هي فئة (الاثنين معا)، حيث بلغت 369 مفردة بنسبة 95.8% من مجموع

العينة المستجوبة المقدرة بـ 385 مفردة، بينما تحصلت فئة (داخلية) على 16 مفردة بنسبة 04.2 %، أما فئة (خارجية) فلم تحظى بأي إجابة، لذا يمكن الاستنتاج أن معظم وكالات السياحة والأسفار في الجزائر يكمن نوع نشاطها في السياحة الداخلية والخارجية.

الفرع الثالث: عدد الموظفين

يمكن تحليل بيانات المعلومات المتعلقة بعدد الموظفين لأفراد العينة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (22.3): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد الموظفين

عدد الموظفين	التكرار	النسبة%
أقل من 5	146	37.9
من 6 إلى 10	137	35.6
أكثر من 11	102	26.5
المجموع	385	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا من الأفراد المستجوبين فيما يخص عدد الموظفين في وكالات السياحة والأسفار هي فئة (أقل من 5 موظفين) بتكرار بلغ 146 مفردة بنسبة 37.9% من مجموع العينة المستجوبة 385 مفردة، ثم تليها في المركز الثاني فئة (من 6 إلى 10 موظف) بتكرار بلغ 137 مفردة بنسبة 35.6% من مجموع العينة المستجوبة، ثم في المركز الثالث فئة (أكثر من 11 موظف) بتكرار بلغ 102 مفردة بنسبة 26.5 % من مجموع العينة المستجوبة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان وإختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، وذلك بغية تحديد اتجاهات أفراد العينة، وذلك من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان سواء تلك المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغير التابع ومن ثم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة، ثم بعد ذلك تحليل محاور الاستبيان وترتيبها حسب درجة الموافقة كذلك.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعبارات ومحاور المتغير المستقل

من خلال هذا المطلب سوف يتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل عبارات ومحاور المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، وذلك بالاعتماد على المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع متغيرات الدراسة الخاصة بأبعاد التسويق الابتكاري.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لعبارات المتغير المستقل.

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير التسويق الابتكاري.
أولاً- تحليل عبارات المحور الأول (تطور تكنولوجيا التسويق).

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور التكنولوجيا.

جدول رقم (23.3): نتائج المحور الخاص تطور تكنولوجيا التسويق

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
01	استخدام أدوات تكنولوجيا حديثة في تنفيذ استراتيجيات التسويق	3.896	0.921	موافق	4
02	تحديث الأنظمة التسويقية الرقمية بشكل دوري	4.184	0.676	موافق	2
03	توظيف الذكاء الاصطناعي أو التحليلات التنبؤية لفهم سلوك العملاء	3.480	1.154	موافق	5
04	اكتساب نظام لإدارة علاقات العملاء يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة	4.109	0.656	موافق	3
05	استخدام وسائل رقمية متعددة (تطبيقات، مواقع، شبكات اجتماعية) للترويج للخدمات	4.716	0.451	موافق	1
المتوسط الكلي		4.077	0.771	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة نسبياً على عبارات محور تطور تكنولوجيا التسويق، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.077) بإنحراف معياري (0.771)، وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى عبارة (استخدام وسائل رقمية متعددة " تطبيقات، مواقع، شبكات اجتماعية" للترويج للخدمات) بمتوسط (4.716) وانحراف معياري (0.451)، تليها عبارة (تحديث الأنظمة التسويقية الرقمية بشكل دوري) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.184) وانحراف معياري (0.676)، أما المرتبة الثالثة فكانت لعبارة (اكتساب نظام لإدارة علاقات العملاء يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة) بمتوسط (4.109) وانحراف معياري (0.656)، تليها عبارة (استخدام أدوات تكنولوجيا حديثة في تنفيذ استراتيجيات التسويق) بمتوسط (3.896) وانحراف معياري (0.921)، وأخيراً، جاءت عبارة (توظيف الذكاء الاصطناعي أو التحليلات التنبؤية لفهم سلوك العملاء) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.480) وانحراف معياري (1.154).

تشير النتائج إلى أن وكالات السياحة والأسفار تركز بشكل أساسي على استخدام الوسائل الرقمية التقليدية مثل التطبيقات، المواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما يفسر تصدر هذه العبارة للترتيب، نظراً لسهولة استخدامها وملاءمتها للسوق المحلي، كما أن تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري وأمتلاك أنظمة لإدارة علاقات العملاء جاء في مراتب متقدمة، ما يعكس حرص الوكالات على الحفاظ على كفاءة بنيتها التكنولوجية.

كما نجد أن استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة لم ينل نفس الدرجة من الاهتمام، مما يدل على أن الابتكار التكنولوجي لا يزال في مستوى متوسط، أما المرتبة الأخيرة، الخاصة بتوظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، فتكشف عن ضعف واضح في اعتماد الحلول التكنولوجية المتقدمة، وهو ما قد يرتبط بعدة عوامل، مثل محدودية المعرفة بهذه الأدوات، نقص الموارد المالية، أو ضعف البنية الرقمية في القطاع السياحي الجزائري.

توضح هذه النتائج أن قوة وكالات السياحة والأسفار تكمن في اعتمادها المكثف على الأدوات الرقمية التقليدية والحديثة نسبياً للترويج لخدماتها والحفاظ على حضورها في السوق، غير أن نقطة ضعفها الأساسية هي غياب الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، وهو ما يقلل من فرص تحسين استراتيجيات الاستهداف والتخصيص، وبالتالي، يمكن القول إن هذه الوكالات تسير بخطى ثابتة في مجال الرقمنة، لكنها بحاجة إلى قفزة نوعية نحو الابتكار التكنولوجي المتقدم لضمان استدامة تنافسيتها.

ثانياً - تحليل عبارات المحور الثاني (إيجاد قيمة الزبون)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور إيجاد قيمة الزبون.

جدول رقم (24.3): نتائج المحور الخاص بإيجاد قيمة الزبون

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
06	الحرص على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعميل	4.392	0.488	موافق	2
07	القيام بتحليل احتياجات العملاء لتخصيص العروض السياحية	4.418	0.676	موافق	1
08	مشاركة العملاء في تطوير بعض الخدمات لضمان رضاهم	3.987	0.867	موافق	5
09	العمل على تحسين تجربة العميل في جميع مراحل الخدمة	4.098	0.505	موافق	4
10	التقييم المستمر لمدى رضا العملاء لتطوير الخدمات	4.267	0.528	موافق	3
	المتوسط الكلي	4.232	0.612	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارات محور إيجاد قيمة الزبون، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.232) بانحراف معياري (0.612)، ما يعكس إدراكا عميقا لدى وكالات السياحة والأسفار لأهمية خلق قيمة مضافة تضمن رضا ولاء العملاء، وقد جاءت العبارات مرتبة كما يلي: تصدرت عبارة (القيام بتحليل احتياجات العملاء لتخصيص العروض السياحية) المرتبة الأولى بمتوسط (4.418) وانحراف معياري (0.676)، تليها عبارة (الحرص على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعميل) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.392) وانحراف معياري (0.488)، أما المرتبة الثالثة فكانت

لعبارة (التقييم المستمر لمدى رضا العملاء لتطوير الخدمات) بمتوسط (4.267) وانحراف معياري (0.528)، تليها عبارة (العمل على تحسين تجربة العميل في جميع مراحل الخدمة) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.098) وانحراف معياري (0.505)، بينما جاءت عبارة (مشاركة العملاء في تطوير بعض الخدمات لضمان رضاهم) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.987) وانحراف معياري (0.867).

تشير هذه النتائج إلى أن وكالات السياحة والأسفار تولي اهتمامًا بالغًا لتحليل احتياجات العملاء وتخصيص العروض، وهو ما يفسر تصدر هذا البند للترتيب، إذ يعتبر فهم حاجات الزبائن الخطوة الأساسية لبناء عروض سياحية ناجحة، كما أن التركيز على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة والتقييم المستمر لرضا العملاء يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو تعزيز العلاقة مع الزبون والحفاظ على ولائه.

كما نجد أن تحسين تجربة العميل جاء في مرتبة متوسطة، وهو مؤشر على أن الوكالات تدرك أهمية هذه الخطوة لكنها ربما تواجه صعوبات في تطبيقها بشكل شامل وعملي، أما مشاركة العملاء في تطوير الخدمات فجاءت في المرتبة الأخيرة، ما يدل على ضعف إشراك الزبون بشكل مباشر في صياغة العروض أو تصميم الخدمات، وهو ما يمكن أن يفسر بثقافة السوق المحلي التي لم تتطور بعد إلى مستوى التفاعل التعاوني القوي بين العميل والمؤسسة.

بناءً على النتائج، يمكن القول إن قوة وكالات السياحة والأسفار تكمن في قدرتها على تحليل احتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة، إلى جانب حرصها على مراقبة رضا الزبائن بشكل مستمر، غير أن نقطة ضعفها تكمن في ضعف إشراك العملاء بشكل مباشر في عملية تطوير الخدمات، وهو ما قد يحد من إمكانيات الابتكار التعاوني ويجعل الوكالات تكتفي بوجهة نظرها في تحسين الخدمة، لذا، فإن تعزيز التنافسية يتطلب الانتقال من مجرد تحليل حاجات العملاء إلى إشراكهم بفاعلية في صياغة العروض وتطوير التجارب السياحية.

ثالثاً- تحليل عبارات المحور الثالث (رفع قيمة الموارد).

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور رفع قيمة الموارد.

جدول رقم (25.3): نتائج المحور الخاص برفع قيمة الموارد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
11	استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أقصى فاعلية تسويقية	3.914	0.700	موافق	3
12	استخدام الخبرات في حملات جديدة	3.659	0.823	موافق	5
13	العمل على تطوير مهارات الموظفين لتحقيق أهداف التسويق	4.054	0.684	موافق	2

14	الربط بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق التكامل التسويقي	3.763	0.825	موافق	4
15	التقييم المستمر لمدى فاعلية استخدام الموارد في التسويق	4.171	0.574	موافق	1
المتوسط الكلي		3.912	0.721	موافق	/

144

المصدر: من إعداد الطاب، مسادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على عبارات محور رفع قيمة الموارد، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.912) بانحراف معياري (0.721)، وقد جاءت العبارات مرتبة كما يلي: تصدرت عبارة (التقييم المستمر لمدى فاعلية استخدام الموارد في التسويق) المرتبة الأولى بمتوسط (4.171) وانحراف معياري (0.574)، تليها عبارة (العمل على تطوير مهارات الموظفين لتحقيق أهداف التسويق) بمتوسط (4.054) وانحراف معياري (0.684)، أما عبارة (استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أقصى فاعلية تسويقية) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.914) وانحراف معياري (0.700)، تليها عبارة (الربط بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق التكامل التسويقي) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.763) وانحراف معياري (0.825)، وأخيراً، جاءت عبارة (استخدام الخبرات في حملات جديدة) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.659) وانحراف معياري (0.823).

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن وكالات السياحة والأسفار تترك أهمية التقييم المستمر للموارد باعتباره وسيلة لضمان الكفاءة وتحقيق أفضل استغلال للإمكانيات المتاحة، وهو ما يفسر تصدر الترتيب، كما أن تطوير مهارات الموظفين جاء في مرتبة متقدمة، ما يعكس وعياً بأن الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لنجاح التسويق.

كما يظهر أن استغلال الموارد بكفاءة والربط بين الموارد البشرية والتقنية لم يحصلوا على درجات عالية جداً، وهو ما قد يشير إلى وجود قصور في التكامل بين الموارد المتاحة أو ضعف الاستثمار في الجانب التقني، أما بقاء عبارة (استخدام الخبرات في حملات جديدة) في المرتبة الأخيرة، فيكشف عن أن الوكالات لا تستفيد بشكل كاف من الخبرات السابقة لتطوير حملات مبتكرة، ربما بسبب نقص آليات التوثيق والتقييم أو بسبب اعتمادها على ممارسات تقليدية متكررة.

يمكن القول إن وكالات السياحة والأسفار تولي اهتماماً نسبياً بمسألة رفع قيمة الموارد من خلال التقييم المستمر وتطوير الكفاءات البشرية، غير أن نقاط ضعفها تظل متمثلة في ضعف الاستفادة من الخبرات السابقة وغياب التكامل الفعال بين الموارد البشرية والتقنية، ولتعزيز التنافسية، فإن هذه الوكالات

بحاجة إلى تحويل إدارة الموارد من مجرد استغلال متاح إلى نهج استراتيجي قائم على الابتكار والتكامل، بما يضمن أقصى قيمة مضافة من كل مورد متاح.

رابعاً- تحليل عبارات المحور الرابع (المخاطرة المحسوبة)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المخاطرة المحسوبة.

جدول رقم (26.3): نتائج المحور الخاص بالمخاطر المحسوبة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
16	تجربة أفكار تسويقية جديدة بعد تحليل المخاطر	3.314	1.039	موافق	5
17	عدم التردد في استخدام قنوات ترويج جديدة رغم المخاطر المحتملة	3.639	0.845	موافق	3
18	إتباع آلية تقييم دقيقة قبل تنفيذ الحملات غير التقليدية	3.693	0.786	موافق	1
19	تخصيص ميزانية للتجريب والابتكار في التسويق	3.670	0.815	موافق	2
20	اعتبار المخاطرة عنصراً ضرورياً في تحقيق التميز التسويقي	3.594	0.936	موافق	4
المتوسط الكلي		3.582	0.884	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على عبارات محور المخاطرة المحسوبة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.582) بإنحراف معياري (0.884)، مما يشير إلى وجود نوع من التحفظ في تبني المخاطر كإستراتيجية تسويقية، وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى عبارة (إتباع آلية تقييم دقيقة قبل تنفيذ الحملات غير التقليدية) بمتوسط (3.693) وانحراف معياري (0.786)، تليها عبارة (تخصيص ميزانية للتجريب والابتكار في التسويق) بمتوسط (3.670) وانحراف معياري (0.815)، أما المرتبة الثالثة فكانت لعبارة (عدم التردد في استخدام قنوات ترويج جديدة رغم المخاطر المحتملة) بمتوسط (3.639) وانحراف معياري (0.845)، تليها عبارة (اعتبار المخاطرة عنصراً ضرورياً في تحقيق التميز التسويقي) بمتوسط (3.594) وانحراف معياري (0.936)، وأخيراً، جاءت عبارة (تجربة أفكار تسويقية جديدة بعد تحليل المخاطر) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.314) وانحراف معياري (1.039).

تشير هذه النتائج إلى أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تتبنى موقفاً حذراً اتجاه المخاطرة في المجال التسويقي، فهي تميل أكثر إلى التقييم الدقيق والاعتماد على خطط مدروسة قبل الإقدام على

أي خطوة غير تقليدية، وهو ما يفسر تصدر عبارة (آلية التقييم الدقيقة) المرتبة الأولى، كما أن تخصيص ميزانية للتجريب والابتكار جاء في مرتبة متقدمة، مما يعكس وجود استعداد نسبي للاستثمار في الابتكار، لكن في حدود معينة.

من ناحية أخرى، فإن متوسطات البنود الأخرى تكشف عن أن فكرة المخاطرة لم تترسخ بشكل قوي داخل ثقافة هذه الوكالات، حيث أن استخدام قنوات جديدة أو اعتبار المخاطرة عنصراً ضرورياً في التميز لا يزال في مستوى متوسط، والأدنى من ذلك هو تبني أفكار جديدة بعد تحليل المخاطر، ما يدل على أن التجريب المباشر في الممارسات التسويقية ما يزال محدوداً جداً، ربما بسبب ضعف الموارد، الخوف من الخسائر، أو بيئة سوق غير مستقرة.

يمكن القول إن وكالات السياحة والأسفار في الجزائر تنظر إلى المخاطرة كضرورة مشروطة، أي أنها تترك أهميتها في التميز التسويقي لكنها تمارسها بدرجة متحفظة للغاية، قوة هذا التوجه تكمن في تقليل احتمالات الفشل عبر التقييم المسبق، لكن نقطة ضعفه تكمن في إضعاف فرص الابتكار الحقيقي الذي يتطلب أحياناً جرأة أكبر، وهذا يشير إلى أن استدامة التنافسية لن تتحقق إلا إذا وازنت هذه الوكالات بين الحذر والانفتاح على التجريب المدروس.

خامساً- تحليل العبارات المحور الخامس (التخيل الابتكاري)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور التخيل الابتكاري.

جدول رقم (27.3): نتائج المحور الخاص بالتخيل الابتكاري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
21	تشجيع الموظفين على التفكير في أفكار تسويقية مستقبلية	3.945	0.790	موافق	5
22	رسم سيناريوهات مستقبلية لتوقع اتجاهات السوق	4.389	0.742	موافق	4
23	البحث باستمرار عن فرص جديدة للابتكار	4.558	0.647	موافق	1
24	تطوير رؤية طويلة المدى لحملاتنا التسويقية	4.441	0.643	موافق	3
25	تخيل طرقاً جديدة لتجربة العميل قبل تنفيذها	4.464	0.739	موافق	2
	المتوسط الكلي	4.359	0.712	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جميع عبارات محور التخيل الابتكاري، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.359) بانحراف معياري (0.712)، وهو ما يعكس إدراكاً قوياً من طرف وكالات السياحة والأسفار لأهمية تبني التفكير المستقبلي والتصورات الابتكارية في العمل التسويقي، وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو الآتي: احتلت المرتبة الأولى عبارة (البحث باستمرار عن فرص جديدة

للابتكار) بمتوسط (4.558) وانحراف معياري (0.647)، تليها عبارة (تخيل طرق جديدة لتجربة العميل قبل تنفيذها) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.464) وانحراف معياري (0.739)، أما المرتبة الثالثة فكانت لعبارة (تطوير رؤى طويلة المدى لحملاتنا التسويقية) بمتوسط (4.441) وانحراف معياري (0.643)، تليها عبارة (رسم سيناريوهات مستقبلية لتوقع اتجاهات السوق) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.389) وانحراف معياري (0.742)، وأخيراً، جاءت عبارة (تشجيع الموظفين على التفكير في أفكار تسويقية مستقبلية) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.945) وانحراف معياري (0.790).

من النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن وكالات السياحة والأسفار تركز بشكل بارز على استكشاف الفرص الجديدة والبحث المستمر عن إمكانيات ابتكارية، وهو ما يفسر تصدر عبارة (البحث باستمرار عن فرص جديدة للابتكار) الترتيب، كما أن التوجه نحو تجربة العميل المستقبلية وتطوير رؤى طويلة المدى يعكس وعياً استراتيجياً بأهمية تقديم قيمة مضافة تضمن استدامة التنافسية.

في المقابل، احتلت عبارة (تشجيع الموظفين على التفكير المستقبلي) المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يشير إلى وجود ضعف نسبي في إشراك الموارد البشرية في عملية التخيّل الابتكاري، أو أن المشاركة الفردية ما زالت أقل من المستوى المطلوب، وهذا يوضح أن الابتكار في هذه الوكالات يقوده غالباً التفكير الإداري أو الاستراتيجي أكثر من كونه ممارسة جماعية تشمل جميع العاملين.

يمكن القول إن نقاط قوة وكالات السياحة والأسفار تكمن في قدرتها على التخيّل الابتكاري واستشراف المستقبل من خلال البحث عن الفرص وصياغة رؤى طويلة المدى وتجارب مبتكرة للعملاء، غير أن نقطة الضعف تظل في ضعف إشراك الموظفين بشكل واسع في هذه العملية، وهو ما قد يحد من تنوع الأفكار واستدامة الإبداع على المدى البعيد.

سادساً- تحليل العبارات المحور السادس (الإبداع المستدام)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور الإبداع المستدام.

جدول رقم (28.3): نتائج المحور الخاص بالإبداع المستدام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
26	تبني ثقافة داخلية تدعم الاستمرارية في الإبداع	3.986	0.881	موافق	3
27	تخصيص الوقت والموارد لتوليد الأفكار الجديدة بشكل منتظم	3.883	0.649	موافق	4
28	تقييم الأفكار الإبداعية بشكل دوري والاعتماد على الأفضل منها	3.644	0.690	موافق	5
29	تشجيع الجميع على المشاركة في الإبداع التسويقي	4.075	0.583	موافق	2
30	إتباع عمليات منظمة لتحويل الأفكار إلى حملات فعلية	4.158	0.657	موافق	1
المتوسط الكلي		3.949	0.692	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على عبارات محور الإبداع المستدام، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.949) بإنحراف معياري (0.692)، مما يعكس إدراكا ملحوظا لدى وكالات السياحة والأسفار لأهمية جعل الإبداع عنصرا مستمرا في ممارساتها التسويقية، وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى عبارة (اتباع عمليات منظمة لتحويل الأفكار إلى حملات فعلية) بمتوسط (4.158) وانحراف معياري (0.657)، تليها عبارة (تشجيع الجميع على المشاركة في الإبداع التسويقي) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.075) وانحراف معياري (0.583)، أما عبارة (تبني ثقافة داخلية تدعم الاستمرارية في الإبداع) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.986) وانحراف معياري (0.881)، تليها عبارة (تخصيص الوقت والموارد لتوليد الأفكار الجديدة بشكل منتظم) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.883) وانحراف معياري (0.649)، وأخيرا، جاءت عبارة (تقييم الأفكار الإبداعية بشكل دوري والاعتماد على الأفضل منها) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.644) وانحراف معياري (0.690).

تشير هذه النتائج إلى أن وكالات السياحة والأسفار تولي اهتماما نسبيا لتحويل الأفكار إلى ممارسات عملية، وهو ما يفسر تصدر عبارة العمليات المنظمة، حيث يعكس وعيا بأن الإبداع لا يكتمل بمجرد طرح الأفكار بل يجب أن يترجم إلى حملات تسويقية ملموسة، كما أن تشجيع جميع العاملين على المشاركة في الإبداع جاء في مرتبة متقدمة، وهو مؤشر إيجابي على وجود توجه نحو إشراك الموارد البشرية في العملية الإبداعية.

في المقابل، احتلت عبارة (تبني ثقافة داخلية للإبداع) مرتبة متوسطة، وهو ما قد يشير إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع لم تترسخ بعد بشكل قوي داخل الوكالات، كما أن ترتيب عبارة (تخصيص الوقت والموارد لتوليد الأفكار) في المرتبة الرابعة يوضح أن هناك قيودا مادية وبشرية تحد من انتظام هذه الممارسات، أما بقاء عبارة (تقييم الأفكار الإبداعية بشكل دوري) في المرتبة الأخيرة، فيكشف عن ضعف في آليات المتابعة والانتقاء، وهو ما قد يؤدي إلى ضياع فرص تطوير الأفكار وتحويلها إلى حلول فعالة.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول إن وكالات السياحة والأسفار تدرك أهمية الإبداع المستدام لكنها تركز بشكل أكبر على تنفيذ الأفكار أكثر من توليدها أو تقييمها بانتظام، وتبقى نقاط القوة في وجود توجه عملي لتجسيد الإبداع وإشراك العاملين فيه، بينما تكمن نقاط الضعف في غياب ثقافة تنظيمية راسخة للإبداع المستدام وضعف تخصيص الموارد المادية خاصة والآليات الكفيلة بضمان ديمومته.

الفرع الثاني: تحليل محاور المتغير المستقل

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بترتيب محاور المتغير المستقل حسب درجة الموافقة على كل محور ثم تحديد درجة الموافقة العامة على جميع محاور هذا المتغير، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (29.3): نتائج محاور المتغير المستقل

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
3	موافق	0.771	4.077	تطور تكنولوجيا التسويق
2	موافق	0.612	4.232	إيجاد قيمة الزبون
4	موافق	0.721	3.912	رفع قيمة الموارد
6	موافق	0.884	3.582	المخاطرة المحسوبة
1	موافق	0.712	4.359	التخيل الابتكاري
5	موافق	0.692	3.949	الإبداع المستدام
/	موافق	0.732	4.018	جميع محاور المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة نسبيا على جميع محاور المتغير المستقل (التسويق الابتكاري)، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.018) بانحراف معياري (0.732)، ما يعكس إدراكا جيدا لأهمية الابتكار في النشاط التسويقي، وقد جاءت المحاور مرتبة على النحو الآتي: احتل محور (التخيل الابتكاري) المرتبة الأولى بمتوسط (4.359) وانحراف معياري (0.712)، يليه في المرتبة الثانية محور (إيجاد قيمة الزبون) بمتوسط (4.232) وانحراف معياري (0.612)، ثم محور (تطور تكنولوجيا التسويق) بمتوسط (4.077) وانحراف معياري (0.771) في المرتبة الثالثة، أما محور (رفع قيمة الموارد) فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.912) وانحراف معياري (0.721)، يليه محور (الإبداع المستدام) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.949) وانحراف معياري (0.692)، وأخيرا، احتل محور (المخاطرة المحسوبة) المرتبة السادسة بمتوسط (3.582) وانحراف معياري (0.884).

من خلال هذه النتائج يتضح أن وكالات السياحة والأسفار تولي أهمية كبيرة لعنصر (التخيل الابتكاري) باعتباره المحرك الأساسي للأفكار الجديدة والوسيلة الأبرز لتطوير الخدمات والعروض المميزة، يليه (إيجاد قيمة الزبون)، وهو ما يعكس إدراكا بأن نجاح التسويق الابتكاري يرتبط بمدى قدرة الوكالات على خلق قيمة مضافة ملموسة للعملاء، كما أن احتلال (تطور تكنولوجيا التسويق) المرتبة الثالثة يوضح أن هناك وعيا بأهمية التكنولوجيا في دعم الابتكار، رغم أن درجة الموافقة لم تصل إلى مستويات عالية جدا، مما قد يشير إلى محدودية الاستثمار في الحلول الرقمية.

في المقابل، جاءت محاور (رفع قيمة الموارد) و(الإبداع المستدام) في مراتب متوسطة، وهو ما يعكس وجود تطبيق جزئي لهذه الأبعاد، قد يكون مرتبطا بضعف الموارد البشرية أو المادية داخل الوكالات، أما بقاء (المخاطرة المحسوبة) في المرتبة الأخيرة، فيكشف عن تحفظ واضح لدى الوكالات في خوض المغامرات الاستثمارية، وهو أمر طبيعي في بيئة سياحية تتسم بعدم الاستقرار وتذبذب الطلب.

يمكن القول إن قوة وكالات السياحة والأسفار تكمن في قدرتها على التخيل الابتكاري واستيعاب حاجات الزبائن كأساس لخلق التميز، بينما تظل نقاط ضعفها مرتبطة بغياب الجرأة على المخاطرة المحسوبة، وضعف استغلال الموارد بشكل ابتكاري مستدام، وهذا ما يشير إلى أن استراتيجيات التسويق الابتكاري لديها لا تزال أقرب إلى التوجهات الإبداعية النظرية منها إلى التطبيق العملي الشامل.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات ومحاور المتغير التابع

من خلال هذا المطلب سوف يتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل عبارات ومحاور المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك بالاعتماد على المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع متغيرات دراسة ترقية الخدمات السياحية.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لعبارات المتغير التابع

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير الميزة التنافسية.

أولاً- تحليل العبارات المحور الأول (التميز)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور التميز.

جدول رقم (30.3): نتائج المحور الخاص بالتميز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	العروض السياحية المقدمة في الوكالة فريدة من نوعها مقارنة بالمنافسين	4.327	0.622	موافق	2
02	الابتكار في طريقة تقديم الخدمة بشكل يميز الوكالة	3.857	0.849	موافق	5
03	الحرص على تقديم تجارب لا تنسى للعملاء	4.592	0.492	موافق	1
04	ارتباط سمعة الوكالة بجودة الخدمات المقدمة	4.163	0.546	موافق	3
05	استخدام طرق تسويقية مختلفة عن باقي المنافسين	4.098	0.696	موافق	4
	المتوسط الكلي للمحور	4.207	0.641	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جميع عبارات محور التميز، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.207) بانحراف معياري (0.641)، وهو ما يعكس إدراكا واضحا لدى

وكالات السياحة والأسفار لأهمية التميز كإستراتيجية تنافسية، وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي: في المرتبة الأولى عبارة (الحرص على تقديم تجارب لا تنسى للعملاء) بمتوسط (4.592) وانحراف معياري (0.492)، مما يؤكد الدور المحوري للتجربة السياحية في تعزيز رضا العملاء، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (العروض السياحية المقدمة في الوكالة فريدة من نوعها مقارنة بالمنافسين) بمتوسط (4.327) وانحراف معياري (0.622)، ثم عبارة (ارتباط سمعة الوكالة بجودة الخدمات المقدمة) بمتوسط (4.163) وانحراف معياري (0.546) في المرتبة الثالثة، بينما جاءت عبارة (استخدام طرق تسويقية مختلفة عن باقي المنافسين) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.098) وانحراف معياري (0.696)، أما في المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (الابتكار في طريقة تقديم الخدمة بشكل يميز الوكالة) بمتوسط (3.857) وانحراف معياري (0.849).

تشير هذه النتائج إلى أن وكالات السياحة والأسفار تركز بشكل أساسي على تعزيز تجربة الزبون كوسيلة رئيسية للتميز، وهو ما ينعكس في تصدر عبارة (تقديم تجارب لا تنسى) قائمة العبارات، مما يبرز وعي الوكالات بأن التجربة السياحية أصبحت محددًا رئيسيًا للرضا والولاء، كما أن تفوق عبارة (العروض السياحية الفريدة) يكشف عن توجه الوكالات نحو صياغة باقات مميزة تميزها عن منافسيها.

في المقابل، انخفاض ترتيب عبارة (الابتكار في طريقة تقديم الخدمة) يدل على أن الابتكار في أساليب الخدمة لا يزال محدودًا، وربما يعود ذلك إلى ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة أو إلى اعتماد الوكالات على طرق تقليدية في تسيير نشاطها، ومن ثم يمكن القول إن قوة الوكالات السياحية تكمن في تجربة الزبون ووجود الخدمة، غير أن فرص تحسين التنافسية ترتبط بضرورة تطوير أساليب أكثر ابتكارًا في تقديم الخدمات والتسويق، بما يمنحها قدرة أكبر على التميز المستدام في سوق يتسم بشدة المنافسة.

ثانيا - تحليل عبارات المحور الثاني(القيادة بالتكلفة)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور القيادة بالتكلفة.

جدول رقم (31.3): نتائج المحور الخاص بالقيادة بالتكلفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
06	إمكانية تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على الجودة	3.828	0.881	موافق	5
07	استخدام الموارد بكفاءة لخفض التكاليف التشغيلية	4.371	0.649	موافق	3
08	تقديم عروض سياحية مناسبة لعدة فئات سعرية	4.446	0.690	موافق	2

09	متابعة أسعار السوق لضبط استراتيجيات الوكالة	4.813	0.583	موافق	1
10	اكتساب كفاءة عالية في إدارة النفقات	4.202	0.657	موافق	4
المتوسط الكلي للمحور		4.332	0.692	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الخاص بالقيادة بالتكلفة، وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.332 وانحراف معياري 0.692، حيث جاء ترتيب العبارات كما يلي: في المرتبة الأولى العبارة (متابعة أسعار السوق لضبط استراتيجيات الوكالة) بمتوسط حسابي 4.813 وانحراف معياري 0.583 أي بدرجة موافق جدا، ثم في المرتبة الثانية عبارة (تقديم عروض سياحية مناسبة لعدة فئات سعرية) بمتوسط حسابي 4.446 وانحراف معياري 0.690، و في المرتبة الثالثة عبارة (استخدام الموارد بكفاءة لخفض التكاليف التشغيلية) بمتوسط حسابي 4.371 وانحراف معياري 0.649، وفي المرتبة الرابعة عبارة (اكتساب كفاءة عالية في إدارة النفقات) بمتوسط حسابي 4.202 وانحراف معياري 0.657، بالنسبة للمرتبة الخامسة كانت لعبارة (إمكانية تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على الجودة) بمتوسط حسابي 3.828 وانحراف معياري 0.881.

من خلال هذه النتائج يتبين أن وكالات السياحة والأسفار تعتمد بشكل أساسي على المرونة السعرية ومتابعة السوق كآلية رئيسية للحفاظ على قدرتها التنافسية، وهو ما يبرره تصدر عبارة (متابعة أسعار السوق) قائمة الترتيب، إذ يعكس حساسية الوكالات لأي تغير في الأسعار ووعيتها بأن السوق الجزائري يتأثر بشدة بالقدرة الشرائية للزبائن، كما أن التركيز على (تقديم عروض مناسبة لعدة فئات سعرية) يبرز سعي الوكالات إلى توسيع قاعدة عملائها من خلال تنويع الأسعار حسب الشرائح الاجتماعية. في المقابل، فإن بقاء عبارة (إمكانية تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على الجودة) في المرتبة الأخيرة يدل على أن الموازنة بين السعر والجودة تمثل تحديًا جوهريًا لهذه الوكالات، مما يعكس محدودية مواردها أو ضعف قدرتها على الاستثمار في تحسين الجودة مع خفض الأسعار.

وبالتالي، فإن قوة هذه الوكالات تكمن في التحكم في التكاليف والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، بينما تكمن نقطة ضعفها في صعوبة تحقيق التوازن بين الأسعار التنافسية والجودة، وهو ما قد يؤثر على استدامة تنافسيتها على المدى الطويل.

ثالثا- تحليل العبارات المحور الثالث (التركيز)

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور التركيز

جدول رقم (32.3): نتائج المحور الخاص بالتركيز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
11	التركيز على شريحة محددة من العملاء لفهم احتياجاتهم	3.433	0.788	موافق	2

	بدقة				
12	خدمات الوكالة مصممة خصيصًا لتلبية متطلبات فئة معينة	3.363	0.772	موافق	4
13	خطط تسويق الوكالة موجهة نحو أسواق متخصصة	3.207	0.972	موافق	5
14	التميز في خدمة فئة معينة مقارنة بالمنافسين	3.381	0.919	موافق	3
15	دراسة خصائص الفئة المستهدفة باستمرار لتحديث العروض	3.607	0.776	موافق	1
المتوسط الكلي للمحور		3.398	0.845	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات محور التركيز، وبالتالي هم يوافقون على المحور ككل بمتوسط 3.398 وانحراف معياري 0.845، حيث جاء ترتيب العبارات كما يلي: في المرتبة الأولى عبارة (دراسة خصائص الفئة المستهدفة باستمرار لتحديث العروض) بمتوسط حسابي 3.607 وانحراف معياري 0.776، ثم في المرتبة الثانية ل عبارة (التركيز على شريحة محددة من العملاء لفهم احتياجاتهم بدقة) بمتوسط حسابي 3.433 وانحراف معياري 0.788، وفي المرتبة الثالثة ل عبارة (التميز في خدمة فئة معينة مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي 3.381 وانحراف معياري 0.919، وفي المرتبة الرابعة نجد عبارة (خدمات الوكالة مصممة خصيصًا لتلبية متطلبات فئة معينة) بمتوسط حسابي 3.363 وانحراف معياري 0.772، أما في المرتبة الخامسة فكانت ل عبارة (خطط تسويق الوكالة موجهة نحو أسواق متخصصة) بمتوسط حسابي 3.207 وانحراف معياري 0.972. وتشير هذه النتائج أن وكالات السياحة في الجزائر تتبنى استراتيجيات التركيز بدرجة متوسطة، فهي تدرك أهمية معرفة خصائص الزبائن وتجزئة السوق، لكنها لا تترجم ذلك إلى تطبيق فعلي قوي على مستوى التخطيط والتسويق، ويبدو أن السبب الرئيسي هو طبيعة السوق المحلي الذي لا يسمح بالاعتماد الكلي على فئات محددة بسبب ضعف القدرة الشرائية وتجانس نسبي في الثقافة الاستهلاكية، وبالتالي، فإن نقطة القوة تكمن في وعي الوكالات بأهمية دراسة خصائص الزبائن، لكن نقطة الضعف تبرز في غياب استراتيجيات دقيقة موجهة نحو أسواق متخصصة، وهو ما يحدّ من إمكانية بناء ميزة تنافسية قائمة على التركيز.

الفرع الثاني: تحليل محاور المتغير التابع

سوف نقوم من خلال هذا الجزء بترتيب محاور المتغير التابع حسب درجة الموافقة على كل محور ثم تحديد درجة الموافقة العامة على جميع محاور هذا المتغير، ثم درجة الموافقة على الاستبيان ككل، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي

جدول رقم (33.3): نتائج محاور المتغير التابع

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
2	موافق	0.641	4.207	التميز
1	موافق	0.692	4.332	القيادة بالتكلفة
3	موافق	0.845	3.398	التركيز
/	موافق	0.726	3.979	ميع محاور المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون تقريبا على جميع محاور المتغير التابع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع محاور 3.979 وانحراف معياري 0.726، حيث جاء في المرتبة الأولى محور القيادة بالتكلفة بمتوسط حسابي 4.332 وانحراف معياري 0.692، ثم في المرتبة الثانية محور التميز بمتوسط حسابي 4.207 وانحراف معياري 0.641، وفي المرتبة الثالثة محور التركيز بمتوسط حسابي 3.398 وانحراف معياري 0.398.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن المؤسسات السياحية في الجزائر تعتمد أساسًا على القيادة بالتكلفة كخيار استراتيجي أول، مع محاولة موازنة ذلك عبر بعض ممارسات التميز، في حين أن إستراتيجية التركيز تبقى في أدنى درجات التطبيق، هذا التوجه يعكس واقع السوق المحلي، حيث يبقى السعر المحدد الأساسي للطلب السياحي، في حين أن الاستثمار في التميز والتركيز على شرائح متخصصة ما زال في طور محدود، وعليه، يمكن القول إن قوة الوكالات تكمن في مرونتها السعرية، غير أن ضعفها يكمن في غياب استراتيجيات دقيقة للتركيز وعدم الاستثمار الكافي في بناء قيمة مضافة عبر التميز، وهو ما قد يحدّ من قدرتها على المنافسة في المدى الطويل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج

سننظر في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة من خلال استخدام الاختبارات اللامعلمية المناسبة للتوزيع غير الطبيعي للبيانات الذي تم تأكيده سابقا، بالإضافة إلى تقدير وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

الفرع الأول: اختبار فرضيات وجود العلاقات ذات الدلالة الإحصائية

سوف نقوم خلال هذا المطلب باختبار كل فرضيات الدراسة لتأكد من وجود علاقات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

أولاً - اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير تكنولوجيا التسويق والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

جدول رقم (34.3): نتائج علاقة تطور تكنولوجيا التسويق بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.744	0.863	0.000	87.361	0.000	7.157	1.912	/	الثابت
				0.000	8.750	0.561	0.763	تطور تكنولوجيا التسويق
Y=1.912+ 0.863X								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق المعنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات النموذج كانت جيدة، كانت قيمة الثابت 1.912 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل التكنولوجيا =0.763 معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية و أثر إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تطور تكنولوجيا التسويق) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.863 أي 86.3%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 7.157، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 8.750، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 87.361 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط يساوي 0.863 في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.744، وهذا معناه قدرة المتغير المستقل (تطور تكنولوجيا التسويق) على تفسير ما نسبته 74.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبالتالي ومن خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير تكنولوجيا التسويق والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، ويمكن الاستنتاج أن تطوير تكنولوجيا التسويق أحد الأبعاد المهمة للتسويق الابتكاري ومساهمتها من خلال هذا النموذج تبدو جيدة في خلق وبناء الميزة التنافسية.

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على:

H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إيجاد قيمة الزبون والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

جدول رقم (35.3): نتائج علاقة إيجاد قيمة الزبون بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار

محل الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.889	0.943	0.000	87.679	0.000	16.245	2.380	/	الثابت
				0.000	7.262	0.533	0.798	إيجاد قيمة الزبون
Y=2.380+0.943X								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المعنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات النموذج كلها جيدة، حيث كانت قيمة الثابت 2.380 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل (إيجاد قيمة الزبون) $\beta=0.798$ معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية وأثر إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (إيجاد قيمة الزبون) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.943 أي 94.3%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 16.245، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 7.262، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 87.679 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط يساوي 0.943، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.889، وهذا معناه قدرة المتغير المستقل (إيجاد قيمة الزبون) على تفسير ما نسبته 88.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبالتالي ومن خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إيجاد قيمة الزبون والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، حيث تبدو مساهمة هذا البعد قوية في بناء الميزة التنافسية، وذلك راجع أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تولي اهتمام كبير بزبائنها، وهو ما يفسر التأثير القوي على الميزة التنافسية.

ثالثا - اختبار الفرضية الثالثة

والتي تنص على:

H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رفع قيمة الموارد والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

جدول رقم (36.3): نتائج علاقة رفع قيمة الموارد بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.450	0.671	0.000	72.168	0.000	10.864	2.427	/	الثابت
				0.000	7.360	0.402	0.623	رفع قيمة الموارد
Y=2.427 +0.623 X ₁								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول المعنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات النموذج كلها جيدة، حيث كانت قيمة الثابت 2.427 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل (رفع قيمة الموارد) $\beta=0.623$ معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية متوسطة وأثر إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار ان زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (رفع قيمة الموارد) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.671 أي 67.1%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 10.864، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 7.360، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 72.168 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.671، في حين بلغت قيمة معامل التحديد يساوي 0.450، وهذا معناه قدرة المتغير المستقل (رفع قيمة الموارد) على تفسير ما نسبته 45% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبالتالي ومن خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رفع قيمة الموارد والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، حيث تبدو مساهمة رفع قيمة الموارد متوسطة في بناء الميزة التنافسية، وذلك راجع إلى أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تهتم بمواردها لكن ليست من أولويات نشاطها لبناء الميزة التنافسية.

رابعا - اختبار الفرضية الرابعة

158

والتي تنص على:

H₄: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة المحسوبة والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

جدول رقم (37.3): نتائج علاقة المخاطرة المحسوبة بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.315	0.561	0.000	52.388	0.000	11.920	1.723	/	الثابت
				0.000	7.360	0.402	0.415	المخاطرة المحسوبة
Y=1.723 +0.415 X ₁								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق المعنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات النموذج كلها جيدة، حيث كانت قيمة الثابت 1.723 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل (المخاطرة المحسوبة) $\beta = 0.561$ معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية متوسطة وأثر إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (المخاطرة المحسوبة) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.415 أي 56.1%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 11.920، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 7.360، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 52.388 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط يساوي 0.561، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.315، وهذا معناه قدرة المتغير المستقل (المخاطرة المحسوبة) على تفسير ما نسبته 31.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبالتالي ومن خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطرة المحسوبة والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، حيث تبدو مساهمة

المخاطرة المحسوبة ضعيفة في بناء الميزة التنافسية، وذلك راجع إلى أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة ربما تفضل الاستقرار وعدم المجازفة للحفاظ على زبائنهم الحاليين.

خامسا- اختبار الفرضية الخامسة

والتي تنص على:

H_5 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخيّل الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

جدول رقم (38.3): نتائج علاقة التخيّل الابتكاري بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار

محل الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.695	0.834	0.000	77.675	0.000	12.786	2.839	/	الثابت
				0.000	8.372	0.457	0.643	التخيل الابتكاري
Y=2.839+0.643X								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق المعنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات النموذج كلها جيدة، حيث كانت قيمة الثابت 2.839 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل (التخيّل الابتكاري) $\beta=0.643$ معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية متوسطة وأثر إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار ان زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التخيّل الابتكاري) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.834 أي 83.4%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 11.920، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 8.372، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 77.675 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط يساوي 0.834، في حين بلغت قيمة معامل التحديد يساوي 0.695، وهذا معناه قدرة المتغير المستقل (التخيّل الابتكاري) على تفسير ما نسبته 69.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، بالتالي ومن خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخيّل الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، حيث تبدو مساهمة التخيّل الابتكاري مهمة في بناء الميزة التنافسية، وذلك راجع إلى أن وكالات السياحة

والأسفار محل الدراسة تشجع التخيل الابتكاري لكي تقدم الأفضل لزيائنها وتحقق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين.

سادسا - اختبار الفرضية السادسة.

والتي تنص على:

H_6 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع المستدام والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة في الجزائر.

جدول رقم (39.3): نتائج علاقة الإبداع المستدام بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.630	0.794	0.000	201.221	0.000	9.638	1.592	/	الثابت
				0.000	14.185	0.645	0.794	الإبداع المستدام
Y=1.592 + 0.794X ₁								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المعنوية الإحصائية الجزئية لمعاملات النموذج كلها جيدة، حيث كانت قيمة الثابت 1.592 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل (الإبداع المستدام) $\beta=0.794$ معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية قوية وأثر إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الإبداع المستدام) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.794 أي 79.4%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 9.638، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 14.185، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 201.221 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط يساوي 0.794، في حين بلغت قيمة معامل التحديد يساوي 0.630، وهذا معناه قدرة المتغير المستقل (الإبداع المستدام) على تفسير ما نسبته 63% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ومن خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية السادسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع المستدام والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، حيث تبدو مساهمة الإبداع المستدام جيدة وقوية في بناء الميزة التنافسية مقارنة بالمتغيرات المستقلة السابقة، وذلك راجع إلى أن وكالات السياحة

والأسفار محل الدراسة تولي اهتمام كبير بالإبداع وتعمل على استدامته لتحقيق التميز في الخدمات المقدمة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

161

سوف نقوم خلال هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وذلك باستخدام نموذج الانحدار البسيط.

يبين لنا الجدول الموالي نتائج الانحدار البسيط لمتغير التحولات الرقمية على متغير ترقية الخدمة البنكية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

جدول رقم (40.3): نتائج علاقة التسويق الابتكاري بالميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل

الدراسة (الانحدار البسيط)

R ²	R	ANOVA تحليل التباين				الثابت α	معامل β	الميزة التنافسية
		اختبار معنوية النموذج ككل		اختبار معنوية المعلمات				
		Sig	قيمة F	Sig	قيمة t			
0.629	0.793	0.000	199.794	0.000	4.884	1.008	/	الثابت
				0.000	14.135	0.784	0.793	التسويق الابتكاري
Y= 1.008+0.793 X ₁								معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابقان معلمات النموذج كانت كلها معنوية، حيث كانت قيمة الثابت 1.008 معنوية بمستوى دلالة 0.000، وقيمة معلمة المتغير المستقل (التحولات الرقمية) $\beta=0.793$ معنوية أيضا بمستوى دلالة 0.000، حيث جاءت موجبة وتشير إلى أنه هناك علاقة طردية إيجابية قوية وأثر جد إيجابي على الميزة التنافسية، حيث تشير معادلة نموذج الانحدار أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) تؤثر بالزيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.793 أي 79.3%، كما بلغت قيمة T ستودنت للثابت 4.884، بينما بلغت قيمة T للمتغير المستقل 14.135، كما أكدت قيمة فيشر F البالغة 199.794 المعنوية الكلية للنموذج بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي صلاحية النموذج القياسي المقدر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط يساوي 0.793، في حين بلغت قيمة معامل التحديد يساوي 0.629، وهذا معناه أن القدرة التفسيرية لمعادلة الانحدار قوية نوعا ما، أي قدرة المتغير المستقل (التسويق الابتكاري) على تفسير ما نسبته 62.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبالتالي من خلال هذه التحاليل يقتضي علينا قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق

الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وبعد أن تأكدنا من المساهمة الإيجابية لأبعاد التسويق الابتكاري ككل في الميزة التنافسية نستخلص أن التوجه السائد حالياً والمتبنى من طرف وكالات السياحة والأسفار يشجع الابتكار لبناء الميزة التنافسية.

خلاصة:

خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم تحليل واقع القطاع السياحي في الجزائر مع التركيز على دور وكالات السياحة والأسفار في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في ظل التحولات التي يشهدها النشاط السياحي وتنامي أهمية التسويق الابتكاري، وقد هدف الفصل إلى ربط الإطار النظري بالواقع الميداني، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتمهيد لاختبار فرضيات البحث.

تم في هذا السياق عرض مصادر الميزة التنافسية في النشاط السياحي الجزائري، من خلال إبراز المقومات السياحية المادية واللامادية التي تزرع بها الجزائر، إلى جانب تحليل مرتكزات واستراتيجيات تطوير النشاط السياحي، ولاسيما المخطط التوجيهي للهيئة السياحية آفاق 2030 ومخطط جودة السياحة الجزائر، اللذين يعكسان توجه الدولة نحو ترقية جودة الخدمات السياحية وتثمين الموارد المحلية وتحسين صورة الوجهة السياحية الجزائرية.

كما تناول الفصل واقع وكالات السياحة والأسفار في الجزائر، ومؤشرات نموها خلال السنوات الأخيرة، مبرزاً دورها المحوري في تسويق المنتج السياحي وتنشيط الحركة السياحية، وفي المقابل، أظهر التحليل الحاجة إلى تبني ممارسات تسويق ابتكاري أكثر فاعلية، قادرة على تعزيز تنافسيتها وضمان استدامة نشاطها.

كما تم الاعتماد على استبيان وجه إلى عينة من وكالات السياحة والأسفار بالجزائر، تم تحليل بياناته باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأكدت الاختبارات الإحصائية على مصداقية الأداة البحثية وثباتها، مما يتيح التأسيس لنتائج دقيقة قابلة للتعميم على المجتمع محل الدراسة. وعليه، يمكن القول أن هذا الفصل قد وفر قاعدة علمية تسمح بربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي، مع إبراز الدور المحوري للتسويق الابتكاري في دعم تنافسية النشاط السياحي بالجزائر

خاتمة

تعد دراسة التسويق الابتكاري وأثره في خلق الميزة التنافسية في النشاط السياحي مساهمة علمية نوعية تهدف إلى توسيع آفاق المعرفة في مجالي الإدارة الإستراتيجية والتسويق المعاصر، من خلال استكشاف آليات توظيف الابتكار كمدخل لتحقيق التميز في قطاع السياحة، وقد استندت الدراسة إلى مقارنة تكاملية جمعت بين التحليل النظري والتطبيق الميداني، بهدف بناء رؤية شاملة تدمج بين الإطار المفاهيمي لكل من التسويق الابتكاري والميزة التنافسية من جهة، والواقع العملي للنشاط السياحي في الجزائر من جهة أخرى.

إذ يعد التسويق الابتكاري من أبرز المداخل الحديثة التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، في حين تمثل الميزة التنافسية الركيزة الجوهرية لاستمرار المؤسسة وتفوقها ومن خلال هذا الترابط تسعى الدراسة إلى إبراز كيف يمكن للتسويق الابتكاري أن يشكل آلية إستراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير الدائم.

كما لم تقتصر المقاربة البحثية على الجانب النظري فحسب، بل دعمت بدراسة ميدانية شملت عينة من وكالات السياحة والأسفار الجزائرية، الأمر الذي أتاح الربط بين الأطر الأكاديمية والتطبيقات العملية، وأسهم في بناء تصور علمي واقعي يعزز من مصداقية النتائج ويدعم القيمة المعرفية للدراسة.

1- اختبار الفرضيات:

- لقد أظهر التحليل الإحصائي لفرضيات البحث النتائج التالية:
- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير تكنولوجيا التسويق والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- تفترض وجود أثر لتطور تكنولوجيا التسويق على الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن الأثر إيجابي ودال، وعليه تم قبول الفرضية، مما يعكس أهمية تبني الأدوات الرقمية في رفع التنافسية.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إيجاد قيمة الزبون والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- ترتكز على وجود أثر لإيجاد قيمة الزبون على الميزة التنافسية، وجاءت النتائج مؤيدة بوضوح، حيث ثبت أن هذا البعد يعزز رضا العملاء وولاءهم، وبالتالي تم قبول الفرضية.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رفع قيمة الموارد والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- تفترض وجود أثر لرفع قيمة الموارد على الميزة التنافسية، وأبانت النتائج عن أثر ضعيف نسبياً، إلا أنه يبقى دالاً، مما يسمح بقبول الفرضية مع الإشارة إلى الحاجة لتحسين استغلال الموارد.

- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المخاطر المحسوبة والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

تؤكد أنه يوجد أثر للمخاطرة المحسوبة على الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أثرًا متوسطًا، ما يدل على أن التحفظ يقلل من قوة هذا البعد، ومع ذلك تم قبول الفرضية.

- **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخليل الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

تفترض وجود أثر للتخليل الابتكاري على الميزة التنافسية، وكانت النتائج داعمة بقوة، حيث تبين أن الخيال الإبداعي يمثل أبرز محددات التنافسية، وبالتالي قُبلت الفرضية.

- **الفرضية السادسة:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع المستدام والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

ترتكز على وجود أثر للإبداع المستدام على الميزة التنافسية، وأكدت النتائج وجود أثر معنوي وقوي، وهو ما يدعم أهمية الاستمرارية في الابتكار، وبناءً عليه تم قبول الفرضية.

بعد قبول جميع الفرضيات الفرعية المقترحة اختبرنا الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وقد بينت نتائج التحليل أن هذا الأثر قوي ومعنوي، ما يؤكد قبول الفرضية واعتبار التسويق الابتكاري مدخلًا جوهريًا لبناء الميزة التنافسية.

2- نتائج الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي التي تناولت واقع التسويق الابتكاري في وكالات السياحة والأسفار الجزائرية، واختبار الفرضيات المقترحة للدراسة، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي تُبرز أهمية التسويق الابتكاري كمدخل أساسي لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي، وقد استخلصنا النتائج التالية:

- بناء علامة تجارية وطنية للوجهة السياحية الجزائرية يمثل هدفًا استراتيجيًا للقطاع ويعزز تموقع الجزائر في السوق الدولية، كما أن الاعتماد على الموارد الطبيعية والثقافية المحلية يُعدّ ركيزة لبناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الأصالة والتميز؛

- هناك توجه واضح لدى السلطات العمومية نحو رقمنة القطاع السياحي، عبر الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لفهم سلوك السياح، وتعد هذه المقاربة مؤشراً إيجابياً على تبني رؤية مستقبلية متكاملة للتسويق السياحي الذكي؛

- أبرزت المقابلة أهمية التخطيط السياحي المستدام وتكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص، بما يعزز قدرة القطاع على خلق توازن بين البعد الاقتصادي والبيئي والثقافي، مما يترجم عملياً مفهوم الابتكار المسؤول في النشاط السياحي؛
- ضعف التنسيق المؤسسي، وقصور التكوين المهني، يمثل أهم العوائق أمام الابتكار في السياحة مما يتطلب تبني سياسة وطنية أكثر شمولاً لتأطير وتنمين الممارسات الابتكارية داخل القطاع؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الابتكاري أصبح يحظى باهتمام متزايد من طرف وكالات السياحة والأسفار الجزائرية، حيث ينظر إليه كأداة إستراتيجية لمواجهة اشتداد المنافسة في السوق السياحية المحلية والدولية؛
- يوجد عدد معتبر من وكالات السياحة والأسفار في الجزائر شرعت فعلاً في استخدام الوسائل الابتكارية في الترويج للوجهة الجزائرية، رغم غياب تصنيف رسمي للنماذج الرائدة، وهذا يعكس تحولاً تدريجياً نحو الوعي بأهمية التسويق الابتكاري في الرفع من الجاذبية السياحية الوطنية؛
- تبين أن مستوى تبني أبعاد التسويق الابتكاري كان بصفة عامة إيجابياً، مع تفاوت في درجة التطبيق بين الأبعاد المختلفة، مما يعكس اختلافاً في مستوى النضج التنظيمي والابتكاري بين وكالات السياحة والأسفار؛
- برز بعد تطور تكنولوجيا التسويق كأحد أهم محركات الابتكار، إذ تعتمد وكالات السياحة والأسفار على الأدوات الرقمية في الترويج والتفاعل مع الزبائن، رغم محدودية استغلال بعض التطبيقات الذكية؛
- أظهرت النتائج أن إيجاد قيمة للزبون يُعدّ محوراً رئيسياً لأنشطة التسويق الابتكاري، حيث تسعى وكالات السياحة والأسفار إلى تكييف عروضها وخدماتها بما يتماشى مع توقعات الزبائن ورغباتهم؛
- في المقابل، لوحظ أن رفع قيمة الموارد لا يزال دون المستوى المطلوب، مما يعكس حاجة وكالات السياحة والأسفار إلى استثمار أكبر في تطوير الكفاءات والقدرات التنظيمية؛
- كما اتضح أن المخاطرة المحسوبة تظل محدودة نسبياً، حيث تميل وكالات السياحة والأسفار إلى التحفظ في تبني ممارسات تسويقية جديدة خوفاً من الفشل أو الخسارة؛
- برز التخيل الابتكاري كأحد أقوى الأبعاد تأثيراً على الميزة التنافسية، لكونه يمكن وكالات السياحة والأسفار من استشراف الاتجاهات المستقبلية وبناء رؤية استراتيجية متجددة؛
- أما الإبداع المستدام، فظهر كعنصر فاعل لكنه غير منظم، إذ تقتصر جهود الابتكار غالباً على مبادرات ظرفية لا تستمر على المدى الطويل؛
- أظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية العام لدى الوكالات كان إيجابياً، مع تفوق واضح لوكالات السياحة والأسفار التي تدمج التكنولوجيا الرقمية والتفكير الابتكاري في ممارساتها التسويقية؛
- تبين أن القيادة بالتكلفة كانت الإستراتيجية الأكثر اعتماداً، حيث تسعى وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة إلى ضبط أسعارها بما يتماشى مع قدرات السوق؛

- في المقابل، كانت إستراتيجية التميز مقبولة بدرجة معتبرة، ما يدل على توجه وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة نحو تحسين جودة الخدمات وإضفاء خصائص فريدة عليها؛
- أما إستراتيجية التركيز فجاءت في مرتبة أدنى، مما يشير إلى ضعف التوجه نحو استهداف أسواق أو شرائح متخصصة بعينها؛
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الابتكاري وأبعاد الميزة التنافسية، مما يؤكد أن الابتكار لا يمثل خيارًا تكميليًا بل هو عامل حاسم في تحقيق التفوق السوقي؛
- تبين أن الأبعاد الأقوى في التأثير على الميزة التنافسية كانت التخيّل الابتكاري والإبداع المستدام وإيجاد قيمة للزبون؛
- بينما كانت الأبعاد الأقل تأثيرًا هي المخاطرة المحسوبة ورفع قيمة الموارد، ما يعكس الحذر والتحفّظ السائد لدى وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- أكدت النتائج أن الابتكار لا يعد فقط بعدًا إضافيًا، بل يمثل عنصرًا محوريًا في تفسير الفروق بين وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة من حيث التميز في السوق؛
- كما ظهر أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة الأكثر تبنيًا للتكنولوجيا والابتكار تحقق مستويات أفضل من الأداء التنافسي مقارنة بنظيراتها الأقل انفتاحًا؛
- من الناحية التطبيقية، بينت النتائج أن دمج استراتيجيات التسويق الابتكاري مع سياسات التميز وخفض التكاليف يمكن المؤسسات السياحية من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- وأخيرًا، تؤكد الدراسة أن التسويق الابتكاري يشكل محركًا جوهريًا للنمو السياحي في الجزائر، غير أن تعظيم فعاليته يتطلب من وكالات السياحة والأسفار مزيدًا من الجرأة في التجريب، وتطوير ثقافة المؤسسة الداعمة للابتكار المستمر، مع حسن توظيف الموارد التقنية والبشرية.

3- التوصيات والاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي نوجزها في النقاط التالية:
- ضرورة استغلال الموارد السياحية المادية واللامادية ضمن إطار تسويقي مبتكر يعزز الهوية ويدعم القدرة على المنافسة في النشاط السياحي؛
- على صانعي القرار دعم المؤسسات السياحية في تبني التسويق الابتكاري من خلال سياسات تحفيزية وتشريعات مشجعة؛
- ضرورة تشجيع المؤسسات السياحية على التحالفات والشراكات القائمة على التسويق الابتكاري لتبادل الخبرات وتعزيز الميزة التنافسية جماعيًا؛

- ضرورة إدماج التقنيات الرقمية الحديثة ضمن استراتيجيات التسويق الابتكاري، لما لها من دور حاسم في بناء الميزة التنافسية؛
- يتعين على وكالات السياحة والأسفار الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عبر برامج تكوين ترتكز على أساليب التسويق الابتكاري لتعزيز قدراتها التنافسية؛
- ينبغي على وكالات السياحة والأسفار تبني التسويق الابتكاري كخيار استراتيجي يضمن لها بناء ميزة تنافسية مستدامة في سوق سياحي متغير باستمرار؛
- أهمية اعتماد سياسات تسويقية مبتكرة تقوم على فهم عميق للزبون وإيجاد قيمة مضافة تدعم مكانة وكالات السياحة والأسفار في السوق؛
- وجوب إدماج الإبداع المستدام كجزء من التسويق الابتكاري لضمان استمرار التميز وعدم الاكتفاء بحلول ظرفية؛
- ضرورة تعزيز ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة في إطار التسويق الابتكاري، بما يسمح بخلق فرص تنافسية جديدة ؛
- أهمية تبني مقاربة تكاملية تجمع بين خفض التكاليف والتميز والتسويق الابتكاري لبناء ميزة تنافسية متعددة الأبعاد؛
- يتوجب على المؤسسات السياحية قياس أثر استراتيجيات التسويق الابتكاري بشكل دوري لتحديد مدى فعاليتها في بناء الميزة التنافسية؛
- وأخيراً، يجب أن يُنظر إلى التسويق الابتكاري كضرورة لبناء ميزة تنافسية تضمن الاستدامة والنمو للنشاط السياحي في الجزائر ومؤسساته.

4- آفاق الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع، وأثناء عملية البحث والاطلاع على مختلف المراجع، استوقفتنا العديد من الأفكار التي يمكن أن تصبح آفاق أخرى لدراسات مستقبلية حيث يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- دور السياحة الذكية في تعزيز الميزة التنافسية للمقاصد السياحية الناشئة؛
- أثر التسويق الأخضر على استدامة البيئة والتنافسية في القطاع السياحي؛
- العلاقة بين التحول الرقمي وابتكار الخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون؛
- نماذج التعاون المؤسسي كآلية لتقوية الابتكار في المؤسسات السياحية؛
- دور المؤسسات السياحية الناشئة في تجديد العرض السياحي وتعزيز جاذبية المقصد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، إدارة الخطر و التأمين، دار جامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
2. حمزة دراركة وآخرون، مبادئ السياحة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
3. سعيد البطوطي، شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
4. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ب ط عمان، الأردن، 2006.
5. طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق: التسويق السياحي - التسويق الفندقي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ب.ط، الاسكندرية، 2007.
6. عبد الحليم محمود السيد، الإبداع، كتابك، دار المعارف، ط1، القاهرة، 1988.
7. علاء فرحان طالب وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - الريادة الإدراكية والإستراتيجية السلوكية مدخل معاصر، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطلعة الأولى، الأردن، 2018.
8. العياشي زرزار وغياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2016.
9. ماهر عبد الخالق السيسي، مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2016.
10. محمد شامل بهاء الدين فهمي، الاحصاء بلا معاناة (المفاهيم مع تطبيقات باستخدام برنامج SPSS)، الجزء الأول، إدارة الطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
12. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019.
13. مصطفى يوسف كافي، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
14. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

15. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تشخيص وفحص السياحة في الجزائر، الكتاب 02، 2008.
16. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دليل الجودة، مخطط جودة السياحة الجزائر، 2014.
17. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.

II. الرسائل والأطروحات:

1. بختي جميلة، الإبداع ودوره في تحسين خدمات المؤسسات المالية: أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس 2021/2020.
2. بوقاسي أمال، أهمية جودة الخدمات السياحية في ترقية وتطوير الصناعة السياحية - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023/2022.
3. جعبوب هناء، محددات النشاط السياحي في الجزائر نمذجة قياسية للفترة (1995-2017)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي واستشراف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2021/2020.
4. حبشاوي ليلي، الاستثمار في السياحة كنشاط مقنن دراسة وكالات السياحة والأسفار، مذكرة ماجستير في الحقوق فرع قانون الأعمال، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011.
5. حمدوني رشيد، التغيير التنظيمي وتنمية المعارف في ظل تزايد درجة الابتكار دراسة حالة: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2022/2021.
6. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019/2018.
7. حنان عنون، تأثير الابتكار في الصناعة السياحية على سلوك السائح الجزائري - محاولة بناء نموذج على ضوء تجارب عالمية رائدة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021/2020.
8. زير ريان، مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة بالوطن العربي - دراسة مقارنة الجزائر تونس الامارات، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.

9. سمية بالعربي، النظام القانوني للاختراعات في ظل الالتزام والمحافظة على البيئة، أطروحة دكتوراه في الحقوق تخصص قانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2022/2021.
10. شريط حسين الامين، سبل تحسين التسويق السياحي في الجزائر (دراسة نظرية وميدانية)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
11. علي زيان بروج، واقع وأهمية التنافسية السياحية للدول العربية في ظل التحديات المعاصرة - دراسة حالات، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019/2018.
12. عمار عماد زيدان، دور التسويق الابتكاري في بناء الميزة التنافسية للمنتجات الخدمية - دراسة حالة على شركتي الاتصالات Syria Tel و MTN، رسالة ماجستير في الاقتصاد، قسم إدارة أعمال - اختصاص تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2018.
13. غيوه هيام زبيدة، دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في شعبة العلوم التجارية، اختصاص تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2025/2024.
14. قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2019/2018.
15. كريمة كرلوف، إسهامات التسويق الابتكاري في تنشيط الحملات الترويجية السياحية - دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص اتصال تسويقي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2025/2024.
16. ليلي بن عاشور، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
17. مروان صحراوي، تقييم مساهمة عناصر المزيج التسويقي في اختيار الوجهة السياحية حالة السياحة الحموية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2018/2017.

18. مسراتي خولة، تأثير البقطة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية-دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2021/2022.

19. مفاتيح يمين، أثر الابتكار السياحي على التنمية السياحية "حالة إقليمي الأهقار بالجزائر ودوز في تونس"، أطروحة دكتوراه في تخصص 173 ، استراتيجي والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.

20. ملكي جمال، إعادة هندسة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات- دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2022.

21. نهاد عطية، تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، وإعادة التأمين، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة وتسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2020.

22. نور الدين لعماري، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2024/2025.

23. وسيلة بن جدو، مسؤولية وكالات السياحة والأسفار، مذكرة ماجستير في الحقوق فرع العقود والمسؤولية، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، 2013.

24. وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011/2012.

III. المجالات والمنشورات:

1. أحمد رمزي سياغ، دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسات- دراسة حالة منتج الغزال الذهبي بمدينة وادي سوف الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، أوت 2019.

2. أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجوائية من خلال عرض نموذج بورتر-دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8 ، العدد 2، جامعة البليدة 2، 2019.

3. أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة البليدة 2، 2019.

4. اسراء سامي عبد الهادي هلال، متطلبات تطبيق التسويق الابتكاري بالجامعات المصرية - تصور مقترح، مجلة كلية التربية بنها، الجزء 3، العدد 141، جامعة بنها، 2024.
5. أسماء رتيمي ورحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية والموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، ج 174، يدة 2، فيفري 2017.
6. أماني صلاح محمود المخزنجي، الابتكار كالية لتحقيق التنمية المستدامة في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية، يونيو 2022.
7. أمجد حميد إسماعيل، قياس أثر انعكاس اليقظة الاستراتيجية على التسويق الابتكاري - بحث استطلاع آراء عينة من العاملين لدى الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور (مساهمة مختلطة)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 1، العدد 2، جامعة كربلاء، العراق، ديسمبر 2020.
8. أمل أبو المجد وآخرون، الابتكار التكنولوجي في الإرشاد السياحي - تطبيقات الهواتف المحمولة نموذجاً، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 11، العدد 6، جامعة المنصورة مصر، يونيو 2022.
9. إياد علي بلدية، دور التسويق الابتكاري في تحسين الحصة السوقية (دراسة ميدانية في شركة سيفارما للصناعات الدوائية)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 5، جامعة تشرين سوريا، 2021.
10. بسام حسن زاهر وهشام عدنان لايقة، تأثير المبادأة والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المطاعم السياحية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 5، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، 2017.
11. بن زايد سارة، التسويق الابتكاري ومقومات نجاحه (تجارب عالمية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 7، العدد 3، جامعة البليدة 2، سبتمبر 2016.
12. بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، سوريا، 2008.
13. بوطلالة محمد وبن دبش نعيمة، متطلبات تجسيد التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مجلة التنمية الاقتصادية المجلد 3، العدد 1، جامعة الوادي، جويلية 2018.
14. جوهرة أقطي وآخرون، تحليل مؤشرات الابتكار كركيزة لتبني اقتصاد المعرفة في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، جامعة مسيلة، مارس 2019، ص 173.
15. حسيبة جبلي، السعيد شوقي شاكور، أبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18، العدد 1، جامعة أحمد دراية أدرار، أبريل 2019.

16. حنان دريد ورفيق يوسف، الابتكار الشامل للجميع خيار استراتيجي للحد من الاستبعاد البنكي للعملاء، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2، جامعة الوادي، ديسمبر 2019.
17. حوراء إبراهيم جاسم الموسوي ووسن صالح¹⁷⁵، تأصيل لماهية الابتكار، مجلة الآداب، ملحق 2 العدد 137، بغداد العراق، 2021.
18. خديجة زباني وحنان حراث، التنمية السياحية الصحراوية في الجزائر: قراءة في تجارب عربية ناجحة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سبتمبر 2018.
19. خديجة عبد اللاوي، المنازعات الناشئة بين وكالة السياحة والأسفار والزبون المتعاقد معها في ظل القانون الجزائري، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد 2، العدد 1، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
20. درمان سليمان صادق، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق محافظة دهوك أنموذج، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 2، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2015.
21. رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة - دراسة تجارب علميه، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد 1، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2014.
22. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة برج بوعرييج، جوان 2021.
23. السعيد بن لخضر، إستخدام الابتكار في تطوير السياحة من خلال النموذج الفرنسي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 3، جامعة زيان عاشور الجلفة، أوت 2016.
24. سعيد كرومي، أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مجمع حمادي بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة بشار، 2018.
25. سماعيل عيسى وآخرون، دراسة أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII - دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، جامعة المسيلة، جويلية 2020.
26. سواعدية فاطمة الزهراء وحاجي فطيمة، البحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار - دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013-2019، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 3، جامعة مسيلة، ديسمبر 2020.
27. شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 2، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ماي 2022.

28. صلاح عبد القادر النعيمي وعامر فدعوس عذيب، انعكاسات نظم الرسم المعلوماتي في التسويق الابتكاري بحث تحليلي لعينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، جامعة بغداد، سنة 2016.
29. عبد الهادي مقراني، دور الابتكار في تفعيل ¹⁷⁶ ع السياحي وتطوير المنتجات السياحية " نموذج كلارك وأبرناتي"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2018.
30. عيبر فاروق أكبر، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في المحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 18، العدد 9، جامعة عين شمس مصر، 2017.
31. عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 2، جامعة الجزائر 2، 2015.
32. علوان سامية، بشيشي وليد، أثر أبعاد الشمول المالي على أبعاد الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 09، العدد 01، جامعة المسيلة، 2024.
33. علي السيد شحاته، دور التسويق الابتكاري في تحقيق تميز الأعمال الفندقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 3، مصر، 2020.
34. علي عبد الله وكهينة حميش، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق الهيلتون الجزائر، مجلة المعارف، المجلد 10، العدد 19، جامعة البويرة، 2015.
35. فراح رشيد، بودلة يوسف، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 6، العدد 2، جامعة محمد خيثر بسكرة، 2012.
36. فريد كورتل وخديجة خنطيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، جامعة البويرة، جوان 2016.
37. قاشي خالد وآخرون، دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - ملينة النايلى بالجلفة أنموذجاً مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 14، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2016.
38. قرابصي سارة ويحياوي إلهام، التسويق الريادي: التكيف بين التسويق وريادة الأعمال، مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020.
39. لجلط إبراهيم وراقم نورة، دور مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA في تحسين الصورة الذهنية للسياحة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، سبتمبر 2017.

40. محمد الصالح عزيزي وآخرون، التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 9 العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2022.
41. محمد بوشنافه وزهير بوكريف، أثر الابتكار السياحي في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة الوكالات السياحية بولاية الجلفة، مجلة دفا 177 مادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2024.
42. محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 2، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، ديسمبر 2016.
43. ملاحي رقية وآخرون، أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب الدول العربية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 1، جامعة ابن باديس مستغانم، 2015.
44. موزاوي عائشة وموزاوي عبد القادر، التسويق الابتكاري ودوره في تعظيم أرباح المؤسسات الخدمية - دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2 جامعة بشار، ديسمبر 2020.
45. موزاوي عبد القادر ولحمر عباس، أثر التسويق الابتكاري في الرفع من إيرادات المؤسسات الخدمية، مجلة الابتكار والتسويق، مجلد 5، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، جانفي 2018.
46. ناصر عبد الكريم الغزواني، استخدام تقنية الابتكار في صناعة السياحة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة نظرية تحليلية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 1، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2020.
47. نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها -دراسة التطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 27، جامعة العربي التبسي تبسة، ديسمبر 2012.
48. نجود حمري وعبد الرزاق إبراهيمي، مهارات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق التميز (شركة آبل)، دفتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 1، المركز الجامعي مرسل بن عبد الله تيبازة، 2020.
49. نجوى سعودي، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمة الأعمال - دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 15، جامعة المسيلة، جوان 2016.
50. ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي - دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل العراق، المجلد 36، العدد 115، 2014.

51. نصيرة كريمات وآخرون، دور أبعاد التسويق الابتكاري في إدارة المخاطر التسويقية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بعض البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان 2021.
52. نهال محمد الطيب وكريستن ماهر بطرس، دور التسويق الابتكاري في ترويج المزارات الدينية بإقليم جنوب صعيد مصر، المجلة الدولية للسياحة والآثار والضيافة (IJTAH)، المجلد 3، العدد 1، مصر، جانفي 2023.
53. نوال عبداوي، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق القيمة للزبون دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة "Condor" للإلكترونيات بمدينة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2016.
54. هبة الله مصطفى أبو حطب وآخرون، أثر التسويق الابتكاري علي تحقيق الميزة التنافسية للمقصد السياحي المصري، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 1، جامعة مدينة السادات مصر، جوان 2020.
55. وراد حسين، الياس العيداني، جودة الخدمات السياحية كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فندق النجم الأبيض، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 3، جامعة تامنغست، 2019.
56. ولاء جمال الدين نوري، عمر ياسين محمد الساير الديلمي، دور التسويق الابتكاري في تحسين الكفاءة التسويقية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الشمالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، العراق، 2018.
57. ياسر لطيف خلف وآخرون، انعكاسات مهارات التسويق الابتكاري على الإيحاء الواسع: بحث استطلاعي في شركة آسيا سيل للاتصالات- العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2018.
58. يوسف قاشي وزينب خلدون، الابتكار المالي في الصناعة المصرفية الإسلامية وأهميته في دعم التنمية الاقتصادية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، عدد خاص، جامعة جيجل، أفريل 2018.

IV. الملتقيات:

1. وليد عبد الرحمان وخالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العلمية للشباب الاسلامي، 2009.

V. التقارير:

1. مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت، أفاق تنمية السياحة بالولاية على ضوء المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفاق 2030، تقرير حول المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفاق 2030، 25 جوان 2012.
2. وزارة السياحة والصناعات التقليدية، المديرية الفرعية للوكالات السياحية والأسفار، الجزائر، سبتمبر 2025.
3. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية لسنة 2024، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، المديرية الفرعية للإحصائيات، فيفري 2025.
4. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جدول القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، المديرية الفرعية للإحصائيات، فيفري 2025.

VI. المجالات والتقارير والمنشورات على الخط:

1. بن زعرور شكري، جائحة كورونا: دروس من سياسات إنعاش السياحة الدولية، <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/108924>، تاريخ الإطلاع 2025/08/25 (20:00).
2. حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، الإستراتيجية الوطنية للابتكار، مكتب رئاسة مجلس الوزراء، وزارة مجلس شؤون الوزراء، 2015، على الخط: <https://2u.pw/xPMRpL4Y4>، تاريخ الإطلاع: 2023/02/26 (20:30).
3. كندة المعمار، الابتكار السياحي - الماهية والتطبيق وأفضل الممارسات، مجلة الابتكار الاجتماعي، العدد 14، 2024، <https://innovationhub.social/about>، تاريخ الإطلاع 2025/08/20 (21:00).
4. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، إحصائيات الصناعة التقليدية، <https://h1.nu/1c77s>، تاريخ الإطلاع 2025/09/18 (22:00).
5. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الأعياد المحلية، <https://2cm.es/1fsKC>، تاريخ الإطلاع 2025/08/20 (18:00).
6. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الانخراط في مخطط الجودة السياحي، <https://2cm.es/1byrP>، تاريخ الإطلاع 2025/08/30 (22:30).
7. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الإيواء السياحي، <https://short-url.org/1bmD>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).
8. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، السياحة الحموية، <https://short-url.org/1bmD>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).
9. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المخطط الهيكلي للتهيئة السياحية أفاق 2030، <https://2cm.es/1bwBe>، تاريخ الإطلاع 2025/08/25 (13:00).

10. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، النشاط السياحي، <https://short-url.org/1bmD>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).

11. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، رزمة المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية المنظمة سنوياً في الجزائر، <https://2cm.es/1fsKC>، تاريخ الإطلاع 2025/08/20 (18:00).

12. موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مخطط "جودة السياحة الجزائرية"، <https://2cm.es/1gbxR>، تاريخ الإطلاع 2025/07/22 (09:00).

VII. النصوص القانونية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 21، 8 فيفري 1990.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 7 أفريل 1999.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر 2001.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 19 فيفري 2003.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، 25 جوان 2006.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

I. الكتب:

1. Anne Dietrich, le management des compétences, Vuibert, Paris, 2008.
2. Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001.
3. Emmanuelle Le Naghard-Assayag et autres, marketing de l'innovation -de la création au lancement de nouveaux produits, 3e édition Dunod, France, 2015.
4. Giget Marc, la dynamique stratégique de l'entreprise: Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence, Dunod, Paris, 1998.
5. Jean – Jacques Lambin , le marketing stratégique , Mc Graw hill ,1988.
6. Jean jacques lambin, le marketing stratégique, 2ème édition, science édition, paris, 1993.
7. Kotler P, Marketing Management Planning Implementation and Control. Gth ed., New Delhi, 1997.
8. Michael Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, ed.dunod, Paris, 1997.
9. Michael Porter, l'avantage concurrentiel, inter Edition, Paris, 1997.
10. Michael Porter, the copetitive advantage of nation, Macmillan press, london, 1990.
11. Michel Porter and Victore Milllan, How information gives your competitive advantage, Harvard business, 1985.
12. Pitts, R. and Lei, D. Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing, 1996.

13. Thiertart Raymond, **la stratégie d'entreprise**, 2ème édition, ed. ediscience international, paris, 1997.

II. الرسائل و الأطروحات:

1. Souad DJEBBARI, **L'innovation dans le marketing touristique :Cas de l'expérience Algérienne**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option: Marketing, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Aboubakr Belkaïd–Tlemcen, 2017/2018.

III. المجلات و المنشورات:

1. Abdelhammid BOUROUHA and Samir Baha Eddine MALIKI, **Innovation in Mena region: descriptive analysis among firms of Mena region**, Review of Finance and Markets, volume7, number 1, Université Abdelhamid Ibn Badis of Mostaganem, 2020.
2. Bakouros, Y, INNOREGIO **Marketing of innovation**, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, LEIA Technological Development Center, University of Thessaly, Volos, Greek, march2000.
3. Besta vladi, innovation in tourism **:"Attractor" model as a good opportunity to increase economic cooperation in the balkans**, Academic journal of interdisciplinary studies MCSER publishing, Rome, Italy, Vol3, No4, July2014.
4. Erik. G. and others, **Sustainability Innovation Cube. A framework to evaluate sustainability of product innovation**, Conference "The Future of Innovation" Vienna, 2009.

IV. المجلات والتقارير والمنشورات على الخط:

1. Camal Gallouj et Erick Leroux, **Les Trajectoires d'innovation dans le tourisme et leur impact sur le développement durable: un cadre conceptuel**, en ligne : <https://2u.pw/xYWztl>, consulté le 03/03/2025 (21h50).
2. Daniel QUILICI et Diane ALBARRAZIN, **L'innovation touristique: un levier d'attractivité au service du tourisme durable**, Conseil Economique, Social et Environnemental Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, en ligne: <https://2u.pw/nZ6s5jo>, consulté le 16/04/2023 (16h15).
3. Gwenaëlle Oruezabala, **« Pour en lire plus : Tourism Innovation – Technology, Sustainability and Creativity »**, en ligne: <https://journals.openedition.org/teoros/10705>, consulté le 16/04/2023 (11h25).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: رسالة توصية لتسهيل إجراءات البحث العلمي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
الشهيد طاب عبد الرحمن
الرقم: 159/2025
الغفرون يوم 2025/09/24



إلى السيد مدير المديرية الفرعية لوكالات
السياحة و الأسفار -وزارة السياحة و الأسفار
الموضوع: طلب تسهيل إجراء البحث العلمي

في إطار تسهيل إجراءات البحث العلمي الخاصة بالطلبة في الوسط المهني، و نظرا لما لها من أهمية على
الصعيد العلمي و المهني، يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب (ة) الوارد (ة) اسمه (أ) من
أجل تسهيل إجراء البحث العلمي لدى هيئتكم، بهدف إكمال الجانب التطبيقي للأطروحة المحضرة لها.

الطالب (ة): راقم نورة

الموسم الجامعي: 2025/2026

محل (ة): دكتوراه ل.م.د.

التخصص: إدارة تسويقية

الشعبة: العلوم التجارية

الهيئة المستقبلة



الملحق رقم 02: أسئلة المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص الإدارة التسويقية

"استمارة المقابلة"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

وبعد:

في إطار بحث علمي يهدف إلى دراسة " تبني التسويق الابتكاري وأثره في خلق الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر"، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

نرجو منكم التكرم بالإجابة عليها استنادًا إلى الواقع العملي، حيث أن دقة وصحة النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذا البحث تعتمد على مدى مصداقية وموضوعية إجاباتكم.

المحور	السؤال	الإجابة
السياسات والتشريعات	1. هل تُلزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، وكالات السياحة والأسفار المعتمدة في الجزائر باستخدام الوسائل الابتكارية (مثل: العروض السياحية المبتكرة، التطبيقات، المواقع الإلكترونية، شبكات التواصل الاجتماعي، تقنيات الذكاء الاصطناعي...) في ترويج الخدمات السياحية بالجزائر؟	
تطوير الموارد البشرية	2. هل تتابع وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تكوين مستخدمي وكالات السياحة والأسفار المعتمدة، بهدف تطوير مهاراتهم في تقديم عروض سياحية تتماشى مع خصائص وتطلعات الزبائن، مع الحرص على تحديث هذه العروض بصفة مستمرة؟	

الأسعار والجودة	3. هل تقوم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، بمتابعة وكالات السياحة والأسفار المعتمدة للتأكد من تقديمها أسعارًا تنافسية مع الحفاظ على مستوى جيد من الجودة في الخدمات؟
الحوافز والدعم	4. هل تقدم وزارة السياحة والصناعة التقليدية، امتيازات أو تسهيلات لوكالات السياحة والأسفار التي تعتمد الابتكار في خدماتها بغرض تحسين الصورة السياحية للجزائر؟ وإذا كان الجواب نعم، ما هي أبرز هذه الامتيازات؟
النماذج الرائدة	5. هل يمكنكم ذكر بعض النماذج من وكالات السياحة والأسفار المعتمدة في الجزائر التي تُعتبر رائدة في تقديم خدمات سياحية ابتكارية؟
التحديات	6. ما هي أهم التحديات التي تواجه وكالات السياحة والأسفار في الجزائر عند تبني استراتيجيات التسويق الابتكاري؟
الآفاق المستقبلية	7. ما هو تصوركم لمستقبل التسويق الابتكاري في السياحة الجزائرية خلال السنوات القادمة؟
التوصيات والاقتراحات	8. ما هي توصياتكم أو اقتراحاتكم العملية التي يمكن أن تساهم في تشجيع التسويق الابتكاري وتعزيز الميزة التنافسية للجزائر كوجهة سياحية؟

الملحق رقم 03: قائمة الاستبيان
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص الإدارة التسويقية

"استمارة الاستبيان"

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، و بعد:

في إطار بحث علمي يهدف إلى دراسة "تبني التسويق الابتكاري وأثره في خلق الميزة التنافسية في النشاط السياحي بالجزائر"، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، فنرجو منكم التكرم بتعبئتها بعد قراءتها قراءة متأنية، ووضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

مع العلم أن إجابتك ستحاط وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما ننبهك إلى أن صحة و دقة النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذا البحث مرتبطة بمدى صدق الأجوبة.

مع التنبيه إلى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود، وليس على أساس ما ترونيه مناسباً وصحياً.

شكراً لكم على حسن تعاونكم.

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية ووضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات العامة

1- عدد سنوات عمل الوكالة:

أقل من 3 سنوات	3-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

2- نوع الخدمات السياحية المقدمة:

داخلية	خارجية	الاثنين معًا

3- عدد الموظفين:

أقل من 5	6-10	أكثر من 11

الجزء الثاني: التسويق الابتكاري

المحور الأول: تطوير تكنولوجيا التسويق

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
01	استخدام أدوات تكنولوجيا حديثة في تنفيذ استراتيجيات التسويق					
02	تحديث الأنظمة التسويقية الرقمية بشكل دوري					
03	توظيف الذكاء الاصطناعي أو التحليلات التنبؤية لفهم سلوك العملاء					
04	اكتساب نظام لإدارة علاقات العملاء يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة					
05	استخدام وسائل رقمية متعددة (تطبيقات، مواقع، شبكات اجتماعية) لترويج خدماتنا					

المحور الثاني: إيجاد قيمة للزبون

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
06	الحرص على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعميل					
07	القيام بتحليل احتياجات العملاء لتخصيص العروض السياحية					
08	مشاركة العملاء في تطوير بعض الخدمات لضمان رضاهم					
09	العمل على تحسين تجربة العميل في جميع مراحل الخدمة					
10	التقييم المستمر لمدى رضا العملاء لتطوير الخدمات					

المحور الثالث: رفع قيمة الموارد

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
11	استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أقصى فاعلية تسويقية					
12	استخدام الخبرات في حملات جديدة					
13	العمل على تطوير مهارات الموظفين لتحقيق أهداف التسويق					
14	الربط بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق التكامل التسويقي					
15	التقييم المستمر لمدى فاعلية استخدام الموارد في التسويق					

المحور الرابع: المخاطرة المحسوبة

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
16	تجربة أفكار تسويقية جديدة بعد تحليل المخاطر					
17	عدم التردد في استخدام قنوات ترويج جديدة رغم المخاطر المحتملة					
18	إتباع آلية تقييم دقيقة قبل تنفيذ الحملات غير التقليدية					
19	تخصيص ميزانية للتجريب والابتكار في التسويق					

20	اعتبار المخاطرة عنصرًا ضروريًا في تحقيق التميز التسويقي					
----	---	--	--	--	--	--

المحور الخامس: التخيل الابتكاري

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
21	تشجيع الموظفين على التفكير في أفكار تسويقية مستقبلية					
22	رسم سيناريوهات مستقبلية لتوقع اتجاهات السوق					
23	البحث باستمرار عن فرص جديدة للابتكار					
24	تطوير رؤية طويلة المدى لحملاتنا التسويقية					
25	تخيل طرقًا جديدة لتجربة العميل قبل تنفيذها					

المحور السادس: الإبداع المستدام

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
26	تبني ثقافة داخلية تدعم الاستمرارية في الإبداع					
27	تخصيص الوقت والموارد لتوليد الأفكار الجديدة بشكل منتظم					
28	تقييم الأفكار الإبداعية بشكل دوري والاعتماد على الأفضل منها					
29	تشجيع الجميع على المشاركة في الإبداع التسويقي					
30	إتباع عمليات منظمة لتحويل الأفكار إلى حملات فعلية					

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

المحور الأول: التميز

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
01	العروض السياحية المقدمة في الوكالة فريدة مقارنة بالمنافسين					
02	الابتكار في طريقة تقديم الخدمة بشكل يميز الوكالة					
03	الحرص على تقديم تجارب لا تُنسى للعملاء					
04	ارتباط سمعة الوكالة بجودة الخدمات المقدمة					
05	استخدام طرق تسويقية مختلفة عن باقي المنافسين					

المحور الثاني: القيادة في التكلفة

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
06	إمكانية تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على الجودة					
07	استخدام الموارد بكفاءة لخفض التكاليف التشغيلية					
08	تقديم عروض سياحية مناسبة لعدة فئات سعرية					
09	متابعة أسعار السوق لضبط استراتيجيات الوكالة					
10	اكتساب كفاءة عالية في إدارة النفقات					

المحور الثالث: التركيز

الرمز	العبارة	1. لا أوافق بشدة	2. لا أوافق	3. محايد	4. أوافق	5. أوافق بشدة
11	التركيز على شريحة محددة من العملاء لفهم احتياجاتهم بدقة					
12	خدمات الوكالة مصممة خصيصًا لتلبية متطلبات فئة معينة					
13	خطط تسويق الوكالة موجهة نحو أسواق متخصصة					
14	التميز في خدمة فئة معينة مقارنة بالمنافسين					
15	دراسة خصائص الفئة المستهدفة باستمرار لتحديث العروض					

الملحق رقم 04: البريد الالكتروني لمديريات السياحة عبر 58 ولاية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة السياحة والصناعة التقليدية
MINISTERE DU TOURISME DE L'ARTISANAT

مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات
Direction des Systèmes et des Statistiques d'Information

Messagerie professionnelle

Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

Liste des comptes de Messagerie professionnelle

Directions du Tourisme et de l'Artisanat :

Code	Wilaya	Email
1	Adrar	dta.adrar@mta.gov.dz
2	Chlef	dta.chlef@mta.gov.dz
3	Laghouat	dta.laghouat@mta.gov.dz
4	Oum El-Bouaghi	dta.oumelbouaghi@mta.gov.dz
5	Batna	dta.batna@mta.gov.dz
6	Béjaïa	dta.bejaia@mta.gov.dz
7	Biskra	dta.biskra@mta.gov.dz
8	Béchar	dta.bechar@mta.gov.dz
9	Blida	dta.blida@mta.gov.dz
10	Bouira	dta.bouira@mta.gov.dz
11	Tamanrasset	dta.tamanrasset@mta.gov.dz
12	Tébessa	dta.tebessa@mta.gov.dz
13	Tlemcen	dta.tlemcen@mta.gov.dz
14	Tiaret	dta.tiaret@mta.gov.dz
15	Tizi-Ouzou	dta.tiziouzou@mta.gov.dz
16	Alger	dta.alger@mta.gov.dz
17	Djelfa	dta.djelfa@mta.gov.dz
18	Jijel	dta.jjel@mta.gov.dz
19	Sétif	dta.setif@mta.gov.dz
20	Saida	dta.saida@mta.gov.dz
21	Skikda	dta.skikda@mta.gov.dz
22	Sidi Bel-Abbès	dta.sidibelabbes@mta.gov.dz
23	Annaba	dta.annaba@mta.gov.dz
24	Guelma	dta.guelma@mta.gov.dz
25	Constantine	dta.constantine@mta.gov.dz
26	Médéa	dta.medeaa@mta.gov.dz

Liste des comptes de Messagerie professionnelle

27	Mostaganem	dta.mostaganem@mta.gov.dz
28	M'Sila	dta.msila@mta.gov.dz
29	Mascara	dta.mascara@mta.gov.dz
30	Ouargla	dta.ouargla@mta.gov.dz
31	Oran	dta.oran@mta.gov.dz
32	El - Bayadh	dta.elbayadh@mta.gov.dz
33	Illizi	dta.illizi@mta.gov.dz
34	Bordj Bou - Arreridj	dta.bordjbouarreridj@mta.gov.dz
35	Boumerdès	dta.boumerdes@mta.gov.dz
36	El - Taref	dta.eltaref@mta.gov.dz
37	Tindouf	dta.tindouf@mta.gov.dz
38	Tissemsilt	dta.tissemsilt@mta.gov.dz
39	El - Oued	dta.eloued@mta.gov.dz
40	Khenchela	dta.khenchela@mta.gov.dz
41	Souk - Ahras	dta.soukahras@mta.gov.dz
42	Tipaza	dta.tipaza@mta.gov.dz
43	Mila	dta.mila@mta.gov.dz
44	Ain - Defla	dta.aindefla@mta.gov.dz
45	Naâma	dta.naama@mta.gov.dz
46	Ain - Temouchent	dta.aintemouchent@mta.gov.dz
47	Ghardaia	dta.ghardaia@mta.gov.dz
48	Rélizane	dta.relizane@mta.gov.dz
49	Djanet	dta.djanet@mta.gov.dz
50	Bordj Badji Mokhtar	dta.bordjbadjimokhtar@mta.gov.dz
51	In Salah	dta.insalah@mta.gov.dz
52	In Guezzam	dta.inquezzam@mta.gov.dz
53	El Maghair	dta.elmaghair@mta.gov.dz
54	Touggourt	dta.touggourt@mta.gov.dz
55	Beni Abbes	dta.beniabbes@mta.gov.dz
56	Timimoun	dta.timimoun@mta.gov.dz
57	El Menia	dta.elmenia58@mta.gov.dz
58	Ouled Djelal	dta.ouledjelal@mta.gov.dz

الملحق رقم 05: قائمة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
طرشاني سهام	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة
رياض مريم	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة
تواتي مريم	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 2
حمول طارق	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار
برصة المهدي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة