

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم
التجارية
التخصص: تسويق فندقي

العنوان:

أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية
المؤسسات الفندقية
– دراسة عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر –

المشرف:

د. بو علي سفيان

إعداد الطالب:

زيدان زيان

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د. كورتل فريد	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
د. بو علي سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
د. عربوة نصير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د. عصماني سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د. بولطيف بلال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة برج بوعريش	ممتحنا
د. بوزناق حسن	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة 1	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُكَ تَقَاتِي

قال الله تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الآية 07 سورة ابراهيم

الشكر و الحمد لله عز وجل لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، وله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في اتمام هذا العمل .

وبخالص احتراماتي وعميق امتناني، أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ المشرفه هو علي

سفيان على كل التفهم والدعم الذي حظيت به من قبله، وإشرافه على هذا العمل

وتوجيهه حتى يرى النور في أحسن صورة، فكان العين الساهرة على حسن انجازه..

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة زرواتي مواهب على كل ماقدتمته لي من

مساعدة ولم تبخل علي بشيء

وأشكر كل الزملاء وكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد ...

أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم

زيان

إِهْدَاء

أهدي عملي هذا إلى والدي حفظهما الله

إلى عائلتي

إلى زملائي

زيان

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة عينة عشوائية طبقية شملت 226 فندقاً مصنفاً من نجمة إلى خمسة نجوم، تم قياس المزيج التسويقي الإلكتروني كمتغير مستقل، بالاعتماد على إحدى عشر بعداً هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الموقع الإلكتروني، الأمن الإلكتروني، الخصوصية، التخصيص، المجتمعات الافتراضية، خدمة العميل، تنشيط المبيعات، أما المتغير التابع فهو تنافسية المؤسسات الفندقية، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: الحصة السوقية، الربحية، والرضا والولاء، ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم استبيان موجه لمسيري الفنادق المصنفة في الجزائر، وتم جمع البيانات إلكترونياً.

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على برنامج Spss.28 في التحليل الوصفي، بالإضافة إلى اختبار smart pls4 النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات، بالإضافة إلى اختبار Kruskal-Wallis لدراسة الفروقات في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية بين الفنادق حسب درجة تصنيفها.

أظهرت نتائج الدراسة تبايناً في تأثير عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على أبعاد التنافسية، حيث أثر المنتج إيجاباً على الحصة السوقية فقط، والسعر على الربحية والرضا والولاء، التخصيص والمجتمعات الافتراضية على الربحية فقط، وخدمة العميل على الرضا والولاء فقط، وتنشيط المبيعات على الحصة السوقية والربحية، بينما لم تؤثر عناصر أخرى على أي بعد تنافسي، كما أظهرت الدراسة وجود فروقات دالة إحصائية في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية تبعاً لدرجة تصنيف الفنادق، حيث تفوقت الفنادق الأعلى تصنيفاً في ذلك (أربعة وخمسة نجوم)، وتقاربت مستويات الفنادق المتوسطة (ثلاثة نجوم، نجمتين)، وتأخرت الفنادق ذات التصنيف الأقل (نجمة) في ذلك.

في الأخير خلصت الدراسة إلى أن الفنادق العالية التصنيف في الجزائر تتبنى إستراتيجيات تسويق إلكتروني متقدمة، وقدمت مجموعة من الاقتراحات على مستويات مختلفة، تتعلق بتبني الفنادق المصنفة في الجزائر للمزيج التسويقي الإلكتروني كمدخل لتعزيز تنافسيته في السوق، وتحسين آداها من حيث الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء

الكلمات المفتاحية: المزيج التسويقي الإلكتروني، التنافسية، الفنادق المصنفة.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the electronic marketing mix on the competitiveness of hotel establishments in Algeria by examining a stratified random sample of 226 classified hotels ranging from one to five stars. The electronic marketing mix, as an independent variable, was measured based on eleven dimensions: product, price, distribution, promotion, website, electronic security, privacy, customization, virtual communities, customer service, and sales promotion. The dependent variable, the competitiveness of hotel establishments, was measured through three dimensions: market share, profitability, and satisfaction and loyalty. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed for managers of classified hotels in Algeria, and data was collected electronically.

Regarding the empirical aspect of the study, we used the software SPSS.28 for the descriptive analysis. SmartPLS4 for structural equation modeling using partial least squares to test hypotheses, and Kruskal-Wallis test to investigate differences in the application of the electronic marketing mix and competitiveness among hotels according to their star category.

The results revealed a variation in the impact of electronic marketing mix elements on the dimensions of competitiveness. The product positively affected only market share, while price influenced profitability, satisfaction, and loyalty. Customization and virtual communities solely impacted profitability, and customer service only affected satisfaction and loyalty. Sales promotion influenced both market share and profitability. Other elements did not affect any competitive dimension. The study also demonstrated statistically significant differences in the application of the electronic marketing mix and competitiveness based on hotel category. The highest-classified hotels (four and five stars) outperformed others, while medium-classified hotels (three stars and two stars) had similar levels, and the lowest-classified hotels (one star) lagged behind.

In conclusion, the study found that highly classified hotels in Algeria adopt advanced electronic marketing strategies. It provided a set of recommendations at various levels related to the adoption of the electronic marketing mix by classified hotels in Algeria as an approach to enhance their market competitiveness and improve their performance in terms of market share, profitability, satisfaction, and loyalty.

Keywords: Electronic marketing mix, Competitiveness, Classified hotels.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	الملخص
-	قائمة المختصرات
-	فهرس المحتويات
أ-ع	مقدمة
أ-	تمهيد
ب-	1.1 إشكالية الدراسة
ب-	2.1 التساؤلات الفرعية
د-	3.1 فرضيات الدراسة
ز-	4.1 أهداف الدراسة
ز-	5.1 أهمية الدراسة
ح-	6.1 مبررات اختيار الموضوع
ط-	7.1 حدود الدراسة
ط-	8.1 منهج الدراسة
ي-	9.1 الدراسات السابقة
س-	10.1 صعوبات الدراسة
ع-	11.1 هيكل الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمزيج التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة
2	تمهيد
3	I. مفاهيم أساسية حول المزيج التسويقي
3	1.1 أصل المزيج التسويقي وتطوره
20	2.1 تعريف المزيج التسويقي
20	3.1. أهمية المزيج التسويقي
21	4.1 العوامل غير قابلة للتحكم التي تؤثر على المزيج التسويقي
21	II. الإطار النظري للتسويق الإلكتروني

22	1.2. ضبط المفاهيم والمصطلحات
24	2.2. الفروقات بين التسويق الإلكتروني والتسويق الرقمي
25	3.2. تعريف التسويق الإلكتروني
26	4.2. أهمية التسويق الإلكتروني
27	5.2. أهداف التسويق الإلكتروني
28	6.2. مبادئ التسويق الإلكتروني
29	7.2. تحليل SWOT للتسويق الإلكتروني للأعمال الإلكترونية.
30	8.2. إطار مصفوفة التسويق الإلكتروني
32	9.2. ممارسات التسويق الإلكتروني
33	10.2. مراحل التسويق الإلكتروني
34	11.2. وظائف التسويق الإلكتروني
34	12.2. فوائد التسويق الإلكتروني
35	13.2. تحديات التسويق الإلكتروني
36	III. المزيج التسويقي الإلكتروني.
36	1.3. تطور المزيج التسويقي الإلكتروني
38	1.1.3. المزيج التسويقي: نموذج 4Cc
39	2.1.3. المزيج التسويقي : نموذج 4Ss
39	3.1.3. المزيج التسويقي نموذج 3Cs
40	4.1.3. المزيج التسويقي لـ Chen (2006) نموذج 8Ps
40	5.1.3. المزيج التسويقي: نموذج 7Cs
41	6.1.3. المزيج التسويقي 5Cc لـ Hal
42	7.1.3. المزيج التسويقي 5Es
44	8.1.3. المزيج التسويقي نموذج 4Ps+P2C2S3
46	2.3. عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني
46	1.2.3. المنتج الإلكتروني
47	2.2.3. السعر الإلكتروني
48	3.2.3. التوزيع الإلكتروني (المكان)
49	4.2.3. الترويج الإلكتروني

49	5.2.3. الموقع الإلكتروني
50	6.2.3. الأمن الإلكتروني
51	7.2.3. التخصيص
52	8.2.3. الخصوصية
54	9.2.3. خدمة العملاء
55	10.2.3. المجتمعات الافتراضية
57	11.2.3. تنشيط المبيعات
58	IV. أدوات التسويق الإلكتروني
58	1.4. البريد الإلكتروني
59	2.4. وسائل التواصل الاجتماعي
60	3.4. تحسين محركات البحث
60	4.4. عرض الإعلانات
61	5.4. الفعاليات والندوات عبر الويب
61	6.4. اختبار A/B وتحسين الموقع
62	7.4. التسويق بالمحتوى
62	8.4. التسويق عبر الفيديو
62	9.4. تحليلات التسويق
63	10.4. أتمتة التسويق
63	11.4. إدارة علاقات العملاء
64	12.4. نظام إدارة المحتوى
65	13.4. الإعلان بالدفع مقابل النقرة
65	14.4. إعلانات Linkedle
65	15.4. تسويق العمولة
66	16.4. التسويق عبر الأجهزة المحمولة
66	17.4. التسويق بالمشاهير
67	V. المزيج التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة
67	1.5. مفاهيم أساسية حول التسويق الإلكتروني السياحي
68	2.5. خصائص التسويق السياحي الإلكتروني

69	3.5. أهمية التسويق الإلكتروني في القطاع السياحي
70	4.5. المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني
70	1.4.5. المنتج السياحي الإلكتروني
75	2.4.5. السعر السياحي الإلكتروني
78	3.4.5. التوزيع السياحي الإلكتروني
81	4.4.5. الترويج السياحي الإلكتروني
86	5.4.5. الموقع الإلكتروني
87	6.4.5. الأمن الإلكتروني
88	7.4.5. الخصوصية
89	8.4.5. التخصيص
90	9.4.5. المجتمعات الافتراضية
92	10.4.5. خدمة العميل
96	11.4.5. تنشيط المبيعات
100	VI. تحديات التسويق الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة
102	خلاصة الفصل
103	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية ومعالمها في القطاع السياحي
104	تمهيد
105	I. مفهوم المنافسة
105	1.1: تعريف المنافسة
105	2.1 أهمية المنافسة
108	3.1 أشكال المنافسة
108	4.1 أنواع المنافسة والقوى التنافسية
110	5.1 تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة
118	II. البناء النظري للتنافسية
118	1.2. مساهمات الفكر الاقتصادي في التنافسية
118	1.1.2. المذهب التجاري
118	2.1.2. النظريات الاقتصادية الكلاسيكية
120	3.1.2. النظرية الاقتصادية النيو-كلاسيكية

122	4.1.2. النظرية الاقتصادية الكينزية
123	5.1.2. نهج النظرية الحديثة التي تدعم مفهوم القدرة التنافسية الدولية
123	2.2. مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها
123	1.2.2. مفهوم التنافسية
136	2.2.2. محددات القدرة التنافسية
145	2. 3. الإستراتيجيات والمؤشرات لقياس القدرة التنافسية في المؤسسة
145	1.3.2 الإستراتيجيات التنافسية
158	2.3.2 الساعة الاستراتيجية
161	3.3.2 مؤشرات قياس القدرة التنافسية
189	III. مفهوم الميزة التنافسية
189	1.3. تعريف الميزة التنافسية
194	2.3. مصادر الميزة التنافسية
194	3.3. أبعاد الميزة التنافسية
196	4.3. دورة حياة الميزة التنافسية
198	5.3. محددات الميزة التنافسية
199	6.3. مداخل الميزة التنافسية
200	7.3. مدخل سلسلة القيمة لبورتر
208	خلاصة الفصل
209	الفصل الثالث: تحليل البيئة السياحية الداعمة للمؤسسات الفندقية في الجزائر
210	تمهيد
211	I. المؤسسات الفندقية المصنفة في الجزائر
211	1.1 تصنيف المؤسسات الفندقية
216	2.1 التكوين في المجال السياحي
218	3.1 الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية
225	II. التدفقات السياحية
228	III. المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية
228	1.3 وضعية تقدم مخطط التهيئة السياحية لسنة 2023
234	2.3 توزيع مناطق التوسع السياحي حسب موقعها الجغرافي لسنة 2023

240	3.3. الاستثمار السياحي
249	4.3 الانخراط في مخطط الجودة
254	IV. الوكالات السياحية
260	V. المرشدين السياحيين
265	VI. جهود تعزيز الخدمات السياحية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمنصات التفاعلية
265	1.6. بوابة الخدمة العمومية لقطاع السياحة
266	2.6 الموقع الرسمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية
267	3.6 المواقع الإلكترونية لمديريات السياحة والصناعة التقليدية
267	4.6 مسارات الجزائر السياحية
269	خلاصة الفصل
270	الفصل الرابع: المزيج التسويقي الإلكتروني وأثره على تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر
271	تمهيد
272	I. الإطار المنهجي للدراسة
272	1.1 أدوات جمع المعلومات
273	2.1 منهج الدراسة
273	1.2.1 مجتمع الدراسة
273	2.2.1 عينة الدراسة
276	3.1 منهجية الدراسة التطبيقية
281	4.1 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة
281	1.4.1 اختبار التوزيع الطبيعي
283	2.4.1 الارتباط الذاتي
284	3.4.1 مقاييس النزعة المركزية من خلال المتوسط الحسابي ومقاييس التشتت من خلال الانحراف المعياري
285	4.4.1 معامل ارتباط سبيرمان Spearman
285	5.4.1 النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM Partial Least Square Structural Equation Modeling):

288	II. تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية
288	1.2: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين
249	2.2 تحليل اتجاهات مسيري المؤسسات الفندقية حول متغيرات الدراسة
249	1.2.2: اتجاهات المستجوبين حول المزيج التسويقي الإلكتروني
311	2.2.2: تحليل اتجاهات المستجوبين حول التنافسية
316	3.2: العلاقة بين متغيرات الدراسة
316	III. بناء واختبار نموذج الدراسة
317	1.3. تقييم النموذج القياسي
317	1.1.3 الصدق التقاربي
321	2.1.3 الصدق التمايزي
330	2.3 تقييم النموذج البنائي
330	1.2.3 تقييم معامل التحديد R^2
333	3.2.3: حجم تأثير Q^2
335	4.2.3. حجم ومعنوية معاملات المسار
337	3.3. اختبار الفرضيات الفرعية
346	4.3 اختبار فرضية الفروقات
352	5.3 تفسير نتائج الفرضيات
372	خلاصة الفصل
374	خاتمة عامة
381	المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	أهم تطورات المزيج التسويقي ذو الخمسة عناصر (5Ps)	07
(2-1)	المزيج التسويقي ذو السبعة عناصر (7Ps)	08
(3-1)	أهم تطورات المزيج التسويقي ذو الثمانية عناصر (8Ps)	11
(4-1)	أهم تطورات المزيج التسويقي ذو الثمانية عناصر (9Ps)	14
(5-1)	أهم تطورات المزيج التسويقي ذو العشرة عناصر (10Ps)	16
(6-1)	أهم تطورات المزيج التسويقي ذو العشرة عناصر (12Ps)	18
(7-1)	الفرق بين التسويق عبر الأنترنت والتجارة الإلكترونية	23
(8-1)	أهم الفروقات بين التسويق الإلكتروني والتسويق الرقمي	25
(9-1)	تحليل SWOT للتسويق الإلكتروني للأعمال الإلكترونية	29
(10-1)	أهم تطورات المزيج التسويقي الإلكتروني	37
(11-1)	أدوات التسويق الإلكتروني ونموذج المزيج التسويقي الإلكتروني	44
(12-1)	تقنيات تنشيط المبيعات في صناعة السياحة والضيافة	97
(1-3)	المعايير الخاصة بتسيير الفنادق وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 130-2000	213
(2-3)	المعايير الخاصة بتسيير الفنادق وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 158-19	215
(3-3)	توزيع المسجلين في مؤسسات التكوين السياحي تحت الوصاية لسنة 2023	216
(4-3)	توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب فئة التصنيف لسنة 2023	218
(5-3)	تطور وضعية الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية (2023-2019)	221
(6-3)	توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطابع سنة 2023	222
(7-3)	تصنيف الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطبيعة القانونية سنة 2023	224
(8-3)	تطور دخول السواح عبر الحدود الجزائرية (2023-2019)	226
(9-3)	وضعية تقدم مخطط التهيئة السياحية لسنة 2023	229
(10-3)	تقدم مخطط التهيئة السياحية حسب الولايات في الجزائر لسنة 2023	230
(11-3)	مناطق التوسع السياحي في الجزائر	234
(12-3)	توزيع مناطق التوسع السياحي في مختلف ولايات الجزائر	236

240	تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023	(13-3)
242	تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023	(14-3)
244	توزيع المشاريع الفندقية المعتمدة المنتهية الاشغال حسب الولايات لسنة 2023	(15-3)
250	تطور انخراط المؤسسات السياحية في مخطط جودة السياحة سنة 2023	(16-3)
251	توزيع المنخرطين في مخطط جودة السياحة حسب الولايات لسنة 2023	(17-3)
254	تطور توزيع وكالات السياحة والاسفار لسنة (2019-2023)	(18-3)
256	توزيع وكالات السياحة والاسفار حسب الولايات لسنة 2023	(19-3)
260	المرشدين السياحيين سنة 2023	(20-3)
261	توزيع المرشدين السياحيين حسب الولايات لسنة 2023	(21-3)
272	احصائيات حول المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة	(1-4)
274	مجتمع الدراسة.	(2-4)
276	عينة الدراسة حسب طبقاتها	(3-4)
279	توزيع عبارات الاستبيان على المحاور والأبعاد	(4-4)
281	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	(5-4)
282	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(6-4)
283	قيم معامل التضخم والتباين	(7-4)
284	اختبار معامل التضخم والتباين	(8-4)
288	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(9-4)
289	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(10-4)
289	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في قطاع السياحة	(11-4)
290	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في الفنادق المسيرة من طرفهم	(12-4)
291	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها	(13-4)
292	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للفنادق المصنفة	(14-4)
293	وسائل التسويق الإلكتروني المستخدمة في الفنادق المصنفة	(15-4)
295	تقييم المستجوبين للمنتج بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(16-4)
296	تقييم المستجوبين للتسعير الإلكتروني بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(17-4)
298	تقييم المستجوبين للتوزيع بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(18-4)
300	تقييم المستجوبين للترويج بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(19-4)

301	تقييم مسيري الفنادق للموقع الإلكتروني للفندق المصنف التي يسيرونه	(20-4)
303	تقييم المستجوبين للأمن بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(21-4)
304	تقييم المستجوبين للخصوصية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(22-4)
305	تقييم المستجوبين للتخصيص بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(23-4)
307	تقييم المستجوبين للمجتمعات الافتراضية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(24-4)
308	تقييم المستجوبين لخدمة العميل بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(25-4)
310	تقييم المستجوبين لتنشيط المبيعات بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(26-4)
311	تقييم المستجوبين للحصة السوقية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(27-4)
313	تقييم المستجوبين للربحية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(28-4)
314	تقييم المستجوبين للرضا والولاء بالفنادق المصنفة التي يسيرونها	(29-4)
316	معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة	(30-4)
317	ثبات الاتساق الداخلي	(31-4)
318	الصدق التقاربي	(32-4)
318	نتائج النموذج القياسي: الصدق التقاربي - Convergent Validity	(33-4)
321	مؤشرات الصدق التمايزي	(34-4)
322	نتائج النموذج القياسي: معيار التشبعات المتقاطعة	(35-4)
325	الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة باستخدام معيار Fornell-Larcker	(36-4)
326	الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة باستخدام معيار HTMT	(37-4)
330	معامل التحديد R^2	(38-4)
331	معامل التحديد R^2 في نموذج الدراسة	(39-4)
331	حجم التأثير F^2	(40-4)
332	حجم التأثير F^2 في نموذج الدراسة	(41-4)
333	حجم تأثير Q^2	(42-4)
334	حجم التأثير Q^2 (Stone-Geisser) في نموذج الدراسة	(43-4)
335	معامل المسار (Path Co efficient)	(44-4)
335	معنوية معاملات مسار نموذج الدراسة	(45-4)
346	ترتيب أبعاد النموذج حسب الأهمية	(46-4)
347	نتائج اختبار Kruskal-wallis لمتغير المزيج التسويقي الإلكتروني	(47-4)

347	المقارنات الثنائية حسب درجات التصنيف(المزيج التسويقي الإلكتروني)	(48-4)
349	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمتغير التنافسية	(49-4)
350	المقارنات الثنائية حسب درجة التصنيف (بعد التنافسية)	(50-4)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	الفروقات بين التسويق بالأنترنت، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية	(1-1)
31	إطار مصفوفة التسويق الإلكتروني	(2-1)
81	استخدام نظام التوزيع العالمي في قطاع السياحة والضيافة.	(3-1)
106	أهداف المنافسة في المنظور الإقتصادي	(1-2)
111	قوى التنافس الخمس لبورتر في بيئة الصناعة	(2-2)
124	العلاقة بين المستويات المختلفة للقدرة التنافسية الاقتصادية	(3-2)
137	نموذج الماسة للقدرة التنافسية	(4-2)
140	نموذج الماسة للتنمية السياحية المستدامة	(5-2)
145	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(6-2)
150	تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة على أنشطة سلسلة القيمة	(7-2)
154	تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة على أنشطة سلسلة القيمة	(8-2)
159	الساعة الاستراتيجية لبورتر	(9-2)
169	كيفية تقدير تكلفة التصنيع	(10-2)
179	مصفوفة BCG لتحليل الحصة السوقية	(11-2)
197	دورة حياة الميزة التنافسية	(12-2)
202	سلسلة القيمة لبورتر	(13-2)
206	سلسلة القيمة في القطاع السياحي	(14-2)
221	تطور وضعية الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية (2019-2023)	(1-3)
223	توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطابع سنة 2023	(2-3)
224	تصنيف الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطبيعة القانونية سنة 2023	(3-3)
226	تطور دخول السواح عبر الحدود الجزائرية (2019-2023)	(4-3)
235	مناطق التوسع السياحي في الجزائر	(5-3)
239	توزيع مناطق التوسع السياحي لسنة 2023	(6-3)
241	تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023	(7-3)

243	تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023	(8-3)
249	توزيع المشاريع الفندقية المعتمدة المنتهية الأشغال السداسي الأول 2023	(9-3)
250	تطور انخراط المؤسسات السياحية في مخطط جودة السياحة سنة 2023	(10-3)
255	تطور توزيع وكالات السياحة والاسفار لسنة (2019-2023)	(11-3)
261	المرشدين السياحيين سنة 2023	(12-3)
277	عدد الاستثمارات المسترجعة باللغتين العربية والفرنسية	(1-4)
287	خطوات تقييم نتائج طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM	(2-4)
329	نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي	(3-4)
345	نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي	(4-4)
349	الفروقات الإحصائية في المزيج التسويقي الإلكتروني بناء على درجات تصنيف الفنادق	(5-4)
351	الفروقات الإحصائية للتنافسية بناء على درجات تصنيف الفنادق	(6-4)

فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
السادة محكمي استبيان الدراسة.	(1)
استمارة الدراسة.	(2)
قائمة الولايات التي شملت الفنادق المصنفة محل الدراسة.	(3)

مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية غير مسبوقة، أين أصبحت التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي جزءا لا يتجزأ من مختلف القطاعات، وأضحت المنصات الرقمية والتجارة الإلكترونية جزءا أساسيا من الحياة العملية؛ ورغم التحديات المصاحبة لهذا التحول، مثل مخاوف الخصوصية والأمن السيبراني والفجوة الرقمية بين المجتمعات، إلا أنها فتحت آفاقا واسعة للابتكار والنمو الاقتصادي في طريقة عمل المؤسسات وتفاعلها مع عملائها، وقد امتد تأثير هذه الثورة ليشمل جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، مغيرا بشكل جوهري نماذج الأعمال التقليدية، وخلق فرص نمو غير مسبوقة.

في خضم هذه التحولات، لم يكن القطاع السياحي والفندقي بمنأى عنها، فقد شهدت صناعة الفنادق تحولات عميقة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة في السوق، هذا الواقع الجديد دفع المؤسسات الفندقية إلى إعادة النظر في استراتيجياتها التسويقية وتبني أساليب مبتكرة لتعزيز تنافسيتها وتحسين أدائها، وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل: الفنادق الذكية، تجربة الضيف الرقمية، والتي أصبحت عوامل تمييز رئيسية في السوق.

ومن بين الاستراتيجيات التي برزت كحل فعال لمواجهة هذه التحديات، يأتي المزيج التسويقي الإلكتروني في مقدمة الأدوات التي تبنتها مؤسسات السياحة والفندقة، والذي يمثل مجموعة من الأنشطة التسويقية المترابطة التي تستخدم في بيئة الأعمال الإلكترونية، بهدف الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء، وتلبية احتياجاتهم بكفاءة أعلى، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، ولتحقيق الاستفادة القصوى من هذا المزيج، تحتاج المؤسسات لفهم عميق لسلوك العملاء في العالم الرقمي، من خلال تطبيق التقنيات الحديثة في جمع وتحليل البيانات، مما يمكن المؤسسات الفندقية من تخصيص عروضها وخدماتها بشكل يتناسب مع احتياجات وتفضيلات كل عميل على حدة، ولتنفيذه تستخدم أدوات متنوعة مثل: التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تحسين محركات البحث، التسويق عبر البريد الإلكتروني، والتي أثبتت فعاليتها في زيادة الحجوزات وتحسين ولاء العملاء.

إن تبني المزيج التسويقي الإلكتروني لا يقتصر فقط على تحسين التواصل مع العملاء، بل يمتد ليشمل تحسين كفاءة وفعاليات العمليات التسويقية ككل، فمن خلال توفير معلومات دقيقة حول سلوك العملاء واحتياجاتهم، يساعد هذا المزيج في اتخاذ قرارات تسويقية أكثر فعالية، ويفتح آفاقا جديدة للوصول إلى أسواق عالمية، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام في الإيرادات والأرباح، كما يسمح بتحسين إدارة السمعة الإلكترونية للفنادق، وهو أمر بالغ الأهمية في عصر المراجعات الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي.

1.1 إشكالية الدراسة:

في الجزائر، يشهد القطاع الفندقي تحولاً ملحوظاً نحو الرقمنة، فمع امتلاك الجزائر لحظيرة فندقية معتبرة وتزايد عدد السياح المحليين والأجانب، أصبح تبني التقنيات الرقمية ضرورة ملحة للحفاظ على القدرة التنافسية، ورغم هذا التوجه نحو الرقمنة، لا تزال العديد من الفنادق الجزائرية تواجه تحديات في تطبيق وتفعيل استراتيجيات التسويق الإلكتروني بشكل فعال، مما يؤثر على قدرتها التنافسية.

من هذا المنطلق، وإدراكاً لأهمية التسويق الإلكتروني في تعزيز تنافسية المؤسسات الفندقية، تسعى دراستنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟

2.1 الأسئلة الفرعية: ولإجابة على إشكالية الدراسة حاولنا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر المنتج الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر المنتج الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر المنتج الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر السعر الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر السعر الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر السعر الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر التوزيع الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر التوزيع الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر التوزيع الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر الترويج الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر الترويج الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر الترويج الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر الموقع الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- ما أثر الموقع الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟

- ما أثر الموقع الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر الأمن الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر الأمن الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر الأمن الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر الخصوصية على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر الخصوصية على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر الخصوصية على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر التخصيص على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر التخصيص على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر التخصيص على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر المجتمعات الافتراضية على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر المجتمعات الافتراضية على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر المجتمعات الافتراضية على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
- الجزائر؟
- ما أثر خدمة العميل على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر خدمة العميل على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر خدمة العميل على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر تنشيط المبيعات على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر تنشيط المبيعات على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - ما أثر تنشيط المبيعات على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مسيري الفنادق المصنفة حول المزيج التسويقي الإلكتروني تعزى لدرجة التصنيف؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مسيري الفنادق المصنفة حول التنافسية تعزى لدرجة التصنيف؟

3.1 فرضيات الدراسة:

لكل عمل أساس، وأساس البحث العلمي الفرضية، لذلك وفي إطار أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية والأسئلة الموضوعية، صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر من وجهة نظر مسيرتها.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعر الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعر الإلكتروني على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعر الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع الإلكتروني على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترويج الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترويج الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترويج الإلكتروني على رضا ولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموقع الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموقع الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموقع الإلكتروني على رضا ولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الإلكتروني على رضا ولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصوصية على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصوصية على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصوصية على رضا ولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصيص على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصيص على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصيص على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجتمعات الافتراضية على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجتمعات الافتراضية على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجتمعات الافتراضية على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العميل على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العميل على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة العميل على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنشيط المبيعات على رضا وولاء العميل من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مسيري الفنادق المصنفة حول المزيج التسويقي الإلكتروني تعزى لدرجة التصنيف؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مسيري الفنادق المصنفة حول التنافسية تعزى لدرجة التصنيف؛

4.1 أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الحالية لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التعرف على واقع تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- دراسة أثر استخدام المزيج التسويقي الإلكتروني على القدرة التنافسية للفنادق المصنفة في الجزائر من حيث الحصة السوقية والربحية ومستوى رضا العملاء وولائهم؛
- الكشف عن التحديات والمعوقات التي قد تواجه مسيري الفنادق المصنفة في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني؛
- تقديم توصيات وحلول لمسيري الفنادق المصنفة في الجزائر لتحسين استخدام المزيج التسويقي الإلكتروني، وتعزيز القدرة التنافسية؛
- المساهمة في توسيع المعرفة النظرية والعملية حول دور التسويق الإلكتروني في تعزيز تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر.

5.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية الأكاديمية: تكتسب هذه الدراسة أهمية أكاديمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتسويق الإلكتروني، والمزيج التسويقي الإلكتروني وتطبيقاته في قطاع الفنادق، حيث توفر الدراسة فهما أعمق لدور التقنيات الحديثة في تعزيز قدرة الفنادق على المنافسة في السوق، كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام مزيد من البحوث والدراسات حول تطبيقات التسويق الإلكتروني في قطاعات الخدمات المختلفة، وتقدم أساسا نظريا لتطوير استراتيجيات تسويقية إلكترونية فعالة للفنادق المصنفة.

الأهمية الميدانية: تتبع الأهمية الميدانية لهذه الدراسة من كونها تساعد مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر على فهم أهمية المزيج التسويقي الإلكتروني، وتطبيقاته المختلفة من أجل تعزيز تنافسية فنادقهم المصنفة، حيث توفر رؤى قيمة حول واقع تطبيق هذا المزيج، وتحديد نقاط القوة والضعف، كما تكشف الدراسة عن التحديات والمعوقات التي قد تواجه الفنادق في تطبيق التسويق الإلكتروني، مما يساعد على وضع الحلول المناسبة لتذليلها، بالإضافة إلى ذلك تقدم الدراسة توصيات عملية لمسيري الفنادق لتحفيزهم وتحسين استخدامهم للمزيج التسويقي الإلكتروني وزيادة قدرتهم التنافسية، وتساهم في رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية التكيف مع التطورات التكنولوجية والتسويقية الحديثة في القطاع الفندقي، وتفتح آفاقا جديدة أمامهم للاستفادة من فرص التسويق الإلكتروني في تنمية أعمالهم، كما تمتد التوصيات لتشمل القائمين

على قطاع السياحة في الجزائر، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة ورؤاها في وضع سياسات واستراتيجيات وطنية داعمة للتحويل الرقمي وتبني التسويق الإلكتروني في هذا القطاع الحيوي.

6.1: مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناء على عدة مبررات نذكر منها ما يلي:

مبررات موضوعية: تتبع هذه المبررات من الأهمية المتزايدة للتسويق الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة على الصعيد العالمي، حيث أصبح ضرورة لا غنى عنها لتعزيز القدرة التنافسية في ظل التطور السريع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار استخدام الأنترنت والأجهزة الذكية، الأمر الذي يستدعي من الفنادق التكيف مع هذه التغيرات التكنولوجية السريعة، كما تبرز أهمية البحث في هذا الموضوع من التحديات التي تواجهها الفنادق المصنفة في الجزائر، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتطلعات المتزايدة للعملاء، مما يستلزم البحث عن أساليب تسويقية حديثة للتميز والمحافظة على رضا وولاء العميل، وزيادة الحصة السوقية والربحية، بالإضافة إلى ذلك تعد ندرة الدراسات التي تناولت موضوع المزيج التسويقي الإلكتروني بأبعاده الإحدى عشر وتطبيقاته في الفنادق المصنفة في الجزائر مبررا موضوعيا آخر لإجراء هذا البحث، حيث سيد فراغا معرفيا في هذا المجال الحيوي والمتطور باستمرار.

مبررات ذاتية: تتبع الأسباب الذاتية لاختيار هذا الموضوع من الخلفية الأكاديمية والمهنية للباحث في مجال السياحة والفنادق، فبعد إنجاز مذكرة ماستر في تخصص تسويق سياحي وفندقي بعنوان "مساهمة آليات التسويق السياحي في المحافظة على الحصة السوقية في ظل جائحة كورونا-دراسة مجموعة من الفنادق بولاية سطيف-" والتي تناولت جانبا مهما من تحديات قطاع الفندقة، يسعى الباحث إلى توسيع معارفه وتعميق فهمه لهذا القطاع الحيوي من خلال دراسة متقدمة حول أثر التسويق الإلكتروني على تنافسية الفنادق المصنفة.

كما تتبع الأسباب الذاتية أيضا من الخبرة المهنية المباشرة للباحث كمفندس رئيسي في السياحة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سطيف، حيث يتيح له هذا المنصب فرصة ملاحظة واقع قطاع الفندقة عن كثب والتعرف على التحديات التي تواجهه، بما في ذلك التحديات التسويقية والتنافسية، من هذا المنطلق، يسعى الباحث إلى تقديم إسهام علمي وعملي من خلال دراسة متخصصة حول كيفية استغلال التسويق الإلكتروني لتعزيز تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر.

بالإضافة إلى ذلك تتبع الأسباب الذاتية من الاهتمام المتزايد للباحث بمجالات التسويق الإلكتروني، وحرصه على مواكبة التطورات التكنولوجية، وإدراكه لأهمية هذه المجالات في تحسين أداء القطاعات الخدمية مثل قطاع الفنادق، كما تعكس هذه الأسباب طموح الباحث في تطوير مسيرته المهنية والأكاديمية في هذا المجال الواعد.

7.1 : حدود الدراسة: يمكن إدراج حدود الدراسة في أربع متغيرات كما يلي:

الحدود العلمية: تمثلت الحدود العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية بالتركيز على دراسة عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفق نموذج kalyanam وزملائه (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الموقع الإلكتروني، الأمن الإلكتروني، الخصوصية، التخصيص، المجتمعات الافتراضية، خدمة العميل، تنشيط المبيعات)، وأثرها على تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر من خلال: الحصة السوقية، الربحية، رضا وولاء العميل؛

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية على 226 فندقا مصنفا في الجزائر من نجمة إلى خمسة نجوم؛

الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على مسيري الفنادق المصنفة من نجمة إلى خمسة نجوم في الجزائر؛

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة الحالية بالفترة الممتدة من 02 نوفمبر 2023 إلى 03 مارس 2024.

8.1 : منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، حيث تم في الجزء النظري استخدام أسلوب المسح المكتبي للاطلاع على مختلف المراجع الأكاديمية من كتب ومقالات وموقع أنترنيت وغيرها، وذلك لوصف وتحليل متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة في المزيج التسويقي الإلكتروني، والتنافسية، أما في الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان بشكل أساسي، باستخدام استراتيجية المسح الافتراضي الموجه لعينة عشوائية طبقية من الفنادق المصنفة في الجزائر، ثم تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية هذه الفنادق، ودراسة الفروقات الإحصائية التي قد تعزى لدرجة التصنيف.

وقد تم استخدام بعض الأساليب النوعية كالمقابلات مع مسيري الفنادق بشكل مساعد لتصميم الاستبيان، وتفسير النتائج بشكل أفضل، لكن دون الاعتماد عليها كمصدر رئيسي للبيانات.

9.1 : الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمزيج الإلكتروني: تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالمزيج التسويقي الإلكتروني حسب تسلسلها الزمني كما يلي:

دراسة (Ghezali, f, & Boudi,a) (2019)، مقال بعنوان The impact of e-marketing methods on marketing leadership. A Case study of Algerian banks، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق الرقمي (الإعلان، البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي) في تحقيق الريادة التسويقية بكافة أبعادها (الابتكار،

المخاطرة، المبادرة واغتنام الفرص)، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين العاملين في البنوك العاملة في ولاية بشار، وقد بلغ حجم العينة (73 فرداً) من البنوك محل الدراسة، تم جمع البيانات من خلال تصميم استبيان، خُصص الجزء الأول للبيانات الشخصية، والجزء الثاني لأدوات التسويق الرقمي والجزء الثالث لأبعاد الريادة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (معامل التحديد، الأعمدة الأحادية) لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى أن التسويق عبر البريد الإلكتروني يؤثر على الريادة التسويقية للبنوك الجزائرية في مدينة بشار، حيث يتلقى البنك الاستفسارات والردود والتفاعلات من عملائه عبر البريد الإلكتروني، وأن البنوك التي تستخدم أساليب التسويق الإلكتروني لديها القدرة السريعة على مواجهة تحديات سرعة التغيير في البيئة الخارجية، من حيث تقديم الخدمات والمنتجات، والوصول إلى الأسواق وتلبية احتياجات العملاء لتحمل المخاطر التسويقية وحسابها والتنبؤ بها، بطريقة تمتلك فيها القدرة والإمكانات التسويقية للتمكن من تحقيق الريادة السوقية والتوجه السوقي ومتطلباته، كما أن الإعلان الإلكتروني من أهم عناصر التسويق الإلكتروني، والأكثر مساهمة في ريادة التسويق للبنوك الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، حيث تقوم البنوك بإرسال إعلانات إلكترونية للعملاء حول الخدمات المقدمة بكافة أدوات التسويق الإلكتروني، وتم تصميم الإعلانات الإلكترونية للبنوك بحيث يتم النظر فيها بشكل مريح، مما يدفع العملاء للاستفسار عن الخدمات المعلن عنها.

دراسة (Guangshu, Chang; al (2021)، مقال بعنوان Relationship between E-marketing Mix Strategy and Integrated Marketing Communication: A Conceptual Framework، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم رؤية مهمة حول العلاقة بين استراتيجية المزيج التسويقي الإلكتروني والاتصالات التسويقية المتكاملة، في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تغييرات هائلة في التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، حيث تم استكشاف ما إذا كان التسويق الإلكتروني يؤثر على الاتصالات التسويقية المتكاملة من خلال المعادلة الأساسية للتسويق الإلكتروني والتي تمثلت في $P+2C+3S$ (التخصيص، الخصوصية، خدمة العملاء، المجتمع، الموقع الإلكتروني، الأمن وترويج المبيعات)، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الوظائف من هيكل استراتيجية التسويق الإلكتروني المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات قد غيرت الآلية التي يتواصل بها أرباب العمل مع العملاء الحاليين والمحتملين، وتزيد من العائد على الاستثمار وتقلل من تكلفة الوصول إليهم.

دراسة (Arunima Rana; al (2022)، مقال بعنوان E-Marketing Mix Variables to Create Online Brand Equity in the Indian Context، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التحقق تجريبياً من إطار المزيج التسويقي الإلكتروني الذي يخلق قيمة للعلامة التجارية عبر الإنترنت مناسبة للتكيف في السياق الهندي، وقد تم استخدام التحليل العملي الاستكشافي لتحديد والتحقق من صحة الإشكالية والفرضية الموضوعية، حيث أن كلا من

العروض الأساسية للمنتجات والخدمات، محتوى الموقع الإلكتروني، رعاية العملاء والعلاقات، تفاعلية الموقع الإلكتروني، أمن وموثوقية الموقع الإلكتروني، وسرعة الموقع الإلكتروني هي العناصر الستة للمزيج التسويقي الإلكتروني التي تم تحديدها، كما تم استخدام تصنيف مفاهيمي لاقتراح وتطوير تصنيف يقسم هذه المتغيرات الستة إلى أنشطة أولية وثانوية، ذلك أن متغيرات المزيج التسويقي الإلكتروني المحددة ستكون مساعداً ذا رؤية في تخطيط الأنشطة التسويقية المختلفة والتحكم في متغيرات النتائج الأخرى مثل الرضا عبر الإنترنت، والولاء الإلكتروني، وقيمة العلامة التجارية عبر الإنترنت، وقد خلصت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الإلكتروني تعمل مجتمعة نحو تحقيق التكامل الاقتصادي والاستخدام الكامل للموارد اللازمة لنمو مؤسسات التجارة الإلكترونية، ويمكن أن تكون هذه الدراسة بمثابة دليل إرشادي للمسوقين العاملين في المجال الرقمي، فهي تقدم إرشادات وتوجيهات حول عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني التي يجب أن يركز عليها مديرو العلامات التجارية لتعزيز قيمة العلامة التجارية عبر الإنترنت، كما يسلط الإطار الضوء على درجة التزامن المتحققة مع البحوث القائمة على توضيح مدى ملاءمتها للسياق الهندي، فبالنسبة للمسوقين الإلكترونيين الهنود، العاملين في واحد من أكبر الاقتصادات الناشئة المتأهبة لتبني التسوق عبر الإنترنت كنموذج جديد، يمكن أن تكون هذه الدراسة مقدمة مفيدة في تصميم الأنشطة التسويقية.

دراسة (Elena Yurievna Nikolskaya; al (2022)، مقال بعنوان The Impact of Digital Technologies on the Transformation of the Tourism and Hospitality Industry، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم تأثير التقنيات الرقمية على تحول صناعة السياحة والضيافة، حيث تم الاعتماد على الوثائق التشريعية والتنظيمية التي تحكم تطور صناعة السياحة والضيافة في سياق التحول الرقمي، ونتائج البحوث العلمية، وقد تم التأكيد على أن صناعة السياحة والضيافة غنية بالمعلومات نظراً لتمييزها بمجموعة متنوعة من العلاقات التجارية مع الشركاء، والطابع الديناميكي للعمليات التجارية، وتخصيص الخدمات السياحية والفندقية، والتحسين التكنولوجي، والبيئة شديدة التنافسية، وقد ثبت أن تطور صناعة السياحة والضيافة أصبح مستحيلاً بدون تطبيق أحدث التقنيات الرقمية التي توفر التكامل والتواصل، وتحسن جودة الخدمة، وتتقل كمية كبيرة من المعلومات، كما يشير المؤلفون إلى أن أنواعاً مختلفة من التقنيات الرقمية تُستخدم في الأنشطة العملية لمؤسسات صناعة السياحة والضيافة، مثل: أنظمة التوزيع العالمية، أنظمة الحجز والتحجيز، أنظمة المعلومات الإلكترونية، نظم معلومات الإدارة، أنظمة الاتصالات المتنقلة، خدمات الإنترنت العالمية للحاسوب.

دراسة (Khan, A., & all (2022)، مقال بعنوان Digital Marketing Strategies in Tourism Industry: Adoption of A Case Study of Pakistan، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التسويق الرقمي المتبعة في السياحة مع التركيز على الفرص المتاحة في باكستان، لتحفيز التطورات في القطاع السياحي وخاصة في زيادة دخول السياح ونمو الإحصاءات الرقمية في العصر الرقمي، حيث تم اعتماد المسح الكمي كمنهجية بحثية، واستخدام المراجعة الأدبية

التكاملية كطريقة بالإضافة إلى تحليل المحتوى لمراجعة الأبحاث في استراتيجيات التسويق الرقمي المستخدمة في السياحة المتعلقة بباكستان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن وسائل الإعلام الرقمية وقطاعاتها من بين الاتجاهات في التسويق الرقمي، وبالتالي، توفر باكستان فرصة لتسويق مناطق جذبها للسياح في هذا العصر الرقمي، ويمكن لمناطق أخرى داخل باكستان تبني قطاعات تسويق رقمي مماثلة مثل وسائل الإعلام الرقمية لإدارة رقمنة الأنشطة التسويقية في الترويج للقطاع السياحي.

دراسة Ezekiel-Hart James Carr and Renner Blessing Awaji-ima (2024)، مقال بعنوان Electronic Marketing Techniques And Business Success Of Food And Beverage Manufacturing Firms In South-South, Nigeria، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تقنيات التسويق الإلكتروني ونجاح الأعمال لمؤسسات تصنيع الأغذية والمشروبات في جنوب نيجيريا، معتمدة في ذلك على تصميم البحث الارتباطي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من 28 مؤسسة مسجلة لتصنيع الأغذية والمشروبات في جنوب نيجيريا، وشكل مئة وستة وتسعون (196) مديراً وموظفي تسويق كبار، وقد تم تحليل الاستجابات المتلقاة من البيانات باستخدام المتوسط والانحراف المعياري بينما تم اختبار الفرضيات باستخدام ارتباط بيرسون، واستناداً إلى نتائج التحليل الذي تم إجراؤه، تأكد أن التسويق الإلكتروني له علاقة إيجابية وهامة مع نجاح الأعمال لمؤسسات عينة الدراسة، من خلال العلاقة الإيجابية والهامة بين تسويق المحتوى ونجاح الأعمال لهذه المؤسسات، كما اكتشفت الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة بين التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ونجاح الأعمال، وتوصي الدراسة أيضاً بأنه على مؤسسات تصنيع الأغذية والمشروبات في نيجيريا، وخاصة تلك التي تشهد حالياً نجاحاً منخفضاً في الأعمال، أن تتبنى التسويق الإلكتروني مثل تسويق المحتوى والتسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والذي يمكنها من زيادة مستوى نجاح أعمالها.

الدراسات المتعلقة بالتنافسية: تتمثل أهم الدراسات التي تتناول التنافسية في الدراسات التالية:

دراسة Lee, J., & Karpova, E. (2018): مقال بعنوان Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition. هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مفاهيمي لتعريف القدرة التنافسية، استناداً إلى البحوث النظرية والتجريبية القائمة، وبالتالي تطوير عملية بناء نظرية التنافسية، ولتحقيق هدف البحث، قامت الدراسة بتحليل الخلفيات النظرية للقدرة التنافسية لتطوير منظور شامل وتعريف لهذا المفهوم من خلال استخدام عملية بناء النظرية (سيلفر، 1983) لتحليل التعريفات القائمة لمفهوم القدرة التنافسية،

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها هو استخلاص المفاهيم النظرية من تعريفات ونظريات القدرة التنافسية القائمة؛ بناءً على التحليل، تم اقتراح تعريف شامل للقدرة التنافسية.

دراسة Erboz, Gizem (2020): مقال بعنوان *A qualitative study on industry 4.0 competitiveness in Turkey using Porter diamond model* هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الصناعة التحويلية الثقيلة في تركيا فيما يتعلق بمفهوم الصناعة 4.0 وأهميتها على القدرة التنافسية للدولة، إضافة إلى تطبيق نموذج بورتر الماسي كإطار لتقديم رؤية ديناميكية حول العوامل التنافسية في تطوير الصناعة 4.0 ونهجاً شبيكياً جديداً باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة للصناعات التصنيعية بشكل خاص؛ وعليه تم فحص نتائج أربع عشرة مقابلة شبه منظمة في الإطار، ومقارنة الفهم المشترك مع الأدبيات الموجودة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها يشير التحليل إلى أن مؤسسات التصنيع الثقيل على دراية بموضوع الصناعة 4.0 بشكل عام من حيث تعريفها، وجوانبها المستقبلية، وفوائدها وتحدياتها المحتملة، وقد لوحظ أن ظروف العوامل (العمالة ورأس المال) هي الجوانب الأكثر أهمية التي تؤثر على تطور تنافسية الصناعة 4.0 في تركيا، وعلى الرغم من أن البلاد لا تزال في المرحلة الأولية في تنافسية الصناعة 4.0، إلا أن تأثيرات الحكومة وبعض الفرص قد تزيد من موقعها التنافسي في المستقبل.

دراسة Jefferson Lopes La Falce ; al (2021): مقال بعنوان *Competitiveness: Theoretical Reflections And Relation With Innovation* يهدف هذا المقال النظري إلى وصف ومناقشة القدرة التنافسية وتطورها وعلاقتها بموضوع الابتكار، حيث يجادل العديد من الباحثين بأنه ينبغي تحليل القدرة التنافسية على مستويات مختلفة من الصناعة أو القطاع أو الأمة، لتلبية طلب أو مشكلة يمكن أن تساعد في فهم هذه الظاهرة، وخلصت نتائج الدراسة أنه كان من الممكن التفكير في دراسات المفكرين حول القدرة التنافسية منذ خمسينيات القرن الماضي، مما يعكس التطورات ومقارنة التطبيقات في مختلف الصناعات والدول، وكذلك مقارنتها بافتراضات المنتدى العالمي للتنافسية، كما سعت الدراسة من خلال الدراسات المذكورة، إلى تحديد العلاقات المشار إليها في الابتكار والقدرة التنافسية، ويمكن تحديد العامل التنافسي وتطبيقاته على مر السنين، والذي شمل استخدام وتحليل المتغيرات الكمية والنوعية مثل الاستدامة.

دراسة Tirumalaisamy, V. ; al (2023): مقال بعنوان *Assessing the Competitiveness of the Malaysia's Brackish Water Fish Industry using the Porter's Diamond Model Approach* يهدف هذا المقال إلى البحث في محددات ومعوقات القدرة التنافسية في صناعة الأسماك في المياه الضحلة في ماليزيا، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية فقد تم توزيع استبيانات ذاتية عشوائياً على 20 مزارع أسماك في المياه الضحلة في ماليزيا، وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على الدراسات السابقة التي تركز على نظرية نموذج بورتر الماسي لتحديد الميزة التنافسية لرصد المعوقات والمحددات المؤثرة على نجاح التنافسية، وباستخدام نماذج جوجل، تم توزيع الاستبيانات عشوائياً على مزارعي الأسماك

في المياه الضحلة، ومن خلال الدراسة التطبيقية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن ظروف الطلب، وظروف العوامل، واستراتيجية المؤسسة وهيكلها والمنافسة لها علاقة سلبية بتنافسية صناعة أسماك المياه الضحلة، حيث يحتاج مزارعو الأسماك إلى النظر في عوامل الطلب، مثل تفضيلات المستهلكين، والتأثير على دخل المستهلك، والحاجة إلى الاستثمار بسبب التغيرات في نمط الاستهلاك والظروف الاقتصادية للبلد، إلى جانب ذلك، ينبغي على مزارعي الأسماك النظر في تأثير تغيرات سوق العمل في الظروف الاقتصادية الحالية، والقدرة على تحمل تكاليف البنية التحتية ومتطلبات رأس المال في توسيع وتحديث مزارع الأسماك، من خلال هذا، يمكنهم توسيع أعمالهم بالتركيز على أصناف مختلفة من أسماك المياه الضحلة، وتوسيع استراتيجيات أعمالهم لتتساوى مع المؤسسات المنافسة وتنفيذ استراتيجيات فريدة جديدة لزيادة طلب المستهلك على إنتاجهم؛ وأخيراً، يجب عليهم تطوير استراتيجيات للتعاون مع الصناعات الداعمة لتطوير شركاتهم وتحسين قدرتهم التنافسية في السوق العالمية.

دراسة **Ajetunmobi Ololade A ; al (2024)**: مقال بعنوان Competitive positioning and market share of selected insurance companies: case of Nigeria، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التموضع التنافسي على الحصة السوقية لشركات التأمين المختارة في ولاية لاغوس، نيجيريا، نظراً لأهمية صناعة التأمين في سلاسة عمل الاقتصاد، وقد تبنت الدراسة تصميم البحث المسحي، من خلال استخدام أداة منظمة لجمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت المعدل ذو النقاط الست، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام (حول العوامل الديموغرافية للمستجيبين، والتموضع التنافسي، والحصة السوقية)، وتكون مجتمع الدراسة من 2183 موظفاً على مستوى الإدارة من 20 شركة تأمين مختارة، كما تم تحديد حجم العينة البالغ 507 باستخدام العينة العشوائية الطبقية والطريقة النسبية، وتم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار للتحقق من صحة الأداة، بينما تم تحديد الوثوقية من خلال طريقة الاتساق الداخلي أين تراوحت معاملات ألفا كرونباخ من 0.71 إلى 0.88، وقد تم تحقيق معدل استجابة قدره 86.7%، إضافة إلى ذلك تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي للتحليل، وكشفت النتائج أن مكونات التموضع التنافسي لها تأثير كبير على الحصة السوقية ($Adj.R2 = 0.194, F(5, 434) = 22.097, p < 0.05$)، وأنه إذا تم تعيين جميع مكونات التموضع التنافسي إلى الصفر، فإن الحصة السوقية لشركات التأمين المختارة في ولاية لاغوس ستكون 6.537، وهي قيمة إيجابية؛ وبالتالي، تؤثر مكونات التموضع التنافسي بشكل كبير على الحصة السوقية، ونتيجة لذلك، وجدت هذه الدراسة أن شركات التأمين ستستفيد من زيادة تركيزها على تطوير الأصول الاستراتيجية وجوانب البحث والتطوير في التموضع التنافسي لتوسيع حصتها السوقية.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة - حسب اطلاعنا- نجد أن جلها لم تتطرق للربط بين عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الممثلة بنموذج Kalyanam، والتنافسية بأبعادها المتمثلة في الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تختلف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في:

- تم تطبيق نموذج Kalyanam للمزيج التسويقي الإلكتروني بجميع عناصره الإحدى عشر (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الموقع الإلكتروني، الأمن، الخصوصية، التخصيص، المجتمعات الافتراضية، خدمة العميل، تنشيط المبيعات)، بدون دمج للعناصر أي كل عنصر على حدة؛ عكس الدراسات السابقة التي تم فيها الدمج.
- الاستبيان كان مع مسيري الفنادق المصنفة؛
- عينة الدراسة شملت الفنادق المصنفة بالجزائر.

10.1 صعوبات الدراسة:

لا تخلو أية دراسة علمية من صعوبات وتحديات تواجه الباحث أثناء إعداده لبحثه، وتتنوع هذه الصعوبات بين ما هو منهجي وما هو ميداني وما هو إداري، وقد واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي حاول الباحث التغلب عليها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

الصعوبات النظرية: وتدرج فيما يلي:

- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين المزيج التسويقي الإلكتروني وفق نموذج Kalyanam مع التنافسية في الفنادق؛
- قلة المراجع باللغة العربية (خاصة الكتب)، المتخصصة في التسويق الإلكتروني والتنافسية، لذا تم اللجوء للمراجع الأجنبية بنسبة كبيرة؛
- عدم وجود دراسات سابقة تحدد مؤشرات دقيقة لقياس التنافسية في الفنادق؛
- قلة المراجع المتخصصة في القطاع الفندقي، لذا تم اللجوء في كثير من الأحيان إلى مراجع تتحدث عن القطاع السياحي بصفة عامة.

الصعوبات الميدانية: وتتمثل فيما يلي:

- تحفظ بعض مسيري الفنادق في تقديم معلومات تفصيلية عن استراتيجيتهم التسويقية، وكان لزاما عليهم الرجوع للإدارة العامة، مثل فنادق السلاسل كالماريوت، الأمر الذي تطلب الكثير من الوقت؛
- تعذر الوصول إلى قواعد بيانات محدثة، تتضمن معلومات الاتصال بالفنادق المصنفة على مستوى مديريات السياحة في مختلف الولايات؛

- قلة الاستجابة من طرف مسيري الفنادق المصنفة بنجمة واحدة للاستبيان نظرا لمحدودية اعتمادهم على التسويق الإلكتروني؛

- صعوبة تكييف نموذج الدراسة مع خصوصيات قطاع الفنادق في الجزائر.

11.1 هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بجميع عناصر الموضوع، تم تقسيم الدراسة الحالية إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للمزيج التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة، مقسما إلى ثلاثة أقسام رئيسية، يبدأ القسم الأول باستعراض المفاهيم الأساسية للمزيج التسويقي وتطوره، أما القسم الثاني فيركز على الإطار النظري للتسويق الإلكتروني، متناولا تعريفه، عناصره، أدواته، مع إبراز دزره في إستراتيجيات التسويق الحديثة، ويختتم الفصل بالقسم الثالث الذي يتناول تطبيقات المزيج التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة، مسلطا الضوء على كيفية توظيف هذه الأدوات لتحقيق النجاح والتنافسية في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتنافسية مع الإشارة إلى تطبيقاتها في القطاع السياحي، حيث تم تسليط الضوء على كل من المنافسة من حيث التعريف والأهمية والأنواع، وتحليل القوى الخمس لبورتر، ثم التطرق إلى البناء النظري للتنافسية من خلال مساهمات الفكر الاقتصادي لها، مفهومها ومؤشرات قياسها، محددات القدرة التنافسية لنموذج الماسة لبورتر، الاستراتيجيات العامة للتنافس، كما تم تناول الميزة التنافسية من حيث التعريف، الخصائص، دورة الحياة، المحددات، مداخل بنائها وسلسلة القيمة، وقد تم إسقاط هذا الفصل في القطاع السياحي.

الفصل الثالث: يتعلق هذا الفصل بتحليل البيئة السياحية الداعمة للمؤسسات الفندقية في الجزائر، بتسليط الضوء على عدة محاور رئيسية تشمل: التكوين السياحي، الاستثمار السياحي، مناطق التوسع السياحي، مخططات التهيئة السياحية، الوكالات السياحية، المرشدين السياحيين، السياحة الحموية، بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة، أي جميع الأنشطة التي لها علاقة بالفندقة، ولها دور في تعزيز الأداء الفندقي وخلق بيئة تكاملية ومستدامة لهذا القطاع.

الفصل الرابع: يتعلق هذا الفصل بالدراسة التطبيقية المتعلقة بالمزيج التسويقي الإلكتروني وأثره على تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة عناصر أساسية، كان أولها الإطار المنهجي للدراسة، بما يشمل منهجية البحث وأدوات جمع البيانات، أما العنصر الثاني فقد تم تخصيصه لتحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة، ونوع عينة الاستبيان، واتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة، وتم تخصيص العنصر الثالث لاختبار الفرضيات، وأخيرا في العنصر الرابع تم تفسير النتائج وإعطاء النتائج والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للمزيج
التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة
والفندقة

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في ممارسات التسويق، بفضل التطورات الهائلة في التكنولوجيا الرقمية، التي أعادت تشكيل أساليب التواصل مع العملاء، وأحدثت ثورة في طرق استهداف الأسواق وتحليل سلوك المستهلكين؛ هذه التغيرات الجوهرية أدت إلى ظهور مفهوم جديد يعرف بالتسويق الإلكتروني، والذي سرعان ما أصبح ركيزة أساسية في استراتيجيات المؤسسات الحديثة، حيث يعتبر اليوم أحد أبرز الابتكارات في مجال التسويق الحديث، الذي يمكن المؤسسات من الوصول إلى جمهور أوسع بطريقة أكثر دقة وكفاءة، ويتيح لها التفاعل المستمر مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بطرق تلائم التغيرات السريعة في البيئة الرقمية.

ويمكن التسويق الإلكتروني من خلال مزج أدواته الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث، التسويق عبر البريد الإلكتروني، والإعلانات الرقمية، مع التطورات التكنولوجية التي تستند إلى تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، من تعزيز تجربة العميل بطرق مبتكرة، وهو ما يتيح للمؤسسات تحسين مستوى الخدمات، وتقديم عروض مخصصة وفقاً لتفضيلات العملاء، فضلاً عن بناء علاقات طويلة الأمد معهم.

وقد تطورت ممارسات التسويق الإلكتروني بشكل مستمر لمواكبة التحولات في سلوك المستهلك الرقمي، الذي بات يتوقع خدمات ذات سرعة واستجابة فورية، وتفاعل شخصي يعزز من قيمة المنتجات والخدمات المقدمة له، ومع هذا التطور، أصبحت استراتيجيات التسويق الإلكتروني تتجاوز مجرد أدوات للترويج إلى كونها نظاماً شاملاً لإدارة العلاقات مع العملاء وتعظيم القيمة المضافة على المستويين الفردي والمؤسسي.

وعلى ضوء ما سبق من تطورات حاصلة في المجال التسويقي، سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

أولاً. مفاهيم أساسية للمزيج التسويقي؛ حيث سنتناول فيه تطور مفهوم المزيج التسويقي، بدءاً من نموذج 4Ps الكلاسيكي، وصولاً إلى النماذج الأكثر حداثة التي تضم 17 عنصراً؛

ثانياً. الإطار النظري للتسويق الإلكتروني؛ والذي سنتطرق فيه إلى كل من مفهوم التسويق الإلكتروني، وعناصره، وأدواته الرقمية، وكيف أصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الحديثة؛

ثالثاً. المزيج التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة، حيث سنستعرض فيه كيفية توظيفه لتحقيق النجاح في هذا القطاع الحيوي.

I. مفاهيم أساسية حول المزيج التسويقي:

إن امتلاك منتج أو خدمة رائعة هو مجرد خطوة أولى في إنشاء عمل ناجح أو بناء علامة تجارية ناجحة، ولا يمكن لأفضل منتج أو خدمة في العالم أن تترجم إلى أرباح إلا إذا علم العملاء بوجودها، وجذبت انتباههم، ولبت احتياجاتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في السوق، هذا ما يتطلب فهما عميقا للسوق والعملاء، بالإضافة إلى مرونة وتكيف مستمر مع التغيرات في البيئة التسويقية، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات جاء المزيج التسويقي كإطار إستراتيجي يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها التسويقية بفعالية، وذلك بالتحكم في مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتربطة والمتمثلة في أربعة عناصر رئيسية تعرف بـ 4Ps وهي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

1.1 أصل المزيج التسويقي وتطوره: يتفق الباحثون والممارسون في مجال التسويق عموماً على أن أصل المزيج التسويقي يعود إلى مفهوم العناصر الأربعة 4Ps، بيد أن هناك وجهة نظر بديلة (Chong, 2003) تشير إلى أن المزيج التسويقي ينبثق من عنصر أساسي في نظرية الاقتصاد الجزئي ألا وهو السعر، وخلال أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي، دار نقاش أكاديمي كبير حول العلاقة بين مستويات الأسعار المحددة وتشكيله المنتجات، وهو ما مهد الطريق لتطور مفهوم المزيج التسويقي؛ إلا أنه وفي عام 1948 قدم Cullitton وهو أحد أساتذة كلية هارفرد للأعمال، رؤية مبتكرة بوصفه للمديرين التنفيذيين بأنهم أولئك الذين يجمعون بين الحكمة في اتخاذ القرارات والقدرة على الإبداع، فقام بمقارنتهم أو تشبيههم بالطهاة الماهرين الذين يملكون القدرة على مزج المكونات بشكل متناغم؛ ووفقاً لهذا التصور، فإن هؤلاء المديرين: (Admasu & al, 2023, p. 132)

- يستخدمون وصفات جاهزة، سواء كانت من إعداد الآخرين أو من تصميمهم الخاص؛
 - يقومون في بعض الحالات بتعديل هذه الإستراتيجيات لتتلاءم مع الموارد المتاحة؛
 - يشاركون في عمليات التجريب والابتكار من خلال إدخال عناصر فريدة لم يسبق اختبارها من قبل باحثين آخرين.
- هذه الحالات توضح وبشكل فعال كيف يقوم المدراء التنفيذيون بدمج عوامل متعددة بشكل إستراتيجي لتحسين كفاءة مبيعات منتجاتهم (Admasu & al, 2023, p. 132)، وتتمثل هذه العناصر حسب Cullitton: سلوك المستهلك، الصناعة، المنافسة، التخطيط، تحديد الأسعار، التوزيع، الترويج، خدمة العملاء، البحث التجاري. (Fadel , Yamina Fouzia, 2019, p. 15)

ثم جاء أستاذ الإعلان Neil H. Borden سنة 1952-1953، مقترحا مزيجا من إثني عشر عنصرا لضمان النجاح التجاري للمنتج (Kasongo & Monomosi, 2020, p. 938)، وهذا بدمج مفهوم Cullitton في إطاره المفاهيمي للمزيج التسويقي، وقد وصف Borden 1964 هذه الفكرة باسم "مزيج العناصر"، وحدد العناصر الإثني عشر على النحو التالي: (Admasu & al, 2023, p. 132)

- استراتيجيات المنتج (Product strategizing)؛
- استراتيجيات التسعير (Price strategies)؛
- إنشاء العلامة التجارية (Brand establishment)؛
- قنوات التوزيع (Distribution routes)؛
- تقنيات البيع الشخصي (Personal selling techniques)،
- أساليب الإعلان (Advertising methods)؛
- الأنشطة الترويجية (Promotional activities)؛
- اعتبارات التغليف (Packaging considerations)؛
- تكتيكات العرض (Display tactics)؛
- تقديم الخدمات (Service provision)؛
- إجراءات المناولة المادية (Physical handling procedures)؛
- جمع وتحليل البيانات (Data gathering and analysis).

ومع ذلك أكد Neil H. Borden أن جمعه لم يكن شاملا، مدركا لاحتمال وجود آراء متباينة، ليأتي بعده وفي أعقاب أعمال Neil H. Borden، ظهر طالبه آنذاك Edmund Jérôme McCarthy، الذي قام بتبسيط وتطوير مفهوم المزيج التسويقي، استنادا إلى أطروحته التي ناقشها في جامعة شيكاغو عام 1958، حيث اقترح McCarthy (1960) إعادة تصنيف المتغيرات الإثني عشر التي وضعها Borden إلى أربع فئات رئيسية، كلها تبدأ بحرف "P" بالإنجليزية لسهولة التذكر، وقد رمز بمصطلح 4Ps إلى المتغيرات الأساسية للعمل في مجال التسويق، أو بالأحرى إلى نظرية نماذج القرار، التي تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد بهدف تعظيم أرباح المؤسسات. (Kasongo & Monomosi, 2020, pp. 938-939)، وتتمثل هذه العناصر الأربعة للمزيج التسويقي وفقا لـ McCarthy فيما يلي: (Admasu & al, 2023, p.

- **المنتج:** يشار إليه دائما بالسلعة، ينبع مفهومه من علم الاقتصاد، يمكن اعتباره مجموعة من المزايا والخصائص التي تساهم في رضا العملاء؛
- **السعر:** العنصر الوحيد في المزيج الذي يعتبر مولدا صافيا للإيرادات، له أساس في النظرية الاقتصادية، يتجاوز مفهوم السعر مجرد التكلفة الاقتصادية لإنتاج المنتج، ليشمل القيمة المدركة من قبل العميل؛
- **الترويج:** يتضمن مجموعة واسعة من أنشطة الإتصال التسويقي، بما في ذلك الإعلان، والتسويق المباشر، والبيع المباشر، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات، والتسويق الشفهي؛
- **التوزيع:** يشمل الموقع، وقنوات التوزيع، والخدمات اللوجستية.

وقد تمت مراجعة التعريف الذي اقترحه McCarthy لاحقا بالتعاون مع Perreault (1987)، مع التركيز بشكل أكبر على أهمية الجوانب القابلة للتحكم التي من شأنها تلبية احتياجات السوق المستهدف بفعالية. (Admasu & al, 2023, p. 133)

وتوجد نماذج أخرى غير التي وضعها Neil H. Borden و Edmund Jérom McCarthy وتعلق بتطورات P نذكر منها:

• المزيج التسويقي ذو العنصرين (2P) Frey (1961):

قام Frey (1961) بتقسيم جميع عناصر المزيج التسويقي لـ Borden في فئتين: (Sulaj, 2024, p. 03)

- **العرض:** والذي يتضمن المنتج، التغليف، العلامة التجارية، السعر، والخدمة؛
 - **الأساليب والتقنيات:** التي تشمل قنوات التوزيع، قوة المبيعات، الإعلان، ترويج المبيعات والعلاقات العامة.
- #### • المزيج التسويقي ذو الثلاثة عناصر (3Ps) Selon Lazer و Kelly (1962):
- قسمه Lazer و Kelly (1962)

إلى: (Hys, 2017, p. 568)

- مزيج السلع والخدمات؛
- مزيج التوزيع؛
- مزيج الاتصال.

وقد دمج هذين النموذجين: مفهوم الخدمة في العرض بالنسبة لنموذج Frey، ومزيج الخدمات بالنسبة لنموذج Lazer و Kelly في صلب نظريتهما، متجاوزا بذلك التركيز التقليدي على المنتجات المادية فقط، ولو بجزء بسيط. (Kasongo & Monomosi, 2020, p. 940)

• **المزيج التسويقي ذو الأربعة عناصر (4Ps) Kotler (1964):** يعد Kotler خبيراً رائداً في المزيج التسويقي، وبفضله انتشر مفهوم (4Ps) في جميع أنحاء العالم، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: (Kasongo & Monomosi, 2020, pp. 940-941).

- **المنتج:** تتمثل سياسة المنتج في اختيار تشكيلة المنتجات، عمق التشكيلة، اتساع التشكيلة، وما إلى ذلك، كما يشمل أيضاً الخدمات المرتبطة بالمنتجات (التعبئة والتغليف، المساعدة في الاستخدام، الصيانة،..)، أي قطاع الخدمات بشكل عام، والذي يمثل جزءاً متزايداً من العروض التسويقية في المجتمع ما بعد الصناعي؛
- **السعر:** تتمثل سياسة التسعير في التسعير المرتفع، اختراق السوق، السعر المقبول، الربحية،... الخ؛
- **المكان:** وتشمل سياسة التوزيع من اختيار شبكة وقنوات التوزيع، وقوة المبيعات، وما إلى ذلك، ويشمل التوزيع أيضاً التجارة الإلكترونية؛
- **الترويج:** تتمثل في سياسة الاتصال من اختيار نوع الإعلان، الترويج، التسويق المباشر، العلاقات العامة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الفيلسوف والمروج الأول بلا منازع لنموذج المزيج التسويقي المكون من أربعة عناصر (4Ps) الذي وضعه McCarthy، منذ ظهوره وحتى يومنا هذا هو Philip Kotler إذ ينسب الكثيرون إليه خطأ أبوة هذا النموذج، ويعتبر نموذج (4Ps) عقيدة وملاذاً آمناً في التسويق، لكن لا ينبغي أن ننسى أن هناك نماذج أخرى للمزيج التسويقي بخلاف تلك التي قدمها في ذلك الوقت Borden و McCarthy. (Fadel , Yamina Fouzia, 2019, p. 16)

• **المزيج التسويقي ذو العناصر الخمسة (5Ps) Judd (1987):** قام Vaughan Judd بإضافة العنصر الخامس إلى المزيج التسويقي عام 1987، وهو "الأشخاص" أو "العملاء"، مشيراً إلى أهمية "علاقة العملاء"، والذي أصبح متبنياً في مختلف القطاعات. (KATHI , 2020, p. 181).

وهو ما دعمه أيضاً Heuvel (1993) بإضافة نفس العنصر، لكنه تميز بتأكيدده على أن التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل بالغ الأهمية وله تأثير مباشر على جودة الخدمة وإدراكها، ويرى أن عنصر المنتج يمكن توضيحه بشكل أكثر تفصيلاً من خلال فصله إلى عنصرين رئيسيين: العناصر الأساسية والثانوية للخدمة بالإضافة إلى العمليات المتصلة بها، مما يضمن تكامل الخدمة وفعاليتها (Constantinides, 2006, p. 419)، بينما أضاف Melewar & Saunders (2000) عنصر النشر publication كعنصر خامس، أما Lawrence (2000) فقد حدد عناصر المزيج التسويقي الخماسي بـ: (Malekpour & al, 2024, p. 302)

- التناقض (Paradox)؛

- المنظور (Perspective)؛
- النموذج (Paradigm)؛
- الإقناع (Persuasion)؛
- الشغف (Passion).

والجدول الموالي يوضح أهم تطورات المزيج التسويقي ذو العناصر الخمسة (5Ps).

الجدول رقم(1-1): أهم تطورات المزيج التسويقي ذو الخمسة عناصر (5Ps)

مقترح النموذج	السنة	أبعاد النموذج	الوصف
Vaughan Judd	1987	5Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأشخاص.
Heuvel	1993	5Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأشخاص
Lawrence	2000	5Ps	التناقض، المنظور، النموذج، الإقناع، الشغف
Melewar & Saunders	2000	5Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، النشر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

• المزيج التسويقي ذو العناصر الستة (6Ps) Kotler (1984): بإضافة عنصرين للنموذج الكلاسيكي (4Ps)

وهما: (Jhantasana, 2023, p. 3)

- القوة السياسية (Incorporated political)؛

- تشكيل الرأي العام (Power and public opinion).

• المزيج التسويقي ذو العناصر السبعة (7Ps) Boom and Bitner (1981): قام Boom and Bitner

(1981) بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة للخدمات مثل عدم الملموسية، التباين، عدم القابلية للفصل، والتحلل

وإدخال ثلاثة عناصر إضافية في المزيج التسويقي وهي الأشخاص، والعمليات والدليل المادي (Lim, 2020, pp. 3-

4)، ويمكن وصف هذه العناصر كالتالي: (Admasu, Demissie; al, 2023, p. 135)

- الأشخاص (المشاركون): يتمثلون في كل من العملاء والموظفين والموردين، وهناك العديد من المجتمعات

المشاركة في العلاقة التسويقية؛

- الدليل المادي: تتمثل في المكونات الملموسة لعرض المنتج أو الخدمة؛

- العمليات: وهي أنشطة التجميع أو التدفق التي تسهل تنفيذ المزيج التسويقي.

وفي هذا السياق، أضاف McGrath (1986) العناصر التالية : الأفراد، المرافق المادية، إدارة العمليات، وأيضاً أضاف Astuti وآخرون (2015) الأفراد، والأدلة المادية، والعمليات (Malekpour & al, 2024, pp. 301-302)، والاختلاف الجوهرى بين النماذج الثلاثة يكمن في أن نموذج Boom and Bitner يركز على تجربة العميل، والأدلة المادية، وتأثير المشاركين ، أما نموذج McGrath يركز على كيفية إدارة العمليات والمرافق، وكفاءة الأفراد، بينما يعكس نموذج Astuti وآخرون توازناً في جميع العناصر مع التركيز على الأفراد والأدلة المادية.

وهناك من يضيف العناصر التالية: التغليف، التمركز، الأشخاص (Kalgi & al, 2023, pp. 180-181)، وهو نموذج أشمل يمكن تطبيقه في المنتجات والخدمات، عكس نموذج Boom and Bitner الذي يركز على الجوانب المتعلقة بالخدمات وتقديمها بطريقة احترافية؛

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1-2): المزيج التسويقي ذو السبعة عناصر (7Ps)

مقترح النموذج	السنة	أبعاد النموذج	الوصف
Boom & Bitner	1981	7Ps	المنتج، السعر، الترويج، المكان، المشاركون، الأدلة المادية، العمليات،
McGrath	1986	7Ps	المنتج، السعر، الترويج، المكان، الأفراد، المرافق المادية، إدارة العمليات،
Astuti et al	2015	7Ps	المنتج، السعر، الترويج، المكان، الافراد، الأدلة المادية، العمليات،
بالاعتماد على (Kalgi & al, 2023, pp. 180-181)	-	7Ps	المنتج، السعر، الترويج، المكان، التغليف، التمركز، الأشخاص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

وفي قطاع الفندقة يتمثل المزيج التسويقي الفندقي بالإضافة إلى المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج وفقاً لنموذج 7Ps، العناصر التالية: (Kalgi & al, 2023, pp. 180-181)

-**الأشخاص (فريق العمل):** هم الذين يحددون نجاح علامتك التجارية، يتحدث الناس عن موظفي مؤسستك الفندقية، ويشمل ذلك جميع من يشارك في التسويق أو البيع، أو تقديم خدمة العملاء، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، إن جعل موظفيك سعداء سيحفزهم على العمل بجد من أجل علامتك التجارية، الخيارات التي تتخذها بشأن تكنولوجيا الضيافة تلعب دورا حاسما في زيادة إنتاجية الموظفين، يعتبر الاستثمار في إستراتيجيات جديدة، والموارد البشرية، والتقنيات ضروريا لتحقيق فوائد طويلة الأمد؛ كما ينصح بإجراء تحسينات مستمرة لتعزيز الإنتاجية، كما تزداد احتمالية تدارك المشكلات سريعا عند تيسير عملية التواصل بين الموظفين والإدارة.

-**العمليات (تجربة الضيوف):** تشير العمليات إلى الخطوات المتخذة لتوفير تجربة إيجابية للضيوف، حيث تهدف الجهات المقدمة للخدمات إلى تقديم تجربة سلسة وفعالة وممتعة للعملاء، يتطلب ذلك فهم مراحل رحلة العميل، بدءا من الاستفسار عبر الأنترنت إلى طلب المعلومات وحجز الإقامة، يجب تسهيل عملية الحجز عبر الموقع الإلكتروني، والتأكد من سرعة الرد على الاستفسارات، بالإضافة إلى إدارة تقييمات الضيوف بعد مغادرتهم، تساهم جميع هذه العناصر في تعزيز رضا الضيوف؛

-**الأدلة المادية:** يجب تقديم الخدمة أولا قبل أن يتم تجربتها، هناك أدلة ملموسة لكل تفاعل بين الضيف ومؤسستك، بدءا من أجواء الفندق ووسائل الراحة التي تؤثر على الشكل العام للخدمة أو الفندق، لا تقتصر الأدلة المادية على العناصر التسويقية التي يراها الضيوف، بل أيضا تشمل جوانب تشغيلية مثل مظهر فريق العمل، ونظافة الفندق، والعلامة التجارية، والتواجد الرقمي على موقعك الإلكتروني، ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي.

المزيج التسويقي ذو العناصر الثمانية (8Ps) لـ Seth Godin (2008): فرضت الحاجة إلى العنصر الثامن P، الذي قدمه **Seth Godin** في مجال التسويق إلى تطوير نموذج عمل المؤسسات نحو العمل الشبكي والشراكة مع العملاء، ويتمثل هذا العنصر الثامن في Partnership أو Partenariat (الشراكة)، والذي يعكس الاتجاه المتزايد نحو العمل ضمن شبكات من الشراكات التي تعمل على التطوير المشترك بين مؤسستين أو علامتين تجاريتين متكاملتين، فمثلا قد تبرز الشراكة بين Nokia و Microsoft كإحدى تجسيدات هذا العنصر، كما يعتبر التعاون في العلامات التجارية (Co-branding) جانبا آخر من هذه الشراكة، بالإضافة إلى استراتيجيات تبادل الروابط بين المواقع.

ويضم هذا النموذج العناصر التالية: المنتج، السعر، الترويج، المكان، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الشراكة (Kasongo & Monomosi, 2020, p. 943).

وفي نفس السياق هناك من يرى أن العنصر الثامن 8Ps هو الإنتاجية والجودة (Productivity and Quality)، وآخرون يرونه التخصيص (Personalization) (ريقق و عزالدين، 2016، صفحة 384)، كما يلي:

- الإنتاجية والجودة (Productivity and Quality): وهما وجهان لعملة واحدة، لكن غالبا ما يتم دراستهما بشكل منفصل، لا يمكن لأي شركة خدمية أن تتناول هذين العاملين بمعزل عن بعضهما البعض، فزيادة الإنتاجية ضرورية للتحكم في التكاليف، ولكن يجب على المديرين الانتباه إلى أن تخفيض مستوى الخدمات قد يؤدي إلى استياء العملاء والموظفين على حد سواء.

- من ناحية أخرى، تعد جودة الخدمة عنصرا أساسيا للتمييز بين المنتجات وكسب ولاء العملاء، ومع ذلك فإن الاستثمار في تحسين الجودة دون مراعاة التوازن بين الإيرادات والتكاليف قد يعرض ربحية المؤسسة للخطر (Sofiani, 2021, pp. 4-5).

- التخصيص (Personalization): حسب Goldsmith (1999)، فإن عنصر التخصيص مهم في المزيج التسويقي الحديث، فهو يميز العلامة التجارية بشكل فعال عن منافسيها، من خلال تكييف المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتفضيلات العملاء الفردية. (Adeleke, 2020, pp. 729-730)

من جهة أخرى المزيج التسويقي (8Ps) الخاص بالفعاليات التي تعتبر تجارب خدمية حسب (Bowdin et al, 2011) تضم العناصر التالية: (Reic, 2017, p. 53)

- تجربة المنتج (Product experience)؛
 - المكان (Place)؛
 - البرمجة (Programming)؛
 - الأشخاص (People)؛
 - الشراكات (Partnerships)؛
 - التغليف (Packaging) (بما في ذلك توزيع تذاكر الفعالية)؛
 - السعر (Price)؛
 - الترويج (Promotion) (الاتصالات التسويقية).
- والجدول الموالي يوضح أهم تطورات (8Ps) :

الجدول رقم (1-3): أهم تطورات المزيج التسويقي ذو الثمانية عناصر (8Ps)

مقترح النموذج	السنة	أبعاد النموذج	الوصف
Goldsmith	1999	8Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، التخصيص
Seth Godin	2008	8Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الشراكة
Bowdin et al	2011	8Ps خاص بالفعاليات.	تجربة المنتج، المكان، البرمجة، الأشخاص، الشراكات، التغليف، السعر، الترويج
بالاعتماد على : (رقيق و عزالدين، 2016، صفحة 384)	-	8Ps	المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الإنتاجية والجودة.

المصدر: من إعداد الباحث على ما سبق.

• **المزيج التسويقي ذو العناصر التسعة (9Ps) Seth Godin**: يتمثل هذا P في مفهوم الإذن (Permission) أو التسويق بالإذن، الذي قدمه **Seth Godin**، كنوع جديد من التسويق بالعلاقات والاتصال، ويعتمد على طلب إذن المستهلكين قبل التواصل معهم، وهو ما يعتبر نقيضا للبريد المزعج (Spam)، والهدف من هذا عنصر هو تحفيز مستخدم الأنترنت على الدخول في علاقة طوعية مع العلامة التجارية أو المؤسسة، وقد ابتكر **Seth Godin** مصطلح "التسويق بالإذن" في كتابه الذي يحمل نفس الاسم، يروج فيه لهذا النوع، من أجل تشجيع المستهلك، أو بالأحرى مستخدم الأنترنت، وحاليا مستخدم الهاتف المحمول، على الدخول في علاقة مع العلامة التجارية، والتركيز على برامج اكتساب العملاء، وفي ظل تعرض المستهلكين وباستمرار للمضايقة والإرهاق من الإعلانات المستهدفة، يرى بعض الخبراء أن مستقبل التسويق يميل أكثر نحو استراتيجية السحب (pull) بدلا من استراتيجية الدفع (push)؛ ويضم هذا النموذج العناصر التالية: المنتج، السعر، الترويج، المكان، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الشراكة، الإذن. (Kasongo & Monomosi, 2020, p. 944).

وهناك من يرى أن بأن توسعة المزيج التسويقي للمؤسسات العاملة في القطاع الخدمي، بما فيها القطاع السياحي يضم بالإضافة إلى 7Ps عنصرين إضافيين يتمثلان في: (Karsono & Salma, 2023, p. 05)

- **الإنتاجية (Productivity):** ترتبط الإنتاجية بجودة الخدمة، وهي من المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية، التي يتوجب عليها تنفيذ استراتيجية مزيج الإنتاجية لضمان السيطرة على التكاليف وإبقائها ضمن الحدود الآمنة، ومع ذلك، ينبغي على مديري التسويق توخي الحذر لتفادي تقليل مستوى جودة الخدمة، إذ قد يؤدي ذلك إلى انخفاض في قرارات شراء المستهلكين؛
 - **الأولوية (Priority):** تشير الأولوية إلى توفير خدمات محددة للمستهلكين، وينبغي أن يحصل كل مستهلك على أفضل مستوى من الخدمة من خلال الموظفين الذين يسعون لمساعدتهم في إيجاد حلول لمشاكلهم، والاستماع إلى شكاوهم، وتقييم الإجابات المناسبة لهم.
- بينما يرى Pomeroy (2017) أن المزيج التسويقي (9Ps) يضم العناصر التالية: (Malekpour & al, 2024, p. 302)

- المنتج (Product)؛
 - السعر (Price)؛
 - المكان (Place)؛
 - الترويج (Promotion)؛
 - العمليات (Processes)؛
 - الدليل المادي (Physical evidence)؛
 - الوعد (Promise)؛
 - المبادئ (Principles)؛
 - الشراكة (Partnerships).
- ومن جهة أخرى المزيج التسويقي (9Ps) الخاص بالفعاليات (الأحداث) حسب Getz (2005)، يضم العناصر التالية: (Reic, 2017, pp. 51-52)
- **المنتج (Product):** يشير إلى الفعالية نفسها؛
 - **المكان (Place):** يشمل موقع وإعداد الحدث نفسه، والأجواء المحيطة، وخصائص الوجهة، بالإضافة توزيع منتجات الفعالية؛

- البرمجة (Programming): تعني خلق منافع مستهدفة، وينبغي أن يكون برنامج الفعالية فريدا وجذابا، يجمع بين مختلف "عناصر الأسلوب" التي تستهوي الجماهير المستهدفة؛
 - الأفراد (الأشخاص) (People): تشمل الموظفين والمتطوعين كعناصر أساسية في إنجاح الفعالية، كما يشير إلى المشاركين (العملاء) الذين بدونهم لا توجد الفعالية؛
 - الشراكات (Partnerships): تشمل المبادرات التجارية والتسويقية المشتركة بين منظمي الفعاليات وجهات أخرى، مثل المؤسسات السياحية والوكالات الحكومية والمؤسسات الخاصة، يمكن الاستفادة منها في تسيير تنفيذ الفعالية من حيث توفير الموارد المالية اللازمة أو تقديم قيمة عينية، أو في الترويج للفعالية؛
 - الترويج (Promotion): يشير إلى مزيج الاتصالات التسويقية (مجموعة من الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة للترويج للفعالية وتشجيع الجماهير المستهدفة على الحضور)؛
 - التغليف والتوزيع (Packaging and distribution): ويشير إلى تحديد أو تأطير تجربة الفعالية بطريقة تجعل العملاء المستهدفين يقولون "نعم" للعرض السوقي الفعلي، (أي المشاركة في الفعالية)، يتضمن ذلك التسعير الجذاب، وتعظيم الراحة وإضافة القيمة، بما في ذلك حزمة من المنافع الإضافية حيثما أمكن (مثل حزمة الفعالية مع الإقامة، أو إدراج وسائل النقل في سعر تذكرة الفعالية)، يتمحور جل هذا حول سياسة إصدار التذاكر للفعالية وآليات توزيعها، وليس حول تنفيذ الفعالية ذاتها أو سائر أنشطتها التسويقية؛
 - السعر (Price): يشمل تكلفة التذكرة، وتكلفة الحيز المكاني، وتكلفة الوقت، ونفقات السفر، إضافة إلى تكلفة الفرص البديلة (أي الأنشطة الأخرى التي كان بمقدور العميل ممارستها أو الإنفاق عليها بدلا من المشاركة في الفعالية)
 - تحديد الموقع والعلامة التجارية (Positioning and branding): تنطوي استراتيجيات تحديد الموقع التنافسي وبناء العلامة التجارية على تأسيس وترسيخ الصورة الذهنية المنشودة للفعالية، وذلك بالمقارنة مع الفعاليات المنافسة وغيرها من عناصر الجذب التي تتنافس على وقت وأموال المشاركين.
- والجدول الموالي يوضح أهم تطورات (9Ps) :

جدول رقم (1-4): أهم تطورات المزيج التسويقي ذو الثمانية عناصر (9Ps)

مقترح النموذج	السنة	أبعاد النموذج	الوصف
Seth Godin	-	9Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الشراكة، الإذن
Getz	2005	9Ps (الفعاليات)	المنتج، المكان، البرمجة، الافراد، الشراكات، الترويج، التغليف والتوزيع، السعر، تحديد الموقع والعلامة التجارية
Pomering	2017	9Ps	المنتج، السعر، المكان، الترويج، العمليات، الدليل المادي، الوعد، المبادئ، الشراكة
بالاعتماد على (Karsono & Salma , 2023, p. 05)	-	9Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الإنتاجية، الأولوية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

• المزيج التسويقي ذو العشرة عناصر (10Ps) Seth Godin: تمديد آخر للمزيج التسويقي بـ P إضافي، قدمه Seth Godin وهو " البقرة البنفسجية" ، يمكن تطبيق هذا المفهوم في التواصل التسويقي للمؤسسة، من تمييز منتجها أو خدمتها في السوق، مما يسمح لها بالتفرد عن منافسيها، الفكرة الرئيسية وراء البقرة البنفسجية التي قدمها Seth Godin هي أن الأسواق تمتلئ بالعروض والمنتجات المتشابهة، حيث يصعب على المستهلك التمييز بينها، وقد تم تشبيه هذا النموذج بمشهد لعائلة حضرية تزور الريف وتشاهد الأبقار في المراعي، ولكن ما كان مثيرا للإعجاب في البداية يصبح عاديا مع مرور الوقت، نظرا لتشابه الأبقار، وهذا ما يحدث بالضبط مع الكم الهائل من العلامات التجارية والمنتجات التي تكتظ بها الأسواق والمتاجر، لذا يقترح في كتابه " بقرة بنفسجية"، ابتكار منتج استثنائي يثير الاهتمام ويلفت الانتباه؛ يمثل P جديد في المزيج التسويقي، إذ يعبر عن القدرة على الظهور والبروز وسط بحر المعلومات الذي يواجهه المستهلك، خاصة على الأنترنت، فهو أشبه بخلق ضجة لجعل الناس يتحدثون عن المنتج أو الخدم (Kasongo & Monomosi, 2020, pp. 944-945) ، ويضم هذا النموذج العناصر التالية: المنتج، السعر، الترويج، المكان، الدليل المادي، العمليات، الشراكة، الإذن، البقرة البنفسجية، (Fadel , 2019, p. 19)

وهناك من يضيف بالإضافة إلى 7Ps العناصر التالية: (Mvunabandi & all, 2024, p. 13)

- البرمجة (Programming)؛
- التعبئة والتغليف (Packaging)؛
- الشراكة (Partnership).

وآخرون يضيفون إلى 7Ps العناصر التالية: (Lim, 2020, pp. 10-11)

- التعبئة والتغليف (Packaging)؛
- الشراكة (Partnership)؛
- السياسة (Policy).

أما المزيج التسويقي (10Ps) الخاص بالفعاليات (الأحداث) فحسب (Alen et al ,2010) يضم العناصر التالية:
(Reic, 2017, pp. 52-53)

- **تجربة المنتج:** تمثل الخدمة الأساسية التي يقدمها الحدث، فعلى سبيل المثال في مهرجان موسيقي تكون هذه التجربة هي الترفيه، بينما في مؤتمر قد تكون التعليم أو التواصل المهني؛
- **البرمجة:** تركز على المكونات المختلفة لبرنامج الحدث، وجودتها أو أسلوبها، يهتم هذا العنصر بتحديد التجارب التي يوفرها المنظمون للمشاركين، فبرمجة معرض فني صغير يجذب بضع مئات من الأشخاص، ستختلف تماما من حيث الحجم والنطاق عن برمجة مهرجان موسيقي كبير يجذب مئات الآلاف من الحضور؛
- **التغليف:** يشير إلى مزيج الفرص المقدمة ضمن الحدث نفسه، وكيفية تعزيز قيمتها من خلال عروض خارجية إضافية، فمثلا يمكن لمن يحضر عرضا مسرحيا حجز التذكرة فقط، لكن قد تتاح له فرصة شراء صفقة شاملة تتضمن وجبة عشاء في مطعم، أو إقامة في فندق قريب، أو حزمة عطلة نهاية أسبوع قصيرة تشمل النقل والإقامة ودخول بعض المعالم السياحية، بالإضافة إلى تذكرة الحدث؛
- **المكان:** لا يشير فقط إلى موقع إقامة الحدث، بل أيضا إلى مزيج القنوات المستخدمة لتوزيع تذاكر الحدث، وبهذا المعنى فإن عنصر المكان في نموذج المزيج التسويقي هذا يدمج بين نقطة التوزيع واستهلاك الحدث من قبل جمهوره المستهدف؛

- **الإعداد المادي:** يشير إلى المكان الذي يقام فيه الحدث، وكذلك الديكورات والتزيينات التي تساعد في تشكيل تجربة المشاركين في الحدث؛
 - **العمليات:** تحدد أهمية مجموعة متنوعة من الأنشطة المتأصلة التي تدعم تخطيط الحدث وتنفيذه وتقييمه، يمكن تصنيف هذه العمليات وفقا للإطار الزمني التي تحدث فيه إلى مرحلة ما قبل الحدث، ومرحلة الحدث، ومرحلة ما بعد الحدث؛
 - **الأشخاص:** المشاركون في الحدث متنوعون وكثيرون، عادة ما يشملون فريق العمل، المضيفين بما في ذلك منظمي الحدث والموظفين المتطوعين، وحضور الحدث (الضيوف) وموردي المنتجات وخاصة الخدمات للحدث؛
 - **الشراكات:** تشمل مجموعة متنوعة من العلاقات مع أصحاب المصلحة مثل تلك القائمة بين الحدث ورعايته أو مورديه أو وسائل الإعلام؛
 - **السعر:** يشمل تكلفة حضور الحدث، وكذلك قيمة تجربة الحدث؛
 - **الترويج:** يشير إلى الاتصالات التسويقية المتكاملة التي تتضمن اختيارا إستراتيجيا لقنوات الإعلام والرسائل التي تساعد في بناء علاقات مع الأسواق وال جماهير المستهدفة للحدث.
- والجدول الموالي يوضح أهم تطورات (10Ps) :

جدول رقم (1-5): أهم تطورات المزيج التسويقي ذو العشرة عناصر (10Ps)

مقترح النموذج	السنة	أبعاد النموذج	الوصف
Seth Godin	-	10Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، الشراكة، الإذن، البقرة البنفسجية
Alen et al	2010	10Ps (الفعاليات)	تجربة المنتج، البرمجة، التغليف، المكان، الإعداد المادي، العمليات، الأشخاص، الشراكات، السعر، الترويج
Lim	2020	10Ps (الرعاية الصحية)	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات، التعبئة والتغليف، الشراكة، السياسة
Lim	2021	10Ps	المنتج، السعر، المكان، الترويج، العمليات، الدليل المادي، البرمجة، التعبئة والتغليف، الشراكة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

• المزيج التسويقي ذو الإثني عشر عنصر (12Ps): ويضم المزيج التسويقي ذو الاثني عشر عنصرا (12Ps):

(Kasongo & Monomosi, 2020, p. 945)

- المنتج (Product)؛
- السعر (Price)؛
- المكان (Place)؛
- الترويج (Promotion)؛
- الأفراد (People)؛
- العمليات (Process)؛
- العرض (Presentation)؛
- الشراكة (Partnership)؛
- الإذن (Permission)؛
- البقرة الحلوب (Pourpre vache) بالإنجليزية (Purple cow) وتعني أيضا البقرة البنفسجية؛
- الشغف (Passion)؛
- القوة (Puissance) بالإنجليزية (Power).

ظهرت عناصر جديدة في المزيج التسويقي مثل الشغف (Passion)، والقوة (Puissance)، والتي تتماشى مع التوجهات الحالية، ومع ذلك فإن إضافة العديد من العناصر قد تفقد البساطة التي كانت تمثل قوة المفهوم الأصلي، مثل:

(Kasongo & Monomosi, 2020, p. 945)

P مثل الشغف (Passion): إذا لم تجعلنا العروض نعيش لحظة استثنائية أو تجربة لا تنسى، فهل لها أهمية استجابة للاتجاهات الحالية؟ يمكن أن يكون هذا هو P للتسويق التجريبي؛

P مثل القوة (Puissance): إذا لم يكن لمزيج التسويق عرض قوة أو تأثير أو حدة، فهل لديه فرصة للظهور.

وهناك من يضيف إلى جانب 7Ps العناصر التالية: (Salman & al, 2017, p. 57)

- البرمجة (Programming)؛
- الشراكة (Partnership)؛
- الإدراك (Perception)؛
- التمويل (Purse string)؛
- السياسة (Policy)؛

والجدول الموالي يوضح أهم تطورات (12Ps):

جدول رقم(1-6): أهم تطورات المزيج التسويقي ذو العشرة عناصر(12Ps)

مقترح النموذج	السنة	أبعاد النموذج	الوصف
Seth Godin	-	12Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العرض، العمليات، الشراكة، الإذن، البقرة البنفسجية، الشغف، القوة
بالاعتماد على (Salman & al, 2017, p. 57)	-	12Ps	المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الإطار المادي، العمليات، البرمجة، الشراكة، الإدراك، التمويل، السياسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

• المزيج التسويقي ذو العناصر الخمسة عشر(15Ps) Baumgartner (1991): وهو من أطول امتدادات للمزيج

التسويقي الأصلي، حيث يتضمن 15 عنصرا وهي:(Reic, 2017, p. 50.)

- المنتج (Product)؛
- السعر (Price)؛
- نقطة البيع (Place)؛
- الترويج (Promotion)؛
- الأفراد (People)؛
- السياسات (Politics)؛
- العلاقات العامة (Public Relations)؛
- استطلاع الرأي (Probe, Market research)؛
- التجزئة (Partitioning, Segmentation)؛
- التدرج الهرمي (Prioritizing,)؛
- (Hierarchization)؛
- الموقع (Positioning)؛
- الربحية (Profit)؛
- الخطة (Plan)؛
- الأداء (Performance)؛
- التطبيقات الإيجابية (Positive implementations) .

• المزيج التسويقي المستدام ذو العناصر السبعة عشر(17Ps) Laville et Devaux:

يستخدم هذا المصطلح "المزيج التسويقي المستدام" لوصف الأنشطة التسويقية الخاصة التي تهدف إلى (Kasongo

& Monomosi, 2020, p. 947).

- محاولة تقليل الأثر البيئي للمنتجات والخدمات المطروحة حاليا في الأسواق، من خلال دورة إنتاجها والتخلص منها؛

- تطوير وتعزيز أنشطة ومنتجات وخدمات جديدة، وتعزيز سلوكيات أكثر مراعاة واحتراما للبيئة.
- ووفقا لـ **Laville و Devaux (2008)** لم ينته عصر التسويق، بل يتعين إعادة ابتكاره بعناصر جديدة "P" مرتبطة بالتنمية المستدامة وهي: (Kasongo & Monomosi, 2020, p. 947).
- **الأفراد (People):** يتمحور هذا العنصر حول وضع الإنسان في صميم الاهتمامات، سواء من منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو باعتباره العنصر الأساسي الذي تبنى عليه كل التطورات البشرية؛
- **الكوكب (Planet):** وهو المصدر الرئيسي لجميع أشكال الطاقة، ونظرا لهشاشة النظام البيئي يسعى الإنسان جاهدا للحفاظ على ما تبقي منه، كما تضعه التنمية المستدامة في صميم اهتماماتها؛
- **الربح (Profit):** وهو الهدف الأساسي لكل مؤسسة، من منظور التنمية المستدامة لا ينبغي للتسويق أن يحفز على الاستهلاك الأقل بل على الاستهلاك الأفضل، وعليه تظل الأرباح ذات أهمية كبيرة؛
- **التقدم (Progress):** ويشير إلى التطور المستمر في مجالات البحث والتطوير، مع الاحترام المتزايد للمبادئ التي تمليها سياسات التنمية المستدامة؛
- **أصحاب المصلحة (Les parties prenantes):** وهم الذين يجب اعتبارهم كيانا من شأنه أن يسمح للمؤسسة بضمان تأزر مستدام.

وبهذا فإن العناصر السبعة عشر لهذا النموذج تتمثل في: (Kasongo & Monomosi, 2020, p. 947)

- المنتج (Product)؛
- الربح (Profit)؛
- السعر (Price)؛
- خطة العمل (Plan of action)؛
- المكان (Place)؛
- الأداء (Performance)؛
- الترويج (Promotion)؛
- التنفيذ الإيجابي (Positive implementations)؛
- الافراد (People)؛
- العمليات (Prosess)؛
- السياسات (Politics)؛
- الكوكب (Planet)؛
- العلاقات العامة (Public Relations)؛
- التقدم (Progress)؛
- التجزئة (Partition, Segmentation)؛
- أصحاب المصلحة او المشاركون (Participants).
- الموقع (Position)؛

2.1 تعريف المزيج التسويقي: أعطى خبراء التسويق تعريفات متعددة للمزيج التسويقي نذكر منها فيما يلي:

عرفه Kotler على أنه: "مزيج المتغيرات التسويقية القابلة للتحكم التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق المستوى المرغوب من المبيعات في السوق المستهدف" (Adam & al, 2023, p. 266)

كما تعريفه أيضا على أنه: "مجموعة المتغيرات القابلة للتحكم التي تستغلها المؤسسة لإظهار التزامها اتجاه العملاء" (Singh & Gupta, 2024, p. 190)، فالمزيج التسويقي استراتيجية لمزج الأنشطة التسويقية بهدف الوصول إلى التركيبة المثلى التي تحقق أقصى النتائج المرضية، وهو أداة تسويقية تستخدمها المؤسسات للحصول على استجابة من السوق المستهدف، ويتألف من مجموعة من الأدوات التسويقية تتضمن المنتج، السعر، المكان، الترويج. (Jasin & Firmansyah, 2023, p. 385)

ويعد المزيج التسويقي المفهوم الأساسي في التسويق، الذي يجمع بين أربعة عناصر رئيسية تستخدم لتعزيز المنتجات أو الخدمات: المنتج نفسه، السعر المحدد، الجهود الترويجية، وطرق التوزيع، هذه العناصر الأربعة تتفاعل مع بعضها البعض وتتأثر فيما بينها من أجل تحقيق أهداف التسويق للمؤسسة. (Kennedy & all, 2022, p. 180)

يظهر من خلال التعاريف المقدمة أن المزيج التسويقي هو مجموعة من المتغيرات والأدوات التسويقية القابلة للتحكم، تتكون أساسا من أربعة عناصر رئيسية: المنتج، السعر، المكان (التوزيع)، والترويج، تستخدمه مختلف المؤسسات لتحقيق المستوى المرغوب من المبيعات في السوق المستهدف، وإظهار التزامها اتجاه عملائها، كما يعتبر استراتيجية لمزج الأنشطة التسويقية بهدف الوصول إلى التركيبة المثلى التي تحقق أقصى النتائج المرضية، هذه العناصر الأربعة تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض، ويتم استخدامها لتعزيز المنتجات أو الخدمات في السوق، وقد تطور هذا المزيج ليصبح أكثر شمولاً وكل مؤسسة لها مزيجها الخاص بها.

3.1 أهمية المزيج التسويقي: يلعب المزيج التسويقي دورا محوريا في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، ويتولى المكلف بالتسويق بناء عليه مسؤولية تصميم استراتيجية فعالة، تساعد في تلبية احتياجات العملاء وزيادة المبيعات، ويضمن التوازن بين عناصر التسويق المختلفة، ويمكن توضيح أهمية المزيج التسويقي من خلال النقاط التالية: (Singh, Balwant, 2023, p. 66)

- **قناة الربط:** يعمل المزيج التسويقي كحلقة وصل بين العملاء والمؤسسة، ويركز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء، لذا فإنه يطلق عليه "التسويق الموجه نحو العملاء";

- **زيادة المبيعات:** الهدف الرئيسي من المزيج التسويقي هو تصميم مزيج مثالي من المنتج والسعر والمكان والترويج، وهو ما يساعد في إرضاء العملاء وتحقيق مبيعات وأرباح عالية؛
- **علاقة متوازنة بين عناصر التسويق الأخرى:** يمكن تحقيق علاقة متوازنة بين المكونات المختلفة للتسويق من خلال المزيج التسويقي، فعلى سبيل المثال: يرتبط تسعير المنتج بخصائصه وتغليفه والتكنولوجيا المستخدمة فيه، وبالمثل يحدد نوع المنتج الوسائط المناسبة للإعلان عنه، كما أن طبيعة وفائدة المنتج تحددان قناة التوزيع المثلى له؛
- **المساعدة في تلبية احتياجات العملاء:** يساعد المزيج التسويقي في تلبية احتياجات الأنواع المختلفة من العملاء، إذ يعتمد تصميم واستراتيجيات المزيج التسويقي بشكل كبير على القوة الشرائية وتفضيلات العملاء، ومع تغير متطلبات العملاء يتم تبني استراتيجيات مزيج تسويقي جديدة ومبتكرة.

4.1 العوامل غير قابلة للتحكم التي تؤثر على المزيج التسويقي: هناك عدة عوامل خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها تؤثر على فعالية المزيج التسويقي، ويجب على المؤسسات مراعاتها عند تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة، وتدرج أهم هذه العوامل فيما يلي: (Dutta & Saha, 2015, p. 34)

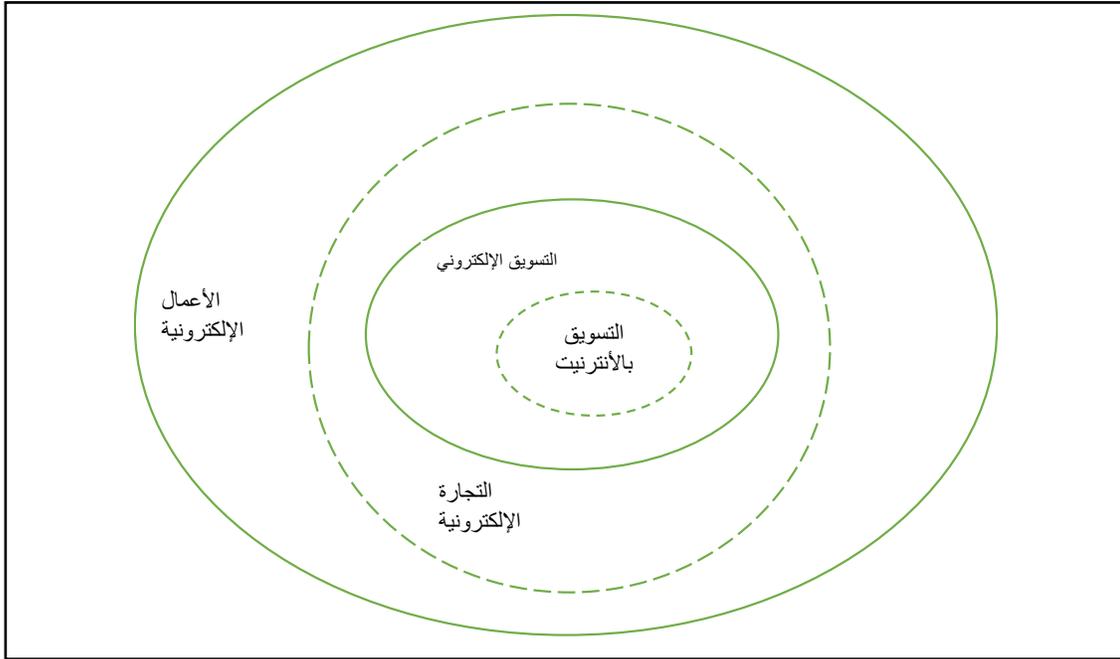
- **المستهلك:** يتم إعداد المزيج التسويقي للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار دخل المستهلك، تعليمه، أذواقه، عاداته، تفضيلاته، دوافع الشراء الخاصة به، بحيث يحصل على الرضا الكامل؛
- **المنافس:** تؤثر استراتيجيات التسويق التي يعتمدها المنافس بشكل كبير على المزيج التسويقي للمؤسسة؛
- **اللوائح الحكومية:** يجب مراعاة القواعد الحكومية المتعلقة بالمنتج، والإعلان، والممارسات التجارية، وغيرها عند بناء المزيج التسويقي للمؤسسة؛
- **الوسطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء):** والذين يؤثرون على مزيج المكان/ التوزيع المادي.

II. الإطار النظري للتسويق الإلكتروني:

أساء معظم الباحثين استخدام مصطلح التسويق الإلكتروني كمرادف للمصطلحات التالية: التسويق عبر الأنترنت، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وهو أمر غير صحيح لأنها تختلف عن بعضها البعض كمفاهيم متميزة، فعلى سبيل المثال يتمتع التسويق الإلكتروني بنطاق أوسع من التسويق عبر الأنترنت، إذ يقتصر هذا الأخير فقط على الأنترنت وشبكة الويب العالمية ورسائل البريد الإلكتروني، وعلى النقيض من ذلك يشمل التسويق الإلكتروني كل ذلك

بالإضافة إلى جميع أدوات التسويق الإلكتروني الأخرى مثل الشبكات الداخلية والشبكات الخارجية والهواتف المحمولة، أما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية فلهما نطاق أشمل من التسويق الإلكتروني وهو ما يوضحه الشكل التالي: (Sadeq, Nour; All, 2023, p. 1319)

الشكل رقم (1-1): الفروقات بين التسويق بالإنترنت، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية



المصدر: (Sadeq, Nour; All, 2023, p. 1319)

1.2. ضبط المفاهيم والمصطلحات: يعد ضبط المصطلحات أمراً جوهرياً للباحث المتخصص، والذي يواجه في كثير من الأحيان صعوبات تتعلق بالاختلاف أو الغموض في بعض التعاريف والمفاهيم، سواء في استخدامها العام أو في جوانبها التفصيلية، لذا تبرز الحاجة إلى تعريف دقيق للمصطلحات وتوضيح العلاقة التي تربط بينها وأهم الفروقات، وفي هذا الإطار سنقوم بمعالجة عدد من المفاهيم وفق ترتيب تصاعدي من الأكثر تحديداً إلى الأوسع نطاقاً، وهي: التسويق عبر الأنترنت، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية:

- **التسويق عبر الأنترنت:** على الرغم من أن التسويق عبر الأنترنت هو أحد وسائل التسويق الإلكتروني، إلا أن بعض الباحثين يعتبرونه مرادفاً له بسبب أنه يمثل الطريقة الأكثر شيوعاً بين طرق التسويق الإلكتروني الأخرى، ويعرف التسويق عبر الأنترنت على أنه: "نوع من أنواع التسويق يستخدم للترويج للسلع والخدمات المحددة على الأنترنت"، وعليه فالتسويق الإلكتروني أشمل وأوسع من التسويق عبر الأنترنت؛ (Sissani, 2022, p. 274)

• **التجارة الإلكترونية (E- Commerce أو Electronic Commerce)**: وتشير إلى كل الأنشطة التجارية التي يتم إبرامها بناء على تكنولوجيا الأنترنت الحديثة، وما يقصد هنا بالأنشطة التجارية ليست فقط شراء وبيع السلع الملموسة والمنتجات، بل تشمل أيضا شراء وبيع الخدمات غير الملموسة والمنتجات الرقمية منها المزادات الإلكترونية، وحجز التذاكر، والمعاملات المصرفية الإلكترونية. (Belghanami, 2022, p. 200)، فالتجارة الإلكترونية ليست سلعة أو خدمة ولكنها مزيج بين الخدمات والسلع. (Udayana & al, 2024, p. 170)،

والجدول الموالي يوضح الفرق بين التسويق عبر الأنترنت والتجارة الإلكترونية:

الجدول رقم (1-7): الفرق بين التسويق عبر الأنترنت والتجارة الإلكترونية

معايير المقارنة	التسويق عبر الأنترنت	التجارة الإلكترونية
كيفية التعامل مع المعاملات التجارية	يتعامل فقط مع المعاملات التي تتم عبر الأنترنت، البريد الإلكتروني، محركات البحث.	تشمل المعاملات التي تتم من خلال وسائل إلكترونية متنوعة (الأنترنت، الهواتف، بطاقات الائتمان... إلخ).
المنظور والأهداف	ينظر من منظور الإعلان والعلامة التجارية، ويهدف إلى جذب انتباه العملاء من خلال التصميم والإعلانات الجذابة.	تنظر من منظور صاحب المتجر، تهدف إلى فهم كيفية بحث العملاء عن المنتج، ومن سيشتريه، والميزات والأسعار المقبولة.
الجوانب التقنية والإبداعية	يربط بين الجوانب التقنية والإبداعية للإنترنت، يشمل التصميم، تطوير المبيعات والإعلان.	يعتبر جانب البيع للأعمال الإلكترونية، يشمل تبادل البيانات لتسهيل جوانب التمويل والدفع في المعاملات التجارية.
التركيز الرئيسي	الإعلان والعلامة التجارية لجذب العملاء.	تنفيذ المعاملات التجارية وفهم متطلبات العملاء.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Sudhahar & ALL, 2022, p. 83)

كما أبرز Meng (2009) الرابط بين التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، معتبرا أن المفهوم الأول هو النشاط الرئيسي للمفهوم الثاني، نظرا لأن التسويق الإلكتروني يسمح بتوسيع التجارة الإلكترونية من خلال تطبيق جميع طرقه في التجارة الإلكترونية عبر الوسائل الرقمية لتنفيذ أنشطة الأعمال عبر الأنترنت (Santos & al, 2023, pp. 226-227)، ويمثل سلسلة من وظائف التسويق المتخصصة ونهج شامل محدود للتجارة في السلع والخدمات. (Sissani, 2022, p.

• **الأعمال الإلكترونية:** والتي يشار إليها غالباً بـ (e-Business)، تشمل جميع الأنشطة التجارية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الأنترنت ووسائل الاتصال الأخرى، كما يتضمن مصطلح الأعمال الإلكترونية جميع الأنشطة الإلكترونية الأخرى مثل: الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الاتصالات الإلكترونية بما في ذلك البريد الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، و (BTB) الذي يشير إلى تبادل المنتجات والخدمات بين الشركات والمجموعات والأفراد، ويعتبر أحد الأنشطة الأساسية في أي عمل تجاري (Magableh, 2024, p. 27)، والرابط بين الأعمال الإلكترونية والتجارية الإلكترونية يمكن في أن الأعمال الإلكترونية تركز على ربط الواجهة الأمامية (المشترين) بالواجهة الخلفية (الموردين) من خلال التبادل الإلكتروني للسلع والخدمات والمعلومات، وبهذا المفهوم الشامل تندرج التجارة الإلكترونية ضمن إطار الأعمال الإلكترونية الأوسع، فهي تمثل الجانب البيعي لها، وتتضمن عرض المنتجات على المواقع الإلكترونية وتنفيذ الطلبات، أما الأعمال الإلكترونية فتشير إلى مجمل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة عبر الأنترنت لتحقيق النجاح. (Das, 2022, p. 176)

2.2. الفروقات بين التسويق الإلكتروني والتسويق الرقمي: يتم استخدام مصطلحي التسويق الرقمي والتسويق الإلكتروني بالتبادل في كثير من الأحيان، ولكن هناك فروقات دقيقة بينهما نوضحها في الجدول التالي: (Siddiqui & Govindarajulu, 2023, pp. 559-560)

الجدول رقم(1-8): أهم الفروقات بين التسويق الإلكتروني والتسويق الرقمي

العنصر	التسويق الإلكتروني	التسويق الرقمي
النطاق	يركز حصرياً على الأنترنت والتكنولوجيا الرقمية.	يشمل جميع الوسائل الرقمية سواء عبر الأنترنت أو خارجها
الأدوات والقنوات	البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، المدونات، التحليلات الرقمية والأنترنت.	الأنترنت (محركات البحث، المواقع الإلكترونية، الإعلانات التلفزيونية والإذاعية الرقمية، التطبيقات الرقمية والهواتف المحمولة).
التفاعل مع العملاء	يعتمد على التفاعل المباشر وبناء العلاقات مع العملاء	يركز على الوصول إلى جمهور واسع وليس بالضرورة التفاعل المباشر.
الهدف الرئيسي	إنشاء علاقات وزيادة التفاعل مع العملاء	زيادة الوعي بالعلامة التجارية والوصول إلى جمهور واسع.
المرونة والحرية	يمنح العملاء حرية مشاهدة الإعلانات في أي وقت ومن أي مكان.	يقدم مرونة في استخدام مجموعة متنوعة من المنصات الرقمية للإعلان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Siddiqui & Govindarajulu, 2023, pp. 559-560) ، (Rajasekhara Mouly ، Potluri & Vajjhala, 2022, pp. 92-93)

3.2 تعريف التسويق الإلكتروني (Electronic Marketing): تم تقديم العديد من التعريفات للتسويق الإلكتروني نذكر منها:

عرفه Smith & chaffey (2005) بأنه: "تحقيق الأهداف التسويقية من خلال تطبيق التقنيات الرقمية" (Okoro & al, 2024, p. 55)

وعرفه Kotler (2010) بأنه "تطبيق مبادئ وتقنيات التسويق عبر الوسائط الإلكترونية، بما في ذلك الأنترنت." (Ezekiel-Hart & Renner Blessing, 2024, p. 65)

كما أن هناك من عرفه على أنه: "مجموعة من التطبيقات المدعومة بالاتصال، التي تسهل التفاعل ونشر وتبادل وإنشاء المعلومات بين المؤسسات ومجتمعات عملائها المتصلة بالشبكة." (Okoro & al, 2024, p. 56)

وقد تم تعريفه أيضا بأنه: عملية تسويق منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء المستهدفين باستخدام التكنولوجيا، كل هذا يعني دمج أساليب التسويق التقليدية مثل الإعلان والاتصال مع أدوات التكنولوجيا، مثل البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية. (Anh & al, 2023, p. 337)

ويعتمد التسويق الإلكتروني على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Saida, 2022, p. 917) ، من خلال تطبيق استراتيجيات تتمثل في مجموعة من الأدوات أو القنوات المعتمدة على الأنترنت أو الوسائط اللاسلكية، والتي يمكن للمؤسسات تبنيها لإنشاء وتقديم المحتوى الترويجي للعملاء، والتفاعل معهم بشكل أكثر فعالية، وتتسم هذه الاستراتيجيات بالتعدد والديناميكية والتطور المستمر، متماشية مع تطور الأنترنت والتقنيات الرقمية، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر محركات البحث، التسويق عبر المواقع الإلكترونية، التسويق بالعمولة، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق الفيروسي، التسويق عبر الهواتف المحمولة، التسويق بالمحتوى، الإعلان عبر الأنترنت، الإعلان بنظام الدفع مقابل النقرة، الإعلان اللاصق، الإعلانات المنبثقة (Glory Sunday & al, 2021, p. 166).

من خلال التعريف المقدمة يمكن التوصل إلى التعريف شامل للتسويق الإلكتروني بأنه عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة من خلال تطبيق التقنيات الرقمية والوسائط الإلكترونية، بما في ذلك الأنترنت، وهو يشمل مجموعة من التطبيقات المدعومة بالاتصال التي تسهل التفاعل ونشر وتبادل وإنشاء المعلومات بين المؤسسات وعملائها المستهدفين، يدمج هذا النهج مبادئ وأساليب التسويق التقليدية مع أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني، والواقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، لتسويق المنتجات والخدمات في البيئة الرقمية.

4.2. أهمية التسويق الإلكتروني: تتمثل أهمية التسويق الإلكتروني في فعاليته من حيث تكلفة الإعلان (تكلفة ميسورة)، حيث يكون تسويق المنتجات عبر الأنترنت أقل تكلفة مقارنة مع التسويق التقليدي، من خلال تقليل عدد الوسطاء والتكاليف المتعلقة بالمتاجر الفعلية مثل الإيجار والصيانة، إضافة إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبناء وجود قوي عبر الأنترنت دون الحاجة إلى شراء كميات كبيرة من المخزون وعرضها في متجر فعلي، علاوة على ذلك يعزز التسويق الإلكتروني العلاقة بين البائع والعميل من خلال توفير منصة لبناء علاقات متينة مع العملاء، وزيادة مستوى الاحتفاظ بهم، على سبيل المثال يمكن إرسال بريد إلكتروني لتأكيد عملية الشراء وشكر العميل، بالإضافة إلى دعوة العملاء لتقديم تقييمات للمنتج على الموقع الإلكتروني، مما يساهم في بناء شعور بالمجتمع وتعزيز التواصل، من ناحية

أخرى، يتيح التسويق الإلكتروني تقديم خدمات على مدار الساعة، مما يوفر راحة كبيرة للعملاء الذين يمكنهم تصفح المتجر عبر الأنترنت في أي وقت ومن أي مكان وتقديم طلباتهم في الوقت الذي يناسبهم، كما يسهل عملية الشراء، حيث يمكن للعملاء إتمام عمليات الشراء بنقرات قليلة دون الحاجة لإجراء مكالمات هاتفية أو إرسال رسائل بريدية أو الذهاب إلى المتاجر، إضافة إلى ذلك، يساعد التسويق الإلكتروني على تخصيص العروض للعملاء من خلال بناء ملفات تتضمن تاريخ مشترياتهم وتفضيلاتهم، وتتبع معلومات المنتجات وصفحات الويب التي يزورونها، وتقديم عروض مستهدفة تعكس اهتماماتهم، وهذا بدوره يساهم في زيادة المبيعات، حيث يتيح للمستهلكين فرصة شراء المنتجات عبر الأنترنت بدلا من الذهاب إلى مكان معين أو إرسال نموذج طلب عبر البريد، مما يزيد من قوة ونسبة الشراء الفوري، ويؤدي إلى زيادة الإيرادات للمؤسسات التجارية وتحقيق عائد استثمار ممتاز، كما يعد منفذا يعمل على مدار الساعة يتيح للعملاء العثور على المنتجات التي يرغبون فيها في أي وقت يناسبهم، مما يؤثر إيجابا على جدول ونمط حياتهم. (Harale, 2016, pp. 10-11)

كما يلعب التسويق الإلكتروني دورا مهما في بناء سلوك العملاء، حيث يمكن للمسوقين من خلال الأنشطة التسويقية الإلكترونية المتنوعة تحفيز العملاء على شراء المنتجات والتحكم في سلوكهم (Hassabo Adam & Mohamed Taha, 2022, p. 02)، ويتميز كذلك بشفافية عالية فيما يتعلق بفعاليته مقارنة بالتسويق التقليدي، ومن أبرز ما يميزه القدرة على قياس التأثير في الوقت الفعلي، إذ يمكن للمسوقين رصد الأداء وتعديل الرسائل التسويقية وفقا لذلك، مما يجعله أكثر فعالية مقارنة بالتسويق التقليدي، وقد برزت أهمية التسويق الإلكتروني بشكل خاص خلال فترة جائحة كورونا، حيث أصبح أكثر بروزا في ظل عزز قنوات التسويق التقليدية عن تحقيق العائد الأمثل على القيمة (Deshmukh, 2023, p. 228)، التي تخلق من خلال تمكين الموظفين من تحسين تركيزهم على العميل بمزاولة الأنشطة وجمع المعلومات لفهم أفضل لعملائهم من أجل تعزيز العلاقات بين المؤسسة والعميل ومنه تحسين إنتاجية المبيعات الإجمالية. (فضيل، 2023، صفحة 132)

5.2. أهداف التسويق الإلكتروني: تشمل أهداف التسويق الإلكتروني عدة أبعاد رئيسية تتضمن المحاور التجارية والتواصلية وغير التجارية، ففي المحور التجاري يهدف التسويق الإلكتروني إلى زيادة الأرباح والعوائد المالية، وتوسيع الحصة السوقية، وتقليل التكاليف المتعلقة بالدعاية والترويج، أما من الناحية التواصلية فهو يركز على تطوير طرق التعامل مع العملاء، واختيار الأساليب الأكثر يسرا وفعالية لإيصال المعلومات والعروض، مما يساعد في تقليص الفجوة التفاعلية بين المؤسسة والعميل، وأخيرا من الناحية غير التجارية، فهو يسعى إلى تعزيز التحول الرقمي في سوق العمل،

وتحسين المهارات الرقمية للأفراد في جميع التخصصات، وتطوير وسائل اتخاذ القرار في القطاعات الإدارية. (الراكان و آخرون، 2023، صفحة 61)

علاوة على ذلك، ترشد أهداف التسويق الإلكتروني المؤسسات في عملية الانتقال إلى العالم الرقمي، وتوفر فرصة لتقييم ورصد الأنشطة التجارية عبر الأنترنت، كما تساعد في التركيز على استراتيجيات تنمية الأعمال في الفضاء الإلكتروني من خلال الاستحواذ على حصة في السوق التنافسية، ومع ذلك لكي يكون التسويق الإلكتروني ناجحاً، هناك الحاجة لوضع خمسة أهداف أساسية كما يلي: (Singh & Kapur, 2019, p. 160)

- **البيع** : الهدف الرئيسي لكل مؤسسة هو زيادة المبيعات، ويتم تحقيق ذلك عن طريق الوصول إلى عملاء جدد، وتشجيع التفاعل النشط، وزيادة المحادثات والتفاعل مع العملاء المحتملين؛ فمثلاً قد يسعى فريق المبيعات لزيادة المبيعات بنسبة 20% خلال فترة ثلاثة أشهر المقبلة؛
- **الخدمة**: الهدف هنا هو إضافة قيمة من خلال خدمة العملاء، وهذا يعني أن المؤسسة تتعامل بكفاءة مع العملاء عبر الأنترنت وتجنب عن استفساراتهم وتزيل شكوكهم، وهو ما سيمكن من الحفاظ على معدلات رضاهم المرتفعة وإضافة قيمة للعلامة التجارية؛
- **التواصل**: ويتعلق بالاقتراب من العملاء من خلال الأنترنت، وخير مثال على هذا الهدف هو بدء حملة اتصالات منتظمة مع العملاء الحاليين بإصدار نشرات إخبارية وإرسال رسائل بريد إلكترونية بشكل دوري للعملاء؛
- **التوفير**: والهدف هنا هو تحقيق توفير في الوقت والتكلفة لتحديد فرص التحسين، فمثلاً تقوم المؤسسة بتحسين موقعها الإلكتروني من خلال إضافة قسم للأسئلة المتكررة لتوفير وقت الموظفين؛
- **الجاذبية**: ويعني ذلك أن العلامة التجارية تحتاج إلى اهتمام خاص، حيث أنه يجب ترسيخ هوية العلامة التجارية في أذهان العملاء، ويمكن لوسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر وإنستغرام أن يكون لها تأثير كبير على جاذبية حملة التسويق الرقمي للمؤسسة.

بالإضافة إلى كل هذا، يستخدم التسويق الإلكتروني الأنترنت لتحقيق أهداف إضافية مثل إجراء أبحاث حول طبيعة العملاء الحاليين والمحتملين (التوزيع السكاني، الاحتياجات، التفضيلات)، نقل رسالة المؤسسة عن نفسها ومنتجاتها أو خدماتها، وبيع السلع أو الخدمات أو مساحات الإعلانات عبر الأنترنت. (Tiwari, 2017, p. 173)

6.2. مبادئ التسويق الإلكتروني: يعد التسويق الإلكتروني أحد أهم التطورات في مجال التسويق في العصر الرقمي، ومع تزايد استخدام الأنترنت وتطور التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمؤسسات تبني استراتيجيات تسويقية تتماشى مع

هذه التغيرات، وهناك ميدان يشكلان حجر الأساس لهذا النهج التسويقي المعتمد على استخدام الشبكات الرقمية والأدوات التفاعلية لتحقيق الأهداف التسويقية وهما: (Yalichani, 2021, p. 727)

- **الأتمتة (أتمتة التسويق):** وتعلق بالاستخدام الذكي للبرمجيات والتكنولوجيا لأتمتة المهام التسويقية المتكررة عبر قنوات الأنترنت، مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية؛
- **التفاعلية:** تشير إلى القدرة على التواصل مع العملاء بطريقة تراعي استجاباتهم الفردية، ويمكن تحقيق التفاعلية من خلال جمع معلومات العملاء عبر الأنترنت وتوظيف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وبالتالي تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فردي.

7.2. تحليل SWOT للتسويق الإلكتروني للأعمال الإلكترونية: يعد تحليل SWOT أداة إستراتيجية قيمة في مجال التسويق الإلكتروني والأعمال الإلكترونية، حيث يساعد هذا التحليل المؤسسات على فهم وضعها الحالي في السوق الرقمية، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، والجدول الموالي يبرز نقاط القوة والضعف، إلى جانب الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المؤسسات في البيئة الرقمية.

جدول رقم (1-9): تحليل SWOT للتسويق الإلكتروني للأعمال الإلكترونية

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العمليات على مدار 24/7: القدرة على العمل والتشغيل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.	عدم التفاعل المباشر مع العملاء: وعدم وجود مثل هذا التفاعل يمكن أن يؤثر على تجربتهم وقد يصعب فهم احتياجاتهم بشكل كامل.
العولمة: القدرة على الوصول إلى عملاء وأسواق عالمية بسهولة.	زيادة تكاليف الشحن: يمكن أن تؤدي زيادة تكاليف الشحن إلى زيادة تكلفة المنتج بشكل عام، مما قد يؤثر على قرارات العملاء بالشراء عبر الأنترنت.
البيع السريع والفعال: القدرة على البيع بسرعة وفعالية عبر الأنترنت.	الشراء: قد لا يرغب الأشخاص غير التقنيين في الشراء عبر الأنترنت.
المزيد من وسائل التسويق: يوفر الأنترنت مجموعة متنوعة من وسائل التسويق والإعلان مثل البريد الإلكتروني	قد يكون الأشخاص غير التقنيين غير راغبين في الشراء عبر الأنترنت: يواجه الأشخاص غير التقنيين

وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات عبر الأنترنت، مما يعزز من فرص الوصول إلى جمهور أكبر من العملاء المحتملين.	صعوبة في التعامل مع الشراء عبر الأنترنت وبالتالي قد يفضلون الاستعانة بالمتاجر التقليدية لأنها تكون أكثر ملائمة لهم.
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
زيادة عدد مستخدمي الأنترنت مع الوقت، مما يزيد من فرص الوصول إلى جمهور أكبر من العملاء المحتملين.	تهديد دخول منافسين جدد.
زيادة وعي وسائل التواصل الاجتماعي، مما يجعل التسويق للمنتجات أكثر سهولة وفعالية عند التواصل مع الجمهور عبر هذه المنصات.	التغيرات في التكنولوجيا قد تتطلب تكاليف إضافية لتغيير إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.
توفير الذكاء التجاري الذي يقدم مجموعة متنوعة من الأفكار والتحليلات؛ والتي تساعد على استهداف الجمهور بشكل أفضل عند تطبيق حملات التسويق.	تهديدات خاصة بصناعات معينة (تحتاج للتحديد حسب الصناعة).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Steer & al, 2019, pp. 155-156)

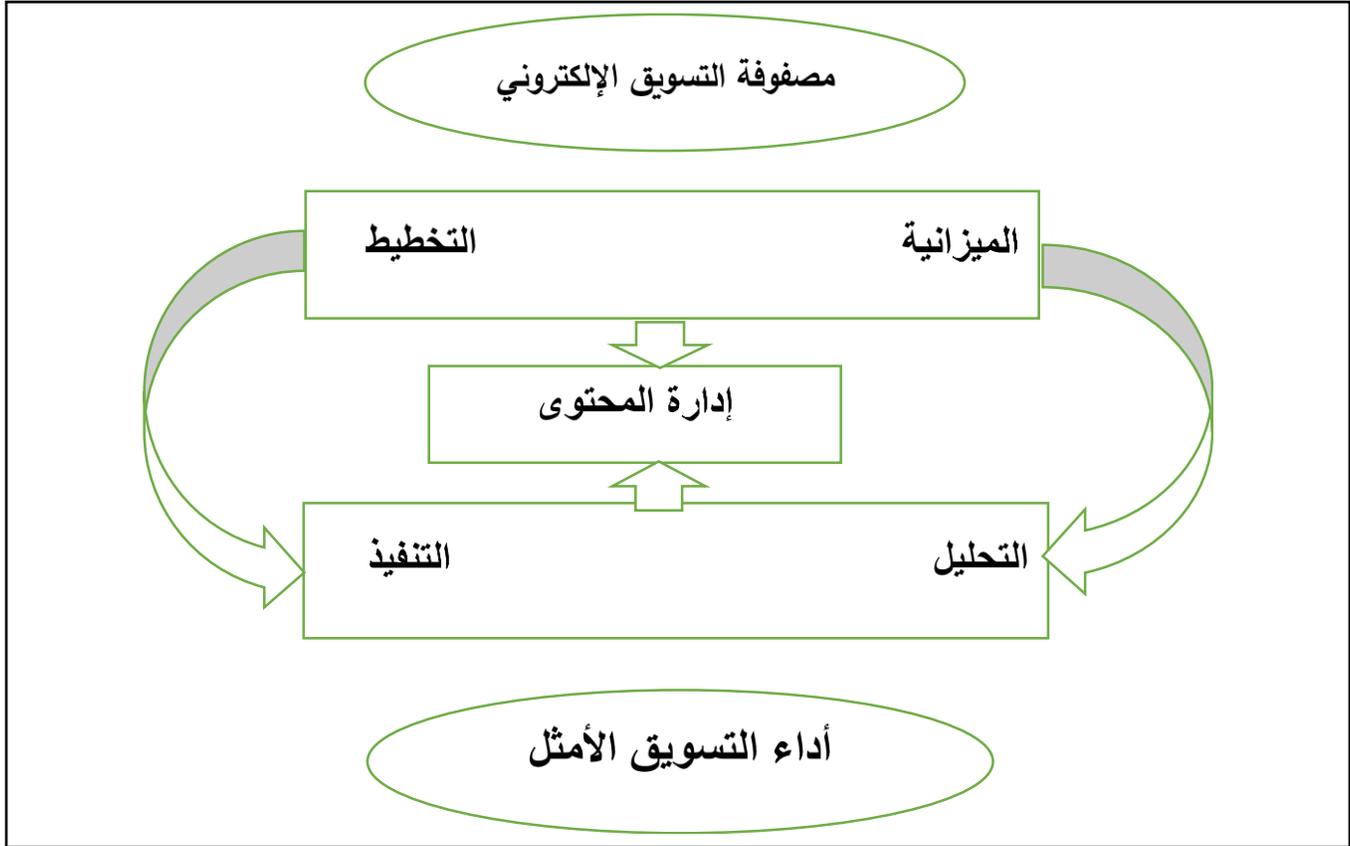
يوضح الجدول أعلاه العناصر الرئيسية لتحليل SWOT في سياق التسويق الإلكتروني والأعمال الإلكترونية، حيث أن تحديد نقاط القوة يساعد المسوقين على التركيز عليها واستغلالها لجذب المزيد من العملاء، وبناء حملات ترويجية فعالة، في المقابل يجب على المؤسسة معالجة نقاط الضعف من خلال وضع استراتيجيات تعزز تجربة العملاء وتعزز التميز التنافسي عبر الأنترنت، فالفرص المحددة تساعد الأعمال الإلكترونية على تطوير خدماتها، ويتعين على المسوقين البقاء متيقظين لاكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، مما يمنحهم ميزة على المنافسين، أما فيما يتعلق بالتهديدات، فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتحديد وتقييم أهميتها ووضع خطط للتعامل معها، وعلى المسوقين تصميم استراتيجياتهم بطريقة تقدم قيمة أكبر للعملاء، وتقلل من المخاطر قدر الإمكان، مما يضمن نجاحا مستداما في بيئة الأعمال الإلكترونية سريعة التغير. (Steer & al, 2019, pp. 155-156)

8.2 إطار مصفوفة التسويق الإلكتروني: تحدد إطار المصفوفة الإلكترونية للتسويق أربعة نماذج تسويقية تعتمد

على عوامل حاسمة استراتيجية وتشغيلية وتنظيمية وتقنية، وتشمل هذه النماذج التخطيط (القضايا الاستراتيجية)، الميزانية

(القضايا التشغيلية)، التنفيذ (التكامل في العمليات الفعلية)، التحليل (القضايا التقنية) التي تركز جميعها على إدارة محتوى التسويق (Ivongbe & al, 2021, p. 62) ، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(1-2): إطار مصفوفة التسويق الإلكتروني



المصدر: (Ivongbe & al, 2021, p. 62)

من خلال الشكل أعلاه نجد أن إدارة المحتوى تعد عنصرا مركزيا أساسيا من الناحية الإستراتيجية، حيث يحدد القرارات التي يجب اتخاذها بشأن أربعة مفاهيم مشتركة معروفة وهي: التخصيص والخصوصية والأمان وقاعدة البيانات العلائقية، توفر هذه المفاهيم سياسة مفيدة وأساسا تكنولوجيا لدمج العناصر المختلفة، ويتميز هذا الإطار عن المزيج التسويقي التقليدي بتناوله لعناصر إضافية مثل: (Ivongbe & al, 2021, p. 62)

- درجة استعداد المؤسسة للتجارة الإلكترونية؛
- الدور الإستراتيجي للتجارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة؛
- الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمشروع الإلكتروني؛

- تعريف السوق الذي يقيس إمكانات السوق وتحديد المنافسين المحتملين وزوار الموقع الإلكتروني. عند النظر في التخصيص وغيرها من الأنشطة التسويقية الموجهة نحو المستخدم، يصبح هذا العنصر محورياً لدمج عناصر عمليات التسويق الإلكتروني المتنوعة، وهذا يخلق ضرورة لتبني التاجر الإلكتروني سياسة تتعلق بالعلاقة بين التخصيص، والإدارة، والخصوصية، والأمان، وفي معظم الحالات نجد أن التحديات الرئيسية تكمن في موازنة التخصيص مع مخاوف الخصوصية، هذا ما دفع معظم أصحاب المواقع إلى الرد من خلال صياغة سياسات خصوصية مفصلة ونشرها على الموقع الإلكتروني، كما تعالج سياسة الخصوصية النموذجية المعلومات التي يتم جمعها وكيفية استخدامها وما إذا كانت ستباع أو تشارك مع أطراف ثالثة، بالإضافة إلى ذلك توفر خيار الاشتراك أو عدم الاشتراك في تلقي البريد المستهدف والعروض الترويجية، عادة ما يتم مناقشة سياسة الاشتراك من عدمه في سياسة الخصوصية ولكن المستخدم يتخذ الخيار عند إنشاء ملف تعريفه الشخصي، وإلى جانب التخصيص والخصوصية، تبرز مخاوف متعلقة بأمان الموقع الإلكتروني نفسه، وما إذا كان يمكن لشخص ما اعتراض المعاملة والمعلومات المتعلقة ببطاقة الائتمان المستخدمة، لإجراء الشراء من الموقع ومدى سهولة دخول المخترق إلى الموقع، وتعالج المواقع هذه القضايا من خلال سياسة أمان عامة تشمل تحديد الجوانب الآمنة في الموقع والمعاملات، والتقنيات المستخدمة لضمان الأمان، وتوضيح مسؤولية العميل في حالة سرقة رقم بطاقة الائتمان أو حدوث خرق أممي. (Ivongbe & al, 2021, pp. 62-63)

هذه العناصر مجتمعة تشكل الأساس لاستراتيجية تسويق إلكتروني شاملة وفعالة، تلبى متطلبات العصر الرقمي وتحدياته.

9.2. ممارسات التسويق الإلكتروني: تعد ممارسات التسويق الإلكتروني وسيلة لتنفيذ أنشطة التسويق عبر الأنترنت، وتمثل نافذة للوصول إلى ملايين العملاء المحتملين في جميع أنحاء العالم، الذين ينتمون إلى فئات عمرية وثقافات وجنسيات مختلفة، وقد تم التأكيد على أن ممارسات التسويق الإلكتروني تستخدم الأنترنت كمنصة تتيح للمؤسسات التكيف مع احتياجات العملاء، وتقليل تكاليف المعاملات، وتمكين العملاء من التحول من السلوكيات المرتبطة بالزمان والمكان إلى سلوكيات غير مرتبطة بهما، علاوة على ذلك، يذكر أن ممارسات التسويق الإلكتروني لا تقتصر على استخدام تكنولوجيا الأنترنت فحسب، بل تشمل أيضاً الأنشطة التفاعلية التي تسهل التفاعل مع عملاء المؤسسة؛ وعليه فإن ممارسات التسويق الإلكتروني تستخدم تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية، التي تشمل الشبكات عبر الأنترنت وخارجها، بما في ذلك المنصات الرقمية، والبريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية، وتكنولوجيا الاتصالات السلوكية

واللاسلكية لتحقيق الأهداف التسويقية، ويفترض أن ممارسات التسويق الإلكتروني هي أنشطة ومناهج تسويقية تتطلب مستوى من التفاعلية لتطبيقها، أي أنها تعتمد على تقنيات الاتصال الإلكتروني والتفاعل والتسويق للتنفيذ وتحقيق الأهداف التسويقية، فهي بذلك تتجاوز استخدام الأنترنت والموقع الإلكتروني في التواصل بشأن عروض المؤسسة وإدارة علاقات العملاء في الوقت نفسه، لذا فإن التسويق الإلكتروني هو ممارسة تجارية حديثة، ومتطورة تتطوي على تسويق المنتجات والخدمات والأفكار والمعلومات من خلال الأنترنت وغيرها من أشكال الوسائط الإلكترونية، يعتمد على تقنيات الاتصال الإلكتروني والتفاعل والتسويق للتنفيذ وتحقيق الأهداف التسويقية وبالتالي تتجاوز ممارسات التسويق الإلكتروني فكرة استخدام تكنولوجيا الأنترنت فحسب لتشمل أيضا الأنشطة التفاعلية في تسهيل التفاعل مع عملاء المؤسسة، وعليه يعتبر التسويق الإلكتروني ممارسة تجارية حديثة ومتطورة تشمل تسويق المنتجات والخدمات والأفكار والمعلومات عبر الأنترنت ووسائط إلكترونية أخرى. (Al-Haraizah & al, 2020, p. 03)

10.2 مراحل التسويق الإلكتروني: يعد التسويق الإلكتروني ركيزة أساسية في إستراتيجيات الأعمال المعاصرة، حيث يوفر فرصا غير مسبقة للوصول إلى الأسواق العالمية وتحقيق التواصل الفعال مع العملاء، ولضمان نجاح الحملات التسويقية الإلكترونية، من الضروري إتباع نهج منظم ومدرّس يتكون من أربعة مراحل أساسية تتمثل في:

- **مرحلة الإعداد:** ويتم فيها طرح السلع والخدمات في السوق الإلكتروني بما يتلاءم مع حاجات الزبون وذلك بعد دراستها ومعرفة ماذا يريد؛ (دريد حنا و حازم نجيب، 2022، صفحة 23)
- **مرحلة الاتصال:** ويتم فيها التواصل مع الزبون وعرض منتجات المؤسسة عليه وإقناعه بالشراء من خلال عدة وسائل كالإعلان والترويج وكل هذا يتم بطريقة إلكترونية بالأنترنت (دريد حنا و حازم نجيب، 2022، صفحة 23) ، وتتكون هذه المرحلة بدورها من أربعة مراحل: (بن لوصيف، 2021، صفحة 170)
- **مرحلة جذب الانتباه:** باستخدام عدة أدوات ووسائل منها الأنشطة الإعلانية والبريد الإلكتروني؛
- **مرحلة تطوير المعلومات اللازمة:** من خلال توفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها الزبون لبناء رأي خاص حول المنتج الجديد؛
- **مرحلة إثارة الرغبة:** وتكون في نفس الزبون، ولنجاحها تكون عملية العرض والتقديم عملية فاعلة باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة MultiMedia؛
- **مرحلة الفعل والتصرف:** وهي محصلة للمراحل السابقة، فإذا اقتنع الزبون بالمنتج المطروح عبر الأنترنت فإنه يتخذ الفعل الشرائي.

- **مرحلة التبادل:** وتكون عندما يلاقي العرض القبول، ويقدم المشتري على الشراء إلكترونياً من خلال استخدام البطاقات الائتمانية عبر الأنترنت؛
- **مرحلة ما بعد البيع:** من خلال وجود خدمات إسناد ودعم إضافية، فالعملية التسويقية لا تتوقف عند استقطاب زبائن جدد بل أيضاً المحافظة على هؤلاء الزبائن في ظل المنافسة الموجودة (دريد حنا و حازم نجيب، 2022، صفحة 23)، ويكون ذلك عبر الوسائل المتاحة والمتعددة مثل المجتمعات الافتراضية، غرق المحادثة والبريد الإلكتروني وتوفير قوائم الأسئلة المتكررة وخدمات الدعم الفنية والتحديث. (بن لوصيف، 2021، صفحة 170)

11.2. وظائف التسويق الإلكتروني: إن الطبيعة الديناميكية للبيئة الرقمية تفرض على المسوقين تبني نهج متعدد الأبعاد، يتجاوز المفهوم التقليدي للتسويق، وفي هذا السياق تبرز مجموعة واسعة من الوظائف، لكل منها مجموعة من المسؤوليات الخاصة بها، ووفقاً لما تشير إليه مواقع مؤسسات التسويق الإلكتروني، فإن هذه الوظائف تتضمن: (BOUSSALEM, 2022, p. 338)

- وظيفة التواصل وإقامة علاقة مستمرة مع العملاء؛
- وظيفة المبيعات الإلكترونية؛
- وظيفة توفير المحتوى؛
- وظيفة توفير شبكة أعمال؛
- تقديم خدمات متنوعة مثل البريد الإلكتروني؛
- يوفر حلولاً للتحليل وجمع البيانات حول نتائج الحملات البريدية الإلكترونية، والتي من خلالها يتم تقديم الخدمة أو المنتج للجمهور عبر رسائل البريد الإلكتروني؛ كما أن الإقناع أصبح أقرب من وريد الرقبة ويمكن الوصول إليه عبر الفأرة، والتواصل مع العملاء مباشرة أصبح أمراً طبيعياً لا يتطلب استخدام الوسطاء أو الوكالات المتخصصة، وعليه أصبحت وظيفة التسويق أكثر خطورة وأصعب وتتطلب الحذر والاستمرارية في التحديث والتطور نظراً للتغيرات المستمرة في تفضيلات واحتياجات المستهلكين. (BOUSSALEM, 2022, p. 338)

12.2. فوائد التسويق الإلكتروني: في عصر التحول الرقمي السريع، أصبح التسويق الإلكتروني أداة لا غنى عنها للمؤسسات التي تسعى لتحقيق النمو، وتعزيز المنافسة في السوق، وتتجلى فوائده في: (Paramastri, 2024, p.

- **زيادة الوصول إلى الأسواق العالمية:** يتيح التسويق الإلكتروني للمؤسسات الوصول إلى المستهلكين في جميع أنحاء العالم، مما يفتح فرصا جديدة للتوسع التجاري الدولي وتحقيق حصة سوقية أوسع؛
- **توفير التكاليف:** يعتبر التسويق الإلكتروني أكثر كفاءة وأقل تكلفة مقارنة بالتسويق التقليدي، حيث يمكن الوصول إلى الجمهور المستهدف بتكلفة أقل عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر البريد الإلكتروني وغيرها من المنصات الرقمية؛
- **زيادة تفاعل المستهلكين:** يمكن للمؤسسات التواصل بشكل أقرب وأكثر شخصية مع المستهلكين من خلال التفاعل المباشر على وسائل التواصل الاجتماعي، والردشة الآلية، والواقع الإلكتروني التفاعلية، مما يعزز الروابط العاطفية ويزيد من ولاء العملاء ورضاهم؛
- **قياس نتائج الحملات التسويقية:** يوفر التسويق الإلكتروني أدوات تحليلية تساعد المؤسسات في تتبع وتحليل فعالية الحملات التسويقية، مما يمكنها من فهم أداء الحملات وتعديل الاستراتيجيات بشكل سريع وفعال.

13.2. تحديات التسويق الإلكتروني: على الرغم من أن التسويق الإلكتروني يحمل العديد من الفوائد مقارنة بالتسويق التقليدي، إلا أنه يواجه تحديات خاصة نتيجة لعدم معرفة بعض المستهلكين بالتقنيات الحديثة، ومن أبرز هذه التحديات: (Dhanger, Rajendra; Shukla, Shyam, 2022, p. 479)

- **عدم القدرة على التأثير في غير مستخدمي الأنترنت:** رغم الزيادة المطردة في أعداد مستخدمي الأنترنت، لا تزال هناك شريحة كبيرة من المجتمع غير متصلة بالشبكة العنكبوتية، مما يحد من نطاق وصول وتأثير الحملات التسويقية الإلكترونية؛
- **التحديات المرتبطة بالشبكة:** يواجه العديد من مستخدمي الأنترنت مشكلات تتعلق ببطء الاتصال ومحدودية حجم البيانات المتاحة، الأمر الذي يعيق فعالية الاستراتيجيات التسويقية الإلكترونية؛
- **محدودية إمكانية الوصول:** يتعين تصميم المحتوى الإلكتروني بحيث يكون متاحا لأوسع شريحة ممكنة من المستخدمين، مع مراعاة تفاوت قدراتهم التقنية وإمكانيات أجهزتهم؛
- **تفاوت المهارات الحاسوبية:** نظرا لتباين مستويات المهارات الحاسوبية الأساسية بين المستخدمين، يجب أن يتسم المحتوى الإلكتروني بالوضوح وسهولة الاستخدام، فالمحتوى المعقد قد يكون مستهلكا للوقت بالنسبة للمستخدمين، مما قد يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم.

- **مخاوف الخصوصية:** تعد قضايا الخصوصية مصدر قلق كبير لمستخدمي الويب، هناك خط رفيع بين الحياة الشخصية والحياة العامة، وأي خرق قد يؤدي إلى فقدان البيانات الشخصية؛
- **غياب العلاقات الشخصية المباشرة:** يفتقر التسويق الإلكتروني إلى فرص التفاعل البشري المباشر، حيث تتم معظم الاتصالات عبر الانترنت، والذي قد يؤدي إلى تقليل اهتمام العملاء وقد ينتج عنه انقطاع في العلاقة، لذلك من الضروري دعم التفاعلات الإلكترونية بجهود ترويجية تقليدية لضمان تحقيق التوازن بين الأساليب التسويقية الحديثة والتقليدية، وتعزيز فعالية الحملات التسويقية الشاملة؛
- **إرهاق الإعلانات:** تعتبر الإعلانات عبر الأنترنت ظاهرة مألوفة جداً، يجد معظم مستخدمي الأنترنت هذه الإعلانات مزعجة، وقد تعلموا كيفية التعامل معها، بل إن معظم مستخدمي الويب قاموا بتثبيت برامج مثل Adblock Plus لحجب الإعلانات تماماً، وعليه يقع على عاتق المسوق مسؤولية ابتكار أساليب جديدة تجعل الإعلانات الإلكترونية أكثر جاذبية وأقل إزعاجاً للمستخدمين الحذرين.

III. المزيج التسويقي الإلكتروني: وهو تطوير للمزيج التسويقي التقليدي الذي يتكون من العناصر الأربعة الأساسية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، بحيث يتم تكييفه ليواكب البيئة الرقمية ويستفيد من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة.

1.3. تطور المزيج التسويقي الإلكتروني:

قبل عصر الإلكترونيات، قدم McCarthy (1960) نموذج 4Ps كأساس لتوحيد البنية التسويقية (المنتج، السعر، المكان، الترويج)، وخلال السنوات العشرين الماضية ونمو شعبية الأنترنت بشكل متسارع ظهرت تقنيات التسويق الإلكتروني وأصبح لها تأثير كبير في إستراتيجيات التسويق الحالية، فتم تطوير العديد من النماذج الجديدة لاستبدال نموذج 4Ps في السوق الرقمية ومن بين هذه النماذج : (Sam & Chatwin, 2013, pp. 02-03)

- نموذج 4C (Lauterbon, 1990)؛
 - نموذج 4S (Constantinides, 2002)؛
 - نموذج 4Ps+P2C2S3 (Kalyanam –McIntyre,2002).
- بالإضافة إلى ذلك ظهرت نماذج أخرى (Rana & al., 2022, p. 03)

- نموذج 3Cs (Verona Prandelli, 2006)؛

- نموذج 8Ps (Chen,2006)؛

- نموذج 7Cs (Dennis et al 2005).

وأخيرا هناك نموذجان حديثان تم تطويرهما لمواكبة التغيرات في بيئة التسويق، خاصة في العصر الرقمي وهما:

(Kotler, Philip; al, 2021, p. 163)

- نموذج 5Cc (Hal ,2017)؛

- نموذج 5Es (Pfoertsh,2017).

والجدول الموالي يوضح أهم تطورات المزيج التسويقي الإلكتروني:

الجدول رقم (1-10): أهم تطورات المزيج التسويقي الإلكتروني

الوصف	أبعاد النموذج	السنة	مقترح النموذج
رغبات واحتياجات العملاء، تكلفة الرضا، سهولة الشراء، التواصل	4Cc	1990	Lauterbon
النطاق، الموقع، التأزر، النظام	4Ss	2002	Constantinides
المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، التخصيص، الخصوصية، خدمة العملاء، المجتمعات الافتراضية، الموقع الإلكتروني، الامن الإلكتروني، تنشيط المبيعات	4Ps+P2C2S3	2002	Kalyanam-McIntyre,
الراحة؛ قيمة وفوائد العميل؛ التكلفة على العميل؛ التكنولوجيا وإدارة الفئة؛ امتياز العميل؛ الرعاية وخدمة العملاء؛ التواصل وعلاقات العملاء.	7Cs	2005	Dennis et al
العقد، المحتوى، البناء، المجتمع، التركيز، التقارب، التجارة	7Cs	-	بالاعتماد على (Sahrawat, 2024, pp. 1-2)
المحتوى، المجتمع، التجارة	3Cs	2006	Prandelli Verona

المنتج، السعر، المكان، الترويج، الدقة، أنظمة الدفع، التخصيص، الدفع والجذب	8Ps	2006	Chen
التواصل؛ القناة؛ التكلفة؛ حل العملاء؛ المجتمع.	5Cc	2017	Hal
تعزيز العلامة التجارية، تبادل المعرفة، توسيع القيمة، تطوير الحل، توسيع القنوات	5Es	2017	Pfoertsh

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

1.1.3. المزيج التسويقي: نموذج 4Cc

مع تحول المنافسة السوقية من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو العميل، وظهور بعض العيوب في نموذج 4Ps، وتحت هذه الظروف قدم Lauterbon نموذج 4Cc كبديل، حيث أن استراتيجيات التسويق التي تعتمد على 4Ps قد أصبحت قديمة، وتتضمن 4Cc: (Sam & Chatwin, 2013, p. 03)

- رغبات واحتياجات العملاء (بدلاً من المنتج): يجب بيع ما يرغب به العملاء بدلاً مما يمكن تصنيعه؛
 - تكلفة الرضا (بدلاً من السعر): يجب على المؤسسة بذل كل جهد لتقليل التكاليف المتعلقة بتلبية طلبات العملاء؛
 - سهولة الشراء (بدلاً من المكان): يجب على المؤسسة بذل كل جهد لتوفير سهولة للعملاء في عملية الشراء؛
 - التواصل (بدلاً من الترويج): التواصل مع العملاء أكثر أهمية من الجانب الترويجي.
- ان استبدال الترويج بالتواصل في هذا الإطار قدم منظورا جديدا حول كيفية التفاعل مع العملاء، حيث لم يعد الهدف إغراء العملاء للشراء، بل التعاون معهم واحتضان الحوار بدلاً من الخطاب الأحادي، وقد تبنت مؤسسات مثل Procter & Gamble، Nestle، Unilever على الفور مفاهيم 4Cs.
- يلخص Schultz وآخرون في كتابهم "النموذج الجديد للتسويق" هذا التحول بقولهم: "لقد دخلنا عصرا جديدا من الإعلان مع نموذج 4Cs: إعلان يتسم بالاحترام وليس بالتعامل الفوقي، يسعى إلى الحوار وليس إلى الخطاب الأحادي، ويتفاعل مع العملاء بدلاً من الاعتماد على القوالب النمطية، إنه يخاطب أعلى مستويات الاهتمام المشترك، وليس أدنى قاسم مشترك" (Kotler, Philip; al, 2021, p. 161)

2.1.3 المزيج التسويقي : نموذج 4Ss

وهو نموذج تسويق الويب تم تقديمه من قبل Constantinides (2002) حيث يصف استراتيجية التسويق عبر شبكة الأنترنت بأربعة عناصر تبدأ بحرف S وتشمل: (Sam & Chatwin, 2013, p. 03)

• **النطاق (Scope):** ويتكون من القرارات التي يتعين اتخاذها في أربعة مجالات:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمشروع عبر الأنترنت؛

- تحديد السوق بما في ذلك قياس إمكانات السوق وتحديد وتصنيف المنافسين والزوار والعملاء؛

- تقييم جاهزية المؤسسة للتجارة الإلكترونية؛

- تحديد الدور الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية في المؤسسة.

• **الموقع (Site):** وهو واجهة الاتصال الرئيسية بين المؤسسة والعملاء، وبالتالي يعد أهم عنصر في التواصل في

مجال التجارة الإلكترونية، ومن خلال الموقع يتم تصميم مجموعة من الأدوات تهدف إلى جذب العملاء وتسهيل

التواصل معهم؛

• **التآزر (Synergy):** يشير مصطلح التآزر إلى تكامل الموقع الإلكتروني مع عمليات المؤسسة، والأنظمة

القديمة وقواعد البيانات، أو التكامل مع شركاء الأعمال من الجهات الخارجية، ويهدف ذلك إلى تحقيق تناغم

وتعاون بين هذه العناصر المختلفة لتعزيز كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل؛

• **النظام (System):** يشير مصطلح النظام إلى التكنولوجيا والمتطلبات الفنية وإدارة الموقع الإلكتروني.

3.1.3 المزيج التسويقي نموذج 3Cs: والذي تم تقديمه من قبل Prandelli و Verona (2006)، والمتألف من ثلاثة

أبعاد أساسية هي المحتوى (content)، المجتمع (community)، التجارة (commerce)، وهذا النموذج هو إطار

التسويق الإلكتروني الأكثر بساطة حتى الآن، حيث يركز البعد الأول على المحتوى المتاح على موقع الويب للعملاء،

أما البعد الثاني يصف البيئة التفاعلية التي يجب أن تكون متاحة للتفاعل وبناء العلاقات، وأخيرا البعد الثالث التجاري

يشمل جميع العناصر الأربعة 4Ps للتسويق. (Rana & al., 2022, pp. 2-3) و (Aghazadeh & Khoshnevis,

2024, p. 65)

4.1.3. المزيج التسويقي لـChen (2006) نموذج 8Ps : قام Chen بتلخيص متغيرات مزيج التسويق الإلكتروني إلى 08 عوامل، الأربعة عوامل الأولى 4P تبقى دون تغيير المنتج، السعر، المكان، الترويج في حين تتضمن العناصر الباقية ما يلي: (بوخرياش، 2017، صفحة 6)

- الدقة (Précision): تشير إلى زيادة دقة عملية اختيار الشريحة المستهدفة وتحديد الموقع السوقي في السياقات الرقمية، وذلك بفضل أنظمة إدارة قواعد البيانات بشكل رئيسي؛
- أنظمة الدفع (Payment Systems): يجب أن تكون آمنة وسهلة الاستخدام للعملاء؛
- التخصيص الشخصي (Personalization): يتعلق بإمكانية إنشاء واجهة مرنة قادرة على التكيف مع احتياجات ورغبات العملاء؛
- الدفع والجذب (Push & Pull): يتعلق باختيار الموازنة بين سياسات الاتصال النشطة (الدفع)، والاتصال بناء على طلب المستخدمين (الجذب).

5.1.3. المزيج التسويقي: نموذج 7Cs هناك إطارا آخر لمتغيرات مزيج التسويق الإلكتروني وهو إطار 7Cs والذي يشمل مزيج التجزئة الإلكترونية أو مزيج التسويق الإلكتروني ويتضمن: (Rana & al., 2022, p. 3)

- الراحة (Convenience)؛
 - قيمة وفوائد العميل (Customer Value and Benefit)؛
 - التكلفة على العميل (Cost to the Customer)؛
 - التكنولوجيا وإدارة الفئة (Computing and Category Management)؛
 - امتياز العميل (Customer Franchise)؛
 - الرعاية وخدمة العملاء (Customer Care and Service)؛
 - التواصل وعلاقات العملاء (Communication Customer Relationships).
- بالإضافة إلى ذلك، هناك من يرى أن نموذج 7Cs يشمل: (Sahrawat, 2024, pp. 1-2)
- **العقد (Contract):** الهدف الأساسي للمسوقين الإلكترونيين، هو التواصل مع العملاء المستهدفين من خلال عرض قيمة جذابة تتسجم مع احتياجاتهم؛
 - **المحتوى (Content):** يشمل كل ما هو متاح على الموقع الإلكتروني والمواقع المرتبطة به، عند اختياره بعناية يمكن أن يزيد المحتوى من معدل تحويل الزوار إلى مشتريين وزيادة حجم المعاملات؛

- **البناء (Construction):** على الرغم من أن الوعود التي يقدمها المسوقون الإلكترونيون ليست خاصة بالإنترنت، إلا أن الطبيعة التفاعلية لهذه الوسيلة تعزز من القدرة على تحقيق تلك الوعود بشكل سريع وموثوق. تساهم الميزات مثل الطلب بنقرة واحدة والتسوق الآلي في تحسين تجربة المستخدم؛
- **المجتمع (Community):** من خلال تعزيز التفاعل بين الموقع والمستخدمين، فضلا عن التفاعل بين المستخدمين (مثل غرف الدردشة)، يمكن للمسوقين الإلكترونيين تنمية قاعدة عملاء وفية تسهم أيضا في الترويج للموقع؛
- **التركيز (Concentration):** يتعلق هنا باستهداف العملاء من خلال تحليل سلوكهم عبر الإنترنت، ويعد الاستهداف السلوكي أكثر فعالية من الاستهداف الديموغرافي، حيث يستخدم عمليات الشراء السابقة والاهتمامات والسلوكيات لتخصيص الإعلانات بدقة أكبر؛
- **التقارب (Convergence):** تمكن تقنيات النطاق العريض من دمج التلفزيون مع الإنترنت، مما ينشئ تلفزيون تفاعلي، وهو ما يسمح للمستخدمين بالوصول إلى ميزات الإنترنت أثناء مشاهدة التلفزيون، مثل التحقق من نتائج الرياضة أو زيارة مواقع المعلنين مباشرة من شاشات التلفزيون؛
- **التجارة (Commerce):** العنصر الأخير في التسويق الإلكتروني يتعلق بالبيع المباشر للسلع والخدمات أو الترويج لمنتجات مؤسسات أخرى مقابل أجر، مما يساعد في تغطية تكاليف تشغيل الموقع وتقليل نفقات جذب العملاء.

6.1.3. المزيج التسويقي 5C لـ Hal: وقد تم تقديم هذا المزيج سنة 2017، محاولا تسهيل الانتقال الفعال للتسويق

بين المؤسسات إلى العصر الرقمي، بفضل مكوناته الخمسة: (Kotler , Philip; al, 2021, p. 163)

- التواصل (Communication)؛
- القناة (Channel)؛
- التكلفة (Cost)؛
- حل العملاء (Customer solution)؛
- المجتمع (Community).

فهو يقدم أدوات جديدة لتسويق المؤسسات B2B للتفاعل مع تأثيرات التحول الرقمي على السوق، يدمج هذا الإطار مفاهيم مثل التسويق بالمحتوى، ويعتمد أدوات مبتكرة مثل الاستماع الاجتماعي لتحسين الحلول المقدمة للعملاء، ويركز على تلبية المطالب المعقدة بشكل متزايد للعملاء فيما يتعلق بتجربة سلسلة ومتسقة عبر جميع القنوات.

7.1.3. المزيج التسويقي 5Es: وهو النموذج الأحدث تم تقديمه من قبل Pfoertsh ، يعتمد على تطوير نموذج SIVA و SAVE للتسويق بين المؤسسات (B2B)، وهما:

• **نموذج SIVA:** والذي تم تقديمه من طرف Dev و Schultz يقدم استجابة أكثر تركيزا على العميل مقارنة بمزيج 4P الذي يركز على المنتج والمؤسسة، ويعتمد على أربعة مبادئ هي:

- تطوير وإدارة الحلول بدلا من المنتجات فقط؛
- تقديم المعلومات بدلا من الترويج البسيط؛
- خلق القيمة بدلا من الانشغال بالسعر؛
- توفير الوصول في أي وقت وأي مكان وبالطريقة التي يريدها العميل لتجربة الحل الذي تقدمه، بدلا من التفكير في مكان وضح المنتجات فقط. (Kotler , Philip; al, 2021, p. 163)

فهذا النموذج يشير إلى تحول في الفكر التسويقي من التركيز التقليدي على المنتج إلى تبني رؤية أكثر تركيزا على المستهلك، حيث ينظر إلى التسويق على أنه وسيلة لتقديم حلول ذات قيمة والوصول إلى المستهلكين بطرق فعالة، و عناصره هي : (9) (Kucuk , S. Umit, 2023, p. 9)

S : الحل (Solution)؛

I : المعلومات (Information).

V : القيمة (Value)؛

A : الوصول (Access)؛

• **نموذج SAVE:** والذي تم تقديمه من قبل Ettenson ، Conrado و Knowles ، وهو نهج يركز على الحلول لمؤسسات B2B، بهدف استبدال التفكير المرتكز على المنتجات والخدمات وما يرتبط به من التركيز على التميز التكنولوجي بنظرة موجهة نحو العميل، ورغم أن هذا النهج كان موجها في البداية لمؤسسات B2B فقط، إلا أنه يعتبر خليفة مناسبة لنموذج 4P أيضا فيها. (Kotler , Philip; al, 2021, p. 163)

ويعمل على تحويل التركيز من: (Ann & al, 2017, p. 58)

S: المنتجات إلى الحلول (Solutions)؛

A: المكان إلى الوصول (Access)؛

V: السعر إلى القيمة (Value)؛

E: الترويج إلى التعليم (Education).

أما نموذج **5Es** فهو عكس النماذج الأخرى يدمج العلامة التجارية بشكل صريح في المزيج، والتي كانت تعتبر جزءاً فرعياً من المنتج، ويعود هذا إلى أن الثقة في العلامة التجارية أصبحت مكوناً أساسياً في علاقة العميل اليوم، وتتمثل عناصره فيما يلي: (Sulaj, Kejsi; Pfoertsch,, Waldemar, 2024)

- **تعزيز العلامة التجارية (Engage the brand):** في العصر الرقمي، تتوفر العديد من الفرص للمؤسسات للتواصل مع المستهلكين عبر المنصات الإلكترونية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية التفاعلية، يمكن للعلامات التجارية إنشاء محتوى مثير للاهتمام، تجارب مخصصة، وحوارات مفتوحة لتعزيز العلاقات مع المستهلكين؛
- **تبادل المعرفة (Exchange knowledge):** أصبح بإمكان المؤسسات الآن جمع كمية هائلة من المعلومات حول تفضيلات العملاء وسلوكياتهم، واحتياجاتهم بفضل العصر الرقمي، يمكن للمؤسسات استخدام التحليلات البيانية وبيانات العملاء لتقديم اقتراحات مخصصة، تبادل المعلومات ذات الصلة، وتحسين تجربة العملاء؛
- **توسيع القيمة (Expand value):** توفر المنصات الرقمية طرقاً مبتكرة لزيادة القيمة المقترحة، يمكن للمؤسسات تعزيز إدراك العملاء لقيمة منتجاتها أو خدماتها من خلال تطبيق برامج الولاء، الكوبونات الرقمية، والعروض المستهدفة؛
- **تطوير الحل (Evolve the solution):** يمكن للمؤسسات تحسين وتطوير خدماتها باستمرار استناداً إلى التغذية الراجعة من العملاء والتغيرات في اتجاه السوق، وذلك بفضل التقدم التكنولوجي والتحليلات المبنية على البيانات، كما يمكن إجراء اختبارات A/B في الوقت الفعلي وجمع آراء العملاء من خلال الاستبيانات عبر الإنترنت لتحسين حلولها؛
- **توسيع القنوات (Expand the channels):** يوفر العصر الرقمي للعلامات التجارية الوصول إلى مجموعة متنوعة من القنوات للتواصل مع المستهلكين والتفاعل معهم، يمكن للمؤسسات استخدام وسائل التواصل

الاجتماعي، التطبيقات الذكية، الدردشة التفاعلية، وغيرها من نقاط الاتصال الرقمية لتوسيع نطاق وصولها وتحسين التفاعل مع العملاء.

8.1.3. المزيج التسويقي نموذج 4Ps+P2C2S3: وهو النموذج المعتمد في دراستنا هذه، وقد أوضح Van Waterschoot و Van den Bulte (1992) إلى أن مكونات الاتصال تستهدف معالجة العوائق المرتبطة بالرغبة، بينما تتعامل وظيفة تنشيط المبيعات مع العوائق التي تحول دون اتخاذ الفعل، وقد لاحظنا أن المحفزات التي تدفع العملاء إلى اتخاذ الإجراءات تبدو ضرورية في بعض الحالات لتحفيز عملية التبادل، من ناحية أخرى، توصل Masri و Tan (2020) إلى أن تنشيط المبيعات يعد وظيفة ظرفية، وأنه يمكن إعادة تصنيف المزيج التسويقي إلى مزيج أساسي ومزيج ظرفي، في هذا السياق قام Van Waterschoot و Van den Bulte بتصنيف وتلخيص نموذج المزيج التسويقي في البديهيات التالية: (Lasi, 2021, pp. 169–170)

- البديهية الأولى: وظائف التسويق هي الخصائص المناسبة لتصنيف أدوات التسويق؛
 - البديهية الثانية: بعض الوظائف أساسية بينما يكون للأخرى طبيعة ظرفية؛
 - البديهية الثالثة: لبعض الوظائف تأثير معتدل على الوظائف التسويقية الأخرى، وتعرف بالوظائف المتداخلة؛
 - البديهية الرابعة: تحقيق الوظائف يتم من خلال أدوات التسويق؛
 - البديهية الخامسة: يمكن أن تؤدي الأداة وظيفة واحدة أو عدة وظائف.
- استنادا إلى هذه البديهيات المذكورة أعلاه، قام Kalyanam & McIntyre (2002) بإنشاء نموذج جديد للتسويق الإلكتروني، وربطاه بالأدوات التسويقية كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (1-11): أدوات التسويق الإلكتروني ونموذج المزيج التسويقي الإلكتروني

عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني	أدوات التسويق الإلكتروني
المنتج	تشكيلة المنتجات
	محرك تكوين المنتجات
	أدوات التخطيط والتصميم
السعر	التسعير الديناميكي
	المزادات للأمام
	المزادات للخلف

حدد سعرك الخاص	
الشركاء التابعين	المكان
الإستضافة عن بعد	
الإعلانات عبر الأنترنت	الترويج
البريد الإلكتروني الصادر	
التسويق الفيروسي، التسويق بالمحتوى	
تحسين محركات البحث	
التوصية	
التخصيص الشخصي	التخصيص
إرسال إشعار بتفضيلات الفرد	
التصنيف التعاوني	
سياسة الخصوصية	الخصوصية
الأسئلة الشائعة ومكتب المساعدة	خدمة العملاء
إدارة استجابة البريد الإلكتروني	
غرف الدردشة بين العملاء وفريق الدعم	
تتبع الطلبات	
رموز QR	
تقنية الاتصال قريب المدى NFC	
خريطة maps	
مناقشة المنتج بين العملاء	المجتمع
تقييمات المستخدم والمراجعات	
السجلات وقوائم الرغبات	
روبوتات الدردشة Chatbots	
وسائل التواصل الاجتماعي	
الصفحة الرئيسية	الموقع
التصفح والبحث	
تصميم الصفحة والتخطيط	

أدوات الأمان	الأمن
القوائم الإلكترونية	تنشيط المبيعات
التخفيض، الحزم	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 39)

2.3 عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني: يعد المزيج التسويقي الإلكتروني إطاراً إستراتيجياً تستخدمه المؤسسات لتوجيه أنشطتها التسويقية في البيئة الرقمية، ومع التحول المتسارع نحو التكنولوجيا والاعتماد المتزايد على الانترنت، أصبح من الضروري تعديل استراتيجيات التسويق التقليدية لتناسب مع متطلبات السوق الإلكترونية، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني فيما يلي:

1.2.3 المنتج الإلكتروني: يجب إعادة تعريف المنتج في الوقت الحاضر، ليشمل كافة الفوائد التي يحصل عليها المستخدم من خلال عملية التبادل الممتدة زمنياً، وهو ما ينطبق على السياق الرقمي (Kumar & Ramachandran, 2015, p. 72)، وفقاً لهذا المنظور، فإن المنتج الإلكتروني هو اتحاد بين الجوانب الملموسة وغير الملموسة، يتم تكيفه وتخصيصه وفقاً لتنوع تفضيلات الأفراد من خلال التخصيص النشط من قبل المستهلكين؛ في هذا الإطار تعرف الخدمة الإلكترونية بأنها تلك الخدمات التي يتم تقديمها عبر الاتصال الإلكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد (Tadjine, Samir; Mebarki, Salah, 2024, p. 07) وعليه يستخدم مصطلح المنتج الإلكتروني لوصف السلع والخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسات، بما في ذلك خصائصها ومعاييرها وخيارات التخصيص المتاحة، وتشمل إستراتيجيات المنتج الإلكتروني قرارات تتعلق بتطوير المنتجات، والعلامة التجارية، والتمييز بين المنتجات في سياق المنتجات الرقمية. (Alqudah, 2023, p. 7)

كما تتميز المنتجات الإلكترونية بقدرتها على التبادل بشكل آلي تماماً، دون الحاجة إلى توزيع مادي، حيث تتم عملية البيع والشراء من المنزل أو المؤسسة، ويتم تداولها عبر شبكة الأنترنت دون تأثير الحدود الجغرافية، وخير مثال على ذلك شراء برنامج جاهز من مؤسسة ميكروسوفت وتحميله مباشرة على جهاز الحاسب الشخصي للعميل (بن لوصيف، 2021، صفحة 171)، ومع ذلك، تفتقر المنتجات في البيئة الإلكترونية، إلى العديد من الميزات المهمة مثل اللمس والتذوق والشم، وللتغلب على هذه القيود، ينبغي على المتاجر الإلكترونية تزويد العملاء المحتملين بمعلومات تفصيلية، تشمل صوراً جذابة ذات دقة عالية، تعرض المنتجات من زوايا متعددة، مع إتاحة خيارات لتكبير المنتج وتصغيره، واستعراض جميع الأنواع المتوفرة منه، هذه التقنيات تتيح للمستهلكين رؤية المنتجات بطريقة مختلفة، علاوة على ذلك، تعتمد

المنتجات في التسويق عبر الأنترنت على الأفكار والاختراعات والابتكارات، ويعد تنوع عروض المنتجات في السوق، وخصائصها، ووصف ميزاتها، والمعلومات المتعلقة بتحديثاتها من العناصر الأساسية للمنتج في بيئة التجارة الإلكترونية. (Arija Fachriyan & al, 2022, p. 145)

2.2.3. السعر الإلكتروني: تعد استراتيجية التسعير عنصراً أساسياً في المزيج التسويقي، فالسعر هو المبلغ الذي يكون العميل على استعداد لدفعه مقابل المنتج أو الخدمة، (Lasi, 2021, p. 172) وعادة ما تكون الأسعار في البيئة الإلكترونية أقل نسبياً بسبب تكاليف التخزين المنخفضة وعدم الحاجة إلى استئجار المساحات التجارية، في هذه الحالة، يصبح السعر أحد المزايا الرئيسية في البيئة الإلكترونية (Arija Fachriyan & al, 2022, p. 145)، وهناك آثار رئيسية للأنترنت على جانب السعر في المزيج التسويقي تتمثل في: (Chaffey & Chadwick, 2016, p. 268)

- زيادة شفافية الأسعار وتأثيرها على التسعير التفاضلي؛
- ضغط تنازلي على الأسعار (بما في ذلك التوحيد)؛
- أساليب تسعير جديدة (بما في ذلك التسعير الديناميكي، والمزادات)؛
- هياكل أو سياسات تسعير بديلة.

أما عنصر السعر في التجارة الإلكترونية فهو التحليل المقارن لأسعار السلع من قبل البائعين، والتغيرات الزمنية في أسعار السلع، والمعلومات حول طرق الشحن والتكاليف، وعلاوة على ذلك هناك ثلاثة عوامل إستراتيجية مهمة في تحديد الأسعار في التسويق عبر الأنترنت هي: الدقة والملاءمة والتجزئة. (Arija Fachriyan & al, 2022, p. 145)، وفي إطار التكيف مع السوق الرقمية، يجب على المؤسسات تطبيق إستراتيجيات تسعير متقدمة بما في ذلك التسعير الديناميكي الذي يتسم بالتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، والاستثمار في الإعلانات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، كما أظهرت الأبحاث أن الترويج السعري المؤقت يمكن أن يكون فعالاً، حيث يسهم في زيادة المبيعات والحفاظ على السعر الطبيعي للمنتج، حتى في ظل التكاليف المرتفعة (Guangshu, Chang; al, 2021, p. 40)، كما تتميز عملية التسعير الإلكتروني بكونها ديناميكية ومرنة وليست ثابتة، إذ تتغير الأسعار يومياً وأحياناً عدة مرات في اليوم الواحد، ومن المهم ملاحظة أن هذه الحالة ليست مطلقة، فقد تستقر أسعار بعض المنتجات لفترة معينة، وتتغير الأسعار وفقاً لعدة متغيرات مثل الخصائص والفوائد التي يحصل عليها العميل بعد الشراء وحجم مبيعات المنتج. (Tadjine, Samir; Mebarki, Salah, 2024, pp. 7-8)

3.2.3. التوزيع الإلكتروني (المكان): في قطاع الخدمات، يشير المكان إلى الموقع الذي تتاح فيه الخدمات للعملاء، ويتضمن ذلك عملية إيصالها إليهم (Elfadel & al, 2024, p. 144)، من الناحية التقنية، يعتبر الوصول إلى جميع أسواق العالم أو جمع كل الأشخاص فعلياً في سوق أو مكان معين في نفس الوقت أمراً مستحيلاً، ولكن يمكن تحقيق ذلك في العالم الرقمي، حيث يمكن للكثيرين من مختلف أنحاء العالم التواجد في نفس الوقت وفي نفس المكان الافتراضي، كما يمكن لوكلاء السوق الوصول بسهولة إلى الأسواق المحلية والعالمية بمجرد نقرة أو لمسة على الإنترنت (Kucuk, 2023, p. 128)، ويتعلق المكان الإلكتروني بقنوات التوزيع أو المنصات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسات لتسويق منتجاتها أو خدماتها، فالأسواق الإلكترونية، وتصميم المواقع الإلكترونية، وقنوات التوزيع مثل وسائل التواصل الاجتماعي كلها جزءاً من خطط التجارة الإلكترونية (Alqudah, 2023, p. 7)، وتتمثل ميزة المكان في المزيج التسويقي الإلكتروني في ضرورة أن تكون العملية سلسلة وسهلة، مع العمل في الوقت نفسه على بناء علاقات مع العملاء ليصبح المكان الفيزيائي افتراضياً، مما يشمل الجوانب غير الملموسة للمعاملة (Tadjine, Samir; Mebarki, Salah, 2024, p. 8)، وبالتالي تحول مفهوم المكان في المزيج التسويقي الإلكتروني إلى إستراتيجية التوزيع، ويعتبر التوزيع عبر الأنترنت ناجحاً جداً عند الأخذ في الاعتبار الفوائد المكتسبة، ومن السمات المهمة في هذا الإطار هو إتاحة أكبر عدد ممكن من قنوات البيع لكل من المشتري والبائع (Arija Fachriyan & al, 2022, p. 145)، إذ يعد المكان العامل المؤثر على جودة التسويق، وبالتالي على ولاء العملاء للعلامة التجارية، كما يعزز المكان الجيد مصداقية صورة المتجر ويحفز النمو في الاستهلاك.

وفي التسويق الإلكتروني كما هو الحال في التسويق التقليدي، توجد قنوات توزيع مشابهة تشمل الوسطاء مثل تجار الجملة الذين يشترون المنتجات من المصنعين ويبيعونها لتجار التجزئة، الذين بدورهم يقومون بعد ذلك ببيع هذه المنتجات مباشرة للعملاء عبر الأنترنت، والوسطاء يسهلون عمليات البيع بين المشتري والبائع، ويساعدون في إدارة المعاملات الإلكترونية ولكن بخلاف الوسطاء التقليديين، فهم يمثلون إما المشتري أو البائع، ويتيح الأنترنت من خلال الفضاء الافتراضي، تحسين عملية الوساطة بشكل أكثر كفاءة، حيث يتم استبعاد الوسطاء غير الفعالين من سلسلة التوزيع، ويتم نقل مهامهم إلى وسطاء آخرين أكثر كفاءة، يشمل النقاش حول استراتيجيات التوزيع الرقمي عناصر جديدة، مثل تقنية الاستضافة عن بعد، التي تتيح للبائعين عرض منتجاتهم عبر منصات تجارية افتراضية، في هذه الحالة يقوم البائع بتأجير مساحة على هذه المنصات، وتقوم البوابة الإلكترونية بتلقي الطلبات وتحويلها إلى البائعين لتنفيذها. (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 40)

4.2.3. الترويج الإلكتروني: يصف عادة هذا المصطلح استراتيجيات الاتصال في التسويق عبر الأنترنت التي تعتمد على المؤسسات للترويج لمنتجاتها وخدماتها، وتشمل هذه الاستراتيجيات الإعلان الرقمي، تسويق وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق بالمحتوى (Alqudah, 2023, p. 7)، عند تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمارس هذا الترويج على المواقع والصفحات الإلكترونية التي تصممها المؤسسات بنفسها، أو من خلال شراء مساحة على الأنترنت لعرض كافة المعلومات والمواد الترويجية المتنوعة، مع تقديم مجموعة من الأدوات التحفيزية قصيرة الأجل لتنشيط المبيعات خلال فترة زمنية معينة. (المغربي، 2016، صفحة 135)، و يستند هذا النوع من الترويج إلى شرطين رئيسيين هما: (معلا، 2020، صفحة 305)

- ضرورة إنشاء موقع على شبكة الانترنت؛

- تصميم الرسالة الترويجية المناسبة.

من خلال هذا النهج يصبح الترويج عبر الأنترنت عنصرا رئيسيا في المزيج التسويقي الإلكتروني ويشير إلى أدوات الاتصال المستخدمة في إبلاغ السوق المستهدفة وإقناع العملاء المحتملين بالاختيار لمتجرهم أو منتجهم (عبر الأنترنت)، ويتم تنفيذ الاتصال عبر الأنترنت من خلال عدة قنوات وأساليب ترويجية تستند إلى نفس مبادئ التسويق والاتصال ولكن بوظائف جديدة، ويقوم بتغيير جوهرى من التسويق الجماهيري إلى التسويق المخصص في إستراتيجية الترويج (Arija Fachriyan & al, 2022, p. 146)، فهو يتطور ويتغير باستمرار مع ظهور أدوات ونظريات وطرق جديدة، وتغيرات تكنولوجية وعوامل اجتماعية تؤثر في كيفية وصول الرسالة التسويقية إلى الجمهور المستهدف، ومع زيادة التجارة الإلكترونية زادت أيضا أنشطة الترويج عبر الأنترنت كاستخدام القسائم والخصومات والهدايا المجانية والمسابقات والإعلانات والروابط المدعومة، ويتم توجيه الترويج عبر الأنترنت مباشرة للمستهلكين، ويمكن قياس تأثيره بناء على مستوى التفاعل في الموقع. (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 41).

5.2.3. الموقع الإلكتروني: وهو علاقة قائمة على وسائط رقمية تتطلب نقطة وصول رقمية في أي وقت وأي مكان، يمكن للعميل الحصول على معلومات المنتج والأسعار، والوصول إلى آخر عروض البيع أو طلب دعم العملاء، ويقوم الموقع بتنظيم جميع وظائف التسويق الإلكتروني، ويعتبر وظيفة متداخلة مع الوظائف الأخرى، ولكي يكون الموقع ناجحا يجب إتمام مهام المستخدم أو الإجراءات بشكل فعال وكفاء. (Metali, 2020, p. 169)

فالموقع هو المكان الذي تتم فيه أنشطة التسويق الإلكتروني، ويمكن اعتبار موقع الويب الجيد تصميمًا لمحفظته الإلكترونية متميزة تعكس هوية المؤسسة، كما يمثل الهوية الرقمية للأعمال الإلكترونية داخل المؤسسة، وفي هذا العصر المتقدم تكنولوجيا سيطرت التجارة الإلكترونية بشكل كبير على الممارسات التجارية (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 42)، وأصبح الموقع ذو الجودة العالية هو شرط أساسي قبل إنشاء أي عمل تجاري عبر الأنترنت، فهو لا يساعد فقط على تجاوز الحدود الجغرافية والوصول إلى عملاء جدد، بل يعمل أيضًا كوجهة رقمية للجمهور الذي يمكنه الوصول إليه على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. (Kaur, 2017, p. 74)

علاوة على ذلك، يعرف الموقع الإلكتروني أيضًا على أنه مجموعة من الصفحات المترابطة تحمل محتوى متنوع مثل النصوص والصور ومقاطع الفيديو الرقمية المترابطة وفقًا لهيكل منسق وتفاعلي، يتم تحميلها على خادم الويب، ويحتوي الموقع على صفحة رئيسية توجه الزوار إلى صفحات أخرى، ويعد أحد أهم أدوات التسويق عبر الأنترنت حيث تعتمد عليه معظم المؤسسات في تنفيذ إستراتيجياتها التسويقية لتحقيق ما يلي: (Ghezali & Boudi , 2019, p. 34)

- التخطيط الأكثر فعالية لتنفيذ الأفكار وتوزيع وترويج وتسعير السلع والخدمات؛
 - إنشاء تبادلات تلبى احتياجات المستهلكين الفرديين وأهداف المؤسسات المستهلكة؛
 - إعادة هيكلة إستراتيجيات التسويق لزيادة الفوائد التي يحصل عليها المستهلكون خلال التسويق البيعي الفعال واستهداف إستراتيجيات التميز والتموضع في السوق.
- وعليه فإن جل المؤسسات تهدف إلى رؤية نتائج تسويقها ومبيعاتها من خلال مواقعها الإلكترونية، وإنشاء موقع مناسب كأداة تسويق عبر الأنترنت يمكن أن يزيد من فعالية المؤسسات الافتراضية وعدد المستهلكين ويعزز العلامة التجارية. (Fadhil & al, 2022, p. 583)

6.2.3. الأمن الإلكتروني: الأمن هو وظيفة أساسية أخرى في التسويق الإلكتروني، وهناك على الأقل جانبين للأمن، الأول يتعلق بأمن المعاملات مثل ضمان عدم تدخل طرف ثالث في مجريات المعاملة، فالحاجة إلى استخدام أرقام بطاقات الائتمان والمعلومات الحساسة الأخرى عبر الأنترنت تعرض العميل لمخاطر تتجاوز المعاملة الحالية، مما يستدعي وجود ثقة في المسوق تتجاوز مجرد نزاهة المعاملة وموعد إتمامها، هذه الثقة تمتد لتشمل تصورات العميل حول مدى التزام المسوق بمتطلبات الأمان، أما الجانب الثاني من الأمن فيتعلق بالبيانات التي يتم تسجيلها حول الأفراد مثل ضمان توفير الحماية للمستهلك بحيث لا يتمكن طرف ثالث من اختراق قاعدة البيانات، هناك معركة مستمرة بين أساليب الحماية مثل التشفير وتطور وسائل الاختراق، ويتحمل المسوق مسؤولية الحفاظ على التفوق في هذا السباق التكنولوجي،

حيث يمكن أن يؤدي أي تهاون في هذا المجال إلى انهيار المؤسسة (Metali, 2020, p. 170)، وتتضمن الإدارة الفعالة للمواقع الإلكترونية وضع سياسات أمنية، ومراجعات دورية للأمن، واختبارات أمنية، وتدقيقا منتظما، بالإضافة إلى التخطيط لاستمرارية الأعمال في حالات التعافي من الكوارث والطوارئ، ومن الجدير بالذكر أنه كلما تمت مناقشة الأمن في مرحلة مبكرة كلما أصبحت إدارة المخاطر أقل تكلفة، كما ينبغي دمج الأمن في أي برامج اختبار، وبغض النظر عن الالتزامات القانونية، فإنه من المنطقي حماية بيانات المؤسسة بعناية وصرامة، إذ كيف يمكن لأي عمل تجاري الاستمرار إذا تعرضت قاعدة بياناته للاختراق والسرقة والتدمير (Smith & Zook, 2020, pp. 300-301)، فتحديد مدى مصداقية وموثوقية موقع مهمة صعبة للغاية، ويمكن تحديدها بشكل نسبي من خلال نجاح الأعمال، فالمستهلكون حذرون بسبب القلق حول كيفية استخدام معلوماتهم الشخصية في السوق الإلكترونية عبر الأنترنت، ولضمان أمان هذه المعاملات عبر الأنترنت يجب أن لا تكون متاحة لأي جهة خارجية ويجب أن تبقى معلومات المستهلكين سرية وخاصة. (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 42)

7.2.3. التخصيص : يشير مصطلح التخصيص إلى النماذج والمفاهيم والإجراءات التي تتماشى مع فلسفة الفكرة القائلة بأن كل عميل، سواء كان فردا أو مؤسسة، يمكن أن يتلقى رسالة تسويقية مصممة خصيصا له، بمعنى آخر، يتم تخصيص التسويق لهذا الفرد أو تلك المؤسسة بدلا من أن يبيث إلى جمهور واسع بعض أفراده قد لا يكون لديهم أي اهتمام بهذه الرسالة، وفي مجال التسويق الرقمي، يمكن تطبيق التخصيص على المواقع الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والإعلانات، وتحسين محركات البحث، كما يمكن أن يشمل التخصيص التوصيات، والعروض الترويجية، والأسعار، ويصبح ممكنا بفضل مجموعة من المقاييس الرقمية والتحليلات (Charlesworth, 2021, p. 5)، كما يمكن اعتباره أيضا استراتيجية تسويقية، تمثل نقطة التقاء بين تحليل البيانات والتكنولوجيا الرقمية التي تستخدمها المؤسسات لتقديم تجارب أفضل للعملاء، استنادا إلى ما يتطلبه السوق المستهدف، ويتضمن ذلك تقديم رسائل فردية ومنتجات ذات صلة بالمشتريات السابقة، ببساطة، يعتبر التخصيص استراتيجية تجارية تركز على العملاء من خلال استغلال بياناتهم (Tileaga & Oprisan, 2021, p. 89)، فالتقدمات التكنولوجية تسمح بزيادة قدرة المسوقين على استغلال بيانات سلوك العملاء عبر نقاط الاتصال المختلفة لتقديم عروض مخصصة، ويمكن أن يؤدي التخصيص إلى زيادة رضا العملاء، وتحسين تصورات وتقييمات العلامة التجارية، وزيادة ولاء العملاء، وتعزيز المزايا التنافسية، وبالتالي رفع مستويات ربحية المؤسسات (Eng, 2022, p. 285)، وبمجرد أن يصبح بناء العلاقات هدفا تسويقيا رئيسيا، تكون الخطوة المهمة، هي تحديد العملاء الأفراد وجمع المعلومات عنهم، وهذا هو المفهوم الأساسي للتخصيص، حيث يحدث بسبب التعرف المحدد على عميل

معين، ويمكن تطبيقه عبر أي جانب من جوانب التسويق الإلكتروني، وبالتالي فهو متداخل ومعدل فيما يتعلق بتأثير تلك الوظائف الأخرى على تجربة العميل (Metali, 2020, p. 170)، وعلى سبيل المثال إذا قام زائر بالبحث عن منتجات معينة عبر مواقع التجارة الإلكترونية، يمكن استخدام هذه المعلومات لعرض منتجات مماثلة أو ذات صلة للعميل عند زيارته المستقبلية، كما يمكن استخدام التخصيص في إظهار تحية شخصية للعملاء وتقديم توصيات ملائمة استناداً إلى سجلهم الشخصي وسابقة تفاعلهم مع الموقع. (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 41)

8.2.3. الخصوصية: تشير الخصوصية إلى الحق المعنوي للأفراد في تجنب التدخل في شؤونهم الشخصية من قبل أطراف ثالثة، مثل البيانات الشخصية والهوية والتفضيلات تعد مصدر قلق كبير للمستهلكين، خصوصاً مع تزايد حالات سرقة الهوية، فجمع المعلومات لأغراض التخصيص يفرض على المسوق كيفية استخدامها، لا سيما فيما يتعلق بالوصول إليها، لذلك، فإن الخصوصية تشكل قرار أساسياً، إذ لا يمكن تجنبها بمجرد أن يقوم المسوق بجمع المعلومات حول الأفراد وتخزينها (Metali, 2020, p. 170)، وغالباً ما ترتبط الخصوصية بنظرية الحفاظ عليها، حيث تركز على القوانين والقواعد التي تسمح للأفراد بالتحكم في المعلومات التي يقدمونها بشكل معقول، فسياستها تتعامل مع الأسئلة المتعلقة بماهية المعلومات التي يتم جمعها وكيفية استخدامها، وما إذا كانت ستتم مشاركتها أو بيعها لأطراف ثالثة، وهذا الجانب مرتبط بشكل وثيق بمفهوم التخصيص أي كيفية الحصول على معلومات شخصية عن المستخدم الفردي وتخزينها، ومن سيكون له الحق في استخدامها ولأي غرض، لذلك قبل البدء في استراتيجية التسويق الإلكتروني يجب على المؤسسة وضع سياسة لجمع وتخزين واستخدام البيانات. (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 41)

وفي المجال التسويقي توجد أهمية كبيرة وجوهريّة لتحقيق بعد الخصوصية وتكمن هذه الأهمية فيما يلي: (الحديدي و السبعوي، 2019، الصفحات 67-68)

- المحافظة على خصوصية بيانات الزبائن هو أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية؛
- اهتمام الشركات الإلكترونية بالخصوصية يعزز رضا الزبائن ويساعد في كسب زبائن آخرين؛
- عدم قدرة المؤسسة الإلكترونية على تحقيق بعد الخصوصية ينعكس سلباً على إستراتيجياتها التسويقية المتكاملة عبر الأنترنت؛
- يتوقف نجاح المؤسسات الإلكترونية في مقدرتها على جمع البيانات الصحيحة والدقيقة من الزبائن، من خلال الاتصال بهم عبر القنوات المتنوعة كالرسائل عبر البريد الإلكتروني وحلقات النقاش وغيرها؛
- الاهتمام بخصوصية بيانات الزبائن يؤدي إلى تعزيز توافدهم على المتاجر الإلكترونية.

وبما أن الخصوصية تشكل جزءاً أساسياً من استراتيجيات التسويق الإلكتروني الناجحة، فمن المهم النظر إلى تنوع جوانبها المختلفة التي تمثلها، في هذا السياق، قام Clarke (1997) بتصنيف الخصوصية إلى أربع فئات رئيسية هي: (Fan-Osiala, 2018, p. 02)

- **خصوصية الشخص:** تعرف أيضاً بـخصوصية الجسد، وهي تتعلق بسلامة جسد الإنسان، وتشمل الحماية من التدخلات الجسدية، والعلاج الطبي القسري، وتقديم عينات من سوائل وأنسجة الجسم بشكل إجباري، والخضوع للقياسات البيومترية؛
- **خصوصية السلوك الشخصي:** تتعلق بالحماية من الكشف عن الأمور الشخصية الحساسة مثل الممارسات الدينية، والأنشطة أو الميولات السياسية؛
- **خصوصية الاتصالات الشخصية:** تتعلق بالقيود المفروضة على مراقبة الاتصالات الشخصية، سواء كانت عبر الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو الاتصالات الافتراضية، أو وجهاً لوجه؛
- **خصوصية البيانات الشخصية:** تتعلق بحماية البيانات وتظل مصدر قلق رئيسي في مجال الخصوصية الرقمية؛

لاحقاً وسع Friedewald ومن معه (2013) هذا التصنيف بإضافة: (Fan-Osiala, 2018, p. 02)

- **خصوصية الموقع والمساحة:** تعني أن للأفراد الحق في الحفاظ على مساحتهم الخاصة (مثل المنزل، السيارة) وحرية التنقل في الأماكن العامة وشبه العامة دون أن يتم التعرف عليهم أو تتبعهم أو مراقبتهم؛
- **خصوصية الأفراد والمشاعر:** تعني أن للأفراد الحق في التفكير فيما يشاؤون، والحرية في عدم مشاركة أفكارهم ومشاعرهم أو الكشف عنها؛
- **خصوصية الانتماء:** تعني أن للأفراد الحرية في الانتماء إلى أي مجموعة أو الارتباط بأي شخص يرغبون فيه دون أن يتم مراقبتهم.

وعليه فالخصوصية هي واحدة من أكثر المخاوف وضوحاً، وغالباً ما تكون الأقل اهتماماً عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، فعلى الرغم من أن أي موقع إلكتروني أو تطبيق موبايل أو موقع تواصل اجتماعي أو أي وسيلة إلكترونية أخرى، تطلب إذن المستخدم قبل القيام بأي إجراء، إلا أنه كم مرة قرأنا بجديّة ما هو مكتوب داخل اتفاقية الإذن؟ عادة ما يوافق المستخدمون على كل ما يذكر فيها نتيجة الثقة العمياء التي يضعونها في مقدم الخدمة، وهذا لأننا ببساطة لا نفهم جميع المصطلحات واللغة المستخدمة في الاتفاقية، وربما لا نملك الوقت الكافي لتحليل ما تعنيه هذه اللغة المبهمة،

والنتيجة غالبا ما تكون انتهاكا مزعوما للخصوصية حيث يتم جمع بيانات المستخدمين الشخصية والبيانات من قبل مزود الخدمة واستخدامها لأغراض متعددة (Shafiq, 2020, p. 293)، وفي هذا الصدد ولمجابهة هذه الانتهاكات بدأ الاتحاد الأوروبي رحلته في مجال تشريعات الخصوصية، من خلال اللائحة العامة لحماية البيانات (Regulation(EU)2016/679)، التي تم إقرارها في 14 أبريل 2016 ودخلت حيز التنفيذ في 25 مايو 2018 (Linden & all, 2020, pp. 48-49)، والتي تتمتع بنطاق عالمي، وغيرت بشكل جذري قواعد اللعبة فيما يتعلق بالإخطار والإفصاح واستخدام البيانات التي قد تعتبر بيانات شخصية، وهناك عدد متزايد من السلطات القضائية، بما في ذلك الولايات المتحدة والصين، التي تتبع هذا النهج كنموذج لمعالجة مخاوف الخصوصية في بياناتها الخاصة، ومع فرض عقوبات تصل إلى 4 % من إجمالي الإيرادات السنوية العالمية للمؤسسات في حالة عدم الامتثال، فإن فهم متطلبات اللائحة العامة لحماية البيانات أصبح أمرا بالغ الأهمية لجميع المؤسسات (O'Connor, Peter, 2022, p. 1592) وفي الجزائر، أصدر المشرع الجزائري قانون رقم 18-07 مؤرخ في 25 رمضان عام 1439 الموافق 10 يونيو سنة 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، واستحداث لجنة وطنية لحمايتها، والتي تسهر على احترام الكرامة الإنسانية والحق في الخصوصية خلال عملية معالجتها، فهي سلطة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية والإدارية، يقع مقرها بولاية الجزائر العاصمة (بلدية حيدرة)، وعدد أعضائها 16 عضوا من بينهم رئيسها. (السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2024)

وبهدف تطبيق ما جاء في القانون السالف الذكر تم صدور نصوص تطبيقية تتمثل في:

- المرسوم الرئاسي رقم 22-187 المؤرخ في 17 شوال عام 1443 الموافق 18 ماي سنة 2022، يتضمن تعيين رئيس وأعضاء السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (الجريدة الرسمية عدد 35، 2022)؛
 - المرسوم الرئاسي رقم 23-73 مؤرخ في 14 فبراير سنة 2023، يحدد مهام الأمانة التنفيذية للسلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي وكيفية تنظيمها وسيرها. (الجريدة الرسمية عدد 10، 2023)
- وتجدر الإشارة أن أحكام القانون 18-07 السالف الذكر سارية المفعول منذ 10 أوت 2023 حسب الموقع الرسمي للسلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي. (السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2024)

9.2.3. خدمة العملاء: وهي كل ما تقوم به المؤسسة لتحقيق رضا عملائها (Metali, 2020, p. 170) كما أنها تعد إستراتيجية حيوية في تنفيذ التسويق الإلكتروني لأي مؤسسة، وتشمل استراتيجيات التنفيذ الحديثة عادة الأسئلة المتكررة

(FAQ) ومراكز الدعم، حيث يمكن للعملاء النقر على الرابط الذي يؤدي إلى صفحة الدعم أو المساعدة التي توفر لهم أدوات خدمة العملاء، وتعتبر غرف الدردشة مساحة افتراضية يمكن للعملاء التواصل فيها عبر الإنترنت باستخدام برامج متخصصة، فإذا كانت هناك أي مشكلة تتعلق بالطلب، يمكن للعميل استخدام الدردشة لطرح الأسئلة دون الانتظار طويلا للحصول على رد، لذلك تعتبر هذه الميزة عنصرا أساسيا في أي خدمة دعم، حيث ستكون أي حملة تسويق إلكتروني غير مكتملة بدونها (Guangshu, Chang ; al, 2021, p. 41)، وتعد قيمة العميل المحرك الرئيسي للميزة التنافسية في بيئة التسوق عبر الإنترنت، حيث يمكن قياس خدمة العملاء من منظور المستهلك من خلال عدة معايير، مثل توفير التكاليف، التميز في الخدمة، توفير الوقت، والقيم التجريبية مثل الترفيه، التحفيز البصري أو المكافأة، ومستويات التفاعل (Chaffey & Chadwick , 2016, p. 603)، وفي إطار تعزيز التفاعلية، يمكن للمؤسسات عبر الإنترنت توفير أدوات مساعدة للعملاء (مساعد افتراضي، رسائل، استشارات، وخدمة العملاء عبر الإنترنت أو الهاتف، قسم الأسئلة المتكررة، تتبع الطلبات) لاطلاعهم وإرشادهم طوال عملية الشراء أو الاستهلاك، وتكمن وظيفة هذه الأدوات على وجه الخصوص، في تعويض نقص التواصل مع الموظفين، كما يقدم الإنترنت فرصة للتفاعل الاجتماعي، حيث يمكن لمستخدمي المواقع التفاعل مع الآخرين الذين يشتركون في اهتمامات متشابهة، وبما أن المستهلك عبر الإنترنت يكون بمفرده أمام شاشته، فإنه يعوض هذا النقص في التفاعل الاجتماعي من خلال تبادل الآراء حول المنتجات، والعلامة التجارية، أو حتى الانتماء إلى مجموعة أو أكثر من المجموعات الافتراضية. (Míková & Suková, 2022, p. 69)

10.2.3 المجتمعات الافتراضية: يشير هذا المصطلح إلى تجمع اجتماعي يتكون من شبكات العلاقات الشخصية عبر الإنترنت، أين يتحاور أعضاؤها ويتحدثون ويتواصلون ويتعارفون إلى حد ما، وتتميز هذه المجتمعات بمستوى عال من التفاعل العاطفي، وتبادل الخبرات المحددة، ويشهد العالم نموا متزايدا في المشاركة وتبادل الأفكار عبر هذه المجتمعات الإلكترونية على نطاق عالمي (Patil & Mistry, 2024, p. 74)، وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأعضاء المسجلين الذين يستخدمون منصة أو موقعا على الإنترنت لمشاركة المعلومات، ويكون ذلك بالاعتماد على بنية تحتية تكنولوجية، غالبا ما تكون مواقع التواصل الاجتماعي، والتي تعمل كميسرات ومحفزات للتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف، والتي يتم توليدها من خلال مشاركة المعلومات، والاهتمامات المشتركة، والمشاعر العاطفية بين الأعضاء، وتعد هذه العناصر أساسية في تطويرها وتكوينها كبيئة مناسبة لخلق القيمة المشتركة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع بناء على شكل الحوكمة والأهداف إلى: (Lopez, 2021, p. 01)

- مجتمعات افتراضية يديرها العملاء ذات أهداف معلوماتية؛

- مجتمعات افتراضية يديرها العملاء ذات أهداف معلوماتية ومعاملاتية؛
- مجتمعات افتراضية تديرها المؤسسات؛

ويمكن أيضا فصل المجتمعات الافتراضية بناء على الهيكل التنظيمي إلى ستة أبعاد، وهي كما يلي: (Deligöz, 2023, pp. 20-21)

- **المجتمعات الافتراضية التجارية وغير التجارية:** تختلف هذه المجتمعات حسب حالتها التجارية، حيث يمكن للمجتمع الافتراضي التجاري أن يحقق إيرادات من خلال الرعاية والإعلانات، على سبيل المثال قامت مؤسسة Unilever برعاية موقع ivillage وعرضت العديد من الإعلانات عليه، ومن أمثلة المجتمعات الافتراضية غير التجارية نجد المجتمعات الافتراضية في الأوساط الأكاديمية؛
- **المجتمعات الافتراضية مع الداعمين وبدونهم:** ترتبط المجتمعات الافتراضية بمجموعة متنوعة من الكيانات، بما في ذلك المؤسسات والجمعيات، والمجتمعات، وغيرها من المؤسسات المختلفة، فعلى سبيل المثال تقيم المجتمعات الافتراضية المرتبطة بعلامة تجارية معينة علاقات مع المؤسسة المصنعة، حيث يتولى المنتجون إدارة هذه المجتمعات، ومع ذلك، حتى لو كان الشخص عضوا في هذه المجتمعات، فقد يكون هناك أيضا أعضاء يواجهون مشاكل مع المؤسسة المعنية، فعلى سبيل المثال توجد مجتمعات افتراضية أنشأها معجبو بعض المسلسلات، كما توجد مجموعات معارضة لبعض الشركات؛
- **المجتمعات الافتراضية ذات النظام المفتوح والمغلق:** تعد معظم المجتمعات الافتراضية مفتوحة أمام أي شخص يرغب في الانضمام إليها، ومع ذلك، هناك بعض المجتمعات الافتراضية التي تستهدف فئة معينة ومحددة فقط، ويعد النظام المغلق ضمن الشبكة الداخلية (Intranet) مثلا على المجتمع الافتراضي المغلق، كما أن المجتمعات الافتراضية التي توفر الوصول والمعلومات بعد الدفع تعد من الأنظمة المغلقة، وتؤثر درجة انفتاحها بشكل كبير على ديناميكيات المجموعة؛
- **المجتمعات الافتراضية وعلاقتها بالواقع الفعلي والافتراضي:** يمكن أن تكون المجتمعات الافتراضية على الأنترنت، بخلاف المجتمعات التجارية، قائمة على موضوع مادي، وقد تركز هذه المجتمعات على نطاق جغرافي معين، حيث ترتبط بالأخبار، والفعاليات، والأشخاص، والمناطق في منطقة سكنية معينة، وفي فترات زمنية معينة، كما يمكن لأعضاء هذه المجتمعات تنظيم لقاءات مباشرة وجها لوجه؛

- **المجتمعات الافتراضية المنتظمة وغير المنتظمة:** رغم أن بعض المجتمعات الافتراضية تتسم بوجود نظام صارم، فإن البعض الآخر يفنقر إلى أي نوع من النظام، ففي المجتمعات الافتراضية المرتبطة بالعلامة التجارية، يكون الموظفون المحترفون الذين تعينهم المؤسسة هم مدراء تلك المجتمعات، حيث يتولون إدارة المناقشات ببدئها أو إنهائها أو التدخل فيها عند الحاجة، بينما في بعض المجتمعات الافتراضية الأخرى، يتم العثور على المديرين بشكل طوعي، ومع ذلك، فإن معظم المجتمعات الافتراضية لا تحتوي على مدراء، مما قد يؤدي إلى صعوبات عندما تواجه المجتمعات مواقف متعلقة بالعنصرية أو العداة أو المواقف غير المرغوب فيها، من جهة أخرى، ترتبط ديناميكيات المجموعة بدرجة النظام المتاح داخل المجتمع؛

- **المجتمعات الافتراضية بنظام المشاركة المعتمدة على التسجيل أو المشاركة بدون تسجيل:** تختلف المجتمعات الافتراضية من حيث درجة التسجيل، في المجتمعات الافتراضية ذات النظام المفتوح، يسمح للمشاركين بقراءة المحادثات دون الحاجة إلى التسجيل، ويلاحظ تنوع كبير في متطلبات التسجيل، ففي بعض الأحيان يكفي إدخال عنوان البريد الإلكتروني، بينما في حالات أخرى، يطلب تقديم معلومات شخصية.

11.2.3. تنشيط المبيعات: هو مجموعة من الأدوات التحفيزية قصيرة الأجل المصممة لتشجيع شراء منتج أو خدمة (Wangsa & all, 2022, p. 177)، ويأخذ أشكالاً متنوعة مثل الخصومات، والقسائم، والاسترداد النقدي، والهدايا، والعينات المجانية، والمسابقات، واليانصيب، والجوائز الفورية، والعروض المتميزة (تقديم المزيد من المنتجات بنفس السعر)، أو الاستبدال (استلام سلع جديدة مقابل سلع قديمة)، والعديد من الأساليب الأخرى التي تهدف إلى تحفيز استجابة المستهلك المتوقعة (6) (Simamora & Xzyfanequo, 2024, p. 6)، ويقدم الأنترنت إمكانات هائلة لتنشيط المبيعات بطرق متنوعة، حيث أنه أسرع وأكثر فورية من أي وسيلة أخرى، فهو متاح دائماً للتواصل، ويمكن إجراء تغييرات تكتيكية في تفاصيل العرض الترويجي في وقت قصير (Chaffey & Chadwick , 2016, p. 671)، ويتحمل المسوق الإلكتروني مسؤولية ابتكار طرق جذب العملاء وزيادة المبيعات، بالإضافة إلى إيجاد فرص جديدة لتحقيق اتصال فعال، وتعتبر استراتيجيات الترويج وتنشيط المبيعات وسيلة جيدة لتحقيق أهداف المبيعات في وقت قصير، لذلك يجب على المسوق أن يفهم علاقة العميل بالعلامة التجارية تشمل ولاء لها، ويجب أن يحدد أي جانب من جوانب التسويق يجب الاستثمار فيه لضمان إستراتيجية تسويقية ذكية، فعندما تركز حملات الترويج على فوائد المنتجات ومميزاتها التسويقية الخاصة، يعزز ذلك ولاء العملاء، وكمثال على ذلك عندما يركز تنشيط المبيعات على توفير خصومات للعملاء الأوائل أو شروط دفع ميسرة

(خصم على الدفع الإلكتروني) فذلك يسهم في تخفيف العبء المالي على المستهلكين على المدى الطويل، مما يعزز ولاءهم للعلامة التجارية. (Guangshu, Chang; al, 2021, p. 42)

IV. أدوات التسويق الإلكتروني: وهي مجموعة من التقنيات والبرامج التي تساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها التسويقية عبر الأنترنت بكفاءة وفعالية، وتشمل هذه الأدوات مجموعة واسعة من التطبيقات، بدءاً من برامج تحليل البيانات، مروراً بمنصات إدارة وسائل التواصل الاجتماعي، وصولاً إلى أدوات تحسين محركات البحث، فهذه الأدوات تساعد المسوقين على فهم سلوك العملاء، وتحسين محتوى المواقع الإلكترونية، وإدارة الحملات الإعلانية، وقياس أداء الاستراتيجيات التسويقية، ومن خلال الاستخدام الذكي لهذه الأدوات، يمكن للمؤسسات تحسين وصولها إلى الجمهور المستهدف، وزيادة معدلات التحويل، وتحقيق عائد أفضل على استثماراتها التسويقية في البيئة الرقمية المتنامية، ومن أهم هذه الأدوات نجد:

1.4. البريد الإلكتروني (Email Marketing): تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن عدد مستخدمي البريد الإلكتروني بلغ 4 مليارات شخص في عام 2020، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد إلى 4.6 مليارات بحلول عام 2025، كما أظهرت الإحصائيات نفسها أنه في عام 2020 تم إرسال أو استلام حوالي 306 مليار رسالة بريد إلكتروني يوميا، وبذلك يعتبر البريد الإلكتروني أحد أهم أدوات التواصل، ومن المتوقع أن يستمر في هذا الدور مستقبلاً رغم التزايد في استخدام التقنيات المحمولة، حيث يبدو أن جيل الألفية يقضي في المتوسط 6 ساعات يوميا في متابعة رسائله الإلكترونية (Kucuk, S. Umit, 2023, p. 159)، وتعد هذه الأداة واحدة من أقوى وأكثر أدوات التسويق كفاءة من حيث التكلفة لإدارة علاقات العملاء (Maurer, 2022, p. 1326)، وهو عملية إرسال معلومات ترويجية عبر رسائل البريد الإلكتروني للمستخدمين النشطين عبر الأنترنت، ويمكن أن تكون الحملات التسويقية من خلاله فعالة في المؤسسة ومفيدة من عدة نواحي تتمثل في: (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 268)

- إخطار العملاء بالخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تعزيز التواصل بين المؤسسة والعملاء؛
- تقليل النفقات من خلال تكرار عملية البيع؛
- مساعدة المؤسسات في الحصول على ردود فعل من العملاء بسهولة؛
- تشجيع العملاء على القيام بعمليات شراء غير متصلة بالإنترنت.

كما يعتبر البريد الإلكتروني وسيلة فعالة للحفاظ على العلاقة مع العملاء، بعد إتمام المعاملة يتم إرسال رسائل خاصة بالمناسبات مثل أعياد الميلاد وذكرى الزواج، وتقديم عروض خاصة على الخدمات وهذا ما يشجع العملاء على الشراء وعدم اللجوء إلى المنافسين. (Kaur, 2017, p. 76)

2.4. وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media Marketing): التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي هو فن يتضمن إنشاء ومشاركة المعلومات على شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة بهدف تحقيق أهداف التسويق وبناء العلامة التجارية للمؤسسة، ولقد أظهرت جل الدراسات أن هذه الأداة لديها قدرة أكبر على الوصول إلى العملاء مقارنة بالتسويق التقليدي، وأن المؤسسات التي لا تستخدمها قد تفتقر إلى الفائدة الرئيسية المتمثلة في فهم احتياجات العملاء ورغباتهم بطريقة ما (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 268)، وتعرف أيضا باسم تسويق الشبكات الاجتماعية، وهو شكل من أشكال التسويق الإلكتروني الذي يستخدم مواقع ومنصات الشبكات الاجتماعية كأداة تسويقية، وهدفه هو إنتاج محتوى يشاركه المستخدمون مع شبكتهم الاجتماعية لمساعدة المؤسسة على زيادة تعريف العلامة التجارية وتوسيع نطاق وصول العملاء، ويعتبر هذا النوع من التسويق أكثر فعالية من أي نوع آخر، حيث أن بناء ملف شخصي على منصة التواصل الاجتماعي ذات عدد متابعين مرتفع لا يتطلب تكاليف كبيرة. (Etuk, 2021, pp. 4-5)، ونظرا إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي موضوع معقد يشمل العديد من الأساليب، والأدوات، والتقنيات، يمكن تحديد الأنواع التالية من وسائل التواصل الاجتماعي: (Minazzi, Roberta, 2015, pp. 5-6)

- **المشاريع التعاونية:** تتيح هذه المواقع للمستخدمين إضافة وتعديل وحذف المحتوى النصي (مثل Wikipedia)؛
- **المجتمعات الافتراضية:** على هذه المنصات، يمكن للأشخاص مشاركة المعلومات والمحتوى (مثل النصوص، الصوت، الفيديو) مثل (Twitter)، والتعبير عن آرائهم حول مواضيع معينة، بالإضافة إلى كتابة المراجعات (مثل TripAdvisor و Virtual Tourist)، أو كتابة المذكرات (مثل المدونات الشخصية التي تحتوي على مذكرات سفر مثلا)؛
- **مجتمعات المحتوى:** تتيح هذه المواقع للمستخدمين مشاركة محتويات الوسائط المتعددة مثل النصوص، ومقاطع الفيديو، والصور، وغيرها مثل Instagram، Youtube؛
- **مواقع الشبكات الاجتماعية (SNSs):** هي مواقع تمكن الأفراد من إنشاء ملفات تعريف شخصية تتضمن معلوماتهم الشخصية، ومشاركة تلك المحتويات مع الأصدقاء والزملاء، يتواصل المشاركون في هذه الأنشطة من خلال البريد الإلكتروني والرسائل الفورية مثل: Facebook و LinkedIn؛

- عوالم الألعاب الافتراضية أو الاجتماعية: هي منصات يظهر فيها المستخدمون في شكل avatar، ويتفاعلون مع مستخدمين آخرين كما لو كانوا في الحياة الواقعية مثل الألعاب الإلكترونية على Xbox من Microsoft أو Playstation من Sony .

3.4. تحسين محركات البحث (SEO): وهو عملية التأثير على الظهور الإلكتروني لموقع ويب أو صفحة ويب في نتائج البحث غير المدفوعة لمحرك البحث، وبشكل عام كلما ظهر الموقع في مرتبة أعلى في قائمة نتائج البحث وبشكل أكثر تكراراً، زاد عدد الزوار الذين سيتلقونه من مستخدمي محرك البحث وبالتالي يمكن تحويل هؤلاء الزوار إلى عملاء (Singh & Kapur, 2019, p. 162)، وتعد محركات البحث قنوات رقمية مهمة تساهم في توسيع نطاق وصول المؤسسة، حيث يعتمد معظم الأشخاص على Google للبحث عن احتياجاتهم، مما يتيح فرصة كبيرة للعملاء للعثور عليها، ومع ذلك، يجب أن تضمن العثور على موقعها، ويمكن للمؤسسات تحسين مواقعها الإلكترونية من خلال استخدام كلمات مفتاحية محددة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحسين ترتيبها في صفحات نتائج البحث، وهذا بدوره يعزز قدرتها على الوصول إلى جمهور أوسع (Feroz & al, 2024, p. 5)، وحتى المؤسسات غير الربحية يجب عليها تنفيذ استراتيجيات SEO فعالة لتعزيز ظهورها، وزيادة حركة المرور إلى مواقعها الإلكترونية، وفي النهاية زيادة التبرعات والدعم لقضاياها، فوفقاً للأبحاث تبدأ غالبية التجارب عبر الأنترنت بمحرك بحث، مما يجعل SEO جزءاً أساسياً من استراتيجية التسويق الرقمي لأي مؤسسة. (Pereira & al, 2024, p. 264)

4.4. عرض الإعلانات (Display Advertising): يشير مصطلح " عرض الإعلانات عبر الأنترنت" إلى وضع الإعلانات جنباً إلى جنب مع المحتوى الرئيسي على موقع الويب، وهو المحتوى الذي يبحث عنه زوار الموقع عن قصد (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 268)، فهو شكل من أشكال الترويج الذي يستخدم الأنترنت وشبكة الويب العالمية لإرسال رسائل تسويقية تهدف إلى جذب العملاء، ويعرف أيضاً باسم الإعلان الإلكتروني، أين يقوم الناشر بوضع منتجاتهم أو خدماتهم على مواقعهم الإلكترونية، ليتمكن المستهلكون أو المستخدمون من الحصول على معلومات مجانية، ويجب على المؤسسات المعلنة وضع إعلانات أكثر فعالية وملائمة على الأنترنت، وهو ما يسمح بالتحكم بشكل جيد في ميزانيتها والسيطرة الكاملة على توقيت حملاتها الاعلانية (Ghezali & Boudi , 2019, p. 34)، ويكون ذلك من خلال إعلانات البانر (banner) والمتعددة الوسائط، التي تتضمن أشكالاً متنوعة مثل: الصور الثابتة، الرسوم المتحركة، أو محتوى الفيديو، وعادة ما يتم وضعها في مواقع بارزة على المواقع الإلكترونية أو منصات التواصل الاجتماعي لجذب انتباه المستخدمين، ويمكن توجيهها استناداً إلى مجموعة من العوامل مثل: البيانات الديموغرافية، الاهتمامات، السلوكيات،

وتاريخ البحث، مما يتيح للمؤسسات الوصول إلى جمهورها المستهدف بدقة وفعالية، وغالبا ما تعمل وفقا لنموذج الدفع مقابل النقرة (PPC)، مما يعني أن المؤسسات تدفع فقط عندما ينقر المستخدمون على الإعلان أو يقومون بإجراء آخر مرغوب، مثل تعبئة نموذج أو إتمام عملية الشراء، وهناك أيضا نموذج آخر يعتمد على عدد مرات الظهور، ويعرف بتكلفة الألف ظهور (CPM) (Schleutker & Lehtonen, 2024, p. 14)

5.4. الفعاليات والندوات عبر الويب (Events and Webinars): وهي أحداث عبر الأنترنت أين يقوم المتحدث أو مجموعة صغيرة من المتحدثين بتقديم معلومات لجمهور كبير يشارك من خلال طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات واستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات المتاحة للتفاعل، يمكن للمسوقين في المؤسسات التجارية التعامل مع هذه الأحداث والندوات عبر الأنترنت من خلال إنشاء محتوى رقمي متخصص وتنظيم جلسات الويب والإعلان عن الفعاليات من خلال المشاركة في المؤتمرات والمعارض التجارية المختلفة عبر الأنترنت. (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 269) ويتم التعاون في ذلك مع قادة الرأي، أو الخبراء الصناعيين الخارجيين عن العلامة التجارية، مما يعزز مصداقية العلامة التجارية وموثوقيتها. (Dineva, 2024, pp. 114-115)

6.4. اختبار A/B وتحسين الموقع (A/B Testing and Website Optimization): هما عمليتان تهدفان إلى تحسين أداء الموقع وتحقيق أهداف الأعمال التجارية، حيث يتم استخدام اختبار A/B للمقارنة بين نسختين مختلفتين من الموقع لتحديد الأفضل في جذب الزوار وتعزيز معاملات التحويل، يتم التركيز على تحسين جوانب مختلفة في واجهة الموقع مثل التصميم والألوان والنصوص لتحسين تجربة المستخدم وزيادة النتائج الإيجابية، ومن خلال هذه العمليات يمكن للمؤسسات جمع بيانات قيمة حول تفضيلات المستخدمين واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الموقع وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 269)، ويتم إجراء هذا الاختبار عادة في التسويق عبر البريد الإلكتروني، حيث يتضمن الاختبار نسختين (A و B) من حملة بريد إلكتروني أو رسالة لمعرفة أيهما يحقق أداء أفضل بين الجمهور الأولي، ويعد اختبار جوانب مختلفة من الحملة أو الرسالة فكرة جيدة لتحسين إمكانيات الحصول على نتائج أفضل، حيث يمكن اختبار عدد من العناصر مثل: خطوط الموضوع (بما في ذلك الطول والمحتوى المستخدم)، محتوى نص البريد الإلكتروني أو الرسالة، اللغة المستخدمة، الألوان، الخطوط، التنسيق، الروابط، التخصيص، الصور، الدعوات إلى اتخاذ إجراء، اليوم والوقت الذي يتم الإرسال فيه. (Sachdev, 2024, p. 213)

من خلال تحديد أي من الخيارين A أو B، يحقق أداء أفضل، يمكن للمسوقين عبر البريد الإلكتروني استخدام التحليلات لتحديد الخطوات المستقبلية.

7.4. التسويق بالمحتوى (Content Marketing): وهو إستراتيجية تسويقية تعتمد عليها معظم المؤسسات، من خلال التركيز على إنشاء ونشر وتوزيع المحتوى للجمهور المستهدف عبر الأنترنت، (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 269) ويجب أن يكون هذا المحتوى في قلب التسويق الرقمي لجميع أنواع العلامات التجارية، لأن المحتوى يغذي جميع قنوات التسويق الرقمي الرئيسية التي نستخدمها للتواصل مع جمهورنا، سواء كانت محركات البحث، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو تحسين معدل التحويل، أو التسويق عبر البريد الإلكتروني، فإن كل هذه القنوات تتطلب محتوى يساعد العلامة التجارية على زيادة رؤيتها، والتفاعل مع جمهورها، وتحفيز العملاء المحتملين، والمبيعات، فداخل الحملة، يعتبر اختيار الأنواع المناسبة من المحتوى الإبداعي والملائم أمراً حيوياً كوسيلة للتفاعل مع الجمهور وخلق الطلب، سواء كان هذا المحتوى تعليمياً ضمن حملة من مؤسسة إلى مؤسسة (B2B)، أو محتوى فيديو ضمن حملة موجهة للمستهلكين، الحالة الوحيدة التي يتضاءل فيها دور المحتوى عندما يكون الغرض الرئيسي للحملة هو خفض الأسعار أو تقديم خصم أو تخفيضات. (Chaffey, Dave; Chadwick, Fiona Ellis, 2022, p. 374)

8.4 التسويق عبر الفيديو (Video Marketing): هو استخدام مقاطع الفيديو لتسويق المنتجات أو الخدمات، مما يسهم في تعزيز تفاعل العملاء على المنصات الرقمية، وتثقيفهم، ومساعدة المؤسسات في الوصول إلى جمهور جديد، وقد شهد استهلاك الفيديو عبر الأنترنت انتشاراً سريعاً وتحسناً ملحوظاً في جميع أنحاء العالم، ويتم استهلاكه بشكل أساسي عبر الأجهزة المحمولة، التي أصبحت منصات أساسية لاستهلاك المحتوى الرقمي (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 269) ويتمتع الفيديو بقدرته على نقل كميات كبيرة من المعلومات، ويعرض للعملاء المستهدفين عبر الشبكة العنكبوتية العالمية لتعريفهم بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها الجديدة، فهو وسيلة فعالة لاكتساب المعلومات وفهمها بسهولة شديدة وفي أقل وقت ممكن، كما يسهم أيضاً في تقليل الشعور بالملل (Singh & Kapur, 2019, p. 162)، وعند دمجها مع وسائل التواصل الاجتماعي، يساهم في نشوء تقنية جديدة لجذب المستهلكين، ويبدو أن مؤثري وسائل التواصل الاجتماعي مثل المدونين عبر الفيديو (Vloggers)، يلعبون دوراً في التأثير على تصورات العلامات التجارية الفاخرة (Ho & Rajadurai, 2020, p. 131)، فهو إذا يزيد التعرف على العلامة التجارية، ويعزز التفاعل مع الجمهور، ويولد الإيرادات، ويظهر بعض التداخل مع التسويق بالمحتوى. (Aghazadeh, Hashem ; Khoshnevis, Mozhd, 2024, p. 75)

9.4. تحليلات التسويق (Marketing Analytics): وهي عملية مراقبة وإدارة وتقييم أداء الأنشطة التسويقية بهدف تحسين فعاليتها وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار، حيث تساعد هذه التحليلات المعلنين أن يكونوا أكثر كفاءة في مجالاتهم، وتقلل من الأموال التي تهدر في التسويق عبر الويب (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 269)، فالمسوقون يطبقون تحليلات التسويق على مجموعة البيانات الكبيرة والمعقدة التي يتم جمعها من تتبع الويب، والأجهزة المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومعاملات العملاء وتفاعلاتهم، وغيرها من المصادر، لاستخلاص أنماط ذات دلالة بهدف استنباط رؤى حول العملاء وتقييم أداء الأنشطة التسويقية. (Kotler & al, 2022, p. 141)

10.4. أتمتة التسويق (Marketing Automation): هو العملية التي تستخدمها المؤسسات لتقليل التكاليف وتحل محل المهام المتكررة وعمليات التسويق اليدوية بحلول آلية، ويمكن ملاحظة ذلك بشكل رئيسي في حملات التسويق عبر البريد الإلكتروني (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 270)، وفي السنوات الأخيرة، تم استخدام هذه التقنية لوضع قواعد تنظم إرسال الرسائل الإلكترونية الأكثر صلة، وتخصيص الاتصالات على مواقع المؤسسات، فأتمتة التسويق هي المصطلح الذي يستخدم حاليا لوصف نهج قريب يعرف بالتسويق الفردي (one-to-one marketing). ومع ذلك، نظرا لتكاليف إدارة العلاقات على مستوى فردي، فإن العديد من المؤسسات ستطبق أتمتة التسويق لتخصيص التواصل والعروض لشرائح العملاء أو المجموعات بدلا من الأفراد، كما يمكن استخدامها لتقديم خدمة العملاء عبر الأنترنت. (Chaffey & Chadwick, 2016, p. 300)

11.4. إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management-CRM): هي تقنية تعتمد على ولاء العملاء وعلاقاتهم بالمؤسسات، حيث تركز على جمع بياناتهم وتغذيتهم الراجعة، فمن خلال هذه المعلومات تتمكن المؤسسات من بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية بفعالية ودقة، فالهدف النهائي منها هو تحقيق قاعدة عملاء راضية ومخلصة، بالإضافة إلى ذلك، تتضمن جميع الأعمال التجارية عبر الأنترنت إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كجزء أساسي من عملياتها لخلق الولاء الإلكتروني وضمان النجاح المستدام، فهي مفهوم شامل ومعقد يحتاج إلى قيادة فعالة واستراتيجيات متقنة في استقطاب المصادر، واستهداف الجمهور، وتقييم الأداء لضمان النجاح (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 270)، وترتبط نظرية التسويق بالعلاقات بمفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM)، لدرجة أن بعض الأكاديميين يعتبرونها مرادفين، ومع ذلك، تستخدم إدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل عام لوصف مجموعة من التقنيات، غالبا ما تكون حلولاً تقنية معلومات (IT)، التي تمكن من بناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة في المؤسسة. (Minazzi, 2022, p. 95)

12.4. نظام إدارة المحتوى (Content Management System): هو عملية جمع وإدارة ونشر المحتوى المتنوع، يتم تخزين المحتوى عادة في قاعدة بيانات ويتم عرضه في واجهة المستخدم باستخدام قوالب محددة (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 270)، وتشير هذه الأنظمة إلى البرمجيات (غالبا ما تكون برامج تعمل على المتصفح وتشغل على خادم) تتيح لمستخدمي الأعمال المساهمة في المحتوى الرقمي، بينما يحتفظ المسؤول بالتحكم في تنسيق وأسلوب الموقع الإلكتروني، وعملية الموافقة، تستخدم هذه الأدوات لتنظيم وإدارة واسترجاع وأرشفة محتوى المعلومات طوال دورة حياة الموقع، كما توفر أنظمة إدارة المحتوى (CMS) التسهيلات التالية: (Chaffey, Dave; Chadwick, Fiona Ellis, 2022, p. 333)

- **هيكل التأليف:** تصميم وصيانة هيكل المحتوى (المكونات الفرعية والقوالب وغيرها)، وهيكل صفحة الويب، وهيكل الموقع الإلكتروني؛
- **إدارة الروابط:** صيانة الروابط الداخلية والخارجية من خلال تغيير المحتوى والقضاء على الروابط المعطلة؛
- **الظهور في محركات البحث:** يجب تخزين المحتوى داخل محرك البحث وربطه بحيث يمكن فهرسته بواسطة روبوتات محركات البحث لإضافته في فهرسها؛
- **الإدخال والتوزيع:** تحميل (زحف) المحتوى الناشئ خارجيا ونشر المحتوى من مصادر متنوعة؛
- **إصدار النسخ:** المهمة الحساسة المتمثلة في التحكم في أي إصدار من الصفحة أو عنصر الصفحة أو الموقع بأكمله يتم نشره، عادة ما يكون هذا هو الأحدث، لكن يجب أرشفة الإصدارات السابقة مع إمكانية العودة إلى إصدار سابق على مستوى الصفحة أو عنصر الصفحة، أو الموقع؛
- **الأمان والتحكم في الوصول:** يمكن تعيين أذونات مختلفة لأدوار مختلفة من المستخدمين، وقد يكون بعض المحتوى متاحا فقط من خلال تفاصيل تسجيل الدخول، في هذه الحالات يحتفظ نظام إدارة المحتوى بقائمة المستخدمين، هذه الميزة مفيدة عندما تحتاج المؤسسة إلى استخدام نفس نظام إدارة المحتوى للأنترنيت والإكسترنيت أو موقع الأنترنيت العام الذي قد يكون له مستويات مختلفة من الأذونات؛
- **سير عمل النشر:** يحتاج المحتوى المخصص لموقع الويب إلى المرور بعملية نشر لنقله من بيئة الإدارة إلى بيئة التسليم المباشر؛
- **المتبع والمراقبة:** توفير السجلات والتحليل الإحصائي للاستخدام لتقديم مقاييس الأداء، وضبط المحتوى وفقا للطلب، والحماية من سوء الاستخدام؛

- **التنقل والتصور:** توفير تمثيل بديهي وواضح وجذاب لطبيعة وموقع المحتوى باستخدام اللون والنسيج والعرض ثلاثي الأبعاد أو حتى الواقع الافتراضي.

13.4. الإعلان بالدفع مقابل النقرة: وهو استخدام الإعلانات عبر الأنترنت لعرض منتجات أو خدمات المؤسسة على أجهزة العرض للمشاهدين، ويمكن وصفه على أنه طريقة لشراء الزيارات إلى موقع المؤسسة، بدلا من محاولة كسبها بشكل طبيعي حيث يتم دفع مبلغ محدد لكل نقرة يقوم بها الجمهور على الإعلان بغض النظر عما إذا كانت الزيارة تحولت إلى عملية شراء أم لا، ويهدف الإعلان بالدفع مقابل النقرة إلى زيادة حركة المرور إلى الموقع وزيادة فرص البيع والتحويل، ويتم تشغيل حملات الإعلان بالدفع مقابل النقرة عبر مختلف القنوات الرقمية مثل محركات البحث وشبكات التواصل الاجتماعي (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 270)، وهذا النوع من الإعلان الرقمي المستهدف عبر الأنترنت هو وسيلة فعالة للترويج للعلامة التجارية ويتم استخدامها بشكل واسع من قبل مختلف المؤسسات، وتشمل القنوات الشائعة لهذا النوع من الإعلانات مايلي: (Steer & al, 2019, p. 154)

- **Google AdWords:** عند البحث على Google تظهر الإعلانات على الجانب الأيمن من نتائج البحث، والإعلانات المدفوعة في الأعلى، حيث تقوم المؤسسات بدفع مبالغ مالية مقابل هذه الإعلانات وفقا للتكلفة لكل نقرة أو التكلفة لكل مشاهدة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مجموعة من الكلمات الرئيسية التي تتوافق مع بحث المستخدمين، وعند استخدام الكلمات الرئيسية المحددة يتم عرض الإعلان؛

- **Banner Advertisements:** هي إعلانات تظهر على موقع ويب وتكون قابلة للنقر، حيث أنه عندما ينقر المستخدم على Banner يتم توجيهه إلى موقع المؤسسة أو صفحة معينة؛

14.4. إعلانات LinkedIn: هي إعلانات مدفوعة تعرض على صفحات المستخدمين في منصة LinkedIn ، تستهدف بشكل رئيسي المحترفين وتستخدم كأداة للتوظيف وتعزيز العلامة التجارية وزيادة الوعي بالعلامة التجارية والتفاعل مع الجمهور المستهدف. (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 270)

15.4. تسويق العمولة: هو أسلوب التسويق الرقمي الذي يقوم فيه التاجر عبر الأنترنت بدفع عمولة لموقع ويب خارجي عند توجيه الزوار وإتمام عمليات شراء، ويعتبر سهل التنفيذ وغالبا ما يكون مجانيا، ويساهم في تحقيق إيرادات إضافية للمعلنين، ويتوقع الخبراء والمراقبون في الصناعة أن يكون مصدرا رئيسيا لاكتساب عملاء جدد. (Wanniarachchi & Rajakaruna, 2022, p. 270)، فالتسويق بالعمولة هو نموذج إعلاني تقوم فيه المؤسسة بدفع عمولة

لناشرين (الشركاء التابعين) الذين يروجون لمنتجاتها أو خدماتها ويساعدون في توليد حركة المرور أو العملاء المهتمين بمنتجاتها وخدماتها، ويشار إلى الناشرين من جهات خارجية بأسماء الشركاء، وتحفزهم رسوم العمولة لإيجاد طرق للترويج للمؤسسة، ويتكون هذا النظام من أربعة أطراف رئيسية هي: (Singh & Kapur, 2019, p. 162)

- **التاجر:** المعروف أيضا بالبائع أو العلامة التجارية؛ وهو المؤسسة التي ترغب في تسويق منتجاتها أو خدماتها؛
- **الشبكة:** أو شبكة التسويق بالعمولة وهي المنصة أو الوسيط تحتوي على عروض المنتجات والخدمات للناشرين وتدير العمليات وعمليات الدفع؛
- **الناشر:** المعروف أيضا بالشريك التابع؛ وهو الفرد أو الموقع الإلكتروني أو القناة الأخرى التي تعمل على التسويق للمنتجات أو الخدمات من خلال وضع روابط تابعة وتوجه العملاء المحتملين إلى التاجر؛
- **العميل:** وهو الشخص الذي يقوم بالشراء أو استخدام المنتجات والخدمات المروجة عن طريق الناشر.

16.4. التسويق عبر الأجهزة المحمولة: في الوقت الحاضر تجرى العديد من الأنشطة مثل التحقق من البريد الإلكتروني، وزيارة المواقع الإلكترونية، والتفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة، مثل الهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية، والساعات الذكية، لهذا السبب تحتاج كل مؤسسة إلى إستراتيجية تسويق موجهة خصيصا للاستخدام عبر الأجهزة المحمولة، حيث يمكن تحميل التطبيقات الذكية على هذه الأجهزة من المنصات مثل Google Play، ومتجر تطبيقات Apple، وفي بعض الأحيان تتضمن إستراتيجية التسويق عبر الأجهزة المحمولة تشغيل تطبيق خاص بالمؤسسة، الترويج له، والإعلانات داخل التطبيقات مثل الإعلانات التي تعتمد على الموقع الجغرافي للمستهلك، تقدم خدمة إعلانات البحث من Apple طريقة لعرض ترويج التطبيقات للمستهلكين حتى دون قيامهم بالبحث عن مصطلحات معينة، على سبيل المثال، قد يتم تشجيع المستهلكين على تحميل تطبيقات مثل تطبيقات السفر أو تطبيقات الألعاب من خلال الإعلانات التي يضعها المسوقون الرقميون عبر Apple، في هذه الحالة، تدفع العلامات التجارية مقابل هذه الإعلانات بناء على عدد مرات تحميل التطبيق المعلن عنه. (Sachdev, 2024, p. 11)

17.4. التسويق بالمؤثرين: يجمع التسويق بالمؤثرين بين جميع تقنيات التواصل التي تستخدمها العلامات التجارية للاستفادة من قدرة التوصية التي يتمتع بها المؤثرون للترويج لمنتجاتهم للمستهلكين المحتملين (Suková & Míková, 2022, p. 178) وتعتبر الشراكة مع الأفراد الذين يمتلكون عددا كبيرا من المتابعين على منصات التواصل الاجتماعي للترويج وزيادة الوعي بالعلامة التجارية مكلفة من الناحية المالية، ولكنها يمكن أن تحقق عوائد كبيرة من حيث توسيع

قاعدة الجمهور (Feroz & al, 2024, p. 5)، ففي الواقع يعتقد عدد متزايد من العلامات التجارية أن هذه التقنية الجديدة للتواصل التسويقي، يمكن أن تؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح. (Suková & Míková, 2022, p. 179)

V. المزيج التسويقي الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة: ويمثل تطورا هاما في استراتيجيات التسويق، خاصة في قطاع السياحة والفندقة، يتضمن هذا المزيج تعديل العناصر التقليدية للمزيج التسويقي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، لتناسب مع البيئة الرقمية، يتمحور حول تعزيز تجربة العميل من خلال وسائل إلكترونية، مثل منصات الحجز عبر الأنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، وحملات البريد الإلكتروني.

وفي السياحة، يهدف المزيج التسويقي الإلكتروني إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم، عبر تقديم خدمات مخصصة ومريحة، يمكن أن يشمل ذلك عروض حصرية عبر الأنترنت، تسهيل عمليات الدفع والحجز، وتحسين التواصل مع العملاء من خلال قنوات رقمية متعددة، هذا التوجه يعكس التحول المتزايد نحو الرقمنة في القطاع السياحي، حيث أصبح التفاعل الإلكتروني أداة أساسية لجذب العملاء، وضمان تجربتهم المميزة.

1.5. مفاهيم أساسية حول التسويق الإلكتروني السياحي:

إن تزايد عدد مستخدمي شبكة الانترنت في العالم، أدى بالمؤسسات السياحية والفنادق وشركات الطيران للتسابق على استخدام هذه الشبكة بغية الوصول إلى أكبر عدد من العملاء، وهو ما يسمح بظهور مفهوم جديد يربط بين التسويق السياحي والتسويق الإلكتروني وهو التسويق السياحي الإلكتروني، والذي يعرف على أنه " مجموعة من أدوات الترويج التي تتضمن قنوات رقمية للتواصل مع المستهلك، وهو ما يخلق فرصا تسويقية لا حصر لها للعلامات التجارية"، ووفقا للاتجاهات الحديثة للتسويق السياحي يسلط الخبراء الضوء على التقنيات الجديدة من أجل تطوير السياحة الواعية، حيث تعد استراتيجيات تسويق السفر أفضل طريقة لتحسين العمل وكسب مكانة مهمة في الصناعة (Niziaieva & all, 2022, p. 62)، كما يعرف أيضا على أنه " استخدام الأعمال الإلكترونية في مجال السفر والسياحة، واستخدام تقنيات الأنترنت من أجل تفعيل عمل الموردين السياحيين، والوصول إلى تسهيلات أكثر فعالية للمستهلكين السياحيين" (خطابت، 2022، صفحة 608)

كما يتمثل التسويق الإلكتروني للخدمة السياحية في عملية التخطيط والتنفيذ للفعاليات التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي للخدمة السياحية، وذلك للإيفاء بحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من التقنيات التكنولوجية المتطورة، الأمر الذي يعمل على توسيع مفهوم

فعاليات التسويق التقليدية إلى فعاليات جديدة تستفيد من شبكة الأنترنت كتقنية تسويقية ذات خصائص مميزة تعكس كل فعاليات المزيج التسويقي. (زيدان، 2019، صفحة 242)، فهو تسويق لخدمة أو عرض برنامج سياحي عبر الأنترنت، ويعتبر التسويق السياحي الإلكتروني الأكثر تحقيقاً في الأهداف والأقل في التكلفة، من الوسائل التقليدية مثل المقروءة والمرئية والسمعية" (يوسف كافي، 2019، صفحة 83)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق السياحي الإلكتروني هو ذلك النوع من التسويق السياحي الذي يعتمد على وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة ولعل أهمها وسيلة الأنترنت، والتي تساهم في تحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة.

2.5. خصائص التسويق السياحي الإلكتروني: توظيف التسويق الإلكتروني في الأنشطة السياحية سيؤدي إلى تطور وتقدم الخدمات السياحية، مما يساهم في ازدهار صناعة السياحة، ومن أهم خصائصه نجد: (حوت و مخاشف، 2020، الصفحات 248-249)

- **العالمية:** التسويق السياحي الإلكتروني لا يعترف بالحدود الجغرافية، فهو يمكن كل شخص من التجول والتسوق في بيئة رقمية من خلال الأنترنت ومشاهدة كل العروض السياحية العالمية؛
- **الفعالية:** يمتاز بفعالية كبيرة تساعده في تعزيز مجموعة الفعاليات والأنشطة السياحية القابلة للتطوير في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية؛
- **قلة التكاليف:** يمكن من الاستغناء عن تكاليف المتجر من كراء وكهرباء وأجور للعمال وهذا ما يخلق ميزة تنافسية، كما يسمح للمتسوق الإلكتروني بعدم التنقل من مكان لآخر والتسوق في مكانه عبر وسيط إلكتروني؛
- **التسوق على مدار 24 ساعة بدون انقطاع:** يتحقق ذلك من خلال عالم افتراضي لا حدود ولا وقت له، ففسح المجال للمتجول عبر شبكة الأنترنت للبحث عن أفضل التسويقات السياحية يعتبر عمل تنافسي في حد ذاته؛
- **إجراء المقارنات:** فالتسويق السياحي الإلكتروني يمكن السائح من اختيار أحسن العروض وبأقل التكاليف، من خلال المقارنة بين العروض السياحية عبر الشبكة المعلوماتية.

3.5. أهمية التسويق الإلكتروني في القطاع السياحي: استراتيجيات التسويق الإلكتروني لها تأثير كبير في قطاع السياحة، من خلال إثارة رغبة السائح في البحث أكثر حول معلومات الوجهة السياحية، إضافة إلى الخبرات التي يمكن تقديمها لهذه الوجهة وإلهامه بزيارتها، وذلك من خلال: (Khan & al, 2022, pp. 193-194)

- تؤثر المواقع الإلكترونية في قرار السائح حول الوجهة السياحية، من خلال الترويج حول المنتجات ووضع الصور والفيديوهات؛
- يتأثر السائح بشكل كبير بالمعلومات المتوفرة له عبر الأنترنت، وخاصة تلك الواردة في التعليقات والمراجعات؛
- التأثير على عملية اتخاذ القرار السياحي، فالتعليقات تخلق الثقة للسائح أثناء عملية اختيار الوجهة السياحية، وذلك للثقة الكبيرة التي يوليها معظمهم للتعليقات التي نشرها أقرانهم؛
- تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دورا حيويا في جذب السياح، باعتباره مصدرا لمعلوماتيا مهما جدا يسمح بفهم تفضيلات السياح وكيفية الاستجابة لهم؛
- يؤدي استخدام الشبكات الاجتماعية من قبل السياح إلى تغيير الطريقة التي يتبعونها في البحث والعثور على المعلومات، لأن هذه المنصات توفر الإنتاج التعاوني للمعلومات حول الوجهات السياحية والمؤسسات العاملة في هذه الصناعة؛
- يعد البريد الإلكتروني أداة تسويقية رقمية مهمة، ذلك أنه موجود في الحياة اليومية لأي شخص، ويفحصونه بشكل متكرر حيث يسمح بإرسال الاتصالات الشخصية من معلومات للمستهلكين المحتملين، وقد شاع استخدامه في الوقت الحاضر حيث يمتلك كل سائح تقريبا هاتفا نكيا يستخدمه في حجز الفنادق وشراء التذاكر والبحث عن معلومات حول الوجهة، وأنشطة السفر الأخرى، كما أن الأجهزة المحمولة أيضا قادرة على تحسين المعاملات، قبل وأثناء السفر.

كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال معلومات عن مناطق الجذب السياحي في مختلف الوجهات قبل السفر، وهذا ما يساهم في إرضاء السائحين، فهم قادرون على الوصول إلى المعلومات في دقيقة والتواصل مع الموردين والحصول على أفضل الأسعار، فظهور الأنترنت يساعد على زيادة القدرة التنافسية بين الصناعات السياحية من خلال الشفافية، السرعة، المرونة، تنوع الخيارات، كما تساهم في تنسيق أنواع مختلفة من الخدمات وإيصال معلومات ثرية من أجل تقليل

عدم اليقين أثناء تحصيل الخدمة، ولا تقدم تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحديد المنتجات السياحية وتخصيصها وشرائها فقط، بل تدعم أيضا الصناعة السياحية بشكل عام حيث أنها تقدم أدوات فعالة لوكلاء السياحة من أجل تطويرها وتوزيعها على المستوى العالمي، فهي تعد طريقة جديدة في زيادة الطلب وجذب المزيد من السياح وتوليد المزيد من الدخل وبالتالي تطوير صناعة السياحة، كما تمكن الأنترنت من الوصول مباشرة إلى العروض المميزة في السياحة دون تدخل الوسطاء، ووفقا لمنظمة السياحة العالمية (2017) فإن البلدان التي ليس لديها بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لن تكون قادرة على مواكبة وتيرة السياحة، فالتكنولوجيا تعطي فرص كبيرة للمؤسسات لتوسيع قاعدة العملاء لأسواق جديدة وترشيد أعمالهم، كما تقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أيضا فرصة للقيام بأعمالهم التجارية الجديدة وطرق أكثر فعالية في تخفيض التكلفة. (Okwemba & Nambiro, 2020)

4.5. المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني: ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدخال أدوات جديدة على النشاط التسويقي للمؤسسات السياحية، وذلك باستخدام الأنترنت في مختلف عمليات التسويق، مما أدى إلى تغيرات أو إضافات جديدة على عناصر المزيج التسويقي السياحي، والتي تتمثل فيما يلي:

1.4.5. المنتج: يعد المنتج أساس المزيج السياحي الإلكتروني، كونه جوهر عملية التبادل بين المؤسسة السياحية والعمل السياحي (اسماعيل و بن نافلة، 2021)، وهو مجموعة من الخدمات غير الملموسة التي تقدم في الأسواق لتلبية احتياجات ورغبات العملاء (السياح) من خلال: الأفراد، والتكنولوجيا، والمؤسسات، يتكون من مزيج من الخدمات المتصلة والمتجانسة مثل الخدمات الفندقية وخدمات النقل بكافة أنواعها. (Hassoon & al, 2022, p. 229.)

ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المنتج السياحي الإلكتروني عن بقية المنتجات المتوفرة في السوق التقليدية فيما يلي: (خطابت، 2022، صفحة 610)

- تمكن الإنترنت العملاء من اقتناء الخدمات من المؤسسات السياحية المنتجة لها من أي مكان في العالم دون تأثير للبعد المكاني؛
- للمؤسسات السياحية مواقع إلكترونية تضم تشكيلة من المنتجات السياحية تعطي للعميل فرصا كبيرة للمفاضلة بينها إلكترونيا؛
- يضم المنتج السياحي الإلكتروني بعض الأساليب الإغرائية، كالمنتجات المجانية التي تستعملها المؤسسات السياحية كأداة ترويجية لتسويق منتجاتها؛

- الأنترنت مكنت العميل من الحصول على المنتج السياحي دون تدخل مادي من طرف العمال في ذلك.
- توفر الكم الكافي من المعلومات (سعر الغرفة، موقع الفندق...)، وهو سر نجاح المنتج والداعم لاتخاذ قرار الشراء وتحديد الوجهة السياحية؛

وتعد أدوات المنتج الإلكتروني في التسويق الإلكتروني للسياحة والفندقة عناصر أساسية لتطوير وتخصيص العروض السياحية، وتعزيز تجربة المستخدم، حيث تتيح هذه الأدوات للمؤسسات السياحية والفنادق تقديم منتجات متنوعة مصممة خصيصا لتلبية احتياجات الزوار المختلفة، ومن بين هذه الأدوات نجد:

1.1.4.5. تشكيلة المنتجات: إن تقديم مجموعة من المنتجات ذات الميزات المتنوعة يتيح للعملاء العثور بسهولة على تلك التي تلبي متطلباتهم، بغض النظر عن مدى تخصص السوق الذي ينتمون إليه (Shriedeh & al, 2024, p. 161)، ولتحقيق الاستفادة القصوى من هذه التشكيلة، تستثمر المؤسسات السياحية في مجموعة متنوعة من التقنيات الحديثة فعلى سبيل المثال تقوم مواقع حجز الفنادق بتطوير برمجيات تجعل عرض المعلومات أكثر استجابة وقابلية للقراءة، هذه التقنيات تمكن المواقع من: (Espinet, 2019, p. 49)

- عرض المعلومات الأكثر أهمية بطريقة جذابة وسهلة الاستخدام؛
- تقديم رسائل أكثر إقناعا للعملاء؛
- إطلاق العروض الترويجية بكفاءة أعلى،
- توفير معلومات أكثر فائدة للمستخدمين؛
- تسهيل عملية الحجز بشكل كبير.

كما توجد تقنية أخرى في عرض تشكيلة المنتجات وهي استخدام الواقع الافتراضي، فعلى سبيل المثال يمكن للواقع الافتراضي أن يوفر لمستخدمي المواقع الإلكترونية عرضاً بزاوية 360° للفنادق، مما يتيح للعملاء الحصول على فكرة أفضل عن أحجام وميزات الغرف، وضبط توقعاتهم وفقا لذلك. (Suryanarayanan & al, 2021, p. 50)

2.1.4.5. تكوين المنتجات: التقدم التكنولوجي في مجال الاتصال أدى إلى ظهور مفهوم "المنتجين المستهلكين" (Prosumers)، وهو مصطلح يجمع بين المنتج والمستهلك، ويشير إلى الأفراد الذين يشاركون في إنتاج المحتوى الخاص بهم من السلع والخدمات، في ظل هذا المفهوم، تصبح كل فكرة أو رأي أو تجربة أو اقتراح مصدر ثمين للمعلومات التي تفيد المؤسسات في تشكيل السلع والخدمات المقدمة (Yılmaz, Hakan ; Coşkun, İnci Oya, 2016, p.

(63) ، ولتحقيق الاستفادة القصوى من هذا المفهوم، برزت أهمية برامج تكوين المنتجات، التي تستخدم البرمجيات لتوضيح متطلبات العملاء وترجمتها إلى مواصفات يمكن تصنيع المنتج بناءً عليها (Taps & al, 2017, p. 195)، وهنا يأتي دور تخصيص الموقع الإلكتروني الذي يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد تقنيات إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية (E-CRM)، حيث تتيح المواقع التي تحتوي على ميزة التخصيص للأشخاص تصفية المحتوى وفقاً لتفضيلاتهم، فإدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً تساعد المستخدمين على إضفاء الطابع الشخصي في زيارتهم الأولى، حيث يمكن رؤية تفضيلاتهم الخاصة فقط في الزيارات اللاحقة (Koçoğlu & Kalem, 2020, p. 282)، هذا التخصيص الجماعي للمحتوى الموجه نحو تعزيز العلاقة مع العميل، يسهم في زيادة قيمة الموقع بالنسبة للمستخدم. (Kreutzer, Ralf T, 2022, p. 85)

كما يلعب تخصيص الموقع الإلكتروني مهما كان نوعه دوراً محورياً في تعزيز ولاء العملاء وإدارة علاقتهم بفعالية، يمكن للضيوف تخصيص ملفهم الشخصي بناءً على تفضيلاتهم واحتياجاتهم، ولهم فرصة تصميم تجربتهم مسبقاً، على سبيل المثال يوفر برنامج ByRequest من Wyndham فرصة لاختيار الوسائد، والمشروبات الترحيبية، وتسليم الصحف المفضلة، وغيرها. (Koçoğlu & Kalem, 2020, p. 282)، ويتطلب نجاح هذا النهج إنشاء قنوات اتصال فعالة تجمع المؤسسات مع المستهلكين وتعزز التفاعل معهم، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة فعالية عمل المؤسسة. (Yılmaz, Hakan ; Coşkun, İnci Oya, 2016, p. 63).

3.1.4.5. أدوات التخطيط: عند تصميم منتج إلكتروني، سواء كان موقعاً إلكترونياً أو تطبيقاً سياحياً، فإن التخطيط الجيد يلعب دوراً حاسماً في نجاح المشروع، أدوات التخطيط ليست فقط وسيلة لتقييم الوظائف الفنية، بل أيضاً للتأكد من أن المنتج يلبي احتياجات المستخدمين ويوفر لهم تجربة سلسة، يبدأ التخطيط بدراسة شاملة للاحتياجات والأهداف، يليها تطبيق أدوات متنوعة لاختيار وتقييم أداء المنتج، ومن أهم هذه الأدوات نجد:

• **اختبار المستخدم (User Testing):** يمكن إجراء اختبار المستخدمين لمنصة سياحية قائمة على الواقع الافتراضي والمعزز كإثبات لهذا المفهوم، بدعوة مجموعة من الأشخاص لاستخدام المنصة وتقديم تعليقاتهم عليها، ويمكن بعدها تحسينها باستخدام هذه التعليقات، والطرق المستخدمة في هذا الاختبار هي: (Babu & Jeyavasan, 2023, pp. 91-92)

- **اختبار قابلية الاستخدام:** يفحص مدى سهولة استخدام المنصة، سيتم مراقبة وتسجيل تفاعلات المستخدمين أثناء إكمالهم لأنشطة محددة، يمكن استخدام البيانات المجمعة لتحديد مكونات المنصة التي يمكن تحسينها؛

- اختبار A/B: يتضمن مقارنة أداء نسختين من المنصة، سيتم إعطاء إحدى النسختين عشوائياً للمستخدمين وتسجيل تفاعلاتهم، يمكن استخدام المعلومات المجمعة لتقييم أي نسخة من المنصة فهي الأكثر كفاءة؛
- مجموعات التركيز: تتضمن طلب مدخلات من عدد من المستخدمين حول المنصة، سيتم سؤال المستخدمين عن تجاربهم مع المنصة وتسجيل إجاباتهم، ويمكن استخدام البيانات المجمعة لتحديد مكونات المنصة التي يمكن تحسينها، بناء على تعليقات المستخدمين بالطرق التالية:
 - واجهة المستخدم: جعلها أكثر سهولة وبديهية للاستخدام؛
 - المحتوى: تعزيز محتوى المنصة لجعله أكثر إثارة للاهتمام وتعليمياً؛
 - الأداء: تحسين أداء المنصة لجعلها أسرع استجابة؛
 - إمكانية الوصول: تعديل المنصة للعمل مع مجموعة أكبر من الأجهزة؛
 - الميزات: إضافة ميزات جديدة لتحسين تجربة المستخدم.

● **Google Analytics**: هو أحد أكثر برامج تحليل الويب شعبية ، تقدمه شركة Google لتحليل حركة الزوار على المواقع الإلكترونية في الوقت الفعلي، ويتميز بكونه مجانياً وسهل الاستخدام مع خيار جمع البيانات تلقائياً، كما يوفر تقارير مخصصة، ويتكامل مع مختلف الأجهزة كالأجهزة اللوحية، وأجهزة الكمبيوتر، والهواتف الذكية، والمنصات الأخرى مثل خدمات Google المختلفة وأنظمة إدارة المحتوى، ووظيفته الرئيسية تقديم تحليل مفصل عن زوار الموقع استناداً إلى أعمارهم وجنسهم عندما يكونون مسجلين الدخول إلى حساباتهم في Gmail مثلاً أثناء زيارة الموقع، كما يوفر معلومات عن الجهاز والموقع ونظام التشغيل المستخدم. (Kuşlivan & Isacker, 2023, pp. 355-356)

كما يلعب هذا البرنامج دوراً حاسماً في عملية اتخاذ القرار بشأن استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي للفنادق التي بها حسابات نشطة مثل: Facebook، Instagram، LinkedIn.. إلخ، وكجزء من الإستراتيجية يتم التركيز على المنصات التي تجذب حركة مرور عالية، وإلغاء تنشيط التي لم يكن لها حضور أو تأثير يذكر. (Almeida & Magalhães, 2022, p. 196)

● **أنظمة إدارة المحتوى**: عندما يكون العميل محور العملية، تزداد أهمية المحتوى وملاءمته بشكل كبير، فيصبح من الضروري تقديم محتوى مخصص وديناميكي يكون موحدًا عبر جميع القنوات من موقع الفندق، قنوات التواصل الاجتماعي، قوائم البريد الإلكتروني وغيرها، من أجل تحويل الاستفسارات إلى حجوزات مؤكدة (Wasan,

(277, p. 2017، وكمثال على ذلك يعد HubSpot برنامجا تسويقيا شاملا يعمل كنظام لإدارة المحتوى)
(George, 2021, p. 390).

يتيح نظام إدارة المحتوى (CMS) لطاغم الفندق نشر صفحات جديدة وحذف وتعديل المحتوى الحالي دون الحاجة إلى مهارات تقنية، يجب أن يكون الموقع غنيا بالصور، حيث ينبغي رفع أفضل وأهم الصور على كل صفحة لزيادة تفاعل الضيوف مع المحتوى، علاوة على ذلك يجب تحسين الموقع ليكون متوافقا مع الهواتف المحمولة، والهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتوفر الموقع على محرك حجز غرف بسيط وسهل الاستخدام ولكنه غني بالميزات. (Murniati & Bawono , 2020, p. 87)

تستخدم صناعة السياحة والضيافة وسائل التواصل الاجتماعي ليس فقط للتخطيط قبل الرحلة ولكن أيضا لمشاركة التجارب مع العائلة والأصدقاء بعد الرحلة (Ho & Teo, 2020, p. 02)، حيث يعتمد المستهلكون بشكل متزايد على المعلومات من عملاء آخرين بدلا من الرسائل التسويقية المباشرة، مما يجعل المحتوى الذي ينشئه المستخدمون ضروريا في توفير المعلومات لتخطيط الرحلات (Hyan Yoo & A Choi, 2022, p. 1041)، ومع تزايد كمية هذه المعلومات المتعلقة بالسفر باستمرار، أصبحت أدوات مثل محركات البحث أكثر هيمنة في تنظيم وتصنيف المعلومات السياحية عبر الأنترنت، خاصة في عملية تخطيط الرحلات (Xiang & Fesenmaier, 2022, p. 929)، من جهة أخرى يظهر أن المسافرون الأكثر انخراطا في عمليات تخطيط رحلاتهم، يستخدمون معايير متعددة ويبحثون بعمق، بينما المسافرون الأقل انخراطا لديهم أفق تخطيط أقصر ويعتمدون على معلومات أقل وزادت البدائل المتاحة. (Xiang & Fesenmaier, 2022, p. 927)

بالإضافة إلى ذلك نجد أيضا: (James , 2024, p. 80)

- **Crazy Egg**: تقدم هذه الأداة رؤى بصرية حول تفاعل المستخدم مع الموقع، من خلال توفير خرائط حرارية وخرائط التمرير التفصيلية، فهي تشبه رؤيته من خلال عيون الزوار، مما يساعد على فهم رحلتهم بشكل أفضل؛
- **Hotjar**: توفر هذه الأداة خرائط حرارية وتسجيلات للمستخدمين، مما يساعد على تصور أماكن نقر المستخدمين وتمريهم وقضاء وقتهم على الموقع، يشبه هذا مشاهدة إعادة لعبة، حيث تحلل كل حركة لتحسين الإستراتيجية في المرة القادمة؛

• **Optimizely**: تتخصص هذه الأداة في إجراء اختبارات A/B، حيث تتيح تجربة نسخ مختلفة من صفحة الويب لتحديد أيها يحقق أداء أفضل، ويمكن تشبيه هذه العملية باختيار التذوق لوصفتين مختلفتين لتحديد الأفضل بينهما.

4.1.4.5. أدوات التصميم: تساعد أدوات تصميم المنتج الإلكتروني في مجال السياحة والفندقة، على خلق تجربة متكاملة تتضمن تصميم واجهات جذابة وسهلة الاستخدام، ومواءمة تلك التصاميم مع متطلبات الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل الرقمي وجعل العملية سلسلة ومريحة للمستخدمين، ويتطلب ذلك توظيف أدوات تصميم مبتكرة تعزز التعاون بين المصممين والمطورين، وتتيح اختيار نماذج تفاعلية تساهم في تحسين التجربة الرقمية للمستخدمين، ومن أهم هذه الأدوات نجد:

• **Adobe XD**: هو أداة لتصميم تجربة المستخدم تعتمد على الرسوم المتجهة لتطبيقات الهاتف المحمول وصفحات الويب، وعلى الواجهات بحيث يمكن للتطبيق تقديم تجربة مستخدم ممتازة، كما تكون مفيدة بشكل خاص عند الحاجة إلى استخدام الرسوم المتجهة في التطبيق؛ (Deshmukh & Kasar, 2022, p. 124)

• **Figma**: تدمج هذه الأداة جميع المشاركين في عملية التصميم، مما يتيح للمجموعات إنتاج منتجات أفضل في وقت أقل، (Namburu & Selvaraj, 2023, p. 109)، فهي تعد برنامج تصميم واجهات تعاوني يتيح لمختصي تجربة المستخدم التعاون عبر مشاركة نفس التصميم، هذه الأداة مثالية للتعاون الجماعي، حيث يمكن لأعضاء فريق تجربة المستخدم المختلفين التركيز على عناصر مثل: تصميم واجهة المستخدم، النصوص الدقيقة، أو رسائل الأخطاء ضمن نفس البيئة؛ (Tham & al, 2024, p. 223)

• **Invision**: هي أداة تعاون بصري متطورة تأتي في شكل لوح أبيض عبر الأنترنت (Namburu, Anupama; Selvaraj, Prabha, 2023, p. 110)، وتعمل على توفير إطار عمل لحلول التصميم من خلال دمج مجموعة من الأفكار وتقديم الحلول المحتملة المستمدة منها. (Durga, 2023, p. 7)

2.4.5. السعر السياحي الإلكتروني: يعرف بأنه المقابل المادي المناسب للخدمة السياحية الذي يدفعه العميل، أو المؤسسة، أو الموقع؛ وبالنسبة للسائح فإنه يتمثل في مجموعة من العوامل الذهنية والعاطفية، التي يترجمها للحصول على العائد من الخدمة السياحية بمقارنتها بالمبلغ المدفوع، وفي سياق تطور هذا المفهوم مع انتشار التكنولوجيا، تشير الدراسات إلى أن استخدام الأنترنت ووسائل الاتصال في الخدمات السياحية له تأثيرات جوهرية، حيث يوفر الوصول

إلى المعلومات الضرورية بسهولة، مما يقلل من الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بالخدمة، وينعكس إيجابيا على سعر الخدمة السياحية الإلكترونية مقارنة بالخدمة السياحية في التسويق التقليدي. (Hassoon & al, 2022, p. 229.)

من ناحية أخرى، يعرف (Philip Kotler, 2013) السعر بأنه المبلغ المالي الذي يفرض على منتج أو خدمة، مقابل الحصول على فائدة من امتلاك أو استخدام هذا المنتج أو الخدمة، وهو عنصر مرن في المزيج التسويقي، فقد يظل ثابتا لفترة معينة، ولكنه قد يتغير في أي لحظة بناء على متطلبات السوق، يعتمد هذا التغير على عدة عوامل مثل الإستراتيجية التسويقية المعتمدة، وهيكل التكلفة، وتدفقات الإيرادات، واستعداد المستهلكين للدفع، وفي السياق ذاته، عند تحديد الأسعار في السوق السياحي الإلكتروني، من الضروري تعديل الأسعار وفقا للفئة المستهدفة بناء على الإستراتيجية التسويقية المتبعة، وهيكل التكلفة لتقديم الخدمات الفندقية، وتدفق الإيرادات من تلك الخدمات، وفقا للفئة المستهدفة ومستوى المنافسة، كما يمكن تحديد الأسعار باستخدام التحليل السوقي الذي توفره وكالات السفر عبر الأنترنت مثل Expedia. (Murniati & Bawono , 2020, pp. 3-4)

1.2.4.5. إدارة الإيرادات في السياحة (Revenue/Yield management in tourism): في مجال السفر والسياحة، تستخدم إدارة العائد (yield management) لوصف عملية إدارة الإيرادات مقابل الطلب، إنها ببساطة تتعلق باستخدام السعر لإدارة الطلب والإيرادات (Spenceley, 2021, p. 340)، ويعرف العائد بأنه الربح الذي يتم تحقيقه من مبيعات السلع والخدمات، ويتم حسابه بناء على عدد العملاء، وكم ينفقون، وعدد المنتجات التي يشترونها، أما إدارة العائد فهي ممارسة تطوير الاستراتيجيات لتعظيم فرص بيع منتجات قابلة للتلف في المؤسسة، مثل مقاعد الطائرات وغرف الفنادق ومقاعد الرحلات السياحية، وبالتالي تحسين قدرتها على البقاء لمدة طويلة، وبعبارة أبسط تعرف على أنها "خفض السعر وفقا للطلب المتوقع، والاعتماد بشكل كبير على أجهزة الكمبيوتر وتقنيات النمذجة" (Hudson & Hudson , 2017, pp. 171-172)

2.2.4.5. تقنيات التسعير: تشير بعض الدراسات إلى أن الأدوات الأكثر استخداما في إدارة الإيرادات في صناعة الفنادق تشمل: التسعير الديناميكي، التمييز السعري، وضمان أقل سعر، كما يلي: (Hassan, 2021, p. 265)

- **التسعير الديناميكي:** يسمح هذا المفهوم للفنادق بتعظيم الإيرادات والعائدات من خلال تقديم سعر يعكس مستوى الطلب وتوافر الغرف والخدمات، من خلال هذه العملية، يدفع العملاء أسعارا مختلفة حتى عندما تكون تفاصيل الحجز متشابهة مثل مدة الإقامة، عدد وأنواع الغرف، نوع الخدمة المقدمة، وذلك حسب توقيت الحجز؛

- **التمييز التسعيري:** وهو أداة تسعير مهمة في إدارة الإيرادات، ويعتبر جوهر استراتيجيات التسعير، ويعني أن الفندق يفرض على عملائه أسعاراً مختلفة لنفس الغرف أو المرافق الفندقية، والسبب الرئيسي لذلك هو الفروق في الحساسية السعرية لقطاعات السوق الفندقية، فمثلاً رجال الأعمال أقل حساسية للسعر مقارنة بالمسافرين لأغراض الترفيه؛
- **ضمان أقل سعر:** وهو أداة أخرى من أدوات إدارة العائد، حيث تميل الفنادق إلى تقديم هذا الضمان لعملائها، ويعني أنه إذا وجد العميل سعراً أقل لنفس الفندق أو فندق مماثل خلال 24 ساعة من الحجز، سيقوم الفندق بمطابقة هذا السعر الأقل، هذا النهج يحظى بشعبية كبيرة في صناعة الفنادق، تستخدمه العديد من سلاسل الفنادق الأمريكية كوسيلة إعلانية قوية على مواقعها الإلكترونية، فمن خلال هذه الإستراتيجية تهدف الفنادق إلى بناء الثقة مع العملاء وتشجيعهم على الحجز المباشر، مع ضمان حصولهم على أفضل قيمة ممكنة، مما يعزز ولاء العملاء ويحسن سمعة الفندق في السوق التنافسية؛
- **المزادات الإلكترونية:** يعرف المزاد بأنه عملية بيع وشراء تنافسية يتم فيها تحديد الأسعار بشكل ديناميكي من خلال العطاءات التنافسية، وتتميز المزادات الإلكترونية (المزادات عبر الأنترنت) بزيادة الإيرادات للبائعين عن طريق توسيع قاعدة العملاء وتقليل الوقت اللازم لإجراء المزاد، وتتمثل أهم ميزاتهما بالنسبة للمشتريين فيما يلي: (Rainer & al, 2024, p. 206)
 - إمكانية المساومة للحصول على أسعار أقل؛
 - عدم الحاجة للسفر إلى موقع مادي لحضور المزاد؛
 - توفر المزادات الإلكترونية بنية تحتية فعالة لإجراء المزادات بتكاليف إدارية أقل، مع إمكانية مشاركة عدد أكبر من البائعين والمشتريين، بما في ذلك الأفراد والمؤسسات.
 - **أنواع المزادات الرئيسية:** هناك نوعان رئيسيان من المزادات: (Rainer & al, 2024, p. 206)
 - **المزادات الأمامية:** في هذا النوع من المزادات، يطلب البائعون عروضاً من العديد من المشتريين المحتملين، مع عرضهم للمنتجات للمزاد على مواقع الويب، ويقوم المشترون بتقديم عروضهم بشكل مستمر، يفوز صاحب أعلى عرض بالمنتج المعروض، ويمكن أن يكون كل من البائعين والمشتريين أفراداً أو مؤسسات، ومن أشهر المواقع كمثال موقع eBay.

➤ **المزادات العكسية:** يرغب مشتري واحد، والذي عادة ما يكون مؤسسة، في شراء منتج أو خدمة، فيقوم بنشر طلبا لتقديم عرض أسعار (RFQ) على موقعه الإلكتروني أو على موقع طرف ثالث، يوفر هذا الطلب معلومات مفصلة عن المشتريات المطلوبة، ويقوم الموردون المهتمون بدراسة الطلب وتقديم عروضهم إلكترونيا، ويفوز مقدم العرض الأقل سعرا بالمزاد.

تعد المزادات العكسية النموذج الأكثر شيوعا للمشتريات الكبيرة، وتستخدمها الحكومات والمؤسسات الكبرى بشكل متكرر لتحقيق وفورات كبيرة، كما أن هناك آليات مبتكرة أخرى للمزادات مثل: (Riefa, 2016, pp. 6-7)

➤ **نظام "حدد سعرك"** تستخدمه مواقع مثل Priceline.com في صناعة السياحة، يصنف كنظام مزاد عكسي، حيث يقدم المستهلك السعر الذي يرغب في دفعه، وتقبل المؤسسات أو ترفض العرض؛

➤ **المزادات المغلقة:** يقدم المزايدون عرضا واحدا فقط، وتباع السلعة لصاحب أعلى عرض، في بعض النماذج يدفع الفائز السعر الذي عرضه أو زيادة بسيطة عن العرض الأدنى مباشرة؛

➤ **مزادات العروض الفريدة:** التركيز فيها ليس على قيمة السلعة، بل على تقديم عرض لم يقدمه أحد آخر، في بعض المواقع يفوز العرض الفريد الأدنى، وفي مواقع أخرى يفوز العرض الفريد الأعلى.

تعكس هذه الأنواع المختلفة من المزادات الإلكترونية تطور آليات التسعير وأساليب البيع في العصر الرقمي، مما يوفر خيارات متعددة للبائعين والمشتريين على حد سواء.

3.4.5. التوزيع السياحي الإلكتروني: هو مجموعة من الأنشطة التي تمارس من قبل الأطراف المعنية بالتسويق السياحي الإلكتروني، بهدف إيصال الخدمة إلى السائح وفقا لما يريده ويحتاجه عبر قنوات التوزيع الإلكتروني في المكان والزمان المناسبين، (Hassoon & al, 2022, p. 229)، ومن خلاله تم ظهور مصطلح اللاوساطة عبر قنوات إلكترونية مختلفة وبالاعتماد على عدة أساليب أهمها: (بوزرورة، 2020، الصفحات 383-384)

- **التوزيع المختلط (الهجين):** يجري جزء منه في العالم الواقعي والجزء الآخر بصورة إلكترونية على شبكة الأنترنت؛
- **توزيع الخدمة بأسلوب التحميل:** ويكون ذلك بعد حصول المؤسسة على المطلوب وفقا لأسلوب التحصيل المعتمد لديها؛

- توزيع الخدمة عبر المؤسسة البائعة: يحصل فيها المشتري على كلمة السر للدخول إلى الخدمة المطلوبة بعد دفعه مقابل مادي من خلال أحد أساليب الدفع عبر الأنترنت؛
- استخدام البريد الإلكتروني في التوزيع: ويكون ذلك بصورة فعالة لجل الخدمات التي تباع عبر الأنترنت مثل خدمات الحجز في الفنادق، بإرسال إشعار عبر البريد الإلكتروني للعميل لتأكيد وصول الطلبية وأنه سيتم تليبيتها أو في طور العمل على تليبيتها، كما تتلقى المؤسسة إشعارا عبر البريد الإلكتروني من زبائنها عند استلامهم للخدمة وما إذا كانت حسب المواصفات المطلوبة والموعد المحدد مما يساعدها على تطوير نظم التسليم ونظام إدارة الجودة الشاملة لديها.

كما أن هناك نوع آخر من الوسطاء يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية، ويتمثل دورهم في تسهيل عملية التبادل وتوفير مجموعة من الخدمات لطرفي التبادل بتزويدهم بالمعلومات ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم سواء بيعا أو شراء (حراث و بلحيمر، 2022، صفحة 606)

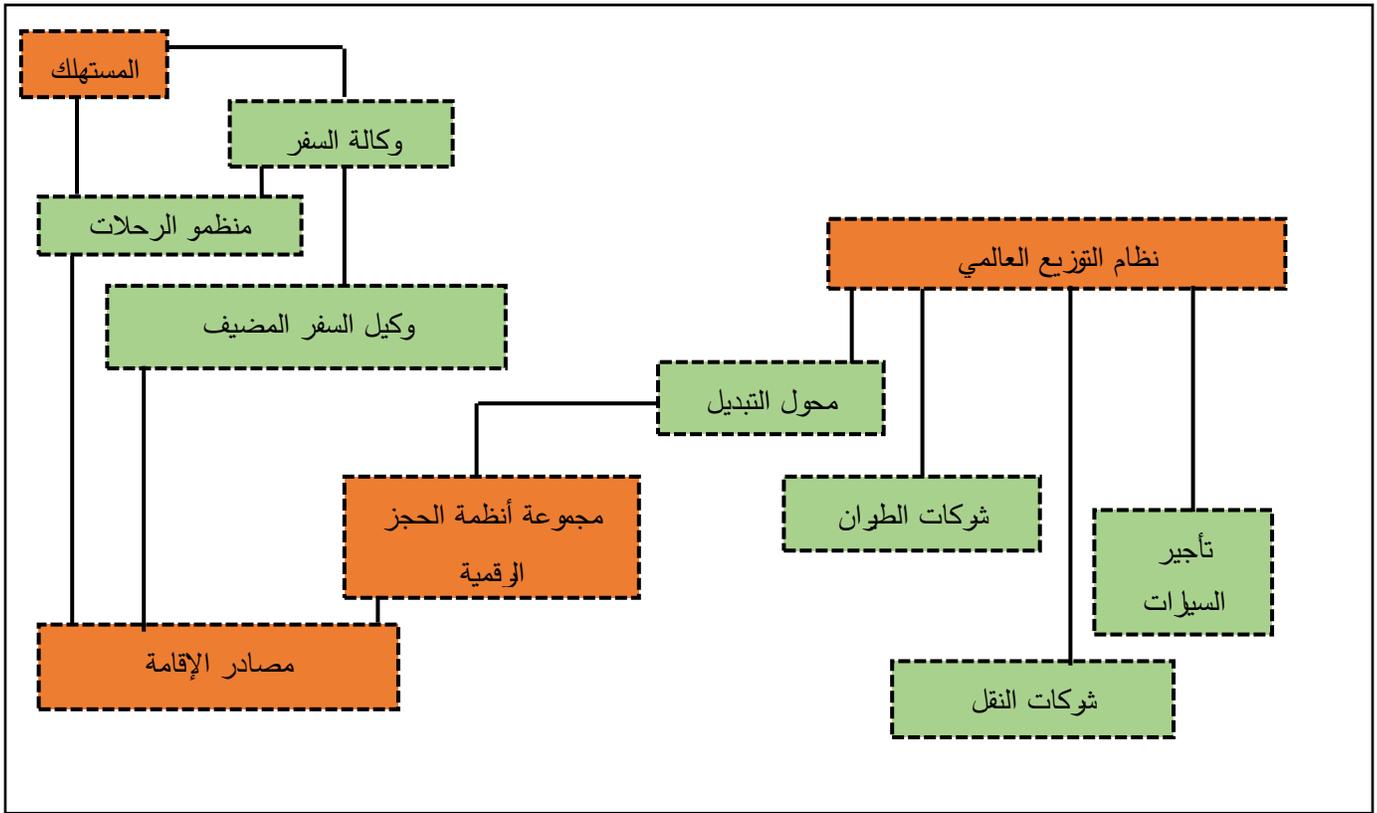
كما تتكون قنوات التوزيع الإلكترونية في صناعة الفنادق من ثلاثة أنظمة رئيسية: نظام الحجز المركزي (CRS)، نظام التوزيع العالمي (GDS)، نظام التوزيع عبر الأنترنت (IDS). (Hayes & al, 2022, p. 231)

- **نظام الحجز المركزي (CRS):** يستطيع نظام الحجز المركزي (CRS) قبول الحجوزات من مجموعة متنوعة من قنوات التوزيع الإلكترونية وغير الإلكترونية، ومن ثم يقوم بتغذية تلك الحجوزات إلكترونيا إلى نظام إدارة الممتلكات (PMS) الخاص بالفندق، وهو ما يتطلب تحديثا مستمرا لمعلومات الأسعار وتوافر الغرف باستمرار في نظام الحجز المركزي نتيجة لعمليات تسجيل الوصول والمغادرة والحجوزات الجماعية والمبيعات الأخرى في الموقع، ويترتب على استخدام هذا النظام رسوم وتكاليف متنوعة، قد تشمل: رسوم الصيانة الشهرية، رسوم لكل حجز، رسوم الاتصال بقنوات التوزيع الإلكترونية الأخرى مثل GDS أو IDS (Hayes & al, 2022, pp. 231-232)

مع العلم أن نظام إدارة الممتلكات (PMS) في صناعة الفنادق يعد الأداة الرئيسية والأساسية في المؤسسات الفندقية، إلا أنه يقوم بتجميع كافة المعلومات المتعلقة بالعملاء، ويتيح لمديري الفنادق تسجيل وفوترة وتتبع عملائهم، كما يتم جمع كافة معلومات الحجوزات فيه، علاوة على ذلك يعمل كنقطة مركزية لتكامل مختلف الأدوات التكنولوجية المستخدمة في إدارة الفندق. (Sotiriadis, 2018, p. 279)، ويوفر نظام PMS مجموعة متنوعة من الوظائف الأساسية: (Sotiriadis, 2018, pp. 279-280)

- نظام الحجز المركزي (CRS): يسمح بالاتصال الفوري ثنائي الاتجاه مع وكالات السفر عبر الأنترنت لتوفير معلومات عن أسعار الغرف وتوافرها؛
 - إدارة الفواتير: يجمع معلومات عن استهلاك العملاء في مرافق الفندق المختلفة مثل المطاعم والمتاجر والمنتجات الصحية؛ وغيرها؛
 - إدارة المدينين: لمتابعة أفضل للموردين والعملاء؛
 - إدارة علاقات العملاء (CRM): يتيح التواصل الشخصي مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني والرسائل النصية وإدارة التغذية الراجعة وبرامج الولاء؛
 - إدارة الصيانة بمساعدة الحاسوب (CAMM): تساعد في إدارة الطاقة والصيانة والمعدات؛
 - نظام إدارة الجودة (QMS): يضمن الحفاظ على معايير الجودة في جميع أقسام الفندق؛
 - إدارة روابط خدمات التدبير المنزلي؛
 - مراقبة إحصاءات الفندق والأرقام الرئيسية.
- **نظام التوزيع العالمي (GDS):** تم تقديم نظام التوزيع العالمي (GDS) في الثمانينات، كاستجابة لظهور أنظمة CRS المختلفة، بعبارة أخرى نظرا للطلب المرتفع على استخدام النظام في جميع أنحاء العالم، بدأ ملاك أنظمة CRS في فتح أنظمتهم للمؤسسات الأخرى، مما أدى إلى دمج العديد منها في نظام واحد، والتي تمكنت من تقديم منتجات وخدمات سياحية موحدة وموسعة لمشغلي السفر في جميع أنحاء العالم عبر الشبكات العامة والخاصة أو من خلال SITA (الجمعية الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية للطيران)، إضافة إلى ذلك تقدم أنظمة CRS حولا داخلية للتحكم في المخزون وإدارة الطلب، وتعرف بأنها "نظام تداول" للمنتج السياحي في السوق الدولية، تتميز بأنها أقل تكلفة مقارنة بأنظمة التوزيع الأخرى، وتتيح مرونة في التسعير وتعديل الطاقة الاستيعابية، عندما تواجه صناعة السياحة طلبا غير مؤكد، هناك ثلاثة أنظمة GDS رئيسية وهي: Sabre، Amadeus، Travelport، Galileo، Worldspan (MENGU, 2020, pp. 107-108)، والتي تعد وسيلة فعالة للتواصل وتبادل المخزون بين الموردين المحليين والوطنيين والعالميين ووكالات السفر. (Kumar & Rojhe, 2018, p. 525)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-3): استخدام نظام التوزيع العالمي في قطاع السياحة والضيافة.



المصدر: (Nikolskaya & al, 2021, p. 626)

- **نظام التوزيع عبر الأنترنت (IDS):** يعرف أيضا بالوكالات الإلكترونية، وكانت (Travelocity.com) أول وكالة إلكترونية تأسست عام 1996 في أمريكا، تلتها (Expedia.com) من مايكروسوفت، ثم ظهرت وكالات أخرى على غرار (Booking.com) التي تعد رائدة في هذا المجال اليوم، وتتميز هذه الوكالات بقواعد بيانات ضخمة تحتوي على معلومات عن الطاقة الاستيعابية المتاحة، وأسعار الخدمات الفندقية، وكافة المعلومات اللازمة للحجز والدفع، بالإضافة إلى صور ومقاطع فيديو للفنادق، فهي توفر لعملائها إمكانية تخطيط رحلة كاملة بشكل مستقل (الفندق، الطائرة، المواصلات، الأنشطة الإضافية)، كما تتيح للسياح الحصول على المعلومات عن الوجهة قبل الرحلة، والأنشطة والمرافق المتاحة، والتخطيط وحجز خدمات إضافية أثناء الرحلة، مع إمكانية تغيير تفاصيل الباقة السياحية. (Stanković & Cerovic, 2021, p. 59)

4.4.5. الترويج السياحي الإلكتروني: وهو من أكثر العناصر التي تأثرت بالتطورات التكنولوجية الحديثة، حيث أتاح الأنترنت ظهور قنوات ترويجية جديدة مثل التسويق عبر المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني، محركات البحث،

المنتديات، وغيرها من الوسائط الإلكترونية (سعيداني و بوعامر، 2018، صفحة 181) وبالتالي يعرف الترويج السياحي الإلكتروني باستخدام المؤسسات السياحية للتكنولوجيات الحديثة، وبالأخص الأنترنت للتواصل مع عملائها الحاليين والمحتملين والتفاعل معهم لكسب رضاهم، ويختلف المزيج الترويجي السياحي الإلكتروني عن التقليدي في نقطة مهمة وهي اختفاء أو تقليص دور عنصر البيع الشخصي، بينما تزداد أهمية كل من الإعلان وتنشيط المبيعات (بوزرورة، 2020، صفحة 384).

إضافة إلى ذلك، يعتبر الترويج السياحي الإلكتروني بديلا منخفض التكلفة مقارنة بالترويج التقليدي، إلى درجة أن مصطلح " الترويج المباشر " أصبح مرادفا له، نظرا لارتباطه بسلسلة من الاتصالات والتفاعلات المستمرة مع العملاء، كما يمكن تطوير مواقع المؤسسات السياحة بجزء من هذه التكاليف. (Hassoon & al, 2022, p. 229.)

1.4.4.5. أدوات الترويج الإلكتروني السياحي: تعتبر أدوات الترويج الإلكتروني جزءا أساسيا من استراتيجيات التسويق في قطاع السياحة، حيث تتيح للمؤسسات الوصول إلى جمهور أوسع من العملاء الحاليين والمحتملين بكفاءة وفعالية، تساهم في تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، وزيادة التفاعل، وتحفيز الحجوزات، فيما يلي أبرز الأدوات المستخدمة من خلاله:

- **التسويق عبر البريد الإلكتروني:** تعتبر صناعة الضيافة البريد الإلكتروني على وجه الخصوص نشاطا تسويقيا فعالا للوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في جميع مراحل رحلة العميل، ومزاياه تفوق عيوبه، حيث يمكن: (Maurer, Christian, 2022, p. 1326)
- تخصيص رسائل البريد الإلكتروني واستهدافها وفقا لاهتمامات السياح واحتياجاتهم المعلوماتية قبل وأثناء وبعد الرحلة؛
- الوصول المباشر إلى صندوق بريد المستلم دون تدخل طرف ثالث؛
- إمكانية الوصول إلى المحتوى عبر أجهزة مختلفة في أي وقت ومكان؛
- سهولة إنشاء المحتوى بتكلفة منخفضة نسبيا؛
- إمكانية إجراء اختبارات متنوعة لضمان فعالية الرسائل؛
- القدرة على دمج حملات البريد الإلكتروني مع الأنشطة التسويقية الأخرى؛
- سهولة قياس الأداء وتحسين الحملات التسويقية.

ولتنفيذ حملة تسويق عبر البريد الإلكتروني يوصى بإتباع الخطوات السبع التالية: تحديد الأهداف، بناء قائمة بريدية، إنشاء المحتوى، تطوير صفحات الهبوط، اختبار المحتوى والتقنية، إرسال الرسائل، قياس الأداء. (Maurer, Christian, 2022, p. 1326)

إضافة إلى ذلك، يعرف الإعلان عبر البريد الإلكتروني بأنه رسالة بريد إلكتروني تحتوي على نص إعلاني، إلا أنه يمكن أن يكون التسويق عبر البريد الإلكتروني غير مرغوب فيه أحياناً، وفي هذه الحالة قد يمنح المسوق خيار الانسحاب للمستلم (Opt-out) وعدم تلقي الرسائل الإلكترونية المستقبلية، أو قد يطلب موافقة المستلم من خلال توفير خيار الاشتراك (Opt-in) لاستلام الرسائل البريدية في المستقبل. (Nsahlai & all, 2020, p. 149)

• **التسويق عبر المحتوى:** في عالم التسويق الرقمي يقال أن المحتوى هو الملك، وهي عبارة ينسب استخدامها إلى Bill Gates، يتمثل في نهج تسويقي استراتيجي يركز على إنشاء وتوزيع محتوى قيم وملئم ومتسق لجذب الزوار المحتملين والاحتفاظ بهم سواء لوجهة سياحية أو فندق، ويمكن أن يكون المحتوى منتجا من قبل المستخدمين، أو من قبل المؤسسات السياحية، فالمحتوى القيم والملئم يعزز الوعي بالعلامة التجارية ويزيد من ولاء العملاء (Maurer, Christian, 2022, pp. 1224-1225)

ولكي تتمكن المؤسسات من أن تصبح أو تظل قادرة على المنافسة في السوق الرقمية، يجب عليها إنشاء محتوى مخصص لجمهورها المستهدف وتوزيعه عبر الشبكات الاجتماعية التي يستخدمها هذا الجمهور، وإذا تم تنفيذ ذلك بشكل صحيح، يمكن أن يساعد التسويق عبر المحتوى في بناء جمهور، واختبار أفكار المنتجات، وتعزيز الولاء مع العملاء، وجذب عملاء جدد، وبناء علاقة مع العملاء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية؛ (Nsahlai & all, 2020, p. 149)

• **التسويق الفيروسي:** تم إطلاق هذا الاسم على هذا النوع من التسويق لأنه يعتمد على مبدأ مشابه للفيروس، حيث يقوم المستخدمون بتمرير الرسالة إلى بعضهم البعض مما يؤدي إلى نموها بشكل متسارع، ومن أمثلة المحتوى الفيروسي الفعال مقاطع الفيديو القصيرة التي يتم تمريرها حول العالم، أو أن يقوم شخص بتمرير رسالة بريد إلكتروني، أو عنوان موقع إلكتروني، أو أي معلومات أخرى تتعلق بعرض خاص لجولة سياحية أو تذكرة طيران إلى أصدقائه؛ وعادة يستغل المسوقون قوة التسويق الفيروسي لتشجيع الناس على استخدام منتجاتهم وخدماتهم، ويكون هذا الأسلوب فعالاً خاصة عندما يكون أصدقاء المستلمين جزءاً من السوق المستهدف للمؤسسة. (George, 2021, p. 405)

• **الإعلانات المعروضة:** مع تزايد انتشار الأجهزة المحمولة مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، أصبح بإمكان المؤسسات السياحية الوصول إلى عملائها عبر رسائل إعلانية في أي وقت وفي أي مكان، سواء قبل الزيارة أو خلالها أو بعدها (Maurer, Christian, 2022, p. 1322)، كما يتم تتبع المستخدمين الذين يغادرون الموقع الإلكتروني دون إتمام الإجراء المطلوب كالحجز، بحملات إعادة استهداف على المواقع الأخرى التي يزورونها، مما يشجعهم على العودة (Maurer, Christian, 2022, p. 1313)، ويتم ذلك باستخدام مساحات إعلانية لتبيان عروض المؤسسة على مواقع إلكترونية غير تابعة لها، أي خارج نطاق موقعها الإلكتروني الرسمي، ومع ذلك يمكن أن يكون موقعها الإلكتروني أيضا موقعا لتقديم الإعلانات المعروضة الخاصة بأطراف ثلاثة (Kreutzer R. , 2022, p. 93)، ومع اعتماد المؤسسات السياحية على هذه الإعلانات، تبرز أهمية اختيار النموذج المناسب لتسعييرها لضمان تحقيق الفعالية والتكلفة المناسبة، ومن بين النماذج الشائعة لتسعيير الإعلانات المعروضة نجد: (Maurer, Christian, 2022, p. 1324)

- **تكلفة الألف ظهور (CPM):** هي سعر ثابت مثلا 50 أورو مقابل 1000 ظهور للإعلان، مما يعني أن الإعلان يتم تحميله 1000 مرة على صفحة الويب، بغض النظر عما إذا كان المستخدم قد لاحظ الإعلان أو نقر عليه أم لا، وعادة ما يتم شراء هذا الظهور الإعلاني بكميات كبيرة مثل: 100000 أو مليون ظهور، وما إلى ذلك، هذا النموذج من التسعيير يجذب الناشرين لأنهم يتلقون الدفع مقابل الظهور فقط ولا يواجهون مخاطر تتعلق بأداء الإعلان، ويستخدم هذا النموذج عادة على شكل banner ويعرض على مدى فترة زمنية طويلة، وبالتالي قد يزيد من الوعي بالعلامة التجارية؛
- **تكلفة النقرة (CPC):** تعرف أحيانا بالدفع مقابل النقرة (PPC)، وهو نموذج تسعيير يعتمد على الأداء، يتلقى الناشر الدفع فقط في كل مرة ينقر فيها المستخدم على الإعلان، بغض النظر عن عدد مرات عرض الإعلان؛
- **تكلفة الإجراء أو الاستحواذ (CPA):** يعمل هذا النموذج بشكل أفضل للمسوقين حيث يدفعون للمعلن فقط مقابل إجراء محدد مسبقا، مثل إتمام عملية شراء أو الاشتراك في خدمة النشرة الإخبارية.

• **تحسين محركات البحث (SEO):** يتضمن تحسين محركات البحث (SEO) تصميم محتوى الموقع الإلكتروني بطريقة تساعد على تحسين تصنيفه في محركات البحث على الأنترنت عند استخدام مصطلحات البحث الشائعة في مجال السفر، ومن أمثلة محركات البحث الأكثر شعبية Google الذي يمتلك حوالي 80% من حصة عمليات البحث على مستوى العالم، Bing، Yahoo، Baidu، Ask.com، Yandex، وفي السنوات الأخيرة، أصبحت

أدوات السفر من Google (Google Flights and Google Hotel Finder) من بين محركات البحث الشائعة التي يستخدمها المستهلكون في تخطيط رحلاتهم عبر الأنترنت، كما أن مجموعات السفر هي مواقع محركات بحث تجمع المعلومات من مصادر عديدة لتقدم للمستهلكين خيارات سفر متنوعة متاحة على الأنترنت، ومن أمثلتها: (Google Hotel Finder, and Google Flights, Expedia.com, hotels.com, Travelocity.) (George, 2021, pp. 383-384)

وتقوم المؤسسات القائمة على السياحة الرقمية بتطوير استراتيجيات تحسين محركات البحث (SEO) التي تتكون من تحسين العناوين والنصوص الوصفية، وكذلك عناوين URL لصفحات مواقعها الإلكترونية من خلال إضافة الكلمات المفتاحية، هذه الأخيرة هي التي سيبحث عنها المستخدمون في محرك البحث للحصول على معلومات حول الوجهة السياحية، مما يزيد من احتمالية ظهور موقع المؤسسة التي تتبع الوجهة السياحية، أو أي منتج متعلق بالسياحة في نتائج البحث، عندما يبحث المستخدم عن كلمة مفتاحية مرتبطة بوجهة سياحية. (Saura & al, 2020, p. 09)

بالإضافة الي كل هذه الأدوات السالفة الذكر، ومع تزايد الخيارات المتاحة أمام المسافرين في عالم السياحة والفندقة المعاصر، أصبحت المؤسسات مطالبة بالبحث عن أساليب أكثر تأثيرا وفعالية للترويج عن منتجاتها، ومن أهمها:

- **التوصيات:** السفر هو تجربة شخصية جدا، ومن المرجح أن يثق المستهلكون بالتوصيات من أشخاص يعرفونهم أكثر من ثقتهم بالإعلانات، يمكن لشركة طيران أو فندق أن يدعو مؤثرا مهما لجمهوره المستهدف الأساسي لكتابة مراجعة، أو إنشاء فيديو مميز، أو مشاركة صور من تجربته على مدونته الشخصية أو حساباته على وسائل التواصل الاجتماعي، للترويج عن المنتج التجاري أو العلامة التجارية (George, 2021, p. 19)، ويعتقد أيضا أن المعلومات الشخصية الموجودة على مواقع المراجعات أكثر موثوقة من المواد التسويقية التي تقدمها مؤسسات السياحة. (Leung, 2022, صفحة 42)

فالمعلومات المتاحة عبر الأنترنت تؤثر بشكل كبير على السياح، لا سيما تلك التي يتم التعبير عنها من خلال التعليقات أو المراجعات التي يكتبها المستهلكون، والتي لها القدرة على التأثير في عملية اتخاذ القرار السياحي (Khan & al, 2022, p. 180)

بالإضافة إلى ذلك، تطورت الكلمة المنطوقة إلى الكلمة المنطوقة الإلكترونية مع انتشار الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، فمن حيث المبدأ، تعمل بنفس الطريقة، حيث يتحدث العديد من الأشخاص عن منتج معين، وتستخدم هذه

الأحاديث كمصدر معلومات للآخرين، إلا أن الأدوات تغيرت في العصر الرقمي، فبدلاً من تبادل الحديث بشكل مباشر، يقوم الأفراد الآن بنشر تعليقات تؤيد أو تعارض المنتج، أو الضغط على أيقونة الإعجاب، أو مشاركة المحتوى، أو إضافة 1+، أو إعادة تغريد المنشورات، أو إرسالها، كل هذه الأنشطة تسهم في توليد الكلمة المنطوقة الإلكترونية، مما يجعل المنتج مشهوراً في النهاية (Shafiq, 2020, p. 294)، كما تعد وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً المكان الذي ينشر فيه المستهلكون صوراً ومقاطع فيديو وآراء حول المنتجات والخدمات السياحية، ويعرف هذا النوع من المحتوى الذي يتم إنشاؤه بواسطة السياح بأنه الكلمة المنطوقة الإلكترونية (e-WOM)، ويؤدي اندماج مفهوم وسائل التواصل الاجتماعي مع الكلمة المنطوقة الإلكترونية إلى نشوء مفهوم جديد وهو الكلمة المنطوقة عبر وسائل التواصل الاجتماعي (s-WOM) (Khan & al, 2022, p. 180)، ويتم تنفيذ هذه التوصيات من خلال محرك التوصية، وهو عبارة عن خوارزمية تنتج توصيات شخصية للأفراد أو المجموعات استناداً إلى سلوك الشراء السابق لجميع العملاء، ويمكن استخدام تحليلات سلة التسوق التقليدية لتحقيق ذلك، اليوم تستخدم خوارزميات الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في هذا المجال، نظراً لأن هذه التوصيات تحدد تلقائياً بواسطة النظام، ويطلق عليها مصطلح محرك التوصية. (Kreutzer R. , 2021, p. 231) كما تشمل التطبيقات الإستراتيجية لأنظمة التوصية تخصيص المنتجات السياحية بناء على اهتمامات الزوار، وبالتالي سيتم تحسين تجربة المستخدم بما يتناسب مع تفضيلات الزوار. (Martínez & Cruz, 2023, p. 127)

5.4.5. الموقع الإلكتروني: أصبحت المواقع الإلكترونية مصادر للمعلومات الأساسية وقنوات توزيع لجميع جوانب صناعة السياحة، لذلك يحتاج ممارسو هذه الصناعة إلى معرفة كيفية تصميم وصيانة موقع إلكتروني جذاب يميزهم عن منافسيهم، وأن يكون سهل الاستخدام وقابلاً للوصول، وموثوقاً، وإلا سيتهج المستهلكون إلى المنافسين الآخرين. (Leung, 2022, p. 30)، فعلى سبيل المثال يعد الموقع الإلكتروني للفندق قناة تسويقية جيدة في العالم الرقمي، كونه يعمل كفندق رقمي أو كواجهة رقمية لبيع السلع والخدمات، ولزيادة المبيعات عبر الموقع يتطلب الأمر تنويع الأنشطة التسويقية عبر الأنترنت بدءاً من الإعلانات المدفوعة وصولاً إلى تحسين محركات البحث، مما يتيح الوصول إلى العملاء المحتملين الذين يستخدمون هذه المحركات، (Murniati & Bawono , 2020, p. 72)، فتحسين الموقع يعد من الجوانب الأساسية لتحقيق عائد أفضل على الاستثمار الذي تم إنفاقه في عملية إنشائه واستخدامه، ويكون ذلك عبر زيادة ظهور الموقع في نتائج محركات البحث، من خلال تحسين الكلمات الرئيسية (المفتاحية) التي يختارها الفندق وفريقه المتخصص، فكلما ارتفع ترتيب الظهور في محركات البحث، زاد عدد الزوار للموقع، والذي من المرجح أن يتحولوا إلى ضيوف للفندق، كما يمكن لتحسين محركات البحث (SEO) أن يشمل أنواعاً مختلفة من البحث مثل: البحث بالكلمات، البحث بالصور،

البحث بالفيديو.... إلخ، مما يولد حركة المرور المناسبة إلى موقع الفندق، فاستخدام أدوات التسويق عبر محركات البحث (SEM) يعزز فعالية الحملات التسويقية، ومن الضروري أن يكون لدى كل فندق موقع إلكتروني مصمم بشكل جيد لجعله مرئياً عبر الأنترنت وجذب الزوار وتحقيق عائد أفضل على الاستثمار. (González & al, 2023, p. 140)

من جهة أخرى، يتكون الموقع الإلكتروني من جميع الصفحات الإلكترونية المرتبطة ببعضها البعض ضمن نفس اسم النطاق وتحت إدارة نفس الشخص أو المؤسسة، وعادة ما تتميز بتصميم متطابق أو متقارب للغاية، تعرف الصفحة الأولى (صفحة الفهرس) للموقع الإلكتروني التي يظهر فيها اسم النطاق الرئيسي كعنوان URL بالصفحة الرئيسية للموقع أو للشخص أو للمؤسسة، والذي قد يستخدم أيضاً للإشارة إلى الموقع بأكمله أو للصفحة التي يمكن للمستخدمين إعدادها كصفحة البداية في متصفحهم، أين أصبح HTML معياراً عالمياً وتطور على مر السنين من HTML1.0 إلى HTML5.2 بناء على توصيات اتحاد شبكة الويب العالمية. (Goecke, 2022, p. 207)

في عالم رقمي يفضل الأجهزة المحمولة بشكل كبير، أصبح من الضروري أن تكون بنية الموقع الإلكتروني ومحتواه متجاوبة مع مختلف الأجهزة (الكمبيوتر المحمول، الهاتف الذكي، الجهاز اللوحي، الكمبيوتر المكتبي) وأحجام الشاشات، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون اللغة والأسلوب والقواعد الإملائية والنحوية لا تشوبها شائبة، يجب أن تكون جميع الرسومات ذات جودة عالية مع تحميل سريع للصفحات، وأن تصميم الموقع يكون وفقاً لإرشادات إمكانية الوصول على الويب التابعة للاتحاد العالمي للويب (W3C)، كما يجب أن يكون المحتوى مفهوماً وقابلًا للإدراك والتشغيل ومتيناً ليكون متاحاً للأشخاص ذوي الإعاقات، على سبيل المثال يجب إضافة نصوص وصفية بديلة للصور والمحتوى متعدد الوسائط في شفرة الموقع لمساعدة الأشخاص ضعاف البصر أو حتى المكفوفين تماماً للوصول إلى محتوى الموقع من خلال أدوات تحويل النص إلى كلام. (Maurer, 2022, p. 1319)

6.4.5 الأمن الإلكتروني: في العديد من المؤسسات، يعد الأمن الإلكتروني مسألة تقتصر على قسم تكنولوجيا المعلومات، ومدير أمن المعلومات، ويركز استراتيجيو هذه المؤسسات بشكل أساسي على الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية، ومع ذلك يتطلب الأمن الإلكتروني قيادة من مجلس الإدارة والإدارة العليا تتجاوز الموافقة على استثمارات جديدة في تكنولوجيا المعلومات أو الامتثال للوائح الأمنية، بدلاً من ذلك، ينبغي على مجالس الإدارة والإدارة العليا أولاً أن ينظروا إليه باعتباره مسألة تتعلق بكل المؤسسة، حيث يتحمل الجميع مسؤولية إدارة المخاطر، وثانياً أن يشرفوا على الأمن الإلكتروني بنفس الحرص الذي يتعاملون به مع أي مخاطر كبيرة أخرى تواجه المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك إما

من خلال إشراف كامل من المجلس على مخاطر الأمن الإلكتروني، أو بتفويض هذا الإشراف إلى لجنة مجلس الإدارة، عادة لجنة التدقيق أو لجنة يرأسها مدير ذو خلفية في التكنولوجيا أو الأمن الإلكتروني، والذي سيقدم للمجلس تحديثات منتظمة وشاملة، حيث لا توجد مثل هذه المعرفة داخل المجلس، كما تتطلب استراتيجية الأمن الإلكتروني التي توفر أفضل حماية للأصول والعمليات التجارية الحيوية من المؤسسة فهم للأنظمة التقنية الحيوية لعملياتها، بالإضافة إلى تحديد الأصول المعلوماتية التي تكتسي قيمة خاصة بالنسبة للجهات المهددة، ومن ثم تقديم حماية معززة لهذه الأصول، ويتطلب ذلك معرفة ليس فقط ماهية هذه المؤسسة والأصول، بل أيضا تحديد مواقعها ومن يمتلك صلاحية الوصول إليها (Paraskevas, 2022, pp. 1618-1619)، بالإضافة إلى الاهتمام بجانبين هما: أمن قاعدة البيانات التي تحتوي على بيانات الزبائن واستحالة الدخول إليها من طرف ثالث، وأمن التعاملات المالية عند التبادل (حراث و بلحيمر، 2022، صفحة 608).

وفي القطاع السياحي النظم البيئية الإلكترونية أصبحت أكثر عرضة لمخاطر الأمان المرتبطة بالتقنيات الجديدة وكميات البيانات الكبيرة للعملاء المتاحة على الأنترنت، لذلك فإن التشفير القوي سيكون له دور حاسم في ضمان الأمان، كما أن تقنية Blockchain واعتماد العملات المشفرة (Cryptocurrency) تظهر كقضايا حالية في السياحة الإلكترونية ولها تداعيات متعددة على إدارة الخدمات مثل المدفوعات، وإلغاء الوساطة، وتعقب الأمتعة وغيرها من الأمور، وعلى الأمن الإلكتروني للمشغلين أنفسهم. (Volo & D'Acunto, 2022, p. 1225)

7.4.5. الخصوصية: على الرغم من قبول المسافرين للتكنولوجيا، فإنها تثير مخاوف تتعلق بجمع البيانات والأمن والخصوصية، مما يؤثر على رفاهية السائحين، ولمعالجة هذه المخاوف يجب على المسؤولين في صناعة السفر والسياحة تثقيف الضيوف حول كيفية استخدام التكنولوجيا وحماية البيانات، يتضمن ذلك استخدام جدران حماية مناسبة، وتشفير البيانات، وإجراء نسخ احتياطي، وتقديم خيار الانسحاب للضيوف، مع الحفاظ على التفاعل الشخصي كجزء أساسي من تجربة العميل (Moisa & Michopoulou, 2022, p. 1733)، كما يتم معالجة قضايا الخصوصية من خلال التحضير الدقيق وتصميم سياسات واضحة وسهلة الفهم خلال مرحلة جمع البيانات، مع تحديد كيفية استخدام البيانات المجمعة بشكل دقيق (Elaine Yulan Zhang & al, 2022, p. 770)، وعلى المستوى الإداري، يتطلب الأمر تعيين مسؤول لحماية البيانات وتقييم العمليات والأنظمة والإجراءات الحالية لضمان الامتثال للمعايير القانونية، بما في ذلك تدقيق جميع نماذج البيانات الإلكترونية والورقية للتحقق من مصادرها، وما إذا كان الأفراد المعنيون قد منحوا موافقة صريحة لتخزين هذه البيانات ومعالجتها واستخدامها، وينبغي أيضا وضع إجراءات موثقة لتسجيل كيفية ووقت منح الموافقة، مع تمكين الأفراد

المعنيين من طلب تعديل أو حذف بياناتهم الشخصية لاحقاً؛ علاوة على ذلك، يجب تحديث سياسات الخصوصية بانتظام وتبسيطها لتكون أكثر وضوحاً للمستخدمين، وتدريب الموظفين على الامتثال للمتطلبات التشريعية، وتقييم ممارسات تخزين البيانات وإدارتها، وتعزيز إجراءات أمن البيانات لحماية أصول المؤسسة بشكل فعال (O'Connor, 2022, p. 1600)، وتظهر المشكلات عندما تستخدم البيانات لأغراض أخرى غير تلك التي جمعت من أجلها في البداية، وهي عملية تعرف بالاستخدام الثانوي للبيانات، وتكون داخلياً مثل إدخال العميل في قائمة بريدية والترويج لمنتجات أو خدمات إضافية له عبر البريد الإلكتروني، أو خارجياً ببيع أو نقل البيانات إلى طرف ثالث أو أكثر؛ ففي الماضي كانت صعوبة جمع البيانات وتجميعها وتبادلها تحمي الخصوصية إلى حد ما، ومع ذلك فإن استخدام الأنظمة التقنية المتطورة اليوم لا يغير فقط كمية وعمق وجودة البيانات التي يمكن جمعها، بل يتيح أيضاً تحليلها واستخدامها بطرق أكثر تطوراً، مما يجعل أمن البيانات وخصوصيتها مسائل ذات أهمية كبيرة للمستهلكين وخاصة في قطاع السفر. (O'Connor, 2022, p. 1593)

8.4.5. التخصيص: في العالم اليوم حيث "الحل الواحد لا يناسب الجميع"، أصبحت التكنولوجيا قادرة على أن تقدم خيارات تتوافق مع احتياجات ورغبات كل فرد، وهذا ما يشار إليه بمفهوم التخصيص، وقد أشار Solomon (2003) أن لهذا المفهوم فائدة مزدوجة، وهو ما ينطبق على صناعة السياحة، حيث يقدم التخصيص فوائد لكل من المؤسسة والسائح، فمن منظور الأعمال يساهم التخصيص في منع التقليد من قبل المنافسين، مما يساعد على تمييز العروض وتعزيز العلاقة مع المستهلكين، أما من منظور المستهلك، فإن التخصيص يزيد من قدرة العميل على التحكم في المنتجات والخدمات التي يشتريها (Sezgin, 2016, p. 6)، في هذا السياق، يمكن للدكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات أن تتيح توصيات السفر وجدول الرحلات وتجارب مخصصة للغاية بناء على التفضيلات والاهتمامات والسلوكيات السابقة للأفراد، وهذا ما من شأنه أن يسمح لصناعة السياحة بتلبية احتياجات ورغبات المسافرين بشكل أكثر فعالية (Ivanov & Webster, 2024, p. 41)، وتتطلب هذه التقنية كميات كبيرة من المعلومات حول سلوك المستخدمين لتكوين ملف تعريف دقيق لهم، وبالتالي التحول من التسويق لجمهور واسع إلى التسويق لكل فرد بشكل شخصي (Gidumal, 2022, p. 1952)

ومع تزايد أهمية التخصيص في تقديم تجارب سياحية متميزة تلبي احتياجات الأفراد، أصبح تحليل سلوك العملاء وتفضيلاتهم أمراً أساسياً، ومن بين الأساليب المستخدمة لتحقيق هذا الهدف نجد:

- **الترشيح التعاوني (Collaborative Filtering):** ويعتبر أحد أبسط الأساليب وأكثرها انتشارا في أنظمة التوصية، يعتمد هذا النهج على التنبؤ بأن المستخدم النشط، أي ذلك الذي يطلب التوصيات، سيقوم بتقييم العناصر التي نالت إعجاب مستخدمين آخرين ذوي أذواق مشابهة في الماضي بشكل أعلى (Ricci, 2022, p. 463)، فهذا الأسلوب يتعلق بتقديم توصية للمستخدم المستهدف بناء على العناصر ذات التقييمات العالية التي قدمها مستخدمون لديهم تفضيلات مماثلة له (Kar & al, 2024, p. 147)، والمنطق المستخدم هنا أنه إذا كان لدى عميلين اهتمامات مشتركة في الماضي، فمن المحتمل أن يكون لديهما تفضيلات متشابهة في المستقبل أيضا، على سبيل المثال إذا كان العميلان P و Q لديهما سجلات شراء متداخلة، فإن الفكرة هي أنه إذا إشتري الشخص P عنصرا لم يره الشخص Q بعد، يتم اقتراح هذا العنصر المشتري للشخص Q أيضا، إلا أنه يتطلب ذلك كمية كبيرة من المعلومات حول اهتمامات الشخص وسلوكياته وأنشطته من أجل تقديم توصيات دقيقة (Mongia & al, 2023, p. 53)، أما من الناحية التقنية، فتتكون هذه النماذج من أنظمة أو وكلاء يقومون بتحليل البيانات السلوكية، ومحاولة تعميمها واستخلاص افتراضات إضافية، والتحقق من الاتساق، وأخيرا إدراج الافتراضات في شكل سمات إضافية في نموذج المستخدم (Hitz & Leitner, 2022, p. 837)؛ كما تجدر الإشارة إلى أن أنظمة التوصية المعتمدة على الترشيح التعاوني تصمم غالبا للعمل استنادا إلى معلومات تفضيلات المستخدم طويلة الأمد، ومع ذلك لا يمكن افتراض توفر مثل هذه المعلومات بشكل عام عندما يزور المستخدم منصة لحجز الفنادق أو البحث عن الوجهات السياحية، لذلك هناك حاجة إلى وسائل لاكتساب احتياجات وتفضيلات المستخدم بشكل تفاعلي. (Jannach & Zanker, 2022, p. 1087)

9.4.5. المجتمعات الافتراضية: طرح Rheingold مفهوم المجتمع الافتراضي لأول مرة عام 1993، والذي يشمل المدونات والمنديات الافتراضية ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من التجمعات الشبكية المماثلة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام بالغ، حيث تتيح المناقشات المفتوحة والعاطفية التي يبادر بها أعضاء المجتمع حول موضوع مشترك إلى بناء شبكة من العلاقات الشخصية في الفضاء الإلكتروني الافتراضي من خلال هذا التفاعل؛ وفي سياق السياحة يعد مجتمع السياحة الافتراضي تطبيقا عمليا لمفهوم المجتمع الافتراضي، ويعرف بأنه مجموعة مكونة من مستخدمي الأنترنت الذين تجمعهم اهتمامات سياحية مشتركة أو تجارب سفر متشابهة، يتواصلون ويتفاعلون عبر الأنترنت، إلا أنه وفي الوقت الراهن، أصبح مجتمع السياحة الافتراضي وسيلة مهمة للمؤسسات السياحية الكبرى لإدارة علاقات العملاء، وفهم احتياجات المستهلكين بدقة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وغالبا ما يتم إنشاء هذا النوع من المجتمعات من قبل المؤسسات

السياحية عبر الأنترنت، وتدار من قبل مديري تلك المؤسسات السياحية بهدف إتمام المعاملات السياحية في نهاية المطاف، وتشجيع قرارات الشراء لدى المستهلكين السياحيين. (Chen & Qiao, 2020, pp. 120-121)

إضافة إلى ذلك، تعد المجتمعات الافتراضية بما في ذلك مجتمعات السفر عبر الأنترنت، تجمعات اجتماعية تتيح التواصل بين الأفراد بشكل مباشر (من نظير إلى نظير) في بيئة افتراضية تشمل مواقع التواصل الاجتماعي، مواقع المراجعات، والمنديات الإلكترونية، أين تبرز منهجية مهمة تعرف بـ (Netnography) لدراسة هذه المجتمعات الافتراضية، حيث تستخدم لتحليل المعاني التي يضيفها المشاركون في تجاربهم من خلال فحص المنشورات، والمراجعات، والتعليقات، فضلا عن الصور التي يتم تحميلها على مواقع السفر، ومواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع وكلاء السفر الإلكترونيين (Durão & all, 2023, p. 164)، أما بالنسبة للمحتوى الذي يتم إنشاؤه في هذه المجتمعات الافتراضية، فهو ينتج بشكل ذاتي ومستقل من قبل المستخدمين أنفسهم، حيث يقومون بنشر مراجعات، تعليقات، وتقييمات، حول وجهة سياحية، فندق، معلم سياحي، أو أي منتج أو خدمة أخرى مرتبطة بالسياحة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمستخدمين إضافة عناصر متعددة الوسائط (صور أو فيديو) وخرائط سفر أو المشاركة في منديات النقاش. (George, 2021, p. 405)

كما تشكل المجتمعات الافتراضية في عصرنا الحالي منصة حيوية لتبادل المعلومات والتجارب بين المستهلكين في قطاع السياحة والضيافة، ومن بين آلياتها نجد:

- **التقييمات والمراجعات الإلكترونية من قبل المستخدمين:** تلعب المراجعات الإلكترونية للمنتجات من قبل المستخدمين دورا متزايدا في عملية اتخاذ القرار لدى المستهلكين، وتخدم غرضين رئيسيين هما: (George, 2021, p. 407)
 - توفير المعلومات حول المنتجات والخدمات؛
 - تقديم التوصيات.

في قطاع السياحة والضيافة، يأتي العديد من العملاء إلى المؤسسات مباشرة نتيجة للتوصيات المقدمة من الآخرين، وتقدم مواقع مراجعة السفر ومنصات التواصل الاجتماعي مثل TripAdvisor و Facebook مراجعات يعتمد عليها المسافرون خلال مراحل ما قبل السفر وأثناءه وبعده، ومع تزايد أعداد المستهلكين الذين يسعون للحصول على توصيات من المجتمعات الافتراضية، يلاحظ أن العديد منهم يعدلون خططهم الأصلية بناء على المعلومات المتاحة على الوسائط الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، ولتقييمات العملاء تأثيرا كبيرا على إنفاق المستهلكين، حيث يقرأ ثلاثة أرباع

المستهلكين المراجعات المنشورة حول المنتجات والخدمات، وبالنسبة لمراجعات الفنادق يميل المستهلكون مثلا إلى التركيز على مساحة ونظافة الغرف، وجودة الخدمة، والطعام في الفندق؛ (George, 2021, pp. 428-429)

- **الذكاء الاصطناعي:** على الرغم من أن الذكاء الاصطناعي يخدم وظائف متعددة في صناعة الضيافة، إلا أن وظيفته الأساسية هي تحسين خدمة العملاء، ومن الأمثلة على ذلك روبوتات المحادثة المدعومة بالذكاء الاصطناعي التي يمكن تطبيقها في التفاعلات الإلكترونية مع العملاء للقضاء على فترات الانتظار الطويلة وتقديم ردود سريعة ومدروسة على الاستفسارات، وروبوتات المحادثة (Chatbots) تمثل تطورا مهما في مجال خدمة العملاء في قطاع الضيافة، كما أنها مفيدة بشكل خاص في تقديم ردود سريعة على الاستفسارات، حتى في غياب الموظفين، يمكن أن يؤدي هذا غالبا إلى حلول أثناء الاتصال الأولي، ومع ذلك إذا لزم الأمر، يمكن للروبوت المحادث أيضا جمع المعلومات وإرسالها إلى ممثل بشري؛ (Singh, 2024, pp. 80-81)
- **المدونات المؤسسية:** تعرف بأنها مجتمعات افتراضية تعكس نية المؤسسة ورغبتها في التفاعل والمشاركة في المحادثات مع العملاء والموظفين؛ (Minazzi, 2022, p. 1374)
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** من خلالها يمكن للمجتمعات الحقيقية أن تتحول إلى مجتمعات افتراضية، حيث وجد أن مجموعات الفايسبوك كانت وسيلة فعالة لأعضاء المجتمع للحصول على معلومات حول المجتمع والتواصل مع الأصدقاء والعائلة. (Barbe & Gray, 2022, pp. 1822-1823)

10.4.5. خدمة العميل: تعد خدمة العملاء عنصرا حيويا مما نعنيه بـ "الخدمة"، فخدمة العملاء هي الدعم المقدم للمنتجات الأساسية للمؤسسة، وعادة ما لا تتقاضى المؤسسات مقابل هذه الخدمة، يمكن أن تحدث في الموقع، أو عبر الهاتف، أو بالإنترنت من خلال الدردشة الفورية، وغالبا ما تكون متاحة على مدار الساعة، وفي بعض الحالات، يتم تقديم خدمة العملاء عن بعد، عبر التواصل بين الآلات دون أي تفاعل بشري، وبغض النظر عن الطريقة المتبعة، فإن جودة خدمة العملاء تعد أمرا أساسيا لبناء علاقة متينة مع العملاء، ومع ذلك ينبغي عدم الخلط بين خدمة العملاء والخدمات التي تقدم للبيع من قبل المؤسسة. (Zeithaml & al, 2017, p. 05)

وفي قطاع السياحة والفندقة، تعتبر خدمة العملاء عاملا حاسما في تحسين تجربة الضيوف وضمان رضاهم، حيث تعتمد المؤسسات السياحية والفندقية على تقديم دعم فعال وشامل للعملاء في جميع مراحل رحلتهم، من خلال مكاتب دعم خدمة العملاء بدءا من الاستفسارات الأولية حول الوجهات أو الفنادق، وصولا إلى تقديم حلول سريعة وفعالة لأي

مشكلات قد تواجههم، بالإضافة إلى ذلك تلعب التكنولوجيا دورا محوريا في تحسين مستوى التفاعل وتقديم خدمات متخصصة تتناسب مع احتياجات العملاء الفردية.

- **مكتب دعم خدمة العملاء:** يساعد مكتب دعم خدمة العملاء في تنظيم إجراءات دعم العملاء، مما يعزز قدرة المؤسسة على تقديم خدمة عالية الجودة لعملائها، تساعد هذه البرمجيات في تسجيل المعلومات حول العملاء، الشكاوي، والاقتراحات، وغيرها، كما تساهم في توجيه هذه الاستفسارات إلى الموظفين المناسبين داخل المؤسسة، فخدمة العملاء عبر الأنترنت تقدم مزيدا من المعلومات والأدوات للعملاء، مما يعزز رفايتهم من خلال السماح لهم بالتعرف بشكل أفضل على المنتج وتنمية مهاراتهم في استخدامه؛ (Sachdeva, 2020, pp. 239-240.)
- **التكنولوجيا الحديثة:** في العصر الرقمي، أصبح تعزيز تجربة المستخدم جزءا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات، وخاصة في صناعة الضيافة، يهدف هذا التعزيز إلى تلبية توقعات العملاء وتجاوزها من خلال تبني تقنيات حديثة تساهم في تعزيز راحتهم وتوفير تجربة متميزة، ومن بين أهم هذه التقنيات نجد:
 - **الواقع المعزز (AR):** ينطوي على تعزيز البيئة المحيطة بالشخص بدلا من استبدالها، ومن المزايا الرئيسية لهذه التقنية أنها أقل تكلفة من الواقع الافتراض تستخدم لتحسين تجربة العميل؛ (George, 2021, p. 200)
 - **الواقع الافتراضي (VR):** تستخدم الفنادق مثلا الواقع الافتراضي لعرض غرفها وبهو الاستقبال والمعالم السياحية القريبة على مواقعها الإلكترونية لزيادة الوعي وتشجيع الحجوزات، بالإضافة على الخرائط التفاعلية الافتراضية أو جولات الفندق عبر الفيديو بزوايا 360 درجة لعرض الفندق بشكل مسبق؛ (George, 2021, p. 200)
 - **تقنية التعرف:** تستخدم تقنية التعرف في بعض الفنادق للسماح بالدخول إلى الغرف عبر بصمات الأصابع، أو لتسهيل عمليات الخروج شبه التلامسية؛ (George, 2021, p. 200)
 - **الأنترنت للأشياء (IOT):** يستخدم في غرف الفنادق لتوفير جهاز يربط بين كافة الأجهزة مثل الإضاءة والتدفئة وتكييف الهواء، مما يتيح التحكم فيها من مكان واحد (George, 2021, p. 200)، وأيضا بفضل هذه التقنية، تغيرت بشكل جذري الطريقة التقليدية لاستخدام بطاقات المفاتيح الفندقية، حيث أصبح بالإمكان إرسال بطاقات المفاتيح الإلكترونية مباشرة إلى هواتف الضيوف المحمولة، والتي يمكنها التواصل مع قفل باب الغرفة، مثل ما تقوم به بعض الفنادق مثل فنادق Hilton بإرسال المفتاح الرقمي إلى هاتف الضيف المحمول في يوم الوصول، مما يتيح لهم دخول غرفهم مباشرة دون الحاجة للتوجه إلى مكتب الاستقبال، وبالتالي تساهم تقنية الأنترنت

للأشياء على تسهيل عملية السفر، مما يجعل المسافرين أكثر راحة واستقراراً؛ (Moisa, Delia Gabriela; Michopoulou, Eleni, 2022, p. 1729)

• **الروبوتات مع الذكاء الاصطناعي:** مع تقدم التكنولوجيا، بدأ ظهور استخدام الروبوتات مع الذكاء الاصطناعي في الفنادق والمطاعم، فمثلاً استخدام فندق Henn na في اليابان الروبوتات في استقبال الضيوف، محققاً بذلك حدثاً تاريخياً في صناعة الضيافة، وفي نفس السياق تقوم سلسلة فنادق Aloft بتعزيز تجربة الضيوف خيارات الطعام المتاحة من خلال روبوت يقوم بتوصيل الطلبات للغرف. (Kotler & al, 2022, p. 66)

إلى جانب الروبوتات، يشهد القطاع أيضاً انتشار استخدام الوكلاء الافتراضيون (VA) أو الدردشات الآلية مثل Google Assistant، Alexa من Amazon، Cortana من Microsoft، وهي حالياً من أكثر أشكال الذكاء الاصطناعي تطوراً في دعم خدمات العملاء، إذ تتيح هذه الأنظمة للسياح التحدث بلغتهم الأم دون مواجهة حواجز لغوية. (Leung, Rosanna, 2022, p. 37)

• **رموز QR:** وهي نوع من الرموز الشريطية ثنائية الأبعاد، تستخدم للوصول إلى المعلومات عبر الهواتف المحمولة، وتتمثل وظيفتها في تشفير وفك تشفير البيانات بسرعة. (Çaylak, Pınar Çelik, 2020, p. 68)

وفي قطاع السياحة، تستخدم هذه الرموز من قبل مقدمي الخدمات مثل الفنادق، المطاعم، المتاحف، وأيضاً من قبل الوجهات السياحية. (Minazzi, 2022, p. 129)

فمثلاً تستخدم سلسلة Radisson Edwardian، التي تمتلك 14 فندقاً فاحراً في أماكن مثل لندن، ومانشستر ومطار هيثرو، رموز QR لزيادة الاهتمام بمطاعمها، من خلال استخدام رموز في توجيه العملاء إلى صفحات تضم إرشادات الطهارة، وصفات الأطباق، مقاطع فيديو للطهارة، وأطباق الشهر أو اختيارات الشيف. (Katlav, 2020, p. 101)، ومن أهم تحدياتها قد تؤدي إلى مشكلات مستقبلية من خلال تقليص الحاجة للموظفين، حيث يتمكن العملاء من طلب الطعام ومغادرة المكان دون تدخل بشري. (Katlav, 2020, p. 108)

• **تقنية NFC (Near Field Communication):** أو ما يعرف بتقنية الاتصال قريب المدى، وهي تقنية مثالية لتعزيز التواصل قصير المدى بين الأجهزة المتوافقة مع هذه التكنولوجيا، وتوفر فرصاً كبيرة للوجهات السياحية، والفنادق، والمؤسسات السياحية لتحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، فهي تقدم تطبيقات مبتكرة للسياح مثل: التذاكر الإلكترونية، تبادل البيانات، بطاقات الصعود للطائرات، فبمجرد أن يتم تقريب الهاتف الذكي من علامة NFC، يتم

عرض المعلومات تلقائياً، سواء كانت نصوصاً، أو صوراً، أو مقاطع صوتية، دون الحاجة إلى تحميل أي تطبيقات، وعلى سبيل المثال، يمكن للسياح استخدام هواتفهم المحمولة للحصول على معلومات حول جداول الموصلات وأوقات الانتظار، وشراء التذاكر من لوحات موجودة في محطات الحافلات، كما يمكن للسائح عند تقريب هاتفه من قطعة اثرية في المتحف، التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بها، أو دفع الفاتورة باستخدام الهاتف في المطاعم. (Çaylak, 2020, pp. 66-67)؛

تعد تقنية NFC أداة مهمة في السياحة الذكية، حيث تساهم في ردم الفجوة بين العالمين الرقمي والفعلي، يمكن للسائح عند زيارته لموقع سياحي أن يستمتع بالمعالم في الواقع الفعلي، وفي نفس الوقت يستخدم هاتفه الذكي للحصول على معلومات رقمية إضافية حول المواقع، تقدم NFC قيمة ملموسة مضافة لقطاع السياحة، مما يعزز الطلب عليها ويجعل تقديم الخدمات المعتمدة عليها ميزة تنافسية. (Çaylak, 2020, p. 77)؛

وفي قطاع الفنادق، يعد فندق Clarion في ستوكهولم أول فندق في العالم يستخدم تقنية NFC لتغيير مفاتيح الغرف، حيث بدأ في 2011 باستخدام هذه التقنية. (Çaylak, 2020, p. 81)؛

• **SmartMaps**: هو تطبيق يوفر خرائط مفصلة لكل بلد في العالم، ويحدد مواقع الأفراد باستخدام أنظمة تحديد المواقع الجغرافية (GPS)، كما يقدم معلومات حول المطاعم والمعالم السياحية في وجهة معينة، وتتمثل أهم ميزة في هذا التطبيق هي إمكانية الوصول إلى الخرائط دون الحاجة إلى اتصال بالإنترنت، يتم تخزينها في ذاكرة الأجهزة (Yılmaz , Hakan; Olgaç , Serkan, 2016, p. 25)، وفي قطاع الفنادق قامت فنادق Hilton مثلاً مؤخراً بتحسين ميزة تسجيل الوصول الرقمي من خلال دمج خرائط (Google Maps) في عملية اختيار الغرف، مما يتيح للعملاء عرض المعلومات الجغرافية حول محيط الفندق، توفر هذه الميزة مستوى أعلى من التخصيص، حيث يمكن للعملاء ليس فقط اختيار الغرفة، ولكن أيضاً تصور موقعها بالنسبة إلى المعالم المحيطة بالفندق (Aday & al, 2018, p. 442)

• **الاستجابة لاستفسارات وشكاوي العملاء**: ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الآليات من أهمها:

- **الأسئلة المتكررة (FAQs)**: لتحقيق رضا العملاء يجب على المؤسسات السياحية التي تمتلك مواقع إلكترونية تعتمد على إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (ECRM) وعلى ميزات ما بعد الشراء أن تكون واعية بأهمية الأنترنت خلال مرحلة ما بعد الشراء مثل (الشكاوي، الاقتراحات، التغذية الراجعة)، وتعد هذه الأسئلة الشائعة (FAQs) من الميزات الهامة لدعم ما بعد البيع، حيث تعمل كوسيلة مساعدة ذاتية للعملاء الذين يبحثون عن

إجابات لأسئلتهم، عل سبيل المثال موقع الخطوط الجوية التركية www.turkishairlines.com به قسم للأسئلة الشائعة يمكن للركاب من خلاله العثور على إجابات لأسئلتهم حول إجراءات تسجيل الوصول، الوزن الزائد، قواعد الأسعار، الأمتعة المجانية، الأمتعة داخل الكابينة، متطلبات التأشيرة والسفر، وغيرها. (Koçoğlu, Cenk Murat; Kalem, Merve Yıldırım, 2020, p. 284)

- تطبيقات الذكاء الاصطناعي وغرف الدردشة: وهو الشكل الأكثر شيوعاً لتطبيق الذكاء الاصطناعي في قطاع السفر والضيافة، يقدم خدمة العملاء الأمامية على شكل خدمات الدردشة عبر الأنترنت والرسائل المباشرة، مثل ما قامت به الفنادق بتبنيها روبوتات الدردشة الذكية على منصات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها، مما يتيح للعملاء طرح الأسئلة وتلقي ردود فورية على مدار الساعة، طوال أيام الأسبوع، الأمر الذي يصعب تحقيقه من خلال التفاعل البشري فقط، هذا يساهم في تقديم أوقات استجابة سريعة للغاية (Moisa, Delia Gabriela; Michopoulou, Eleni, 2022, pp. 1730-1731) ومع ذلك فإن التعامل مع المشكلات بطريقة احترافية هو أمر ضروري للحفاظ على رضا العملاء، إذ يجب تجاوز توقعات العميل عند معالجة أي مشكلة، فالهدف هو تحويل الموقف لصالح المؤسسة، مما يجعل العميل يتحدث بحماس عن كيفية تعامل فريق خدمة العملاء مع المشكلة بدلاً من التركيز على تجربته السلبية. (Murniati & Bawono , 2020, p. 47)

لذلك فإنه من الضروري الرد على الشكاوى بسرعة وبشكل شخصي، سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل القصيرة (SMS)، مع محاولة نقل المحادثة لقناة خاصة مثل الهاتف لحل المشكلة، والأسوأ هو إرسال رد آلي لا يظهر أي تعاطف مع مشكلة العميل أو عدم الرد على الإطلاق، مما قد يزيد من استياء العملاء. (Kotler & al, 2022, pp. 67-68)

11.4.5. تنشيط المبيعات: تنشيط المبيعات هو تقنية ترويجية قصيرة الأجل تهدف إلى تشجيع العملاء أو السوق على الاستجابة لمنتج جديد أو لجذب انتباه العملاء إلى المنتجات التي لم تحظ باهتمام كبير حتى الآن (Soeswoyo & Amalia, 2023, p. 1007) وتستخدم التجارة الإلكترونية في قطاع الضيافة مجموعة متنوعة من أساليب تنشيط المبيعات، مثل الخصومات، وأكواد الخصم، والهدايا الترويجية، والمسابقات، ونقاط إضافية لبرامج الولاء، وتراكم الأميال، وتجميع الحزم (Singh & sharma, 2024, p. 294)، بالإضافة إلى العروض الترويجية المشتركة مع المؤسسات الخارجية، وتتضمن اتصالات تنشيط المبيعات ثلاثة جماهير مستهدفة رئيسية هي: الموظفين (خصوصاً فريق المبيعات)، الوسطاء، المستهلكين (Yılmaz & Coşkun, 2016, pp. 57-58)، حيث تهدف الأنشطة الموجهة لفريق المبيعات والوسطاء إلى

زيادة وتحفيز أداء هاتين المجموعتين (Yılmaz & Coşkun, 2016, pp. 57-58)، وبناء علاقات أقوى مع العملاء، والحصول على حسابات جديدة (Kotler, Philip; al, 2017, p. 424)

أما تقنيات تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلكين فتهدف إلى زيادة المبيعات على المدى القصير، أو المساعدة في بناء حصة سوقية طويلة الأجل، وقد يكون الهدف أيضا تحفيز المستهلكين على تجربة منتج جديد، أو جذب المستهلكين بعيدا عن المنافسين، أو المحافظة على العملاء المخلصين ومكافأتهم، فهي إذا تسهم في بناء قيمة العلامة لدى المستهلكين، ولهذا يجب أن تروج لمكانة المنتج وأن تحتوى على رسالة تسويقية، فالهدف المثالي هو بناء طلب طويل الأجل على المنتج بدلا من تحفيز التبدل المؤقت للعلامة التجارية، وإذا تم تصميم أدوات تنشيط المبيعات بشكل صحيح، فإن كل أداة ترويجية تمتلك إمكانية بناء قيمة العلامة لدى المستهلك . (Kotler, Philip; al, 2017, p. 424)

والجدول الموالي يوضح بعض تقنيات تنشيط المبيعات في صناعة السياحة والضيافة:

الجدول رقم (1-12): تقنيات تنشيط المبيعات في صناعة السياحة والضيافة

تقنية تنشيط المبيعات	الوصف	الأمثلة
الهدايا (Premiums)	هي منتجات تقدم مجانا أو بسعر منخفض كحافز لشراء منتج معين. (Kotler & al, 2022, p. 434)	قدمت رحلات Marco Polo رحلة جوية مجانية إلى أوروبا للركاب من سيدني الذين يحجزون واحدة من رحلاتها البحرية في البحر الأبيض المتوسط (الحجز يكون في السنة السابقة)، وكان العرض مقصورا على ساكنة سيدني، وهي منطقة كانت شركة الرحلات البحرية تسعى إلى تعزيز أعمالها فيها. (Kotler & al, 2022, p. 434)
العينات (Samples)	عملية تقديم نماذج مجانية من منتج ما بهدف تشجيع المبيعات، أو إتاحة الفرصة للعملاء لتجربة جزء من خدمة معينة، ونظرا للطبيعة غير	قد يقدم الفندق لضيوفه خدمة الإنترنت أو اتصال Wi-Fi مجانا. (Kumar P. , 2010, p. 109)
		غالبا ما تأتي العينات على شكل رحلات تعريفية (FAM)، وهي أسلوب شائع لتعريف الوسطاء في قنوات التوزيع بالمنتج.

<p>نظمت حملة Brand Usa التسويقية برنامج Megafam حيث تم استقدام 100 وكيل من المملكة المتحدة وإيرلندا إلى الولايات المتحدة في رحلة تعريفية لاستكشاف سبعة مسارات سياحية مختلفة، مع تنظيم مسابقة Fam Photo Competition للوكلاء لتحميل الصور التي التقطوها خلال رحلتهم التعريفية، وهي فرصة لإبداء إعجابهم بصورهم المفضلة والتفاعل المباشر فيما بينهم.</p>	<p>الملموسة للعديد من خدمات السياحة والضيافة، فإن عملية تقديم العينات قد لا تكون دائما مباشرة وسهلة. (Hudson, Simon; Hudson, Louise, 2017, p. 235)</p>	
<p>كوبون إلكتروني يقدم خصما بنسبة 15% على سعر تذكرة الدخول إلى معلم سياحي.</p>	<p>الكوبونات هي قسائم أو شهادات تمنح المستهلكين توفيراً عند شرائهم لعروض محددة. (George, 2021, p. 349)</p>	<p>الكوبونات (القسائم) وشهادات الهدايا (Coupons vouchers) & gift certificates)</p>
<p>عروض إثنين بسعر واحد، الأطفال يأكلون مجانا أو يقيمون مجانا، وخصومات الكمية، عرض الفنادق أقم أربع ليال وأدفع ثمن ثلاث.</p>	<p>التخفيضات المعلنة في الأسعار التي لا تتضمن كوبونا أو قسيمة. (George, 2021, p. 349)</p>	<p>الخصومات والعروض الخاصة (Discounts and special offers)</p>
<p>معرض السفر والسياحة الدولي في الهند، منصة للتواصل والتسويق لصناعة السفر والسياحة، معرض القوارب الدولي في كيب تاون.</p>	<p>تجمع بين جميع قطاعات صناعة السياحة بما في ذلك الوسطاء، مؤسسات النقل وإدارة الوجهات، تتيح هذه المعارض للمسوقين فرصة التواصل مع اللاعبين في الصناعة واكتساب أفكار تسويقية بالإضافة إلى الترويج للعروض وبيعها. (George, 2021, p. 349)</p>	<p>المعارض (Exhibitions)</p>

<p>خلال فترة ركود في لاس فيغاس، اتبع منتجعان متماثلان نهجين مختلفين في تنشيط المبيعات، الأول قدم خصومات على الغرف، مما زاد في نسبة الإشغال المتوقعة، والثاني طور حزمة شملت الغرفة والطعام وتذاكر العروض بسعر إجمالي مماثل لسعر الغرفة في فترات الذروة، فحقق مبيعات جيدة وإيرادات ألعاب أعلى، حيث جذب عملاء أكثر ثراءً أنفقوا مدخراتهم في الكازينو.</p>	<p>تتضمن إما تجميع عدد من منتجات المؤسسة أو ربط منتجات المنتج بالمعالم السياحية في المنطقة، والهدف الأساسي منها هو خلق تجربة متميزة للضيف وتحقيق عوائد تجارية لمؤسسات الضيافة والسفر. (Kotler & al, 2022, p. 433)</p>	<p>الحزم (Packages)</p>
<p>في صناعة السياحة، مسابقة "Rep Your Shop" التي أطلقها منتجع Sugar Bowl والتي مكنته من زيادة عدد معجبيه على الفايسبوك بأكثر من 13%، حيث تعاون المنتجع مع متاجر التزلج وركوب الألواح الثلجية، وصوت معجبو المنتجع للمتاجر المفضلة لديهم، وكانت الجوائز محفزة للمشاركة، حيث تم اختيار مصوت واحد للفوز بخمسة تذاكر مجانية وخمس قسائم وجبات، أما المتجر الفائز فقد حصل موظفوه على 20 تذكرة لركوب المصاعد الجبلية في المنتجع، وإمكانية التباهي بكونه المتجر الأكثر شعبية في المنطقة. وتم استخدام مزيج من الوسائط الإلكترونية والتقليدية في ذلك: الفايسبوك، تويتر، البريد الإلكتروني، والرسائل النصية والراديو للترويج للحملة والتي استمرت لمدة ثلاثة أسابيع.</p>	<p>المسابقات هي تنشيط مبيعات يفوز فيها المشاركون بجوائز بناء على مهارة معينة يطلب منهم إظهارها؛ اليانصيب هي تنشيط مبيعات تتطلب من المشاركين تقديم أسمائهم وعناوينهم، ويتم اختيار الفائزين على أساس الحظ وليس المهارة؛ الألعاب تشبه اليانصيب، ولكنها تتضمن استخدام أدوات اللعب، مثل بطاقات "افتح وأربح" (Hudson, Simon; Hudson, Louise, 2017, p. 237)</p>	<p>المسابقات واليانصيب والألعاب (contests) sweepstakes And (games</p>
<p>برامج المسافرين الدائم التي تمنح نقاطا مقابل الأميال المقطوعة، برامج الإقامة المتكررة في سلاسل الفنادق، برامج الزبون الدائم في بعض المطاعم، كما أن هناك اتجاه يقوم على تحويل برامج الولاء ذات العلامة التجارية الواحدة إلى برامج شاملة للمؤسسة عبر علامات تجارية مختلفة من خلال الشراكة مثل ما تقوم به شركات الطيران</p>	<p>هي نقود أو جوائز أخرى تمنح للعملاء مقابل استخدامهم المنتظم لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما، والهدف منها تشجيع الولاء وإحداث تغيير إيجابي في سلوك المستهلك.</p>	<p>مكافآت الولاء patronage) (rewards</p>

بعقد شركات مع الفنادق، ومؤسسات تأجير السيارات، والمطاعم، مؤسسات بطاقات الائتمان، مما يمنح العملاء المزيد من الفرص لكسب النقاط والمزايا.	(Hudson, Simon; Hudson, Louise, 2017, p. 237)	
---	---	--

المصدر: من إعداد الباحث.

يعرض الجدول أعلاه، ثمانية أدوات رئيسية لتنشيط المبيعات في قطاع السياحة والضيافة، ويمكن تقسيمها لقسمين مالية وغير مالية، وتنفذ من خلال وسائل متصلة وغير متصلة بالإنترنت. (Adeniran & al, 2016, p. 100)

VI. تحديات التسويق الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة: يشهد مجال التسويق الإلكتروني في قطاع السياحة والفندقة تطوراً سريعاً، مما يطرح العديد من التحديات أمام المسوقين، ومع استمرار تبني هذا القطاع للتطورات التقنية والسعي نحو الاستدامة، تبرز مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي يجب معالجتها لضمان ممارسات تسويق إلكتروني مسؤولة وفعالة: (Raji & al, 2024, p. 403)

- تعد خصوصية البيانات أحد التحديات الرئيسية في هذا المجال، ومع الاعتماد المتزايد على تحليلها لتخصيص الحملات التسويقية وتحسين تجارب المستخدمين، تزداد الحاجة لمعالجة المخاوف المتعلقة بها، فمن الضروري تحقيق التوازن بين استخدام البيانات لأغراض التسويق الموجه واحترام خصوصية المستخدمين، تتطلب هذه المسألة تطبيق تدابير قوية لحماية البيانات، وسياسات خصوصية شفافة، والامتثال للوائح والأنظمة مثل النظام العام لحماية البيانات (GDPR)، وغيرها من الأطر التنظيمية المماثلة، لضمان الحفاظ على ثقة المستهلكين؛
- التكيف مع التطورات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز، يعد أمراً حاسماً للبقاء في المقدمة، وتقديم تجارب مبتكرة وجذابة للمسافرين، ولمواجهة هذا التحدي، سيكون التعلم المستمر وتطوير المهارات أمراً ضرورياً للعاملين في مجال التسويق السياحي، كما يجب على الجهات السياحية أن تخطط استراتيجياً لتقييم مدى قابلية التقنيات للتطوير والتفاهم مع الجمهور المستهدف، وضمان أن تتماشى الجهود التسويقية الرقمية مع تفضيلات وتوقعات المستهلكين المتغيرة؛
- دمج الاستدامة في استراتيجيات التسويق الرقمي يعد تحدياً كبيراً، ولمواجهته يجب معالجة البصمة الكربونية المرتبطة بالحملات الرقمية، وتقليل الأثر البيئي لاستضافة المواقع الإلكترونية، وضمان أن المحتوى الترويجي يعزز ممارسات السفر المسؤولة والصدقية للبيئة. (Raji & al, 2024, p. 404)

بالإضافة إلى هذا فإن مدراء السياحة والضيافة اليوم يواجهون تحديات جديدة في التعامل مع المسافرين الذين ينتمون إلى جيل الرقميين (Digital Natives)، الذين نشؤوا في عالم ثلاثي الأبعاد من التواصل الافتراضي، والتعقيد البصري، والهويات عبر الأنترنت، وهذه الفئة التي تعرف بجيل زاد (Generation z) تفضل استهلاك منتجات (الهروب) مثل التجارب الافتراضية من خلال المنتجات الافتراضية، مما يدفع بالمسوقين لتطوير محتوى بصري رقمي قصير وجذاب يلفت انتباههم، لذلك يعتبر إنشاء تجارب افتراضية ثلاثية الأبعاد (واقع افتراضي أو واقع معزز VR/AR)، ومقاطع فيديو للمنتجات والخدمات والوجهات أمرا ضروريا، حيث أن الجيل يفضل المشاهدة بشكل أكبر. (Bafadhal & Hendrawan, 2023, p. 38)

فتحديات التحول الرقمي، لم تعد مجرد ضرورة، بل أصبحت مسألة بقاء، لذلك تبرز الحاجة إلى مهنيين قادرين على تصميم مواقع أنترنت حديثة، تقدم تجارب رقمية متنوعة، بالإضافة إلى الموظفين الذين يدعمونهم في البيئة الرقمية، واستهلاك المنتج السياحي فعليا، مما يفتح فرصا جديدة للإدارة والتسويق للتطور في مجالات مختلفة. (Stankova & Kaleychev, 2023, p. 224)، علاوة على ذلك، فهناك تحدي آخر في الحفاظ على سمعة المؤسسة الجيدة في بيئة تلعب فيها وسائل التواصل الاجتماعي دورا هاما. (Dimitrios & al, 2023, p. 690)

خلاصة الفصل:

ختاماً، يتبين لنا أن التسويق الإلكتروني أصبح ركيزة أساسية في استراتيجيات التسويق المعاصرة، حيث استطاع أن يواكب التطورات التكنولوجية، ويستجيب للتغيرات المستمرة في سلوك المستهلكين الرقميين، ومن خلال تناولنا لتطور المزيج التسويقي، بدءاً من النموذج الكلاسيكي وحتى النماذج الحديثة، لمسنا التحديات المتزايدة التي تواجه المسوقين في تقديم عروض تلبي احتياجات السوق الرقمية بكفاءة وابتكار.

لقد أتاح التسويق الإلكتروني للمؤسسات إمكانية الوصول إلى جمهور أوسع بطرق أكثر فعالية، مع التركيز على تخصيص التجربة وتعزيز التفاعل الشخصي، وبذلك لم يعد التسويق الإلكتروني مجرد أداة للترويج الرقمي فقط، بل أصبح منظومة متكاملة لإدارة العلاقة مع العملاء، وتقديم قيمة مضافة تحسن من تجربة المستهلك.

في قطاع السياحة والفندقة، تجلت أهمية توظيف عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني لتحقيق التفوق في بيئة تنافسية سريعة التطور، وفي ضوء ما تم استعراضه، يعد التحليل الذي قمنا به تمهيداً لاستراتيجيات تسويقية مبتكرة تهدف إلى تعزيز تجربة العملاء وزيادة كفاءة العمليات التسويقية، كما أن هذا المجال يفتح آفاقاً واسعة للبحث والتطوير المستمرين في سبيل تحقيق تفاعل مستدام وعوائد مجزية في المستقبل.

فالتسويق الإلكتروني أصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال الحديثة، وسيستمر في التطور مع ظهور تقنيات وقنوات جديدة، والمؤسسات التي تتبنى هذا النهج بفعالية وتستثمر في تطوير قدراتها الرقمية ستكون في وضع أفضل لتلبية احتياجات عملائها وتحقيق النمو المستدام في السوق الرقمية العالمية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي
للتنافسية ومعالمها في القطاع
السياحي

تمهيد:

يعد مفهوم المنافسة من بين المفاهيم التي شاع استخدامها في أيامنا الراهنة نظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم على جميع الأصعدة، وخاصة على الصعيد الاقتصادي والتكنولوجي، إذ أصبح من الضروري على المؤسسات مسايرة هذه التطورات بتقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها حتى تستطيع البقاء والمنافسة أطول فترة ممكنة في سوق يتميز بحدة المنافسة، على المستويين المحلي والدولي.

ولتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسات امتلاك قدرة تنافسية تمكنها من تقديم منتجات بأقل تكلفة وذات جودة عالية، وذلك من خلال استغلال مواردها المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية استغلالاً أمثلاً، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية يصعب على منافسيها تقليدها والتفوق عليها، مما يضمن لها الاستمرارية والتميز في بيئة شديدة المنافسة.

وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح لزاماً عليها تبني مفهوم التنافسية كخيار استراتيجي لمواجهة المنافسة الحادة، وذلك من خلال تعزيز قدراتها ومهاراتها الجوهرية، وتطوير استراتيجيات تنافسية فعالة تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والنمو على المدى الطويل، وتحقيق موقع ريادي في السوق يصعب على المنافسين الوصول إليه أو تقليده بسهولة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم المنافسة وأهم القوى التنافسية في بيئة الأعمال التي يجب على المؤسسات معرفتها حتى تستطيع تجديد استراتيجيتها التنافسية الملائمة، بالإضافة إلى مفهوم التنافسية وأهم أنواعها، ثم نعرض على مفهوم القدرة التنافسية وأهم مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسات، وصولاً إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهم أنواعها وأبعادها، وذلك في مختلف الصناعات بالإشارة إلى القطاع السياحي.

I. مفهوم المنافسة:

تمثل المنافسة أحد أهم خصائص نظام اقتصاد السوق، الذي يركز على الحرية الاقتصادية وتحقيق أقصى الأرباح بين المؤسسات من جهة، وإشباع حاجات الزبائن وتحقيق ولائهم من جهة أخرى، وصولاً إلى درجة التميز عن المنافسين.

1.1: تعريف المنافسة: يعد مصطلح المنافسة من بين المصطلحات التي شاع استخدامها وتداولها في أيامنا الراهنة، فهو يعد بعداً لا يمكن استبعاده بسهولة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة وعلاقتها مع محيطها، وقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالمنافسة نذكر منها:

المنافسة لغة : يقصد بها "النزعة الفطرية التي تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق". (جروة و نقات، 2021، صفحة

(182)

أما اصطلاحاً: فقد كان ينظر الاقتصاديين الكلاسيكيين، مثل Adam Smith و John Stuart Mill إلى المنافسة على أنها عملية معقدة وديناميكية حيث يحفز الأفراد بعضهم البعض للتفوق (Stefan & al, 2021, p. 7)، لكن مع التطور الحاصل في السوق وتنوع المنتجات والحاجيات فقد تم تعريفها على أنها "نشاط يقوم به الأفراد الذين يسعون لتحقيق المنافع التي يرغب الآخرون في الحصول عليها في نفس الوقت وبنفس الظروف" ويستند جوهرها على القضاء على المنافسين العاملين في نفس الصناعة والاستيلاء على عملائهم. (Zelga, Kamila, 2017, p. 302)، وتكتسي المنافسة عموماً عدة معاني، فهي من جهة تعني: المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى التي تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن. (جروة و نقات، 2021، صفحة 182)

والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي القوة الدافعة للابتكار، من خلال تحسين المنتجات وبالتالي الحصول على مستهلكين جدد وكسب حصة سوقية" (haucap & al, 2024, p. 27)، وتعرف أيضاً على أنها: "صراع الشركات أو البائعين في السوق لجذب المشترين بشكل مستقل، لتحقيق هدف تجاري محدد مثل الربح والمبيعات وحصة السوق، فهي السباق بين المؤسسات في أسواق السلع والخدمات التي تتيح حرية اتخاذ قرارات اقتصادية" (Palacioglu, 2020, p. 283) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المنافسة تشير إلى الوضع الذي تتواجد فيه المؤسسات التي تسعى لجذب العملاء، وزيادة حصتها في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على منافسيها في الجودة أو السعر أو الابتكار.

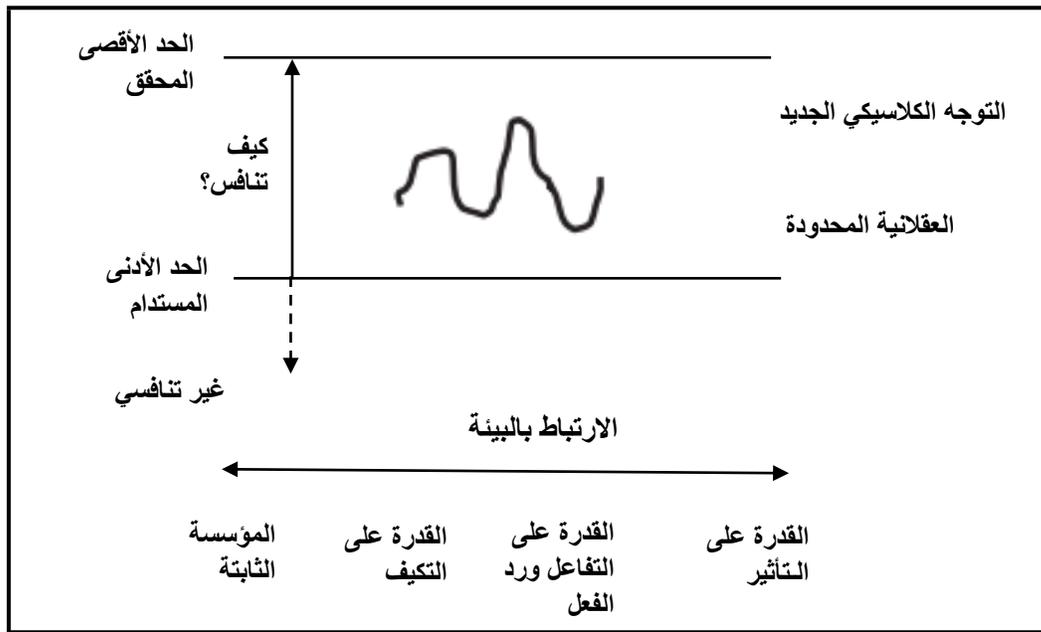
2.1 أهمية المنافسة: عند التطرق لأهمية المنافسة، هناك ثلاث نقاط مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار: (Listra,

2015, p. 26)

- المتغير الأساسي للمنافسة: مثل السعر، الكمية، الجودة؛
- مستوى الإنجاز المستهدف: الأهداف التي يسعى المتنافسون لتحقيقها؛
- عملية المنافسة: التي تحددها جزئياً الأهداف الاستراتيجية للجهات الفاعلة.

والشكل الموالي يوضح أهم أهداف المنافسة.

الشكل رقم (2-1): أهداف المنافسة في المنظور الإقتصادي



المصدر: (Listra, 2015, p. 27)

من خلال الشكل أعلاه نجد أن التوجه النيوكلاسيكي الجديد يعتمد على تعظيم وتحسين عمل المؤسسات في البيئة الاقتصادية، أين يوجد القليل من المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، والتي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة، الأمر الذي يطلق عليه بالمنافسة الكلاسيكية الجديدة، وذلك على غرار العقلانية المحدودة التي يكون فيها المتنافسون في طريقهم نحو التعظيم بداية من مستوى الحد الأدنى للاستدامة.

كما نلاحظ أيضاً أنه وفي حال وجود منافسين نجد المؤسسات الثابتة التي قد يرون أنفسهم كضحايا للبيئة، على النقيض من النموذج الآخر الذي يتمثل في "الخالفين" للعالم، من هنا يمكن تمييز أربعة أنواع مختلفة من المؤسسات المتنافسة بناءً على هذا البُعد:

- المؤسسات الثابتة داخلياً وخارجياً؛
 - المؤسسات القدرة على التكيف دون تغيير ذاتها؛
 - المؤسسات ذات القدرة على التفاعل مع تحسين الذات والقدرات؛
 - المؤسسات ذات القدرة على التأثير في البيئة التنافسية لتحقيق كفاءة أعلى.
- كما تعد المنافسة على نطاق واسع عاملاً حاسماً في تشكيل البيئة التجارية ودفع التنمية الاقتصادية، وتظهر أهمية المنافسة في تعزيز الابتكار والكفاءة والنمو عبر مختلف الصناعات والاقتصاديات، وقدمت مختلف الدراسات العلاقة الإيجابية الكبيرة بين المنافسة وأداء المؤسسات، وتظهر أهمية المنافسة للمؤسسة فيما يلي: (Asadzade, 2024, p. 2)
- تؤدي الأسواق التنافسية إلى تحقيق كفاءة أكبر، وأسعار أقل، ومستويات أعلى من الابتكار، حيث تدفع ضغوط المنافسة المؤسسات للاستثمار في البحث والتطوير، وتبني تقنيات جديدة، واستكشاف نماذج تجارية جديدة للبقاء في الصدارة؛
 - تساعد المنافسة على تعزيز رفاهية المستهلك والاختيار في الأسواق التنافسية، حيث يستفيد المستهلكون من مجموعة واسعة من الخيارات وتسعير تنافسي وتحسين جودة المنتج، ذلك أن زيادة المنافسة تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا والرفاهية الاقتصادية العامة؛
 - ترتبط المنافسة بالتضخم وتطور اقتصاد البلاد ككل، ففي الأسواق التي توجد فيها منافسة غير عادلة، تقوم المؤسسات الكبرى بطرد نظيرتها الصغيرة وإخراجها من السوق، محققة أرباحاً كبيرة للوهلة الأولى لكنها تُعتبر أرباحاً قصيرة الأمد، لكن وعلى المدى الطويل، تزيد المنافسة غير العادلة من التضخم في البلاد عن طريق إلحاق الضرر بجميع هياكل الاقتصاد؛
 - يؤثر رأس المال البشري في الكيانات الاقتصادية على تنافسية المؤسسة، ذلك أن إنتاج المنتجات ذات جودة عالية، واستخدام تكنولوجيا جديدة، واستراتيجية تسويق مناسبة والاستغلال الجيد للمواد الخام غير كاف لتحقيق التنافسية إلا في ظل وجود رأس المال البشري كفاء يسير كل ما سبق؛
 - تعد سياسة المنافسة الفعالة والأطر التنظيمية ضرورية لخلق ساحة لعب متساوية بين المتنافسين، ومنع السلوكيات المنافية للمنافسة، إضافة إلى الحكومات والسلطات التنظيمية التي تلعب دوراً حاسماً في تنفيذ قوانين مكافحة الاحتكار وتعزيز المنافسة العادلة وحماية المستهلكين من الممارسات الاحتكارية، فالمنافسة التي تكون دافعها

مجرد التنافس لطرد الآخرين لا تستمر طويلاً، والمنافس الذي يجب أن يُخشى هو الذي لا يهتم بأي أحد على الإطلاق، بل يستمر في تحسين عمله بشكل دائم، ذلك أن المؤسسات التي تنمو من خلال التطوير والتحسين لا تموت بل تظل تبديع وتكتسب حصة سوقية كبيرة؛

- كما تساهم المنافسة في إشراك متخذي القرارات في خلق بيئة تجارية وتنافسية ملائمة، وذلك في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات لأنه يجب عليهم محاولة قيادة الفريق، وليس مجرد إدارته.

3.1. أشكال المنافسة: تتمثل أهم أشكال المنافسة فيما يلي:

- **المنافسة السعرية:** وهي مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات مماثلة بسعر أقل من أسعار المنافسين، وتحقق للمشتري ذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها بشراء المنتج (Masterson & al, 2021, p. 63)، حيث أن هذه الفروقات السعرية غير مبررة بفروقات في التكاليف، وتستخدم هذه المنافسة في الغالب في مجال الخدمات، مثل تقديم خدمات النقل؛ أو عندما يُباع منتج لا يمكن إعادة توزيعه من سوق إلى آخر (مثل نقل السلع القابلة للتلف من سوق إلى آخر)؛ (Gafurovich, April 2018, p. 676)
- **المنافسة غير السعرية:** من خلال هذه المنافسة يتم تقديم منتجات مختلفة عن منتج المنافسين ولكنها قد تُشترى بدلاً منه، لأنها تلبى نفس الاحتياجات أو احتياجات مماثلة، (Masterson & al, 2021, p. 63) حيث تقوم المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بالاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج، والابتكار وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وما إلى ذلك، كما ترغب في الاستحواذ على جزء من سوق الصناعة من خلال تقديم منتجات جديدة تختلف جذرياً عن نظيراتها السابقة أو تمثل نسخة محدثة من النموذج القديم؛ (Gafurovich, April 2018, p. 676)
- **منافسة الاستبدال:** من خلال هذه المنافسة يقوم المنافسون بتقديم منتجات وخدمات مختلفة مقارنة بالمؤسسة، والتي تلبى احتياجات العملاء فيفضلون شراءها، أي بعبارة أخرى يمكن للعميل استبدال مشترياتك بمشترياتهم، وهذا ما ينتج عنه منافسة على الموارد وهو من أصعب أنواع المنافسة. (Wall, 2022, p. 2)

4.1. أنواع المنافسة والقوى التنافسية: تلعب حدة ونوعية المنافسة السائدة في السوق، بالإضافة إلى التهديدات

التي تتعرض لها المؤسسة، دوراً كبيراً في تحديد درجة الاهتمام بالقدرة التنافسية، وتقسّم المنافسة حسب عدد الموردين أو المنتجين الذين ينشطون في السوق إلى أربعة أنواع:

- **المنافسة الكاملة والتامة:** يكون خلال هذه المنافسة وجود عدد كبير من المنافسين يسوقون منتجات وخدمات متشابهة، مع عدم وجود تمييز في المنتجات ويكون السعر نفسه لدى كل المؤسسات (Zelga, Kamila, 2017, p. 203)؛ ذلك أنه لا يوجد بائع لديه تأثير كبير على السوق، وبالتالي تحدد الأسعار بناءً على قوى العرض والطلب، كما أنه لا يوجد تفضيلات لدى المستهلكين الذين يمتلكون معلومات كاملة حول المنتجات المباعة في السوق وأسعارها الماضية والحالية والمستقبلية من قبل كل بائع، وفي هذا النوع من المنافسة لا توجد حواجز دخول إلى السوق وبالتالي لا يستطيع البائعون خلق قوة احتكارية، وبالمثل، فإن المشترون يملكون معرفة كاملة حول المنتجات والمؤسسات التي تباعها، لذا لا حاجة لإنفاق الأموال على الإعلانات (Bisoyi & Shaikh, 2023, p. 143)؛ ومن عوائق هذا النوع من المنافسة هو أن التشغيل لا يسمح باستخدام وفورات الحجم من قبل البائعين، كما أن عدم وجود حواجز دخول يسمح بعدد كبير من المؤسسات بالتنافس مما يؤدي إلى تحقيق أرباح عادية فقط وبالمثل، فإن الأسواق تقتصر إلى استخدام الابتكار والتكنولوجيا، فقدرة البائعين على تبادل المعلومات تؤدي إلى نقص في الحوافز لتطوير تكنولوجيات جديدة والاستثمار في البحث والتطوير التي تساهم في تحسين عمليات السوق؛ (Wall, 2022, p. 3)
- **المنافسة الاحتكارية:** تتمثل في وجود عدد قليل من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو منتجاً مُميزاً جزئياً، مثل الجودة والميزات الخاصة والأسلوب أو الخدمة، (Zelga, Kamila, 2017, p. 203) ، وتتميز المنافسة في ظل الهيكل الاحتكاري بالتبعية المتبادلة حيث أن أي قرار يحتاج إلى أخذ ردود فعل المنافسين المقربين في الاعتبار، على سبيل المثال، قد يؤدي قرار خفض الأسعار إلى رد فعل انتقامي من المنافسين الذين قد يقومون بخفض أسعارهم أكثر للحفاظ على ميزتهم التنافسية، فهم يعتمدون على استراتيجيات تنافسية مشابهة لتلك الموجودة في الأسواق الأكثر تنافسية (Wall, 2022, p. 3)، ويتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود حواجز طبيعية للدخول بسبب وفورات الحجم الكبيرة في الإنتاج، والتحكم في الموارد الأساسية النادرة من قبل عدد قليل من المؤسسات، كما أن التشغيل في هذا السوق التنافسي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الديناميكية، حيث يمكن الاستثمار في البحث والتطوير من الأرباح الإضافية التي يتم تحقيقها، ومع ذلك فإنه يمكن للمؤسسات التي تعمل تحت هذا النموذج من اعتماد حواجز دخول متعمدة تمنع المنافسين بأي ثمن لصالحها، بما في ذلك استخدام اللوائح الحكومية التي تخدم مصالح الاحتكار، أو حتى العمل على تحقيق وفورات الحجم التي تسمح بتقديم أسعار منخفضة والتكاليف العالية المتعلقة ببدء التشغيل. (Bisoyi & Shaikh, 2023, p. 157)

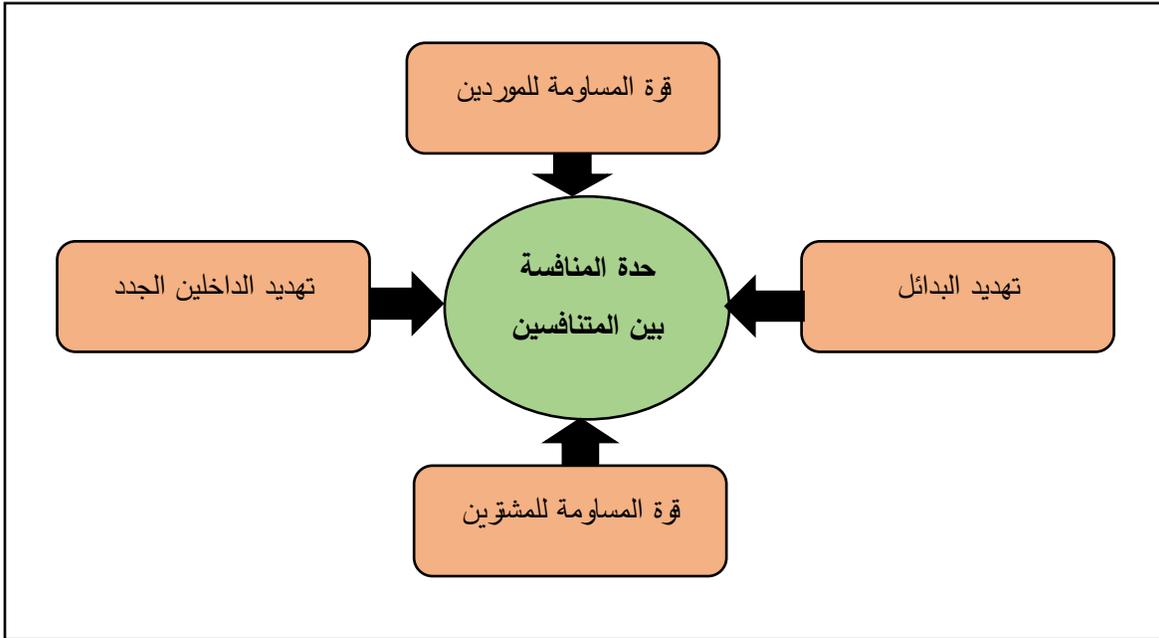
• **الاحتكار المطلق:** يحدث هذا الاحتكار عندما تقوم مؤسسة واحدة بإنتاج كل السلع أو الخدمات في بلد معين أو منطقة معينة، فتصبح لديها قوة احتكارية في السوق بأسره، وتكون مسؤولة عن تحديد الأسعار التي ترغب فيها ولا يمتلك المشترون القدرة على السيطرة على هذه الأسعار نظرًا لعدم وجود بديل قريب للمنتج، (Bisoyi & Shaikh, 2023) وبالتالي فإنها لا تخضع لقوى العرض والطلب، كما يتميز هذا النوع من الاحتكار بوجود حواجز دخول تتيح للمؤسسة التي تمتلك القوة الاحتكارية بالحفاظ على أرباح كبيرة، إضافة إلى الاستفادة من وفورات الحجم، بسبب سيطرتها الفردية على الموارد، كما تعمل على تحقيق الكفاءة الديناميكية من خلال التقدم التكنولوجي والابتكار التجاري مقارنةً بالمؤسسات في الأسواق التنافسية، والتي يجعلها تهيمن على الأسواق المحلية، مما يسهل عليها اختراق الأسواق الأخرى في الخارج، (Wall, 2022, p. 4) وقد يحدث هذا الاحتكار نتيجة وجود ترخيص حكومي أو امتياز، ملكية للموارد، براءات الاختراع وحقوق النشر، التكاليف الثابتة العالية؛ ومن الانتقادات التي تواجه الاحتكار المطلق هو استغلال المستهلكين نتيجة عدم وجود بدائل، فقد يتم إنتاج سلع رديئة أو دون المستوى بالسعر المفروض، وهو ما ينتج عنهم عدم الرضا؛ (Bisoyi & Shaikh, 2023)

• **احتكار القلة:** يعتبر هذا السيناريو الأكثر واقعية في السوق، يجمع بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة، أين يكون هناك حرية في دخول وخروج البائعين إلى السوق مع تميز المنتجات، إلا أنه وعلى المدى الطويل، تجذب الأرباح الكبيرة المزيد من البائعين إلى السوق، مما يؤدي إلى انخفاض هذه الأرباح، وفي ظل هذه المنافسة فإن الأسواق الاحتكارية يمكن التنافس فيها من قبل جميع المؤسسات المهمة، والتي تكون ديناميكيًا كفؤة من حيث الابتكار وتطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين؛ ومع ذلك، فإن هذا النموذج محدود بطرق مختلفة، حيث تتطلب المنافسة من المؤسسات تحسين تميزها لتحقيق أرباح عالية، فمثلاً قد تؤدي العلامة التجارية إلى ولاء قوي، والذي قد ينحول إلى حاجز دخول للمؤسسات الأخرى في السوق. (Wall, 2022, pp. 4-5)

5.1. تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:

تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة الاستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة، وقد قدم بورتر قواعد المنافسة في صورة تفاعل متبادل بين خمسة قوى رئيسية يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): قوى التنافس الخمس لبورتر في بيئة الصناعة



المصدر: (Amutha & al, 2022, p. 76)

- **حدة المنافسة بين المتنافسين:** تشير هذه القوة إلى شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، خاصة في حال دخول متنافسين جدد والذي سيرفع من درجة التنافسية مما تتأثر الأسعار والأرباح، وبالتالي يجب على هذه المؤسسات اتباع استراتيجيات مختلفة نظرا لتوفر خيارات لمنتجات عالية الجودة حيث يحصل العملاء على خيار اختيار المنتج الأفضل من مؤسسة أخرى بكل سهولة، (Hole & pawar, 2019, p. 1438) وتؤثر درجة التنافس الموجودة بين المتنافسين على مستوى الربحية بالإضافة إلى عدد المتنافسين، معدل نمو الصناعة، ارتفاع التكاليف الثابتة، تكاليف التبادل أو تمييز المنتجات، حواجز الخروج من السوق (Glenn , 2019, p. 3)، نجد كلا من تركيز السوق، مرحلة دورة حياة المنتج، هيكل التكلفة، تصميم المتنافسين، وفيما يلي شرح بعض العناصر التي تساهم وبشدة في حدة التنافسية: (Volberda, 2024, pp. 173-174)

- **تركيز السوق:** عندما يكون تركيز السوق منخفضًا، أين يتنافس العديد من المتنافسين ذوي الحجم المماثل على حصة السوق لبعضهم البعض، تميل شدة المنافسة إلى أن تكون مرتفعة؛ وعلى العكس من ذلك، فكلما كان هناك عدد قليل من المتنافسين الكبار يتنافسون في الصناعة، تميل شدة المنافسة إلى أن تكون منخفضة؛

- **مرحلة دورة الحياة:** نضج السوق هو مؤشر آخر على شدة المنافسة، فكلما تقدمت الصناعة أو سوق المنتج في دورة الحياة، زاد عدد المنافسين، والضغط على هامش الربح وبالتالي شدة المنافسة؛
- **هيكل التكلفة:** بُدأ آخر يساعد في تقييم شدة المنافسة هو هيكل تكلفة المؤسسات، فالمتنافسون ذوو التكاليف الثابتة المرتفعة يميلون إلى خفض الأسعار للاستحواذ على حصة سوقية وتحقيق وفورات الحجم لتغطية هذه التكاليف، مما يؤدي إلى تكثيف المنافسة؛
- **تمايز المنتجات:** يُعد مستوى تمايز المنتجات مؤشراً آخر على شدة المنافسة، فكلما كان التمايز منخفضاً تركزت المنافسة حول المنافسة السعرية وبالتالي تكثيف حدة المنافسة؛ وعلى العكس فإن التمايز العالي للمنتجات يخفف من حدة المنافسة؛
- **حواجز الخروج:** تنشأ هذه الحواجز عندما تستثمر المؤسسات في أصول عالية التخصص أو تراخيص مكلفة مما يساهم في زيادة حدة المنافسة داخل السوق، في هذه الحالة تميل بعض المؤسسات إلى البقاء في السوق حتى عندما تحقق عوائد منخفضة أو هوامش ربح سلبية، طمعاً في استرداد الاستثمارات التي قامت بها؛
- **تصميم المنافسين:** يمكن أن تكون المنافسة شديدة أيضاً عندما يكون المنافسون مصممين وملتزمين ولديهم طموحات قيادية؛ ففي بعض الأسواق، قد تؤدي صراعات الأنا والمنافسات التاريخية إلى تصعيد المنافسة.

- **قوة المساومة للمشتريين (العملاء):** تشير هذه القوة إلى الضغط الذي يمكن أن يمارسه المشتريين والمستهلكون على المؤسسات لتقديم منتجات أفضل، وخدمة عملاء متميزة، وبأسعار أقل، (Dacula & Gelacio, 2023, p. 214) ويمكن للمشتريين الأقوياء الحصول على قيمة إضافية من خلال تخفيض الأسعار، وتثديد التنافس مع بعضهم البعض، وبالتالي تقليل الربحية في الصناعة ويتحقق ذلك عندما يكون عددهم قليلاً، عندما يكون المشترون كباراً ويمكنهم التحول بسهولة إلى مورد آخر (Glenn , 2019, p. 3)، إذا كان المشتري واعياً بالأسعار وعلى دراية بالمنتج، وفي حالة شراء سلعة موحدة من البائع (Anchit, 2020, p. 149)، ويتمتع المشترون بقوة أكبر في الحالات التالية: (Amutha & al, 2022, p. 78)

- عندما يكون عدد المشتريين قليلاً نسبياً؛
- عندما يشترون بكميات كبيرة؛

- إذا توفر موردون بديلون يمكنهم تقديم نفس المنتج أو الخدمة بسعر تنافسي؛
- عندما تكون تكلفة التحول من منتج إلى آخر منخفضة نسبيًا؛
- عندما يفرض المشترون (مثل تجار الجملة والتجزئة وغيرهم) أسعارًا منخفضة على المستهلكين ومن غير المرجح أن يدفعوا أسعارًا مرتفعة؛
- عندما يدفع المشترون الحصة الأكبر في إجمالي تكلفة المنتج، الأمر الذي يؤدي إلى بحث المؤسسات عن بدائل أرخص؛
- إذا كان المشتري قادرًا على بدء تحالف جديد من خلال التكامل الخلفي مع مؤسسات أخرى، وهو يجعله موردًا قويًا.

كما يمكن التغلب على القوة التفاوضية للمشتريين من خلال: (Anchit, 2020, p. 149)

- رفع تكاليف التبديل بالنسبة للمشتري؛
- غرس الولاء اتجاه العلامة التجارية؛
- عن طريق تفريق المنتجات، وبالتالي زيادة القيمة المضافة ونقل قرار الشراء إلى المنتج بدلًا من قرار يستند إلى السعر.

- **تهديد المنتجات البديلة:** ويكون ذلك عن طريق البحث عن المنتجات والخدمات التي يمكن أن تؤدي نفس الغرض كمنتجات الصناعة المعنية، فمن وجهة نظر الصناعة والربحية يجب أن يكون تهديد المنتجات البديلة منخفضًا، وعلى النقيض فالمشترون يرغبون في زيادة توافر المنتجات البديلة. (Gerard, 2018, pp. 3-4)

ويتحقق تهديد البدائل عندما تُجبر المؤسسات ضمن صناعة معينة على التنافس مع مؤسسات تقدم بدائل لمنتجاتها أو خدماتها، حيث يتمتع العملاء بخيارات متعددة بفضل توفر المنتجات البديلة، مما يتيح لهم الاختيار من بين مجموعة متنوعة من السلع التي قد تلبى حاجة مماثلة، سواء داخل الصناعة أو خارجها، وغالبًا ما توجد طرق متعددة لتلبية حاجة معينة من خلال منتجات أكثر عمومية (Dacula & Gelacio, 2023, p. 214)، فعلى سبيل المثال المنتج البديل عن رحلة بين باريس ولندن هو قطار يوروستار لفعاليته من حيث التكلفة، وبالتالي سيميل العديد من الأشخاص لاختياره على حساب الرحلة الجوية، ويكون تهديد المنتجات البديلة عاليًا عندما يكون هناك توازن جذاب بين السعر والأداء، أو

عندما يكون للمشتري تكاليف انتقالية أقل، ويبدو الأمر سهلاً نسبياً للتغلب عليه لكنه معقد إلى حد كبير حيث أن المؤسسات في كثير من الأحيان لا تدرك كل المنتجات البديلة المحتملة لديها. (Anchit, 2020, p. 150)

وتقيد بدائل المنتجات والخدمات البديلة الصناعة، فهي لا تؤثر على الأرباح في الأوقات العادية فقط، بل تقلل من الأرباح التي يمكن للصناعة الحصول عليها في فترات الازدهار مثل تهديد الداخلين الجدد إلى السوق (Glenn , 2019, p. 4)

وتظهر قوة تهديد البدائل في المنافسة في الحالات التالية: (Amutha & al, 2022, pp. 77-78)

- **تكلفة التحول المنخفضة:** إذا كانت المنتجات في السوق ليس لها تميز أو ولاء للعلامة التجارية وما إلى ذلك، فإن تكلفة التحول التي يدفعها العملاء تصبح ضئيلة أو معدومة ليصبحوا أحراراً في اختيار منتج بديل مماثل، لذا يجب على المؤسسات أن تحاول تصميم منتجاتها بطريقة تجعل تكلفة التحول عالية؛
- **السعر المنخفض البديل:** إذا كان المنتج المماثل أرخص نسبياً، فإنه يزيد من احتمال لجوء المستهلكين إلى البديل الجذاب بكل سهولة، كما أنه يضع حدًا على مستوى السعر الذي تفرضه المؤسسات، فإذا فرضت هذه الأخيرة أسعاراً أعلى فقد تفقد عملاءها؛
- **جودة البديل العالية:** إذا كان المنتج البديل ذو جودة أعلى من منتج المؤسسة، فسيفضل العملاء اختيار المنتج البديل؛
- **أداء أفضل للمنتجات البديلة:** إذا كان أداء المنتجات البديلة أفضل من أي منتج آخر، فمن المرجح أن يختار العملاء المنتج البديل؛
- **توافر البدائل:** يؤثر توافر البدائل أيضاً على الحصة السوقية للمؤسسة، فإذا كانت هناك بدائل قليلة، فلن يؤثر ذلك بشكل كبير على الأعمال، بينما يمكن أن يكون للعدد الكبير من البدائل تأثير كبير على الحصة السوقية.
- **تهديد الداخلون الجدد:** إن دخول منافسين جدد إلى الصناعة يعد تهديداً للمؤسسات القائمة، بجلبها طاقة إنتاجية جديدة وموارد كبيرة ورغبتها في الحصول على حصة سوقية (Glenn , 2019, p. 4)؛ فالمشكلة بالنسبة للعديد من الصناعات هي سهولة الدخول إليها، فكلما كان من الأسهل للمؤسسات الجديدة الدخول إلى الصناعة، زادت الطاقة الإنتاجية الفائضة واشتدت المنافسة، ويعتمد تهديد الدخول على وجود حواجز للدخول ورد فعل المنافسين الحاليين، حيث أنه إذا كانت حواجز الدخول مرتفعة، سيكون تهديد دخول المؤسسات الجديدة للصناعة منخفضاً؛ وبالمثل، إذا

توقع داخل جديد أن المؤسسات القائمة في الصناعة سترد، على سبيل المثال بخفض أسعارها، فسيعمل هذا على ردع الداخل الجديد من دخول السوق (Henry A. , 2018, p. 63)، ذلك أن الأرباح تتخفض عندما تزداد المنافسة أو القدرة الإنتاجية دون زيادة متناسبة في الطلب الاستهلاكي (Dacula & Gelacio, 2023, p. 214)؛ إضافة إلى هذا على المنافسين التفكير جيدا قبل القيام بالدخول في الصناعة فهي عرضة لهجوم المؤسسات الحالية من خلال: (Henry A. , 2018, pp. 63-65)

- **اقتصاديات الحجم:** يعد وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة حاجزاً مهماً للدخول، حيث يجب استرداد التكاليف الرأسمالية العالية لمصانعها على حجم كبير من الإنتاج، مثل صناعة الكيماويات والسيارات، ويعد الإنتاج واسع النطاق ضرورياً لتحقيق الكفاءة، فتأثير اقتصاديات الحجم هو ردع الداخلين الجدد لأنه يجبرهم على الاختيار بين قرارين غير مرغوب فيهما: إما أن يدخلوا الصناعة بحجم إنتاج كبير ويخاطروا برد فعل قوي (انتقام) من المؤسسات القائمة؛ أو يدخلون الصناعة على نطاق صغير، متجنبين الانتقام من المؤسسات القائمة، ولكن يعملون بميزة تكلفة سلبية؛

- **متطلبات رأس المال:** إذا احتاجت المؤسسات إلى استثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة في صناعة ما، فإن هذا يخلق حاجزاً للدخول،

- **التمايز في المنتجات:** يتحقق التمايز عندما تكون للمؤسسة علامة تجارية تولد من خلالها ولاء العملاء، حيث يتطلب من الداخلين الجدد إنفاق مبالغ كبيرة وغير متناسبة على الإعلان والترويج لتأسيس منتجاتهم، وهذا ما يعد حاجزاً للدخول؛

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** يحتاج الداخلون الجدد إلى الوصول إلى قنوات التوزيع لمنتجاتهم من أجل المنافسة بنجاح في الصناعة؛

- **المزايا التكاليفية المستقلة عن الحجم:** قد يمتلك بعض المنافسين داخل الصناعة مزايا إضافية مستقلة عن الحجم أو اقتصاديات الحجم، حيث يعد الدخول المبكر للسوق كونهم المتحرك الأول من اكتسابهم الخبرة المبكرة التي تجعل من الصعب على الداخلين الجدد تقليد نجاحها، كما تشمل المزايا التكاليفية الأخرى السياسات الحكومية التي قد تفضل المؤسسات القائمة.

يشير بعض المفكرين الإداريين أن تهديد المنافسين الجدد من المحتمل أن يكون أكثر القوى الخمسة صعوبة في العالم الحديث المتعدد الجنسيات، حيث تكون حواجز الدخول معدومة تقريبا مما يشكل ضغطا على المؤسسات الحالية بخفض

الأسعار وبالتالي تقل ربحيتها، ومن المحتمل أن يتمكن هؤلاء المنافسين الجدد من إخراج مؤسسات بأكملها من السوق كما في حالة آبل و نوكيا، حيث لم تعد هذه الأخيرة تملك حصة كبيرة في سوق صناعة الهواتف المحمولة واحدا بالمئة. (Anchit, 2020, p. 150)

- **قوة مساومة الموردين:** تعد قوة مساومة الموردين واحدة من القوى الخمس التي تؤثر على شدة التنافس في السوق، حيث أصبح الموردون أطرافا رئيسية في القطاع، ويلعبون دوراً حاسماً في إعادة هيكلة الصناعة وتطورها المستقبلي فالمؤسسات المتواجدة في السوق تمتلك قوة تفاوضية أكبر وتحقق أرباحاً أعلى عندما ينخفض عددهم (Dacula & Gelacio, 2023, p. 214)، ويظهر تأثير الموردين على المؤسسات من خلال فرض أسعار عالية أو تخفيض جودة المنتجات والخدمات المقدمة لها؛ فالموردون الأقوياء قادرون على الضغط على الربحية في الصناعة التي لا يمكن لها استعادة زيادة التكلفة في أسعارها الخاصة. (Glenn , 2019, p. 3)
- كما تزداد القوة تفاوضية للموردين عندما يكونون قليلي العدد، ويقدمون منتجات متميزة، ويمكنهم بمصادقية التهديد بالاندماج للأمام في الصناعة، ويمكن للمؤسسة التغلب عليهم عن طريق الاندماج للخلف أو عن طريق تفويض متطلباتها بالاستعانة بمصادر خارجية. (Anchit, 2020, p. 149)

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية في الحالات التالية: (Kataria, 2021, pp. 38-39)

- **عدد محدود من الموردين:** يتمتع الموردون بقوة تفاوضية أعلى عندما يكون عددهم قليل وأكثر هيمنة من المؤسسات المنتجة؛
- **بدائل محدودة أو معدومة:** إذا كان لدى المشتري والمنتجين بدائل قليلة أو معدومة، فإن الموردون يحصلون على ميزة إضافية، تلزمهم بالشراء بالسعر المحدد؛
- **مشترون أقل أهمية:** عندما لا يكون المشترون مهمين كثيراً للموردين، فإنهم لا يأخذونهم في الاعتبار؛
- **موردون يبيعون منتجات خاصة:** عندما يوفر الموردون منتجات خاصة أو فريدة يصعب العثور عليها في مكان آخر، فإنهم يتمتعون بقوة تفاوضية عالية؛
- **منتج المورد المتميز:** إذا قام الموردون بتوريد منتجات متميزة مقارنة بالموردين الآخرين، فقد يكون لديهم قوة تفاوضية في أيديهم، هذا يزيد من تكاليف التحول للمشتري مثل برامج الولاء؛

- قدرة الموردین على الدخول في صناعة الشراء: عندما يكون لدى الموردین القدرة على الدخول في الصناعة من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى عبر التكامل الأمامي، فإن الموردین يتمتعون بقوة تفاوضية عالية.

أما في القطاع السياحي فيتم تحليل القوى التنافسية الخمس كما يلي: (Varelas & Georgopoulos, 2018, pp. 123-124)

- **تهديد الوافدين الجدد في الصناعة السياحية:** إن تدفق المؤسسات الجديدة يمكن أن يضر بالوجهة السياحية (الأثر البيئي، وفرة الغرف، إلخ)، ويظهر تهديد الوافدين الجدد فيها في مرحلة النضج والتجديد من حيث دورة حياتها، وليس مرحلة البداية والنمو، حيث أن العدد المحدود من الغرف لا يسمح لوكلاء السفر، ومؤسسات الطيران، ووكلاء السفر عبر الإنترنت (OTAs) بالاستثمار في وجهة ما، ولا يمكنها دعم اقتصاديات الحجم؛
- **تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة:** تفي البدائل بالاحتياجات المشابهة لتلك التي تليها المؤسسات الأخرى في صناعة السياحة، وعندما يتم مواجهة عددًا كبيرًا من المنتجات البديلة، تصبح المؤسسات السياحية غير قادرة على زيادة أسعارها خوفًا من تقليل عدد زبائنها، ومثال جيد على المنتجات البديلة في صناعة الفنادق هو تطبيق مفهوم الاقتصاد التشاركي، من خلال تأجير الشقق لفترة تقل عن 30 يومًا عبر منصات الويب (Airbnb)، هذا البديل الذي يقدم تغييرات دراماتيكية على اقتصاد السياحة؛
- **قوة تفاوض المشترين:** إن صورة المستهلك الحديث-السائح، تختلف بشكل كبير عن الماضي، حيث يفضل الرحلات المخصصة، ولديه مطالب، ويتفاعل مع البيئة، ويسعى للتعرف على ثقافة المنطقة، مما يعزز قوته التفاوضية مقارنةً بالماضي، عندما كان منسق الرحلات يقرر بدلاً منه، مقدمًا باقات تعتمد على نموذج "الشمس والبحر". وبالمثل، فإن العلاقات بين العملاء والمؤسسات مفتوحة على العديد من التغييرات في صناعة السياحة، حيث يمكن أن يصبح العميل مالكًا مشتركًا من خلال عقود الإقامة بالنقاسم الزمني وعقود مجمعات الإيجار، كما هو الحال على المستوى الدولي في العقارات السياحية مع فنادق الشقق؛
- **القوة التفاوضية للموردین:** عندما يتعلق الأمر بصناعة السياحة، فإن المورد هو الممون بالمواد الخام اللازمة لتشغيل وحدة سياحية، بالإضافة إلى موردي القوى العاملة، حيث تختار العديد من أعمال الإقامة وخدمات الطعام استيراد المنتجات عند توفير المواد الخام، مما يقلل من قوة تفاوض المشترين، بسبب انخفاض الأسعار ونقص المواد الخام

خلال الموسم العالي، إلا أن معظم السائحين في جميع أنحاء العالم يعتبرون المنتجات المحلية والطعام المحلي من المعايير لاختيار المواقع التي يزورونها، مما يعزز قوة تفاوض الموردين.

- **حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة:** فيما يتعلق بصناعة السياحة، وخاصة في قطاع الفنادق، هناك خصوصية عندما يتعلق الأمر بالمنافسة، ذلك أن معظم المؤسسات الفندقية لها تنافسية عالية من خلال قدرتها على تشكيل وجهة معينة وجذب منسقي الرحلات، أو وكلاء السفر، أو رحلات الطيران.

II. البناء النظري للتنافسية: يشكل موضوع التنافسية أحد أهم المفاهيم الإدارية والاقتصادية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. وهو الذي يمكن من تفسير آليات تحقيق التفوق المستدام للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة.

1.2. مساهمات الفكر الاقتصادي في التنافسية: القدرة التنافسية للمؤسسات هي الفائدة الاقتصادية الأكثر سعياً وراءها في هذا العصر المعولم، يتم تناولها بشكل شائع من قبل الاقتصاديين والسياسيين حول العالم، وقد تطورت على مر العصور وفقاً للاقتصاديين من خلال المذاهب التالية:

1.1.2. المذهب التجاري (المركنتيلي Mercantilism): يعود أصل القدرة التنافسية إلى القرنين السادس عشر والسابع عشر أين ظهرت النظرية الاقتصادية المعروفة باسم الميركانتيلية، التي ذكرت أن ثروة الدولة يمكن زيادتها بشكل أساسي من خلال التجارة الخارجية، وبهذا المعنى فإن "قيمة ما يباع للأجانب يجب دائماً أن تكون أكبر من استهلاكنا المحلي للسلع الأجنبية". (Sosa & al, 2018, pp. 3-4)، أي أن التجارة لعبة صفرية، تشدد على أن الحكومات يجب أن تحصل على العديد من المعادن الثمينة، وتمنع الواردات، وتدعم الصادرات. (AIBurai & Amann, 2021, p. 17)، فوفقاً لهذا المذهب فإن ثروة العالم ثابتة، وأن المكاسب تحققها إحدى الدول على حساب الدول الأخرى، مما يستدعي تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، فهم لا يؤمنون بمبدأ الحرية الاقتصادية. (قاسم، 2022، صفحة 48)

2.1.2. النظريات الاقتصادية الكلاسيكية: وتتمثل فيما يلي:

- **نظرية الميزة المطلقة (Absolute advantage) (لآدم سميث 1776):** قدم هذا الطرح آدم سميث من خلال كتابه "ثروة الأمم"، أين عارض الأفكار التجارية التي تقضي بأن القيود المستمرة على الواردات والجهود المتواصلة لزيادة الصادرات ستؤدي إلى زيادة تدفقات المعادن الثمينة وبالتالي تحسين الرفاهية الوطنية، وأنه من غير المحتمل أن

تصبح جميع الدول أكثر ثراءً في نفس الوقت باتباع سياسات تجارية حمائية، حيث أن صادرات دولة ما تمثل بالضرورة واردات دولة أخرى من خلال تطوير مفهوم الميزة المطلقة وتقسيم العمل الدولي والتخصص، كما دعا آدم سميث إلى التجارة الحرة على الساحة الدولية، وأن الميزة المطلقة تمثل قدرة الأمة على الإنتاج بتكاليف أقل من أي دولة أخرى وبيع المنتجات الناتجة بأسعار أقل في السوق الدولية، من خلال توافر العوامل (أي الميزة الطبيعية) أو في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وستتحول التجارة الحرة إلى دائرة فاضلة تعزز النمو الاقتصادي لجميع الدول المتخصصة في تلك العمليات الإنتاجية التي تظهر فيها الدول مزايا مطلقة، ومن حيث التنافسية الاقتصادية الكلية، تنص نظرية الميزة المطلقة لسميث ببساطة على أن الأمة تكون قادرة على المنافسة بشرط أن تمتلك ميزة مطلقة واحدة على الأقل في قطاع إنتاجي واحد؛ ومع ذلك، فإن نظرية الميزة المطلقة تقدم تفسيراً ثابتاً فقط لمحضر واحد للتجارة، وهو العامل الطبيعي الموجود مسبقاً. (Voinescu & Moisoia, 2015, p. 514)، كما انتقد آدم سميث المذهب التجاري بشأن التدخل الحكومي، والذي يعد أحد العوائق في النمو الاقتصادي، وأشار إلى أهمية اعتماد مبدأ الحرية الاقتصادية التي تنص على عدم تدخل الدولة أو أن التدخل يكون ضئيلاً وأن هناك أيادي خفية تسيّر المنافسة. ت. (AlBurai & Amann, 2021, p. 18)

● **نظرية الميزة النسبية (Comparative advantage):** قدم ريكاردو (1817) نظرية "الميزة النسبية"، التي تجيب على سؤال نشأ في نظرية الميزة المطلقة: ماذا لو كانت إحدى الدول تتمتع بميزة مطلقة في كلا المنتجين؟ أوضح ريكاردو أن التجارة المفيدة متاحة دائماً إذا قامت الدولة المتميزة بالتجارة في المنتج الذي تمتلك فيه ميزة نسبية أكبر، في حين أن الدولة التي تعاني من عيوب مطلقة في كلا المنتجين يجب أن تتاجر في المنتج الذي لديها فيه ميزة نسبية أقل. (Bhawsar, Pragya; Chattopadhyay, Utpal, 2015, pp. 667-668)، أي تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: (Voinescu & Moisoia, 2015, p. 515).

- إذا كانت إحدى الدول لديها ميزة نسبية لسلعة معينة، فإن الدولة الشريكة في التجارة يجب أن تكون لديها ميزة نسبية للسلعة الأخرى؛
- أي دولة تكون قادرة على المنافسة دولياً طالما لديها ميزة نسبية في صناعة واحدة على الأقل؛
- لا يمكن لأي دولة أن تفقد جميع المزايا النسبية إذا تبنت دولة أخرى التقدم التكنولوجي بشكل أسرع؛
- لا يمكن لأي دولة أن تظهر مزايا نسبية في جميع الصناعات، حتى وإن كانت تتبنى تحسينات تكنولوجية بشكل أسرع.

3.1.2. النظرية الاقتصادية النيو-كلاسيكية: وتشمل النظريات التالية:

- **نظرية نسب العوامل لهكشير أولين:** طرح إيلي هكشر (Eli Hecksher) وبرتيل أولين (Bertil Ohlin) في عشرينيات القرن الماضي نظرية هكشر-أولين (H-O Theory)، أو نموذج نسب العوامل في أولى المحاولات لتفسير أسباب الاختلافات في المزايا النسبية للسلع المنتجة بين البلدان، حيث توضح هذه النظرية أنه كيف يمكن لاقتصاد ذو كمية معينة من عوامل الإنتاج زيادة قيمة إجمالي كمية السلع والخدمات المستهلكة في اقتصاده من خلال المشاركة في التجارة الدولية، محققاً بذلك التوازن بين مستويات الإنتاج والاستهلاك من خلال التفاعلات السوقية بين المستهلكين الذين يسعون لتعظيم المنفعة، والذين يكسبون دخلهم من بيع عملهم وعوامل أخرى إلى منتجي عوامل الإنتاج، والمنتجين الذين يسعون لتعظيم الربح، والذين يبيعون إنتاجهم للمستهلكين ومنتجين آخرين، ومن خلال مقارنة نتائج هذا التعظيم في الاقتصاد المغلق أولاً، ثم الاقتصاد المفتوح للتجارة الدولية، يصبح من الممكن تحديد ما إذا كانت التجارة تكسب أو تخسر، وأي الصناعات تتوسع وأيها تنكمش في كل بلد نتيجة لفتح الحدود للتجارة، وأي المنتجات يصدرها كل بلد ويستوردها. إلا أن هذا النموذج البسيط نسبياً يفقد قوته التفسيرية عندما نبتعد كثيراً عن افتراضاته حول السلوك، والتكنولوجيا، والاقتصاد الواسع. لذلك، قد لا يكون النموذج دقيقاً جداً. (Hendrik, Van den Berg, 2017, p. 52) فهو لا يأخذ في الاعتبار حجم السوق المحلي، واقتصاديات الحجم، وتمايز المنتجات، وجودة زيادة الأعمال، وما إلى ذلك مثل النماذج النظرية السابقة، ويتبع نموذج H-O نفس النهج في تفسير التجارة الدولية بناءً على المزايا الطبيعية على المدى الطويل، إلا أنه قد لا تستفيد جميع الدول بنفس القدر من تحرير التجارة، إذ قد تصبح الدول النامية ضحية لفخ الفقر مع تعمق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية على المدى الطويل. (Voinescu & Moisoia, 2015, p. 516)

- **نظرية الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج (Relative endowment with production factors):** وفقاً Mark Blaug (1992)، فإن نموذج هيكشر-أولين (H-O) للتجارة الدولية يبني على التطورات النظرية السابقة لأدم سميث وريكاردو بشأن الأساس المنطقي وراء التجارة الدولية وهو الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج كالعالة ورأس المال والموارد الطبيعية، وعلى عكس نموذج ريكاردو، الذي يعتمد على إنتاجية العمل، فإن نموذج H-O يُدخل عاملاً إضافياً (رأس المال)؛ حيث تُعتبر التكنولوجيا موحدة وعوامل الإنتاج غير قابلة للحركة على المستوى الدولي، فالاختلافات في مستويات الإنتاجية التي تظهرها الدول، تنبع من اختلاف وفرة الدول بالعوامل واستخدامها لتكنولوجيات مختلفة أي مزيج مختلف من عوامل الإنتاج، (Hendrik, Van den Berg, 2017, p. 58) كما لا يستند نموذج H-O جميع التفسيرات الممكنة

لمصادر التنافسية الدولية، حيث لا يأخذ بعين الاعتبار خصائص مثل حجم السوق المحلي، واقتصاديات الحجم، وتمايز المنتجات، وجودة ريادة الأعمال وغيرها، (Voinescua & Moisoia, 2015, p. 514) من هنا قدم Leontief وJaroslav أيضاً حول اختلاف طبيعة العمل من حيث المهارة والإنتاج، وأن ندرة الموارد الطبيعية فيها مقارنة بالعمل ورأس المال جعلتها تستورد الموارد الطبيعية، ما يعني ضمناً استيراد رأس المال المتجسد في تلك الموارد. (قاسم، 2022، صفحة 56)

- **نظرية دورة حياة المنتج (Product life cycle theory):** قدم Raymond Vernon نظرية دورة حياة المنتج من أجل تحليل التحولات في التجارة الدولية والاستثمار الدولي خلال الزمن (قاسم، 2022، صفحة 56)، وتفترض هذه النظرية أن المؤسسات الكبيرة في البلدان المتقدمة للغاية تتمتع بميزة تنافسية في المنتجات الجديدة على نظيرتها في الدول النامية؛ ومع ذلك، تتمتع هذه الأخيرة بميزة نسبية في تصنيع المنتجات الناضجة، إذ تُعد التقنيات المتقدمة، والموارد العمالية المتعلمة تعليماً عالياً، ورأس المال الوفير ضرورية لتطوير المنتجات الجديدة، وهي متاحة بشكل أساسي للمؤسسات الكبيرة في البلدان المتقدمة، فالأسواق الكبيرة ومتطلبات التعديلات الضرورية في المراحل الأولى من الإنتاج هي أسباب إضافية تجعل هذه المؤسسات تطرح المنتجات الجديدة أولاً في أسواق بلدانها الأصلية، ومع نضوج المنتجات، يتم تصحيح العيوب التكنولوجية الكامنة في المنتجات الجديدة بحيث يصبح أسلوب الإنتاج موحداً، من هنا تبدأ المنافسة في الظهور خلال مرحلة نمو السوق وتصبح شديدة خلال مرحلة نضج السوق، وقد تقوم بعض المؤسسات بنقل طرقها التصنيعية الموحدة إلى الدول النامية لعدة أسباب وجيهة: (Suk , 2024, p. 40)
 - تتطلب طرق الإنتاج القياسية العديد من العمال غير المهرة؛
 - معظم البلدان النامية لديها وفرة في العمالة غير الماهرة؛
 - تكاليف العمالة أقل في الدول النامية منها في الدول المتقدمة.

كما توضح نظرية دورة حياة المنتج التغيرات في مواقع الإنتاج، فعندما يتم طرح منتجات جديدة في أسواق بلدها الأصلي، تميل مبيعاتها وأرباحها إلى الزيادة بشكل حاد حتى تصل إلى مرحلة النضج، ومع تزايد المنافسة بسرعة واقتراب هذه المنتجات من نقطة النضج ينقلص هوامش الربح، في هذه المرحلة، قد تستعين المؤسسة بمواقع تصنيع أجنبية لخفض تكاليف الإنتاج والحفاظ على هوامش الربح. (Suk , 2024, p. 40)

• **نظرية وفورات الحجم (Economy of Scale Theory):** ناقشت الأدبيات النظرية للتجارة الدولية الحديثة التأثيرات المهمة لاقتصاديات الحجم في إطار المنافسة غير الكاملة على القدرة التنافسية والتجارة الخارجية القائمة بين البلدان، لتمثل خروجاً متميزاً عن النظرية التقليدية للتجارة الخارجية، ولاسيما نموذج H-O الذي افترض ثبات عوائد الحجم، وبناءً على ذلك قدم R. Krugman (1979) ثم Kelvin Lancaster في العام نفسه نظرية اقتصاد الحجم (قاسم، 2022، صفحة 56)، والتي تشير إلى أن التجارة بين الاقتصادات تتمتع بتوافر عوامل مشابهة، ويعرض النموذج المنافسة غير المثالية حيث يعتمد على فرضية أن المستهلكين يحبون تنوع المنتجات، وبالتالي، يمكن أن تتاجر دولتان غير تنافسيتين، كل منهما تخصص في نوعها الخاص من المنتج، لذلك، يمكن أن تكون الدولة مصدرة للمنتج الذي يتم إنتاجه بتكاليف اقتصادية (Bhawsar, Pragma; Chattopadhyay, Utpal, 2015, pp. 667-668)، كما تشير هذه النظرية إلى أن القدرة التنافسية لا تعتمد فقط على وفرة عوامل الإنتاج في البلد، ولكن أيضاً على عوامل أخرى مثل اقتصاديات الحجم، وشبكات الموردين، وغيرها؛ وكنتيجة لذلك، اقترح بورتر (1990) نظريته للقدرة التنافسية من خلال توضيح أن "الازدهار يعتمد على إنتاجية الدولة في إنتاج السلع والخدمات" بعبارة أخرى، فإن السياسات الاقتصادية الكلية القوية والمؤسسات القانونية ضرورية ولكنها غير كافية لضمان الازدهار، بدلاً من ذلك، تستند القدرة التنافسية على مبادئ الاقتصاد الجزئي للدولة، وهي مستوى تطور عمليات المؤسسات واستراتيجياتها (Sosa & al, 2018, pp. 3-4).

4.1.2. النظرية الاقتصادية الكينزية (Keynesian Economic Theory): شهد العقد الثالث من القرن العشرين بيئة لم تألفها العقود السابقة، نتيجة للأزمة الاقتصادية المتمثلة في الكساد الذي شهدته البلدان الرأسمالية، لتشكل مأزقاً للأفكار الاقتصادية الكلاسيكية، أين أصبح صعباً تطبيق مبدأ "العرض ينشئ الطلب"، من هنا جاءت الأفكار الكينزية بمفاهيم جديدة تشكل نظرية جديدة (1936) للعلاقة بين القدرة التنافسية والتجارية الخارجية (قاسم، 2022، صفحة 68)، والتي تركزت على قدرة الدولة في توجيه النظام الاقتصادي، بالنظر إلى أنه إذا تُرك الأمر لآليات السوق الحرة، فإن النظام الاقتصادي والسياسات الاقتصادية الكلية نفسها - ما لم يكن هناك تنسيق بينها - لن تعمل على حل المشكلات الرئيسية لاقتصادات الإنتاج النقدي، بل على توسيعها، ووفقاً لكينز، تتضمن الأجندة الاقتصادية لتعبئة الموارد لتوليد الطلب الفعال وتوزيع الدخل أكثر من مجرد مجموعة من السياسات الاقتصادية الكلية التقليدية مثل السياسات المالية والنقدية القادرة على التأثير في الطلب الفعال، وكذلك بناء بيئة مؤسسية جيدة، وهو أمر ضروري لتحقيق التنافسية على المستوى الدولي. (Arestis , Filho, & Terra, 2018, p. 2)

5.1.2. نهج النظرية الحديثة التي تدعم مفهوم القدرة التنافسية الدولية للدول: ركزت نظرية وفترة عوامل الانتاج بأن التجارة تتم بين الدول المتقدمة فقط أين يوجد وفترة نسبية من عوامل مختلفة، إلا أن التجارة الخارجية ترتكز على تمييز المنتجات ووفورات الحجم فوفقاً Horst Siebert (2005)، فإن الرفاه الوطني ناتج عن السلوك الديناميكي التنافسي لثلاثة مستويات على الأقل من الفاعلين الاقتصاديين: (Voinescua & Moisoia, 2015, p. 516)

- المؤسسات، التي تتنافس في الأسواق الدولية للمنتجات؛
 - المناطق (الأقاليم أو الدول)، التي تتنافس لجذب عوامل الإنتاج المتحركة؛
 - عوامل الإنتاج الثابتة (مثل القوى العاملة منخفضة المهارات)، التي تتنافس على مستويات الدخل.
- وبالتالي، تصبح المنافسة بين المواقع مصدراً للقدرة التنافسية الدولية، حيث تسعى الحكومات إلى زيادة جاذبيتها من خلال توفير بنية تحتية مناسبة أو سياسات مناخ أعمال ملائمة.

2.2. مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها:

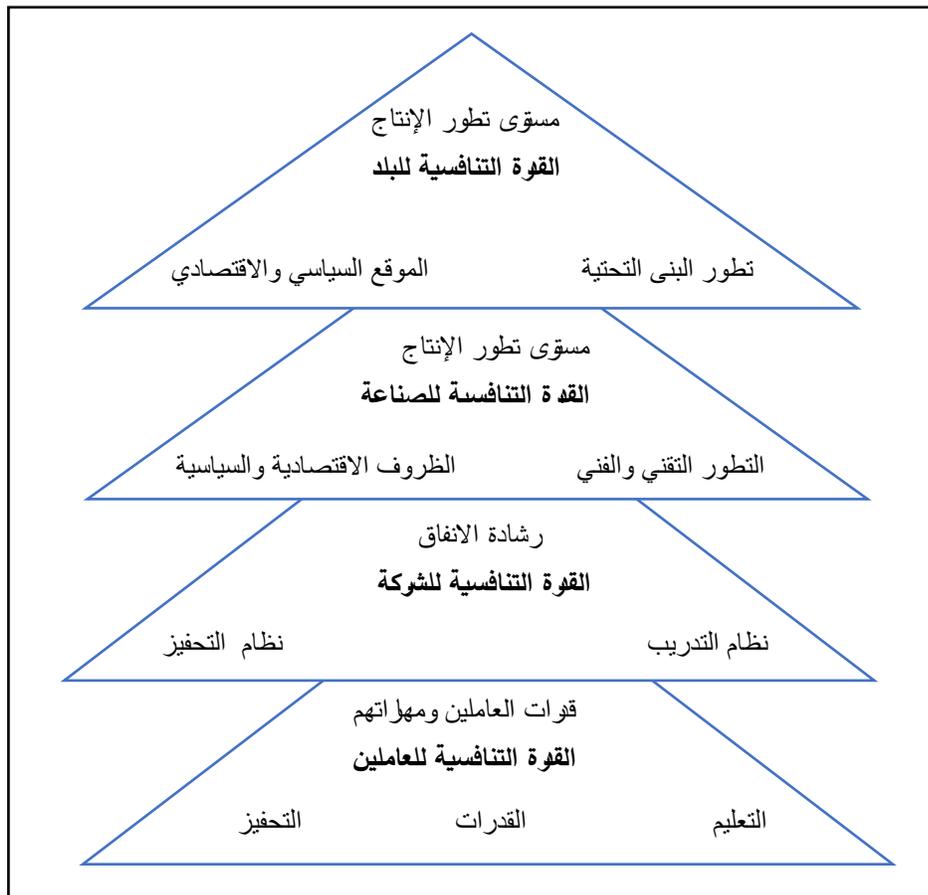
لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، فأهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية.

1.2.2. مفهوم التنافسية: في أواخر السبعينيات بدأ المفكرون، بما في ذلك العلماء والسياسيون، في التأكيد على مفهوم التنافسية في سباق نحو تحقيق النمو الاقتصادي في العالم المتسارع، ومع ذلك لم ينتشر هذا المفهوم عالمياً بشكل واسع إلا في التسعينيات، عندما نشر مايكل بورتر (1990) كتابه المؤثر "الميزة التنافسية للأمم"، والذي ساهم في تعميم المصطلح على نطاق واسع، لذا بدأت الاتحادات الاقتصادية، والمنظمات الدولية، والمراكز البحثية - مثل الاتحاد الأوروبي (EU)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، والمنندى الاقتصادي العالمي، والمعهد الدولي لإدارة التنمية في نشر تقارير التنافسية التي تقارن الأداء الاقتصادي للدول، مما زاد من اهتمام الأوساط الأكاديمية والسياسية بالتنافسية، وقد كانت الدول على يقين من أن تحقيق الازدهار يتطلب فهم قاعدة أساسية هي أن "التنافسية هي المفتاح؛ السؤال الوحيد هو كيفية تحقيقها". (Lee & Karpova , January 2018, p. 190).

إلا أن الأبحاث الحديثة في مجال المنافسة، وبشكل أكثر تحديداً أعمال باول كروغمان، تنفي نظرية المنافسة "المثالية" في السوق، وينبع هذا الانتقاد من حقيقة أنه في ظل ظروف العولمة، لا يمكننا الحديث عن قواعد موحدة للكيانات الاقتصادية في السوق؛ وفقاً لذلك، يتم وضع أولوية على المشكلة التي يواجهها كل رئيس تنفيذي على كل مستوى من

- مستويات الإدارة الاقتصادية (على مستوى البلد والصناعة والمؤسسة) في كيفية الفوز، أي كيف أن تكون تنافسيًا في السوق، ويتم دراسة مفهوم التنافسية للدولة من خلال ثلاث مجموعات أساسية: (Chursin & Makarov, 2015, p. 6)
- التنافسية وفقا للمصادر المحلية (القوى العاملة والموارد الطبيعية والموارد التكنولوجية وما إلى ذلك)؛
 - التنافسية على حساب أنشطة التجارة الخارجية واكتساح الأسواق العالمية (من خلال التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر)؛
 - التنافسية على أساس النهج المؤسسي (النمو التنافسي للدولة بناءً على نظام المؤسسات والأسواق والصناعات).
- 1.1.2.2. تعريف التنافسية:** يعد مفهوم التنافسية من المفاهيم المركبة التي يكتنفها نوع من الغموض، ذلك لتداخله بين التحليلات الاقتصادية الجزئية (على مستوى المؤسسة) والتحليلات الاقتصادية الكلية، وبين متغيرات أخرى مثل "الانتاجية"، " الابتكار"، " حصة السوق"، الأمر الذي أضفى تعدد التعريفات وتركزها والشكل الموالي يوضح مختلف المستويات المحددة للقدرة التنافسية.

الشكل رقم(2-3): العلاقة بين المستويات المختلفة للقدرة التنافسية الاقتصادية



المصدر: (قاسم، 2022، صفحة 20)

من خلال الشكل أعلاه ورغم الارتباط الوثيق بين مختلف المستويات، إلا أن مفهوم التنافسية اتخذ عدة جهات نظر على المستويين الجزئي والكلي:

• **منظور الاقتصاد الجزئي التنافسية:** وهي قدرة المؤسسة على المنافسة لتحقيق نتيجة أفضل من المنافسين الآخرين، من خلال تقديم منتج أفضل، وتحقيق حصة سوقية عالية، وامتلاك موارد أكثر وأفضل، وجذب عدد أكبر من العملاء، (Doncheva, 2020, p. 422)، وتعرف أيضا على أنها "القدرة على تحقيق هدف المؤسسة المزدوج بشكل مستدام، أي تلبية متطلبات العملاء وتحقيق الأرباح." (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015, p. 667)، كما أن تنافسية المؤسسة هي قدرتها على أن تكون ناجحة ومستدامة في السوق، أي القدرة على إنتاج وبيع منتجات تنافسية وتلقي المزيد من المنافع الاقتصادية مقارنة بالمؤسسات التي تنتج منتجات مماثلة، وتكون أكثر جاذبية من حيث السعر والجودة، (Bogoviz & Ragulina, 2020, p. 313)

وتعرف المؤسسة التنافسية بأنها تلك المؤسسة التي تقدم منتجات وخدمات يرغب العملاء في دفع ثمنها على المدى الطويل في نظام التجارة الحرة، وتُقاس التنافسية هنا بالقدرة على الاستمرار في العمل وحماية الاستثمارات، وتحقيق عائدات على الاستثمار وضمان التوظيف المستقبلي. (Aline & al, 2018, p. 4)

فالقدرة التنافسية للمؤسسة هي القدرة على تلبية متطلبات العملاء والسوق بشكل أفضل من المنافسين من خلال توفير الدعم المؤسسي لإنشاء مزايا تنافسية، تجعل من الممكن أن تكون أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين والموردين مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على هذه الاستدامة المالية والقيمة الإيجابية للاقتصاد الوطني. (Bogoviz & Ragulina, 2020, p. 313)

حيث تعتمد تنافسية المؤسسة على مزيج من الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل الموارد البشرية، المدخلات المادية، البنية التحتية للقطاع، التكنولوجيا، السمعة، العلامات التجارية، والعمليات داخل المؤسسة؛ كما تساهم هذه العناصر عند دمجها على مستوى المؤسسة في زيادة الإنتاجية والتي تؤثر بشكل مباشر على التنافسية. (Aline & al, 2018, p. 4)

كما نظر بعض الإقتصاديين في فهم القدرة التنافسية على هذا المستوى إلى بناء نموذج مفاهيمي بأربعة أبعاد للتحليل، بناءً على المقارنات المتبادلة، ويعالج هذا النموذج المقاييس الكمية والنوعية أيضًا من خلال: (La Falce & al, 2020, p. 4)

- **النطاق:** أي مدى اتساع منطقة تشغيل المؤسسة كما يُتصور؛

- **الكفاءة التنظيمية:** وهي القدرة على الابتكار، الجودة، السمعة، التكلفة الفعالة، السعر التنافسي، والهياكل المرنة واستجابة المؤسسة؛

- **الكفاءة التجارية:** تشمل كلا من: كفاءة الصفات الشخصية، القدرة، المهارات والمعرفة الريادية، بما في ذلك الفرص، العلاقات، الفهم المفاهيمي، التنظيم، الاستراتيجية، والالتزام بالمهارات؛

- **الأداء:** وهي الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار مثل السعر، الجودة، التصميم، الخدمة، التسويق والإدارة. من خلال التعاريف السابقة للتنافسية على مستوى المؤسسة يمكن القول بأن المؤسسة التنافسية هي التي تمتلك القدرة على تحقيق الأرباح ولها حصة سوقية كبيرة، من خلال استخدام مواردها وقدرتها لإنتاج المنتجات والخدمات المناسبة، بجودة جيدة، وسعر مناسب، وبالكميات الصحيحة، بحيث تتمكن من تسويق منتجاتها بفعالية في السوق الاستهلاكية؛ وبالتالي فإن تنافسية المؤسسات هي قوة دافعة لتقدم الاقتصاد الوطني.

• **منظور الاقتصاد الكلي للقدرة التنافسية:** وفقاً للمنظور الاقتصادي الكلي، تتناول تنافسية الدولة قدرة الاقتصاد على التكيف بشكل مستمر مع الظروف المتغيرة لبيئة السوق العالمية، ويعبر عن هذه القدرة في شكل مؤشرات مثل ميزان المدفوعات، والسياسات النقدية، والعجز الحكومي العام، وحجم الدين الوطني، إلخ، كما تنعكس تنافسية الدولة في حقيقة أن الاقتصاد الفعال يتنافس مع الدول الأخرى، طالما أنه ناجح في الأسواق العالمية وفي مؤشرات ميزان المدفوعات؛ فوفقاً لنهج الدولة، يتم تأمين تنافسية الدولة من خلال سياسة الحكومة، وخاصة في مجال الصادرات والواردات والتنظيم، والتي تعتمد على درجة حماية الحكومة للمصالح الوطنية في المؤسسات السياسية والاقتصادية الدولية (Chursin & Makarov, 2015, p. 8)، وتعرف التنافسية الدولية أيضاً على أنها: "قدرة الدولة (منطقة أو موقع) على تحقيق الناتج المحلي الوطني GDP لمواطنيها" (Kowalski, 2018, p. 9)، في حين قدم المنتدى الاقتصادي العالمي في لوزان عام 1994، تعريفاً للتنافسية بأنها "قدرة بلد أو مؤسسة على خلق ثروة أكبر من منافسيهم في السوق العالمية." (Zelga, The importance of competition and enterprise competitiveness, 2017, pp. 302-303)، فالتنافسية من جهة "اقتصاد يدير مجمل موارده وكفاءاته لزيادة رفاهية سكانه"، ومن جهة أخرى هي "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة" كما ورد في تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي. (Ernst & Haar, 2019, pp. 47-48)

وهناك من قدم تعريفاً للتنافسية بأنها "درجة قدرة دولة ما، في ظل ظروف سوق حرة وعادلة، على إنتاج السلع والخدمات التي تتوافق مع معايير الأسواق الدولية مع الحفاظ على زيادة دخل مواطنيها" (Thomas & Ong, 2023, p. 5)

كما تعرف على أنها "قدرة البلد على تحقيق الأهداف الاقتصادية المركزية، وخاصة النمو في الدخل والتوظيف دون مواجهة صعوبات في ميزان المدفوعات" (Lee & Karpova , January 2018, p. 190)

وقد أكد بورتر أن التعريف الوحيد المعبر للتنافسية على المستوى الوطني هو الإنتاجية الوطنية، في حين هناك من يقول بأنه لا علاقة للتنافسية بمنافسة الدول، بل إن المؤسسات هي التي تتنافس على حصة السوق وليس الدول، وأنه يجب عدم الخلط بين التنافسية والإنتاجية، حيث أن التنافسية تشير إلى الوضع النسبي مقابل المنافسين، بينما الإنتاجية هي القدرة الداخلية للمؤسسة. (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015, p. 666)

كما حدد معهد أبحاث الاقتصاد العالمي في تقريره السنوي حول التنافسية بأنها قدرة الاقتصاد على تحقيق: (Kowalski, 2018, صفحة 10)

- زيادة مستدامة في مستوى المعيشة (القدرة التنافسية للدخل) ؛
- تحسين وضع الدولة في السوق العالمية (القدرة التنافسية التجارية)؛
- تعزيز جاذبية الاستثمار، وخاصة لرأس المال الأجنبي (القدرة التنافسية للاستثمار).

وتختلف القدرة التنافسية الدولية من حيث ما إذا كانت السلع والخدمات في بلد ما تنافسية في السوق العالمية أو ما إذا كان البلد أكثر قدرة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بالبلدان الأخرى، والتعريف الأخير هو الأهم فهناك العديد من الجوانب للقدرة التنافسية الدولية مثل مدى تطور البنية التحتية للنقل والطاقة، ومدى مهارة وانخفاض تكلفة القوى العاملة، ومدى ارتفاع (أو انخفاض) ضرائب دخل المؤسسات، ومدى الاستقرار السياسي للبلد، ومقدار الفساد الموجود، وما إلى ذلك. (Thong, 2023, p. 291)

كما أن هناك توجه آخر من المفكرين الذين يقترحون أن سعر الصرف هو العامل الرئيسي في تحديد قدرة بلد ما على خلق الظروف الاقتصادية الكلية المناسبة لتحقيق التنافسية الدولية، والتي تعرف على أنها "مستوى سعر الصرف الحقيقي الذي وبلاشتراك مع السياسات الاقتصادية الداخلية المطلوبة، يحقق التوازن الداخلي والخارجي"، حيث يرتبط ارتفاع سعر الصرف الحقيقي بفقدان التنافسية الدولية للبلد، في حين أن انخفاضه يعني تحسين التنافسية، إلا أن هذا التوجه كان محلاً للنقد بسبب استخدامه فقط لمؤشرات الأسعار النسبية أو تكاليف الوحدة في قياس التنافسية، حيث لا

تأخذ هذه المؤشرات في اعتبارها العوامل غير السعرية مثل القدرات التكنولوجية وقدرة المؤسسات على التنافس من حيث التسليم؛ علاوة على ذلك، فإن هناك مجالاً ضئيلاً للسياسة الحكومية لأنه يعتمد بشكل رئيسي على سعر الصرف لتصحيح اختلالات ميزان المدفوعات واستعادة ربحية السلع القابلة للتداول مقارنة بالسلع غير القابلة للتداول وفقدان التنافسية؛ ومع ذلك، فإن هذا التوجه لا يعالج العوامل التي تعرقل قدرة المؤسسات على النجاح في البلدان النامية، مثل ضعف البنية التحتية ونقص المهارات العلمية والهندسية. (Goranov, 2017, p. 149)

من خلال التعاريف السابقة للتنافسية يمكن القول بأن التنافسية الدولية تركز على النقاط التالية:

- قدرة البلد على المنافسة بنجاح ضد المنافسين الأجانب: في الأسواق المحلية (أي القدرة على الاحتفاظ بالحصصة السوقية المحلية في مواجهة المنافسة الأجنبية)، وفي الأسواق الأجنبية (أي القدرة على زيادة حصتها في الأسواق الأجنبية)؛

- قدرة البلد على: إنتاج سلع أو خدمات عالية الجودة وتقديم قيمة أفضل للعملاء؛

- القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والحفاظ عليها؛

- القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتحسين مستويات المعيشة لسكانها على المدى الطويل.

• **التنافسية على مستوى الصناعة:** إضافة إلى التنافسية على المستوى الدولي، نجد ووفقاً للمنظور الكلي التنافسية على مستوى الصناعة والتي تعرف على أنها "الدرجة التي تلي بها الصناعة احتياجات العملاء، من خلال المزيج المميز من المنتجات أو الخدمات، السعر، الجودة، والابتكار، واحتياجات الأطراف المعنية المختلفة، مثل توفير مكان عمل آمن للعمال". (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015, p. 667)، كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنها "الدرجة التي تنتج بها دولة أو صناعة ما وتحقق ربحية تعادل أو تتفوق على منافسيها، أي يمكن القول بأن عامل الإنتاجية يساعد في تفسير القدرة التنافسية، والتي تحدد من خلال إنتاجية العمل، وتحسين رأس المال البشري (مثل تطوير مهارات العاملين) داخل المؤسسات، أو زيادة الاستثمارات، من بين العوامل الأخرى. (La Falce & al, 2020, p. 5)

وتعرف أيضاً على أنها "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة، ومن أهم مؤشرات الربحية

الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع. (طرشاني و سي علي، 2022، صفحة 51)

كما تعرف أيضا على أنها " قدرة الصناعة على إنتاج سلع وفقاً لمعايير جودة محددة، تتطلبها أسواق معينة، باستخدام مستوى من الموارد يساوي أو يقل عن تلك السائدة في الصناعات المماثلة في بقية العالم، على مدى فترة من الزمن" (Sosa & al, 2018, p. 07).

وتعمل مختلف الصناعات ذات القدرة التنافسية على تحقيق أربع معايير أساسية متفق عليها هي : (بوروي، 2019، صفحة 553)

- الربحية: من خلال تحقيق التميز والاختلاف بين القطاعات الأخرى، مع قدرة القطاع على تحقيق أرباح مطردة قابلة للاستمرار؛
- التميز: ويكون بالتفرد بإنتاج منتج متميز يحقق الاختلاف بين القطاعات الأخرى؛
- المساهمة في التجارة الدولية: بمعنى زيادة حصة القطاع في الأسواق العالمية؛
- المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي المتواصل: أي المساهمة الفعالة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي ويكون ذلك أيضا بصورة مستمرة.

من خلال التعاريف السابقة للتنافسية على مستوى الصناعة يمكن القول بأنها قدرة كل قطاع أو صناعة أو فرع على تصميم سلعة بجودة عالية وأسعار مناسبة وغيرها من الميزات، التي هي أكثر جاذبية من الخصائص الموازية للسلع التي يقدمها المنافسون.

التنافسية على المستويات الثلاث السابقة تكاملية، لأن الدولة تستمد تنافسيتها من المؤسسات والقطاعات المختلفة وليس الدول فقط، حيث لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات، وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.

2.1.2.2. التنافسية في القطاع السياحي: وفقاً للمجلس العالمي للسفر والسياحة (WTTC) لعام 2019، يولد قطاع السفر والسياحة 319 مليون وظيفة على مستوى العالم، ويدعم وظيفة واحدة من بين كل عشر وظائف، ويساهم بنسبة 10.4% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي عند أخذ التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والمستحثة في الاعتبار؛ مقارنة بعام 2021، عندما كانت جائحة SARS-CoV-2 في أسوأ حالاتها، حقق قطاع السفر والسياحة 7.6% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي في عام 2022، بزيادة قدرها 22%. ومن الجدير بالذكر أن هذا الرقم كان أقل بنسبة 23%

فقط من أرقام عام 2019، نتيجة لذلك، يُعتبر قطاع السفر والسياحة سوقًا ديناميكيًا يسهم في النمو والتطوير ورأسمة الاقتصادات على مستوى العالم، وبهذا فإنه ليس من المستغرب أن تصبح صناعة السياحة أكثر تنافسية، حيث تتنافس المدن والمناطق والدول على جذب انتباه المسافرين، حيث أن جائحة COVID-19 جلبت مسألة تنافسية الوجهات إلى طليعة البحث والمناقشة؛ وبسبب ذلك، يواجه قطاع السياحة تحديات صعبة مثل كيفية جذب الزوار أو الترحيب بهم مجددًا بعد الجائحة، وكيفية زيادة تنافسية المواقع السياحية بطريقة مستدامة، وكيفية تسويقها لأصحاب المصلحة المختلفين في المستقبل. (Hefny , 2023, p. 45)

1.2.1.2.2 تعريف تنافسية الوجهة السياحية: وفقاً لمنظمة السياحة العالمية تعرف الوجهة السياحية على أنها " مكان فريد يقضي فيه الزائر ليلة واحدة على الأقل وتعرض من خلاله منتجات سياحية مثل المعالم السياحية، وخدمات الدعم، والموارد السياحية مع إدارة محددة، وحدود مادية وإدارية، وصورها وتصوراتها التي تحدد قدرتها التنافسية في السوق. تضم وجهات السياحة المحلية العديد من أصحاب المصلحة وغالباً ما يشمل ذلك المجتمع المضيف، ويمكنها أن تتجمع وتتشبك لتشكل وجهات سياحية أكبر" (Ryan, 2020, p. 10)

في حين تعرف تنافسية وجهة السياحة على أنها قدرة الوجهة على تقديم منتجات وخدمات أفضل من المنافسين، حيث تعتبر تجربة السفر هي الجانب الأكثر أهمية للسياح، بينما عرفها آخرون بأنها قدرة وجهات سياحية معينة على خلق وإدماج منتجات سياحية ذات قيمة مضافة في استدامة موارد السياحة مع الحفاظ على موقف سوقي متميز مقارنة بالمنافسين، ولا تركز أبعادها فقط على العوامل الاقتصادية بل تشمل أيضاً العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والبيئية، وقد تم تقديم مفهوم تنافسية وجهة السياحة من قبل Crouch and Ritchie في عام 1999، والذي أصبح معروفاً بنموذج Calgary، الذي تم إنشاؤه استناداً إلى أبحاث استمرت قرابة عقد من الزمن، ثم تم تنقيح النموذج بواسطة Kim و Dwyer في عام 2003، اللذان قدما نموذجاً يبرز عناصر التنافسية التي أكد عليها الخبراء من خلال استخدام مؤشرات تقيس التنافسية بشكل موضوعي وذاتي، مما جعل النموذج أكثر عملية وقابلية للتطبيق؛ ونتيجة لذلك، كان هذا النموذج قادراً على تحديد نقاط القوة والضعف في وجهات سياحية مختلفة ويمكن استخدامه من قبل أصحاب المصلحة لتحقيق قيمة اقتصادية، حيث أصبح هذا النموذج يعرف بالنموذج المتكامل، وقد أصبح هذان النموذجان من أكثر النماذج اعتماداً، واستخدما من قبل الباحثين لقياس تنافسية وجهات سياحية أخرى، في الوقت نفسه، قدم العديد من الباحثين نماذجهم الخاصة، على سبيل المثال، النموذج الذي قدمه Buhalis والذي يتناول مفهوم إدارة الوجهات السياحية

واستراتيجيات التسويق؛ ونموذج حسن الذي يركز على العوامل المتعلقة بالبيئة المستدامة؛ ونموذج Vengesayi، يشير إلى تنافسية وجاذبية الوجهة السياحية؛ ونموذج Heath، وهو نموذج جنوب أفريقي يهدف إلى تخفيف الفقر؛ ونموذج Enright and Newton، الذي اقترح نهجًا إضافيًا للتنافسية بين مستوى الصناعة ووجهات السياحة؛ ونموذج Sugiyarto و Gooroochurn، يركز على مراقبة التنافسية، ونموذج Cucculelli و Goff الإيطالي، الذي تم تعديله واختباره بعد ذلك بواسطة Goffi، الذي قدم نموذجًا واختبره في البرازيل، كحالة من البلدان النامية، يهدف إلى دراسة ما إذا كانت الاستدامة تؤثر على تنافسية الوجهة، مع العديد من النماذج الأخرى، (Lesmana & al, 2022, p. 2)، أما في السنوات الأخيرة فقد كان هناك تركيزًا متزايدًا على دمج القضايا المتعلقة بالاستدامة في مفهوم تنافسية الوجهات، وأصبحت تعرف على أنها قدرة الموقع على تعزيزه جاذبيته لكل من السكان المحليين والسياح، وتقديم خدمات سياحية مبتكرة وعالية الجودة للعملاء مع ضمان إدارة الموارد بشكل فعال ومستدام، (Hefny , 2023, p. 46) أو هي قدرة الوجهة على تحديد واستغلال المزايا المقارنة، وخلق وتعزيز المزايا التنافسية لجذب الزوار إلى الوجهة من خلال تقديم تجربة شاملة وفريدة بسعر عادل يلبي متطلبات الربح للصناعة وعناصرها المكونة، بالإضافة إلى الهدف الاقتصادي المتمثل في ازدهار السكان المحليين، دون المساس بالتطلعات الأساسية للأجيال القادمة. (Azzopardia & Nashb, 2015, pp. 4-5)

ويصعب تفسير التنافسية السياحية، نظرًا لأنها معقدة للغاية وتتأثر بعدة عوامل، وهي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأن التنافسية المتفوقة تلك التي يمكن تحقيقها إذا تمكنت الوجهات السياحية من الزيادة، وتشمل تصنيفات تنافسية الوجهات السياحية ما يلي: (Farida & al, 2022, p. 4)

- زيادة إنفاق السياح؛
- جاذبية الوجهات السياحية للسياح؛
- القدرة على تقديم تجربة جيدة للسياح؛
- الحفاظ على البيئة؛
- القدرة على تحسين رفاهية السكان المحليين.

على الرغم من أن جاذبية الوجهات السياحية تتأثر بنظرية اقتصادية تعتمد على آليات السوق لمكونات السياحة، إلا أنه يمكن من خلال هذه الآليات الحفاظ على جاذبية الوجهات السياحية بنجاح.

جانب آخر مهم لتحديد تنافسية وجهات السياحة وهو تصور الفروق بين شرائح السياح، فعادة ما لا تكون جاذبية وجهة معينة لمختلف الشرائح متساوية نظرًا لخصوصيات الموارد الطبيعية، والثقافة، والاقتصاد، والوصول إلى وسائل النقل، والقدرات المالية، وما إلى ذلك، حيث تستفيد الأعمال والوجهات من استراتيجية تقسيم السوق لأنها تتيح لها التركيز على مجموعة محددة بوضوح من العملاء الذين تخدمهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وهذا يعني أن جاذبية الوجهات المتنافسة تعتمد على اهتمامات ومتطلبات الشرائح المختلفة، ومن أهم المعايير القياسية للتقسيم نجد العمر، والمهنة، والحالة الاجتماعية، والاهتمامات. (Khelashvili, 2023, p. 20)

كما يبرز مفهوم التنافسية السياحة أربعة خصائص يمكن استخراجها من أدبيات السياحة، حيث تشير إلى الأداء طويل الأجل الذي يتم تقييمه بناءً على مستويات الإنتاجية والنمو المضاف للقيمة في الوجهة مع مرور الوقت، علاوة على ذلك، يشير المصطلح أيضًا إلى مدى سيطرة الوجهة على مواردها وأصولها (التحكم) مثل جودة المنتج، والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، وقدرتها على التحكم في مواردها لجذب السياح مقارنةً بالوجهات الأخرى تكشف عن الخاصية الثالثة لتنافسية السياحة، وهي النسبية؛ وأخيرًا، تعد تنافسية السياحة ديناميكية بطبيعتها، تتطور باستمرار من خلال بناء القدرات وتقديم عروض جديدة، ويتمثل هذا الطابع الديناميكي بأفضل صورة في إطار دورة حياة المنطقة السياحية. (Modica & Uysal, 2016, pp. 59-60)

من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم السابقة المتعلقة بالتنافسية الوجهة السياحية يمكن القول بأنها القدرة على زيادة الإنفاق المتعلق بالسياحة وجذب السياح بشكل منتظم مع تزويدهم بتجارب مرضية مقارنة بالمنافسين، وتعزيز جودة حياة السكان المحليين وتحمي الموارد الطبيعية للمنطقة للأجيال القادمة، من خلال قدرتها على التحكم في مواردها وأصولها.

2.2.1.2.2. البيئة التنافسية في القطاع السياحي: يشهد القطاع السياحي تحولات جوهرية في بيئته التنافسية نتيجة التغيرات المتسارعة في المشهد السياحي العالمي، فلم تعد المنافسة تقتصر على تقديم الخدمات السياحية التقليدية، بل امتدت لتشمل ابتكار تجارب سياحية متكاملة تلبي تطلعات السياح المتزايدة وتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، ومن أهم العوامل المؤثر على هذه البيئة هي:

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية، تتأثر بالمجتمع الذي توجد فيه، إلا أن ما يميزها هو نقلها واسع النطاق، وإن كان مؤقتًا، للأفراد بين مجتمعات مختلفة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير اجتماعي سواء كان ذا طبيعة مؤقتة أو طويلة الأمد، ففي الصناعات الأخرى، يشكل العملاء واحتياجاتهم طبيعة

استراتيجيات التسويق والعروض المقدمة من المؤسسات. أما في السياحة، فيمكن للعملاء واحتياجاتهم أن يشكلوا المجتمع الذي يزورونه (Moutinho & Alfonso, 2018, p. 3)، كما يشير السياق الاجتماعي إلى الثقافة والتراث المحليين اللذين قد يكونان جاذبين للسياح، وأيضًا إلى خصائص المجتمع المضيف مثل التعليم، والديموغرافيا، والطبقة، والمواقف والتأثير السياسي، الذي سيؤثر مدى مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط على نوع وحجم وتوقيت تطوير الوجهة، ويسهل أو يحد من مشاركة المؤسسات متعددة الجنسيات. (Inkson, Clare ; Minnaert, , Lynn, 2022, p. 164)

• **العوامل الاقتصادية:** تظهر الأهمية الاقتصادية للسياحة من خلال المساهمة التي يقدمها الإنفاق المتعلق بالسياحة في الناتج المحلي الإجمالي (الإقليمي)، دخل الأسر، القيمة المضافة، أرباح النقد الأجنبي، والتوظيف، كما تشير المساهمة/التأثير الاقتصادي للسياحة إلى النفقات الفعلية للزوار، وهي تمثل الاستعداد المعلن للدفع من قبل الزوار، وبالتالي تشكل سعرًا (شبه) سوقي للترفيه، بناءً على هذا الفهم، غالبًا ما يتم التغاضي عن أحد الجوانب، وهو قيمة التجربة الترفيهية، التي تشير إلى الفائض الاستهلاكي للزوار المقاس بأقصى استعداد لديهم للدفع مقابل زيارة وجهة/جاذبية معينة مطروحًا منها نفقاتهم الفعلية، بمعنى آخر، يساوي الفائض الاستهلاكي للزيارة الفرق بين استعداد الزوار للدفع ونفقاتهم الفعلية، وذلك لأن نفقات الزوار لا تكشف تمامًا عن استعدادهم الأقصى للدفع، والذي يختلف من شخص لآخر؛ وبالتالي، يشكل التأثير الاقتصادي فقط جزءًا من فوائد السياحة ولا يعادل القيمة الاقتصادية للاستخدام الترفيهي، وهو ما ينطبق على الأماكن السياحية التي تشترك في خصائص السلع العامة، مثل المناطق المحمية التي لا تفرض رسوم دخول، وما إلى ذلك، أين يمكن تقدير القيمة الترفيهية بمساعدة أسلوب تكلفة؛ (Mayer & Vogt, 2016, pp. 171-173)

• **العوامل السياسية:** يشير السياق السياسي إلى أيديولوجية الحكومة الوطنية أو المحلية الحاكمة، وعملية صنع القرار، ومستوى مشاركة القطاع العام في تنمية الوجهة السياحية، فالأيديولوجية السياسية تؤثر على موقف الحكومة تجاه التنظيم والملكية التجارية ومبادئ السوق الحر، وحق المجتمعات المضيفة في التأثير على عملية التنمية، على سبيل المثال، الحكومات التي تقوم بإلغاء القيود عن صناعة الطيران لديها تؤثر بشكل مباشر على الطلب السياحي بسبب انخفاض أسعار التذاكر إلى بعض الوجهات، وما يتبع ذلك من زيادة في عدد الوافدين، كما أن التشريعات التي تحد من الاستثمار الأجنبي أو الملكية تؤثر على مشاركة المؤسسات متعددة الجنسيات في توفير المعالم السياحية والمرافق مثل المؤسسات الفندقية والمنتزهات الترفيهية، مما يؤثر على حجم ونوع السياحة التي تتطور، وصورة الوجهة السياحية؛ (Inkson, Clare ; Minnaert, , Lynn, 2022, p. 164)

• **العوامل التكنولوجية:** أصبحت التكنولوجيا عنصرًا لا غنى عنه في مجتمعات اليوم، حيث يدير الناس جميع العمليات في حياتهم اليومية، من أسطها إلى أكثرها تعقيدًا عبر الأجهزة المحمولة، حيث ارتفعت نسبة الأشخاص الذين يتحققون من هواتفهم قبل غسل وجههم في الصباح إلى 28%، وذكرت دراسة (Deloitte, 2021) أن الأشخاص يحدقون في شاشة هواتفهم كل 13 دقيقة خلال اليوم، ومع تغير عادات السفر لدى السياح، ازدادت نسبة استخدام تطبيقات الهواتف المحمولة وشعبية السوق السياحي عبر الإنترنت يومًا بعد يوم، وقد ساهمت القدرة على الاتصال في أي وقت عبر الهواتف الذكية للتواصل مع العالم في تسهيل مشاركة الأفراد مع الآخرين أثناء التنقل، مما جعل رحلاتهم أكثر متعة من خلال الخدمات المعتمدة على الموقع، (Şeker & al, 2023, p. 07) كما يبحث الزوار عن المعالم السياحية والإقامة والخدمات عبر الإنترنت باستخدام الأجهزة المحمولة وتطبيقات السفر ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي، إضافة إلى ذلك نجد مقدمو خدمات السياحة يستخدمون منصات الإنترنت بشكل واسع، مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام، للترويج لمنتجاتهم عبر الإنترنت، ويتم تبني المحتوى الذي ينشئه المستخدمون مثل المراجعات على TripAdvisor بشكل متزايد من قبل السياح في قرارات الشراء الخاصة بهم، ومع ذلك، تواجه المؤسسات السياحية في المناطق الأقل تطورًا العديد من التحديات في مواكبة وتيرة التغيير التكنولوجي وتبني التقنيات لخلق قيمة. (Regional Australia Institute – RAI, 2020, p. 15)

3.1.2.2. مكونات القدرة التنافسية: تتكون القدرة التنافسية من مجموعة من القدرات الفرعية ولعل أهمها: (عبد الحفيظ و بوبعابة، 2020، الصفحات 244-245)

- **قدرات معلوماتية:** ناتجة عن الاتصالات الفعالة ونظم المعلومات، ورصيد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق وغيرها؛
- **قدرات تنظيمية:** ناتجة عن التنظيم الشبكي المرن، المنفتح على البيئة والمبني على أساس معلوماتي؛
- **قدرات إنتاجية:** ناتجة عن الإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة، النظم، الطاقات الإنتاجية؛
- **قدرات تمويلية:** ناتجة عن الموارد المادية المناسبة والمالية؛
- **قدرات تسويقية:** ناتجة عن إمكانيات وأساليب الاتصال بالسوق والوصول للعملاء وتحقيق متطلباتهم بتدفق السلع والخدمات، ووفقا لتوقعاتهم؛
- **قدرات بشرية:** تكون مدربة ومتحمسة، ولها طاقات ذهنية مبدعة وراغبة في المشاركة؛
- **قدرات قيادية:** ناتجة عن القيادة ذات الرؤية المتفوقة، والملتزمة بالابتكار والتطوير والمرونة.

4.1.2.2. خصائص القدرة التنافسية: للتنافسية مجموعة من الخصائص يمكن إدراجها فيما يلي: (رجراج و شارفي،

2021، الصفحات 157-158)

- الديمومة من خلال تحقيق الاستمرارية عبر الزمن؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تؤدي إلى التأثير في المشتريين من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة؛
- صعوبة تقليدها أو إلغائها أو محاكاتها من قبل المنافسين، فهي تتيح إمكانية الدفاع عنها؛
- القدرة تبرز من خاصية في المؤسسة تشكل مصدرا لها، وتميزها عن غيرها لدى المشتري؛
- تصاغ وتوضع على اختلاف وليس على تشابه؛
- غالبا ما تكون مركزة جغرافيا؛
- تكون مؤسسة على المدى الطويل باعتبارها تخصص بالفرص في المستقبل؛
- تنعكس في قيمة ما تقدمه للمشتريين، وعلى كفاءة أداء المؤسسة في نشاطها.

5.1.2.2. أشكال القدرة التنافسية: هناك عدة تقسيمات نذكر منها نوعين أساسيين: (بن الدين و بن ديدة، 2019، صفحة

(75)

- **القدرة التنافسية الخارجية:** في هذا النوع من القدرة التنافسية تركز المؤسسة في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري من خلال: تخفيض تكلفة الاستعمال؛ أو رفع وزيادة الاستعمال، وعليه فإن القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق، وتجعل المستهلك مدركا بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة، وتجعله يشتريها بأسعار مرتفعة بفعل التمايز؛
- **القدرة التنافسية الداخلية:** من خلال انتهاز المؤسسة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف، فهي في هذه الحالة تركز في تفوقها وتميزها عن طريق تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي.

كما أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين هما: (بوقرة، 2021، صفحة 189)

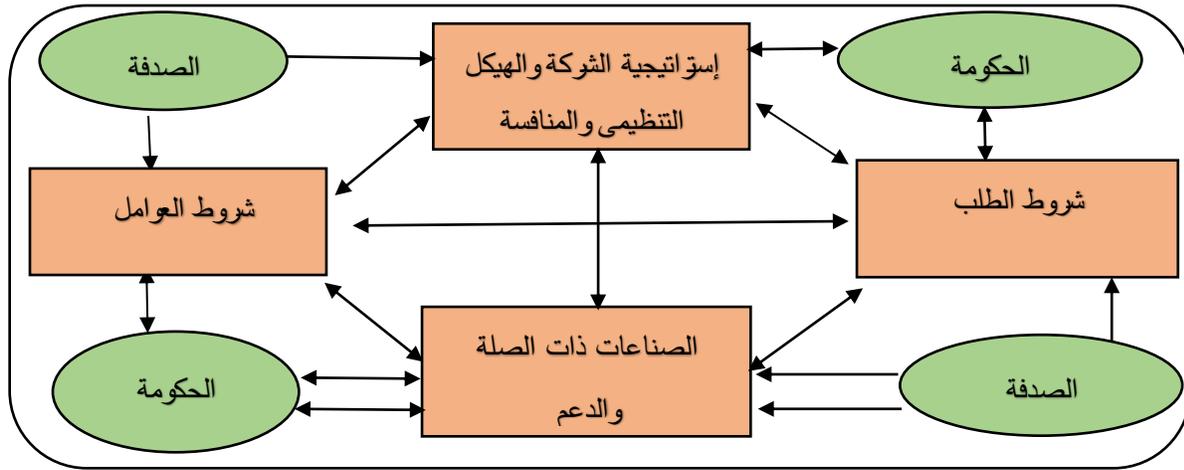
- **الشق الأول:** يتمثل في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر و/ أو توقيت التسليم و/ أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي القدرة على التغيير السريع الفعال وفي الابتكار؛

- **الشق الثاني:** يتمثل في القدرة على استمالة العملاء والتأثير فيهم، وتهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم، ونجاح هذا الشق متوقف على نجاح الشق الأول.

2.2.2. محددات القدرة التنافسية: وفقا لمنهج بورتر يتوقف تحقيق القدرة التنافسية على مدى توافر مجموعة من المحددات، تشكل فيما بينها ما يعرف بالماسة ولذلك كثيرا ما يطلق على نظريته بنظرية الماسة، حيث وضع بورتر من خلال نمودجه مختلف أنواع هذه المحددات وعلى الطبيعة المتداخلة والمتشابكة بينها.

1.2.2.2. نموذج الماس لمايكل بورتر: كما يعرف أيضا باسم نظرية الميزة التنافسية الوطنية للصناعات، وهو إطار على شكل ماسة يركز على شرح الأسباب التي تجعل بعض الصناعات داخل دولة ما تتمتع بالتنافسية العالمية، بينما قد لا تتمتع الصناعات الأخرى بذلك. (Vidjak, 2019, p. 14)، قام بورتر بتطوير هذا النموذج لتحديد الموقع التنافسي لدولة في المنافسة الدولية (Tirumalaisamy, 2023, p. 1448)، ويعد هذا النموذج أحد أكثر النماذج شيوعا في تقييم الآليات المؤسسية التي تساهم في استغلال الموارد المحلية وخلق ميزة تنافسية في منطقة جغرافية محددة، وقد وضعه مايكل بورتر لشرح سبب تطور بعض الصناعات بشكل أسرع في بعض المناطق مقارنة بأخرى، ونقطة البداية كمن في كشف الأسباب التي تجعل البلد ناجحا في صناعة واحدة ولكنه يفشل في تجمعات صناعية الأخرى. (Korma & Kemal, 2021, p. 43)، وبالرغم من الانتقادات الواسعة التي تلقاها النموذج إلا أنه لا يزال واحدا من أبرز نماذج التحليل الإستراتيجي، والغرض منه هو تيسير فهم ميزة تنافسية المؤسسات في سياق الصناعة والدولة التي تعمل بها، حيث يهدف بورتر من خلاله إلى شرح الأسباب التي تجعل بعض الدول ناجحة جدا في صناعات معينة، ولتحقيق ذلك ينظر إلى المؤسسة كمحرك للتنافسية الوطنية، وبالتالي فهو يشير إلى المجموعة أي البيئة التي تكون أقرب إلى المؤسسة وليس البيئة الوطنية الأوسع، (Tsiligiris, 2018, p. 3) فالنموذج أداة قوية لتحليل بيئة الأعمال وتحديد الفرص والتحديات المحتملة لتطوير الصناعات وتعزيز المنافسة، وقد حدد بورتر العوامل الرئيسية للتنافسية في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-4): نموذج الماسة للقدرة التنافسية



المصدر: (Tirumalaisamy, 2023, p. 1448)

من خلال الشكل نجد أن النموذج يأخذ في الاعتبار أربعة محددات للميزة التنافسية الوطنية: شروط العوامل المؤثر في الإنتاج؛ شروط الطلب؛ الصناعات ذات الصلة والدعم؛ إستراتيجية الشركة والهيكل التنظيمي والمنافسة؛ بالإضافة على ذلك تعتبر الحكومة والصدفة عاملين محددتين يؤثران على البيئة الوطنية ولذلك لهما تأثير غير مباشر على العوامل الأربعة الرئيسية للميزة التنافسية. (Tsiligiris, 2018, p. 3)

- **شروط العوامل المؤثر في الإنتاج:** وفقا لبورتر فإن توافر العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض والموارد الطبيعية ورأس المال والبنية التحتية يؤثر على النشاط الاقتصادي، فهو التوافر الذي سيحدد التوازن بين الصادرات والواردات، ومع ذلك يعتبر بورتر العوامل المتقدمة أكثر أهمية في التأثير على الميزة التنافسية للبلد، وتشمل هذه العوامل العمالة المدربة جيدا والبنية التحتية الوطنية للاتصالات، فوجودها مع قدرة البلد على تطويرها سيحدد الميزة التنافسية للبلد. (Tsiligiris, 2018, p. 3)
- **شروط الطلب:** يحدد الطلب المحلي درجة التحسين والابتكار الذي تقدمه المؤسسات في البلد لتستجيب لاحتياجات العملاء المحلية والدولية، وبذلك فهو يعد عاملاً أساسياً لدعم الميزة التنافسية الوطنية، فإذا كان الطلب المحلي على المنتجات مرتفعاً، سيتم الاستثمار في تقنيات جديدة لتحسين المنتجات وسعة الإنتاج، ويحفز الصناعة على إنتاج منتجات عالمية، بالإضافة إلى ذلك فإن شدة وتعقيد الطلب سيوفر ميزة تنافسية من خلال إنتاج منتجات ذات قيمة مضافة أعلى، حيث يؤكد بورتر أن المؤسسات تكون أكثر حساسية لاحتياجات عملائها الأقرب إليها، لذلك، فإن الطلب في السوق المحلية له أهمية خاصة في تشكيل خصائص المنتجات، فكلما كانوا أكثر تطوراً وطلباً، زادت

الضغوط من أجل الابتكار والكفاءة وتحسين جودة المنتجات. وبالتالي، يُفترض أنه مع زيادة تعقيد المستهلكين في أسواقهم المحلية، يزيد الضغط على البائعين المحليين على تحقيق مزايا تنافسية. (Erboz, 2020, p. 268)

• **إستراتيجية المؤسسة وهيكلها وتنافسها:** إن السياق الوطني الذي تعمل فيه المؤسسات يحدد إلى حد كبير كيفية إنشاءها وتنظيمها وإدارتها وإستراتيجيتها، فالمنافسة المحلية تعد أمراً حاسماً للقدرة التنافسية الدولية، حيث تجبر المؤسسات على تطوير نقاط القوة والقدرات الفريدة والمستدامة، ذلك أن المنافسة في السوق المحلية تحفز على الابتكار وجودة عالية من خلال وجود العديد من المنافسين يحاولون التفوق على بعضهم البعض بالتطوير المستمر لمنتجات وخدمات أكثر ابتكاراً وجودة عالية، وبالتالي يساعدها في دخول المجال الدولي أو بعبارة أخرى الأسواق الدولية، وخير مثال على ذلك هو صناعة السيارات اليابانية مثل نيسان، هوندا، ميتسوبيشي، سوبارو، سوزوكي فنتيجة المنافسة المحلية الشديدة الخاصة بهم أصبحوا قادرين على المنافسة بسهولة في الأسواق الأجنبية أيضاً، ونفس الحال بالنسبة لصناعة السيارات الفاخرة في ألمانيا التي لديها ميزة إقليمية لأنها تلبى العوامل الأربعة الرئيسية في نموذج بورتر من خلال الإستراتيجية القوية والمنافسة (Vidjak, 2019, p. 17)، ومنه فإن المؤسسات التي يمكنها البقاء في بيئة تنافسية شديدة يمكن أن تطور استراتيجيات فعالة للبقاء تنافسية وتحسين قدراتها الإنتاجية، على العكس من ذلك، فالمؤسسات التي تعمل تحت حماية حكومية ولا تتعرض للمنافسة تؤدي أداءً أقل من المتوسط في البيئة التنافسية العالمية، كما تعد الثقافة الاجتماعية عنصراً فعالاً للمؤسسات أثناء تحديد استراتيجياتها الأنسب لنموذج أعمالها وثقافتها، فهي تؤثر على كيفية تصميم المنتجات والخدمات، وأساليب إدارتها، واستراتيجياتها التنافسية، وذلك بناءً على التفضيلات الثقافية والاجتماعية التي تسود في البيئة التنافسية التي تعمل فيها. (Korkomaz & Topcu, 2021, p. 48)

• **الصناعات ذات الصلة والدعم:** إن التكتل الصناعي هو مقياس رئيسي للقدرة التنافسية للبلد، بما في ذلك إنشاء مجتمعات علمية أو التعاون بين الصناعة إذا كان المورد المحلي تنافسياً للغاية فإن أداءه الدولي القوي سيؤثر إيجابياً على المؤسسة. (Tsai & al, 2021, p. 04)، فوجود الصناعات ذات الصلة والداعمة يوفر الأساس الذي يمكن أن تتفوق عليه الصناعة الرئيسية، ذلك أن المؤسسات تعتمد في كثير من الأحيان على التحالفات والشراكات مع مؤسسات أخرى في سلسلة القيمة من أجل خلق قيمة إضافية للعملاء وتعزيز قدرتها التنافسية؛ بشكل خاص، يعد الموردون حاسمين في تعزيز الابتكار من خلال توفير مدخلات أكثر كفاءة وجودة عالية وبأسعار جيدة، وتقديم تغذية راجعة في الوقت المناسب، واعتماد تكنولوجيات حديثة، وخطوط اتصال قصيرة تستفيد منها المؤسسات الوطنية بشكل أكبر

عندما يكون هؤلاء الموردون أنفسهم في الواقع متنافسين عالميين، (Korkomaz & Topcu, 2021, p. 47) قد يستغرق الأمر سنوات (أو حتى عقود) من العمل الجاد والاستثمارات لإنشاء صناعات ذات صلة وداعمة قوية تساعد المؤسسات المحلية على أن تصبح تنافسية عالميًا؛

- **دور الحكومة والصدفة:** تعكس الصدفة الأحداث الخارجة عن نطاق الدولة، والتي لا تمتلك المؤسسات الوطنية والحكومات القدرة اللازمة للتأثير عليها، مثل التغييرات الكبيرة في التكنولوجيا، التحولات في الأسواق المالية العالمية أو أسعار الصرف، زيادة الطلب الدولي أو الإقليمي، القرارات السياسية التي تتخذها الحكومات الأجنبية، والحروب (Vlados, 2019, p. 36)، وبالتالي ستتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات على مدى مرونتها وقدرتها على التكيف والصدود في مواجهة هذه الأحداث غير المتوقعة (Tsiligiris, 2018, p. 04)

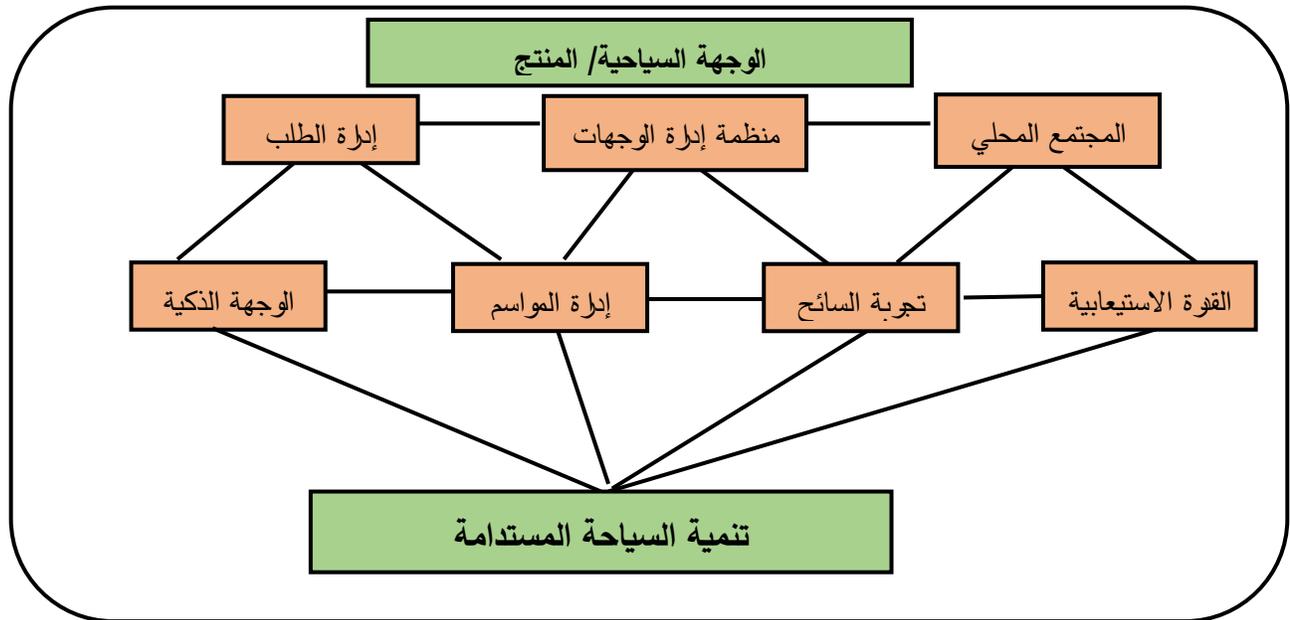
أما الحكومة فتلعب دورا هاما في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال وضع القوانين واللوائح وتوفير البنية التحتية والخدمات الأساسية وتمويل البحث والتطوير والتدريب المهني (Tsiligiris, 2018, p. 04)، ويكمن الدور الحقيقي للحكومة في التأثير على العوامل الأربعة الأخرى، فقد تؤثر الحكومات على عوامل الإنتاج من خلال الدعم المالي، والسياسات الموجهة نحو أسواق رأس المال، والسياسات التعليمية، بينما يكون دور الحكومة في تشكيل ظروف الطلب المحلي عادة أكثر دقة فهي تعمل كوسيط يضع معايير المنتجات على المستوى المحلي أو اللوائح التي توجه احتياجات المشترين، كما يلاحظ أن الحكومة غالبًا ما تكون مشترٍ كبير للعديد من المنتجات في الدولة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للحكومة أن تعيد تشكيل الظروف التي تعمل فيها الصناعات ذات الصلة أو الداعمة، مثل التحكم في وسائل الإعلام الإعلانية أو تنظيم الخدمات الداعمة، ويمكن أيضا أن تؤثر السياسة الحكومية على هيكل واستراتيجية المؤسسات من خلال تدابير وآليات مثل تنظيم أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، وقوانين مكافحة الاحتكار، (Vlados, 2019, p. 36)

ومنه فالحكومة تؤثر بشكل أساسي على كامل النموذج كقوة تسهيل وليس كقوة إنشاء للميزة التنافسية، ولهذا يجب تقليل التدخل الحكومي وترك المؤسسات تتبع مبادراتها، ويتمثل دور الحكومة في إزالة جميع الحواجز أمامها وتعزيز خلق عوامل متخصصة.

2.2.2.2. نموذج بورتر في القطاع السياحي:

قام بعض المؤلفين بتطبيق نموذج الماسة لبورتر في مجال السياحة، محددين سبعة عناصر لضمان التطوير المناسب للسياحة المستدامة، والتي تتمثل في: القدرة الاستيعابية، المجتمع المحلي، تجربة السائح، إدارة الوجهة، إدارة الموسمية، إدارة الطلب، والوجهات الذكية؛ علاوة على ذلك، فقد تم استخدام النموذج أيضًا كمنهجية مختارة في دراسة تجمع صناعة السياحة الساحلية (Walker & al, 2024, p. 6)، ويعتبر نموذج الماسة أن العناصر السبعة السالفة الذكر مهمة في تطوير الموقع السياحي، حيث تم ترتيبها بطريقة تجعل العناصر الثلاثة الرئيسية؛ المجتمع المحلي، القدرة الاستيعابية تجربة السائح مرتبطين معًا من جهة، بينما العناصر الثلاثة الآخرين مرتبطين من الجهة الأخرى، وهم إدارة الطلب، إدارة المواسم، الوجهة الذكية، مما يترك العنصر المسؤول عن جذب الوجهة السياحية في الوسط كنقطة توزيع للطاقة أو الهدف، ومع ذلك، جميعها مترابطة تسعى لتحقيق وجهة سياحية مستدامة، (Adhuzé & al, 2021, p. 15)، وهو ما يمثله بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): نموذج الماسة للتنمية السياحية المستدامة



المصدر: (Adillón, 2019, p. 16)

نموذج الماسة هو نموذج للتنمية السياحية المستدامة يهدف إلى أن يكون أداة للمؤسسات الإدارية السياحية، من أجل توفير معلومات مستقلة لدعم القرارات المتعلقة بتقييد عدد الزوار، والزيارات للوجهة السياحة بناءً على حجج ومعايير موضوعية بدلاً من الأحكام الشخصية أو مصالح الأحزاب السياسية، وهو ما يحقق التطوير الملائم للأنشطة السياحية (Adhuze & al, 2021, p. 15)، يشمل النموذج العناصر السبعة السالفة الذكر والتي يجب أخذها في الاعتبار لبناء تنمية سياحية مستدامة وهي:

- **القدرة الاستيعابية للوجهة سياحية:** عرفت منظمة السياحة العالمية القدرة الاستيعابية بأنها العدد الأقصى من الأشخاص الذين يمكنهم زيارة وجهة سياحية في نفس الوقت، دون التسبب في تدمير البيئة الفيزيائية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية، ودون حدوث انخفاض غير مقبول في جودة رضا الزوار (Adhuze & al, 2021, p. 15)، إذ أن تحليل القدرة الاستيعابية هو تقنية أساسية تُستخدم على نطاق واسع لتحديد قدرة منطقة ما على قبول أقصى مستوى من تطوير نشاط معين مثل السياحة، الزراعة، الصناعة، إلخ ودون التأثير الكبير على تجربة الزوار الترفيهية (Adillón, 2019, p. 16)؛
- **الجودة الحياتية لمجتمع السكان المحليين:** أكد الباحثون على العلاقة الموجودة بين السياحة وجودة الحياة لمجتمع السكان المحليين، وقد قدموا نموذجاً نظرياً يربط بين تصورات سكان المجتمع المحلي لتأثيرات السياحة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والبيئية) ورضاهم عن مجالات الحياة المحددة (الرفاهية المادية، الرفاهية المجتمعية، الرفاهية العاطفية، وصحة وسلامة الرفاهية) ورضاهم العام عن الحياة، ذلك أنه وبالرغم من أن درجة التأثيرات قد تختلف بين المجتمعات، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن دعم تطوير السياحة بين سكان المجتمع المحلي سيعتمد على الفوائد المدركة من تطوير السياحة لكل من الأفراد والمجتمع ككل (Nkemngu, 2015, p. 02)؛
- **تجربة السياح أمر حاسم لنجاح الوجهة:** تعرف تجربة السياحة بصفة عامة على أنها تقييم فردي ذاتي وتجربة عاطفية أو معرفية أو سلوكية للأحداث المتعلقة بأنشطتها السياحية قبل الرحلة وأثناءها وبعدها (Hosany & al, 2022, p. 2)، أما في الوقت الحاضر، فالمؤسسات تسعى إلى تبني استراتيجيات فعالة من أجل جذب أكبر عدد من العملاء كأفضل وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية، وفي المجال السياحي يتم التركيز على جوانب معينة من تجربة السياح، بما في ذلك عوامل الطلب، دوافع السياح، تصنيفات السياح والقضايا المتعلقة بالأصالة، والتسليح، والصورة، والإدراك، ومع ذلك، ومع استمرار توسع السياحة من حيث الحجم والنطاق، وتزايد وتنوع وتعقيد احتياجات وتوقعات السياح استجابةً للتحويلات في عالم السياحة الاجتماعي والثقافي الديناميكي، تطورت تجارب السياح أيضاً، فالمنتجات

والخدمات والتفاعلات مع المضيفين تعتمد على بعضها البعض لخلق تجربة السفر العامة مثل ضيافة السكان المحليين، حالة المعالم/الأماكن، عدد السياح العالميين الزائرين؛ (Adillón, 2019, p. 17)

- **المنظمة الإدارية للوجهات السياحية:** تُعد منظمات إدارة الوجهات السياحية (DMOs) الهياكل الرئيسية المسؤولة عن قيادة وتنسيق وتحفيز ومراقبة تطوير السياحة والتسويق في وجهة سياحية معينة، كما أن للقادة الاستراتيجيين دور هام في العديد من الوجهات السياحية، حيث يقومون بتوجيه وتنسيق الأنشطة الإدارية وفقاً لاستراتيجية متماسكة (Toma & Mihai, 2022, p. 786)، ووفقاً لمنظمة السياحة العالمية المنظمة الإدارية هي الإدارة المنسقة لجميع العناصر التي تشكل الوجهة مثل المعالم السياحية، الوصول، التسويق، الموارد البشرية، الصورة والتسعير، حيث تتبنى المؤسسة نهجاً استراتيجياً لربط الكيانات المنفصلة بشكل أفضل لإدارة الوجهة وتطويرها وليس فقط مهام الترويج والتسويق، كما يجب أن تعمل على قيادة وتنسيق الأنشطة بين العديد من المنظمات والمصالح التي تعمل نحو هدف مشترك وتحت استراتيجية متكاملة (Adillón, 2019, p. 18)، ومن بين المنظمات الإدارية للوجهات السياحية نجد: (Toma & Mihai, 2022, pp. 786-787)

- السلطات السياحية الوطنية أو المنظمات الوطنية: وهي مسؤولة عن إدارة وتسويق السياحة على المستوى الوطني؛
- المنظمات الإدارية للوجهات السياحية الإقليمية أو المحلية أو الحكومية: وهي مسؤولة عن إدارة و/أو تسويق السياحة في منطقة جغرافية محددة؛
- المنظمات الإدارية للوجهات السياحية المحلية: وهي مسؤولة عن إدارة و/أو تسويق السياحة في منطقة جغرافية أصغر أو مدينة/بلدة؛
- المنظمات المتخصصة في المنتجات: تتخصص بعض المنظمات في نوع معين من المنتجات السياحية، مثل سياحة المغامرات، وتكون مكرسة لتطوير وتعزيز أنواع محددة من السياحة التي تركز على اهتمامات واحتياجات معينة للسياح.

- **إدارة الموسمية:** تشير الموسمية إلى التغيرات الدورية في الطلب على وجهة ما على مدار السنة، أو التركيز الزمني للسياحة في الوجهات السياحية، وينعكس هذا من خلال إنشاء فترات الذروة، عندما يكون الطلب في أعلى مستوياته، وفترات خارج الذروة عندما يكون في أدنى مستوياته (Inkson & Minnaert, 2022, p. 177)، وتعرف على أنها الحركة النظامية، وإن لم تكن بالضرورة منتظمة على مدار السنة، تنتج عن التغيرات في الطقس والتقويم وتوقيت القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال قرارات الإنتاج والاستهلاك التي يتخذها وكلاء الاقتصاد، هذا التفاوت

الزمني في ظاهرة السياحة يعني توزيعاً غير متساوٍ لاستخدام الموارد على مدار الوقت (وهي واحدة من المشكلات الأكثر شيوعاً في الترفيه في الهواء الطلق والسياحة)، ويكون للموسمية تأثير إيجابي عندما يسمح الانخفاض في عدد الزوار للمنطقة والكائنات الحية فيها بالاسترداد الطبيعي، وكذلك إعادة العناصر الرئيسية (مثل استهلاك المياه أو توليد النفايات) إلى مستوياتها الطبيعية (بالنظر إلى السكان فقط، وليس الزوار)، أما في حالة الذروة فيجب توفير البنية التحتية والخدمات والإقامة والمعالم السياحية للزوار حتى يتم الحفاظ على البيئة، وتنقسم الموسمية إلى طبيعية مرتبطة بالتغيرات الزمنية في الظواهر الطبيعية، ومؤسسية أكثر تعقيداً لأنها تستند إلى السلوك البشري واتخاذ القرارات الاستهلاكية. (Adillón, 2019, p. 18)

- **إدارة الطلب:** تتضمن إدارة الطلب توزيع الطلب بشكل أكثر عقلانية على مدار السنة، وهي مرتبطة مباشرة بالموسمية، وترتكز على ثلاث إجراءات رئيسية:
 - تمديد الموسم العالي / المتوسط؛
 - جذب المزيد من الزوار خلال الموسم المنخفض؛
 - تحديد عدد الزوار في أوقات الذروة.

تتسبب تقلبات الطلب السياحي بشكل رئيسي بناءً على مجموعة من الأسباب الطبيعية أو المؤسسية أو الثقافية لمحاولة وضع استراتيجيات لمواجهةها، وقد حدد Mao و Butler أربعة إجراءات تعديلية للتفاعل مع الموسمية / تغييرات الطلب السياحي: (Adillón, 2019, p. 19)

- **التسعير التمايزي:** تتمثل أهم الإجراءات في:
 - رفع الأسعار في الفترات الذروة لتقليل الإشباع؛
 - تقديم خصومات وعروض ترويجية في الموسم المنخفض لزيادة الزيارات؛
 - توفير عروض خاصة للمجموعات (مثل المتقاعدين).
- **تنويع الجاذبية:** ومن بين الإجراءات نجد:
 - تنظيم الفعاليات (حفلات موسيقية، مهرجانات، عروض أزياء، سينما...)
 - تطوير المرافق (النقل العام، المرافق العامة)؛
 - التنويع في المنتجات أو الخدمات المتخصصة؛

➤ تكملة الخدمات الموجهة للسكان المحليين.

- تنويع السوق: يتحقق ذلك من خلال:

➤ حملات تسويقية (نهج متعدد القطاعات): لجذب أسواق مختلفة في مواسم مختلفة؛

➤ التعاون مع منظمي الرحلات السياحية أو وكلاء السفر لبيع المنتجات / الخدمات؛

➤ تحديد التركيبة المثلى للأسواق.

- التسهيل من قبل الدولة:

➤ قروض أو إعانات حكومية لتطوير المنتجات أو الخدمات المحلية؛

➤ مبادرات تجديد بيئي؛

➤ تحسين وتوسيع البنية التحتية الإقليمية؛

➤ تسهيل الشبكات التجارية المحلية والشراكات.

- **الوجهات الذكية:** الهدف من نموذج DIAMOND هو استخدام التكنولوجيا الحالية لجمع المعلومات حول أنماط الزوار ومساعدة منظمات إدارة الوجهات لتفادي الازدحام وتحسين تجربة السياح، لذلك يتعين على الوجهات السياحة التكيف مع متطلبات المسافرين الجديد وتقديم تجارب مخصصة قبل وأثناء وبعد السفر، ووفقاً للإدارة السياحية الإسبانية، فإن الوجهة السياحية الذكية هي مساحة مبتكرة يتم تأسيسها على أساس البنية التحتية التكنولوجية المتطورة، وهي ملتزمة بالقضايا البيئية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية في موطنها، ومزودة بنظام ذكي يمكنه جمع المعلومات بطريقة منهجية، وتحليل الأحداث وفهمها في الوقت الحقيقي، بهدف تسهيل تفاعل الزوار مع البيئة المحيطة، واتخاذ القرارات بالنسبة لمديري الوجهات، مما يزيد من كفاءتها ويحسن بشكل كبير جودة تجارب السياح (Adillón, 2019, p. 19)، كما تمكن الوجهة السياحية الذكية من تلبية احتياجات السياح وتقديم قيمة لهم، بالإضافة إلى تحقيق الثروات والأرباح والفوائد للمنظمات والوجهة نفسها، لإنشاء نموذج إدارة للوجهة السياحية الذكية، وقد قام الباحثون في إسبانيا، بدعم من الأمانة العامة للسياحة، بنشر معيار (UNE 178501) الذي يحدد المتطلبات اللازمة لاعتبار وجهة سياحية ذكية، فوفقاً لهذا المعيار، يُعتبر الابتكار، والتكنولوجيا، والوصول العالمي، والاستدامة هي الأعمدة الأربعة التي تدعم الوجهات السياحية الذكية. (Cavalheiro & al, 2021, p. 5)

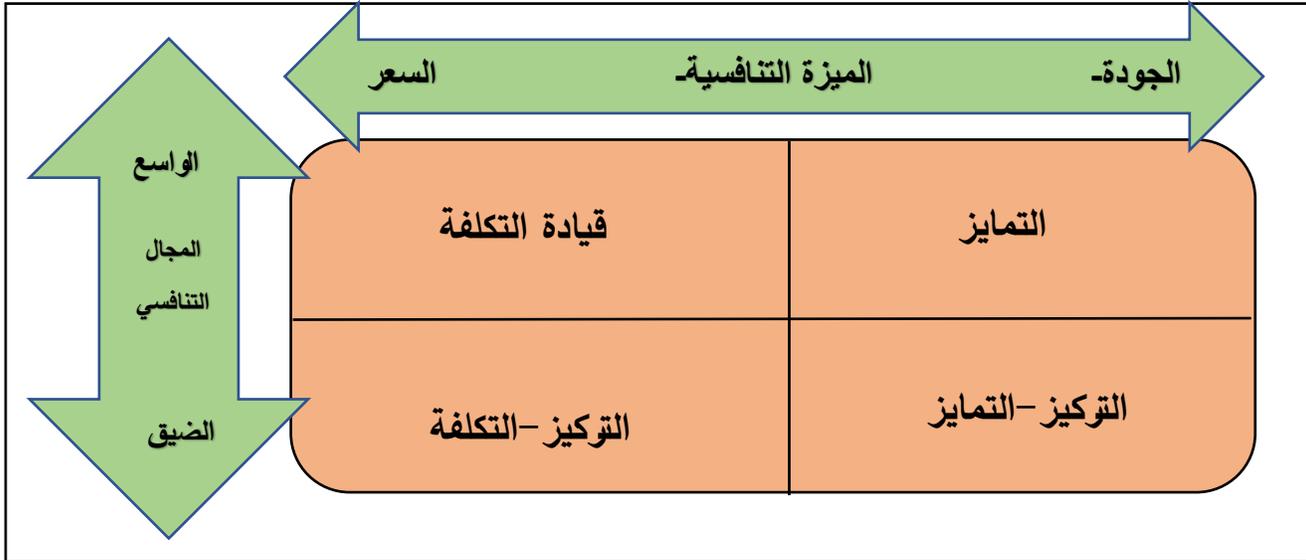
2. 3. الإستراتيجيات والمؤشرات لقياس القدرة التنافسية في المؤسسة: يمثل قياس القدرة التنافسية للمؤسسات محوراً جوهرياً في عملية التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار، حيث يتيح لها تقييم موقعها التنافسي وتحديد نقاط قوتها وفرص تحسينها في السوق.

1.3.2 الإستراتيجيات التنافسية:

إن الإستراتيجية التنافسية هي التي تحقق للمؤسسة التفوق التنافسي في ظل بيئة تنافسية معقدة وغير مستقرة فهي "الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل"، وكما يمكن أن تشير إلى "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافس" (بن خليفة و بعلي، 2017، صفحة 553)

ووفقاً لمايكل بورتر، تتبنى المؤسسات أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامة للتنافس في السوق، معتمدة على معيارين هما الأسواق الواسعة أو الضيقة والميزة التنافسية القائمة على نسبة السعر والجودة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: (Saxena , 2022, p. 97)

يوضح الشكل أعلاه المجال المختار للأسواق والأسس المحددة للتنافسية، حيث يقترح بورتر أربع استراتيجيات عامة وشاملة ومختلفة، فإذا كان المحال المختار ضيقاً فإن الفرق بين التكلفة والتمايز يصبح غير مهم، لذلك فإن بورتر ركز على ثلاث استراتيجيات فقط وهي قيادة التكلفة، التمايز والتركيز كما يلي:

1.1.3.2. إستراتيجية خفض التكلفة: تعرف هذه الاستراتيجية على أنها مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع وخدمات ذات ميزة التكلفة المنخفضة والمقبولة لدى العملاء (Hanson & al, 2016, p. 113)، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض التكاليف من خلال امتلاك وعرض المنتجات بأسعار أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة في نفس المجال، وهو ما ينتج عنه كفاءة وإنتاجية عالية من جهة وزيادة حجم المبيعات بسبب انخفاض الربح لكل عملية بيع من جهة أخرى، وأيضاً لأن التكاليف الهامشية للإنتاج قد تم تخفيضها من خلال الاقتصاديات المتزايدة للحجم، (Hallak & Craig, 2023, p. 81) وهو ما يتطلب خبرة الاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، وبهذا فإن هذه الإستراتيجية تسمح بخلق ميزة تنافسية في المؤسسة أو المحافظة عليها انطلاقاً من التكاليف، (R. Clegg & al, 2023, p. 59)

لا يقصد باستراتيجية قيادة التكلفة تقديم المنتج أو الخدمات بأقل سعر من خلال تقليل الأرباح الإجمالية، بل من خلال تقليل التكلفة الإجمالية لأنشطة سلسلة القيمة الكاملة للمؤسسة واكتساب ميزة خفض السعر دون المساس بالجودة والأرباح الإجمالية؛ ففي بعض الأحيان، تقدم المؤسسة عمداً أقل سعر لبعض المنتجات بهوامش ربح منخفضة لزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، وتختلف استراتيجية التكلفة المنخفضة عن استراتيجية السعر المنخفض على الرغم من أنهما يكملان بعضهما البعض، فالأولى هي استراتيجية على مستوى الأعمال حيث تبذل المؤسسة جهوداً لتقليل التكلفة الإجمالية لسلسلة القيمة بأكملها، أما الثانية فهي استراتيجية وظيفية تتبناها إدارة التسويق لأسباب مختلفة مثل اختراق السوق وخلق الوعي بالعلامة التجارية وزيادة المبيعات والإيرادات وانتزاع حصة السوق من المنافسين. (Saxena , 2022, pp. 98-99)

بموجب هذه الاستراتيجية فإن الهدف الرئيسي هو إنتاج السلع أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، ومن أهم مزاياها نجد: (Vagias, 2024, p. 189)

- زيادة الحصة السوقية: إن إنتاج سلع عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة يوفر القدرة على بيع السلع بأسعار تنافسية، مما يزيد من جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية؛
- تحسين هوامش الربح: المؤسسات التي تعمل بأقل تكلفة وتبيع السلع بالسعر المتوافق في السوق تحصل على هوامش ربح أعلى، حتى إذا باعت بسعر أقل من المنافسين وخاصة إذا كان حجم السوق كبيراً؛

- **تعزيز القوة التفاوضية:** يمكن لزيادة التكلفة أن تقوي موقف المؤسسة التفاوضي مع الموردين، مما يؤدي إلى إتفاقية شروط أكثر رضا؛

- **المرونة خلال فترات الركود:** المؤسسات التي تتمتع بميزة التكلفة تكون في وضع أفضل لمواجهة فترات الركود الاقتصادي عندما يصبح السعر عاملاً حاسماً بالنسبة للعملاء.

ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجية قد تلجأ المؤسسة إلى الطرق التالية: (Saxena , 2022, pp. 100-101)

- **اقتصاديات الحجم:** يسمح توسيع نطاق العمل ومستوى الإنتاج من تخفيض التكلفة الإجمالية للتشغيل، كأن تحصل المؤسسة ذات الإنتاج واسع النطاق على خصومات أعلى من مورديها، أو تقدم خدمات لوجستية بسبب طلبات الشراء والشحنات بكميات كبيرة، وهو ما ينتج عنه توزيع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من السلع المنتجة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الانتاج؛

- **استخدام التقنيات المتقدمة:** يؤدي استخدام التقنيات المتقدمة في التصنيع إلى خفض تكلفة الإنتاج، وفي نفس الوقت يعزز سرعة الإنتاج، مثل تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد والتصنيع، الواقع الافتراضي لإنشاء نماذج أولية للمنتجات رقمياً، الذكاء الاصطناعي الذي يسمح للمصنعين بتقليل المخزون وتكاليف التشغيل وتحسين ضبط الجودة، الإنترنت الصناعية للمنتجات وهي اتحاد العديد من التقنيات مثل التعلم الآلي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والأتمتة الصناعية، تستخدم في الصيانة التنبؤية للمعدات وقابلية رؤية عمليات سلسلة التوريد ومراقبة عمليات التصنيع وإجراءات سلامة المصنع، والتي تعمل على تقليل وقت التشغيل وتزيد كفاءات العمليات، كل هذه النماذج الرقمية للمنتجات تقلل الوقت اللازم للتصميم وتصنيع المنتج وهو ما يمكن للمصنع من تلبية احتياجات عملاء متعددين باستخدام نفس مؤسسة التصنيع؛

- **ترشيد سلسلة القيمة:** تتمثل في إعادة تنظيم لسلسلة القيمة الكاملة للمؤسسة لزيادة كفاءاتها التشغيلية بين مختلف الأنشطة الأولية والداعمة، وإعادة تصميم العمليات المختلفة لزيادة الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية الإجمالية، فمثلاً يجب أن تكون عمليات الشراء المختلفة والخدمات اللوجستية الداخلية والعمليات مصممة جيداً ومرتبطة بشكل صحيح بحيث يمكن شراء المواد ذات الجودة المناسبة بالكمية والسعر المناسبين في الوقت المناسب؛ بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك أضرار دنيا أثناء النقل والتخزين، إلى جانب الحد الأدنى من

المخزون، وبالمثل، يجب أن يكون هناك تنسيق مناسب بين العمليات، والخدمات اللوجستية الخارجية، وأقسام التسويق والمبيعات؛

ويكمن الدور الفعال لهذه الإستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة، ومواجهة قوى المنافسة من خلال النقاط التالية:
(Giri & Giri, 2020, p. 93)

- **التغلب على تهديدات المنافسين:** بسبب ميزتها في التكلفة، يمكن للمؤسسة حماية نفسها من الهجمات التجارية للمنافسين، حيث أنه إذا دخل المنافسون السوق بسعر منخفض، يمكن للمؤسسة خفض أسعارها أكثر، ذلك أنها قد طورت بالفعل طرقاً لخفض التكاليف والحفاظ على ميزة التكلفة، كما يساعدها موقعها في قيادة التكلفة على السيطرة على المنافسين؛

- **التعامل الفعال مع الموردين الأقوياء:** عندما يكون الموردون قليلين في العدد وأقوياء، قد يحاولون رفع أسعار المواد الخام؛ ومع ذلك، فإن المؤسسة ذات استراتيجية قيادة التكلفة تكون أقل تأثراً بسبب تكاليفها المنخفضة بشكل عام؛

- **مواجهة المشتريين الأقوياء بفعالية:** قد يفرض المشترون الأقوياء (مثل تجار الجملة أو سلاسل البيع بالتجزئة الكبيرة) أسعار المنتجات، والمؤسسة التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة تكون أقل تأثراً بمثل هذه الإجراءات من المشتريين؛

- **مواجهة تهديدات المنتجات البديلة:** يمكن لقائد التكلفة المنخفضة التغلب على تهديدات المنتجات البديلة، من خلال تخفيض سعر منتجها إذا كانت المنتجات البديلة تهدد حصتها في السوق؛

- **التغلب على تهديدات دخول منافسين محتملين:** المؤسسة ذات ميزة التكلفة المنخفضة تخلق تلقائياً حواجز أمام دخول منافسين جدد، فقد تجد المؤسسات الأخرى صعوبة في مطابقة تكاليفها مع تكاليف قائد التكلفة المنخفضة.

بالرغم من المنافع التي تقدمها المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية، إلا أن هناك بعض المخاطر التي يمكن أن تواجهها، والتي يمكن إدراج أهمها فيما يلي: (Singh & Gaur, 2024, p. 167)

- **مكلفة:** يتطلب تبني استراتيجية القيادة منخفضة التكلفة استثمارات كبيرة في الأصول وأنشطة مكثفة لرأس المال، حيث أنه يجب على المؤسسة القائدة منخفضة التكلفة أن تستثمر في أحدث التقنيات، ومرافق إنتاج عالية

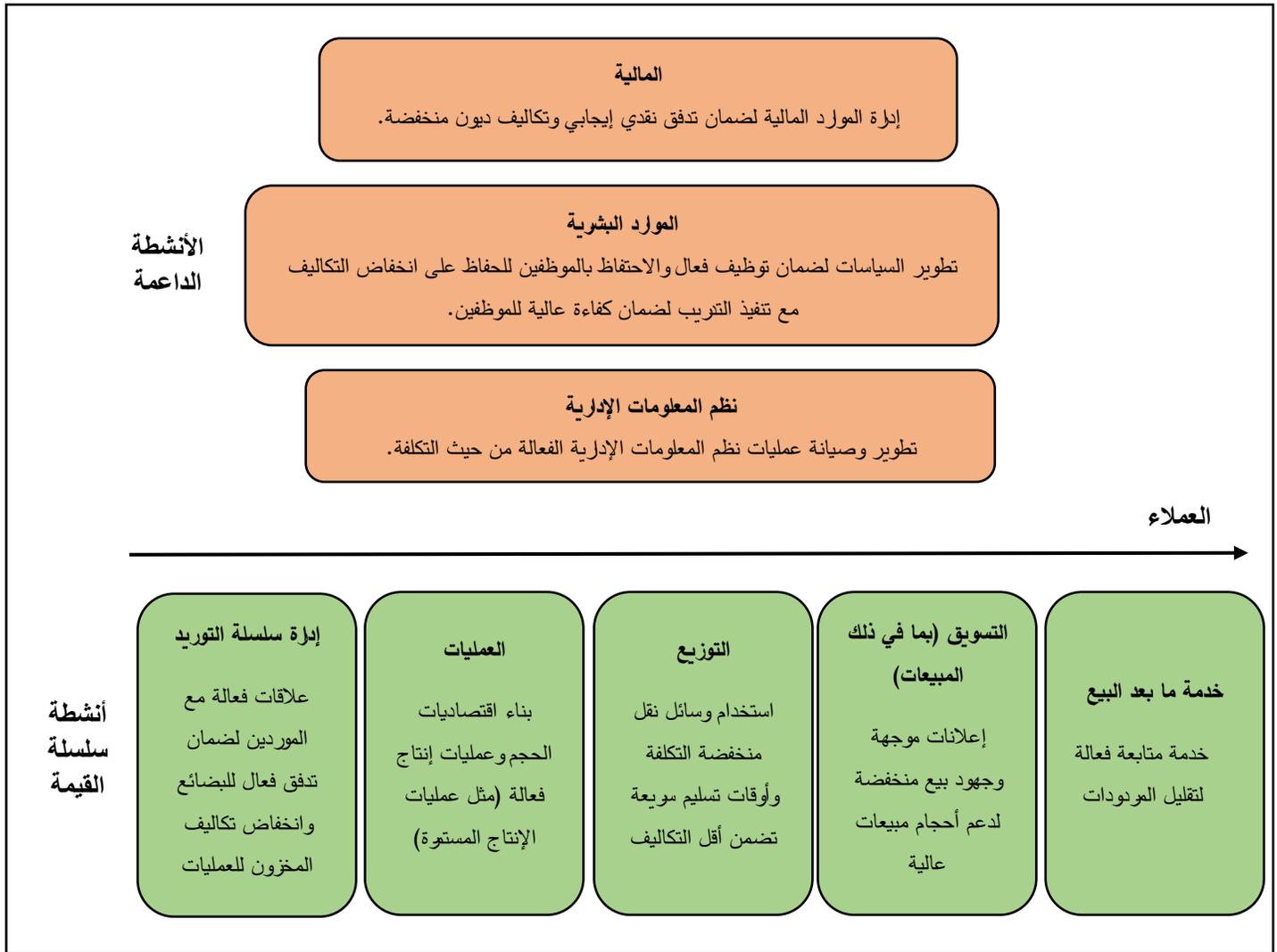
المستوى، وأصول ثابتة، وما إلى ذلك، حتى تتمكن من تقديم المنتجات والخدمات بأسعار منخفضة، الأمر الذي يجعل من الصعب التركيز على منتجات أو خدمات أخرى تقدمها المؤسسة؛

- **سهولة التقليد:** أحد أهم المخاطر الرئيسية لاستراتيجية القيادة في التكلفة هو أنه يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، فالمزايا المرتبطة بالتكلفة لا تدوم طويلاً؛

- **قلة المهارات بسبب نقص البحث:** ينصب التركيز كله في استراتيجية التكلفة المنخفضة على الحفاظ على التكلفة لكل وحدة منخفضة، وهو غالباً ما يؤدي إلى إهمال الأنشطة مثل تحليل اتجاهات السوق، ومبادرات البحث والتطوير، وما إلى ذلك، لذلك، من المحتمل أن يتخلف القائد منخفض التكلفة في اكتشاف وتبني الاتجاهات والتغييرات الجديدة في البيئة الخارجية، ويمكن أن يؤدي هذا إلى وضع يفقد فيه القائد منخفض التكلفة موقعه المهيمن في السوق.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة لا تخفض من جودة منتجاتها، بل تسعى إلى تحقيق الانخفاض في أنشطة سلسلة القيمة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-7): تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة على أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: (Hanson & al, 2016, p. 114)

2.1.3.2. استراتيجية التميز: تنطوي استراتيجية التمايز على محاولة تمييز منتجات أو خدمات المؤسسة عن غيرها في الصناعة من خلال الإعلان، أو ميزات المنتج المميزة، أو الخدمة الاستثنائية، أو التكنولوجيا الجديدة لتحقيق منتج يُنظر إليه على أنه فريد، فهي تحتاج بذلك إلى قدرات تسويقية قوية، ولمسة إبداعية، وسمعة في القيادة (Vallabhaneni, 2020, p. 7)، وتكمن أهميتها في جعل العميل يشعر بأن المنتج فريد في قطاع الأعمال من حيث الصورة والخدمة مقارنة بمنهج المنافسين من أجل جذب انتباه العملاء، وأشار بورتر أنه إذا استطاعت المؤسسة تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بمنافسيها، فيمكنها تحقيق فوائد بمستوى فوق المتوسط في القطاع من خلال زيادة هامش ربحها، فهذه الاستراتيجية

تمكن من كسب ولاء العملاء، ومنع دخول مؤسسات أخرى إلى السوق، والحفاظ على موقع متميز ضد المنتجات البديلة (Hacıoğlu & al, 2017, p. 103)، وتكون استراتيجية التمايز مناسبة إذا كان العميل المستهدف غير حساس للسعر، حيث يتحقق التمايز بعدة طرق، فقد يكون لديها موظفون ذوو خبرة أو مهارات يصعب تقليدها، أو لديها علامة تجارية قوية، تقنيات الإنتاج الجديدة والاتصالات وشبكة التوزيع الخاصة بها. " (Gillespie, 2024, pp. 63-64)

كما يتحقق التمايز عندما تلبي منتجات المؤسسة احتياجات بعض العملاء في السوق بشكل أفضل من غيرها، عن طريق تمييز منتجاتها، حيث تستطيع فرض سعر أعلى من متوسط السعر في السوق، فالتكاليف الأعلى لتمييز منتجاتها يتم تعويضها بشكل أكبر من خلال السعر الأعلى الذي يمكن فرضه، وهو ما يجعل بعض العملاء يدفعون أكثر مقابل منتج متميز يلبي احتياجاتهم بشكل أفضل مثل خدمة أفضل، مواد فاخرة وأداء أفضل، العلامة التجارية القوية، ولكي تتجح استراتيجية التمايز، يشير بورتر بأنه من الضروري للمنتج أن يتكبد تكاليف إضافية، على سبيل المثال للإعلان عن العلامة التجارية وتمييز المنتج فإن التكلفة الإضافية للمنتج المتميز ستكون أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين، لذا إذا كان المنتج المتميز ناجحًا، فإن المؤسسة ستكون قادرة على فرض سعر مميز، أي سعر أعلى من منافسيها. (Lynch, 2021, p. 289)

وتعتمد هذه الاستراتيجية سواء كانت متعلقة بالمنتج أو الخدمة أو الصورة الذهنية للمؤسسة، على الفوائد التي يقدرها العميل والمستهلك النهائي الذين يكونون على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل الخصائص الفريدة للمنتج أو الخدمة؛ على سبيل المثال، قد يكون العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل منتج متميز إذا كان يوفر مزايا إضافية مثل الأداء العالي أو الموثوقية أو الجودة أو الخدمة ما بعد البيع، لكن قد يكون من الصعب الحفاظ على التمايز بمرور الوقت مع تطور التكنولوجيا وتغير أذواق المستهلكين؛ ومع ذلك، عندما يتم تنفيذها بنجاح، يمكن أن تؤدي استراتيجية التمايز إلى زيادة ولاء العملاء وحصة سوقية أكبر وهوامش ربح أعلى (Hanson & al, 2016, pp. 116-117)

ترتكز استراتيجية التمايز على النقاط التالية: (Johnson & al, 2018)

- **خصائص المنتج أو الخدمة:** يمكن أن توفر الخصائص الفريدة من المنتجات أو الخدمات صفة التميز، مثل تحقيق الإبداع في اللون، التصميم، السرعة، الأسلوب، الذوق، لذا ولتحقيق هذه الخاصية لا بد من دراسة متعمقة لاحتياجات وأولويات العميل وكسب رضاه وولاءه، إضافة إلى النظر دائما لعروض المنافسين من أجل الوصول إلى التميز؛

- **العلاقات مع العملاء:** إلى جانب الخصائص المتوفرة في المنتج أو الخدمة، فإن العلاقة مع العملاء تمكن من تحقيق التمايز، فالقيمة المتصورة من المنتج تزداد من خلال الخدمات المقدمة والاستجابة لهم، كخدمات التوزيع أو الدفع أو خدمات ما بعد البيع، كما يمكن للتسويق والسمعة والجوانب العاطفية والنفسية التي يتم مراعاتها في خدمة العميل تحقيق التمايز؛

- **التكامل مع منتجات أخرى:** يمكن أن يعتمد التمايز أيضا على الروابط مع المنتجات أو الخدمات الأخرى، بحيث يمكن تحقيق المنفعة بشكل جيد للمنتج إذا تم استهلاكه من منتجات أخرى مقارنة باستهلاكه لوحده،

ويكمن الدور الفعال لهذه الإستراتيجية في مواجهة القوى المنافسة الخمس من خلال النقاط التالية: (Hanson & al, 2016, p. 119)

- **التغلب على تهديدات المنافسين:** تؤدي المنتجات المتميزة إلى زيادة ولاء العملاء للعلامة التجارية، وتخفيض حساسيتهم للسعر، وهو ما يكسب المؤسسة وضع تنافسي قوي يصعب تهديده؛

- **القوة التفاوضية للعملاء:** في حال تمايز السلع والخدمات تقل حساسية الأسعار للعملاء، ويكونون على استعداد لقبول زيادة الأسعار عندما لا يزال المنتج يرضي احتياجاتهم المتفردة مقابل عروض المنافسين؛

- **القوة التفاوضية للموردين:** المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التمايز تتقاضى سعرا أعلى لمنتجاتها، لذا يجب على الموردين توفير مدخلات عالية الجودة وهو ما يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية، ومع ذلك فإن ارتفاع الهوامش التي تحصل عليها المؤسسة تعزلها جزئيا من تأثير الموردين، حيث أنها يمكن دفع تكاليف إضافية نتيجة الهوامش، إضافة إلى ذلك يساعد قلة حساسية العملاء للأسعار في فرض تكاليف إضافية إذا زادت أسعار الموردين؛

- **مواجهة تهديدات المنتجات البديلة:** وضعية المؤسسات ذات العلامة التجارية والولاء للعملاء التنافسي يكون قويا، ولا يمكن للمنتجات البديلة تهديده؛ بالمقابل فإن المؤسسة التي ليس لها ولاء للعلامة تجارية احتمالية أكبر في تحول العملاء إلى منتجات بديلة بأسعار أقل؛

- **التغلب على تهديدات دخول منافسين محتملين:** يعد ولاء العملاء وتمييز المنتج من أهم الحواجز أمام دخول منافسين جدد، فدخول الصناعة في ظل هذه الاستراتيجية يتطلب استثمارات كبيرة وصبر للبحث عن ولاء العملاء.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات أثناء تنفيذ استراتيجيات التمايز وتشمل:

- قد يؤدي تنفيذ استراتيجيات التنوع للعديد من المنتجات أو الخدمات من قبل المؤسسة ومنافسيها إلى إرباك العملاء وقد يؤدي إلى انخفاض الطلب؛ (Hacıoğlu & al, 2017, p. 103)
 - قد تزيد استراتيجيات التمايز من التكلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة السعر، وهو ما يسبب انخفاضاً في ولاء العميل للعلامة التجارية، فقد يدفع العملاء إلى تفضيل المال والتوقف عن شراء المنتج تماماً؛ (Hacıoğlu & al, 2017, p. 103)
 - من الصعب تقدير ما إذا كانت التكاليف الإضافية المتكبدة في التمايز يمكن استردادها بالكامل من العميل من خلال فرض سعر أعلى؛ (Lynch, 2021, p. 289)
 - قد يجذب التمايز الناجح منافسين لتقليد المنتج المتميز وكسب حصة في هذا القطاع السوقي، حيث أن هناك تكاليف إضافية مرتبطة بكون المؤسسة أول من يدخل السوق؛ (Lynch, 2021, p. 289)
 - قد يقرر العملاء أن الفارق السعري بين المنتج المتميز ومنتج المؤسسة الرائدة في خفض التكلفة كبير جداً، وذلك في حال أن الميزات المتميزة تتجاوز احتياجات العملاء المستهدفين، هنا تصبح المؤسسة عرضة للمنافسين القادرين على تقديم مزيج من الميزات والسعر أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء وخاصة خلال فترة الركود الاقتصادي؛ (Hanson & al, 2016, p. 120)
 - كما يمكن للتجربة أن تضيق تصورات العملاء لقيمة ميزات المنتج المتميزة، فمثلاً يمكن للعملاء الذين لديهم تجارب سابقة يقررون أن الميزات المتميزة لمنتجة ما لا تستحق التكلفة الإضافية؛ لكن ولمواجهة هذا الخطر، يجب على المؤسسات الاستمرار في تمييز منتجاتها بشكل هادف (مثلاً من خلال الابتكار) للعملاء بسعر يكونون على استعداد لدفعه؛ (Hanson & al, 2016, p. 120)
 - التقليد هو خطر آخر يمكن أن يواجه استراتيجية التمايز، ذلك أن "المنتجات المقلدة هي تلك المنتجات التي تحمل علامة تجارية مطابقة أو لا يمكن تمييزها عن علامة تجارية مسجلة لطرف آخر، وبالتالي تنتهك حقوق صاحب العلامة التجارية." لذا يجب على المؤسسات اتخاذ إجراءات للتعامل مع المشاكل التي تخلقها السلع المقلدة للمؤسسات التي تم انتهاك حقوقها؛ (Hanson & al, 2016, p. 120)
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التمايز لا ترفع في الأسعار فقط بل تحاول تحقيق الجودة في أنشطة سلسلة القيمة وبأسعار تنافسية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-8): تطبيق استراتيجية التمايز على سلسلة القيمة



المصدر : (Hanson & al, 2016, p. 118)

3.1.3.2. إستراتيجية التركيز:

وفقاً لبورتر قد لا تكون استراتيجية القيادة منخفضة التكلفة ولا استراتيجية التمايز مناسبة للمؤسسة عبر النطاق الكامل للسوق، فمثلا يمكن أن تكون تكاليف تحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة كبيرة جداً وتتطلب استثماراً إنتاجياً كبيراً؛ وبالمثل، يمكن لتكاليف التمايز، مع خدمة مجموعة واسعة من العملاء، أن تكون مرتفعة للغاية، فإذا كان التمايز ينطوي على الجودة، لا يمكن تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار منخفضة في نفس الوقت؛ في مثل هذه الحالات، قد يكون من الأفضل تبني استراتيجية التركيز، والتي تعرف على أنها استراتيجية تركز من خلالها المؤسسة على شريحة معينة

في السوق، وتطور ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتجات مصممة خصيصًا لتلك الشريحة، وتختار قطاعًا أو مجموعة من القطاعات في الصناعة وتصمم استراتيجيتها لخدمتها بشكل حصري من أجل تحقيق ميزة تنافسية رغم عدم امتلاكها لميزة تنافسية شاملة، (Lynch, 2021, pp. 290–291) لذا يجب على المؤسسة الاستفادة القصوى من مواردها من خلال تصميم المنتجات أو الخدمات لتلبية الاحتياجات المتميزة لعملائها، حيث أن هذه الاستراتيجية تتطلب معرفة عميقة بالسوق والتخصص والقدرة على تقديم قيمة فريدة للسوق المستهدف بشكل أكثر فعالية من المنافسين على نطاق واسع. (Dathe & al, 2024, p. 73)

فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجية التركيز يمكنها تحقيق هوامش ربح عالية مع البقاء صغيرة بما يكفي لتجنب المنافسة المباشرة واسعة النطاق، وينتج عنها ولاءً أفضل للعلامة التجارية من عملائها لأنها تستهدف الشرائح الضيقة بمنتجات ذات جودة أفضل وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تحتفظ بعملائها بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى التي تخدم قطاعات واسعة لأن عملاءها لا يجدون بدائل. (Saxena , 2022, p. 108)

وبهذا فإن جوهر هذه الاستراتيجية هو استغلال الاختلافات في قطاع مستهدف ضيق عن بقية الصناعة، من خلال استهداف مجموعة صغيرة ومتخصصة من العملاء، الأمر الذي يمكن من كسب أرباح أعلى من متوسط الصناعة، إما من خلال فرض علاوة سعرية للجودة الاستثنائية أو منتج منخفض السعر وبسيط. (Lynch, 2021, p. 291)

وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى كل من: (Henry A. , 2018, pp. 161–162)

- **استراتيجية التركيز على التكلفة:** تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقديم منتجًا منخفض التكلفة في قطاع مستهدف معين من السوق، فقد تكون المؤسسات الصغيرة قادرة على إنتاج منتجات بتكلفة أقل وبيعها بأسعار أقل، هذا يجعل من الصعب على المؤسسات الأكبر منافستها في هذا القطاع المحدد من السوق بسبب ارتفاع تكاليف العامة؛
- **استراتيجية التركيز القائمة على التمايز:** تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم منتجًا أو خدمة فريدة لقطاع محدد من السوق بخصائص معينة ومعروفة جيدًا، ليتم تليتها بفعالية من قبل المنتج الذي تم تطويره خصيصًا لخدمة هذا القطاع وهو ما يساعد على خلق ولاء قوي للعلامة التجارية، وجعل دخول المنافسين الآخرين أكثر صعوبة.

وتقوم هذه الاستراتيجية على استهداف المؤسسة لمنتجاتها في سوق متخصص محدد أو شريحة ضيقة من العملاء، ويمكن تحديد هذه الأسواق المتخصصة بناءً على المعايير التالية: (Saxena , 2022, p. 107)

- **مجموعات محددة من العملاء:** يمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات محددة مختلفة مثل النساء، الرجال، الشباب، المراهقين، الطبقة الغنية، الطبقة المتوسطة، المزارعين، كبار السن، إلخ؛
- **منطقة جغرافية محددة:** يتم تقسيم السوق جغرافياً حسب المناطق، مثل المدن، المناطق الريفية أو الحضرية، البلدان، المناطق الدولية، فوفقاً للتركيز الجغرافي، تقوم المؤسسات بإنتاج وبيع منتجاتها للعملاء الذين يعيشون في منطقة جغرافية محددة؛
- **صناعة محددة:** عندما تركز المؤسسة مواردها على نشاط تجاري واحد فقط، فإنها تركز وتتنافس بنجاح فقط داخل صناعة واحدة لتصبح لاعباً مهيمناً؛
- **خط إنتاج منفرد:** عندما تنمو المؤسسة، دائماً تسعى إلى التنوع في خطوط إنتاج جديدة، لكن بعض المؤسسات تلتزم بخط إنتاجها الأساسي الذي أثبت نجاحه في السوق.

كما تكمن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تبني استراتيجية التركيز فيما يلي: (Singh & Gaur, 2024, p.

171)

- **خدمة أفضل للعملاء:** يسمح تبني استراتيجية التركيز بتلبية احتياجات قطاعات مستهدفة محددة لها متطلبات خاصة جداً، من خلال إنتاج منتجات موجهة للاحتياجات المحددة للعملاء بالاعتماد على التسويق الأفضل؛
- **فوائد المؤسسات الصغيرة:** استراتيجية التركيز هي الأنسب للمؤسسات الصغيرة، خاصة تلك التي تواجه نقصاً في الموارد للمنافسة مع نظيرتها الكبيرة داخل الصناعة، ذلك أن القطاعات السوقية الصغيرة عموماً لا تهم قائد السوق، فهي تقوم على تلبية الاحتياجات الخاصة لمجموعة صغيرة من العملاء، واللاعبون الأكبر في بعض الأحيان لا يستطيعون تلبية متطلبات قطاعات العملاء المتخصصة؛
- **ميزة تنافسية:** المؤسسة التي تتبنى التركيز كاستراتيجية تعتمد على التسويق للعلامة التجارية والابتكار بدلاً من الكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية، هذا لأن عملاء القطاعات الصغيرة عادة ما يكونون مخلصين للعلامة التجارية وعموماً لا يبحثون عن بدائل، خاصة عندما يتم تصميم منتجات محددة لتلبية احتياجات صريحة للسوق المستهدف؛

- **ربحية عالية:** بما أن المؤسسة تصنع منتجات مصممة حصرياً للسوق المستهدف، فإنها قادرة على البقاء مربحة في بيئة الأعمال التنافسية حتى وإن كانت الصناعة ككل تعاني من حصة سوقية منخفضة؛
 - **تجنب المنافسة السعرية المباشرة:** الميزة الأكبر لاستراتيجية التركيز هي أنها تسمح للمنافسين الصغار بالبقاء مربحين في الصناعة مع المنافسين الكبار، فبعض المؤسسات غالباً ما تختار التخصص في مجال معين بحيث تصبح أكثر أماناً، ذلك أنه من غير المنطقي استهداف هذه القطاعات لأن هناك عددًا محدودًا من العملاء، وبهذا فهي تتمتع بميزة عدم وجود منافسة من المنافسين الأكبر وامتلاك موقع يمكن الدفاع عنه؛
 - **استخدام أفضل للموارد:** عندما تصبح المؤسسة متخصصة في مجالها الخاص، تكون قادرة على استخدام أفضل لمواردها وزيادة قدرتها وكفاءتها وهو ما يكسبها ربحية أكبر.
- الاستراتيجية المركزة التي تهدف إلى تأمين ميزة تنافسية بناءً على التكاليف المنخفضة أو التمايز تصبح جذابة بشكل متزايد إلا أن هناك بعض المخاطر التي يمكن أن تواجه استراتيجية التركيز، نذكرها فيما يلي:
- التركيز صغير وقد لا يكون كبيراً بما يكفي لتبرير الاهتمام؛ (Lynch, 2021, p. 291)
 - قد يكون التركيز على التكلفة صعباً إذا كانت اقتصاديات الحجم مهمة في الصناعة مثل صناعة السيارات؛ (Lynch, 2021, p. 291)
 - استراتيجية التركيز بطبيعتها متخصصة للغاية وقد تحتفي بمرور الوقت؛ (Lynch, 2021, p. 291)
 - قد لا يكون القطاع المستهدف جذاباً هيكلياً، فقد تتغير تفضيلات العملاء ويصبح القطاع أقل جاذبية أو قد يختفي؛ (Henry A. , 2018, p. 163)
 - قد يجد المنافسون ذوو القاعدة الأوسع القطاع المستهدف جذاباً ويستهدفونه، مما يقلل من تركيز المؤسسة؛ (Henry A. , 2018, p. 163)
 - قد يضيق الفرق بين القطاع المستهدف والسوق الرئيسي، مما يجعل المؤسسات القائمة على التركيز غير تنافسية؛ (Henry A. , 2018, p. 163)
 - مع مرور الوقت قد يفقد التركيز أهميته بسبب الجهود التي يبذلها المنافسون الذين يسعون إلى تحقيق هدف أوسع لتحسين منتجاتهم؛ (Musadiq , 2019, p. 252)
 - التضحية بوفورات الحجم لأنها تخدم سوقاً ضيقاً، ويتحقق ذلك للمؤسسات العاملة في سوق واسع فقط؛ (Singh & Gaur, 2024, p. 192)

- التوسع المحدود، ذلك أنه بمجرد تشبع القطاعات الحالية، لا تستطيع المؤسسة التوسع بل عليها استثمار مواردها في تطوير مهارات وقدرات جديدة فقط. (Singh & Gaur, 2024, p. 192)

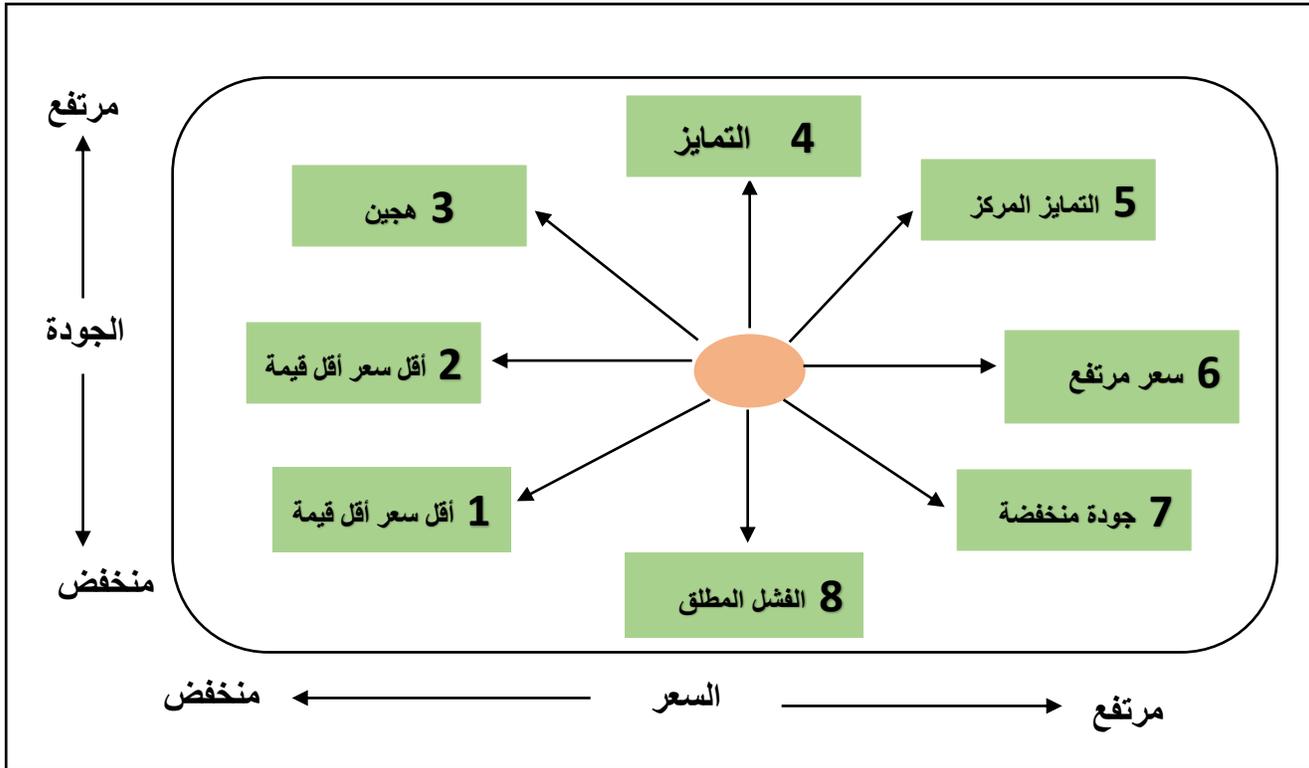
لا يزال نموذج الاستراتيجية العامة لمايكل بورتر أحد أكثر النماذج تميزاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد وتعظم أداءها إما عن طريق تمييز خط منتجاتها/خدماتها عن تلك الخاصة بالمؤسسات الأخرى أو عن طريق السعي لتكون المنتج منخفض التكلفة في صناعتها؛ أو حتى يمكن أن تكون أي من هاتين الطريقتين مصحوبة بتركيز الجهود على قطاع محدد من السوق، فأبي مؤسسة غير قادرة على اتخاذ قرار استراتيجي لتبني إحدى الاستراتيجيات العامة تكون في خطر أن تصبح "عالقة في الوسط". أو حتى تلك التي تغشل في اتخاذ قرار تحاول أن تكون المميز وقائد التكلفة في آن واحد؛ ولا تحقق أيًا منهما، بل إنها تترك العملاء (Razak & Pardhasaradhi, 2021).

من خلال التطرق إلى الاستراتيجيات العامة السابقة نجد أنها لا تمثل إلا أسلوب متميز يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تعبر عن ميزة أو عنصر تفوق يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة من بين هذه الإستراتيجيات السابقة، وعليه فإن مفهوم القدرة التنافسية أوسع من مفهوم الميزة التنافسية، التي تعد أداة هامة يمكن من خلالها تحقيق قدرة تنافسية على المدى القصير أو المتوسط، فهي معرضة للزوال في حالة وصول المنافسين لتقليدها، وخاصة بالنسبة لميزة التكلفة الأقل، ولهذا وجب على المؤسسات البحث عن مزايا تنافسية تتسم بالاستمرارية وصعوبة التقليد، فالميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتجات الجديدة، تبدأ بمرحلة التقديم والنمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، فتعقبها مرحلة الركود في حالة تقليد المنافسين لها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا مرحلة الضرورة التي يجب فيها تقديم ميزة جديدة تقدم قيمة أكبر للعميل، أو تطوير الميزة التنافسية الحالية.

2.3.2 الساعة الاستراتيجية: يمثل نموذج الساعة الاستراتيجية الذي تم وضعه من قبل (Bowman, Faulkner)

تطورا للاستراتيجيات الثلاثة لبورتر حيث تم تكوين مصفوفة السعر على المحور الأفقي، والقيمة المضافة المدركة من قبل العميل في المحور العمودي لتكون ساعة في ثمانية اتجاهات ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-09): الساعة الاستراتيجية



المصدر: (Mackay & al, 2020, p. 327)

استراتيجية بومان (1977) هي نموذج يستكشف خيارات التموضع الاستراتيجي - أي كيف ينبغي تموضع المنتج لمنحه الوضع الأكثر تنافسية في السوق (Helmold & Samara, 2019, p. 28)، حيث تم تحديد ثمانية خيارات للتموضع الاستراتيجي بناءً على عنصرين: القيمة المدركة والسعر، ويتم الجمع بين هذين العنصرين بعدة طرق ليصل المنتج إلى أكثر مواقع تنافسية في السوق، والذي سيعتمد على المنتج الذي يقدم القيمة المدركة المناسبة للسعر المطلوب (Mochtar & al, 2023, p. 65)، كما تركز الساعة الاستراتيجية على السعر المفروض على العملاء بدلاً من التكاليف على المنتجين، ويحلل بومان استراتيجية الأعمال من حيث الفوائد التي يعتقد العملاء أنها توفرها والسعر الذي تفرضه المؤسسة مقارنة بمنافسيها (Gillespie, 2024, p. 1)، ويمكن تحليل أهم المواقع المتواجدة في الساعة الاستراتيجية كما يلي: (Mackay & al, 2020, pp. 327-328)

الموقع 1 استراتيجية السعر المتدني والقيمة المتدنية: معظم المؤسسات لا ترغب في اللجوء إلى هذا الخيار، ولكن قد تضطر لقبوله إذا كان موقعها في السوق لا يسمح بأي تمايز، وللبقاء ضمنه يجب أن تكون المؤسسة قادرة على خفض تكاليفها إلى الحد الأدنى وتحقيق أحجام عالية من العملاء الجدد والحاليين، حيث أنه على الأرجح لن تكون قادرة على

كسب ولأهم، ولكن قد تكون قادرة على الحفاظ على نفسها طالما تبقى لها خطوة واحدة أمام المنافسة، فجودة المنتج لهذا الموقع من المرجح أن تكون منخفضة، ولكن الأسعار جذابة بما يكفي لجذب المستهلكين لتجربتها مرة واحدة على الأقل وهو ما يمكنها من تحريك نفسها على مدار الساعة إلى موقع أكثر استدامة من خلال الحفاظ على سعر منخفض وتحسين القيمة المدركة للعميل؛

الموقع 2 السعر المنخفض / متوسط القيمة: يمكن للمؤسسة اختيار هذا الموقع لمنتجاتها أو خدماتها عندما تكون قائد التكلفة، أين يكون هامش الربح منخفضاً جداً، وهو ما يتطلب تحقيق حجم مبيعات عالٍ، فإذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق اقتصاديات الحجم فبمرور الوقت سيؤدي ذلك إلى خفض التكاليف أكثر، وتصبح قوة مؤثرة في السوق؛

الموقع 3 الهجين: هي مؤسسات قادرة على تقديم منتجات أو خدمات للعملاء بسعر منخفض نسبياً، ولكن بقيمة مدركة أعلى من منافسي التكلفة المنخفضة، في هذه الاستراتيجية الحجم مهم، فالمؤسسات تبني سمعة في تقديم أسعار عادلة لمنتجات وخدمات معقولة، ومع تحسن جودة وقيمة المنتج بمرور الوقت، غالباً ما يؤدي هذا المزيج إلى بناء ولاء العملاء لعلامة تجارية معينة؛

الموقع 4 التمايز: أساس استراتيجية التمايز هو إنتاج منتجات وخدمات تقدم سمات فريدة تجذب العملاء، أين تلعب العلامة التجارية دوراً رئيسياً حيث تسمح للمؤسسة بأن تصبح مرادفة للجودة العالية وكذلك الأسعار المرتفعة؛

الموقع 5 التمايز المركز: يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية على المؤسسات التي يشتري عملائها منتجات أو خدمات فقط بناءً على الاستخدام المتصور وحده، ما يجعلها تمتلك هوية علامة تجارية تناشد الخصائص النفسية للمستهلكين، مثل الوضع والشعور بالانتماء، فقد تكون هناك منتجات ذات جودة مماثلة متاحة من شركات أخرى، لكنها تفتقر إلى السمة الحاسمة المتمثلة في الاتصال بالمستهلك "المستهدف"، وتركز استراتيجيات التمايز المركز غالباً على شرائح سوقية ضيقة للغاية، وإلا فإنها ستفقد تميزها؛

الموقع 6، 7، 8 الاستراتيجية الفاشلة: المواضيع المتبقية، التي تشمل القيمة المتصورة العالية والمنخفضة السعر، ستعمل فقط في ظروف معينة، مثل وجود احتكار أو إذا كان جميع المنافسين يتبعون نفس الاستراتيجية، ستؤدي هذه المواضيع إلى فشل حتمي، ذلك أن هذا الافتراض غير ممكن في بيئة تنافسية، والاحتكارات ليست مسموح بها قانونياً، في هذه المواضيع، ستحاول المؤسسة فرض سعر لمنتجاتها أو خدماتها لا يبرره الأداء الفعلي، ولكي تكون الاستراتيجية العامة ناجحة، يجب أن تتحرك إلى ما وراء اعتبارات التكلفة البحتة، وهو تقدير قيمة العملاء بشكل فريد.

3.3.2 مؤشرات قياس القدرة التنافسية: يتم قياس التنافسية على مستوى المؤسسات من خلال العناصر الأربعة التالية: (بهلول و صغير، 2020، الصفحات 655-656)

- الربحية؛
- تكلفة الصنع؛
- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج؛
- الحصة من السوق.

1.3.3.2 الربحية: "الربح هو مكافأة الابتكار الناجح"، ووفقاً Schumpeter (1934) هو جائزة المبادرة والإبداع، ذلك أن رائد الأعمال يحدث ابتكاراً في المؤسسة، والمكافأة على نجاحه هي الربح، ويمكن إدراج أهم الابتكارات في المؤسسة من خلال: (Aremu & Owolabi, 2023, p. 229)

- إدخال منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة؛
- إدخال أساليب إنتاج جديدة؛
- اختراق أسواق جديدة؛
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام؛
- إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل إنشاء احتكار.

في الوقت الحالي، تعمل جميع المؤسسات من أجل البقاء في بيئة ديناميكية وغير مستقرة، لذا فإنها تركز بشكل كبير على أرباحها، حتى أن جودة وكفاءة المديرين تعتمد على قدرتهم في تحديد العناصر التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية، والتي تُعرف على أنها الأرباح التي تحققها المؤسسة الناتجة عن الإيرادات بعد خصم جميع النفقات التي تكبدتها خلال فترة معينة، وبهذا فهي تعد واحدة من أهم العوامل التي تشير إلى نجاح الإدارة، ورضا المساهمين، وجذب المستثمرين، واستدامة المؤسسة، حيث لا شك أن الهدف النهائي لأي مؤسسة هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال زيادة قيمة أسهمها. (Alarussi & Alhaderi, 2018, p. 1)

وتعد الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة التي تعظم أرباحها من خلال تحقيق إيرادات تزيد عن التكاليف المنسوبة التي تم تكبدها في توليد هذه الإيرادات من جميع أنشطتها، فالربح هو نتيجة ناجحة للتوظيف الحكيم واستغلال الموارد المتاحة التي تم استخدامها في النشاط التشغيلي، ويمكن اعتبارها أحد المعايير الرئيسية المستخدمة في قياس

كفاءة المديرين المعيّنين، حيث أنها تشير إلى كفاءة الإدارة في استخدام تلك الموارد لديها من أجل تحقيق عائد صافٍ إيجابي (Kajola & al, 2019, p. 2) ؛ حيث أنها يصعب تقليدها، مما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على ميزة في السوق وإنشاء حواجز أمام المنافسة، ويصبح رأس المال الفكري منشأً رئيسياً للقيمة ومصدرًا للتنافسية ذات أهمية قصوى في العصر الجديد - عصر المعرفة والاقتصاد الذكي. (Krstić & al, 2023, p. 1)

وعلى الرغم من أن الربحية لا تبرر في جميع الحالات الكفاءة، فإن عوامل أخرى مثل حالة الاقتصاد، وسعر الصرف، ومعدل التضخم، وسعر الفائدة التي تقع خارج نطاق سيطرة الإدارة، قد تؤثر على الربح أو قد لا تحقق المؤسسات أرباحًا كافية تتناسب مع الأصول المستخدمة، (Kajola & al, 2019, p. 2) ، وبهذا فالربحية تعكس النسبة بين الربح والأصول أو رأس المال الذي ينتج ذلك الربح، وبعبارة أخرى فإن الربحية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح لفترة معينة (Kurniawan, 2021, p. 66)، أما معدلات الربحية فهي نسب تقيس الفعالية العامة، والتي تظهر في حجم الأرباح التي تم الحصول عليها من المبيعات والاستثمارات (Hertinaa & Mohd Saudi, 2019, p. 94).

تشير الربحية أيضًا على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على الاستثمار بناءً على مواردها مقارنةً باستثمار بديل، وأن المشروع التجاري المربح هو الذي تتجاوز إيراداته الإجمالية نفقاته الإجمالية. (Ibrahim & al, 2024, p. 30) وبالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق قدرة تنافسية والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة، فإن قيمة أرباحها ترتبط بحصتها السوقية (ديدي و حروش، 2020، صفحة 327)، وهناك من يربط مفهوم الربحية من خلال اتجاهين:

- **المفهوم المحاسبي:** الربحية هي الفرق بين الدخل المحقق من قبل الوحدة الاقتصادية والمصروفات التي تكبدتها لتحقيق هذا الدخل خلال فترة زمنية معينة، ويقع ضمن هذا المفهوم المحاسبي مفهومين فرعيين للربح هما: (Jayathilaka, 2020, pp. 2-5)

- **صافي الربح بعد الضريبة (الربح الشامل):** يُعرف صافي الدخل (والذي يُسمى أيضًا إجمالي الدخل الشامل، أو صافي الأرباح، أو صافي الربح، أو السطر الأخير، أو ربح المبيعات، أو المبيعات الائتمانية) بأنه دخل المؤسسة مطروحًا منه تكلفة البضائع المباعة، والمصروفات، والاستهلاك والإطفاء، والفوائد، والضرائب لفترة محاسبية معينة، ويعكس صافي الدخل، مقدار الإيرادات المتبقية بعد حساب جميع المصروفات والدخل في فترة معينة، كما يمكن توزيع صافي الدخل بين حاملي الأسهم العادية كأرباح موزعة أو الاحتفاظ به من قبل المؤسسة كإضافة إلى الأرباح المحتجزة؛

- **صافي ربح العمليات:** يُعرف الربح التشغيلي أيضًا باسم الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)، بمعنى آخر، هو الربح المحسوب باستثناء مصاريف الفوائد المتكبدة للتمويل والضرائب المدفوعة للحكومة، ويتم حساب الربح التشغيلي بخصم المصاريف التشغيلية فقط، وهي المصاريف التي تتكبدها المؤسسة من خلال عملياتها التجارية العادية من إجمالي الربح.

• **المفهوم الاقتصادي:** من هذه الناحية تعرف الربحية على أنها "مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة" أو هو "الزيادة في الثروة التي تتضمن زيادة الإيرادات المتحققة عن تكاليف مضافا إليها تكاليف الفرص البديلة، بمعنى الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي بسبب هذه التكاليف المضافة". (معاش و بن تريح، 2021، صفحة 92)

من خلال ما تم التطرق إليه في التعاريف السابقة يمكن القول بأن الربحية تعكس قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات التي تتجاوز التكاليف المنسوبة المتكبدة في توليد الإيرادات من جميع أنشطتها، فالربح هو نتيجة ناجحة لجمع واستخدام حكيم للموارد المتاحة المخصصة لنشاطها التشغيلي.

1.1.3.3.2. أهداف قياس الربحية: إن الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو الحصول على أقصى ربح ممكن، من خلال تحسين رفاهية المالكين والموظفين، وكذلك تحسين جودة المنتجات وإجراء استثمارات جديدة، فالإدارة مطلوبة للوفاء بالأهداف التي تم تحديدها، وتمكن نسب الربحية من تحقيق الأهداف التالية: (Choiriya, 2020, pp. 108-109)

- لقياس أو حساب الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة معينة؛
- لتقييم وضع ربح المؤسسة في السنة السابقة مقارنة بالسنة الحالية أو عبر سنوات مختلفة، لتحديد التحسن أو التراجع؛
- لتقييم تطور الربح بمرور الوقت من خلال مراقبة نمو الأرباح أو انخفاضها على مدار فترات زمنية متعدد؛
- لتقييم مقدار الربح الصافي بعد خصم الضرائب مع رأس المال الخاص، وهو ما يساعد في معرفة مدى ربحية المؤسسة مقارنة برأس المال الخاص؛
- لتحديد فعالية الأموال المستخدمة، سواء كانت من رأس المال الأجنبي أو رأس المال الخاص.

2.1.3.3.2. محددات الربحية: هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الربحية، ومن أهمها: (Ibrahim & al, 2024, p. 30)

- **عمر المؤسسة:** يعرف عمر المؤسسة بعدد السنوات منذ أن أصدرت عرضها العام الأولي، لكن الربحية ليس لها تأثير مباشر على عمر المؤسسة لأن العمر لا يمكن تغييره، بل تؤثر عليه من خلال آليات وسيطة مثل إعادة الاستخدام، السمعة، والجمود التنظيمي، ذلك أن الكيانات القديمة تكون أكثر مهارة لأنها استفادت من مكاسب التعلم وليست عرضة للمخاطر التي تواجه الكيانات الجديدة، مما يؤدي إلى ربحية أكبر؛ وهذا يعني أن هناك صلة إيجابية وعلاقة هامة بين عمر المؤسسة وربحيتها؛
- **حجم المؤسسة:** يؤثر العائد على حقوق الملكية (ROE) على قيمة المؤسسة، فمن خلال فحص حجم المؤسسة نجد أن له تأثيرا كبيرا على كفاءتها وربحيتها، حيث تواجه المؤسسات الصغيرة مخاطر عالية، مما يجعل من الصعب عليها تأمين رأس المال من خلال إصدار الديون، نتيجة لذلك، تعتمد على الأرباح المحتجزة، رأس المال الأسهم، والقروض قصيرة الأجل لتمويل عملياتها.

3.1.3.3.2. خصائص الربحية: من أهم الخصائص التي يمكن تحقيقها من خلال الربحية نجد: (محمد فخري، 2021، صفحة 05)

- **الصدق أو السلامة:** يتحقق ذلك إذا كانت أدوات القياس سليمة وموضوعية، تمكن من إعطاء الحقيقة، عكس المؤشرات الذاتية التي تكون فيها أداة التقييم من قبل الأفراد، والتي توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية؛
- **الحساسية:** تمثل القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، بمعنى إن وجد اختلاف بين أداتين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك؛
- **الكفاية:** تكمن في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الربحية، الأداء التجاري، الأداء الإنتاجي، الأداء الاجتماعي؛
- **تعد الربحية إستراتيجية مهمة** يمكن للموارد استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة، بالإضافة إلى ما يؤشره من نقاط قوة داخلية.

3.1.3.3.2 مؤشرات الربحية: تتكون الربحية نتيجة للسياسات والقرارات التي يمكن قياسها بواسطة العديد من المقاييس المعروفة بالنسب المالية مثل ربحية السهم (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، وهوامش الربح (PM)، ويعتبر نموذج Dupont أحد النماذج المهمة في الدراسات المالية حيث تم تطويره من قبل شركة Dupont في عام 1920 في الولايات المتحدة، والذي قدم العديد من التفسيرات لقياس ربحية المؤسسة كمؤشر لأدائها، وحقق هذا النموذج شهرة واسعة في مختلف مجالات الأعمال في أمريكا لتوفيره نظرة شاملة على مؤشرين هامين لمقاييس ربحية الشركات وهما: العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE). (Altahtamouni & al, 2018, pp. 53-54)

- **العائد على الأصول (ROA Return on Assets):** وهو نسبة توضح العائد على الأصول الإجمالية المستخدمة في المؤسسة، ويعتبر مقياساً لمدى فعالية الإدارة في تسيير استثماراتها، حيث يتم حسابه من خلال العلاقة التالية: (Restanti & al, 2023, p. 1046)

$$ROA = \frac{\text{الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100\%$$

يعكس العائد على الأصول قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال استخدام أصولها، ويتحقق ذلك من خلال مقارنة الربح الإجمالي للمؤسسة بالاستثمار الإجمالي لها، ويشير العائد الأعلى إلى الحالة الأفضل. (Shahfira & Hasanuh, 2021, p. 09)، حيث أنه كلما كان لمؤشر العائد على الأصول قيمة عالية، فإن أداء المؤسسة في إدارة الأصول وتحويلها لأرباح جيد جدا (Tetep, 2022, p. 27)، وبعبارة أخرى فهو يقيس مقدار الدخل الصافي الذي يمكن الحصول عليه من جميع الأصول المملوكة والمستثمرة في المؤسسة (كفاءة الأصول)، فكلما زاد العائد على الأصول زادت فعالية المؤسسة في استخدام الأصول لتوليد صافي الربح بعد خصم الضرائب، وبالتالي يمكن تفسير ذلك أنه كلما زاد عائد الأصول فإن الأرباح الموزعة على المساهمين ستزيد، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على إدارة أصولها لتوليد أرباح لديها، وتستطيع أن تؤثر على المستثمرين في شراء أسهمها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة سعر السهم في السوق (Kurniawan, 2021, p. 66)، ومنه فإن ROA يستخدم لقياس قدرة الاستثمارات المالية على تحقيق الأرباح المتوقعة، ويعرف أيضا بمقياس العائد على الاستثمار. (Akbar, 2021, pp. 11-12)

كما يتأثر حجم العائد على الأصول بعاملين رئيسيين هما: (Altahtamouni & al, 2018, p. 54)

- حجم دوران الأصول التشغيلية (معدل دوران الأصول المستخدمة للحصول على الأرباح التشغيلية)؛
 - الهامش الربحي والذي يعبر عن حجم الأرباح التشغيلية بالنسبة المئوية من إجمالي المبيعات الصافية، ويقاس مستوى الأرباح التي يمكن للمؤسسة تحقيقها بالنسبة لمبيعاتها.
- فإذا كان العائد على الأصول منخفضا فذلك يعود إلى انخفاض هامش الربح الصافي الناتج عن انخفاض معدل دوران الأصول، وفقا للعلاقتين: (Altahtamouni & al, 2018, p. 54).

$$\text{ROA} = \text{هامش الربح} \times \text{معدل دوران إجمالي الأصول}$$

$$\text{ROA} = (\text{المبيعات/إجمالي الأصول}) \times (\text{صافي الربح بعد الضريبة/ المبيعات})$$

ويوضح هذا المقياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح باستخدام أقل قدر من الموارد. (Parrino & all, 2022, p. 18)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن العائد على الأصول هو مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح من خلال الاستغلال الأمثل .

- **العائد على حقوق الملكية (Return on Equity ROE):** يعرف العائد على حقوق الملكية بأسماء أخرى أيضا مثل ربحية رأس المال الخاص (RMS)، معدل العائد على استثمار المساهمين، ومعدل العائد على صافي القيمة (Choiriya, 2020, p. 109)، وهو النسبة بين الربح بعد الفائدة والضرائب وحقوق الملكية (المساهمين)، حيث يمكن لنتائج نسبة العائد على الملكية أن توفر نظرة عامة على مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح التي يكسبها المساهمون من رأس المال، بحيث إذا زادت قيمة العائد على رأس مال ستؤثر على قيمة المؤسسة التي سترتفع، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع السهم في السوق إضافة إلى جذب المستثمرين لشراء الأسهم أو الاستثمار في المؤسسة (Restanti & al, 2023, p. 1046)، وبهذا فإن ROE هو مقياس لقدرة المؤسسة على توليد الأرباح بعد الضرائب باستخدام رأس المال الخاص، وسيكون المستثمرون الذين يشترون الأسهم مهتمين بحجم هذه الربحية التي يمكن تخصيصها للمساهمين. (Hertinaa & Mohd Saudi, 2019, p. 95)

ويعرف العائد على حقوق الملكية أيضاً بمعدل العائد على حقوق ملكية المالكين في المؤسسة؛ حيث تُعد حقوق الملكية مجموع الأصول الصافية؛ وبالتالي، فإن ROE يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح المتاحة لمساهميها، الذين يولون اهتماماً كبيراً لهذه النسبة لأنهم يفضلون عائداً عالياً على حقوق الملكية. (Choiriya, 2020, p. 109) وبعبارة أخرى فإن العائد على حقوق الملكية هو نسبة تستخدم لقياس صافي الربح بعد الضرائب مقابل رأس المال الخاص بالمؤسسة، ويمكن حسابه باستخدام الصيغة التالية: (Restanti & al, 2023, p. 1046)

$$ROA = \frac{\text{الربح بعد الفوائد والضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

وتعرف نسبة العائد على حقوق الملكية أيضاً باسم عائد الحقوق الخاصة، التي تدرس مدى استخدام المؤسسة لمواردها لتتمكن من توفير عائد بشأن حقوق الملكية، والذي يستخدم لتحديد مدى نجاح الإدارة في إدارة رأس المال المؤسسة في توفير العوائد للمساهمين، فكلما كانت هذه النسبة أعلى كان ذلك أفضل لأنه يوفر معدل عائد أعلى للمساهمين، وهناك عدة عوامل يمكن أن تزيد العائد على حقوق الملكية وهي: (Akbar, 2021, p. 12)

-زيادة المبيعات دون زيادة نسبية في المصاريف والتكاليف؛

-تخفيض تكلفة المنتجات المباعة أو تكاليف التشغيل في المؤسسة؛

-زيادة المبيعات بالنسبة لقيمة الأصول، إما عن طريق زيادة المبيعات أو تقليل مبلغ الاستثمار في الأصول المباعة؛

-زيادة استخدام الديون بالنسبة إلى حقوق المساهمين (الملكية)، إلى درجة لا تضر بالرفاهية المالية للمؤسسة.

إن الزيادة في نسبة العائد على حقوق الملكية (المساهمين) من عام لآخر في المؤسسة تعني زيادة صافي الربح، مما يؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم، وهذا يعني أيضاً زيادة قيمتها، ويتأثر العائد على حقوق الملكية (ROE) بعاملين أساسيين هما: عوائد الأصول (ROA)، والرافعة المالية (FLM)، من خلال العلاقة التالية: (Altahtamouni & al, 2018, p. 54)

$$ROE = ROA \times \text{مضاعف الرافعة المالية}$$

$$ROE = (\text{إجمالي الأصول/حقوق الملكية}) \times (\text{صافي الربح بعد الضريبة/إجمالي الأصول})$$

هامش الربح X نسبة دوران الأصول الكلية X مضاعف الرافعة المالية = REO

يقيس مضاعف الرافعة المالية سياسة التمويل للمؤسسة، ومدى اعتمادها على التمويل من مصادر خارجية وتأثير تلك السياسة على عائدها، كما يعمل على تحسين كفاءة وأداء المؤسسة ومنه قيمتها، فالمؤسسات ذات الرافعة المالية العالية تكون أكثر ميلاً للبحث عن طرق لتعزيز عملياتها. (Arhinful & Radmehr, 2023, p. 55)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن ROE هو مقياس للربحية يحسب مقدار الربح الذي تحققه الشركة كنسبة مئوية من حقوق المساهمين، يعتمد في ذلك على كل من العائد على حقوق الملكية، الرافعة المالية.

2.3.3.2. تكلفة الصنع: تعد تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية، وللوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وسعر منخفض بوقت قصير مناسب لطلب السوق، يتوجب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنع من مواد خام، إنسان، والآلة المستخدمة في الإنتاج (طامة و آخرون، 2021، صفحة 102)، وقدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج يساعدها في تحقيق أسعار تنافسية وزيادة الأرباح. (دريدي و حروش، 2020، صفحة 327) وتعتبر المؤسسة غير تنافسية عندما تكون تكاليف الصنع المتوسطة أكبر من قيمة منتجاتها في الأسواق، فتكلفة الصنع هي الأساس في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، لما لها من تأثير في تحديد الأسعار النهائية للمنتجات والخدمات التي تنتجها، وعليه يجب عليها تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن من أجل تخفيض هذه الأسعار (بوقرة، 2021، صفحة 191)

تشمل تكاليف التصنيع كل من الموارد المباشرة وتكاليف العمالة المباشرة والنفقات العامة للتصنيع المتكبدة في الفترة الحالية: (Garrison & al, 2018, p. 27)

- **المواد المباشرة:** وتشمل المواد الأولية الخام التي تدخل ضمن تكلفة المنتج النهائي، وقد تكون المخرجات النهائية لمنتج ما هي المواد الأولية لمنتج آخر؛
- **العمالة المباشرة:** وتشمل تكاليف العمالة التي يمكن تتبعها بسهولة إلى وحدات المنتج الفردية، تُسمى العمالة المباشرة أحياناً "العمالة التلامسية" لأن عمال العمالة المباشرة عادةً ما يلامسون المنتج أثناء تصنيعه؛

- **النفقات العامة للتصنيع:** وهي الفئة الثالثة من تكاليف التصنيع، تشمل جميع تكاليف التصنيع باستثناء المواد المباشرة والعمالة المباشرة؛ على سبيل المثال، قد تشمل جزءاً من المواد الخام المعروفة بالمواد غير المباشرة وكذلك العمالة غير المباشرة، والتي لا يمكن تتبع تكاليفها بسهولة أو بشكل سهل إلى المنتجات النهائية. والشكل الموالي يوضح كيفية تقدير تكلفة التصنيع:

الشكل رقم (2-10): كيفية تقدير تكلفة التصنيع

$$\begin{aligned} & \text{التكلفة الإجمالية للعمل قيد التنفيذ} = \text{إجمالي تكاليف التصنيع} + \text{مخزون العمل الجري في البداية} \\ & \text{تكلفة التصنيع} = \text{مخزون العمل الجري في النهاية} - \text{التكلفة الإجمالية للعمل قيد التنفيذ} \end{aligned}$$

المصدر: (Weygandt & al, 2018, p. 12)

من خلال الشكل نجد أن تكلفة الصنع تتحقق من خلال إضافة إجمالي تكاليف الصنع من مواد وعمالة وتكاليف مباشرة أخرى إلى مخزون بداية الدورة، مع طرح مخزون نهاية الدورة، فكلما كانت هذه التكلفة أقل من تكلفة المنافسين ومن السعر المطروح حققت المؤسسة تنافسية في القطاع.

- **تقدير تكاليف الصنع:** يتم تقدير تكاليف التصنيع من أجل مواجهة المنافسين وتحقيق الأرباح، وهي عملية جمع وتقييم البيانات التاريخية واستخدام الأساليب والتقنيات والخبرة، لتوقع التكاليف المستقبلية للمشاريع أو البرامج أو الأنشطة بناءً على المعلومات المتاحة في وقت معين، وتتمثل فيما يلي: (Mislick & Nussbaum, 2015, p. 12)
- **البيانات التاريخية:** مثل جميع الأساليب العلمية الأخرى، يتم إجراء تقدير التكلفة بناءً على البيانات التاريخية، فبدون الرجوع إلى الماضي، لا يمكننا توقع المستقبل بشكل موثوق؛
- **البيانات ذات الصلة والمتاحة:** هذه البيانات قد تكون موجودة ومتاحة، يتم جمعها وتنظيمها، وتقييم جودتها؛

- الأساليب والتقنيات: بمجرد جمع البيانات التاريخية وتقييمها، يتم إجراء تقدير التكلفة باستخدام الأساليب والتقنيات والخبرة، مثل الطرق الكمية، أو الحكم التقديري للخبراء أو التقديرات التقريبية أو الاستقراء البسيط؛
- توقع التكاليف المستقبلية: الهدف من تقدير التكلفة هو توقع المستقبل بأكبر قدر ممكن من الدقة باستخدام الأساليب والتقنيات المتاحة.

- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من أجل حساب تكلفة التصنيع: نظام ABC هو استراتيجية تخصيص التكاليف العامة تدريجياً للأنشطة ثم للسلع أو الطلبات أو العملاء، اعتماداً على مدى استخدامهم لهذه الأنشطة، ويعد هذا النهج الأكثر فعالية لتحسين الكفاءة التشغيلية والتنافسية داخل المؤسسات، وقد أكد الكثير من الباحثين أنه وسيلة موثوقة لتحديد تكلفة المنتجات والخدمات، كما أن هذا النظام يعالج المشكلات التي كانت موجودة في أنظمة التكلفة التقليدية. (Saeed & al, 2023, p. 262)

- 3.3.3.2. الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج (TFP):** تعرف الإنتاجية على أنها "مقياس للكفاءة الاقتصادية، التي تظهر مدى فعالية استخدام الموارد الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات"، ومنه فإن الإنتاجية تعني إنتاج المزيد باستخدام نفس القدر من الموارد، أو إنتاج نفس القدر باستخدام موارد أقل، أي أن نمو الإنتاجية هو نوع من النمو الذي يسمح للمجتمعات بالتمتع بمستوى معيشة أفضل من خلال عمليات أكثر كفاءة، ويتم قياس النمو في الإنتاجية من خلال قسمة التغير في المخرجات على التغير في المدخلات بمرور الوقت، وفقاً للعلاقة التالية: (Stoller, 2024, p. 5)

$$\text{نمو الإنتاجية} = \frac{\text{التغير في المخرجات}}{\text{التغير في المدخلات}}$$

- تمكن دالة الإنتاج من تحول المدخلات (العمالة ورأس المال) إلى مخرجات (منتج أو خدمة)، من خلال: (Altomonte & di Mauro, 2022, p. 09)

- العمالة: هو مصطلح شامل لجميع الأشخاص الذين توظفهم المؤسسة، يمكن تقسيمها حسب مستوى مهارات القوى العاملة فنجد عمالة عالية المهارة ومنخفضة المهارة، أو حتى حسب نوع المهام التي يؤديها العمال، على سبيل المثال بين المهام الإدارية ومهام الإنتاج؛

- رأس المال: والذي يشمل جميع السلع التي صنعها الإنسان والمستخدم في عملية الإنتاج، بما في ذلك الآلات والأدوات والمباني ممثلة في الأصول الملموسة، كما يمكن أن يشمل أنواعاً أخرى من السلع أو الخدمات، مثل البرمجيات أو البيانات التي تساهم في عملية الإنتاج، والتي يتم تحديدها كأصول غير ملموسة.

لكن مفهوم الانتاجية يختلف من المفهوم الجزئي إلى الكلي، فالإنتاجية الجزئية تقيس مساهمة عامل واحد (مثل العمل أو رأس المال) في نمو الناتج مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، لذلك لدينا مفاهيم إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، والتي تقدر كفاءة استخدام الموارد، إلا أنها لا تعكس بشكل صحيح ما إذا كان (نمو الإنتاجية) بسبب زيادة استخدام المدخلات أو تحسين كفاءة استخدامها أو التطور التكنولوجي، علاوة على ذلك، فإنها تتجاهل الوقت، والمنتجات الثانوية، والمدخلات الأخرى غير الأرض والعمالة ورأس المال والعوامل الخارجية، والتي يجب جميعها تضمينها في مقياس الاستدامة؛ وبالمقابل فإن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس صافي نمو الناتج لكل وحدة من إجمالي المدخلات، وهو ما يمكن من تحديد مستواها بمدى كفاءة وفعالية استخدام المدخلات في الإنتاج، وهكذا فإن TFP أكثر المقاييس دقة للإنتاجية، والتي تتحقق من خلال النقاط التالية: (Bellundagi & al, 2020, pp. 09-10)

- معدل النمو لتحويل إجمالي المدخلات إلى إجمالي المخرجات؛
- نسبة معدلات نمو المخرجات والمدخلات؛
- معدل النمو في نسبة الإيرادات الحقيقية؛
- معدل النمو في الهامش بعد التحكم في تغير الأسعار.

كما تتحقق الإنتاجية الكلية للعوامل من تغير الكفاءة التقنية والتغير التكنولوجي، حيث تشير التغيرات في الكفاءة التقنية إلى استخدام مدخلات أكثر كفاءة لإنتاج مخرجات أعلى؛ مثل زيادة المهارات من خلال التعلم بالممارسة، أما التغير التكنولوجي فهو تطوير منتجات جديدة أو تقنيات جديدة تمكن من تحسين أساليب الإنتاج التي تساهم في زيادة كبيرة في الإنتاج، ومثال على ذلك نجد عمليات إنتاج جديدة تعرف باسم ابتكارات العمليات واكتشافات منتجات جديدة تعرف باسم ابتكارات المنتجات، والتي تمكن المؤسسة من اكتشاف طرقاً جديدة لإنتاج المخرجات حيث تزيد من قيمتها بمعدل أسرع من المدخلات وهو ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض تكاليف الإنتاج. (Abidin & al, 2020, pp. 1366-1367)

وبهذا فإن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وبشكل أكثر تحديداً، تقيس كيف تحول المؤسسة حزمة المدخلات تحت تصرفها إلى منتج نهائي يمكن بيعه في السوق، وذلك وفقاً للدالة العامة للإنتاجية كما يلي: (Altomonte & di Mauro, 2022, p. 15)

$$Y = A \cdot f(X)$$

حيث أن:

X = المدخلات، $F(X)$ = دالة إنتاج القطاع؛

A = مضاعف لقيمة المدخلات، يضم التطور التكنولوجي والكفاءات التي تحدث خلال الفترة؛

Y = المخرجات في شكل منتجات.

فإذا كان $A > 1$ ومدخلات X فإنه يصبح لدينا مخرجات Y_1 ، أما إذا كان $A = 1$ ونفس المدخلات X فإنه يصبح لدينا مخرجات Y_2 ، هذا يعني أن هناك تكنولوجيات إضافية للمدخلات X يمكن أن ينتج مخرجات $Y_2 < Y_1$ ، المتمثل في A والذي يُعرف باسم الإنتاجية الكلية للعوامل أو الإنتاجية الكلية (TFP)، فهو مقياس لكفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبهذا فإن المؤسسة ذات TFP الأعلى ستكون قادرة على إنتاج المزيد من المخرجات من نفس المدخلات أو نفس المخرجات مع أقل قدر من المدخلات، وفي كلتا الحالتين يمكن القول أنها ذات حصة سوقية كبيرة وأقوى من منافسيها، ومنه فإن TFP غير معرف بدقة بل يخضع لحالات عدم التأكد مثل التكنولوجيا، كفاءات إدارية، عمليات البحث والتطوير، والتي يمكن أن تؤثر على المدخلات وتزيد من المنافسة. (Altomonte & di Mauro, 2022, pp. 15–16)

وتقاس الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) عادة في الاقتصاد على أنها نسبة الناتج الإجمالي (مثل الناتج المحلي الإجمالي GDP) إلى المدخلات الإجمالية، فهي تقيس النمو في الناتج الذي لا يمكن تفسيره بتراكم المدخلات التقليدية مثل العمل ورأس المال المادي والبشري، بل تأخذ في الحسبان التأثيرات على إجمالي الناتج التي لا تسببها المدخلات، ويتم قياسها أيضاً باستخدام معادلة (Cobb–Douglas) مستعملاً الناتج الإجمالي (Y) كدالة لعوامل الإنتاج الكلية (A)، المدخلات النقدية (K)، جهد العمل (L)، وحصص المدخلات من الناتج (α, β)، تمثل حصة المساهمة لكل من K و L على التوالي، حيث أنه كلما ارتفعت α, β و K أو L سيزيد الناتج، وإذا تحققت A مثل التغيرات التكنولوجية والكفاءات تتحقق بذلك التنافسية في القطاع، وذلك وفقاً للعلاقة التالية: (Sabry, 2023, pp. 75–76)

$$Y=A \times K^{\alpha} \times L^{\beta}$$

4.3.3.2. الحصة من السوق: تعد الحصة السوقية مقياساً شائع الاستخدام لتتبع أداء مؤسسة ما مقارنة بمنافسيها، ويتم حسابها إما كوحدة مباعية من قبل المؤسسة كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات وحدات السوق (حصة سوقية بالوحدات)، أو كإيرادات بنسبة مئوية من إجمالي إيرادات السوق (حصة سوقية بالإيرادات) (Hazenberg, 2020, p. 1)، وتدل الحصة السوقية المتزايدة على أن المبيعات التي تحققها المؤسسة إما تنمو بشكل أسرع أو تنخفض بشكل أبطأ (إذا كان السوق ينكمش) من مبيعات منافسيها، أما الحصة السوقية المتناقصة فتشير إلى أن المبيعات التي يحققها المنافسون تنمو بشكل أسرع من مبيعات المؤسسة أو أن المبيعات التي تحققها تنمو بمعدل أبطأ من مبيعات الآخرين في السوق. (Kozielski, 2018, p. 26)

ويعرف موقع جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association) الحصة السوقية بأنها "نسبة إجمالي الكمية أو مبيعات الدولار في سوق ما التي يحتفظ بها كل من المنافسين" (Hsu, 2022, p. 26) في نفس القطاع، سواء أولئك الذين يمتلكون أكبر حصة سوقية أو مع الثلاث الأكبر في السوق إذا كان من الممكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة معينة، ويمكن تحقيق ذلك بما يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، التي تمكنها من خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة لعملاء جدد في نفس قطاعات الخدمة وهو ما يحقق زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين، وينتج عن ذلك إما مؤسسات ناجحة أو فاشلة. (Saleh & Çengel, 2022, p. 183)

كما أن هناك من يعرفها على أنها نسبة المبيعات داخل سوق معين التي تستحوذ عليها المؤسسة في وقت محدد، وهي تعتبر مقياساً أساسياً لتقييم وضعها التنافسي وتحديد مدى نجاح الأعمال على المدى الطويل، من أجل وضع استراتيجيات تمكنها من مواجهة ديناميكيات السوق، ويمكن تصنيف حصة السوق إلى ثلاثة أنواع: (Ololade A & al, 2024, p. 72)

- **حصة الاختراق:** تقدم تقديراً لحصة العلامة التجارية الحالية في السوق؛
- **حصة العملاء:** النسبة المئوية للعملاء الذين اقتنوا المنتج خلال فترة زمنية محددة؛
- **مؤشر الاستخدام:** يقيس مدى تكرار استخدام المنتج من قبل العملاء.

وتُعد الحصة السوقية مؤشراً على مدى أداء المؤسسة مقارنةً بمنافسيها، وهو يساعد المديرين على تقييم كل من الطلب الأولي والطلب الانتقائي في أسواقهم، أي أنه يمكّنهم من الحكم ليس فقط على إجمالي نمو السوق أو انخفاضه، ولكن أيضاً على الاتجاهات في اختيارات العملاء بين المنافسين؛ بشكل عام، يعتبر نمو المبيعات الناتج عن الطلب الأولي أقل تكلفة وأكثر ربحية من ذلك الذي يتحقق عن طريق الاستيلاء على حصص من المنافسين، وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تشير الخسائر في الحصة السوقية إلى مشاكل طويلة الأمد خطيرة تتطلب تعديلات استراتيجية، فقد لا تكون المؤسسات ذات الحصص السوقية الأقل من مستوى معين قابلة للبقاء؛ وبالمثل، ضمن خط إنتاج المؤسسة، يمكن أن تشير اتجاهات الحصة السوقية للمنتجات الفردية إلى نقاط القوة أو الفرص أو المشاكل. (Bendle & al, 2020, p. 29)

كما تم تعريف الحصة السوقية على مستوى النطاق الكلي على أنها إجمالي المبيعات في سوق البلد المستورد، ويتحقق ذلك من خلال أخذ حصة كل بلد من الواردات في إجمالي الواردات العالمية للمنتج المحدد، فالحصة السوق المرتفعة جداً تمكن من مواجهة منافسة قليلة أو معدومة من المستوردين الآخرين، الذين قد لا يكونوا قد واجهوا مثل هذه التغيرات في التكلفة، ونتيجة لذلك، تزداد القدرة على التمير الكامل لتغيرات سعر الصرف لجدول سوق معين في السوق المستهدف (Varma, 2022, p. 100)

إن تحديد الحصة السوقية يتطلب من المؤسسة الاطلاع الجيد على المعلومات الموجودة في السوق، والتي يمكن تبينها فيما يلي: (Kozielski, 2018, pp. 26-27)

- أولاً؛ يجب تحديد السوق الذي تتنافس فيه المؤسسة مع المؤسسات الأخرى بوضوح من خلال تحديد نطاق المنافسة، أي تحديد المنتجات التي تلبى نفس احتياجات المستهلكين، وجميع المؤسسات المصنعة أو الموزعة لهذه المنتجات في تلك السوق، وذلك من أجل مقارنة بيانات مبيعاتها، لأن التحديد غير الدقيق لنطاق المنافسة قد يشوه صورة المؤسسة نفسها وكذلك موقفها في ذلك السوق، مما يؤدي إلى قرارات غير رشيدة؛
- ثانياً؛ هناك حاجة إلى معلومات دقيقة عن أحجام مبيعات المنافسين في سوق محددة، بالإضافة إلى أحجام مبيعاتهم، مقسمة إلى منتجات (أو علامات تجارية) أو مناطق جغرافية، مع كون البيانات الأخيرة أكثر صعوبة في الحصول عليها، يمكن استخدام المعلومات المتاحة بالفعل للمؤسسة وغيرها، مثل بيانات المجالات التجارية، عادةً، يمكن الحصول على مثل هذه البيانات من تصنيفات السلع والخدمات، وأدلة المؤسسات المصنعة، والإحصاءات التجارية ومنشورات متخصصة.

كما ترتبط الحصة السوقية بالعلامة التجارية التي تمتلكها المؤسسة، فقد يؤدي المنتج الذي يتم وضعه بشكل سيئ إلى تقليص الحصة السوقية، أما الذي تم وضعه بشكل جيد فيزيد من الحصة السوقية، لذا يجب على المؤسسات تحديد نفسها في إحدى هذه الوضعيات في السوق إما قائد السوق، حامل السوق (أو المنافس)، أو متشبث بالسوق: (Camilleri, 2018, pp. 124-125)

- **قائد السوق:** وهو الذي يمتلك حصة سوقية مهيمنة، متبعا مجموعة من الاستراتيجيات المحتملة مثل: توسيع الحصة السوقية، زيادة حجم السوق، حماية الحصة السوقية الحالية، ابتكار المنتجات، إنشاء استراتيجية بيع محددة، ضمان ترويج مبيعات فعال، أو الاعتماد على الإعلانات المركزة؛
- **حامل السوق (أو المنافس):** عادة ما يكون الثاني أو الثالث أو الرابع من حيث الحصة السوقية، تشمل الاستراتيجيات المحتملة لحامل السوق تبني استراتيجية هجوم مباشر تركز على فوائد العملاء، ابتكار المنتجات، تنوع المنتجات، تحسين الخدمة، استراتيجيات توزيع إبداعية واستراتيجيات إعلانات مكثفة؛
- **المتشبث بالسوق:** هو مؤسسة تمتلك حصة صغيرة في السوق. قد تكون هذه الشركة ذات حصة سوقية متواضعة. يحتاج المتشبث بالسوق إلى الحصول على صورة واضحة عن السوق وعن موقع الشركة فيه. ينبغي لهذه الشركات استهداف القطاعات السوقية المربحة. عليها تحديد احتياجات السوق وتلبيتها من خلال تطبيق استراتيجيات مختلفة مثل التوغل في السوق لكسب عملاء جدد، أو البحث عن أسواق جدد، تطوير أو تنوع منتجاتها.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الحصة السوقية تمثل مقياسا مهما لتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتسعى المؤسسة بشكل عام للحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة من حيث الجودة والسعر ومن خلال تطوير أنشطتها وفعاليتها وفقاً لاحتياجات السوق وتوقعات العملاء، فالحصة السوقية تعد مؤشراً فعالاً لقياس نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق التميز والربح في السوق.

1.4.3.3.2. آليات تحقيق الحصة السوقية: هناك ثلاث آليات لتحقيق الحصة السوقية في المؤسسة وتوليد الأرباح وتمثل فيما يلي:

- **قوة السوق:** يمكن للمؤسسة توليد أرباحا من خلال قوة السوق، وهي القدرة على التأثير في سعر منتجاتها أو خدماتها عن طريق ممارسة السيطرة على الطلب أو العرض أو كليهما؛ ذلك أن المؤسسة تتمتع بأرباح أفضل عندما تتمكن

من فرض أسعار أعلى من منافسيها، وهذا يعتمد على توافر البدائل أمام العملاء والقدرة على خلق أو السيطرة على الموارد التي تمنحها مراكز سوقية أقوى، فقد تكون حصة السوق موردًا يمنح المؤسسة فرصة أكبر للحصول على قوة سوقية سواء على الموردين "في التيار العلوي" أو على القنوات والعملاء "في التيار السفلي"، ومن ثم التحكم في الأسعار بعدة طرق، فبالنسبة إلى الموردين في التيار العلوي، تكون المؤسسات المشتريّة ذات الحصة السوقية الأكبر في سوق المستخدم النهائي أكثر جاذبية، مما قد يسمح لها بالتفاوض على أسعار أقل أو الحصول على مدخلات ذات جودة أعلى من مورديها، كما قد تزيد أيضًا من استعداد الموردين للتعاون مع الآخرين في شبكة توريد المشتري لخفض تكاليف المدخلات وتحسين جودتها؛ أما بالنسبة للقنوات في التيار السفلي، فإن المؤسسات ذات الحصة السوقية الأعلى تكون أكثر جاذبية كشركاء في التيار العلوي لأنها تولد طلب المستخدم النهائي على المزيد من المنتجات أو المنتجات ذات القيمة الأعلى، كما قد تجذب عددًا أكبر من العملاء أو تفاعلات أكثر تكرارًا، مما يسمح للقنوات بالانخراط في البيع المتقاطع، وهذا قد يمكن المؤسسات ذات الحصة السوقية الأكبر من التفاوض على أسعار قائمة أفضل من المنافسين في القنوات في التيار السفلي والاستفادة من تعاون أكبر؛ (Morgan & Rego, 2022, p. 75)

- **الكفاءة التشغيلية:** تتحقق الحصة السوقية نتيجة لكفاءة المؤسسة التشغيلية التي تمكنها من بيع منتجات ذات جودة معادلة بأسعار أقل من منافسيها، مما يجذب طلبًا أكبر، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق المبيعات مقارنة بمصرفاتها التشغيلية، أي مدى إدارة المؤسسة بكفاءة لتكاليفها التشغيلية مع تعظيم إيرادات المبيعات، حيث تشير النسبة الأعلى إلى كفاءة أكبر، أي يمكن تحقيق المزيد من الإيرادات مقابل كل وحدة من المصروفات التشغيلية وهو ما يمكن من تحقيق قدرة التنافسية والربحية على مستوى القطاع (Suzan & Benard, 2024, pp. 221-222)، كما يمكن تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الفعال للموارد الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، كتقليل تكاليف الإنتاج لكل وحدة، وزيادة هوامش التشغيل، وتعزيز الربحية، حيث تميل المؤسسات التي تتمتع بكفاءة تشغيلية عالية إلى الأداء بشكل أفضل في الأسواق التنافسية، مما يبرز أهمية إدارة الموارد، وبالمقابل، يمكن أن يؤدي الاستخدام غير الفعال للموارد إلى أداء ضعيف، وخاصة في قطاع التصنيع؛ (Handoyo & al, 2023, p. 02)
- **إشارات الجودة:** الآلية الثالثة التي قد تعزز بها حصة السوق أرباح المؤسسة هي من خلال الإشارة إلى الجودة غير المرصودة، ذلك أن المعرفة التقييمية المحدودة لدى العملاء غالبًا ما تجعل من الصعب عليهم ملاحظة الجودة "الحقيقية" للمنتجات أو الخدمات، فالعملاء غالبًا لا يتمكنون من تقييم وقياس جودة العرض بدقة (أو بثقة) قبل اتخاذ

قرارات الشراء، وهم يعتمدون على إشارات غير مباشرة (Chatterjee, 2018, p. 3)، فقد تشير حصة السوق إلى الجودة من خلال زيادة مصداقية ادعاءات المؤسسة، مما يقلل من المخاطر المتصورة من قبل، ويخفض من تكاليف المؤسسة مقارنة بالمنافسين، لأن طرق الإشارة إلى الجودة بطرق أخرى (مثل الإعلانات) قد تكون أكثر تكلفة؛ وبالمثل بالنسبة للموردين وأعضاء القنوات، قد تُعتبر المؤسسات التي يُنظر إليها على أنها تنتج عروضًا عالية الجودة جذابة للموردين ليس فقط من حيث طلبها الخاص، ولكن أيضًا من حيث تقديم فائدة الانعكاس الجيد للصورة، فقد يُنظر إلى اختيارات الموردين التي تقوم بها المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة على أنها تستند إلى ضمان المدخلات العالية الجودة والموثوقة لحماية سمعتها وموقعها في السوق. (Morgan & Rego, 2022, p. 76)

كما تُظهر بعض الدراسات أن المستهلك قد يكون مرتاحًا تمامًا مع القرار على الرغم من عدم اليقين بشأن الأمثلية أو العواقب المتوقعة لذلك القرار (مثل الرضا أو الندم)، حيث يُظهر أن راحة القرار تستجيب لإشارات ذات صلة بالمشاعر، وتميل إلى الاعتماد بشكل أقل على المقارنات بين الخيارات المختارة والمستبعدة (أي أنها تميل إلى أن تكون تقييمًا أقل مقارنةً) فهي تثق بالمؤسسة ذات الحصة السوقية الأكبر. (Parker & al, 2016, p. 4)

2.4.3.3.2. أهمية الحصة السوقية: تتمثل أهمية الحصة السوقية للمؤسسة فيما يلي: (Hsu, 2022, pp. 26-27)

- تعتبر الحصة السوقية من أهم مقاييس تقييم الأداء التسويقي، ذلك أن المؤسسات التي تركز على زيادة حصتها السوقية يمكنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم وخفض التكاليف والربحية على المدى الطويل؛
- المؤسسات ذات الحصة السوقية الأعلى قادرة على التمتع بمعدلات عائد أعلى على رأس المال المستثمر؛
- يستخدم العملاء حصة السوق كمؤشر على جودة المنتج أو الخدمة، فالعلامات التجارية ذات الحصة السوقية الكبيرة تمنح العملاء ثقة أكبر مقارنة بالمنتجات ذات الحصة الأقل؛
- يميل المستهلكون إلى تجنب المخاطر بشراء منتجات المؤسسات الرائدة في السوق؛
- القوة السوقية والقدرة التفاوضية الأفضل للمؤسسات ذات الحصة الكبيرة.

3.4.3.3.2. تحليل الحصة السوقية: يعد التركيز على تلبية احتياجات العملاء عملية أساسية، وليس عملية إنتاج

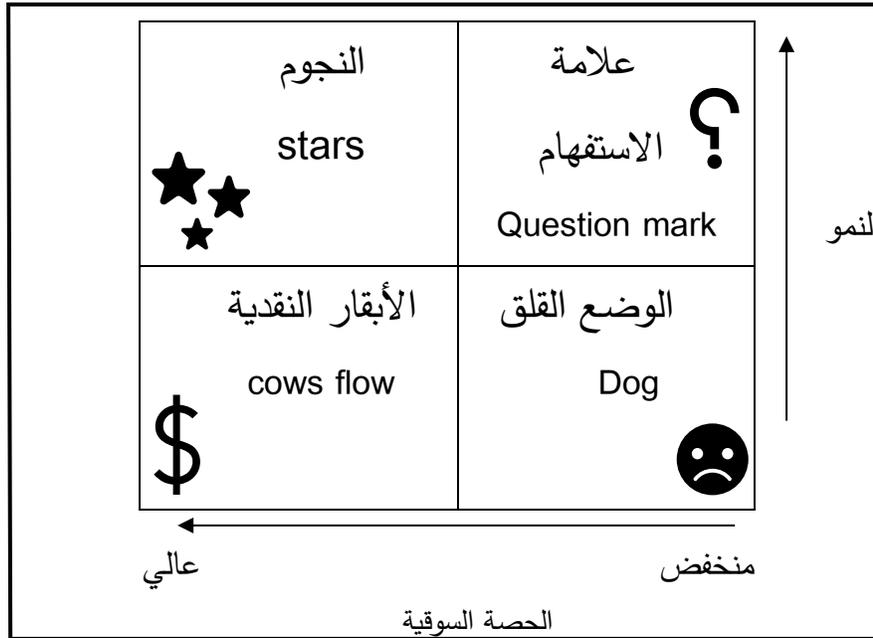
سلع، لذا فالهدف الأهم لأي منتج أو خدمة هو تلبية احتياجات العملاء واحتياجات المؤسسة نفسها (Hinson & al, 2024, p. 28)، أي أن المؤسسة يجب عليها أن تحافظ على مجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات التي تمتلك حصصًا سوقية مختلفة ومعدلات نمو في محافظتها يوازن بين التدفقات النقدية والهوامش والأرباح، ففي قطاعات التصنيع

التقليدية للسلع الاستهلاكية سريعة الحركة، يتضمن "تطوير المنتج" جميع الأنشطة المرتبطة بتصميمه وإنشائه وتسويقه إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عمليات التنبؤ التكنولوجي، لأن نقص المعرفة والتوجيه يعيق تطوير المنتجات، لذلك، ركزت المؤسسات في المقام الأول على تعزيز عمليات البحث والتطوير الخاصة بها، وبالنظر إلى مصفوفة BCG، فإنها إطار يسمح باستكشاف مزيج أوسع من المنتجات وتطويرها مع مرور الوقت، أي كيف يمكن للمؤسسة أن تتحرك عبر الفئات المختلفة بناءً على حصة السوق والنمو. (Palazzo & Micozzi, 2024, p. 22)

وقد اقترح بروس هندرسون (1970) من مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) مجموعة من الافتراضات تتمثل فيما يلي: (Thompson & al, 2022, p. 383)

- أولاً أن الهوامش التي يحققها المنتج والنقد الذي يولده، هما نتيجة للحصة السوقية، فكلما زادت الحصة السوقية بالنسبة للمنافسين، زادت إمكانيات الأرباح؛ حيث ترتبط الهوامش العالية مع الحصة السوقية الكبيرة؛
 - ثانياً أن نمو المبيعات والإيرادات يتطلب استثماراً، فلن تزيد مبيعات المنتج إلا إذا كان هناك إنفاق مناسب على الإعلان والتوزيع والتطوير، ويحدد معدل نمو السوق حجم الاستثمار المطلوب؛
 - ثالثاً، يجب اكتساب أو شراء الحصة السوقية العالية، وهو ما يتطلب استثماراً إضافياً؛
 - وأخيراً، لا يمكن لأي عمل تجاري أن ينمو إلى الأبد؛ نتيجة لذلك، ستكون بعض المنتجات غير مربحة في بعض الأوقات لأن المبالغ المستثمرة في تطويرها تتجاوز إمكانيات أرباحها؛ بينما في أوقات أخرى، خاصة عندما تتمتع المؤسسة بحصة سوقية عالية نسبياً، تتجاوز الأرباح النفقات وتكون المنتجات مربحة.
- ومنه فإن مصفوفة حصة النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) هي أداة للتخطيط المؤسسي يتم من خلالها اعتبار المؤسسة كمحفظة من وحدات الأعمال، والتي يتم تمثيلها بيانياً بناءً على الحصة السوقية النسبية (المحور الأفقي) وسرعة نمو السوق (المحور العمودي)، وتُصنف وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBUs) إلى أربع فئات: الكلب، والبقرة النقدية، والنجم، وعلامة الاستفهام، حيث تتطلب كل فئة استراتيجية استثمارية مختلفة. (Rothaermel, 2024, p. 331)، والشكل الموالي يوضح مصفوفة BCG لتحليل الحصة السوقية.

الشكل رقم(2-11): مصفوفة BCG لتحليل الحصة السوقية



المصدر: (Henry A. , 2018, p. 385)

من خلال الشكل يتضح أن معدل النمو على المحور العمودي يمثل معدل النمو السنوي للسوق الذي تنافس فيه المؤسسة، ويمكن استخدام أي نطاق يبدأ من الصفر، المشكلة تكمن في تحديد موقع الخط الأفقي الذي يفصل الأسواق ذات النمو المرتفع عن تلك ذات النمو المنخفض. كما تشير الحصة السوقية النسبية على المحور الأفقي إلى الحصة السوقية بالنسبة لأكبر منافس في السوق، حيث أن الحصة السوقية النسبية البالغة 0.25 تساوي ربع حصة قائد السوق؛ بينما تشير القيمة 2.5 إلى أن قائد السوق لديه حصة سوقية أكبر بمقدار 2.5 مرة من أقرب منافس، وعادةً ما يكون الخط العمودي الفاصل عند 1.0، بحيث توجد قيادة السوق إلى الجانب الأيسر من الفاصل، فمن المهم مراعاة تقسيم السوق عند تحديد قيمة الحصة السوقية المراد استخدامها، بدلاً من استخدام الحصة من إجمالي السوق. (Thompson & al, 2022, p. 383)، وتتمثل أهم عناصر المصفوفة فيما يلي:

- **الفئة الأولى (علامة الاستفهام):** علامات الاستفهام تنافس في صناعات ذات نمو مرتفع، ولكن لديها حصة سوقية منخفضة، تقع في الربع العلوي الأيمن من المصفوفة، نظرًا لأنها في صناعات نامية، فإن علامات الاستفهام لديها احتياجات نقدية عالية، لكنها تولد كميات صغيرة من النقد نتيجة لحصتها السوقية المنخفضة (Schermerhorn & Bachrach, 2020, p. 203)، وتسمى علامات الاستفهام لأن المؤسسة يجب أن تقرر ما إذا كانت ستطورها عن

طريق ممارسة إستراتيجية صارمة (الوصول إلى السوق أو تطوير السوق أو تطوير المنتج)، أو بيعها، أي أنه لا يعرف ما إذا كانت ستصبح نجمة أم ستسقط في فئة الكلاب، فهذه الفئة لديهم طلب عال وربحية منخفضة بسبب حصتهم الصغيرة في السوق، وعليهم إنفاق كمية كبيرة من النقد للحصول على حصة السوق فهم يحاولون إنتاج سلع جديدة لجذب المشترين وليس لديهم إستراتيجية ثابتة لإدارة أعمالهم، في الحياة الواقعية مختلف الأعمال تبدأ كعلامات استفهام حيث يحاول المستثمرون الدخول إلى سوق عال النمو مع حصة سوقية قائمة، ويمكن أن تتحول علامات الاستفهام إلى فئة الكلاب إذا تم تجاهلها (Haradhan, 2018, p. 06) ، ومن ناحية أخرى لديهم إمكانية أن يصبحوا نجومًا من خلال تكثيف الاستثمارات في تلك المنتجات وفي نهاية المطاف تصبح في فئة البقرة النقدية عندما يتباطأ نمو السوق، (Henry A. , 2018, p. 383) تميل علامات الاستفهام إلى إنتاج منشآت ومعدات جديدة، واستخدام ضعيف للطاقة الإنتاجية، مستويات كبيرة للأصول الحالية، نفقات عالية للبحث والتطوير، نفقات تسويقية كبيرة، نطاقات ضيقة، نشاط كبير في إنتاج منتجات جديدة، تكاليف مباشرة عالية، وجهود منافسة تتأخر عن المنافسين النجوم في جميع المجالات، تمتلك علامات الاستفهام الخصائص النقدية الأسوأ على الإطلاق لأنها تحتاج إلى مبالغ نقدية كبيرة، وتولد عوائد منخفضة بسبب حصتها السوقية الصغيرة، وإذا بقيت حصتها في السوق دون تغيير فسوف تستنزف كميات كبيرة من النقد؛ (Haradhan, 2018, p. 06)

● **الفئة الثانية. (النجوم):** وهي وحدات عمل ذات نمو مرتفع وحصة سوقية عالية قد تكون أو لا تكون مكتفية ذاتيًا من حيث التدفق النقدي، تتوافق هذه الخلية بشكل وثيق مع مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وعادة ما تتبع المؤسسة خلالها استراتيجية توسعية لتأسيس موقع تنافسي قوي فيما يتعلق بالأعمال "النجمة" (Agrawal & Gupta, 2020, p. 172)، ذلك أنها تعتبر أفضل الفرص لنمو المؤسسة وفوائدها، فهم القادة في مجال الأعمال لكنهم مازالوا بحاجة إلى الكثير من الدعم للترويج والتموضع في السوق، فهي تستهلك مبالغ كبيرة من النقد بسبب معدل نموها العالي، ولديها اتجاه وميل لتحقيق أرباح كبيرة من أعمالها، وعندما تصبح حصتها السوقية كبيرة جدًا، ويبلغ النمو في السوق مرحلة النضج وتتنخفض معدلات النمو تتحول النجمة إلى بقرة النقود، حيث تميل النجوم إلى امتلاك مصانع ومعدات جديدة، واستخدام عالي للطاقة الإنتاجية، ونفقات بحث وتطوير عالية وتغطية مجالات واسعة، ومبيعات عالية للموظف الواحد، وقيمة مضافة عالية والتفوق في عدد من الأجهزة التنافسية؛ (Haradhan, 2018, p. 04)

● **الفئة الثالثة. الأبقار النقدية (الأبقار الحلوب):** الأعمال أو المنتجات ذات الحصص السوقية الكبيرة في الأسواق منخفضة النمو تُعتبر "أبقارًا نقدية" في مصفوفة BCG ، وتحقق أرباحًا جيدة وتدفعًا نقديًا قويًا، لكن لديها إمكانات

محدودة للنمو في صناعة بطيئة النمو، لذا فإن الاستراتيجية المفضلة للأبغار النقدية هي الاستقرار أو النمو المتواضع، وعلى غرار الأبغار الحقيقية، تنصح مصفوفة BCG المؤسسة "بحلب" هذه الأعمال قدر المستطاع، حيث أنه يجب أن تستثمر فقط بما يكفي للحفاظ على استقرارها أو نموها قليلاً، مما يساعدها على توليد النقد الذي يمكن إعادة استثماره في مجالات أخرى واعدة أكثر (Schermerhorn & Bachrach, 2020, p. 203)، فالعديد من أبغار الحليب الحالية كانت نجوماً في الماضي ، وعلى الرغم من أنها أقل جاذبية من وجهة نظر النمو فهي ذات قيمة في الأعمال التجارية (Haradhan, 2018, p. 04)؛

• **الفئة الرابعة الوضع القلق (الكلاب):** وهي تلك الأعمال المرتبطة بالصناعات ذات النمو البطيء والتي تمتلك فيها المؤسسة حصة سوقية نسبية منخفضة تسمى "كلاب"، لأنها لا تولد ولا تتطلب مبالغ كبيرة من النقد، فمن حيث دورة حياة المنتج فإن "الكلاب" عادة ما تكون منتجات في مرحلة النضج المتأخر أو في مرحلة التراجع، ويظهر منحني الخبرة للمؤسسة أنها تواجه عيوباً بسبب حصتها السوقية المنخفضة، واكتساب حصة سوقية على حساب المؤسسات المنافسة هو احتمال بعيد نظراً للتكاليف العالية المترتبة على ذلك، لذا يتم اقتراح استراتيجيات التخفيض عادةً (Agrawal & Gupta, 2020, p. 175)، وتميل هذه الاستراتيجية إلى تحقيق كثافة رأسمالية متوسطة، وامتلاك معدات ومصانع قديمة، وإنفاق القليل على البحث والتطوير، كما تعمل في مجالات ضيقة، وتحتفظ بمستويات مرتفعة من المخزون، وتتمتع بنفقات تسويق معتدلة، وقيمة مضافة منخفضة، والأجهزة التنافسية تتخلف عن منافسي البقر على جميع الجبهات. (Haradhan, 2018, pp. 05-06)

بعد أن صنفت المؤسسة أعمالها المختلفة في مصفوفة حصة النمو، تقوم بوضع استراتيجياتها المناسبة لضمان الحفاظ على صحة محفظتها، حيث أنه يجب أن تكون محفظة متوازنة تحتوي على الكثير من الأبغار النقدية أو القليل منها لتحافظ على التدفق النقدي، فالمهمة الحالية للمؤسسة هي تحديد الأهداف والاستراتيجيات والميزانية اللازمة لكل وحدة أعمال؛ وهناك أربع أهداف بديلة يمكن السعي لتحقيقها: (Hinson & al, 2024, p. 28)

- **البناء:** زيادة حصة السوق لوحدة العمل، حتى مع تجاهل العوائد قصيرة الأجل لتحقيق أرباح مستقبلية، وقد يكون هذا مناسباً للمؤسسات التي لديها إمكانيات مستقبلية ولكن تعاني في الوقت الحالي من عوائد ضعيفة؛
- **الحفاظ:** الهدف هو الحفاظ على حصة السوق الحالية لمؤسسة، هذا مناسب عندما يكون للوحدة عوائد جيدة ولكن ليس لديها إمكانيات واضحة للنمو في المستقبل؛

- **الحصاد:** الهدف هو زيادة الأرباح قصيرة الأجل مع التقليل من الاستثمارات، ويكون هذا مناسباً للمؤسسات التي تكون حصتها السوقية ضعيفة ولكنها تقدم عوائد جيدة طالما لا تتطلب استثمارات إضافية؛
- **الاستبعاد:** يكون الهدف التخلص من وحدات الأعمال التي تؤدي بشكل ضعيف باستمرار وتعتبر عبئاً على المؤسسة.

بشكل عام؛ توفر مصفوفة BCG رؤية قيمة حول الأداء النسبي وإمكانات كل وحدة أعمال في محفظة المؤسسة، فمن خلال تخطيط وحدات الأعمال على المصفوفة، يمكن للمديرين تحديد الأولويات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد وفقاً لاحتياجات كل وحدة، وتطوير استراتيجيات النمو المناسبة، فقد تختار المؤسسات الاستثمار بكثافة في النجوم للاستفادة من إمكانات نموها وتعزيز وضعها التنافسي؛ وبدلاً من ذلك، قد تركز على تحويل علامات الاستهلام إلى نجوم من خلال تنفيذ مبادرات تسويقية مستهدفة، وجهود تطوير المنتجات، أو شراكات استراتيجية، كما يمكن الاستفادة من البقرات الحلوب لتمويل نمو النجوم وعلامات الاستهلام، بينما قد يتم التخلص من الكلاب أو إيقافها لتحرير الموارد لفرص أكثر وعداً.

4.4.3.3.2. مؤشرات قياس الحصة السوقية: تُعرف حصة السوق بالوحدات أيضاً باسم "حصة الحجم"، كما تُعرف حصة السوق بالإيرادات باسم "حصة القيمة"، ويحتاج المسوقون إلى أن يكونوا قادرين على تتبع حصتهم السوقية لأن هذا سيوضح ما إذا كان يمكن تحقيق التوقعات من خلال نمو السوق أم من خلال الاستحواذ على حصة من المنافسين، لأن هذا الأخير سيكون دائماً أكثر صعوبة في تحقيقه، وتتم مراقبة الحصة السوقية عن كثب للتعرف على علامات التغيير في المشهد التنافسي، وهي غالباً ما تدفع إلى اتخاذ إجراءات استراتيجية أو تكتيكية (Bendle & al, 2020, p. 26)، ويتم قياس الحصة السوقية بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق (kilani , 2022, p. 189)، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: (Bendle & al, 2020, p. 27)

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

- **الحصة السوقية النسبية:** تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال قسمة إجمالي مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين في السوق (kilani , 2022, p. 189) ، وتقاس وفق المعادلة التالية: (Marr, 2015, p. 190)

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{حصة المؤسسة من السوق في فترة زمنية}}{\text{حصة سوق أعلى المنافسين في نفس الفترة}} \times 100$$

- تقيس الحصة السوقية النسبية مبيعات المؤسسة أو القيمة النقدية مقارنة بالمؤسسة التي تمتلك أكبر حصة في السوق ذاته، أو مقارنة بحصة السوق لثلاثة منافسين كبار، وبشكل عام تعد الحصة السوقية الكبيرة نتيجة لإنجاز استراتيجية تنافسية مزدهرة، ونتيجة طبيعية لنمو سوق المؤسسة. (Nazarithrani & Mashali, 2020, p. 03)
- **الحصة السوقية المقدره بالوحدات:** وهي عبارة عن عدد الوحدات من الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة (Kozielski, 2018, p. 26) ، وتحسب كما يلي: (Bendle & al, 2020, p. 26)

$$\text{الحصة السوقية المقدره بالوحدات} = \frac{\text{عدد الوحدات التي تنتجها المؤسسة}}{\text{إجمالي الوحدات المنتجة خلال الفترة}} \times 100$$

ويتم الاعتماد على هذه الطريقة عادة لتجنب بعض الأخطاء الناجمة عن تقدير رقم المبيعات، أو حاجة بعض المؤسسات لإثبات مدى كفاءتها ونجاحها في استقطاب العملاء.

- **الحصة السوقية المستهدفة:** وهي مبيعات المؤسسة كنسبة من إجمالي المبيعات في قطاع السوق المستهدف (kilani , 2022, p. 189) ، ويتكون القطاع السوقي المستهدف من كل المستهلكين القادرين على شراء منتجات المؤسسة، وغالبا ما تكون حصة المؤسسة من السوق المستهدف أكبر من الحصة السوقية الإجمالية للسوق، وتقاس على النحو التالي: (Saleh & Çengel, 2022, p. 183)

$$\text{حصة السوق المستهدف} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة والموجهة لسوق معين}}{\text{مبيعات القطاع في السوق المستهدف}} \times 100$$

- الحصة السوقية بدلالة ولاء العملاء: قد تحوز المؤسسة على حصة سوقية كبيرة بعملاء عددهم قليل وهو ما يعد تهديدا عليها في حالة فقدان أحدهم، فهي تفقد معه نسبة كبيرة من حصتها السوقية، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية: (Saleh & Çengel, 2022, p. 183)

$$\text{الحصة السوقية} = \text{اختراق العملاء} \times \text{ولاء العملاء} \times \text{اختيار العملاء} \times \text{اختيار السعر}$$

- اختراق العملاء: تمثل النسبة المئوية لجميع العملاء الذين يشترون منتجات أو خدمات المؤسسة المعنية؛
- العميل الموالي: الشراء من المؤسسة من قبل عملائها يعبر عنه بشكل أساسي كنسبة مئوية من المشتريات من كل مجهز بتلك المنتجات أو الخدمات؛
- اختيار العملاء: متوسط حجم مشتريات العميل من المؤسسة معبراً عنه كنسبة مئوية لمتوسط حجم مشتريات العميل من المؤسسة المتوسطة؛
- اختيار السعر: متوسط السعر الذي تفرضه المؤسسة معبراً عنه كنسبة مئوية من متوسط السعر الذي تفرضه جميع المؤسسات المنافسة.

حيث أنه إذا انخفضت الحصة السوقية للمؤسسة على مدى فترة زمنية معينة، فإن معادلة الحصة السوقية الإجمالية تظهر أربعة تفسيرات محتملة:

- أن المؤسسة فقدت بعض عملائها (اختراق العملاء المنخفض)؛
- العملاء الحاليون يشترون سلعاً أو خدمات أقل من المؤسسة (انخفاض ولاء العملاء)؛
- العملاء المتبقون للمؤسسة قليلو العدد (انخفاض انتقائية العملاء)؛
- أسعار المؤسسة انخفضت إلى مستويات قياسية مقارنة بأسعار المنافسين (انخفاض انتقائية السعر).

لذا يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة لمتابعة حصتها السوقية للوصول إلى حالة من الأداء التسويقي الأفضل الذي يمكنها من البقاء. (Saleh & Çengel, 2022, p. 183)

من خلال التطرق إلى مختلف النسب في حساب الحصة السوقية، نجد أن الحصة السوقية النسبية هي الأهم في الحصول على الحصة السوقية لأن التفوق على أكبر المنافسين يعني الاقتراب من قيادة ذلك السوق، لذلك، إذا استطاعت

مؤسسة ما تحقيق 100٪، فهذا يعني أنها حققت مركز قيادة السوق وأي زيادة فيها تعني التفوق على المنافس الرائد؛ أما انخفاض الحصة السوقية لأي مؤسسة يعني مؤشراً على بذل جهد مكثف في ذلك السوق أو المغادرة والبحث عن سوق جديد؛ فالخيار الأول يناسب المؤسسة القائدة في السوق العالمي التي لا يمكنها التخلي عن أي موطن قدم في أي مكان في العالم، أما الخيار الثاني فيناسب المؤسسات الفرعية الطارئة التي تخوض معارك وليس حروباً حيث لا يمكنها مواجهة المؤسسات العملاقة وقادة السوق العالميين، وغالباً ما تقوم المؤسسات بتحليل حصتها السوقية للتأكد من أن التغيير في مبيعاتها هو نتيجة لاستراتيجيتها أو بسبب الظروف والمؤثرات الخارجية التي أدت إليها، وذلك على الرغم من يقظتها وتحليلها لحصتها السوقية التي قد تنخفض مبيعاتها لأسباب بيئية لا علاقة لها بالمؤسسة. (Saleh & Çengel, 2022, p. 183)

كما يمكن إجراء تقييم للحصة السوقية للسلع الاستراتيجية على مستويات متعددة، المستوى الأعلى سيكون تحليل الحصة السوقية العالمية، حيث يتم تحديد جميع الدول التي أبلغت عن التجارة بغض النظر عن الوجهة، ويمكن أيضاً تقييم الحصة السوقية بناءً على الأسواق الفردية أو الإقليمية، فعلى سبيل المثال، قد ترغب في معرفة الدول التي لديها أعلى حصة سوقية للصادرات للسلع الاستراتيجية في دولة ما. (Nelson, 2023, p. 93)

وعلى الرغم من عدم وجود مقاييس مثالية مشتركة يمكن استخدامها لقياس تنافسية المؤسسات بشكل شامل، فإن هذه المقاييس تختلف من مؤسسة إلى أخرى اعتماداً على طبيعة عملها وحجمها وأهميتها النسبية.

5.3.3.2. مؤشرات قياس التنافسية في القطاع السياحي: أما في القطاع السياحي وإضافة إلى كل من الربحية والحصة السوقية كمؤشرات قياس التنافسية نجد:

1.5.3.3.2. جودة المنتجات أو الخدمات: تلعب جودة المنتجات أو الخدمات دوراً جوهرياً في التنافسية، ويمكن قياسها من خلال رضا العملاء أو عبر مقاييس أخرى لجودة الخدمة، ما يتيح فهم مدى توافق المؤسسة مع متطلبات السوق (Popescu & al, 2024, pp. 63–243)، كما تشير الأدبيات إلى أن جودة الخدمة تعتبر قوة دافعة لتحقيق ولاء العملاء، وهناك علاقة قوية بين جودة الخدمة ورضا العملاء وولائهم، وهذه العلاقة تنطبق أيضاً على الخدمات الإلكترونية، حيث تؤدي جودة الخدمة الإلكترونية العالية إلى زيادة الولاء (Vasudeva, 2020, p. 50)، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية قوية من خلال تقديم رضا متفوق للعملاء باستمرار (Sharma & Kamble, 2021, p. 185)، باختصار، هناك علاقة إيجابية بين رضا العملاء وولائهم، وكذلك بين الرضا الإلكتروني والولاء الإلكتروني، فالعميل الراضي يثق بالمؤسسة في التعاملات عبر الأنترنت أو خارجها (Yüksek & Yozcu, 2016, p. 40)، وفي هذا السياق تلعب المجتمعات الافتراضية دوراً كبيراً

في معرفة مدى رضا العملاء، فهي اليوم تعرف نموا متسارعا كمجالات بحثية في دراسات الضيافة والسياحة الحديثة، حيث تبرز " الننتوغرافيا" (Netnography) كمنهج مهم لاستكشاف المعاني التي يضيفها المشاركون في هذه المجتمعات الافتراضية على تجاربهم، من خلال تحليل منشورات الأعضاء، التقييمات والتعليقات عبر الأنترنت، أو الصور التي يتم تحميلها على مواقع السفر أو شبكات التواصل الاجتماعي، وكذلك مواقع وكلاء السفر الإلكترونيين. (Durão & al, 2023, p. 164)، مما يشير إلى تحول من البحث عن المعلومات إلى حوارات قائمة على الاشتراك، وتتخذ هذه المحادثات أشكالا متنوعة، بدءا من تعليقات قصيرة على موقع Twitter، إلى تعليقات منظمة يتم تحفيزها من خلال TripAdvisor و Expedia، وصولا إلى محادثات أطول تجري داخل المجموعات الاجتماعية عبر الأنترنت مثل Facebook (Xiang & Fesenmaier, 2022, p. 930)، ونظرا لأن المجتمعات الافتراضية الخاصة بالسفر (OTCs) تتمحور حول العلاقات بطبيعتها وتتميز بالطابع التشاركي، فإن المشاركة الفعالة للمعلومات، والمعرفة المتعلقة بالسفر تعد أمرا جوهريا، فلا يمكن للمجتمع أن يستمر، ناهيك على أن يكون نشطا وفعالا، دون وجود مشاركة وتفاعل، بالمثل فإن إدراك المستخدمين للقيمة الترفيهية (hedonic)، والقيمة الوظيفية (utilitarian) التي تقدمها هذه المجتمعات يعتبر عنصرا أساسيا في تحقيق رضا العملاء، كما أنه يشكل نوعا من الولاء الإيجابي، الذي يظهر في تكرار زيارات المستخدمين للمجتمعات الافتراضية عبر الأنترنت. (Ukpabi & al, 2020, p. 41)

من جهة أخرى، تعتبر جودة الخدمة الإلكترونية مختلفة عن جودة الخدمة التقليدية على أساس أن التفاعل فيها يتم بين الإنسان والتكنولوجيا، كما أن قياس جودة الخدمة الإلكترونية يختلف عن قياس جودة الخدمات التقليدية، نظرا لأن مكونات الأعمال القائمة على التجارة الإلكترونية تختلف عن تلك التقليدية التقليدية (Vasudeva, 2020, p. 49).

وعلى هذا الأساس تم اختيار مؤشر الرضا و الولاء لقياس جودة الخدمة وبالتالي قياس التنافسية في قطاع السياحة والفندقة، فجودة الخدمة هي مؤشر مباشر للتنافسية، بينما الرضا والولاء يمثلان نتائج وامتداد لتلك الجودة، وبالتالي تصبح أبعاد التنافسية كالاتي : الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وقد فضلنا الاعتماد على هذه المؤشرات في الجانب التطبيقي لأن دراستنا تتناول قطاعا خدميا، متمثلا في السياحة والفندقة، لذلك استبعدنا مؤشرات أخرى مثل تكلفة الصنع والإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، والتي تعتبر أقرب إلى القطاع الصناعي.

2.5.3.3.2. رضا العملاء: يعرف الرضا بأنه شعور الفرد بالسرور أو خيبة الأمل الناتج عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج (أو النتائج)، مع توقعاته (Aqmarina & al, 2024, p. 422)، أو هو نتيجة للتجربة الشاملة التي يخوضها العميل مع المؤسسة (Pires, 2024, p. 146)، أما الرضا الإلكتروني فيعرف بأنه الحالة النفسية التي تنشأ نتيجة المزج بين

المشاعر المتعلقة بالتوقعات غير المؤكدة ومشاعر المستهلك السابقة تجاه تجربة الشراء، ويعتبر التقييم المستمر لرضا العملاء أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على ولاء العملاء، كما أن مستوى رضا العملاء يعكس نجاح المؤسسة وفعاليتها في إدارة أعمالها، وفي هذا الصدد، يمكن لموقع إلكتروني مصمم بشكل جيد أن يجذب العملاء عبر الأنترنت ويحقق الرضا، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الولاء الإلكتروني على المدى الطويل، وعليه فالرضا الإلكتروني هو قناعة العميل تجاه تجربته السابقة في الشراء من موقع معين. (Yüksek & Yozcu, 2016, p. 39)

وفيما يلي كيفية قياس رضا العملاء: (North, 2024, pp. 129-130)

- **مراجعات العملاء:** تتم من خلال مراقبة التعليقات والتقييمات التي تتلقاها المؤسسة من العملاء من خلال مراجعاتهم، البحث عن أنماط متكررة في التعليقات لتحديد ما يعجبهم من منتجات، وأين يمكن أن يكون هناك مجال لتحسين الأداء؛
- **العملاء المتكررين:** القيام بمتابعة نسبة العملاء المتكررين وتكرار عمليات شرائهم، ويشير معدل مرتفع من الأعمال المتكررة إلى ولاء قوي ورضا عال من جانب العملاء؛
- **صافي نقاط الترويج (NPS):** ينصح باستخدام صافي نقاط الترويج لقياس رضا العملاء وولائهم، يحدد هذا المؤشر مدى احتمالية أن يقوم العملاء بتوصية الآخرين، مما يوفر رؤى قيمة حول تجربتهم العامة، ويمكن تنفيذه في غضون أيام قليلة في المؤسسة، ويعد أداة قوية وسهلة الاستخدام لقياس درجة الولاء العاطفي والثقة التي يكنها العملاء تجاه المؤسسة (Kreutzer, 2029, p. 170)، يحسب بناء على إجابات سؤال واحد: " على مقياس من 0 إلى 10 ما مدى أن توصي بمؤسستنا أو منتجنا، أو خدماتنا لصديق أو زميل؟ بناء على تقييماتهم، يتم تصنيف العملاء إلى: (Souza, 2024, p. 207)
- المروجون (Promoters): الحاصلون على تقييم بين 09 و 10؛
- الحياديون (Passives): الحاصلون على تقييم بين 07 و 08؛
- المعارضون (Detractors): الحاصلون على تقييم بين 0 و 06؛
- يتم حساب NPS من خلال طرح نسبة المعارضين من نسبة المروجين.

3.5.3.3.2. ولاء العملاء: يعرف الولاء بأنه مقدار الاستهلاك وتكرار عمليات الشراء الذي يمكن للمستهلك توجيهها نحو مؤسسة ما، ويعرف أيضاً بأنه التزام العميل تجاه الموردين والعلامات التجارية والمتاجر بناء على موقف إيجابي للغاية ينعكس في عمليات شراء متكررة ومتسقة، أما في سياق تسويق الخدمات فيعرف ولاء العملاء بأنه استجابة تكمن وراء استمرارية العلاقة والتي تنعكس عادة في الشراء المستمر من نفس مزود الخدمة على أساس التفاني. (Aqmarina)

(al, 2024, p. 422), تشير الأدبيات إلى أن الولاء في البيئة الرقمية يعرف باسم الولاء الإلكتروني، ويعد امتدادا لمفهوم الولاء المتبنى في التجارة الإلكترونية، ويعرف على أنه استعداد المستهلكين لزيارة منصة إلكترونية بانتظام أو القيام بمشتريات متكررة عبرها (Vasudeva, 2020, p. 49)، كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تعزيز ولاء المنتجات السياحية، إذا يؤدي رضا العملاء عن المنصة الإلكترونية، إلى زيادة ولاءهم (Leung, 2022, p. 32)

- **استراتيجيات الولاء في صناعة الضيافة:** وهناك استراتيجيتان شائعتان يستخدمهما مدراء الفنادق لتحقيق ميزة تنافسية: (Yüksek & Yozcu, 2016, p. 36)

- القيادة بالتكلفة المنخفضة من خلال تقديم خصومات على الأسعار؛

- تطوير ولاء العملاء عبر توفير فوائد فريدة للعملاء.

حيث يمنح العملاء الأوفياء المؤسسات قاعدة بيانات متجددة مع زيادة وتيرة الشراء وتحقيق هوامش ربح أعلى، ويعرف الولاء بأنه علاقة بين العميل ومقدم الخدمة كما أن الولاء والولاء الإلكتروني يمثلان استراتيجيات تطورها المؤسسات لتحفيز العملاء على تكرار عمليات الشراء سواء بشكل مادي أو إلكتروني.

- **أهمية برامج الولاء في صناعة الضيافة:** تعد برامج الولاء ممارسة شائعة في صناعة الضيافة، حيث تستفيد منها المؤسسات لمواجهة المنافسة، وكسب حصة في السوق، وتشمل أهداف هذه البرامج: (Sezgin & Aktaş, 2016, p. 126)

- كسب عملاء جدد؛

- إنشاء قاعدة بيانات عملاء قوية وفعالة؛

- تطوير علاقات طويلة الأمد بين العميل والمؤسسة؛

- الاحتفاظ بالعميل داخل دائرة المؤسسة من خلال تعزيز الولاء

وفي هذا السياق، توصي المؤسسات بإنشاء برامج ولاء أو عضوية فندقية لتحفيز العملاء على الحجز المباشر، ما يقلل الاعتماد على منصات الحجز الإلكترونية (Murniati & Suryaning Bawono, 2020, p. 77)، وكمثال على ذلك، تتيح تطبيقات علامة فنادق Accor الوصول المباشر إلى حساب Le Club Accor hotels (برامج الولاء) لجمع نقاط الولاء، بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق ميزة جديدة في عام 2013 تمكن العملاء من الوصول إلى حجوزاتهم في الوقت الفعلي باستخدام الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية عبر التطبيقات، وأخيرا أصبحت بطاقة الولاء متاحة مباشرة على التطبيق المحمول ببضع نقرات فقط، ويمكن للعملاء الوصول إلى معلوماتهم مثل رصيد النقاط والأسعار الخاصة في الوقت الفعلي (Sooksatit, 2016, p. 97)، وفي هذا السياق، تعتبر تجارب العملاء الرقمية الفعالة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز رضا العملاء وولائهم، ويعرف تقديم تجارب رقمية للعملاء على أنه تزويدهم بمعلومات مخصصة وذات صلة،

تقدم في الوقت المناسب عبر جميع القنوات الرقمية، لتحقيق هذا الهدف، يتعين على المؤسسات أولاً فهم احتياجات عملائها وتفضيلاتهم وسلوكياتهم من خلال جمع وتحليل البيانات من مختلف القنوات الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، وتطبيقات الهواتف المحمولة، إضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات التأكد من أن قنواتها الرقمية سهلة الاستخدام، ومتاحة، ومتجاوبة، عبر تصميم مواقع إلكترونية وتطبيقات جوال تتميز بسهولة التنقل وتكون محسنة للعمل على مختلف الأجهزة وأحجام الشاشات. (Siegel & al, 2024, p. 240)

III. مفهوم الميزة التنافسية (القدرة التنافسية للمؤسسة)

لقد كان مفهوم التنافسية في القرنين الماضيين متجذراً في النظريات التجارية التقليدية حول الميزة النسبية، والتي تنص على أنه إذا اختلفت تكاليف الفرص النسبية لإنتاج السلع بين البلدان، فإن هناك مكاسب محتملة من التخصص والتجارة، إلا أنها تعرضت للانتقاد على عدة أسس، خاصةً الافتراضات التي تستند إليها النظرية التقليدية، والتي تبين أنها غير واقعية مثل المنافسة الكاملة مع أسواق فعّالة، ومنتجات متجانسة، ووصول عالمي للتكنولوجيا بدون تكاليف تعلم، وعدم وجود آثار جانبية أو اقتصاديات الحجم. فالمؤسسات التقنية الفعّالة والتوظيف الكامل للموارد انتقدت النظرية لكونها ساكنة، وقد اقترح المعارضون أن نظرية التنافسية في القرن الحادي والعشرين تتطلب نهجاً يشمل الديناميكية، والتطوير، والابتكار؛ وبالتالي، تحولت النظريات التجارية الحديثة من التركيز على الميزة النسبية إلى التركيز على الميزة التنافسية، كما تختلف النظريات التجارية الأحدث أو الجديدة عن نظرية الميزة النسبية التقليدية من خلال افتراض أن المنتجات متميزة، والمنافسة غير كاملة، وزيادة العوائد مع تخفيض التكاليف؛ وقد تم صياغة مصطلح الميزة التنافسية، الذي أصبح الكلمة الرنانة في نهاية القرن العشرين، بواسطة بورتر، الذي اقترح أن الميزة التنافسية تُخلق وتحافظ عليها قدرة المؤسسات من خلال الابتكار وتحسين جودة منتجاتها وعمليات الإنتاج المعتمدة على التقدم التكنولوجي. (Goranov, 2017, p. 148)

1.3. تعريف الميزة التنافسية: رغم النظريات المفسرة للميزة التنافسية إلا أنه لا يوجد تعريف واحد وشامل، فقد تم استخدام المصطلح بشكل متغير على مر السنين، وقد كان هناك جدل مستمر حول الكفاءات المميزة فيما يتعلق بتحديد التفوق النسبي للمهارات والموارد على مدى العقود الثلاثة الماضية، وقد تطور مفهوم الميزة التنافسية من خلال مسار طويل من النقاش حول جوانب الميزة المستدامة، وإعادة تعريف القدرات الديناميكية وموارد المؤسسة، فالباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية قاموا بتعريف وإعادة تعريف المفهوم من القدرة على خلق ميزة متميزة إلى الميزة التنافسية المستدامة، ووفقاً لبورتر تعد الميزة التنافسية محور أداء المؤسسات في سوق تنافسية من خلال السمات التي يمكنهم التفوق بها على

منافسيهم، مثل الوصول إلى الموارد أو الأسواق الماهرة، المواقع الجغرافية أو حواجز الدخول العالية، وما إلى ذلك، وتعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على إنشاء نموذج أعمال حول مواردها الطبيعية أو الميزة المميزة من حيث قيادة التكلفة والتمايز الذي يمكن أن تخلقه (Saurabh, 2019, p. 14)، فالمؤسسات ذات المزايا التنافسية المستدامة تمتلك قدرات نادرة وغير قابلة للتقليد، وإمكانيات وأصول أو ثروة تجعل المؤسسات المنافسة غير قادرة على استخدام نفس الموارد، مثل توليد المعرفة، إجراء الابتكارات، توظيف وتحفيز الموظفين ذوي المهارات العالية، توليد أو استخدام أحدث التقنيات والآلات والمعدات، امتلاك قدرات إنتاج وتسويق أو إدارة فعالة. (Association, Information Resources Management, 2021, p. 360)

وتتمتع المؤسسة بميزة تنافسية إذا كانت قادرة على إرضاء العملاء بشكل أفضل من منافسيها، فلم يعد جوهر الميزة التنافسية هو الإنتاج الضخم والتسويق التقليدي، بل أصبح نتيجة للإنتاج المرن والتسويق التعاوني، فهي ليست مجرد مسألة نجاح، بل هي مؤسسة تحقق ربحية أعلى من المتوسط، ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية على أنها دالة لمجموعتين من المتغيرات: الظروف الوطنية والمحلية والصناعية المواتية؛ ونتيجة الجهد والأشخاص والمعرفة لتحقيق ربحية أفضل من المنافسة؛ وبالتالي، يمكن تتبع مصادر الميزة التنافسية من البيئة والمؤسسة. (Ateljević & al, 2023, p. 36)، وتنقسم الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة إلى ثلاث أقسام: (Bogoviz & Ragulina, 2020, p. 314)

- المزايا التنافسية للموارد (المواد الخام، العمالة، رأس المال)؛
- المزايا التنافسية الاستراتيجية (استراتيجيات التكنولوجيا والتسويق)؛
- المزايا التنافسية التشغيلية (كفاءة الإنتاج والتسويق).

فالمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تكون قادرة على خلق، أو لديها إمكانية لخلق، قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، وغالبًا ما يُستخدم الربح لقياس الميزة التنافسية للمؤسسة، لكن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة هو مؤشر أكثر دقة، حيث يأخذ في الاعتبار التكاليف الإجمالية بما في ذلك تكلفة رأس المال، وهي الفرق بين المنافع المدركة التي يكتسبها العملاء عند شراء منتجات، وخدمات المؤسسة والتكلفة الاقتصادية الكاملة لإنتاج هذه المنتجات، وبالتالي، فإن حجم الميزة التنافسية هو الفرق بين القيمة الاقتصادية التي تستطيع المؤسسة خلقها والقيمة الاقتصادية لمنافسيها. (Mackay & al, 2020, p. 305)

وعادةً، يمكن للمؤسسة الحفاظ على ميزة تنافسية لفترة معينة فقط بسبب قيام المؤسسات المنافسة بتقليد تلك الميزة؛ لذا لا يكفي مجرد الحصول عليها، بل يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيق استدامتها من خلال القيام بما يلي: (David & al, 2023, p. 38)

- التكيف المستمر مع التغيرات في الاتجاهات والأحداث الخارجية والقدرات الداخلية، والكفاءات، والموارد؛
- صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي تستفيد من تلك العوامل بشكل فعال؛
- تقديم منتجات فريدة لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل المنافسين؛
- قبول المفاضلات من خلال تحديد ما يجب عدم القيام به؛ فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكون كل شيء لكل شخص.
- ومن أجل إنشاء ميزة تنافسية يجب على المؤسسات أن تكون واضحة وعلى دراية بالمحددات الثلاثة التالية: (زرقوط، 2020، صفحة 65)
- **المنافسين:** فهم ليسوا مجرد مؤسسات أو منتجات مماثلة فقط، بل تشمل أي شيء آخر يمكن أن يقوم به العملاء لتلبية الحاجة التي يمكنك أنت تلبيتها؛
- **السوق المستهدف:** تحتاج المؤسسة إلى أن تكون متناغمة بشكل وثيق مع سوقها المستهدف لخلق الطلب، فهو محرك كل النمو الاقتصادي وهذا من خلال الدراية الدقيقة بمن هم عملاؤهم، وكيف يمكنهم تحسين حياتهم؛
- **الفائدة:** لخلق ميزة تنافسية يجب أن توفر المؤسسة فائدة واضحة لسوقها المستهدف تكون أفضل مما تقدمه المنافسة.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها من خلال استغلال مواردها وقدراتها الفريدة بشكل فعال، لتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل، وتحقيق أداء متفوق في السوق، سواء من حيث الربحية أو الحصة السوقية، وتتبع الميزة التنافسية من مجموعة من العوامل، بما في ذلك الابتكار، والكفاءة التشغيلية، والجودة العالية، والتميز في المنتجات أو الخدمات، والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، كما أنها تتطلب جهودًا مستمرة للحفاظ عليها وتطويرها في ظل المنافسة المتزايدة وتغير ظروف السوق.

كما تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص، من أبرزها: (Dziri & all, 2024, p. 139)

- أنها نسبية وليست مطلقة تتحقق من خلال المقارنة، أي أن المزايا تكون نسبية مقارنة بالمنافسين وخلال فترات زمنية مختلفة؛
- يجب أن يكون لها تأثير على إدراك العملاء للتفوق؛
- يجب أن تكون كافية لكي تحقق المؤسسة فوائد كبيرة؛
- يجب أن تكون قابلة للاستدامة نسبياً، بمعنى أنه لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة.

وحتى تصبح الميزة التنافسية ذات فعالية لا بد من توافر مجموعة من الشروط، من أهمها: (بوغاري و آخرين، 2017، صفحة 149)

- **صعوبة تقليدها:** من خلال تحصين كفاءاتها المميزة باستمرار، وبالتالي تحافظ المؤسسة على تقدمها الدائم وأسبقيتها على منافسيها المقلدين؛
 - **الاستمرارية:** من خلال قدرة المؤسسة على الاستمرار في التميز، أي إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن؛
 - **أن تكون حاسمة:** من خلال منحها للمؤسسة خاصية الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- هذه الشروط الثلاثة إن توافرت في المؤسسة تزيد من فعاليتها وصلابتها وتدعم مركزها التنافسي، وكل شرط منها مقرون بالآخر، فالحسم مقرون بالاستمرارية وهذه الأخيرة مقرونة ومرتبطة بشرط صعوبة التقليد.

كما أن للميزة التنافسية داخل المؤسسة أهمية كبيرة، وذلك من خلال: (عثمان حسن و حسن، 2023، صفحة 142)

- تحقيق حصة سوقية وربحية عالية للمؤسسة للبقاء والاستثمار في السوق؛
- تظفي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسات، لكونها مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها؛
- مسايرة التطور والتقدم على المدى البعيد، لأن الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن بقية المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، وكذلك إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المتبعة في بيئة شديدة التنافس؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة من خلال خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وبالتالي تضمن ولاءهم.

أما في القطاع السياحي وعلى مدى العقدين الماضيين، تم إجراء الأبحاث حول تنافسية الوجهات السياحية من خلال النهج النظري الذي طوره بورتر "نموذج الماس لبورتر" و"ميزة التنافسية للأمم"، ويشكل هذان النموذجان الأساس لتطوير

مؤشرات/أبعاد الميزة التنافسية للوجهات السياحية (Lesmana & al, 2022, p. 2) أما الميزة التنافسية في السياحة فتشير إلى قدرة الوجهات السياحية إلى أن تكون أكثر جاذبية وإرضاءً للسياح المحتملين، وترتبط بقدرة المواقع ومعالم الجذب السياحي في الحفاظ على موقعها في السوق وحصتها، والاستمرار في تحسينها على المدى الطويل، كما تتضمن هذه الميزة القدرة في الحفاظ على رأس المال الطبيعي الموجود للأجيال القادمة، وإنشاء ودمج المنتجات ذات القيمة المضافة التي تحافظ على الموارد، وعند الإشارة إلى تنافسية الوجهات السياحية، يجب أن تشمل الميزة أيضًا استدامة الموارد المحلية لضمان الحفاظ على النجاح طويل الأمد وتحقيق عوائد عادلة للموارد المستخدمة لإرضاء جميع أصحاب المصلحة، وتشمل الأبعاد العامة الثلاثة للميزة التنافسية في السياحة: (Wardhani & Widodo, 2019, pp. 39-40)

- بُعد الجاذبية: يتعلق بقدرة الوجهات على جذب وإرضاء السياح المحتملين؛
- بُعد الاقتصادي: يرتبط بالقدرة على تحويل المواقع المواتية إلى فوائد اقتصادية بهدف زيادة ثروة السكان المحليين؛
- بُعد الاستدامة: تتعلق باستدامة الوجهة على المدى الطويل.

ويتمتع الموقع السياحي بميزة تنافسية في الخدمات السياحية عندما يستطيع تقديمها بتكلفة أقل مقارنةً بالوجهات الأخرى، ويمكن أن تكون هذه المزايا ناتجة عن الوفرة النسبية لعوامل الدعم في الوجهة (مثل الموارد الطبيعية، والتاريخ، والثقافة)، أو اختلاف التقنيات والإنتاجية، أو عوامل أخرى، في حالة صناعة السياحة، يُحسن التعلم التنظيمي تطبيق استراتيجيات الأعمال من حيث تقليل التكاليف وزيادة مستوى التمايز عن المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الميزة التنافسية في القطاع السياحي، كما ترتبط تنافسية الوجهات السياحية بقدرة الوجهة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على الوجهات السياحية الأخرى من حيث التجارب السياحية التي تهم السائحين، مما يوفر تجربة سياحية لا تُنسى، وفي المناطق التي تحتوي على وجهات سياحية إقليمية فريدة، توفر الميزة التنافسية إمكانات جديدة لزيادة التوظيف، وخلق وظائف جديدة، وجذب السياح والمقيمين، وتطوير رواد الأعمال الموجهين نحو السياحة، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية بشكل عام، كما يجب أن تتوافق الميزة التنافسية في السياحة مع احتياجات السوق وأن تكون متسقة مع البيئة الخارجية. (Sari, 2022, p. 1832)

2.3. مصادر الميزة التنافسية: يمكن إدراج بعض المصادر التي تمكن من تحقيق ميزة تنافسية في النقاط التالية:
(Lynch, 2021, pp. 141-142)

- التمايز: من خلال تطوير ميزات أو سمات فريدة من المنتج أو الخدمة مثل العلامة التجارية؛
- التكاليف المنخفضة: يتيح تطوير الإنتاج منخفض التكلفة للمؤسسة أن تنافس ضد المؤسسات الأخرى، إما على أساس أسعار أقل أو تقديم نفس أسعار منافسيها، ولكن مع إضافة المزيد من الخدمات؛
- التسويق المتخصص: قد تختار المؤسسة شريحة صغيرة من السوق وتركز كل جهودها على تحقيق المزايا في هذا القطاع بتلبية احتياجات خاصة للمشتريين؛
- الأداء العالي أو التكنولوجيا: يمكن تطوير مستويات خاصة من الأداء أو الخدمة لا يمكن للمؤسسات الأخرى مطابقتها، مثل المنتجات الحاصلة على براءات اختراع أو توظيف الأفراد ذوي المواهب الخاصة؛
- الجودة: تقدم بعض المؤسسات مستوى من الجودة لا يستطيع الآخرون مطابقتها؛
- الخدمة: تسعى بعض المؤسسات بشكل متعمد إلى تقديم مستويات فائقة من الخدمة التي لم يتمكن الآخرون من تحقيقها أو لم يرغبوا في تحقيقها؛
- التكامل الرأسي: قد يوفر الاستحواذ على موردي المواد الخام أو الشراء المستقبلي للموزعين مزايا لا تستطيع المؤسسات الأخرى مطابقتها؛
- التكامل بين المؤسسات: وهو الجمع بين أجزاء من العمل بطريقة تجعل مجموعها أكبر من الأجزاء الفردية مثل الاشتراك في النفقات العامة، تنقل التكنولوجيا، أو تشارك نفس القوى البيعية؛
- الثقافة والقيادة وأسلوب المؤسسة: الطريقة التي تقود بها المؤسسة وتدريب وتدعم أعضائها قد تكون مصدراً للميزة التي لا يمكن للآخرين مطابقتها، والذي يؤدي إلى إنتاجية مبتكرة، ومستويات استثنائية من الخدمة، واستجابات سريعة للتطورات الجديدة في السوق، وهكذا يعتبر هذا المجال أكثر صعوبة في التحديد الكمي من بعض المجالات الأخرى المذكورة أعلاه.

3.3. أبعاد الميزة التنافسية: تعد الأبعاد التنافسية قراراً حاسماً في تحويل رغبات السوق إلى مجالات مستهدفة يتم تنفيذها من خلال أنشطة المؤسسة، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتميز بها على منافسيها، ويمكن إدراج أهمها فيما يلي:
(Kadi & Kouadria, 2022, pp. 96-97)

- **التكلفة:** يشير هذا البُعد إلى تقديم خدمة أو منتج بأقل تكلفة ممكنة بما يرضي العملاء الداخليين أو الخارجيين للعملية أو سلسلة التوريد، ومن أجل تخفيض التكاليف، يجب تصميم وتشغيل العمليات بشكل فعال من خلال التحليل الدقيق للقوى العاملة، الأساليب، النفقات العامة، والاستثمارات في المرافق التكنولوجية الجديدة لخفض تكلفة الوحدة؛
- **المرونة:** تُعرّف المرونة بأنها القدرة على التكيف مع التغييرات في مزيج المنتجات، حجم الإنتاج، أو التصميم من أجل إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات أو تقديم منتجات جديدة، تعديل المنتجات الحالية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، ويمكن أن تزيد المرونة من قدرة العمليات على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات المختلفة للعملاء المختلفين، ولكن التنوع العالي غالبًا ما يعني تكاليف مرتفعة عندما يتم عرض منتجات مختلفة بطريقة تقلل من الإنتاج بكميات كبيرة، لذا طورت بعض المؤسسات مرونتها بحيث يتم تلبية طلب كل عميل بشكل فردي؛
- **الجودة:** تبدأ استراتيجية الجودة الناجحة بثقافة تنظيمية داخلية، يليها فهم مبادئ الجودة وإشراك العمال في الأنشطة اللازمة لتنفيذها، فعندما يتم تنفيذ هذه النقاط بشكل جيد، يتحقق رضا العملاء وتحصل على ميزة تنافسية مستدامة، ويشير مفهوم الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجاتهم؛
- **السرعة:** يتمثل بُعد السرعة في القدرة على الاستجابة السريعة، مما يعني أن المؤسسات يمكنها تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسّنة للسوق أو توصيل المنتجات والخدمات الحالية للعملاء بسرعة بمجرد طلبها.

كما أن هناك من الباحثين من أضاف بعدين آخرين هما: (Fattouche & Hedjazi, 2019, p. 730)

- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، ويتم قياسها من خلال تقييم إنتاجية الموظفين وهو ما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير التكاليف؛
- **الابتكار:** يتحقق الابتكار عند ميل المؤسسة لدعم الأفكار الجديدة، والتجريب وإنشاء عمليات جديدة قبل المنافسين، وينتج عنه تحسين خطوط المنتجات الحالية، وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، واستخدام تقنيات أو معدات إنتاج أفضل تعزز الإنتاجية.

كما تتحقق الميزة التنافسية بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات

والمعرفة التي تتميز بها المؤسسة، وتكون بتواجد بعدين أساسيين هما: (كانوني، 2023، الصفحات 1221-1222)

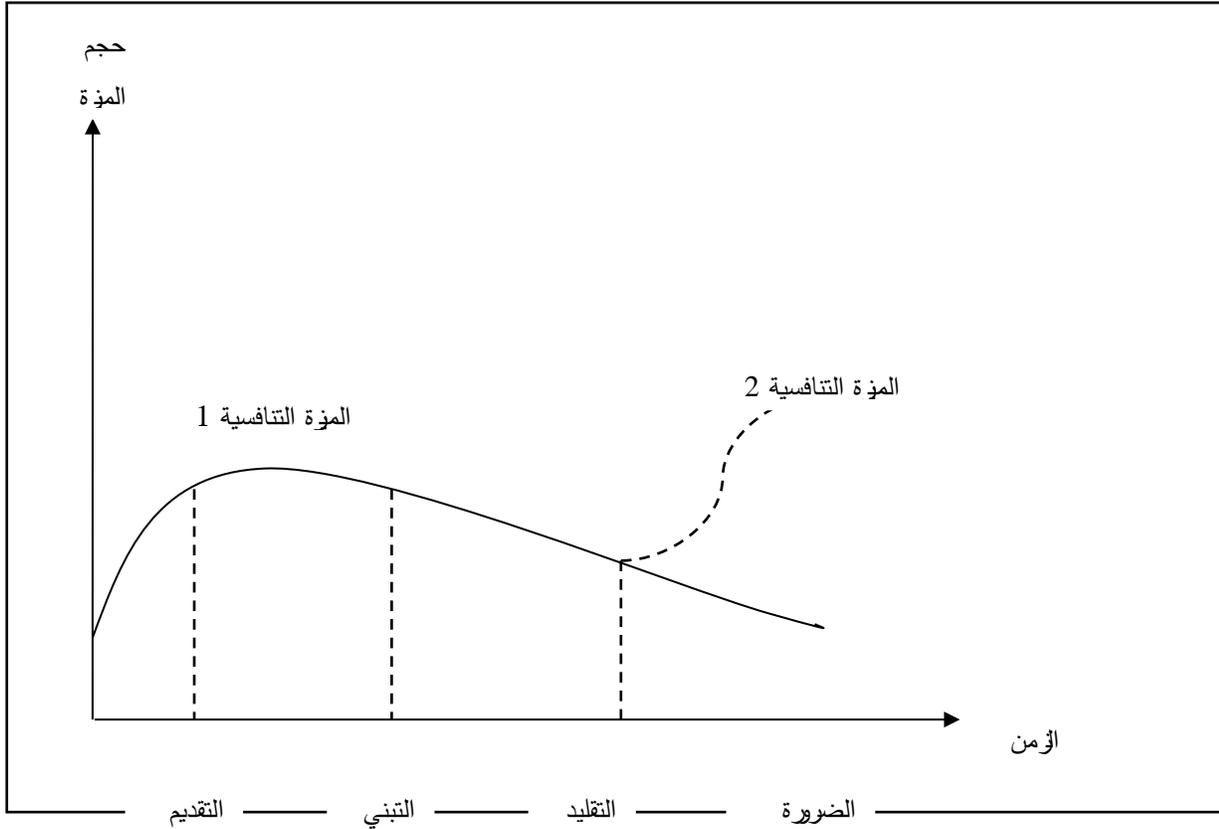
- **القيمة المدركة لدى العميل:** وتكون هناك ميزة تنافسية عندما يدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى مقارنة مع منافسي المؤسسة التي يتعاملون معها، حيث يعتبر الاقتناع بالمنتج والسعر والجودة وخدمات ما بعد البيع من محددات مفهوم القيمة لدى العميل في الغالب، وعلى المؤسسة استغلال إمكانياتها في تحسين هذه القيمة من أجل بناء ميزتها التنافسية، وفشلها في استغلال إمكانياتها يؤدي إلى خسائر كبيرة مما يضطرها إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

- **قدرة المؤسسة على تحقيق التميز:** يمكن للمؤسسة أيضًا تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في السلع أو الخدمات، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها أو استنساخها بسهولة، وتشمل الموارد الرئيسية التي تساعد في تحقيق التميز ما يلي: الموارد المالية، والموارد المادية، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية.

- **الموارد المالية:** يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال تمويل احتياجاتها وفقًا لظروف معينة، مما يسمح لها بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأسعار أقل من الآخرين؛
- **الموارد المادية:** من خلال الاستخدام الفعال للموارد المادية، يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بطريقة متميزة؛
- **الموارد البشرية:** تعتبر المهارات والقدرات البشرية ضرورية لنجاح وتميز المؤسسة، وخاصة تلك المتعلقة بالقوى العاملة؛
- **القدرات التنظيمية:** يتحقق التميز من خلال القدرات التنظيمية على إدارة أنظمة المؤسسة وأفرادها بفعالية، يشمل ذلك تلبية احتياجات العملاء وتقديم قيمة لهم يصعب على المنافسين توفيرها بنفس الكفاءة.

4.3. دورة حياة الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس مراحل حياة المنتج، فالوصول إلى القمة لا يعني المحافظة عليها، بل يجب على المؤسسة أن تبقى دائما يقظة حول التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-12): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (العيداني و مداح، 2019، صفحة 171)

من خلال الشكل نلاحظ أن للميزة التنافسية أربع مراحل كما يلي: (العيداني و مداح، 2019، صفحة 171)

- **مرحلة التقديم أو النمو البديع:** في هذه المرحلة تنزل المؤسسة الميزة التي حققتها إلى السوق، وبفضل تقبل المستهلكين لها تعرف نمو سريع ومعتبر بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وهو ما يحقق للمؤسسة مداخيل معتبرة قبل دخول المرحلة الثانية؛
- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة يبدأ المنافسين في التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة ومحاولتهم تبنيها أو تحسينها، لما لها من تأثير على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الثبات والاستقرار والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين؛
- **مرحلة التقليد:** وهنا يظهر رد فعل المنافسين بشكل جلي ومحاولاتهم إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها من أجل جلب المستهلكين نحو منتجاتهم، وبالتالي تبدأ مرحلة ركود الميزة التنافسية للمؤسسة الأصلية، وعليها

تطوير ميزتها وتحسينها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء، وبالتالي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وقدرتها على مواجهة المنافسة والسيطرة على السوق لفترة معينة؛

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تصبح المؤسسة في حاجة ماسة إلى تخفيض أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعمل على تنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، فالميزة الحالية (الأولى) مهددة بالزوال وبالتالي انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهو ما يشكل خسارة وخطراً على المؤسسة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة، وعليه يجب على المؤسسات حماية نظامها المنشئ للقيمة واستغلاله والاستفادة منه أطول ما يمكن وهو ما أدى بالباحثين للتكلم عن الميزة التنافسية المستدامة أي طويلة المدى، وهناك من الباحثين من يرى أنه على المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية متجددة وليس مستدامة حتى تتمكن من مسابرة التطورات والتقلبات فميزة اليوم ليست ميزة بعد أيام أو أشهر.

5.3. محددات الميزة التنافسية: يمكن أن تتضاءل الميزة التنافسية بمرور الوقت، خاصة مع قدرة المنافسين على تقليد مصادرها، وهناك أربعة عوامل مركزية تحدد استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي: (Clegg & al, 2020, p. 120)

- **الديمومة:** تعتمد مدة الميزة التنافسية جزئياً على ديمومة قدرات المؤسسة، وغالباً ما يكون الابتكار التكنولوجي بمثابة ناقوس الموت لقدرة إحدى الكفاءات على توليد ميزة تنافسية، فعلى سبيل المثال، شهد العديد من وكلاء السفر انخفاض هوامش ربحهم وتهديد وجودهم بسبب انتشار خدمات حجز السفر عبر الإنترنت؛
- **الغموض أو مشكلة الشفافية:** إذا كان من الممكن تقليد مجموعة من الموارد والقدرات في سياق آخر، فيمكن أن تتضاءل مصدر الميزة التنافسية بسرعة، إلا أن القدرات التي تتطلب تنسيقاً معقداً بين أعداد كبيرة من الموارد المتنوعة هي الأصعب في النسخ؛
- **آليات العزل التي تقيد قابلية النقل:** مدى إمكانية عزل الموارد والقدرات داخل المؤسسة أو نقلها بسهولة سيكون له تأثير على طول عمر الميزة التنافسية، فبمجرد تحديد الموارد والقدرات الرئيسية، من المرجح أن تكون الميزة التنافسية قصيرة الأمد، كما يمكن أن تكون آليات العزل متغيرة للغاية مثل عدم القابلية للنقل الجغرافي، مما يجعل من الصعب نقل الموارد والقدرات من سياق إلى آخر أو قد تقوم المؤسسة بتوظيف موظفين موهوبين لتكرار ما حققوه من تجارب سابقة؛
- **عدم قابلية التكرار:** في حال صعوبة نقل الموارد والقدرات، قد تحاول المؤسسات المنافسة بدلاً من ذلك إنشاء مواردها وقدراتها الخاصة، فقد تكون القدرات معقدة بشكل خاص أو محددة محلياً يصعب تكرارها.

6.3. مداخل الميزة التنافسية: يمكن للمؤسسة توليد الميزة التنافسية من خلال ما لديها من مصادر فيمكن أن تعتمد على ما توفره البيئة التسويقية الخارجية من فرص، أو على ما تمتلكه من قدرات ومهارات مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وعليه يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للميزة التنافسية وفقاً لمصدرها وهما: المدخل الخارجي والمدخل الداخلي الذي يتضمن فرعين أساسيين هما: مدخل الموارد ومدخل تحليل سلسلة القيمة (عوض لزام الرشيدى و وآخرون، 2019، الصفحات 391-392)

• **مدخل الموارد:** وفقاً لهذا المدخل، تُبنى الميزة التنافسية للمؤسسة على مجموعة من الموارد بدلاً من الميزات الهيكلية على مستوى الصناعة أو خصائص السوق المتعلقة بالمنتجات، فعند امتلاك موارد أكثر تميزاً أو ندرة من تلك التي تمتلكها المؤسسات الأخرى، فهذا يعني أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية، مثل الموارد البشرية، المعلومات، الأصول الملموسة، الأصول غير الملموسة، العلامات التجارية، وما إلى ذلك؛ فامتلاك موارد فريدة يخلق حواجز أمام المنافسين لنسخ الموارد التجارية الهامة؛ وفي الوقت نفسه، تُظهر الأبحاث خاصيتين مهمتين للموارد: التباين وعدم القابلية للنقل (Tuan & al, 2022, p. 49)، فالتباين يعني أن المؤسسات التي تتنافس في نفس الصناعة قد تمتلك موارد وإمكانات مختلفة، إلا أن تنفيذ المؤسسة للأنشطة بشكل أفضل من منافسيها يكسبها ميزة تنافسية، أما عدم قابلية النقل يقصد به أن الفروق في الموارد والإمكانات التي توجد بين المؤسسات قد تستمر مع مرور الوقت، ذلك لأنها مكلفة جداً بالنسبة لمؤسسة جديدة، ومع ذلك، فإن هذه الافتراضات المتعلقة بالخصائص ليست شروطاً كافية للميزة التنافسية المستدامة، فوفقاً لـ Barney (1991)، يجب أن تمتلك موارد المؤسسة الخصائص التالية لتكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة: خلق القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، (St-Hilaire, 2023, p. 80) ويمكن تصنيف الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة إلى: (Henry A. , 2018, p. 243)

- **الموارد الملموسة:** تشير الموارد الملموسة إلى الأصول المادية التي تمتلكها المؤسسة ويمكن تصنيفها إلى موارد مادية، ومالية، وبشرية، مثل المباني، والتكنولوجيا، والمواد، والقدرة الإنتاجية، والأرصدة المالية، الموارد البشرية؛ لإضافة قيمة، يجب أن تكون هذه الموارد قادرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات في السوق، فالمؤسسات التي تمتلك التكنولوجيا الأحدث والعمليات التي لديها المعرفة لاستغلال إمكاناتها ستكون في وضع متميز؛
- **الموارد غير الملموسة:** وتشمل أسماء العلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق الطبع والنشر، وقدرة المؤسسة على الابتكار، والسمعة، وبما أن الموارد غير الملموسة تكون أكثر صعوبة على المنافسين لتحديدها،

فليس من المستغرب أن تكون قيمتها تفوق الموارد الملموسة، فالمؤسسات التي تمتلك معرفة ضمنية قيمة تم تطويرها من خلال ثقافتها وعملياتها وموظفيها على مر الزمن تمتلك مورداً غير ملموساً لا يمكن نقله بسهولة.

- **مدخل الكفاءات:** الكفاءة الأساسية تساعد المؤسسات على الوصول إلى العديد من الأسواق المختلفة؛ وتساهم بشكل كبير في تعزيز تصور العملاء لفوائد المنتج، ويصعب على المنافسين تقليدها (Tuan & al, 2022, p. 49)، وهي مورد لا يمكن تداولها بسهولة أو استبدالها في السوق لأنها نتيجة التعلم الفردي والجماعي داخل المؤسسة، فهي قائمة على التكرار لأنها مورد فريدة (St-Hilaire, 2023, p. 80)، كما تشير هذه الكفاءات إلى مجموعة المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد في سياق عمله، ويشمل ذلك ليس فقط القدرات الفنية والمهنية ولكن أيضاً المهارات الشخصية والإدارية والتفكير النقدي الضرورية لأداء المهام الموكلة، فلا تقتصر كفاءة الموظفين على ما يعرفونه أو ما يمكنهم القيام به، بل تشمل أيضاً مدى قدرتهم على تطبيق تلك المعرفة والمهارات في مواقف عمل متنوعة من خلال امتلاك الكفاءات المناسبة، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر فعالية وكفاءة في وظائفهم، وأن يساهموا بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن يكونوا قادرين بشكل أفضل على التطور والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل؛ (Sutrisno & al, 2024, pp. 602-603)، ويتم التمييز بين نوعين من الكفاءات: (Henry A. , 2018, pp. 244-246)

- **الكفاءات الأساسية:** تمتلك جميع المؤسسات المتنافسة كفاءات أساسية؛ فهي شرط مسبق للمنافسة في الصناعة، بغض النظر عن مواردها، إلا أنها وحدها فقط، لا تمنح أي ميزة تنافسية للمؤسسة بل يجب عليها امتلاك كفاءات مميزة؛

- **الكفاءات المميزة:** الشرط الأساسي للكفاءة المميزة هو أن تكون ذات قيمة عالية للمستهلك وصعبة التقليد من قبل المنافسين، فعندما تكمن الكفاءة المميزة للمؤسسة داخل محورها ضمن سلسلة القيمة الخاصة بها، فإن هذا يمكن أن يكون مصدراً قوياً للميزة التنافسية، وقد تطور مصطلح "الكفاءات الأساسية" لوصف التعلم الجماعي لأعضاء الأفراد داخل المؤسسة وقدرتهم على العمل عبر حدودها، والعلاقات مع أصحاب المصالح من خلال ثلاثة مجالات: الهيكلية، والسمعة، والابتكار.

7.3. مدخل سلسلة القيمة لبورتر: يعتمد النجاح المحقق في السوق على الطريقة التي تتبعها المؤسسة ككل، وعلى كيفية تكامل المديرين والوظائف، إلا أن الميزة التنافسية تتبع من الأنشطة الفردية والمنفصلة التي تقوم بها المؤسسة، حيث يمكن أن تنشأ ميزة التكلفة من توزيع منخفض التكلفة، أو إنتاج فعال، أو فريق مبيعات ممتاز ينجح في الفوز

بالطلبات الأكثر ملاءمة، ويمكن أن يكون التمايز ناتج عن امتلاك فريق تصميم ممتاز، أو القدرة على الحصول على مواد عالية الجودة أو إنتاج عالي الجودة، لذا يعتبر تحليل سلسلة القيمة طريقة منهجية لدراسة الأنشطة المباشرة والداعمة التي تقوم بها المؤسسة، مما يوفر وعياً أكبر فيما يتعلق بخفض التكاليف والتميز، من أجل إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، كما أن كل نشاط من الأنشطة الرئيسية والداعمة يتحمل تكاليف ويجب أن يضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة تتجاوز هذه التكاليف، محققة بذلك هامش (Thompson, John ; al, 2023, p. 209)، ويقدم بورتر (1998) مفهوم لسلسلة القيمة من أجل تحليل هذه الأنشطة أو العمليات كوسيلة لمساعدة المؤسسة على تقييم مواردها الداخلية، وتعزيز هذه القيمة المضافة بشكل أكبر من خلال التعاون مع مورديها، عملائها، وموزعيها، مما يجعلها أكثر صعوبة للتقليد وبالتالي أكثر استدامة (Henry A. , 2018, p. 183).

أما من وجهة نظر التنافسية فإن القيمة هي المبلغ الذي يرغب العملاء في دفعه مقابل المنتج أو الخدمة، ويتم قياسها بالإيرادات الإجمالية، والتي تظهر العلاقة بين سعر منتجات المؤسسة وعدد الوحدات التي يمكن بيعها، فسلسلة القيمة تمثل العلاقة بين المورد والمؤسسة وبين المؤسسة وقنوات التوزيع (الوسطاء)، ولا تعتمد فعالية تكلفة نظام سلسلة القيمة على التكاليف التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من سلسلة القيمة الداخلية ولكن أيضاً على تكاليف الأنشطة التي تنتمي إلى سلسلة القيمة للموردين والعملاء، ويقول Buble أن القيمة للعميل تستمد من ثلاث مجموعات رئيسية من الأنشطة وهي: (Martinčević & al, 2019, p. 12)

-الأنشطة التي تميز منتجاً ما عن منتج مماثل آخر؛

-الأنشطة التي تؤثر على تكاليف تصنيع هذا المنتج بالنسبة لمنتج مماثل آخر؛

-الأنشطة التي تمكن من تلبية إحتياجات العملاء بسرعة.

والشكل الموالي يوضح توزيع الأنشطة وفقاً لسلسلة القيمة:

الشكل رقم (2-13): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: (Henry A. , 2018, p. 187)

من خلال الشكل نلاحظ أنه ولتحقيق ميزة تنافسية قد تم تقسيم الأنشطة والعمليات إلى قسمين منها الداعمة وأخرى

الأولية كما يلي: (Ateljević, Jovo ; al, 2023, pp. 96-97)

1.7.3. الأنشطة الأولية: والمعروفة أحيانا باسم الوظائف الخطية، وهي الأنشطة المرئية في الجزء الأسفل من سلسلة القيمة، ترتبط مباشرة بإنشاء المنتج أو الخدمة، بيعها، دعمها، صيانتها وتشمل هذه الأنشطة اللوجستية الواردة، الإنتاج أو العمليات، اللوجستية الصادرة، المبيعات والتسويق، الخدمات، أي أنها تشمل جميع الإجراءات المتضمنة إنتاج المنتج النهائي وتوصيله إلى العملاء، وهي:

- **الإمدادات اللوجستية الواردة:** وهي الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بتوريد الطاقة والمواد الخام والمواد والأجزاء والبضائع واللوازم الاستهلاكية المقدمة من الموردين، بما في ذلك الاستلام والتخزين وإصدار المدخلات، والتعامل مع المواد في المستودعات، والتسليم في أماكن العمل، وإدارة التوريد وإعادة التوريد إلى الموردين؛
- **العمليات الإنتاجية:** وهي الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فيما يخص الإنتاج والتجميع والاختبار والتعبئة وصيانة المعدات والتركيب وضمان الجودة وحماية البيئة؛

- **الإمدادات اللوجستيات الخارجية:** وهي الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بتوزيع المنتج المادي للعملاء، مثل تخزين المنتجات النهائية والتعامل مع المستودعات ومعالجة الطلبات والاختيار والتعبئة والتسليم وعمليات التوزيع؛
- **التسويق والمبيعات:** وهي الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بجهود قوى المبيعات، والتسويق والترويج وأبحاث السوق والتخطيط والدعم للموزعين؛
- **الخدمة:** تتمثل في الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بضمان تقديم المساعدة للعملاء، مثل التجميع وتسليم قطع الغيار والصيانة والإصلاح والدعم الفني وتوفير المعلومات للمشتريين والتعامل مع الشكاوى.

2.7.3. الأنشطة الداعمة: ويشار إليها عادة باسم الأنشطة الثانوية، في الشكل تقع فوق الأنشطة الأولية وتنقسم إلى أربع مجموعات: البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، المشتريات، فهي التي تدعم التنفيذ العادي للأنشطة الأساسية والتي ندرجها فيما يلي:

- **البنية التحتية للمؤسسة:** وهي الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بالإدارة العليا، والتمويل، والمحاسبة، والقضايا القانونية، والسلامة والأمان، وأنظمة المعلومات وغيرها من الوظائف العامة؛
- **إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بتوظيف وتعيين وتدريب وتطوير وتعويض الموظفين، والعلاقات الوظيفية بجميع أنواعها؛
- **تطوير التكنولوجيا:** وهي الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بأبحاث وتطوير المنتجات، وأبحاث وتطوير العمليات، وتحسين عملية التصميم، وتشكيل الأدوات والمعدات، وتطوير البرمجيات، وأنظمة الاتصالات، وتصميم وهندسة الأنظمة المتكاملة بالحاسوب، وتطوير قواعد البيانات الجديدة، وتطوير أنظمة الدعم المحوسبة؛
- **المشتريات:** تتمثل في الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بتوريد المواد الخام والمواد والخدمات والآلات والمدخلات الأخرى الضرورية لدعم أنشطة المؤسسة.

تبدأ سلسلة القيمة من أنظمة إنتاج المواد الخام وتنتقل على طول الروابط مع المؤسسات الأخرى المشاركة في التجارة والتجميع والمعالجة، وأكد بورتر بأن مصدر الميزة التنافسية لا يمكن اكتشافه من خلال النظر إلى المؤسسة ككل، بل يجب تقسيمها إلى سلسلة من الأنشطة، ويتم العثور على الميزة التنافسية في واحدة (أو أكثر) من هذه الأنشطة، ويعد النهج "المتمركز حول العميل" نهج حديث في سلسلة القيمة، حيث يكون العملاء هم الرابط الأول، من خلال تحديد احتياجات العملاء وأولوياتهم أولاً، ثم القنوات التي يمكن أن تلبى تلك الاحتياجات والأولويات، والخدمات والمنتجات

الأنسب للتدفق عبر تلك القنوات، والمدخلات والمواد الخام المطلوبة لإنشاءها، والأصول والكفاءات الأساسية الضرورية للمدخلات والمواد الخام، وتعتمد قيمة أي منتج أو خدمة على قدرته على تلبية أولويات العملاء، والتي تعتمد بدورها على أهمية المنتج، مما يجعل العملاء على استعداد للدفع من أجله. (Kumar & Rajeev , 2016, p. 75)، ورغم تحديد مختلف الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة، وتمكنها من تخفيض تكاليفها، إلا أن بورتر قد نوه أيضا إلى أنه هناك أنشطة لا تضيف قيمة يتم استبعادها من خلال سلسلة القيمة. (James, 2018, p. 25)

أما بالنسبة للقطاع السياحي، فتمثل سلسلة القيمة السياحية القدرة على إنشاء وإدارة جميع الفاعلين في السياحة بشكل فعال، بدعم من قوة الحكومة المحلية لدفع جاذبية المنطقة وتمييزها عن المنافسين، ويجب عليهم في سلسلة السياحة أن يعملوا معًا لخلق ميزة تنافسية لوجهتهم ولتمييز هدفهم عن الآخرين، يتكون نموذج سلسلة قيمة السياحة من ثلاثة متغيرات: تجربة ما قبل السفر، تجربة الرحلة، وتجربة ما بعد الرحلة (Chao & Mugobi , 2024, p. 19)

كما يعتمد نموذج سلسلة القيمة في القطاع السياحي على نهجين: منطلق الوجهة ومنطق سلسلة التوريد؛ يركز منطلق الوجهة على تحليل تسلسل الخدمات التي يمكن أن يستفيد منها السياح خلال رحلتهم بأكملها، فالوجهة هي مزيج من المنتجات والخدمات التي ترتبط معًا بدءًا من القرار قبل السفر حتى خدمات ما بعد الزيارة؛ أما منطق سلسلة التوريد، فيركز أكثر على نموذج الإنتاج الأصلي لبورتر، أي على منتج سياحي واحد، ويتكون من سلسلة من خطوات الإنتاج، ومنه فإن منطلق الوجهة يولي اهتمامًا أكبر في سياق السياحة؛ لذلك، فإن نهج سلسلة القيمة المطبق على السياحة يوضح كيف يمكن أن تنشأ عدة مصادر للميزة التنافسية من القدرة على إنشاء وإدارة الشبكات المحلية بفعالية، والتي تضمن وجود الحكومة المحلية وتعزز جاذبية المنطقة وتتميز عن المنافسين. (Rahmiati & al, 2020, p. 4615)

وقد تم تشكيل ثلاث مراحل أساسية من أنشطة سلسلة قيمة السياحة: (Rahmiati & al, 2019, pp. 45-46)

• **تجربة ما قبل الرحلة:** في تجربة ما قبل الرحلة، يبحث السياح عن أكبر قدر ممكن من المعلومات حول وجهة السفر وينتبهون بتقييم الرحلة بعد استهلاك التجربة، في هذه المرحلة، سيكون لديهم بدائل قبل أن يقرروا أي منتج سياحي سيتم اختياره، لذلك، فالبحث عن المعلومات المتعلقة بوجهة السياحة والمنتج السياحي ذا أهمية كبيرة في اتخاذ قرار عطلتهم والتخطيط لها، ويمكن للسياح طلب المساعدة من وكالة سفر أو يمكنهم تنظيمها شخصيًا بمساعدة تقنية الإنترنت في حجز رحلتهم، إضافة إلى ذلك، تتكون أنشطة ما قبل الرحلة من أنشطة إعداد الوثائق قبل العطلة مثل

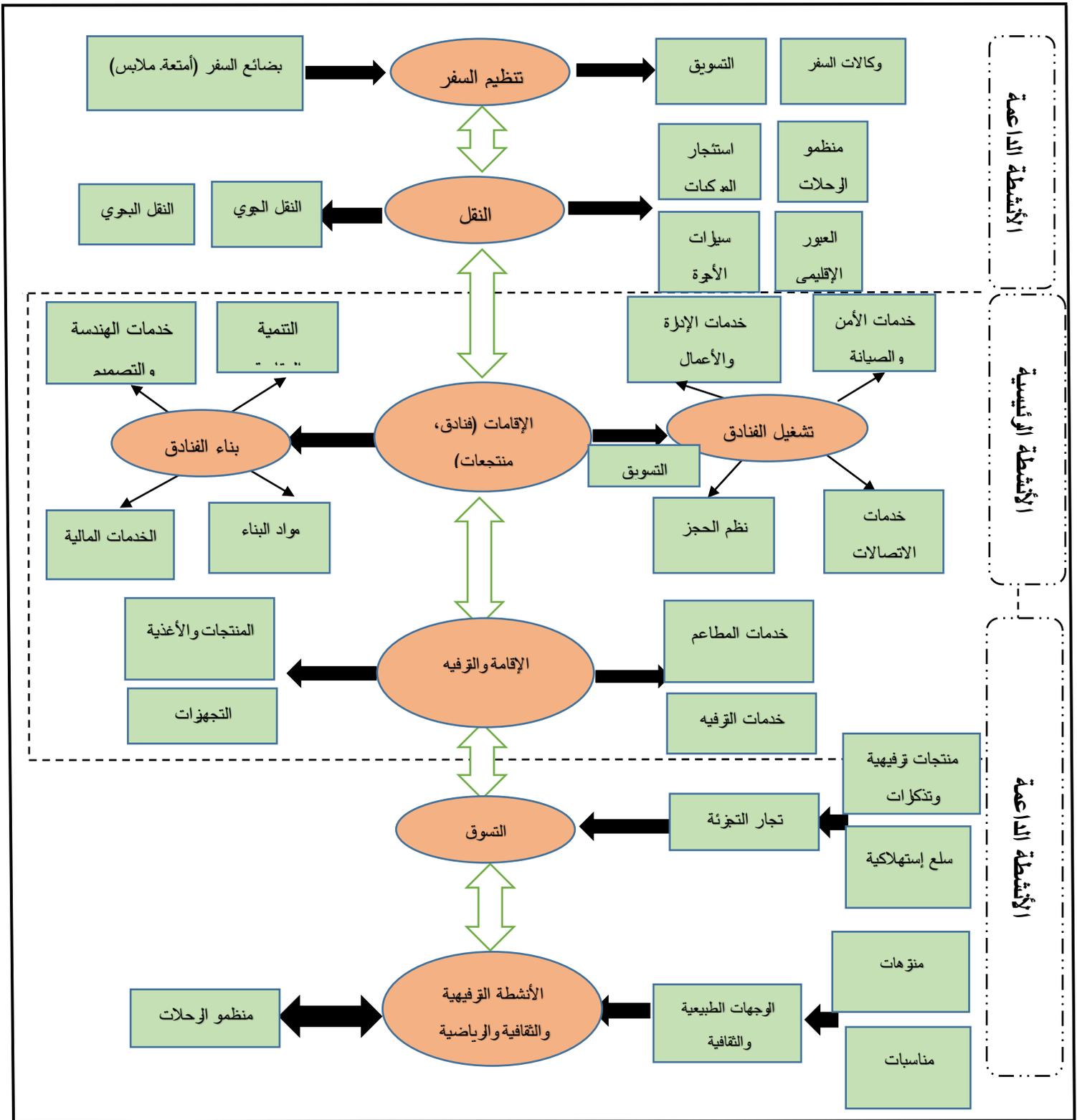
متطلبات التأشيرات، وتُسمى هذه المرحلة عملية دولية للأنشطة السياحية، فبمجرد أن يهتم السياح بالمنتجات السياحية المتاحة، يمكنهم إنشاء نية زيارة وجهة السياحة وبدء التخطيط لعطلتهم؛

● **تجربة الرحلة:** تعتبر هذه المرحلة المكان الذي يستهلك فيه العملاء المنتجات السياحية مثل وسائل النقل سواء كانت ذهابًا وإيابًا، الإقامة خلال الرحلة، والعديد من الأنشطة السياحية المعروفة باسم الجولات، ويتضمن القطاع الفرعي الأول وسائل النقل التي تنقسم إلى النقل الدولي والنقل الوطني (أكثر وسائل النقل الدولي شيوعًا هي شركات الطيران الدولية، ولكن في الوقت الحاضر، تتوفر أيضًا رحلات بحرية برية)، هناك أيضًا وسائل النقل المحلية في البلد المضيف؛ ذلك أن البلدان المضيفة توفر فاعلين في مجال النقل وغالبًا ما يكون هناك تنسيق وتعاون مع الشركات الدولية للتوزيع، أما الإقامة فتتمثل في الفنادق بأنواعها (الفنادق الصغيرة، الموتيلات، الشقق، والمنتجعات)، في حين تشمل الجولات السياحية السياحة الطبيعية، والترفيه، والمهرجانات، وأيضًا التسوق. بالإضافة إلى ذلك، تحدث تجربة السياح عندما يشارك السياح في الأنشطة السياحية خلال الرحلة، سواء من خلال استهلاك المنتجات أو الخدمات السياحية مثل شراء منتجات ملموسة كالهيا التذكارية، أو الاستمتاع بمناظر السياحة الطبيعية، ويمكن أن تؤدي هذه الأنشطة إلى تعزيز الولاء من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات السياحية ولما لا تكون الكلمة المنطوقة، فالعديد من الجهات تتعاون معًا لخدمة السياح (العملاء) مثل الفنادق، والمطاعم، ووكالات السفر، وغيرهم. وبالتالي، يجب أخذ جودة الخدمة المقدمة خلال تجارب الرحلة في السياحة بعين الاعتبار وتعديلها لتلبية احتياجات السياح؛

● **تجربة ما بعد الرحلة:** خلال هذه المرحلة، سيتم تقييم أداء وجهة السياحة من قبل السياح بقياس رضاهم وولائهم من أجل خلق ميزة تنافسية، حيث يتم قياس استطلاع العملاء لجميع الأنشطة السياحية على طول السلسلة بدءًا من مرحلة ما قبل الرحلة، ثم مرحلة الرحلة، من خلال استكشاف ملاءمة أنشطة سلسلة قيمة السياحة بناءً على تجربة السياح وكيف تعود بالفائدة عليهم وتحليلها من منظور السياح من خلال توافر المنتجات السياحية وجودة الخدمة.

كما أن المؤسسات السياحية دائما تعمل على تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها بأسعار تنافسية ولتحقيق ذلك وجب عليها اتباع سلسلة القيمة التي تمكنها من التركيز على مختلف الأنشطة القوية من أجل تسيير تكاليفها وتحقيق التميز، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة في مختلف المراحل والأنشطة:

الشكل رقم(2-14): سلسلة القيمة في القطاع السياحي



المصدر: (مؤتمر الأمم المتحدة، 2013، صفحة 10)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن القطاع السياحي يتظافر مع العديد من القطاعات الاقتصادية المختلفة من خلال سلسلة القيمة، حيث يعتمد نجاحه على التكامل والتنسيق بين هذه القطاعات، وتنقسم العلاقات التكاملية الموجودة إلى نوعين رئيسيين: روابط خلفية تشمل تطوير البنية التحتية الأساسية كإنشاء الفنادق والمطاعم والمرافق السياحية، وتوفير خدمات الطاقة والاتصالات والخدمات البيئية، بالإضافة إلى دعم القطاعات الإنتاجية كالزراعة والصناعة. أما الروابط الأمامية فتتمثل في الخدمات المباشرة المقدمة للسياح، مثل الخدمات المالية والمصرفية، والاتصالات، وتجارة التجزئة، والخدمات الترفيهية والثقافية، إضافة إلى الخدمات الشخصية والأمنية والصحية. ولتحقيق تنافسية سياحية عالية، يتطلب الأمر تطوير بنية تحتية متكاملة تشمل شبكة متطورة من المطارات والطرق والموانئ والمستشفيات، مما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة تعزز من جاذبية الوجهة السياحية، وهذا ما يمكن السياح من اختيار وجهاتهم بدقة من خلال المعلومات المتوفرة في القطاع وتحقيق تجربة فعالة تمكنهم من التقييم الجيد لها إما بالعودة وتحقيق الولاء أو الانصراف عنها إلى وجهات أخرى.

وفي الأخير يمكن القول، أن الميزة التنافسية في قطاع السياحة تعكس العناصر والصفات التي يمتلكها هذا القطاع، وتجعله متفوقا على المنافسين الآخرين في السوق، تتجلى هذه الميزة في تقديم خدمات عالية الجودة، مثل توفير تجربة ضيافة استثنائية من خلال طاقم عمل مدرب على أعلى مستوى، أو في التميز باستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الحجوزات وتحسين تجربة الضيوف، وغيرها من المميزات، فهي إذن تعكس ما يجعل المؤسسة السياحية أكثر جاذبية للعملاء في لحظة معينة مقارنة بغيرها، أما التنافسية فتشير إلى قدرة المؤسسة السياحية على الحفاظ على هذا التفوق واستدامته في ظل سوق متغير وتنافسي، حيث يجب التكيف مع التحولات المستمرة في متطلبات العملاء واتجاهات السفر، إلى جانب مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الشديدة في هذا القطاع.

بمعنى آخر، يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل بعدا داخليا يعكس ما تمتلكه المؤسسة من موارد وإمكانات تمنحها الأفضلية، في حين أن التنافسية تمثل بعدا خارجيا يعبر عن قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة التنافسية المتغيرة والحفاظ على مكانتها في السوق، لذا فإن النجاح الحقيقي في قطاع السياحة لا يعتمد فقط على امتلاك ميزة تنافسية في لحظة معينة، بل يستلزم الاستمرار في تعزيز هذه الميزة وتطويرها بمرور الوقت.

خلاصة الفصل:

تعد التنافسية من المفاهيم الاقتصادية الحيوية التي تكتسب أهمية متزايدة في عالم اليوم، خاصة مع تسارع وتيرة العولمة وانفتاح الأسواق، ذلك أنها عنصر محوري في الاقتصاد المعاصر، حيث تطور المفهوم من مجرد منافسة تقليدية إلى منظومة متكاملة تشمل مؤشرات قياس دقيقة وأدوات تحليل متطورة؛ وقد ساهمت نماذج مثل قوى بورتر الخمس ونموذج الماسة في فهم أعمق لديناميكيات المنافسة وآلياتها، كما أن تحليل الميزة التنافسية ومصادرها المختلفة، مدعوماً بدراسة سلسلة القيمة، قدم إطاراً شاملاً لفهم كيفية تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه؛ وقد انعكس هذا بشكل خاص على القطاع السياحي الذي يعد نموذجاً حياً لأهمية التنافسية في تطوير وتحسين الخدمات وتعزيز القدرة على المنافسة في السوق العالمية، مما يؤكد أن التنافسية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي ضرورة عملية لضمان البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة. إضافة إلى ذلك، أصبح استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجيات التنافسية، حيث توفر هذه الأدوات فرصاً لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

من جهة أخرى، تعتبر التنافسية والميزة التنافسية عنصران استراتيجيان يقدمان فرصة جوهرية ونهجا أساسياً يحدد مصير المؤسسة بين النجاح والفشل، ويتطلب هذا من المؤسسات العمل الجاد والمتواصل لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تحسين موقعها في السوق أو الحفاظ عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، وهو ما ينطبق على البيئة السياحية التي تشهد صراعات تنافسية على كل المجالات، من فنادق ووكالات وحمامات وغيرها والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: تحليل البيئة السياحية الداعمة للمؤسسات الفندقية في الجزائر

تمهيد:

يعد القطاع السياحي في الجزائر من القطاعات الواعدة والحيوية، نظرا للمقومات والإمكانات الهائلة التي تزخر بها البلاد، من موقع جغرافي متميز، وتنوع طبيعي وثقافي وحضاري فريد، حيث تسعى الجزائر جاهدة في السنوات الأخيرة للنهوض بهذا القطاع وجعله رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال العديد من الإستراتيجيات والبرامج والمشاريع الهادفة إلى تطوير البنية التحتية، تحسين جودة الخدمات وتنويع العرض السياحي، وتشجيع الاستثمار في القطاع؛ كما تعمل الجزائر على تعزيز السياحة باستخدام التكنولوجيا الحديثة من تطبيقات ومواقع وبوابات إلكترونية مختلفة والتي تعتبر كأحسن سفير للتعريف بالمنتج السياحي، وجذب السياح من مختلف أنحاء العالم، وتشمل هذه الجهود أيضا تفعيل الحملات الترويجية عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

في هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على واقع السياحة في الجزائر بشكل عام، من خلال التطرق لأهم المؤشرات والإحصائيات، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يواجهها القطاع، سنتناول جوانب مختلفة مثل سعة الحظيرة الفندقية، الاستثمار، الوكالات السياحية، مناطق التوسع السياحي، التكوين، المرشدين السياحيين،... إلخ)، هذا التحليل سيساعدنا على فهم البيئة التي تعمل فيها الفنادق الجزائرية، وكيف تؤثر هذه العوامل على أدائها وتنافسيتها، وهذا كله بهدف رسم صورة واضحة عن الوضع الراهن، واستشراف آفاق تطوير هذا القطاع الحيوي في المستقبل، مع التطرق الى استراتيجيات التكنولوجيا الحديثة من مواقع وبوابات وتطبيقات إلكترونية كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة وزيادة تنافسية القطاع السياحي بالجزائر.

I. المؤسسات الفندقية المصنفة في الجزائر:

يعتبر قطاع الفنادق من القطاعات الحيوية والواعدة في الاقتصاد الجزائري، حيث يلعب دورا هاما في دعم السياحة وجذب الاستثمارات الأجنبية، وقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في البنية التحتية الفندقية، حيث دخلت العديد من المؤسسات الفندقية المصنفة حيز الاستغلال ، لمواكبة وتلبية احتياجات مختلف العملاء من داخل وخارج الوطن، ولضمان جودة الخدمات الفندقية وتحسين تنافسية القطاع، قامت الوزارة الوصية بوضع معايير موحدة لتقييم المؤسسات الفندقية وتصنيفها.

1.1 تصنيف المؤسسات الفندقية:

وفقا للمادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 19-158 مؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق 30 أبريل سنة 2019، فقد تم تصنيف المؤسسات الفندقية كما يلي: (مرسوم تنفيذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرها، 2019)

- الفنادق؛
- المركبات السياحية أو قرى العطل؛
- شقق الفنادق أو الإقامات الفندقية؛
- الموتيلات أو نزل الطريق؛
- المخيمات السياحية.

ووفقا للمادة 04 من نفس المرسوم فإن الفنادق ترتب في خمسة (5) أصناف:

- الصنف الأول: 5 نجوم؛
- الصنف الثاني: 4 نجوم؛
- الصنف الثالث: 3 نجوم؛
- الصنف الرابع: نجمتان؛
- الصنف الخامس: نجمة واحدة.

في حين ووفقا للمادة خمسة (05) فإن المركبات السياحية أو قرى العطل ترتب في ثلاثة (3) أصناف:

- الصنف الأول: 3 نجوم؛
- الصنف الثاني: نجمتان؛
- الصنف الثالث: نجمة واحدة.

أما شقق الفنادق أو الإقامات الفندقية ترتب في ثلاثة أصناف وفقا للمادة 06 إلى:

- الصنف الأول: 3 نجوم؛
- الصنف الثاني: نجمتان؛
- الصنف الثالث: نجمة واحدة.

ويرتب الموتيل أو نزل الطريق وفقا للمادة 07 في ثلاثة (3) أصناف:

- الصنف الأول: 3 نجوم؛
- الصنف الثاني: نجمتان؛
- الصنف الثالث: نجمة واحدة.

كما ترتب المخيمات السياحية في ثلاثة (3) أصناف:

- الصنف الأول: 3 نجوم؛
- الصنف الثاني: نجمتان؛
- الصنف الثالث: نجمة واحدة.

كذلك من بين المعايير الخاصة بتصنيف المؤسسات الفندقية نجد ضرورة تعيين مدير أو مسير على رأس هذه المؤسسات ويجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تم تحديدها في المرسومين التنفيذي رقم 130-2000 و 158-19 المعدل. وتختلف الشروط بين المسيرين الذين كانوا يزاولون هذا النشاط قبل وبعد صدور المرسوم 19-158.

والجدولين التاليين يوضحان شروط ذلك:

الجدول رقم (1.3): المعايير الخاصة بتسيير الفنادق وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 2000-130

الرتب	المدير
بدون نجوم	<p>- على الأقل شهادة عليا في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة.</p> <p>- أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ سنتين(2) خبرة في الفندقية أو السياحة.</p> <p>- أو شهادة تقني في الفندقية والسياحة ، او شهادة أجنبية معادلة + خمس(5) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها سنتين(2) بصفة إطار .</p> <p>- أو إثبات (5) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.</p>
نجمة واحدة	<p>- على الأقل شهادة عليا في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة.</p> <p>- أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ ثلاث(3) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها سنة(1) بصفة إطار .</p> <p>- أو شهادة تقني في الفندقية والسياحة ، او شهادة أجنبية معادلة + ست(6) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها ثلاث(3) سنوات بصفة إطار .</p> <p>- أو إثبات (5) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.</p>
نجمتان (2)	<p>- على الأقل شهادة عليا في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ سنة (1) خبرة في الفندقية أو السياحة</p> <p>- أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ خمس(5) سنوات خبرة في الفندقية و السياحة منها سنتان(2) بصفة إطار .</p> <p>- أو شهادة تقني في الفندقية والسياحة ، او شهادة أجنبية معادلة + ثماني(8) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها خمس(5)سنوات بصفة إطار .</p> <p>- أو إثبات (6) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة</p>
ثلاث (3) نجوم	<p>- على الأقل شهادة عليا في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ ثلاث(3) سنوات خبرة في الفندقية او السياحة</p> <p>- أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ ست (6) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة منها ثلاث(3) سنوات بصفة إطار .</p>

<p>-أو شهادة تقني في الفندقية والسياحة ، او شهادة أجنبية معادلة + عشر(10) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها ثماني(8) سنوات بصفة إطار .</p> <p>-أو إثبات ثماني(8) سنوات بصفة إطار في قطاع السياحة.</p>	
<p>على الأقل شهادة عليا في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ اربع(4) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة.</p> <p>-أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ ثماني(8) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة منها خمس(5) سنوات بصفة إطار .</p> <p>-أو شهادة تقني في الفندقية والسياحة ، او شهادة أجنبية معادلة + اثني عشرة (12) سنة خبرة في الفندقية أو السياحة، منها تسع(9) سنوات بصفة إطار .</p> <p>-أو إثبات تسع(9) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.</p>	<p>أربع(4) نجوم</p>
<p>-على الأقل شهادة عليا في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ خمس(5) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة.</p> <p>-أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياحة أو شهادة أجنبية معادلة+ عشر(10) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة منها ثماني(8) سنوات بصفة إطار .</p> <p>-أو شهادة تقني في الفندقية والسياحة ، او شهادة أجنبية معادلة + خمس عشرة(15) سنة خبرة في الفندقية أو السياحة منها عشر(10) سنوات بصفة إطار .</p> <p>-أو إثبات خبرة عشر(10) سنوات بصفة إطار في قطاع السياحة.</p>	<p>خمس(5) نجوم</p>

المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 2000-130 مؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1421 الموافق 11 يونيو سنة 2000.

الجدول رقم(2.3): المعايير الخاصة بتسيير الفنادق وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 19-158

الرتب	المدير
نجمة واحدة(1)	-ليسانس في الفندقية أو السياحة -أو تقني سامي في الفندقية+ سنة(1) خبرة في الفندقية -أو تقني في الفندقية+(3) سنوات خبرة في الفندقية.
نجمتان(2)	-ليسانس في الفندقية أو السياحة -أو تقني سامي في الفندقية+ سنتين(2) خبرة في الفندقية -أو تقني في الفندقية+(4) سنوات خبرة في الفندقية.
ثلاث(3) نجوم	-ليسانس في الفندقية أو السياحة+ سنة(1) خبرة في الفندقية. -أو تقني سامي في الفندقية+ ثلاث(3) سنوات خبرة في الفندقية -أو تقني في الفندقية+(5) سنوات خبرة في الفندقية.
أربع(4) نجوم	-ليسانس في الفندقية أو السياحة+ سنتين(2) خبرة في الفندقية -أو تقني سامي في الفندقية+ أربع (4) سنوات خبرة في الفندقية -أو تقني في الفندقية+ ست(6)سنوات خبرة في الفندقية.
خمس(5) نجوم	-ليسانس في الفندقية أو السياحة+ ثلاث(3) سنوات خبرة في الفندقية -أو تقني سامي في الفندقية+ خمس(5) سنوات خبرة في الفندقية -أو تقني في الفندقية+ سبع(7) سنوات خبرة في الفندقية.

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 19-158 مؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق 30 أبريل سنة 2019

ويكمن الفرق بين التصنيفين الموضحين في الجدولين السابقين في نقطة أساسية، تتمثل في حصر التخصص في المجال الفندقي فقط، بعدما كان يشمل المجال السياحي والفندقي بالنسبة للتخصصات التقنية، بالإضافة الى

سنوات الخبرة ، كما أنه وفقا للتعديل الجديد، لا يمكن تسيير فندق بدون شهادة، في حين كان الأمر سابقا ممكنا بناء على سنوات الخبرة بصفة إطار.

2.1 التكوين في المجال السياحي:

يعد التكوين في المجال السياحي ركيزة أساسية لتطوير صناعة الفندقية في الجزائر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب هو الذي يصنع الفارق في تجربة السائح ورضاه، لذلك تولي الجزائر أهمية خاصة للتكوين السياحي من خلال شبكة من المؤسسات التكوينية المتخصصة والتي توفر برامج تكوينية متنوعة من تقني وتقني سامي وليسانس وماستر، وتشمل هذه المؤسسات المدرسة الوطنية العليا للسياحة بالجزائر العاصمة، والمعهد الوطني للفندقة والسياحة بتيزي وزو وبوسعادة، بالإضافة إلى ملحقات في تلمسان وورقلة، كما تم فتح تخصصات سياحية وفندقية في العديد من الجامعات عبر الوطن بموجب اتفاقيات بين وزارة السياحة والصناعة التقليدية ووزارة التعليم العالي، والجدول الموالي يوضح توزيع المسجلين في مؤسسات التكوين السياحي الموجودة تحت وصاية وزارة السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2023.

الجدول رقم (3.3): توزيع المسجلين في مؤسسات التكوين السياحي تحت الوصاية لسنة 2023

المعهد الوطني للفندق والسياسة			المعهد الوطني للفندقة والسياسة						المدرسة الوطنية العليا للسياحة						احصائيات							
بوسعادة			تيزي وزو			الجزائر						المسجلين حسب مؤسسات										
تقني سامي			تقني			تقني سامي			تقني				ماستر			ليسانس			التكوين			
سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة		سنة		
ثالثة	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية			
78	63	80	27	100	72	112	40	27	15	41	43	58	61	72	المجموع حسب السنوات							
221			127			224			42			84			191			المجموع حسب المستويات				
348						266						275						المجموع الكلي				
ملحقة ورقلة						ملحقة تلمسان																

تقني سامي			تقني		تقني سامي			تقني		احصائيات المسجلين والمتخرجين حسب مؤسسات التكوين
سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة		
سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	
ثالثة	ثانية	أولى	ثانية	أولى	ثالثة	ثانية	أولى	ثانية	أولى	
11	00	20	08	00	15	29	15	04	14	المجموع حسب السنوات
31			8		59			18		المجموع حسب المستويات
39					77					المجموع الكلي
1005										المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد المسجلين في مؤسسات التكوين السياحي تحت الوصاية لسنة 2023 قد بلغ 1005 طالبا وطالبة، موزعين على مختلف المستويات والسنوات الدراسية، ويأتي المعهد الوطني للفندقة والسياحة في المرتبة الأولى بـ 348 مسجلا، ثم المدرسة الوطنية العليا للسياحة بالجزائر العاصمة بـ 275 مسجلا، يليه المعهد الوطني للفندقة والسياحة بتيزي وزو بـ 266 مسجلا، أما على مستوى الملحقات فقد سجلت ملحقة تلمسان 77 مسجلا، في حين بلغ عدد المسجلين في ملحقة ورقلة 39 مسجلا.

كما نلاحظ استحواد مستوى تقني سامي على العدد الأكبر بـ (31+59+221+224)535 مسجلا، يليه مستوى تقني بـ (8+18+127+42)195 مسجلا، أما على مستوى الدراسات العليا، فقد بلغ عدد المسجلين في الليسانس 191 طالبا وطالبة، مقابل 84 طالبا وطالبة مسجلين في الماستر، وهذا ما يشير إلى وجود طلب متزايد على التخصصات التقنية، وهو ما يستدعي مواصلة الجهود لتعزيز جودة وملاءمة برامج التكوين، لإخراج نخبة من الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة، وتوسيع الطاقة الاستيعابية لهذه المؤسسات، وإعادة تهيئتها مثل ما يحدث مع المعهد الوطني للفندقة والسياحة ببوسعادة، وتشجيع التحاق الطلبة بهذه التخصصات والعمل على الترويج لها أكثر.

بالرغم من الأهمية الإستراتيجية للتكوين السياحي والفندقي، إلا أن عدد المؤسسات المتخصصة في هذا المجال يبقى محدودا مقارنة بالطلب المتزايد على الكفاءات المؤهلة، فبوجود 05 مؤسسات فقط تحت وصاية وزارة السياحة والصناعة التقليدية، تظل القدرة الاستيعابية غير كافية لتلبية احتياجات القطاع من الموارد البشرية الكفؤة، ومع ذلك تبقى هذه المؤسسات من أفضل مراكز التكوين في هذا المجال، نظرا لجودة برامجها التعليمية وكفاءة أساتذتها؛

ولمعالجة هذا النقص، يصبح من الضروري العمل على توسيع شبكة التكوين السياحي، سواء بإنشاء مؤسسات جديدة، أو عقد شراكات مع مدارس ومعاهد التكوين الخاصة والجامعات، حيث يمثل التعاون بين وزارة السياحة والصناعة التقليدية ووزارة التعليم العالي فرصة مهمة لدمج التخصصات السياحية والفندقية في الجامعات، وتوسيع العرض التكويني وتنويعه، وهو ما يساهم في تكوين إطارات عليا قادرة على الإبداع والابتكار في هذا القطاع الواعد؛ وعليه فإن تطوير التكوين السياحي يتطلب رؤية إستراتيجية شاملة، تجعل من تنمية الموارد البشرية أولوية قصوى لتحقيق نقلة نوعية في صناعة السياحة والفندقة، وهو ما يستدعي تضافر جهود كل الفاعلين، من قطاعات عمومية وخاصة ومؤسسات تكوينية ببناء منظومة تكوين متكاملة ومنتطورة قادرة على صناعة الفارق وتعزيز تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية.

3.1 الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية:

تعد الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية في الجزائر من المقومات الأساسية لتنمية القطاع السياحي، حيث تساهم في توفير البنية التحتية اللازمة لاستقبال السياح الوافدين وتقديم خدمات الإقامة والإطعام وما إلى ذلك، وتتكون هذه الحظيرة من مجموعة متنوعة من المؤسسات الفندقية، والجدول الموالي يوضح توزيع هذه الحظيرة الفندقية حسب فئة التصنيف لسنة 2023.

جدول (3-4): توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية حسب فئة التصنيف لسنة 2023

قدرة الإيواء	عدد المؤسسات الفندقية	التصنيف
8724	20	فندق *5
11705	69	فندق *4
10505	100	فندق *3
11893	132	فندق *2
15060	221	فندق *1
57887	542	مجموع الفنادق المصنفة

9019	169	فندق غير مصنف
400	3	إقامة سياحية *2
806	7	إقامة سياحية *1
209	5	موتيل نزل الطريق *2
280	9	موتيل نزل الطريق *1
16	1	نزل ريفي *2
20	1	نزل ريفي *1
434	2	قرية عطل *3
625	1	قرية عطل *2
670	4'	قرية عطل *1
205	10	نزل مفروش "وحيد الصنف"
426	10	نزل عائلي "وحيد الصنف"
9984	207	هياكل أخرى موجهة للفندقة
170	6	محطة الاستراحة "وحيدة الصنف"
81151	977	مجموع المؤسسات المصنفة
69901	661	مؤسسات فندقية في طريق التصنيف
151052	1638	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

من الجدول السابق، نلاحظ أن الحضيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية تبلغ 1638 مؤسسة، منها 977 مؤسسة مصنفة، و661 مؤسسة قيد التصنيف، وتبلغ الطاقة الاستيعابية الإجمالية لها 151052 سريرا، حيث تشكل

الفنادق النسبة الأكبر من الحاضرة الفندقية بـ 542 فندقا من مختلف التصنيفات، تتوزع على 20 فندقا من درجة خمسة نجوم، و69 فندقا من درجة أربعة نجوم، و100 فندق من درجة ثلاثة نجوم، و132 فندق من درجة نجمتين، و221 فندقا من درجة نجمة واحدة، بطاقة استيعابية تقدر بـ 57887 سريرا بالإضافة إلى وجود 169 فندق غير مصنف، بطاقة استيعابية 9019 سرير، وتبلغ الطاقة الاستيعابية لها 66906 سريرا، أي ما يمثل حوالي 44 % من الطاقة الاستيعابية الإجمالية؛

أما بالنسبة للإقامات السياحية فتوجد عشرة (10) إقامات مصنفة، منها ثلاث (03) إقامات في درجة نجمتين وسبعة (07) إقامات من درجة نجمة واحدة، بطاقة استيعابية تبلغ 1206 سريرا، وهناك أيضا 14 موتيل نزلا للطريق، واثنان (02) نزل ريفي، وسبعة (07) قرى عطل، وعشرة (10) نزل مفروشة، وعشرة (10) نزل عائلية، وستة (06) محطات للاستراحة؛

وتجدر الإشارة إلى وجود 207 هيكلا آخر موجهة للفندقة، بطاقة استيعاب تقدر بـ 9984 سريرا، كما أن هناك 661 مؤسسة فندقية قيد التصنيف، بطاقة استيعاب تقدر بـ 69901 سريرا؛

وعليه فإن العرض الفندقي في الجزائر متنوع، ويوفر خيارات إيواء متعددة تلبي احتياجات ورغبات مختلف شرائح السياح، مع الحاجة إلى مواصلة الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمات، وتطوير المرافق والتجهيزات، وزيادة عدد المؤسسات الفندقية المصنفة ذات المعايير العالمية من خلال تشجيع الاستثمار، بما يتماشى مع متطلبات صناعة السياحة الحديثة وتطلعات السياح؛

وقد شهدت هذه الحاضرة تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، سواء من حيث عدد المؤسسات الفندقية أو طاقة الاستيعاب، والجدول الموالي يوضح وضعية الحاضرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية خلال الفترة من 2019 إلى 2023.

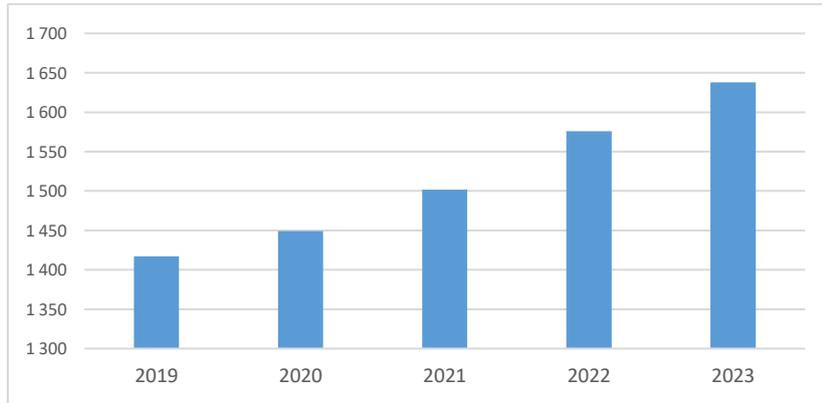
الجدول رقم(3-5): تطور وضعية الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية (2019-2023)

2023	2022	2021	2020	2019	
1 638	1 576	1 502	1 449	1 417	عدد المؤسسات الفندقية
3.93	4.93	3.66	2.26	-	معدل النمو%
151 052	145 526	132 266	127 614	125 676	قدرة الإيواء
3.80	10.03	3.65	1.54	-	معدل النمو %

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

ولتوضيح الجدول أعلاه الشكل الموالي يوضح التطور الموجود خلال الفترة المذكورة أعلاه:

الشكل رقم (3-1): تطور وضعية الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية (2019-2023)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، ارتفاعا مستمرا في عدد المؤسسات الفندقية من 1417 مؤسسة سنة 2019 إلى 1638 مؤسسة سنة 2023، أي بزيادة قدرها 221 مؤسسة خلال هذه الفترة، وقد سجل معدل النمو السنوي لعدد المؤسسات الفندقية ارتفاعا ملحوظا، حيث انتقل من 2.26% سنة 2020 إلى 4.39% سنة 2022، قبل أن ينخفض قليلا إلى 3.93% سنة 2023، وهو ما يعكس ديناميكية القطاع الفندقي وجهود توسيع الحظيرة الفندقية؛

أما فيما يتعلق بقدرة الإيواء (طاقة الاستيعاب)، فقد ارتفعت بشكل طردي من 125.676 سريراً سنة 2019 إلى 151.052 سريراً سنة 2023، أي بزيادة قدرها 25.376 سريراً خلال هذه الفترة، أما معدل النمو السنوي لقدرة الإيواء فقد سجل قفزة نوعية سنة 2022، حيث بلغ 10.03 %، مقارنة بـ 3.65 % سنة 2021، و 1.54 % سنة 2020، قبل أن ينخفض إلى 3.80 بالمائة سنة 2023، وهذه النسب تعكس الجهود المبذولة لزيادة الطاقة الاستيعابية للمؤسسات الفندقية؛

وعليه يمكن القول أن هناك تطورا للحظيرة الفندقية خلال الفترة 2019-2023 وهو ما يعكس الاهتمام المتزايد بتنمية القطاع السياحي في الجزائر، وتحسين البنية التحتية الفندقية لاستقبال أكبر عدد ممكن من السياح الوافدين، وفي نفس الوقت هناك تحديات كبيرة يتعين مواجهتها، خاصة فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات الفندقية، وتكوين الموارد البشرية المؤهلة، وتشجيع الاستثمار في القطاع أكثر فأكثر، وتنويع الحضيرة الفندقية لتعزيز جاذبية الوجهة السياحية الجزائرية.

والجدول الموالي يوضح توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية حسب الطابع سنة 2023.

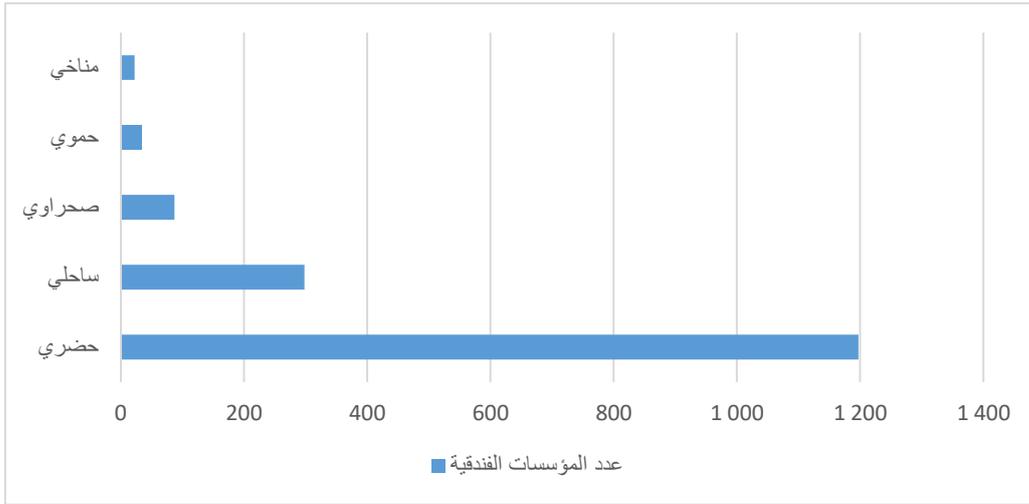
الجدول رقم (3-6): توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية حسب الطابع سنة 2023

الطابع	عدد المؤسسات الفندقية	عدد الأسرة
حضري	1 197	97 721
ساحلي	298	39 059
صحراوي	87	6 986
حموي	34	5 339
مناخي	22	1 947
المجموع	1 638	151 052

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

واعتمدنا على الشكل الموالي لتلخيص الأرقام المبينة في الجدول :

الشكل رقم (3-2): توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطابع سنة 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل أعلاه والذان يوضحان توزيع الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية في الجزائر حسب الطابع لسنة 2023 نلاحظ ما يلي:

هيمنة واضحة للمؤسسات الفندقية ذات الطابع الحضري، والتي تمثل حوالي 73 % من إجمالي عدد المؤسسات وتستحوذ على 64.69 % من الطاقة الاستيعابية، مما يعكس توجه الطلب السياحي نحو المدن الكبرى؛

تحتل المؤسسات الفندقية الساحلية المرتبة الثانية بنسبة 18.19 % من حيث التواجد و 25.85 % من حيث عدد الأسرة، نظرا للأهمية السياحية لها خاصة في موسم الاصطياف؛

بينما عدد المؤسسات الفندقية الصحراوية قدرت بـ 87 وبنسبة 5.31 % من العدد الإجمالي، وبطاقة استيعاب بنسبة 4.62 % من الأسرة، وهو ما يعكس ضعف البنية التحتية الفندقية بهذه المناطق؛

كما يلاحظ ضعف تمثيل المؤسسات ذات الطابع الحموي والمناخي بنسب 2.07 % و 1.34 % على التوالي من العدد الإجمالي، وبطاقة استيعابية بنسبة 3.53 % و 1.28 % على التوالي، مما يدل على قصور في استغلال المقومات الطبيعية العلاجية والمناخية؛

وعليه يستدعي هذا التباين في توزيع المؤسسات الفندقية حسب الطابع ضرورة تبني استراتيجية وطنية شاملة لتنويع العرض السياحي وتنمية الأقطاب المهمشة، بهدف تحقيق التوازن الجهوي وتعظيم مردودية القطاع السياحي الفندقي في الاقتصاد الوطني.

ويمكن أيضا تصنيف الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطبيعة القانونية سنة 2023 من خلال الجدول الموالي:

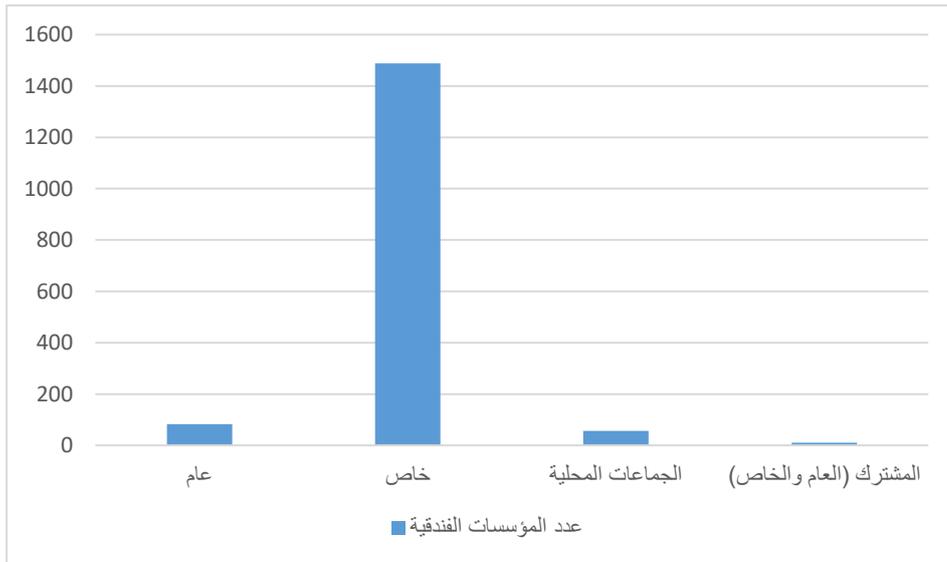
الجدول رقم (3-7): تصنيف الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطبيعة القانونية سنة 2023

عدد الأسرة	عدد المؤسسات الفندقية	الطابع
19 925	83	عام
123 258	1 488	خاص
3 214	56	الجماعات المحلية
4 655	11	المشترك (العام والخاص)
151 052	1 638	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

ويمكن تلخيص الجدول السابق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): تصنيف الحظيرة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب الطبيعة القانونية سنة 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اللذان يقدمان لمحة عن توزيع الحظيرة الفندقية في الجزائر حسب الطبيعة القانونية لسنة 2023، ما يلي:

هيمنة القطاع الخاص على سوق المؤسسات الفندقية في الجزائر، حيث يمتلك 1488 مؤسسة من أصل 1638، أي ما يمثل حوالي 90.84 % من إجمالي عدد المؤسسات الفندقية، ويستحوذ على النصيب الأكبر من الأسرة بـ 123258 سريرا، أي حوالي 81.59 % من مجموع الأسرة المتاحة؛ وهذا ما يعكس الدور المحوري للمستثمرين الخواص في تطوير قطاع الفنادق في البلاد؛

في المقابل لا يمتلك القطاع العام سوى 83 مؤسسة فندقية بنسبة 5.06 % من إجمالي عدد المؤسسات الفندقية، بطاقة استيعاب تتمثل في 19925 سريرا مع العلم أن البعض منها يخضع لعملية إعادة التهيئة، أي حوالي 13 بالمئة من إجمالي الطاقة الاستيعابية، وهذا ما يشير إلى محدودية استثمارات الدولة المباشرة في القطاع الفندقي، وتركيزها على الأدوار التنظيمية والتحفيزية فقط؛

بينما تمتلك الجماعات المحلية (البلديات والولايات) 56 مؤسسة فندقية بنسبة 3.4 % من العدد الإجمالي، وبطاقة استيعابية تقدر بـ 3214 سريرا، أي حوالي 2.1 % فقط من مجموع الأسرة، وهذه الأرقام الضعيفة تعكس ضعف قدرات واهتمام الجماعات المحلية في الاستثمار السياحي الفندقي؛

وأخيرا هناك 11 مؤسسة فندقية مشتركة بين القطاعين العام والخاص، بطاقة استيعابية تقدر بـ 4655 سريرا، أي بنسبة 3.08 % من إجمالي الأسرة المتاحة، وهو رقم ضعيف يعكس توجهها محتشما نحو الشراكة بين القطاعين.

ويرجع ضعف هذه الأرقام سواء بالنسبة لقطاع الجماعات المحلية أو الشراكة بين القطاع العام والخاص لكون الاستثمارات الفندقية مكلفة جدا وتتطلب أموالا كبيرة، كما أن الجماعات المحلية ميزانياتها محدودة؛ بالإضافة إلى ذلك فإن فترة استرداد العائد على الاستثمار غالبا ما تكون في مدة زمنية طويلة جدا.

II. التدفقات السياحية:

عرفت التدفقات السياحية نحو الجزائر تطورا ملحوظا خاصة في السنة الأخيرة، سواء على مستوى السياحة الداخلية أو الخارجية، والجدول الموالي يوضح تطور عدد السياح الوافدين للجزائر.

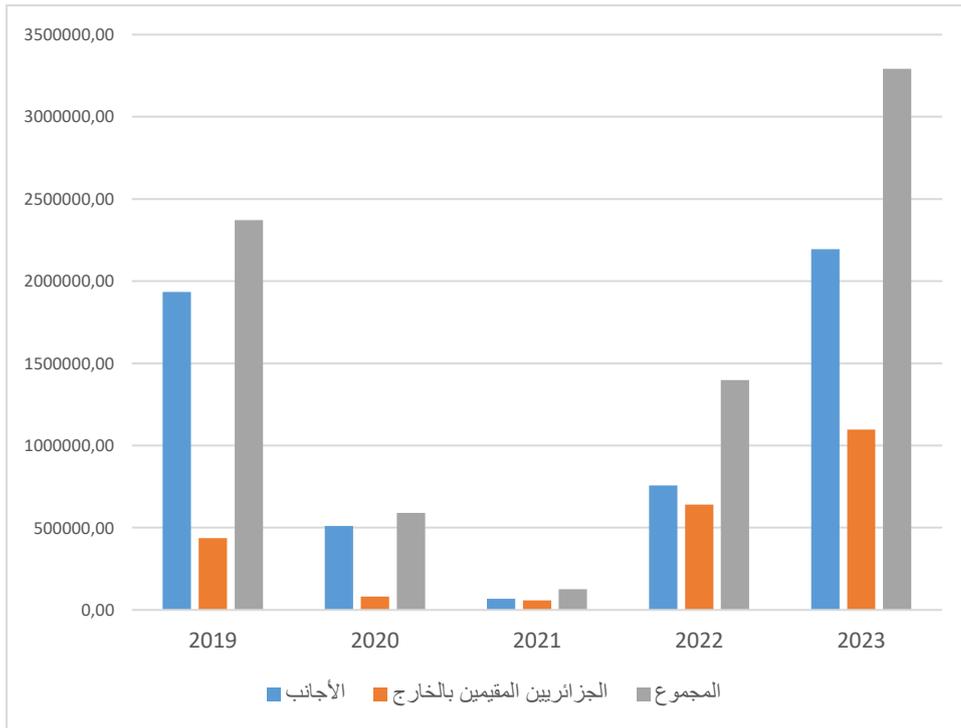
الجدول رقم(3-8): تطور دخول السواح عبر الحدود الجزائرية (2019-2023)

2023	2022	2021	2020	2019	
2 195 519	757 380	66 995	509 736	1 933 778	الأجانب
1 096 989	640 668	58 243	81 295	437 278	الجزائريين المقيمين بالخارج
3 292 508	1 398 048	125 238	591 031	2 371 056	المجموع

المصدر: مديرية شرطة الحدود

ولمزيد من التفسير اسقطنا الجدول على الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): تطور دخول السواح عبر الحدود الجزائرية (2019-2023)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن سنة 2023 شهدت توافداً لأكثر من ثلاث (3) ملايين سائح إلى الجزائر، وهذا ما يعتبر إنجاز كبير لأن هذا العدد تم تسجيله لأول مرة في تاريخ السياحة الجزائرية، حيث تم إحصاء

3 292 508 سائح عبروا الحدود الجزائرية، مسجلين معدل نمو قدره 135.50 % مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية، بزيادة قدرها 1 894 460 سائح.

ولقد تم حساب معدل النمو باستخدام الصيغة التالية :

$$\text{معدل النمو} = \frac{(\text{القيمة الحالية} - \text{القيمة السابقة})}{\text{القيمة السابقة}} \times 100.$$

- القيمة الحالية=3.292.508

- القيمة السابقة=1.398.048

- معدل النمو=135.50=100× 1398048/1398048-3292508

هذا النمو الكبير يعكس تحسنا ملحوظا في عدد السياح الوافدين للجزائر بعد فترة طويلة من القيود، بسبب جائحة كورونا، حيث شهدت سنوات 2020 و 2021 انخفاضا حادا في توافد السياح نتيجة للإجراءات الصحية والتخوف الكبير من السفر، ومع تخفيض القيود وعودة النشاط السياحي، بدأ توافد السياح في التعافي بشكل ملحوظ في عام 2022، ليصل للذروة في سنة 2023.

من بين إجمالي السياح الوافدين خلال عام 2023 كان هناك 2.195.519 سائح أجنبي بنسبة 66.682 % من إجمالي عدد السياح الوافدين على الجزائر، وسبب هذه الزيادة الكبيرة يكمن في اعتماد السلطات العمومية مسعى يسمح باستبدال التأشيرة التقليدية، بتأشيرة تسوية لصالح السياح الأجانب، ووفقا لمصادر رسمية، قامت وزارة السياحة والصناعة التقليدية، بعقد لقاءات مع مختلف الفاعلين لشرح هذا الإجراء، كما تم الترويج له عبر مختلف الوسائط الخاصة بالهيئة الوصية ومديرياتها اللوائية، ويمكن تلخيص أهم مراحل المسعى المعتمد فيما يلي:

تأشيرة التسوية تمنح للسياح الأجانب الراغبين في زيارة الجزائر من خلال وكالات السياحة والأسفار فقط، حيث تقوم هذه الأخيرة بموافاة مديريات السياحة والصناعة التقليدية بقوائم أفواج السياح الأجانب الراغبين في تسجيل أنفسهم في إطار البرامج المقترحة من قبل هذه الوكالات، مع تحديد المسالك وبرنامج الزيارة المحدد بالنسبة لكل فوج، على أن يتضمن ذلك مدينة صحراوية كشرط أساسي تشجيعا للمنتج السياحي الصحراوي؛

- تتكفل مديريات السياحة والصناعة التقليدية، بإرسال هذه الطلبات إلكترونيا إلى المصالح المركزية للوزارة، للسماح لها باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة حيال المصالح المعنية بعملية منح التأشيرة؛

- تتكفل المصالح المركزية للوزارة بإصدار وثيقة يتم بموجبها تبليغ مديريات السياحة والصناعة التقليدية بالقوائم النهائية للسياح المسموح لهم بالاستفادة من إجراء تأشيرة التسوية علاوة على السماح لهم باستعمال وسائل النقل، حيث ستمنح لهم تأشيرات تسوية فور وصولهم إلى الحدود من طرف الجهات المختصة (شرطة الحدود)؛
- تقوم مديرية السياحة والصناعة التقليدية بإبلاغ وكالات السياحة والأسفار المعنية بمحتوى الوثيقة المشار إليها في النقطة السابقة.
- مع العلم أن مدة تأشيرة التسوية تحدد بعشرة (10) أيام على الأقل، مع إمكانية تمديدتها من طرف السلطات المانحة على ألا يتعدى هذا التمديد شهرا واحدا.

كما كان هناك توافد لـ 1.096.989 بنسبة 33.32% للجزائريين المقيمين بالخارج؛ وسبب هذه الزيادة مقارنة بالسنوات السابقة الرغبة الكبيرة لزيارة الوطن من جهة، والتسهيلات الكبيرة التي تقرها السلطات العمومية لأفراد الجالية عند كل موسم اصطياف، بتخفيض أسعار تذاكر النقل الجوي والبحري للعائلات، وتسهيل إجراءات الدخول والخروج على مستوى المعابر الحدودية الجوية والبرية والبحرية والتحسين المستمر لمستوى الخدمات المقدمة.

بشكل عام، يمكن القول أنّ الجزائر استعادت عافيتها بشكل كبير في مجال السياحة بعد التحديات التي فرضتها جائحة كورونا، وهذا يعد إنجازا مهما لاقتصاد البلاد ومؤشرا إيجابيا على نجاح الجهود الترويجية لجذب السياح، وتحسين صورة الجزائر كمقصد سياحي عالمي.

III. المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

سيتم فيما يلي تحليل وضعية تقدم المخطط إضافة إلى مناطق التوسع السياحي.

1.3 وضعية تقدم مخطط التهيئة السياحية لسنة 2023:

يعد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في الجزائر أداة تخطيط إستراتيجي تهدف إلى تنظيم وتطوير القطاع السياحي بشكل مستدام ومتوازن، ويحدد هذا المخطط التوجهات والأهداف الكبرى للسياسة السياحية الوطنية على المدى الطويل، كما يقترح التدابير والآليات اللازمة لتأهيل وتنمية العرض السياحي، والجدول الموالي يوضح وضعية تقدم مخطط التهيئة السياحية في الجزائر لسنة 2023.

الجدول رقم(3-9): وضعية تقدم مخطط التهيئة السياحية لسنة 2023

2023	الوضعية
74	مخططات التهيئة السياحية المصادق عليها
30	مخططات التهيئة السياحية المكتملة والتي هي في طور المصادقة
67	مخططات التهيئة السياحية المكتملة والتي هي في طور الدراسة
11	دراسات مخططات التهيئة السياحية المتوقعة في المرحلة الأولى
17	مخططات التهيئة السياحية غير المنطقية
50	مناطق التوسع السياحي غير المزودة بمخططات التهيئة السياحية (عدم توفر الغلاف المالي)
249	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

يبين الجدول أعلاه وضعية تقدم مخططات التهيئة السياحية في الجزائر لسنة 2023، ويمكن تلخيص المعلومات الرئيسية من الجدول كما يلي:

- بلغ العدد الإجمالي لمخططات التهيئة السياحية 249 مخططا، وهذا يشير إلى وجود إرادة سياسية لتطوير القطاع السياحي في الجزائر، وتهيئة المناطق السياحية، وبالتالي تعزيز التنافسية؛
- تمت المصادقة على 74 مخططا للتهيئة السياحية حتى 01 جانفي 2024، أي ما يعادل حوالي 30% من إجمالي المخططات؛ وهناك 30 مخططا للتهيئة السياحية اكتملت دراستها لكنها لا تزال في طور المصادقة، بنسبة 12% من إجمالي المخططات؛ وهذا يشير إلى وجود تحديات إدارية في تنفيذ هذه المخططات على أرض الواقع؛
- كما يوجد 67 مخططا للتهيئة السياحية اكتملت لكنها لا تزال في طور الدراسة، أي حوالي 27% من إجمالي المخططات؛

- تم توقيف 11 دراسة لمخططات التهيئة السياحية في المرحلة الأولى، أي ما يمثل حوالي 04 % من إجمالي المخططات؛
- لم تنطلق بعد دراسات 17 مخططا للتهيئة السياحية، أي ما يمثل حوالي 07 % من إجمالي المخططات؛
- توجد 50 منطقة للتوسع السياحي غير مزودة بمخططات التهيئة السياحية بسبب عدم توفر الغلاف المالي، أي ما يمثل 20 % من المخططات؛
- كما أن حوالي 42 % من مخططات التهيئة السياحية اكتملت دراستها أو تمت المصادقة عليها حتى عام 2023
- بينما لاتزال النسبة الأكبر 58 % إما في طور الدراسة أو لم تنطلق بعد أو متوقفة أو غير مزودة بالغلاف المالي اللازم.

والجدول الموالي يوضح تقدم مخطط التهيئة السياحية حسب الولايات في الجزائر لسنة 2023:

الجدول رقم (3-10): تقدم مخطط التهيئة السياحية حسب الولايات في الجزائر لسنة 2023

الولاية	مخططات التهيئة السياحية المصادق عليها	مخططات التهيئة السياحية المكتملة والتي هي في طور المصادقة	مخططات التهيئة السياحية التي هي في طور الدراسة	دراسات مخططات التهيئة السياحية المتوقفة في المرحلة الأولى	مخططات التهيئة السياحية الغير منطلقة	مناطق التوسع السياحي الغير مزودة بمخططات التهيئة السياحية (عدم توفر الغلاف المالي)
أدرار	2	0	1	0	1	3
الشلف	5	4	0	0	0	0
الأغواط	0	0	0	0	0	0
أم البواقي	0	0	0	0	0	0
باتنة	1	0	2	1	0	4
بجاية	2	0	10	0	0	2
بسكرة	4	0	0	0	0	1
بشار	0	0	1	0	0	0
البلدية	0	0	0	0	0	3

0	0	0	1	0	0	البويرة
1	0	0	2	0	0	تامنغست
1	0	0	0	0	0	تبسة
3	0	2	0	3	1	تلمسان
0	0	0	0	0	0	تيارت
0	0	0	3	1	5	تيزي وزو
2	3	0	5	0	3	الجزائر
2	0	0	0	0	3	الجلفة
6	4	0	2	2	5	جيجل
0	0	0	2	1	1	سطيف
0	0	1	0	3	2	سعيدة
2	0	1	3	0	4	سكيكدة
0	0	0	0	0	0	سيدي بلعباس
0	0	1	0	0	4	عنابة
0	0	0	0	0	0	قائمة
0	0	0	0		0	قسنطينة
8	0	0	0	0	0	المدية
0	4	2	3	4	3	مستغانم
0	0	0	0	0	3	المسيلة
2	0	0	0	0	0	معسكر
0	0	0	0	0	0	ورقلة
0	0	1	6	1	1	وهران

1	0	0	0	0	1	البيض
0	0	0	0	0	0	إلزي
0	0	0	0	0	0	برج بوغريج
2	0	0	2	3	6	بومرداس
0	0	0	4	0	1	الطارف
0	0	0	0	0	0	تندوف
0	0	0	1	0	0	تيسمسيلت
1	0	0	0	0	1	الوادي
2	0	0	0	0	1	خنشلة
0	1	0	0	0	0	سوق أهراس
0	2	2	11	3	3	تيازة
0	0	0	0	0	0	ميلة
0	0	0	1	0	1	عين الدفلة
3	0	0	0	1	2	النعامة
0	0	0	4	1	5	عين تيموشنت
1	0	0	0	2	1	غرداية
0	0	0	0	0	0	تيميمون
0	0	0	1	0	0	برج باجي مختار
0	0	0	0	0	0	أولاد جلال
0	1	0	0	0	0	بني عباس
0	0	0	0	0	0	عين صالح
0	0	0	0	0	0	عين قزام

0	1	0	1	1	1	تقورت
0	0	0	0	0	1	جانت
0	0	0	0	0	0	المغير
0	0	0	0	0	0	المنيعية
0	0	1	0	0	0	مشتركة بين ولايتي سكيكدة وعنابة
0	0	0	1	0	0	مشتركة بين ولايتي الشلف ومستغانم
0	0	0	1	0	0	مشتركة بين ولايتي وهران وعين تموشنت
50	17	11	67	30	74	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

تعطي بيانات الجدول أعلاه لمحة عامة عن وضعية تقدم مخططات التهيئة السياحية في مختلف ولايات الجزائر لسنة 2023، وفيما يلي تحليل مختصر للمعلومات:

- هناك تفاوت كبير في عدد مخططات التهيئة السياحية بين مختلف الولايات، فبينما تنصدر ولايات القائمة مثل تيبازة (21 مخططا)، وبجاية (14 مخططا)، وبومرداس (13 مخططا)، لا يوجد أي مخطط في بعض الولايات الأخرى مثل الأغواط، ام البواقي، تبسة، قلمة؛ أي أن الولايات الساحلية تنصدر القائمة بامتياز وهو دليل على الرغبة في تطوير السياحة الساحلية.
- تختلف مراحل تقدم مخططات التهيئة السياحية بين الولايات، ففي حين تم المصادقة على معظم المخططات في ولايات مثل بومرداس (6)، تيزي وزو (5)، سطيف (4)، لا يزال العديد منها في طور الدراسة مثل تيبازة (11)، بجاية (10)، وهران (6)؛

- تواجه بعض الولايات تحديات في الانتهاء من مخططات التهيئة السياحية، حيث تم توقيف الدراسات في المرحلة الأولى في ولايات مثل: تلمسان (2)، مستغانم (2)، سكيكدة (1)؛
- هناك نقص في التمويل يؤخر توفير مخططات التهيئة السياحية لبعض مناطق التوسع السياحي، خاصة في ولايات مثل: المدية (8)، جيجل (6)، أدرار (3)؛
- هناك بعض المخططات المشتركة بين ولايات متجاورة، مما يشير إلى أهمية التنسيق الإقليمي في تطوير السياحة؛

وبشكل عام، تظهر البيانات أن تطوير أو إكمال مخططات التهيئة السياحية في الجزائر لا يزال عملية جارية مع تفاوت كبير في التقدم بين مختلف الولايات، وهناك حاجة لتسريع وتيرة الدراسات والمصادقة على المخططات، وتوفير التمويل اللازم لهذه الدراسات لتغطية جميع مناطق التوسع السياحي، مع التنسيق بين الولايات لتحقيق تنمية سياحية متوازنة على المستوى الوطني.

2.3 توزيع مناطق التوسع السياحي حسب موقعها الجغرافي لسنة 2023

تعتبر مناطق التوسع السياحي في الجزائر فضاءات ذات أهمية إستراتيجية لتنمية وتطوير النشاط السياحي في البلاد، وهي عبارة عن مناطق محددة جغرافيا، تتوفر على مقومات ومؤهلات سياحية متميزة، سواء كانت طبيعية أو ثقافية أو حضارية، وتهدف السياسة السياحية الوطنية إلى تهمين هذه المناطق وتجهيزها، من أجل استقطاب الاستثمارات السياحية وتعزيز جاذبية الوجهة السياحية الجزائرية، والجدول الموالي يوضح مناطق التوسع السياحي في الجزائر.

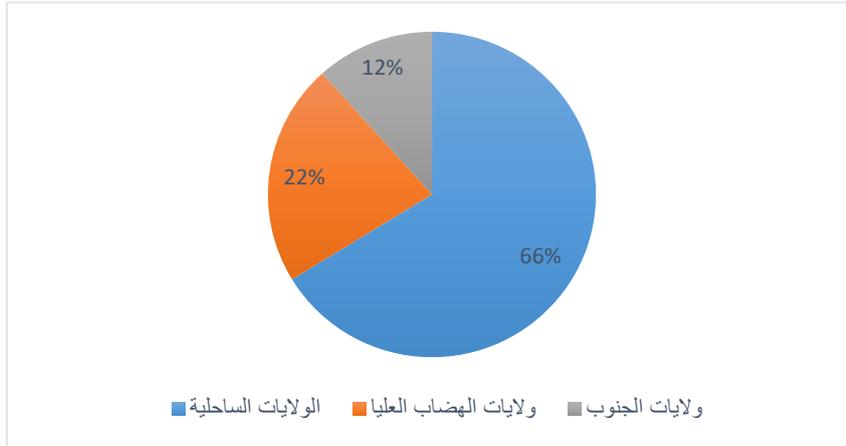
الجدول رقم (3-11): مناطق التوسع السياحي في الجزائر

المجموع	ولايات الجنوب	ولايات الهضاب العليا	الولايات الساحلية	
249	29	55	165	عدد مناطق التوسع السياحي
57 829.28	10 506.68	9 613.45	37 709.14	مساحة مناطق التوسع السياحي (هكتار)

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

والشكل الموالي يلخص مناطق التوسع السياحي في الجزائر:

الشكل رقم (3-5): مناطق التوسع السياحي في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول.

من خلال الجدول والشكل أعلاه والليدان يقدمان لمحة عامة عن توزيع مناطق التوسع السياحي في الجزائر حسب المناطق الجغرافية الكبرى (الولايات الساحلية، ولايات الهضاب العليا، ولايات الجنوب)، نلاحظ ما يلي:

- تحتضن الولايات الساحلية العدد الأكبر من مناطق التوسع السياحي، بإجمالي 165 منطقة من أصل 249، أي ما يمثل حوالي 66.3% من العدد الإجمالي لهذه المناطق، كما تستحوذ على مساحة هامة تقدر بـ 37.709.14 هكتار، أي حوالي 65.2% من المساحة الإجمالية لمناطق التوسع السياحي، وهذا يدل على الأهمية السياحية للمناطق الساحلية، وذلك بفضل ما تتوفر عليه من مقومات؛
- كما نلاحظ قلة عدد مناطق التوسع السياحي في ولايات الجنوب بـ 29 منطقة فقط، أي بنسبة 11.6% من العدد الإجمالي، بمساحة معتبرة تقدر بـ 10.506 هكتار، وهو ما يمثل حوالي 18.2% من المساحة الإجمالية لمناطق التوسع السياحي، وهذا ما يدل على الإمكانات السياحية الهائلة للمناطق الصحراوية، والتي تتطلب مساحات شاسعة لإقامة مشاريع سياحية وتثمين الطابع الفريد للصحراء الجزائرية؛
- بينما لا يتجاوز عدد مناطق التوسع السياحي في ولايات الهضاب العليا 55 منطقة، بنسبة 22.1% من المساحة الإجمالية، وهي تغطي مساحة تقدر بـ 9613.45 هكتار، أي ما يمثل 16.6% من المساحة الإجمالية لمناطق التوسع السياحي، وهو ما يعزى إلى صعوبة الاستثمار في هذه المناطق بسبب طبيعتها الصعبة في الغالب، مقارنة بالمناطق السياحية الساحلية والصحراوية؛

بشكل عام هناك تباين جهوي في توزيع مناطق التوسع السياحي بين مختلف المناطق الجغرافية في الجزائر، بتركيز لافت للانتباه في الولايات الساحلية، ولهذا يجب تبني إستراتيجية سياحية متوازنة، تهدف إلى تثمين المؤهلات السياحية لمختلف جهات البلاد، وتوزيع الاستثمارات والمشاريع السياحية بشكل عادل، مع إعطاء الأولوية للمناطق الأقل استفادة حاليا، كولايات الهضاب العليا والجنوب، وذلك بهدف خلق ديناميكية تنموية شاملة ومستدامة في القطاع السياحي.

والجدول الموالي يوضح توزيع مناطق التوسع السياحي في مختلف ولايات الجزائر .

الجدول رقم(3-12): توزيع مناطق التوسع السياحي في مختلف ولايات الجزائر

الولاية	مناطق التوسع السياحي	المساحة الإجمالية(هكتار)
أدرار	06	589.5
الشلف	10	1 599
الأغواط	00	00
أم البواقي	00	00
باتنة	08	2 307.0206
بجاية	14	1 347.5
بسكرة	05	272.2868
بشار	01	77
البلدية	03	177
البويرة	01	72
تامنغست	03	316
تبسة	01	15
تلمسان	10	696.34
تيارت	00	00
تيزي وزو	09	1 538.6

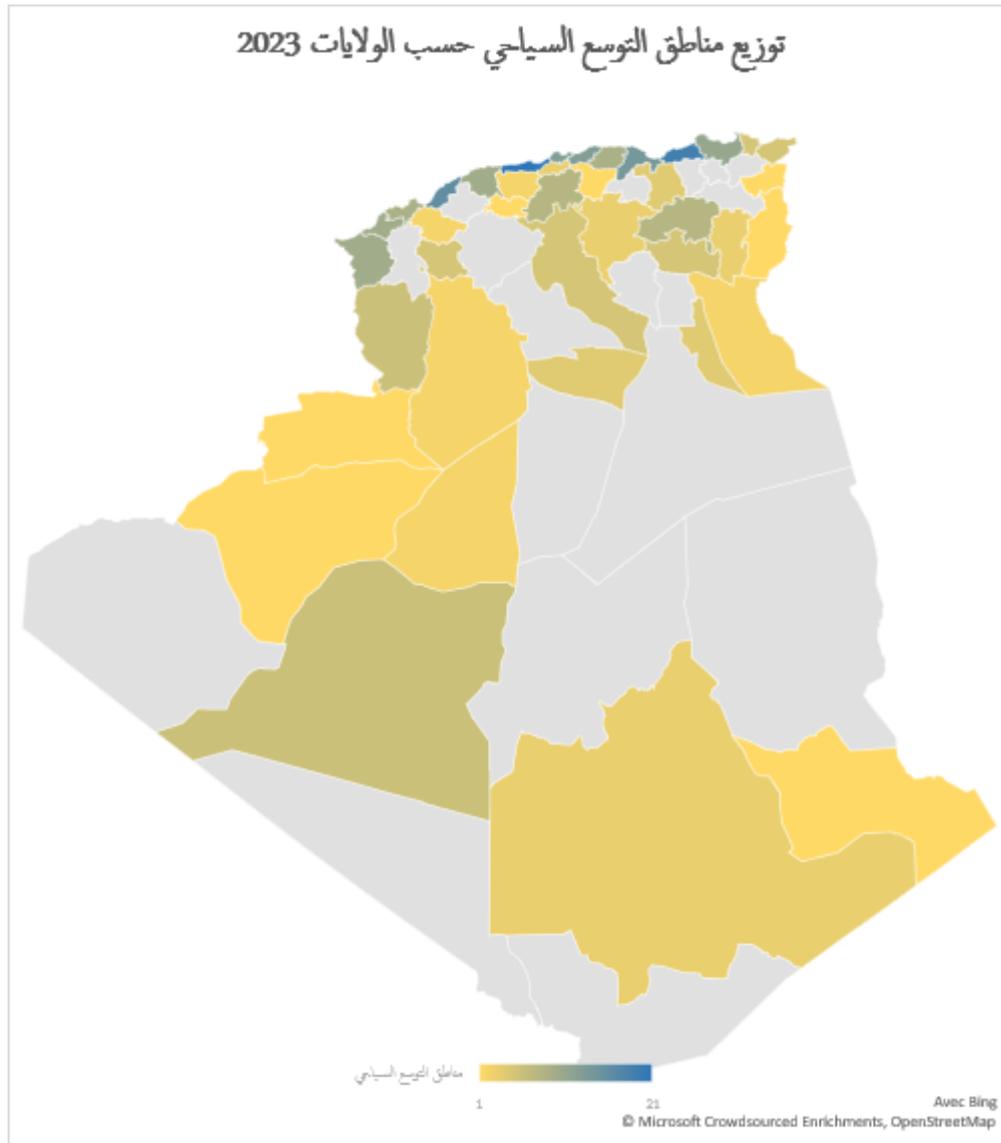
2 717.5	13	الجزائر
181	05	الجلفة
4 240	19	جيجل
688.5	04	سطيف
1 169	05	سعيدة
2 973	10	سكيكدة
00	00	سيدي بلعباس
2 530	05	عنابة
00	00	قالمة
00	00	قسنطينة
484.5	08	المدية
4 122.5	15	مستغانم
67	03	المسيلة
458.12	02	معسكر
00	00	ورقلة
1 661	08	وهران
98.47	02	البيض
00	00	إيزي
00	00	برج بوعريبيج
4 661.3	13	بومرداس
5 029	05	الطارف
00	00	تندوف
46	01	تيسمسيلت
135	02	الوادي

382.7028	03	خنشلة
275	01	سوق أهراس
1 920.5	21	تيزازة
00	00	ميلة
75.64	02	عين الدفلة
3 116.5	06	النعامة
2 115	10	عين تيموشنت
277.46	04	غرداية
00	00	غليزان
96.44	02	تيميمون
00	00	برج باجي مختار
00	00	أولاد جلال
71	01	بني عباس
00	00	عين صالح
00	00	عين قزام
72	04	تقورت
8 600	01	جانت
00	00	المغير
00	00	المنيعة
122	01	مشتركة بين ولايتي سكيكدة و عنابة
256	01	مشتركة بين ولايتي الشلف ومستغانم
180	01	مشتركة بين ولايتي وهران وعين تموشنت
57 829.2802	249	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل الموالي تباينا كبيرا في توزيع مناطق التوسع السياحي بين الولايات، حيث تستحوذ بعض الولايات على عدد كبير من المناطق، مثل تيبازة، جيجل، بومرداس، بينما تخلوا ولايات أخرى تماما من هذه المناطق للتوسع السياحي، وهو ما يعكس تفاوتاً كبيراً في الاستغلال السياحي للإمكانات المتاحة عبر التراب الوطني.

الشكل رقم (3-6): توزيع مناطق التوسع السياحي لسنة 2023



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

كما أن هناك اختلاف كبير في مساحة مناطق التوسع السياحي بين الولايات، حيث تتصدر ولاية جانت الترتيب بمساحة 8600 هكتار، رغم احتوائها على منطقة واحدة فقط، تليها ولاية الطارف بـ 5029 هكتار، في المقابل لا تتجاوز المساحة الإجمالية لمناطق التوسع في ولايات أخرى بضع عشرات أو مئات الهكتارات، وهذا يدل على التركيز على المساحة دون العدد في بعض الولايات لإقامة مشاريع سياحية كبرى وحماية هذه المناطق بما تحتويه من موروث.

على سبيل المثال تحتوي جانت على أكبر متحف طبيعي على الهواء الطلق (طاسيلي ناجر)، وتضم ولاية الطارف محميات طبيعية، بالإضافة إلى ذلك فإن الطبيعة القانونية لهذه الأراضي والتي في الغالب تكون ملكا للدولة تسهم في تخصيص هذه المساحات الواسعة للتوسع السياحي.

هذا ويلاحظ غياب لمناطق التوسع السياحي في العديد من الولايات، حيث لا تتوفر 18 ولاية من أصل 58 على أية منطقة توسع سياحي، رغم أن بعضها يمتلك مقومات سياحية هامة، ويرجع ذلك إلى غياب الإرادة السياسية لتطوير هذه المناطق ونقص التمويل الحكومي من جهة، وغياب مساحات أو أوعية عقارية إن صح التعبير ملك للدولة حال دون إنشائها من جهة أخرى.

وفي الأخير، هناك ثلاث مناطق توسع سياحي مشتركة بين ولايات سكيكدة وعنابة، الشلف ومستغانم، وهران وعين تموشنت، ويعكس ذلك إمكانية التنسيق والتعاون بين الولايات المتجاورة لإنشاء مناطق سياحية متكاملة.

وعليه وجب تبني استراتيجية وطنية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للمؤهلات السياحية لكل ولاية، بهدف تقليص الفوارق الجهوية وتحقيق تنمية سياحية متوازنة ومنصفة عبر ربوع الوطن.

3.3. الاستثمار السياحي:

يعد الاستثمار أحد أهم الركائز الأساسية لتطوير وتنمية قطاع السياحة في الجزائر، فهو يساهم في توفير البنية التحتية والمرافق والخدمات اللازمة لاستقبال السياح وتلبية احتياجاتهم، كما يساهم في خلق فرص وتنويع مصادر الدخل، والجدولين المواليين يوضحان تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023.

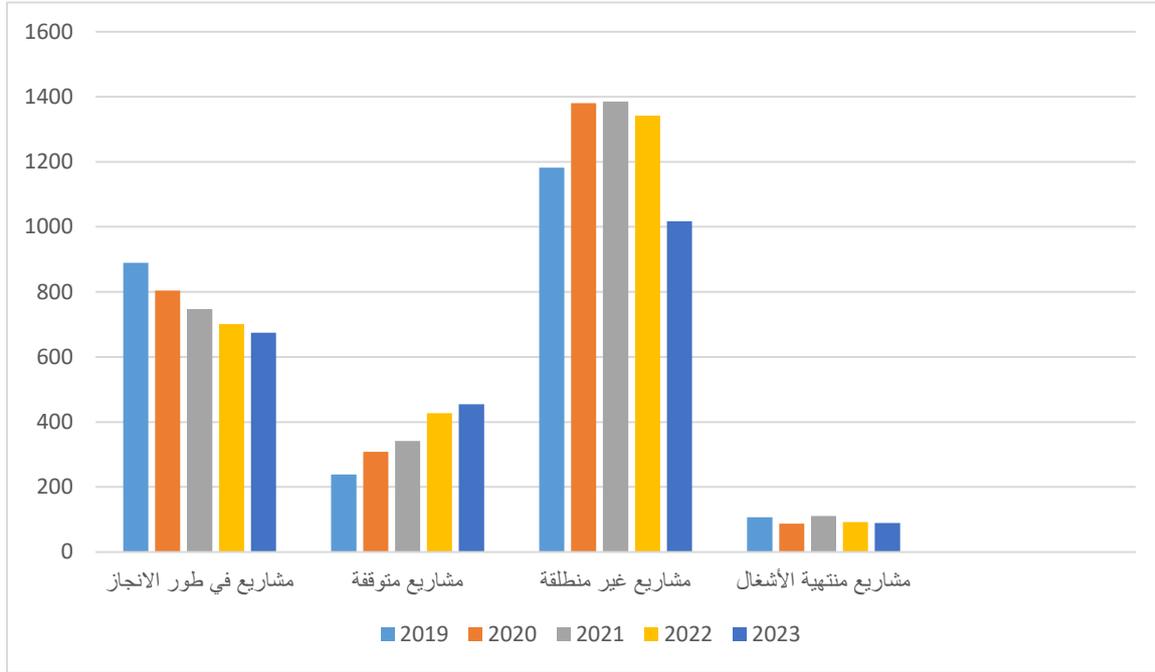
الجدول رقم (3- 13): تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023

2023	2022	2021	2020	2019	
674	701	747	804	889	مشاريع في طور الانجاز
455	427	342	308	239	مشاريع متوقفة
1 017	1 342	1 385	1 380	1 182	مشاريع غير منطلقة
89	92	111	87	107	مشاريع منتهية الأشغال
2 235	2 562	2 585	2 579	2 417	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

وفيما يلي الشكل رقم (3-7) يوضح تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023.

الشكل رقم(3-7): تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبشكل عام تراجع عدد المشاريع السياحية من 2417 مشروع سنة 2019 إلى 2235 مشروع سنة 2023، أي بنسبة 7.5% ويرجع ذلك إلى تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي بصفة عامة وعلى القطاع السياحي بصفة خاصة، وتراجع الاستثمارات في هذا المجال بسبب غياب التحفيز في هذه الفترة مثل عدم الحصول على العقار السياحي بصيغة الامتياز، بالإضافة إلى السياسات الاقتصادية للدولة وكبح الاستيراد، مع فرض رسوم عالية جدا لبعض المواد والمعدات الخاصة بالاستثمار الفندقي، مما جعل تكلفة الاستثمار باهضة جدا وبذلك أثر سلبا على نمو المشاريع السياحية.

انخفاض عدد المشاريع في طور الإنجاز من 889 مشروع سنة 2019 إلى 674 مشروع سنة 2023، أي بنسبة 24% ويعزى ذلك للصعوبات التي تواجه المستثمرين في استكمال المشاريع الجارية بسبب مشاكل تمويلية (القروض البنكية)، أو عراقيل تقنية أو توجه بعض المستثمرين لتحويل مشاريعهم لقطاعات أخرى؛

ارتفاع كبير في عدد المشاريع المتوقفة من 239 مشروع سنة 2019 إلى 455 مشروع سنة 2023 تقريبا بالضعف ويرجع بدرجة كبيرة في عدم الحصول على التمويل.

بينما سجلت المشاريع غير المنطلقة ارتفاعا كبيرا خلال السنوات 2020 و 2021 و 2022، قبل أن تتخفف سنة 2023 إلى 1017 مشروع، ويرجع ذلك للتأثير الكبير لجائحة كورونا، بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة من بناء وتجهيز وفترة استرداد تكاليف الاستثمار طويلة جدا، وهو ما غير من رأي أغلبية المستثمرين.

وعليه، نلاحظ استقرار عدد المشاريع المنتهية بين سنة 2019 و 2023 حيث تتراوح بين 87 و 111 مشروع، ويرجع هذا الاستقرار النسبي للإرادة التي يملكها المستثمرين في إكمال مشاريعهم رغم الظروف الصعبة التي يواجهونها؛

وعليه نستنتج من تحليل الجدول الصعوبات التي يواجهها الاستثمار السياحي في الجزائر، في ظل تراجع العدد الإجمالي للمشاريع وارتفاع المشاريع المتوقفة، لذلك من الضروري مواصلة الجهود لتذليل العقبات أمام المستثمرين، كتسهيل الحصول على العقار السياحي والقروض وتبسيط الإجراءات الإدارية، فضلا عن منح المزيد من الحوافز الجبائية والمالية، كما يجب الاستفادة من التحسن النسبي للوضع مؤخرا للترويج أكثر للفرص الاستثمارية في القطاع السياحي وجذب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية.

والجدول الموالي يوضح تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023 بالتفصيل.

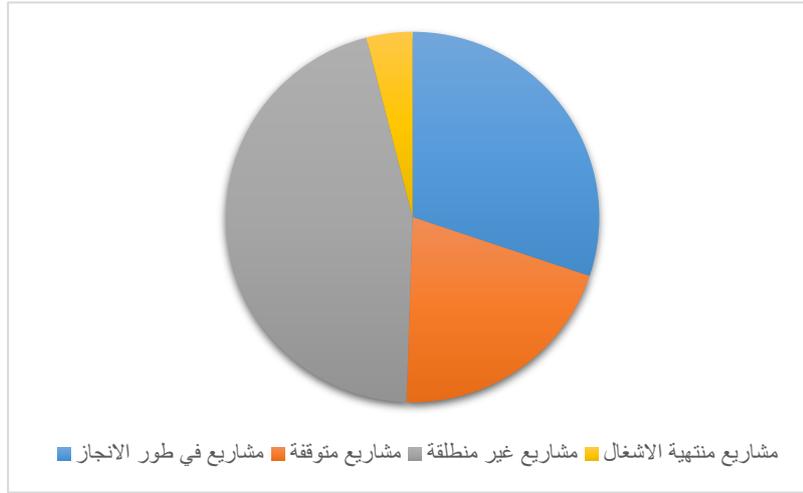
الجدول رقم (3-14): تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023

مجموع المشاريع	عدد الأسرة	عدد مناصب الشغل	تكلفة المشاريع (مليار دج)
مشاريع في طور الانجاز	86.358	34.274	425.537
مشاريع متوقفة	53.375	22.255	260.308
مشاريع غير منطلقة	126.441	36.121	415.854
مشاريع منتهية الاشغال	5.162	1.818	12.094
المجموع	271.336	94.468	1.113.795

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

والشكل الموالي يشرح هذا التطور:

الشكل رقم (3-8): تطور وضعية المشاريع الفندقية المعتمدة لسنة 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن العدد الإجمالي للمشاريع بلغ 2.235 مشروعاً، منها 674 مشروعاً قيد الإنجاز، و455 مشروعاً متوقفاً، و1.017 مشروعاً لم ينطلق بعد، و89 مشروعاً منتهي الأشغال، وهذا يدل على وجود عدد كبير من المشاريع الفندقية المخطط لها أو قيد التنفيذ، ما يعكس حركية في قطاع السياحة والفندقة؛

أما الطاقة الاستيعابية فقد بلغ مجموع عدد الأسرة المتوقع استلامها 271.336 سريراً، وهو عدد كبير يشير إلى زيادة ملحوظة في القدرة الاستيعابية للفنادق، غير أن 33.72% من هذه الأسرة في مشاريع قيد الإنجاز أو منتهية الأشغال، في حين أن 74.47% منها مشاريع متوقفة أو لم تنطلق بعد، مما يطرح تساؤلات حول آفاق استكمال هذه المشاريع؛

أما فيما يخص التشغيل، فمن المتوقع أن توفر هذه المشاريع 94.468 منصب شغل، وهي نسبة مهمة في التشغيل بصفة عامة، لكن نسبة كبيرة من هذه المناصب حوالي 62% مرتبطة بمشاريع متوقفة أو لم تنطلق بعد، مما يجعل احتمال تجسيد وخلق هذه الوظائف على المدى القريب ضعيف نسبياً؛

وفي الأخير وفيما يخص تكلفة الاستثمار الإجمالية للمشاريع تقدر بـ1.113.79 مليار دينار جزائري، وهو استثمار ضخم يعكس أهمية قطاع الفندقة، لكن حوالي 61% من هذه التكلفة مرتبطة بمشاريع متوقفة أو لم تنطلق، مما يطرح إشكالية حول إمكانية تحقيق هذه الاستثمارات، وتحديات الإنجاز التي تواجهها؛

كما يجدر الإشارة إلى أن نسبة المشاريع المنتهية الأشغال ضعيفة نسبيا حوالي 4 بالمئة، رغم أن 30 بالمئة من المشاريع في طور الإنجاز، مما يشير إلى بطء نسبي في وتيرة استكمال المشاريع، ويستدعي دراسة أسباب ذلك وآفاق تسريعها.

وعليه يمكن القول أن هناك ديناميكية مهمة في قطاع الفنادق في الجزائر، مع تخطيط لاستثمارات ضخمة وتوسع في القدرة الاستيعابية، لكنه يبرز أيضا تحديات كبيرة في إنجاز المشاريع وجعلها عملية، حيث تواجه نسبة كبيرة منها توقفا وتأخرا في الانطلاق، يستدعي هذا تشخيصا معمقا لأسباب هذه الصعوبات، وإجراءات لتيسير وتسريع إنجاز هذه المشاريع حتى تساهم في تطوير السياحة وتحقيق التنمية.

الجدول الموالي يوضح تموقع مختلف المشاريع المنتهية في ولايات الوطن.

الجدول رقم(3-15): توزيع المشاريع الفندقية المعتمدة المنتهية الأشغال حسب الولايات لسنة 2023

الولاية	مشاريع منتهية الأشغال			تكلفة المشروع/ مليون دج
	عدد المشاريع	عدد الأسرة	عدد مناصب الشغل	
أدرار	2	192	40	1 520.6
الشلف	1	76	20	290.36
الأغواط	0	0	0	0
أم البواقي	3	279	71	317.89
باتنة	0	0	0	0
بجاية	3	198	90	617.422
بسكرة	2	140	48	614.54
بشار	1	20	8	70
البلدية	0	0	0	0
البويرة	2	72	48	234.41
تامنغست	0	0	0	0

19.2	11	24	1	تنيسة
138.5	52	146	6	تلمسان
200	30	47	1	تيارت
196.95	40	112	2	تيزي وزو
2 138.28	265	682	7	الجزائر
76.19	58	84	2	الجلفة
940.13	88	348	4	جيجل
809.89	101	346	7	سطيف
0	0	0	0	سعيدة
403.9	97	148	3	سكيكدة
0	0	0	0	سيدي بلعباس
489.2	68	240	3	عنابة
24.37	12	28	1	قائمة
44	11	22	1	قسنطينة
0	0	0	0	المدية
61.66	26	92	1	مستغانم
0	0	0	0	المسيلة
304.09	101	236	4	معسكر
141	26	62	1	ورقلة
1 043.552	174	590	8	وهران
0	0	0	0	البيض
0	0	0	0	إيزي

40	25	96	1	برج بوعريبيج
129.2	42	88	2	بومرداس
274	54	202	4	الطارف
0	0	0	0	تندوف
0	0	0	0	تيسمسيلت
39.17	8	60	1	الوادي
0	0	0	0	خنشلة
23.61	25	38	1	سوق أهراس
0	0	0	0	تيازة
0	0	0	0	ميلة
2.95	14	40	1	عين الدفلة
70	20	92	2	النعامة
240.5	85	174	5	عين تيموشنت
15.24	18	61	1	غرداية
0	0	0	0	غيليزان
562.843	42	127	5	تيميمون
0	0	0	0	برج باجي مختار
0	0	0	0	أولاد جلال
0	0	0	0	بني عباس
0	0	0	0	عين صالح
0	0	0	0	عين قزام
0	0	0	0	تقورت

0	0	0	0	جانت
0	0	0	0	المغير
0	0	0	0	المنيعية
0	0	0	0	مشتركة بين ولايتي سكيكدة وعنابة
0	0	0	0	مشتركة بين ولايتي الشلف ومستغانم
0	0	0	0	مشتركة بين ولايتي وهران وعين تموشنت
120 94.407	1 818	5 162	89	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد المشاريع المنتهية الأشغال 89 مشروعاً فقط، وهو عدد ضئيل مقارنة بالمشاريع قيد الإنجاز 674 والمتوقفة 455 وغير المنطلقة 1017، هذا يعكس بطءاً كبيراً في وتيرة إنجاز المشاريع الفندقية وتسليمها.

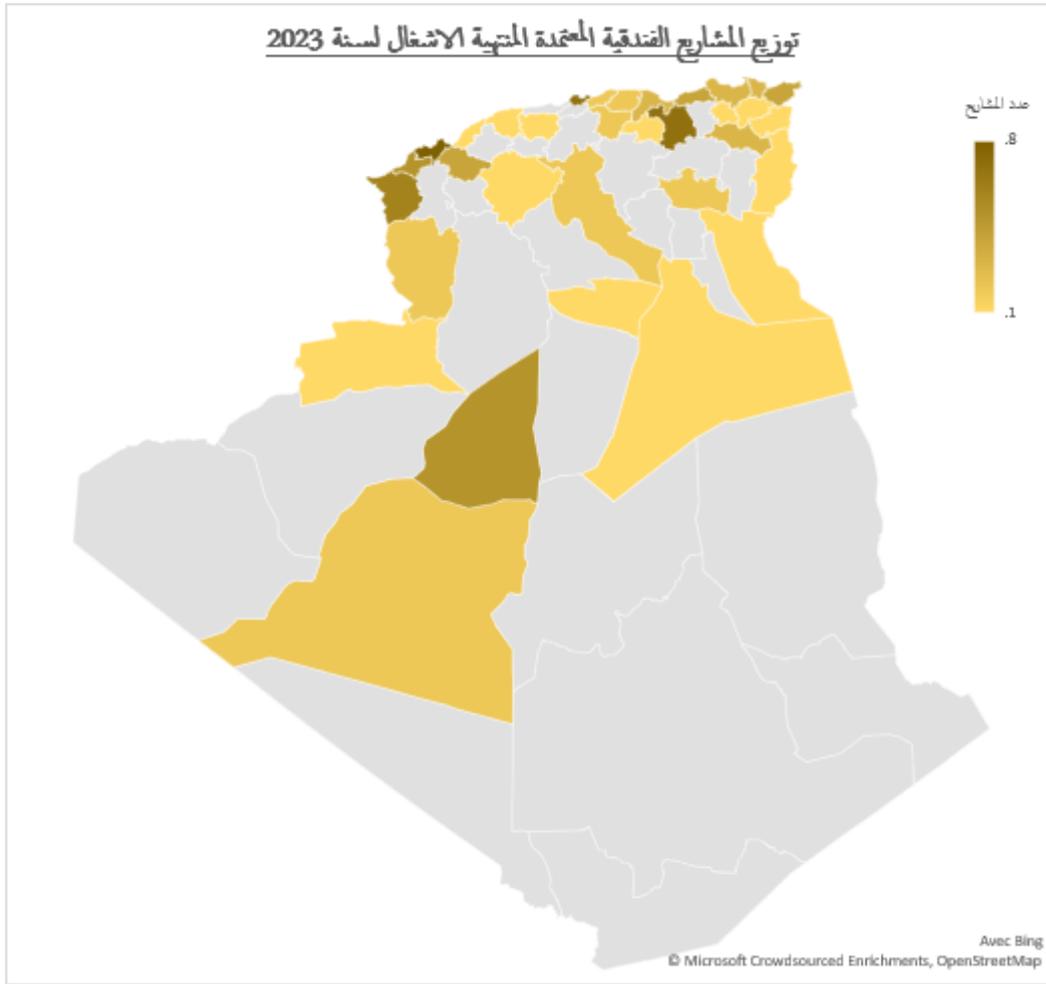
- **التوزيع الجغرافي:** تنصدر ولاية وهران القائمة بـ 08 مشاريع منتهية، تليها الجزائر العاصمة وسطيف بـ 07 مشاريع لكل منهما، في المقابل لا تسجل 29 ولاية من أصل 58 ولاية أي مشروع منته، وهو ما يعكس التفاوت الكبير بين الولايات في القدرة على إتمام المشاريع؛
- **الطاقة الإستيعابية:** توفر المشاريع المنتهية 5162 سريراً إضافياً، منها 682 سريراً بولاية الجزائر العاصمة، و 590 بوهران، وهي طاقة إيوائية محدودة بالنظر للعدد الإجمالي للمشاريع المعتمدة؛
- **التشغيل:** وفرت المشاريع المنجزة 1818 منصب شغل، بمعدل 20 منصب لكل مشروع في المتوسط، وهو ما يبرز الأثر الإيجابي رغم محدوديته لهذه المشاريع في التشغيل المباشر في القطاع؛
- **تكلفة الإستثمار:** بلغت التكلفة الإجمالية للمشاريع المنتهية 12.094 مليار دينار جزائري، بمعدل 135.89 مليون دينار جزائري لكل مشروع، وتأتي ولاية الجزائر العاصمة في المقدمة بـ 2.1 مليار دينار، تليها أدرار ووهران؛

- **حجم المشاريع:** معظم المشاريع المنجزة صغيرة إلى متوسطة الحجم، حيث يبلغ متوسط عدد الأسرة في المشروع الواحد 58 سريرا، ومتوسط مناصب الشغل 20 منصبا، وهو ما يعكس محدودية الإستثمارات الفندقية الكبرى.

وختاما يمكننا الإقرار بضعف وتيرة إنجاز المشاريع الفندقية في الجزائر، حيث لا تمثل المشاريع المنتهية سوى حوالي 4 بالمئة من إجمالي المشاريع المعتمدة، كما يبرز التفاوتات الجهوية الكبيرة، مع تركيز أغلب المشاريع المنجزة في عدد محدود من الولايات الكبرى، مما يستدعي هذا الوضع تحليلا معمقا لمعوقات إنجاز المشاريع في كل ولاية، وتبني إجراءات عملية لتسريع وتيرة الإنجاز، ولا سيما المشاريع المتوقفة وغير المنطلقة التي تمثل أغلبية المشاريع المعتمدة، كما تبرز الحاجة إلى تشجيع الإستثمارات الفندقية الكبرى ذات القدرات الإستيعابية الكبيرة، إلى جانب الإستثمارات الصغرى والمتوسطة الحالية.

والشكل الموالي يوضح تمركز هذه المشاريع في ولايات الوطن:

الشكل رقم (3-09): توزيع المشاريع الفندقية المعتمدة المنتهية الأشغال السداسي الأول 2023



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

4.3 الانخراط في مخطط الجودة:

يعتبر مخطط جودة السياحة آلية وطنية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات السياحية في الجزائر ورفع تنافسية القطاع، ويتضمن المخطط معايير ومتطلبات محددة للجودة تلتزم بها المؤسسات السياحية المنخرطة طواعية في المسعى، ويشمل حالياً أربع مجالات رئيسية هي: الفنادق، وكالات السياحة والأسفار، المحطات الحموية، المطاعم السياحية، والجدول الموالي يوضح تطور انخراط المؤسسات السياحية في مخطط جودة السياحة بالجزائر لسنة 2023:

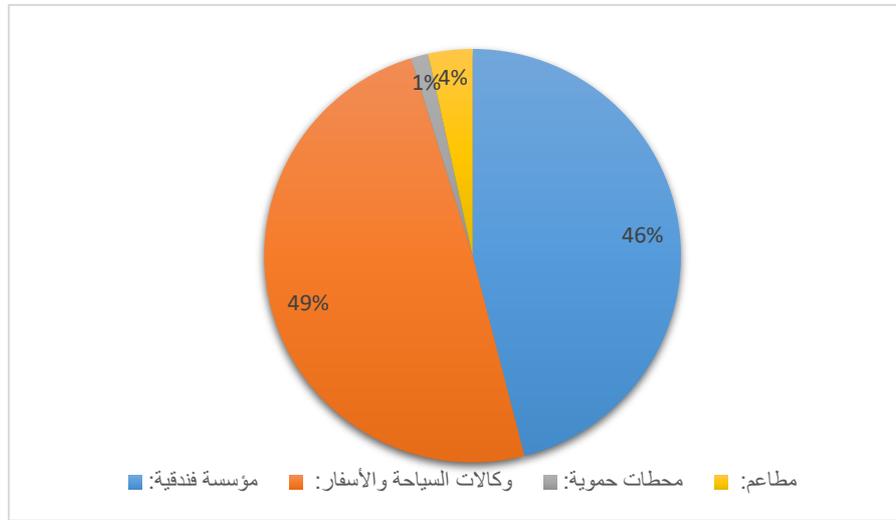
الجدول رقم (3-16): تطور انخراط المؤسسات السياحية في مخطط جودة السياحة سنة 2023

المجموع	المؤسسات السياحية المستغلة	
مؤسسة سياحية 524	مؤسسة فندقية: 241	عدد المنخرطين في مخطط الجودة (العدد التراكمي)
	وكالات السياحة والأسفار: 258	
	محطات حموية: 07	
	مطاعم: 18	

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

والشكل الموالي يوضح هذا التطور:

الشكل رقم (3-10): تطور انخراط المؤسسات السياحية في مخطط جودة السياحة سنة 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن العدد الإجمالي للمؤسسات السياحية المنخرطة في المخطط بلغ 524 مؤسسة، وهو عدد معتبر يعكس اهتماما متزايدا من الوزارة الوصية بتحسين الجودة في القطاع، لكن هذا العدد يبقى محدودا نسبيا بالنظر للعدد الإجمالي للمؤسسات السياحية في الجزائر. وتأتي وكالات السياحة والأسفار في الصدارة بـ 258 وكالة منخرطة، تليها المؤسسات الفندقية بـ 241 مؤسسة منخرطة، فالمطاعم السياحية بـ 18 مطعما، وأخير

المحطات الحموية ب 07 محطات منخرطة، وهو ما يعكس تفاوتاً في مستوى الاهتمام بالجودة بين مختلف متعاملي القطاع؛ الأمر الذي يستدعي جهوداً إضافية لتوسيع قاعدة المنخرطين، وإيجاد مقاربة خاصة لتحسين وتحفيز المؤسسات السياحية على الانضمام لهذا المسعى وضمان الشمولية؛ ويبقى النجاح في تحقيق الأهداف المتوخاة من المخطط رهيناً بمدى التزام المؤسسات المنخرطة بمتطلبات الجودة وترجمتها إلى واقع ملموس في الخدمات المقدمة للسياح.

والجدول الموالي يوضح توزيع المنخرطين في مخطط جودة السياحة حسب الولايات لسنة 2023

الجدول رقم (3-17): توزيع المنخرطين في مخطط جودة السياحة حسب الولايات لسنة 2023

الولاية	مؤسسة فندقية	وكالات	محطات حموية	مطاعم	المجموع
أدرار	3	4	0	0	7
الشلف	1	3	0	0	4
الأغواط	7	5	0	0	12
أم البواقي	1	3	0	0	4
باتنة	13	70	0	0	83
بجاية	4	0	0	0	4
بسكرة	4	2	1	0	7
بشار	1	1	0	0	2
البلدية	2	3	1	0	6
البويرة	3	1	0	0	4
تامنغست	0	1	0	0	1
تبسة	4	4	0	0	8
تلمسان	8	10	1	0	19
تيارت	7	5	0	0	12

48	5	0	16	27	تيزي وزو
39	6	0	10	23	الجزائر
1	0	0	0	1	الجلفة
7	0	0	5	2	جيجل
9	0	1	5	3	سطيف
2	0	0	1	1	سعيدة
5	0	0	1	4	سكيكدة
14	0	0	8	6	سيدي بلعباس
20	1	0	7	12	عناينة
3	0	1	1	1	قالمة
10	1	0	5	4	قسنطينة
1	0	0	0	1	المدية
0	0	0	0	0	مستغانم
4	0	0	1	3	المسيلة
1	0	1	0	0	معسكر
11	0	0	6	5	ورقلة
50	3	0	14	33	وهران
1	0	0	1	0	البيض
3	0	0	3	0	إليري
0	0	0	0	0	برج بوعريبيج
18	1	0	3	0	بومرداس
8	0	0	5	3	الطارف

5	0	0	0	5	تندوف
0	0	0	0	0	تيسمسيلت
5	00	0	2	3	الوادي
2	0	0	1	1	خنشلة
0	0	0	0	0	سوق أهراس
14	0	0	8	6	تيزازة
7	0	0	5	2	ميلة
8	0	0	5	3	عين الدفلة
9	0	0	6	3	النعامة
9	0	1	4	4	عين تيموشنت
37	1	0	23	13	غرداية
0	0	0	0	0	غليزان
524	18	07	258	241	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ولاية باتنة تصدر قائمة الولايات المنخرطة في مخطط جودة السياحة بـ 83 مؤسسة منخرطة، تليها وهران بـ 50 مؤسسة منخرطة، ثم تيزي وزو بـ 48 مؤسسة منخرطة، فالجزائر العاصمة بـ 39 مؤسسة منخرطة، في المقابل لا تسجل 05 ولايات (غليزان، سوق أهراس، برج بوعرييج، تيسمسيلت، مستغانم) أي انخراط في المخطط، وهو ما يعكس تفاوتاً جوهرياً كبيراً في الاهتمام بتطبيق المخطط.

كما نلاحظ أن الفنادق تحتل الصدارة في 39 ولاية من حيث عدد المنخرطين في المخطط مقارنة بالأنشطة الأخرى، حيث يبلغ عدد الفنادق المنخرطة 241، بصدارة لولايات وهران، تيزي وزو، الجزائر العاصمة، باتنة وهو ما يعكس الوزن الكبير للفنادق في منظومة الجودة السياحية، ثم تأتي بعدها وكالات السياحة والأسفار في المرتبة الثانية بـ 258 وكالة منخرطة موزعة على معظم الولايات، حيث تحتل ولايتي باتنة وغرداية الصدارة في عدد الوكالات

المنخرطة، وهو ما يبرز الدور المحوري لوكالات السياحة في ترقية الجودة في الخدمات السياحية، وبعدها تأتي المحطات الحموية بـ 07 محطات منخرطة موزعة على 07 ولايات رغم الإمكانيات الكبيرة للسياحة الحموية في الجزائر، وهو ما يستدعي جهودا مكثفة لإشراك المزيد من المحطات في مسار الجودة، وأخيرا تأتي المطاعم السياحية بعدد محدود للغاية، لا يتعدى 18 مطعما منخرطا، موزعة على 06 ولايات فقط، وتتصدر ولايتا الجزائر وتيزي وزو بـ 06 و 05 مطاعم منخرطة على التوالي، وهذا ما يتطلب إستراتيجية خاصة لتحسين وتحفيز المطاعم للانضمام للمخطط.

وختاما يمكن القول أن مخطط جودة السياحة في الجزائر يتسم بتفاوتات جهوية كبيرة وتباينات بين الأنشطة السياحية المختلفة، مما يستدعي مقاربة أكثر استهدافا لتوسيع قاعدة المنخرطين جغرافيا وقطاعيا، بما يضمن شمولية المخطط وتعميم تأثيره الإيجابي على تنافسية وجاذبية الوجهة السياحية ككل، كما يبقى نجاح مخطط الجودة رهينا بمدى مواصلة المؤسسات السياحية المنخرطة التزامها بمعايير الجودة وقدرتها على الارتقاء المستمر في مستوى الأداء والخدمات المقدمة.

IV. وكالات السياحة والأسفار: تعد وكالات السياحة والأسفار من أهم الأطراف الفاعلة في قطاع السياحة، حيث تلعب دورا محوريا في تنشيط الحركة السياحية، وتسهيل تنقل السياح وإقامتهم، فهي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات كحجز تذاكر السفر والفنادق، وتنظيم الرحلات السياحية، وتوفير المعلومات والإرشادات للسياح، كما تساهم في الترويج للمقاصد السياحية وتسويقها، وبذلك فإن وكالات السياحة والأسفار تعد حلقة وصل هامة بين مختلف مكونات صناعة السياحة، والجدول الموالي يوضح تطور توزيع وكالات السياحة والأسفار لسنة (2019-2023).

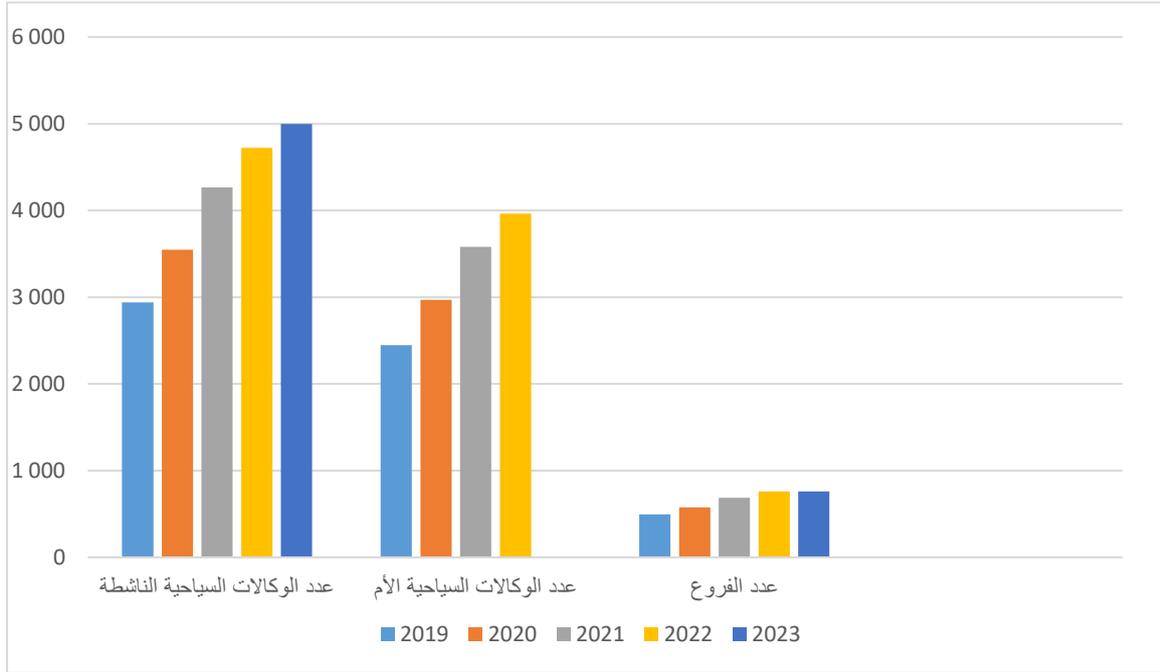
الجدول رقم (3-18): تطور توزيع وكالات السياحة والأسفار لسنة (2019-2023)

2023	2022	2021	2020	2019	
4 999	4 722	4 267	3 546	2 942	عدد الوكالات السياحية الناشطة
4 237	3 962	3 580	2 970	2 447	عدد الوكالات السياحية الأم
762	760	687	576	495	عدد الفروع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

والشكل الموالي يشرح هذا التطور في توزيع الوكالات السياحية:

الشكل رقم(3-11): تطور توزيع وكالات السياحة والاسفار لسنة (2019-2023)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه تزايدا مطردا في عدد الوكالات، ففي سنة 2019 كان عدد الوكالات السياحية الناشطة 2942 وكالة، منها 2447 وكالة أم و495 فرعا، وقد ارتفع هذا العدد بشكل ملحوظ ليصل إلى 4999 وكالة سنة 2023، بزيادة قدرها 2057 وكالة خلال 05 سنوات، أي بمعدل نمو سنوي يفوق 14 %.

هذا النمو في عدد الوكالات يعكس تطور القطاع السياحي في الجزائر وزيادة الطلب على الخدمات السياحية، كما يدل على اهتمام الدولة بتشجيع الاستثمار في هذا المجال، من خلال تسهيل إجراءات فتح الوكالات، وهو ما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 17-161 مؤرخ في 18 شعبان علم 1438 الموافق 15 ماي 2017، يحدد شروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفيات استغلالها، في المادة 3 منه: يخضع الحصول على رخصة استغلال وكالة السياحة والأسفار إلى الشروط التالية:

- بلوغ سن (21) سنة، على الأقل؛
- إثبات كفاءة مهنية لها علاقة بالنشاط السياحي يؤكدها، على الأقل، ما يأتي:
- إما شهادة ليسانس في السياحة، مسلمة من مؤسسة للتعليم العالي؛

- إما شهادة ليسانس في التعليم العالي مع أقدمية سنة واحدة (1) في ميدان السياحة؛
- إما شهادة تقني سامي في السياحة، أو الفندقية مع أقدمية سنة واحدة (1) في ميدان السياحة، وإذا كان صاحب الطلب لا يستوفي شروط التأهيل المنصوص عليها أعلاه، فإنه يجب أن يستفيد من المساعدة الدائمة والفعلية لشخص طبيعي تتوفر فيه هذه الشروط.
- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية؛
- الخضوع للقانون الجزائري في حالة الشخص المعنوي؛
- عدم حيازة رخصة استغلال وكالة سياحة وأسفار من قبل.

بالإضافة إلى الدور الذي لعبته الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) سابقا الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حاليا (ANADE) في مرافقة حاملي مشاريع فتح وكالات سياحية، من خلال القروض (قرض من أجل شراء حافلة وتجهيز المقر)، وإعفاءات ضريبية عند دخول الاستغلال.

وبسبب هذه التسهيلات، نجد أن هناك تقدم كمي كبير في عدد الوكالات السياحية، لكن تبقى هناك تحديات تواجه قطاع وكالات السياحة والأسفار بالجزائر، لاسيما في مجال تحسين جودة الخدمات وتنويعها، والاكتفاء بخدمات الحجز والعمرة والرحلات الداخلية، فهناك حاجة لبذل جهود أكبر لاستقطاب السياح الأجانب، وتنشيط السياحة الإستقبالية، التي تساهم في جلب العملة الصعبة وتنويع مصادر الدخل، والعمل على مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتعزيز التنافسية، ونشر الوعي السياحي وتشجيع السياحة الداخلية، وتظافر جهود كل الفاعلين ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة وترقية مكانة الجزائر كوجهة سياحية متميزة.

والجدول الموالي يوضح توزيع وكالات السياحة والأسفار حسب الولايات لسنة 2023.

الجدول رقم (3-19): توزيع وكالات السياحة والأسفار حسب الولايات لسنة 2023

الولاية	الوكالات السياحية الأم النشطة	الوكالات السياحية الأم المغلقة	المجموع الوكالات السياحية الأم	الفروع المنشغلة	الفروع المغلقة	مجموع الفروع	المجموع الكلي
أدرار	25	0	25	3	1	4	29
الشلف	50	0	50	25	0	25	75
الأغواط	18	0	18	13	0	13	31

73	10	0	10	63	0	63	أم البواقي
107	11	0	11	96	0	96	باتنة
94	17	0	17	77	0	77	بجاية
66	16	1	15	50	0	50	بسكرة
20	16	0	16	4	0	4	بشار
152	33	0	33	119	0	119	البليدة
39	3	0	3	36	0	36	البويرة
94	3	0	3	91	0	91	تامنغست
67	5	0	5	62	0	62	تبسة
147	27	0	27	120	0	120	تلمسان
41	8	0	8	33	0	33	تيارت
101	10	0	10	91	0	91	تيزي وزو
1 437	156	0	156	1 281	0	1 281	الجزائر
44	7	0	7	37	0	37	الجلفة
61	6	0	6	55	0	55	جيجل
251	41	1	40	210	1	209	سطيف
13	2	0	2	11	0	11	سعيدة
62	17	2	15	45	0	45	سكيكدة
41	9	0	9	32	0	32	سيدي بلعباس
149	8	0	8	141	0	141	عنابة
43	8	0	8	35	0	35	قالمة

286	28	9	19	258	57	201	قسنطينة
46	20	0	20	26	0	26	المدية
81	13	0	13	68	0	68	مستغانم
69	11	0	11	58	0	58	المسيلة
51	12	0	12	39	0	39	معسكر
60	12	0	12	48	0	48	ورقلة
379	77	0	77	302	29	273	وهران
23	5	0	5	18	0	18	البيض
9	0	0	0	9	0	9	إلزي
129	19	0	19	110	0	110	برج بوعريج
66	10	0	10	56	0	56	بومرداس
32	7	0	7	25	0	25	الطارف
3	0	0	0	3	0	3	تندوف
18	4	0	4	14	1	13	تيسمسيلت
70	7	0	7	63	0	63	الوادي
20	10	0	10	10	0	10	خنشلة
28	5	00	5	23	0	23	سوق أهراس
66	4	0	4	62	0	62	تيزازة
54	16	0	16	38	0	38	ميلة
42	5	0	5	37	5	32	عين الدفلة
14	7	0	7	7	0	7	النعامة
35	7	0	7	28	0	28	عين تيموشنت

40	7	0	7	33	0	33	غرداية
40	11	0	11	29	0	29	غليزان
11	4	0	4	7	0	7	تيميمون
1	0	0	0	1	0	1	برج باجي مختار
4	1	0	1	3	0	3	أولاد جلال
1	0	0	0	1	0	1	بني عباس
10	1	0	1	9	0	9	عين صالح
0	0	0	0	0	0	0	عين قزام
12	0	0	0	12	2	10	تقورت
51	0	0	0	51	0	51	جانت
6	2	0	2	4	0	4	المغير
5	2	0	2	3	0	3	المنيعة
4 999	762	14	748	4 237	95	4 142	المجموع

المصدر: (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، جانفي 2024).

من خلال هذا الجدول الذي يقدم توزيعا تفصيليا لوكالات السياحة والأسفار عبر مختلف ولايات الجزائر لسنة 2023، حيث يبين عدد الوكالات الأم، والفروع، سواء الناشطة منها أو المغلقة، إضافة إلى المجموع الكلي لكل ولاية نلاحظ ما يلي:

هناك تفاوت كبير بين الولايات من حيث عدد وكالات السياحة والأسفار، حيث تستحوذ ولاية الجزائر العاصمة على النصيب الأكبر بمجموع 1437 وكالة منها 1281 وكالة أم و156 فرعا، تليها ولاية وهران بـ379 وكالة، ثم قسنطينة بـ286 وكالة، في حين لا تتعدى بعض الولايات الصحراوية عتبة 10 وكالات، مثل تندوف وإليزي؛

الغلبة واضحة لعدد الوكالات الأم مقارنة بالفروع في جميع الولايات تقريبا، باستثناء بعض الولايات مثل بشار وتمنراست، ويرجع ذلك لطبيعة نشاط هذه الوكالات الناشطة تقريبا في السياحة الإستقبالية، ويكون نشاطها موسميا (موسم السياحة الصحراوية)؛

قلة عدد الوكالات المغلقة مقارنة بالناشطة، سواء بالنسبة للوكالات الأم 95 وكالة مغلقة من أصل 4237، أو الفروع 14 مغلقة من أصل 762، مما يدل على حيوية ومرونة هذا القطاع رغم الظروف الصعبة التي قد يواجهها؛ معظم وكالات السياحة والأسفار موجودة في الولايات ذات الكثافة السكانية العالية والحركة الاقتصادية النشطة، على غرار الجزائر العاصمة ووهران وقسنطينة وسطيف وعنابة، مقابل ضعف تواجدها في المناطق الحدودية؛

قطاع وكالات السياحة والأسفار في الجزائر يزخر بالفرص الواعدة، شريطة تذليل العقبات وتعزيز نقاط القوة، وفق رؤية شاملة ومستدامة، كما أن تنوع العرض السياحي وتحسين جودة الخدمات، فضلا عن بناء شراكات استراتيجية على الصعيدين الوطني والدولي سيمكن هذه الوكالات من المساهمة بفعالية في تحقيق التنمية السياحية المنشودة وتعزيز مكانة الجزائر كوجهة سياحية متميزة ومتنوعة.

V. المرشدين السياحيين: يلعب المرشدون السياحيون دورا حيويا في تعزيز تجربة السياح، وتعريفهم بالمواقع السياحية والثقافية في أي وجهة سياحية في الجزائر، فهم يشكلون حلقة وصل أساسية بين السياح وثراء التراث الثقافي والطبيعي والتاريخي للبلاد؛ والجدول الموالي يوضح أنواع المرشدين السياحيين في الجزائر:

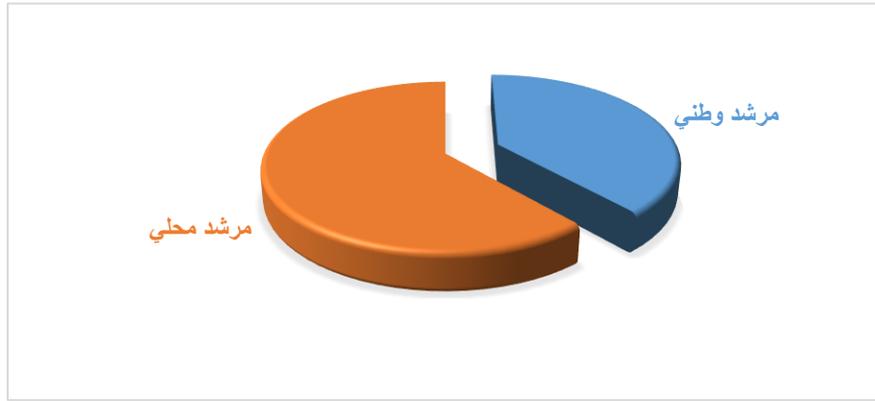
الجدول رقم (3-20): المرشدين السياحيين سنة 2023

التعيين	2023
مرشد وطني	80
مرشد محلي	127
المجموع	207

المصدر: المديرية العامة للسياحة.

والشكل الموالي يوضح هذا النوع من المرشدين.

الشكل رقم(3-12): المرشدين السياحيين سنة 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد المرشدين الوطنيين 80 مرشد معتمدين للعمل على المستوى الوطني، حيث يمكنهم مرافقة السياح في جولات تشمل مواقع متعددة في جميع ولايات الجزائر، وهم من المتحصلين على شهادات عليا في المجالات التالية: التاريخ، الفن، علم الآثار، السياحة، العلوم الطبيعية، الهندسة المعمارية، بالإضافة إلى إتقان فضلا عن اللغة العربية لغتين أو عدة لغات أجنبية ، بينما بلغ عدد المرشدين المحليين 127 مرشد معتمدين في إقليم ولاية أو ولايتين، وهم من الحائزين على شهادة تقني سامي في المجال بالإضافة إلى إتقان فضلا عن اللغة العربية لغة أجنبية على الأقل، وهذه الشروط جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 26-224 مؤرخ في 25 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 21 يونيو سنة 2006، والذي يحدد شروط ممارسة نشاط الدليل في السياحة وكيفيات ذلك.

والجدول الموالي يوضح توزيع المرشدين السياحيين حسب الولايات لسنة 2023.

الجدول رقم(3-21): توزيع المرشدين السياحيين حسب الولايات لسنة 2023

الولايات	مرشد وطني	مرشد محلي	المجموع
أدرار	01	00	01
الشلف	07	00	07
الأغواط	01	01	02
أم البواقي	01	04	05

02	01	01	باتنة
17	11	06	بجاية
08	07	01	بسكرة
04	02	02	بشار
04	00	04	البلدية
03	02	01	البويرة
02	02	00	تمنراست
04	01	03	تبسة
06	04	02	تلمسان
00	00	00	تيارت
16	11	05	تيزي وزو
39	20	19	الجزائر
02	02	00	الجلفة
01	00	01	جيجل
11	08	03	سطيف
00	00	00	سعيدة
04	02	02	سكيكدة
00	00	00	سيدي بلعباس
05	04	01	عنابة
05	04	01	قالمة
07	05	02	قسنطينة
00	00	00	المدية

05	02	03	مستغانم
06	05	01	المسيلة
00	00	00	معسكر
02	01	01	ورقلة
06	04	02	وهران
00	00	00	البيض
00	00	00	إليزي
00	00	00	برج بوعرييج
01	01	00	بومرداس
04	04	00	الطارف
00	00	00	تندوف
02	01	01	تيسمسيلت
10	09	01	الوادي
00	00	00	خنشلة
01	01	00	سوق اهراس
10	05	05	تيبازة
00	00	00	ميلة
01	00	01	عين الدفلى
01	01	00	النعامة
00	00	00	عين تموشنت
01	01	00	غرداية
02	01	01	غليزان

00	00	00	تيميمون
00	00	00	برج باجي مختار
00	00	00	أولاد جلال
00	00	00	بني عباس
00	00	00	ان صالح
00	00	00	ان قزام
00	00	00	توقرت
00	00	00	جانت
00	00	00	المغير
00	00	00	المنيعه
207	127	80	المجموع

المصدر: المديرية العامة للسياحة.

من خلال الجدول نلاحظ أن بعض الولايات تتمتع بعدد كبير من المرشدين مثل الجزائر العاصمة (39 مرشدا)، بجاية (17 مرشدا)، تيزي وزو (16 مرشدا)، بينما ولايات أخرى مثل تيارت، سعيدة، سيدي بلعباس، المدية، معسكر، البيض، إليزي، برج بوعرييج، تندوف، خنشلة، ميلة، عين تيموشنت، لا يوجد فيها أي مرشد سياحي.

وبالنسبة للمرشدين الوطنيين يوجد توزيع متباين لهم، حيث نلاحظ تركزهم في ولايات الجزائر العاصمة (19 مرشدا)، الشلف (7 مرشدين)، بجاية (6 مرشدين)، أما باقي الولايات فالعديد منها لديها مرشد وطني واحد أو لا يوجد إطلاقا.

أما بالنسبة للمرشدين المحليين فنجدهم متركزين في ولايات الجزائر العاصمة (20 مرشدا)، بجاية (11 مرشدا)، تيزي وزو (11 مرشدا)، الوادي (09 مرشدين)، أما باقي الولايات فلديها عدد قليل أو لا يوجد فيها إطلاقا.

على العموم هناك توزيع غير متوازن للمرشدين السياحيين على المستوى الوطني، مما يبرز الحاجة إلى حلول تكنولوجية.

VI. جهود تعزيز الخدمات السياحية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمنصات التفاعلية:

تجسيدا لمخطط عمل الحكومة الجزائرية 2021-2024 في شقه المتعلق بالتحول الرقمي للإدارة العمومية، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء بوابات قطاعية تسمح بولوج أسرع إلى الخدمات العمومية التي تقدمها مختلف الإدارات، وفي القطاع السياحي نجد أهم الخدمات السياحية الإلكترونية تتمثل في:

1.6.1. بوابة الخدمة العمومية لقطاع السياحة <https://portail.mta.gov.dz/activeite/6>: من أجل تسهيل الخدمات العمومية لمختلف الفاعلين في قطاع السياحة ومتابعة جل الطلبات الخاصة المتعلقة بسبعة أنشطة والمتمثلة في:

1.1.6 وكالات السياحة والأسفار: تتمثل أهم الخدمات المتوفرة فيما يلي:

- إنشاء وكالة سفر وسياحة جديدة؛
- إنشاء فرع لوكالة سياحية؛
- تغيير الوكيل (المدير التقني) للوكالة السياحية؛
- تغيير العنوان (المقر) للوكالة السياحية؛
- تغيير الشكل القانوني للوكالة السياحية؛
- طلبات مختلفة (متفرقات).

2.1.6 الاستثمار السياحي: تتمثل أهم الخدمات المقدمة في:

- طلب المصادقة على المخططات الهندسية الفندقية؛
- تعديل المخططات الهندسية مع أو دون تغيير المالك أو الشكل القانوني؛
- تغيير الشكل القانوني دون تعديل المخططات الهندسية؛
- تغيير المالك دون تعديل المخططات الهندسية.

3.1.6 الفندقية: يشمل ما يلي:

- طلب استغلال مؤسسة فندقية وتصنيفها واعتماد مسيرها؛
- طلب اعتماد مسير مؤسسة فندقية (تغيير المسير)؛

- طلب تصنيف أو إعادة تصنيف مؤسسة فندقية؛

4.1.6 النشاط الحموي: من أهم خدماته:

- استمارة طلب امتياز استغلال المياه الحموية أو مياه البحر؛
- طلب رخصة استغلال مؤسسة حموية؛
- طلب تجديد قرار استعمال واستغلال المياه الحموية؛
- طلب تغيير القانون الأساسي أو مخططات المؤسسة الحموية؛

5.1.6 التهيئة السياحية: تشمل:

- تصريح مسبق لبيع ملك متواجد ضمن منطقة توسع وموقع سياحي؛

6.1.6 دليل في السياحة: يتمثل في:

- طلب اعتماد دليل في السياحة؛

7.1.6 الإطعام السياحي: يشمل:

- طلب تصنيف مطعم.

2.6- الموقع الرسمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية [/https://www.mta.gov.dz](https://www.mta.gov.dz) : يعد هذا الموقع البوابة الرسمية الرئيسية التي تهدف إلى تعزيز السياحة وتطوير الصناعة التقليدية في الجزائر، كما يقدم معلومات شاملة حول السياحة والصناعة التقليدية، بما في ذلك مختلف التظاهرات والخدمات الإلكترونية المتاحة من خلال بوابة الخدمة العمومية لقطاع السياحة، ومسارات الجزائر السياحية، وبوابة الترويج السياحي الجزائري.

كما يتيح الموقع حيزا للمشاركة الإلكترونية، حيث يمكن للمستخدمين تقديم الأفكار والمقترحات بهدف التحسين المستمر في أداء الخدمة، بالإضافة إلى مساحة لاستطلاعات الرأي، ويحتوي الموقع أيضا على حيز خاص بخلية الإصغاء والتوجيه يتم فيه إرسال مختلف الاستفسارات والشكاوي.

علاوة على ذلك يقوم الموقع بتغطية جميع أنشطة وزير السياحة والصناعة التقليدية، من خرجات ميدانية، استقبالات تنصيبات، اتفاقيات، وغيرها من الأنشطة.

3.6 - المواقع الإلكترونية لمديريات السياحة والصناعة التقليدية: تتضمن تعريفات للولايات المعنية، ومواقعها السياحية، وأهم مساراتها، بالإضافة إلى ما تزخر به من صناعات تقليدية وفنون للطهي، وأهم التظاهرات المحلية والوطنية والعالمية، تقدم هذه المواقع أيضا شروحات ومعلومات حول كيفية الاستثمار، ومخططات التهيئة السياحية، ومناطق التوسع السياحي، بالإضافة إلى توفرها على مساحة لتقديم الشكاوي، وكأمثلة عن هذه المواقع: [/https://alger.mta.gov.dz](https://alger.mta.gov.dz)، [/https://setif.mta.gov.dz](https://setif.mta.gov.dz)، [/https://oran.mta.gov.dz](https://oran.mta.gov.dz).. إلخ

كما يوجد تحت سلطة الوزارة الوصية مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية تعمل للترويج للمنتجات السياحية إلكترونيا ومن بينها:

- مجمع فندقية سياحة وحمامات (Groupe HTT)، [/https://groupe-htt.com](https://groupe-htt.com)

- مؤسسة الديوان الوطني للسياحة (ONAT)، [/https://onatz.com](https://onatz.com)

كما قامت الوزارة الوصية بإنشاء أول بوابة إلكترونية للتعريف بالمقومات السياحية في الجزائر وهي:

4.6 - مسارات الجزائر السياحية " <https://algeriatours.dz> ": تعد مصدرا قيما للسياح الذين يخططون لزيارة الجزائر، حيث تعد منتجا سياحيا في حد ذاته، تختصر الطريق أمام السياح على اختلاف مشاربهم في اختيار الوجهة والمسار الذي يلائمهم، كما أنها أحد أهم الوسائط للتعريف بالمقومات السياحية وتضم:

- 380 مسارا سياحيا؛

- 58 وجهة سياحية؛

- 1147 موقعا سياحيا؛

- بالإضافة إلى أهم الفنادق والمطاعم في كل مسار.

وتجدر الإشارة إلى أن محتويات الموقع في تحديث مستمر، عن طريق إدخال مسارات ومواقع سياحية جديدة من أجل مساعدة السياح على إيجاد جميع المعلومات المفيدة لهم، واكتشاف أجمل الوجهات السياحية في الجزائر.

كما يوجد بعض التطبيقات التي أنشئت لمواكبة البيئة التكنولوجية والتي تلعب دورا حيويا في تعزيز التعريف بالوجهات السياحية، وإثراء تجربة السياح بشكل عام، حيث تساهم في تقديم معلومات مفصلة وشاملة حول المواقع السياحية، والخدمات المتاحة والأنشطة المتوفرة، مما يتيح للسياح التخطيط المسبق لرحلاتهم بطريقة أفضل وأكثر فعالية، ومن بين هذه التطبيقات نجد على سبيل المثال:

تطبيق "Visite Guelma": يعد هذا التطبيق أول تطبيق سياحي بولاية قالمة، أطلقتها مديرية السياحة والصناعة التقليدية بمناسبة افتتاح موسم الاصطياف لسنة 2024، وأهم ما يميزه أنه يحتوى على تقنية ثلاثية الأبعاد، مما يجعله يدمج بين الواقع الحقيقي والافتراضي، كما أنه يحوي دليلا سياحيا شاملا للولاية، ويتوفر بثلاث لغات: العربية، الفرنسية، الإنجليزية، فهو يوفر تجربة سياحية فريدة في بيئة إلكترونية كبديل للتجربة الفعلية، ويحتوي على معلومات حول أهم المواقع والمعالم السياحية والأنشطة المتاحة بولاية قالمة، بالإضافة إلى الفنون والصناعة التقليدية، الفنادق، وكالات السياحة والأسفار؛

تطبيق "مرحبا الطارف": وهو أيضا دليل سياحي إلكتروني تم إطلاقه بمناسبة افتتاح موسم الاصطياف لسنة 2024، وهو إضافة لسكان الولاية ومختلف السياح من داخل وخارج الوطن، للتعرف على مختلف المرافق الخدمية واكتشاف أهم المواقع والمعالم السياحية والأنشطة المتاحة بولاية الطارف؛

تطبيق "وجهتي مستغانم": لقد تم إعطاء الانطلاقة لتطبيق "مستغانم وجهتي" يوم 22 جوان 2024، بمناسبة افتتاح موسم الاصطياف من طرف كل من السيد "إبراهيم مراد" وزير الداخلية والجماعات المحلية، والسيد "ديدوش مختار" وزير السياحة والصناعة التقليدية، والسيدة "فازية دحلب" وزيرة البيئة والطاقات المتجددة بمعونة السيد والي ولاية مستغانم، وهو دليل سياحي إلكتروني شامل به معلومات عن المرافق والخدمات والمقومات السياحية بالولاية من شواطئ، فنادق، مواقع السياحية، حدائق، وسائل النقل، بنوك، أهم الهياكل، المستشفى، كما أنه متوفر بثلاث لغات: عربية فرنسية، إنجليزية.

خلاصة الفصل:

القطاع السياحي في الجزائر يتمتع بإمكانات واعدة ومؤشرات إيجابية تعكس تطوره المستمر، حيث تمتلك الجزائر حضيرة فندقية متنوعة تضم 1.638 مؤسسة فندقية، بطاقة استيعابية تقدر بـ151.052 سريرا، وشهدت سنة 2023 أرقاما قياسية في التدفقات السياحية، بتوافد أكثر من ثلاثة ملايين سائح أجنبي ومليون جزائري مقيم بالخارج.

تعزز هذه الأرقام مكانة الجزائر كوجهة سياحية بامتياز خاصة مع وجود 249 منطقة توسع سياحي، تغطي مساحة تتجاوز 57 ألف هكتار، وتبرز الجهود المبذولة في تطوير مخططات التهيئة السياحية التي شهدت تقدما ملحوظا، مما يعكس التزام السلطات بتحسين القطاع.

ومع ذلك تواجه الجزائر تحديات كبيرة تعرقل تجسيد الإمكانيات الكاملة للقطاع، فقد بلغ العدد الإجمالي للمشاريع الفندقية المعتمدة 2.235 مشروعا فندقيا، بطاقة استيعاب تقدر بـ271.336 سريرا، وتوفير أكثر من 94 ألف منصب شغل، إلا أن حوالي 65 % من المشاريع المعتمدة إما متوقفة أو لم تنطلق بعد، كما أن هناك حاجة ماسة لتحسين مستوى الخدمات وتعميم مقاييس الجودة، حيث انخرطت 524 مؤسسة سياحية فقط في مخطط جودة السياحة.

ولمواجهة هذه التحديات وتسريع وتيرة تنمية القطاع، سعت الجهات الوصية إلى تبني استراتيجيات وسياسات ناجعة، تركز على تثمين المقومات السياحية، وتحفيز الاستثمار، وتطوير الكفاءات البشرية، مما يسمح للمؤسسات السياحية بتدعيم تنافسيتها وتحسين أدائها، والمساهمة في تطوير القطاع بشكل شامل، وتعزيز مكانة الجزائر كوجهة سياحية بامتياز.

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات الكبيرة في سلوك المستهلكين، أصبح لزاما الاعتماد على التطبيقات والمواقع والبوابات الإلكترونية لتعزيز الوجهة السياحية، بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي، وهو ما تقوم به الوزارة الوصية ومختلف الهيئات الموجودة تحت وصايتها.

ولقد أصبح التسويق الإلكتروني الأداة الأساسية في تعزيز تنافسية القطاع السياحي في الجزائر، ونخص بالذكر تنافسية المؤسسات الفندقية وهو ما سنراه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع : المزيج التسويقي
الإلكتروني وأثره على تنافسية الفنادق
المصنفة في الجزائر

تمهيد

بعد التطرق للجوانب النظرية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية، وتحليل البيئة السياحية والتنافسية للمؤسسات الفندقية في الجزائر، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف معرفة أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية بالتطبيق على عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر، وذلك من خلال استعمال أساليب إحصائية متنوعة باستخدام كل من برنامج SPSS.28 وبرنامج SMART PLS 04، والتي تساعد على تحليل البيانات والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الدراسات السابقة.

وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة؛
- تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية؛
- اختبار فرضيات الدراسة؛
- تفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

I. الإطار المنهجي للدراسة:

ويتضمن كلا من أدوات جمع المعلومات، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية، وأداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة، والتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.

1.1. أدوات جمع المعلومات:

اعتمد الباحث على مجموعة من المراجع لتحليل الجزء النظري ولتفسير الجزء التطبيقي، حيث تنوعت بين كتب، مقالات، أطروحات، ومواقع إلكترونية، باللغات العربية والانجليزية، والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.4): احصائيات حول المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة

باللغة الانجليزية		باللغة العربية		اللغة	نوع المرجع
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
56.40%	216	13.2%	7		كتب
43.60	167	69.81%	37		مقالات
/	/	0.01%	1		أطروحات
/	/	0.09%	5		قوانين
/	/	0.05%	3		مواقع الانترنت
%100	383	%100	53		المجموع
87.84%		12.16%			نسبة اللغة إلى إجمالي المراجع
436					إجمالي المراجع المستخدمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة المراجع

من الجدول السابق، يظهر أن الباحث قد اعتمد في دراسته على نسبة كبيرة من المرجع باللغة الإنجليزية (87%) وهذا تقصيا منه للمعلومات من مراجعها الأصلية. وفي هذا السياق سعى الباحث إلى استخدام المراجع الحديثة - والتي صدر معظمها في السنوات الأربع الأخيرة- نظرا لارتباط المتغير المستقل للدراسة (المزيج التسويقي الإلكتروني) بالتطورات التكنولوجية في المجال الإلكتروني.

2.1. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها، وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، فالمنهج فن تنظيم الأفكار للكشف عن حقيقة مجهولة أو لإثبات حقيقة معروفة (المشهداني، 2019، صفحة 115) وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ذلك أنه الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات والذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة على ما هي في الواقع وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، ثم تفسيرها وتحليلها من أجل الوصول إلى حقائق يمكن تعميمها، (المحمودي، 2019، صفحة 46) حيث سيتم التطرق إلى دراسة أبعاد التسويق الإلكتروني في المؤسسات الفندقية مع تحليلها، إضافة إلى دراسة أبعاد اتجاهات التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق تبني مختلف الأبعاد السالفة الذكر.

1.2.1 مجتمع الدراسة:

يعد مجتمع الدراسة الركيزة الأساسية في منهجية البحث، حيث يجمع مجموعة من الأفراد الذين يظهرون سمات مشتركة ضمن نطاق جغرافي أو مؤسستاتي محدد (Mncedisi Willie, 2024, p. 76)، وفي دراستنا هذه تم اختيار الفنادق المصنفة من نجمة إلى خمسة نجوم كمجتمع لدراستنا لعدة اعتبارات من أهمها:

- تمتلك هذه الفنادق قدرة إيواء تقدر بـ 57887 سريرا، وهو ما يمثل 71.3 % من طاقة الإيواء الإجمالية للمؤسسات المصنفة، والتي تبلغ 81151 سريرا، (وهو ما يبينه الجدول رقم (3-4) توزيع الحضيصة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب فئة التصنيف لسنة 2023 في الفصل الثالث)؛
- القدرة على الحصول على معلومات عن الممارسات التسويقية لهذه الفنادق، بما في ذلك المزيج التسويقي الإلكتروني مقارنة بالمؤسسات غير مصنفة؛
- المنافسة المستمرة بين هذه الفنادق، الأمر الذي يجعلها حريصة على تطوير استراتيجيتها التسويقية، بما فيها الإلكترونية لتعزيز تنافسيتها، وهو ما يبرز إمكانية تطبيق دراستنا؛
- تمثل هذه الفنادق 542 مؤسسة فندقية من أصل 977 مجمل المؤسسات المصنفة، أي ما يعادل نسبة 55.5%، وهو يمثل أكبر نسبة، (وهو ما يبينه الجدول رقم (3-4) توزيع الحضيصة الوطنية لمؤسسات الايواء الفندقية حسب فئة التصنيف لسنة 2023 في الفصل الثالث)؛
- تتوفر هذه الفنادق على الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بشكل فعال، كالمواقع الإلكترونية، والحضور على منصات التواصل الاجتماعي، والحجز على الأنترنت وغيرها؛

- تستهدف هذه الفنادق شرائح متنوعة من العملاء، بما فيهم السياح الأجانب، وهو ما يتطلب استخدام أدوات تسويقية إلكترونية للوصول إليهم وإقناعهم بخدماتها؛
- والجدول الموالي يوضح مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (2.4): مجتمع الدراسة.

التصنيف	عدد المؤسسات الفندقية	قدرة الإيواء (سرير)
فندق 5*	20	8724
فندق 4*	69	11705
فندق 3*	100	10505
فندق 2*	132	11893
فندق 1*	221	15060
المجموع	542	57887

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات وزارة السياحة جانفي 2024.

2.2.1. عينة الدراسة:

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع البحث، وبالنظر إلى موضوع الدراسة، فقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية والتي تتضمن تقسيم المجتمع غير المتجانس إلى مجموعات متجانسة (طبقات)، ثم سحب عينات عشوائية من كل طبقة، مما يضمن توازن الخصائص عبر مجموعات الدراسة من خلال التخصيص المتساوي أو التخصيص المتناسب. (Khutade & al, 2024, p. 239)، كما تعتمد على تقسيم المجتمع على مجموعات متميزة بناء على سمات محددة، ثم يقوم الباحثون بسحب عينات من كل طبقة. (Kumar & al, 2023, p. 148)

وقد تم اختيار أسلوب العينات الطبقية للأسباب التالية:

- تتيح هذه الطريقة إمكانية إجراء مقارنات بين مختلف تصنيفات الفنادق من حيث مستوى تبنيتها لعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وتأثيره على تنافسيته، وذلك بفضل وجود عدد كاف من الفنادق في كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي؛

- تعتبر العينة الطبقية أكثر اقتصادا من حيث الوقت والجهد والتكلفة، لأنها تستهدف بشكل مباشر الطبقات ذات الصلة بموضوع الدراسة، دون الحاجة إلى حصر شامل لجميع الفنادق في المجتمع؛
 - تسمح العينة الطبقية بتحقيق توزيع متناسب للفنادق في العينة على مختلف فئات المجتمع، بحيث يتم تخصيص عدد من الفنادق لكل فئة بما يتناسب مع وزنها في المجتمع الكلي، وهو ما يضمن تمثيلا عادلا لجميع الفنادق حسب تصنيفها؛
 - يتيح أسلوب العينات الطبقية الاختيار العشوائي أو المنتظم للفنادق داخل كل طبقة، مما يضمن على العينة تمثيلا جيدا للمجتمع، ويسمح بتعميم النتائج.
- وتم حساب حجم العينة من مجتمع مكون من **542 فندقا** (أنظر الجدول السابق) باستخدام معادلة حجم العينة للمجتمع المحدود، تم استخدام المعادلة التالية: (Anokye M, 2020, p. 91)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

حيث:

- **n**: حجم العينة المطلوب؛
- **N**: حجم المجتمع (في هذه الحالة 542 فندقا)؛
- **Z**: قيمة Z التي تعتمد على مستوى الثقة (1.96 لمستوى ثقة 95%)؛
- **p**: النسبة المتوقعة (تستخدم 0.5 إذا كانت غير معروفة)؛
- **e**: هامش الخطأ المسموح (0.05 أو 5%).

بالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{542 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(542 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)} \approx 226$$

وعليه فقد تمثلت العينة النهائية لدراستنا الحالية في 226 فندقا مصنفا، وكل فندق كان ممثلا بمسيره. والجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب طبقاتها:

الجدول رقم (3.4): يوضح عينة الدراسة

الفنادق	المجتمع	النسبة	العينة
خمسة نجوم	20	%3.69	8
أربعة نجوم	69	%12.73	29
ثلاثة نجوم	100	%18.45	42
نجمتين	132	%24.35	55
نجمة واحدة	221	%40.77	92
المجموع	542	%100	226

المصدر: من إعداد الباحث

بعد تطبيق أسلوب المعاينة الطبقية، تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقا لتصنيف الفنادق لضمان تمثيل عادل لكل فئة مع مراعاة التناسب بين العينة والمجتمع الكلي (راجع الجدول رقم 4.1). وهذا سعيا لضمان نتائج دقيقة وموضوعية، تعكس واقع الفنادق المصنفة المختلفة.

3.1: منهجية الدراسة التطبيقية

نظرا لصعوبة إجراء المقابلة الشخصية مع كافة مفردات العينة التي شملتها الدراسة، اعتمدنا على أداة الاستبيان للإجابة على فرضيات الدراسة، إذ يعد أحد الوسائل الهامة في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، حيث يعتمد على استجواب أفراد العينة المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع أن تعطينا المعلومات المفيدة للدراسة والبحث المراد معرفته، ما يجعله يعمم احكامه من خلال النتائج المتوصل إليها، ويمكن تعريف الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة للمستجوبين، بغرض جمع البيانات الأولية والكمية بطريقة أسرع وأكثر دقة، إضافة إلى معالجتها أيضا (Taherdoost, 2022, p. 8).

وقد تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة الممثلة في مسيري الفنادق محل الدراسة وفقا للخطوات التالية: (Shwetarani & Mohan, 2023, p. 48)

- إعداد الاستبيان؛
- التحكيم من قبل الخبراء* الذي تم إجراؤه مع مجموعة من الأستاذة ذوي الاختصاص، ومهنيين في قطاع الفنادق؛
- الدراسة الاستطلاعية: التي تم إجراؤها على ولاية سطيف، وشملت 35 فندقا مصنفا؛

* أنظر الملحق رقم (01)

- حساب معامل ألفا كرونباخ: للعينه الاستطلاعية، والذي مكننا من الاعتماد على الاستبيان المصمم؛
- إعادة صياغة الاستبيان النهائي ** .

بعد إعداد النسخة النهائية من الاستبيان باللغة العربية، تمت ترجمته إلى اللغة الفرنسية لتسهيل الوصول إلى المسيرين الذين يفضلون الإجابة بهذه اللغة، مما يساهم في زيادة معدل الإجابة. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر Google Forms، وذلك بعد التنسيق مع مختلف مديريات السياحة في الولايات خصوصا تلك التي تضم عددا كبيرا من الفنادق، وبالصيغة الورقية لتسهيل الحصول على إجابات من مسيري الفنادق ذات التصنيف نجمة ونجمتين.

بعد استرداد جميع الاستمارات الإلكترونية والورقية، وفرزها بلغ عدد الاستمارات المجمعة 304، (الشكل الموالي).

الشكل رقم (4-1): عدد الاستمارات المسترجعة باللغتين العربية والفرنسية



المصدر : Google Forms

** أنظر الملحق رقم (02)

*** رابط الاستبيان باللغة العربية:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8puMw2pTn9CGnEhbaJsbJ0-vuGOvGlljIGWnFZ2xA0yvPCQ/viewform?usp=pp_url

رابط الاستبيان باللغة الفرنسية

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-PCvKUtuLvpYS2WjLmpGFmh6zWnwy1DdjFCBAfDYiNTAiww/viewform?usp=pp_url

وبعد فحصها، تم استبعاد الاستثمارات المزدوجة الإجابة، وتصنيفات المؤسسات الفندقية الأخرى (المركبات السياحية، نزل الطريق،....)، والإبقاء فقط على الفنادق المصنفة من نجمة إلى خمسة نجوم، وتطبيقا لمتطلبات العينة الطبقية الخاصة بمجتمع الدراسة المقدر ب 542 فندقا مصنفا، تم السحب العشوائي لطبقات العينة والوصول إلى حجم العينة المطلوب والمتمثل في 226 فندقا (الجدول 4-2)،.

وقد تم الاعتماد في هذا الاستبيان على الأسئلة المفتوحة المتعددة الخيارات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** يضم البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة في السياحة، الخبرة في الفندق محل الدراسة، الشهادة المتحصل عليها)، كذلك معلومات عن الفندق: اسم الفندق، الولاية المتواجد بها، وسائل التسويق الإلكتروني المعتمدة في الفندق؛
- **القسم الثاني:** مرتبط بالمتغير المستقل، والمتمثل في عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، والذي تم صياغة عباراته بالاعتماد على دراسة (Guangshu & al, 2021)، والتي حددت عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بإحدى عشر عنصرا ممثلة بالنموذج $4Ps+P2C2S3^*$ ، بحيث تم الاعتماد على هذه الدراسة لصياغة عبارات هذا البعد، والذي يضم 60 عبارة تهدف إلى إبراز أثر كل من (المنتج؛ التسعير؛ التوزيع؛ الترويج؛ الموقع الإلكتروني، الأمن الإلكتروني، الخصوصية، التخصيص، المجتمعات الافتراضية، خدمة العميل، تنشيط المبيعات) على عناصر التنافسية للفنادق المصنفة في الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى أحد عشر عنصرا كما يلي:
 - المحور الأول: المنتج، يتكون من العبارات 01 إلى 05؛
 - المحور الثاني: التسعير، يتكون من العبارات 06 إلى 11؛
 - المحور الثالث: التوزيع، يتكون من العبارات 12 إلى 17؛
 - المحور الرابع: الترويج، يتكون من العبارات 18 إلى 22؛
 - المحور الخامس: الموقع الإلكتروني، يتكون من العبارات 23 إلى 29؛
 - المحور السادس: الأمن الإلكتروني، يتكون من العبارات 30 إلى 34؛
 - المحور السابع: الخصوصية، يتكون من العبارات 35 إلى 39؛
 - المحور الثامن: التخصيص، يتكون من العبارات 40 إلى 44؛
 - المحور التاسع: المجتمعات الافتراضية، يتكون من العبارات 45 إلى 49؛

* Product, Price, Promotion, Place, Privacy, Personalization, Customer Services, Community, Site, Security, Sales Promotion

- المحور العاشر: خدمة العميل، يتكون من العبارات 50 إلى 55؛
- المحور الحادي عشر: تنشيط المبيعات، يتكون من العبارات 56 إلى 60.
- القسم الثالث: يرتبط بالمتغير التابع المتعلق بمؤشرات قياس التنافسية في الفنادق المصنفة في الجزائر من خلال الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وقد تم صياغة عباراته بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية:
- أطروحة دكتوراه تحت عنوان التسويق الإلكتروني للخدمات السياحية وأثره في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع السياحي، ولاية بسكرة- (العمرى، 2018)، والتي حددت أبعاد التنافسية بثلاثة أبعاد: الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء (الارتقاء بمستوى خدمات العملاء والاحتفاظ برضاهم وولائهم للمؤسسة السياحية)، وتم الاعتماد على هذه الدراسة لصياغة عبارات هذا البعد؛
- مقال بعنوان دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية (مزيان و دحماني ، 2021)؛
- مقال بعنوان أثر التسويق السياحي الإلكتروني على تنافسية الوكالات السياحية -دراسة حالة عينة من الوكالات بولاية برج بوعرييج (بورنان الشريف و وهاب، 2023)؛
- مقال بعنوان قياس الحصة السوقية باستخدام الطرق الكيفية-دراسة حالة زبائن مؤسسة أركو ديم لإنتاج وتوزيع الأجهزة الإلكترونية منزلية (عبادة، 2017)

ويضم هذا البعد 18 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور وفقا لما يلي:

- المحور الأول: الحصة السوقية، يتكون من العبارات 61 إلى 66؛
- المحور الثاني: الربحية، يتكون من العبارات 67 إلى 71؛
- المحور الثالث: الرضا والولاء، يتكون من العبارات 72 إلى 78؛

ويوضح الجدول الموالي توزيع عبارات الاستبيان على المحاور والأبعاد:

الجدول رقم (4.4): توزيع عبارات الاستبيان على المحاور والأبعاد

المحور	البعد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
المزيج التسويقي الإلكتروني	المنتج	05	5-4-3-2-1
	التسعير	06	11-10-9-8-7-6
	التوزيع	06	17-16-15-14-13-12

22-21-20-19-18	05	الترويج		
29-28-27-26-25-24-23	07	الموقع الإلكتروني		
34-33-32-31-31	05	الأمن الإلكتروني		
39-38-37-36-35	05	الخصوصية		
44-43-42-41-40	05	التخصيص		
49-48-47-46-45	05	المجتمعات الافتراضية		
55-54-53-52-51-50	06	خدمة العميل		
60-59-85-57-56	05	تنشيط المبيعات		التنافسية
66-65-64-63-62-61	06	الحصة السوقية		
71-70-69-68-67	05	الربحية		
78-77-76-75-74-73-72	07	الرضا والولاء		

المصدر: من إعداد الباحث

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكارت Likert خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5، وذلك كما يلي:

- غير موافق على الإطلاق: ولها درجة واحد (1)؛
- غير موافق: ولها درجة اثنان (2)؛
- محايد: ولها درجة ثلاثة (3)؛
- موافق: ولها درجة أربعة (4)؛
- موافق تماما: ولها درجة خمسة (5).

من أجل تحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الاحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي؛ وذلك من أجل تحديد متوسط إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور ومقارنتها؛

- الانحراف المعياري؛ يعبر عن التشتت في استجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دليل على ميل الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
- المدى؛ وهو الذي يحدد طول الفئة بحسب وفق العلاقة: (أعلى درجة (موافق تماما) -أدنى درجة (غير موافق تماما))// عدد المستويات، من أجل تحديد اتجاهات أفراد العينة على كل عبارة: هل هم موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، محايد، منخفض، منخفض جدا. وقد تم تحديد طول الفئة على أساس المدى كما يلي: $5/(1-5) = 0.8$ حيث نحصل على مجالات مختلفة، نوضحها في الجدول الموالي؛
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي الأكبر قيمة، وفي حال تساوي القيمتين يتم اللجوء إلى أقل انحراف معياري.

ويوضح الجدول الموالي المجال الذي تنحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكارت المعتمد في الدراسة:

الجدول رقم (5.4): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8-1]	منخفض جدا
2	[2.60-1.81]	منخفض
3	[3.40-2.61]	متوسط
4	[4.20-3.41]	مرتفع
5	[5-4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Sekaran & Bougie, 2016, p. 207)

4.1: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (IBM SPSS Statistics for Windows, Version 28., 2022)، وبرنامج PLS Smart-4 نسخة 4.0.9.6 لاختبار نموذج الدراسة، وبالاعتماد على هذين البرنامجين تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

1.4.1. اختبار التوزيع الطبيعي: من الضروري التحقق من خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث تحدد نتائج هذا الاختبار نوع اختبارات الفرضيات التي سيتم استخدامها لاحقا (اختبارات معلمية أو لا معلمية).

وللتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، يتم الاعتماد على معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)، حيث يقيس معامل الالتواء درجة عدم تماثل مجموعة من البيانات، وقيمه قد تكون سالبة أو صفر أو موجبة، أما التفرطح فيقيس درجة إمكانية أن ينتج توزيع ما قيما متطرفة، ويعطي معلومات عن قمة التوزيع مدى تسطحها أو تحدبها (Vaughn, 2022, p. 283) ويرى Joseph Hair ومن معه أن معامل الالتواء يجب أن لا يتجاوز المجال (-) و 1 و 1+) وإلا يصبح التوزيع ملتوي (skewed distribution)، وبالمثل بالنسبة لمعامل التفرطح فإذا كنت قيمته أكبر من 1+ فالتوزيع محدب (peaked distribution)، وإذا كانت أصغر من 1- فالتوزيع مفلطح (Flat distribution) (بلخامة، 2021، صفحة 96).

ويوضح الجدول أدناه معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيرات وأبعاد الدراسة:

الجدول رقم (6.4): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المزيج التسويقي الإلكتروني	-0.451	-0.681
المنتج	-0.879	-0.187
السعر	-0.570	-0.391
التوزيع	-0.131	-0.812
الترويج	-0.250	-0.852
الموقع الإلكتروني	-0.006	-1.447
الأمن	-0.068	-1.392
التخصيص	-0.915	-0.554
الخصوصية	-0.757	-0.609
المجتمعات الافتراضية	-0.527	-0.625
خدمة العميل	-0.700	-0.137
التنافسية	-0.398	-0.147
تنشيط المبيعات	-0.133	-1.083
الحصة السوقية	-0.405	-0.165
الربحية	-0.161	-0.562
الرضا والولاء	-0.363	-0.354

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء تراوحت بين (-0,006) و(-0,915)، وهي تقع داخل المجال المقبول (-1،+1).

أما معاملات التفرطح فقد تراوحت قيمها بين (-0,137) و (-1,447) حيث تجاوزت بعض القيم المجال المقبول (-1،+1)، ووفقا لـ Joseph Hair ومن معه، فإن أي قيمة تخرج عن المجال (-1،+1) تشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه ينبغي استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

2.4.1 الارتباط الذاتي: ينبغي أيضا التحقق من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (multicollinearity)، والتي إذا كانت قيمها مرتفعة فإن ذلك يعني وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة؛ ويتم قياسه من خلال ما يسمى بمعامل التضخم والتباين (Variance Inflation factors (VIFs)، والذي يعتبر طريقة بسيطة للكشف عن الارتباط الخطي المتعدد في نموذج الانحدار، ويحسب وفقا للعلاقة التالية: (zeidan & al, 2023, p. 83)

$$VIF=1/(1-R^2)= 1/TOLERANCE$$

حيث TOLERANCE هو ببساطة عكس VIF، فكلما ارتفعت قيمته انخفضت احتمالية وجود ارتباط خطي متعدد، وزادت احتمالية وجود تعددية في المتغيرات (zeidan & al, 2023, p. 83)، والجدول الموالي يوضح قيم معامل التضخم والتباين:

الجدول رقم (7.4): قيم معامل التضخم والتباين

اسم المؤشر	القيم	دعم الأدبيات
VIF	$VIF=1$ لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة؛	(Shrestha, 2020, p. 40)
	$VIF > 1$ > 5 ارتباط معتدل بين المتغيرات؛	
	$VIF \geq 5$ > 10 ارتباط عال بين المتغيرات؛	
	$VIF < 10$ ارتباط خطي متعدد قوي وتقدير ضعيف لمعاملات الانحدار؛(مشكلة الارتباط الخطي)	

المصدر: من إعداد الباحث

وحسب (Le Chan & al, 2022, p. 3) و (Daoud , 2017, p. 5)، ينبغي ألا يتجاوز هذا المعامل قيمة (10)، وألا تكون قيمة (Tolerance) أقل من (0.1) والتي تشير إلى وجود تعددية خطية، وقد كانت نتائج هذا المعامل في الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8.4): اختبار معامل التضخم والتباين

المتغير المستقل	VIF	Tolerance
المنتج	3.121	0.320
السعر	2.895	0.345
التوزيع	5.896	0.170
الترويج	3.699	0.270
الموقع الإلكتروني	3.427	0.292
الأمن	3.448	0.290
التخصيص	4.149	0.241
الخصوصية	6.132	0.163
المجتمعات الافتراضية	3.822	0.262
خدمة العميل	4.470	0.224
تنشيط المبيعات	3.293	0.304

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

ينضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد مشكل ارتباط ذاتي بما أن قيم معامل التضخم أقل من (10) حيث تراوحت بين (2.895 و 6.132)، كما أن قيم Tolerance أكبر من (0.1) حيث كانت بين (0.163 و 0.345).

3.4.1 مقاييس النزعة المركزية من خلال المتوسط الحسابي ومقاييس التشتت من خلال الانحراف المعياري: المتوسط الحسابي:

المتوسط الحسابي هو المقياس الأكثر شيوعا واستخداما لتمثيل متوسط مجموعة من القيم، ويشار إليه عادة بمصطلح "المتوسط" بمفرده، حيث يتم حسابه بجمع كل القيم وقسمتها على عدد المشاهدات (Sinha & al, 2022, p. 95)، ويتم استخدامه لتوضيح اتجاهات المبحوثين حول عبارات الاستبيان، أما الانحراف المعياري فقد تم تقديم مفهومه من قبل Karl Pearson عام 1893، بأنه من أهم مقاييس التشتت ويدخل في العديد من الصيغ الإحصائية، ويتم حسابه دائما حول المتوسط الحسابي بالجذر التربيعي لمتوسط انحرافات القيم عن المتوسط، وفي حالة توزيع متماثل (uniform) نجد

الانحراف المعياري مساويا للصفر، وكلما زاد تشتت القيم حول المتوسط كلما كان أكبر (Sinha & al, 2022, p. 176) وسيتم عرض نتائج هذه المقاييس في العناصر الموالية.

4.4.1 معامل ارتباط سبيرمان Spearman: وهو اختبار إحصائي يقيّم قوة العلاقة بين متغيرين من البيانات المرتبة (Saunders & al, 2023, p. 834)، كما يعبر عن قوة واتجاه العلاقة بين ظاهرتين فقط، فتكون إما سلبية أو إيجابية من جهة، وقوية أو ضعيفة من جهة أخرى، ويتم استخدامه لارتباط الترتيبات (Ali Abd Al-Hameed, 2022, p. 3250)، وهو أقل حساسية للقيم الشاذة لأنه يعتمد على الترتيب، وبفضل هذه المزايا يستخدم على نطاق واسع كمقياس للارتباط بين قياسين (Yu & Hutson, 2022, p. 2142) ويتم استخدامه في هذه الدراسة لتقييم العلاقة بين اتجاهات الباحثين حول المزيج التسويقي الإلكتروني وأبعاده، والتنافسية وأبعاده.

5.4.1 النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square Structural Equation Modeling-PLS-SEM)

نمذجة المعادلات الهيكلية SEM هي تقنية إحصائية متقدمة من الجيل الثاني، تم تطويرها لتحليل العلاقات الداخلية بين المتغيرات المتعددة في النموذج، ويتم التعبير عن هذه العلاقات من خلال سلسلة من معادلات الانحدار الفردية والمتعددة، وتستخدم مزيجا من البيانات الكمية والافتراضات الارتباطية أو السببية في النموذج لتحليل العلاقات وفهمها بشكل أفضل (القنديل، 2023، صفحة 20)، وتعد هذه التقنية من الجيل الثاني، حيث تتيح تقدير العلاقات المعقدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل متزامن، مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس (Hair, Jr. & all, 2022)، لذلك تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية SEM تقنية إحصائية قوية جدا تستخدم على نطاق واسع لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات (Jacqueline & ALL, 2024, p. 51).

وهناك نهجان رئيسيان اقترحا في نفس الفترة (أي في الستينات والسبعينات) لتنفيذ نمذجة المعادلات الهيكلية SEM النهج الأول قائم على التغيرات المشترك CB-SEM وانتشر في أوائل الثمانينات من قبل (joreskog(1970)، joreskog and sorbom(1976)، وهو الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية حتى العقد الماضي، بفضل ظهور العديد من البرامج الإحصائية له في الثمانينات والتسعينات مثل AMOS، LISREL، EQS، Mplus، SAS، وبقي سائدا حتى 2012؛ والنهج الثاني قائم على التباين ويعرف أيضا بنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المتغيرات، ومن نماذجه نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS SEM وهو الأكثر تطورا وعمومية، إقترحه wold(1982)، وأشتهر لاحقا بفضل جهود chin(1998)، و hair et al(2011)، و ringle et al(2015)، يتيح استخدامه في مجموعة واسعة من المجالات ويعتبر أكثر قابلية للتعميم، وبفضل العديد من أدوات البرمجيات مثل PLS graph(Chin,11994)، و smartpls(Ringle et al,2005 2015)، بالإضافة إلى حزمة البرمجيات المجانية لـ

SEMinR على وجه الخصوص، تم تمكين العديد من الباحثين من توسيع صندوق أدواتهم المنهجية لمتابعة أهداف البحث البديلة التي كانت مقيدة بقيود نهج CB SEM. (Hair & Alamer, 2022, p. 2)

وعادة ما يتم استخدام النمذجة القائمة على التغيرات لتأكيد أو رفض نظريات البحث، من خلال تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح في الدراسة على تقدير مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات العينة، أما نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية فهي تستخدم عموماً لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، من خلال شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث (بلخامسة، 2021، صفحة 24)

ومن بين مبررات الباحثين لاختيار طريقة المربعات الصغرى الجزئية كوسيلة إحصائية لاختبار النمذجة بالمعادلات الهيكلية ما يلي: (Hair & Alamer, 2022, p. 3)

- تظهر نتائج جيدة حتى مع العينات الصغيرة، على الرغم من أن العينات الكبيرة دائماً مفضلة؛
- لا تتطلب توزيعاً طبيعياً للبيانات، وتكون قوية في التعامل مع التباين في التوزيع؛
- تتميز في قوتها بالتعامل مع النماذج المعقدة التي تحتوي على مئات المتغيرات؛
- تعمل على تفسير المتغيرات بشكل أكبر، وتقييم التنبؤات داخل وخارج العينة؛
- تتميز بقدرتها على التعامل مع الهياكل التكوينية والانعكاسية بسهولة؛
- لا تستخدم مؤشرات جودة الملاءمة (مؤشرات ملاءمة النموذج) كمقياس تقييمي عند الحصول على حلول النموذج الهيكلية، بل تعتمد على مؤشرات مختلفة لتقييم النماذج؛ بما في ذلك موثوقية البناء وصحته، بالإضافة إلى مؤشرات التنبؤ داخل العينة وخارجها.

وللحصول على قياسات موثوقة وذات مصداقية، يجب اختيار نموذج قياس لكل مقياس (Construct) نظري مفاهيمي في النموذج الهيكلية، وهناك نوعان من نماذج القياس: تكوينية وعاكسة، حيث تكون الأسهم في هذا الأخير متجهة من المقاييس إلى المؤشرات الملحوظة، ويؤدي تغير المقياس إلى تغير متزامن لجميع العناصر في نموذج القياس مما يجعل جميع المؤشرات عالية الارتباط فيما بينها، واستخدام المقاييس العاكسة باعتبارها مقاييس هدفاً في نموذج مسار PLS مؤسس علمياً ومبرر نظرياً، أما التكوينية فتكون الأسهم متجهة من المؤشرات إلى المقاييس، ولا تحتاج بالضرورة إلى أن تكون عالية الارتباط، بل لا ينبغي أن تكون مترابطة إلى حد كبير، وتكون المقاييس التكوينية ذات قيمة خاصة عندما تكون مصدراً تفسيريًا (متغيرات مستقلة) أو منتجاً للمقاييس الهدف (بلخامسة، 2021، الصفحات 115-116)

وعليه تم الاعتماد على النموذج الانعكاسي في دراستنا الحالية، وكانت الخطوات المتبعة لدراسة نموذجنا وفق هذا المنهج موضحة في الشكل:

الشكل رقم (2.4): خطوات تقييم نتائج طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (بوسنة، 2024، صفحة 76) و (Sarstedt & all, 2021, p. 16)

من خلال الشكل السابق، فإنه يتم إتباع مرحلتين من أجل تقييم نموذج الدراسة واختبار فرضياته، الأولى هي تقييم النموذج القياسي أو ما يسمى بالنموذج الخارجي (measurement/outer model) من خلال تقييم موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي والتمييزي، والثانية تتمثل في تقييم النموذج البنائي أو الداخلي (structural/inner model).

II. تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تحليل إجابات أفراد العينة التطبيقية المقدره بـ 226 مستجوب من مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر، كما تم التطرق إليه سابقا على الاستبيان ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لاستخراج نتائج وصف خصائص عينة الدراسة من خلال المعلومات الشخصية، والمقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحاور الدراسة.

1.2: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين

في هذا القسم سيتم تحليل المعلومات الديمغرافية لمسيري الفنادق المصنفة، والتي نوردتها فيما يلي:

1.1.2. الجنس: لمعرفة أي صنف كان اكثر تمثيلا من مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة، يتم عرض جنسهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
89.4%	202	ذكر
10.6%	24	أنثى
100.0%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم في الفنادق المصنفة 89.4% (202 فرد)، في حين تشكل الإناث نسبة 10.6% (24 فرد) من إجمالي العينة، ويرجع هذا التوزيع غير المتكافئ بين الجنسين إلى طبيعة المجتمع الجزائري المحافظ الذي يغلب عليه الطابع الذكوري خاصة في المناصب القيادية، وعاداته وتقاليدته الاجتماعية المعيقة لتبوء المرأة مناصب عليا في قطاع الفنادق.

2.1.2. الفئة العمرية: أما فيما يخص فئة أعمار مسيري الفنادق المصنفة، فقد كانت النتائج كما يلي: الجدول رقم (10.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	فئة الأعمار
13.3%	30	أقل من 30 سنة
36.7%	83	30-40 سنة
26.5%	60	41-51 سنة
23.5%	53	أكثر من 51
100.0%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تنوع الفئات العمرية لمسيري الفنادق المصنفة في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود مزيج من الأجيال المختلفة في هذه المناصب، حيث أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا في العينة هي من 30 إلى 40 سنة، حيث تشكل 36.7% (83 فردا)، وهي تمثل الجيل الأوسط الذي يجمع بين الخبرة والديناميكية أي الحيوية في أداء العمل، فهم في ذروة حياتهم المهنية، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 51 سنة، والتي تمثل 26.5% (60 فردا) من أفراد العينة، هؤلاء المسيريون لديهم خبرة أكبر وحكمة اكتسبوها على مر السنين، ورؤى قيمة وقيادة استشرافية ناضجة، وتأتي بعدها الفئة العمرية أكثر من 51 سنة، بنسبة 23.5% (53 فردا)، هؤلاء المسيريون الأكبر سنا لهم من الخبرة والمعرفة المتراكمة الشيء الكثير، فهم بمثابة المدرسة للأجيال الأخرى، وأخيرا الفئة العمرية الأقل تمثيلا هي الفئة أقل من 30 سنة، بنسبة 13.3% (30 فردا)، هؤلاء المسيريون الشباب يمكن أن يجلبوا أفكارا جديدة ومنظور مختلف خاصة فيما يخص مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكن خبرتهم الإدارية محدودة نسبيا.

3.1.2 الخبرة في قطاع السياحة: كانت نتائج خبرة مسيري الفنادق المصنفة في القطاع السياحي كما يلي: الجدول رقم (11.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في قطاع السياحة

النسبة %	التكرار	الخبرة في السياحة
24.8%	56	أقل من 05 سنوات
25.2%	57	من 05 إلى 10 سنوات
50%	113	أكثر من 10 سنوات
100.0%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28.

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية مسيري الفنادق المصنفة لديهم خبرة في قطاع السياحة ، حيث أن نصف أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات في القطاع السياحي، فهم يمثلون القاعدة الصلبة من المسيرين ذوي الخبرة الطويلة والمعرفة العميقة بديناميكيات وتحديات وخبايا القطاع السياحي، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها في قطاع السياحة بين 05 إلى 10 سنوات، وهي تمثل حوالي الربع بنسبة 25.2 % (57 فردا)، هذه الفئة من المسيرين لديهم خبرة كافية، ويمكنهم المساهمة بشكل فعال في القطاع السياحي بصفة عامة، وتطوير الصناعة الفندقية بصفة خاصة، وأخيرا الفئة التي لها من الخبرة أقل من 05 سنوات، حيث تمثل ما يقرب من الربع من أفراد العينة 24.8 % (56 فردا)، فهؤلاء هم حديثي العهد بالقطاع السياحي، ولكن لهم مهارات ومعارف اكتسبوها من خلال تعليمهم.

4.1.2 الخبرة في الفندق: أما فيما يخص خبرة المسيرين في الفنادق التي يسيرونها حاليا، فقد كانت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (12.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في الفنادق المسيرة من طرفهم

النسبة %	التكرار	الخبرة في الفندق
37.6%	85	أقل من 05 سنوات
26.1%	59	من 05 إلى 10 سنوات
36.3%	82	أكثر من 10 سنوات
100.0%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مسيري الفنادق المصنفة يتمتعون بمستويات متنوعة من الخبرة في فنادقهم الحالية، مع وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة القصيرة والطويلة على حد سواء، حيث أن أكثر من ثلث أفراد العينة 37.6 % (85 فردا) لديهم خبرة أقل من 05 سنوات في الفنادق التي يديرونها حاليا، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى وجود حركية تنقل بين المسيرين بين الفنادق المصنفة المختلفة ، وأكثر من ثلث أفراد العينة 36.3 % (82 فردا) لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات في الفنادق التي يديرونها، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الخبرة الطويلة والمعرفة العميقة بفنادقهم وبيئة عملهم، وأخيرا حوالي ربع أفراد العينة بنسبة 26.1 % (59 فردا) لديهم خبرة تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات في الفنادق التي يديرونها، وهذا يدل على الخبرة الكافية في فنادقهم، ونتيجة للاستقرار يمكنهم تقديم الإضافة اللازمة بتحسين الأداء والخدمات بناء على معرفتهم المتراكمة.

5.1.2. الشهادة المتحصل عليها: تتمثل نتائج عنصر الشهادة المتحصل عليها من قبل المسيرين فيما يلي:

الجدول رقم (13.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها

النسبة %	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
10.7%	26	تقني في الفندق والسياحة
26.2%	64	تقني سامي في الفندق والسياحة
11.1%	27	شهادة عليا في الفندق والسياحة
7.8%	19	شهادة أجنبية معادلة في الفندق والسياحة
9%	22	تقني في الفندق
9%	22	تقني سامي في الفندق
4.9%	12	ليسانس في الفندق والسياحة
21.3%	52	أخرى
100%	244	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تنوعا في الشهادات المتحصل عليها من قبل مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر، ما بين التكوين الأكاديمي والتقني، فهناك 26.2% (64 فردا) من المسيرين حاصلين على شهادة تقني سامي في الفندق والسياحة، و 10.7% (26 فردا) حاصلون على شهادة تقني في الفندق والسياحة، و 9% (22 فردا) حاصلون على شهادة تقني سامي في الفندق وتقني في الفندق بنفس النسبة، فهي في مجملها شهادات تقنية بنسبة إجمالية 54.9%، وهذا يدل على تفضيل الشهادات التقنية في عملية تسيير الفنادق، لما توفره من تكوين نظري وتطبيقي يركز على كل الجوانب العملية والتشغيلية في الفندق، أما بالنسبة للشهادات الأكاديمية (شهادة عليا في الفندق والسياحة، ليسانس في الفندق والسياحة) فهي تمثل مجتمعة نسبة 16% من مجموع الشهادات المتحصل عليها من قبل مسيري الفنادق المصنفة في أفراد العينة، هذه الشهادات توفر تكوينا نظريا متخصصا ومعقدا في مجال الفندق والسياحة، أما بالنسبة للشهادات الأجنبية المعادلة في الفندق والسياحة، فهي تمثل نسبة 7.8% وقد تم الحصول عليها من مؤسسات تكوينية أجنبية وتمت معادلتها بالشهادات الوطنية، وهو ما يعكس الانفتاح على الخبرات والتجارب الدولية في الفندق والسياحة، كما أن هناك نسبة من المسيرين قدرها 21.3% لا تمتلك شهادة ولكن لديها خبرة بصفة إطار في السياحة مكنتها من تسيير الفنادق المصنفة.

6.1.2. حسب الطبيعة القانونية للفنادق المصنفة التي يعملون بها: تتمثل نتائج عنصر الطبيعة القانونية للفنادق المصنفة التي يعمل بها المسيرين فيما يلي:

الجدول رقم (14.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية للفنادق المصنفة

النسبة المئوية	عدد الفنادق	القطاع
8.8%	20	قطاع عام
88.4%	200	قطاع خاص
4%	5	قطاع مشترك (عام، خاص)
2.2%	1	قطاع الجماعات المحلية
100%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28.

نلاحظ من الجدول أن القطاع الخاص يهيمن بشكل كبير على ملكية الفنادق المصنفة ضمن عينة الدراسة، حيث يمتلك 200 فندق من أصل 226 فندق، أي ما نسبته 88.4%، وهذا يدل على أن القطاع الخاص يلعب دورا محوريا في صناعة الفندقية في الجزائر، وهو ما يعكس التوجه العام للسياسة الاقتصادية في الجزائر نحو تشجيع الاستثمار الخاص في قطاع السياحة، وفتح المجال أمام المبادرات الخاصة.

لتأتي بعدها في المرتبة الثانية فنادق القطاع العام، حيث تمتلك 20 فندقا، بنسبة 8.8% من إجمالي الفنادق المصنفة ضمن عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن الحكومة لها حصة معتبرة في قطاع الفندقية، لكنها تظل قليلة مقارنة بالقطاع الخاص، وتركيزها على الدور المنظم والداعم بدلا من المنافس للقطاع الخاص، ومع ذلك فإن وجود فنادق عامة يؤكد على أهمية الحفاظ على بعض الاستثمارات الحكومية في هذا المجال لأغراض إستراتيجية أو اجتماعية.

الفنادق المملوكة بشكل مشترك بين القطاعين العام والخاص تمثل نسبة ضئيلة جدا، وهي 04% (05 فنادق)، وهذا إن دل على شيء فإن التعاون بين القطاعين في صناعة الفندقية محدود نسبيا، وهناك حاجة لمزيد من الجهود لتحفيز هذه الشراكات، والتي يمكن أن تجمع بين خبرة القطاع العام وديناميكية القطاع الخاص لتحقيق نتائج أفضل.

قطاع الجماعات المحلية ممثل بفندق واحد مصنّف وهو ما يمثل 2.2% من إجمالي الفنادق المصنفة ضمن عينة الدراسة، وهذا يدل على أن دور الجماعات المحلية في صناعة الفندقية شبه منعدم، وهو ما يطرح إشكالية محدودية انخراط هذه الجهات في تنمية قطاع السياحة والفنادق.

وعليه فإن هذه النتائج تقدم رؤية واقعية للوضع الحالي للقطاع وتوزيع الأدوار بين مختلف الفاعلين، وهي تدعو لتأمل عميق في السياسات والاستراتيجيات المتبعة لتطوير هذا القطاع الحيوي، وتحديد سبل تعزيز مشاركة القطاع العام والجماعات المحلية، وتشجيع الشراكة بين مختلف الأطراف، مما يخدم تنمية سياحية شاملة ومستدامة في الجزائر.

7.1.2 وسائل التسويق الإلكتروني المستخدمة في الفنادق المصنفة: كان هذا السؤال عبارة عن سؤال متعدد الخيارات. ويوضح الجدول الموالي استخدام مسيري الفنادق المصنفة لوسائل التسويق الإلكتروني.

الجدول رقم (15.4): وسائل التسويق الإلكتروني المستخدمة في الفنادق المصنفة

الوسيلة	التكرار	النسبة
Site Web	137	60.6%
Facebook	204	90.3%
Instagram	131	58%
Twitter	27	11.9%
Linkdin	33	14.6%
tiktok	46	20.4%
YouTube	49	21.7%
Email	163	72.1%
Booking	71	31.4%
Agoda	23	10.2%
Hotels.com	34	15%
Expedia	38	16.8%
Telephone	164	72.6%
SMS	108	47.8%
Viber	99	43.8%
Whatsapp	126	55.8%
Telegram	31	13.7%
SEO	18	8%
SEA	18	8%
Autre	9	4%
المجموع	1529	676.5%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28.

نلاحظ من الجدول السابق أن مجموع التكرارات كان 1529، وهو أكثر بكثير من عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن كل فندق مصنف يستخدم في المتوسط حوالي 06 الى 07 من وسائل التسويق الإلكتروني، مما يدل على تنوع أدوات التسويق الإلكتروني المستعملة في هذه الفنادق المصنفة، حيث تصدر facebook قائمة وسائل التسويق الإلكتروني الأكثر استخداما بين الفنادق المصنفة بنسبة 90.3%، نظرا لانتشارها الواسع وتكلفتها المعقولة وامكانياتها التفاعلية، تليها وسائل التواصل المباشر وهي الهاتف Telephone والبريد الإلكتروني Email في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بنسب استخدام تبلغ 72.6% و 72.1%، مما يعكس أهمية التواصل الشخصي الإلكتروني في بناء علاقات قوية مع العملاء، ومن ثم الموقع الإلكتروني بنسبة استخدام 60.6%، وهي نسبة جيدة تشير إلى إدراك الفنادق المصنفة أهمية التواجد على شبكة الأنترنت، يليها Whatsapp و instagram

بنسب استخدام على التوالي 58.8% و 58%، في حين تتفاوت نسب استخدام منصات الحجز الإلكتروني، حيث تصدر منصة Booking بنسبة استخدام 31.4%، تليها Expedia بنسبة استخدام 16.8%، ف Hotels.com بنسبة استخدام 15%، وأخيرا Agoda بنسبة استخدام 10.2%، وهذا يعكس اختلاف شعبية هذه المنصات وجدوى استخدامها بين الفنادق المصنفة.

كما تستخدم الفنادق المصنفة تطبيقات أخرى للتواصل المباشر مع العملاء بشكل فوري بنسب استخدام هي كالتالي: SMS (47.8%)، Viber (43.8%)، Telegram (13.7%).

في المقابل استخدام تقنيات Seo و Sea لا تتجاوز نسبة 8%، واستخدام منصات مثل Youtube و TikTok بنسب على التوالي 21.7% و 20.4%

كما تشكل وسائل التسويق الإلكتروني الأخرى غير المذكورة في الجدول أعلاه نسبة 4%، مما يدل على وجود أدوات إضافية تستخدمها بعض الفنادق بشكل محدود.

2.2 تحليل اتجاهات مسيري المؤسسات الفندقية حول متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين المتمثلين في مسيري الفنادق المصنفة حول المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية.

1.2.2 اتجاهات المستجوبين حول المزيج التسويقي الإلكتروني:

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين من مسيري الفنادق المصنفة حول متغير المزيج التسويقي الإلكتروني من خلال تحليل عبارات كل بُعد من أبعاده والمتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الموقع الإلكتروني، الأمن، التخصيص، الخصوصية، المجتمعات الافتراضية، خدمة العميل، تنشيط المبيعات وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

- المحور الأول: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول المنتج: يشمل بعد المنتج خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين المتمثلين في مسيري الفنادق المصنفة لهذا البُعد:

الجدول رقم (16.4): تقييم المستجوبين للمنتج بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المنتج
مرتفع	1.394	3.79	1. يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني معلومات مفصلة ومحدثة حول خدماته.
مرتفع	1.325	3.79	2. يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني صوراً لخدماته ويتم تحديثها دورياً.
مرتفع	1.428	3.62	3. يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني فيديوهات حول خدماته.
مرتفع	1.422	3.65	4. يعرض الفندق خدمات إلكترونية تتناسب مع احتياجات عملائه المستهدفين.
مرتفع	1.423	3.74	5. يوفر الفندق نظام حجز مرّن يتيح تعديل أو إلغاء الحجز.
مرتفع	1.21926	3.7204	المتوسط الحسابي العام.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المنتج في فنادقهم المصنفة كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمته (3.7204) بانحراف معياري قيمته (1.21926)، مما يعكس رضاهم عن جودة المنتج المقدم عبر وسائل التسويق الإلكتروني، حيث سجلت العبارة الثانية " يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني صوراً لخدماته ويتم تحديثها دورياً" والأولى " يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني معلومات مفصلة ومحدثة حول خدماته" نفس المتوسط الحسابي 3.73 وبتناهي أقل انحراف معياري من بين جميع عبارات المنتج والتي كانت قيمتهما تباعاً 1.325، 1.394، تليها العبارة الخامسة " يوفر الفندق نظام حجز مرّن يتيح تعديل أو إلغاء الحجز " بمتوسط حسابي 3.74 ورابع أقل انحراف معياري 1.523، فالعبارة الرابعة " يعرض الفندق خدمات إلكترونية تتناسب مع احتياجات عملائه المستهدفين"، بمتوسط حسابي قيمته 3.65 وثالث أقل انحراف معياري بـ 1.422 وأخيراً العبارة الثالثة " يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني فيديوهات حول خدماته" بمتوسط حسابي 3.62 وأكبر انحراف معياري 1.428، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا أن فنادقهم المصنفة تولي اهتماماً كبيراً

لعرض منتجاتها وخدماتها عبر وسائل التسويق الإلكتروني، وتحرص على تقديم معلومات ومحتوى محدث باستمرار، ومع ذلك قد يكون هناك مجال للتحسين في توفير المزيد من الفيديوهات عن الخدمات.

- **المحور الثاني: اتجاهات مسيري الفنادق محل الدراسة حول التسعير:** يشمل بعد التسعير ستة عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين المصنفة لهذا البُعد:

الجدول رقم (17.4): تقييم المستجوبين للتسعير الإلكتروني بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التسعير
مرتفع	1.324	3.80	1. يقوم فندقكم بتحديد أسعار خدماته الأساسية حسب أسعار المنافسين في السوق
مرتفع	1.275	3.96	2. يقوم فندقكم بتحديد أسعار خدماته وفق القدرة الشرائية للعملاء المستهدفين.
مرتفع	1.616	3.57	3. يتيح الفندق لزبائنه إمكانية الدفع الإلكتروني من خلال خيارات دفع متعددة (البطاقة الذهبية، TPE (CIB.DEVISE)
متوسط	1.588	3.11	4. تتغير الأسعار التي يعرضها فندقكم على مواقعه ديناميكيا حسب الطلب والوقت وظروف السوق (إستراتيجية إدارة العائدات، Yield management)
متوسط	1.591	3.39	5. تتغير الأسعار التي يعرضها فندقكم باختلاف المواسم والمناسبات.
مرتفع	1.488	3.66	6. يقدم فندقكم أسعار خاصة للحجوزات الإلكترونية مع المتعاملين المهنيين (الوكالات السياحية الإلكترونية، المنصات الإلكترونية...)
مرتفع	1.08641	3.5361	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسعير في فنادقهم المصنفة كان مرتفعا، حيث بلغت قيمته (3.5361) بانحراف معياري قيمته (1.08641)، مما يعكس الجهود العالية في عملية التسعير، حيث سجلت العبارة الثانية "يقوم فندقكم بتحديد أسعار خدماته وفق القدرة الشرائية للعملاء المستهدفين" أعلى متوسط حسابي 3.96 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات التسعير والتي كانت قيمته 1.275، تليها العبارة الأولى "يقوم فندقكم بتحديد أسعار خدماته الأساسية حسب أسعار المنافسين في السوق" بمتوسط حسابي 3.80 وثاني أقل انحراف معياري 1.324، فالعبارة السادسة "يقدم فندقكم أسعار خاصة للحجوزات الإلكترونية مع المتعاملين المهنيين (الوكالات السياحية الإلكترونية، المنصات الإلكترونية...)"، بمتوسط حسابي قيمته 3.66 وثالث أقل انحراف معياري بـ 1.488 وأخيرا العبارة الثالثة "يتيح الفندق لزبائنه إمكانية الدفع الإلكتروني من خلال خيارات دفع متعددة (البطاقة الذهبية، CIB، TPE DEVISE)" بمتوسط حسابي 3.57 وأكبر انحراف معياري 1.616، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا أن فنادقهم المصنفة تولي إهتماما كبيرا للتسعير الإلكتروني، وتتبع إستراتيجيات متنوعة لتحديد أسعارها بما يتناسب مع أسعار المنافسين والقدرة الشرائية للعملاء المستهدفين وتعاونها مع المتعاملين المهنيين، كما أنها تواكب التطورات التكنولوجية وتوفر خيارات للدفع الإلكتروني لتسهيل عملية الحجز والدفع لعملائها.

بينما سجلت العبارة الخامسة "تتغير الأسعار التي يعرضها فندقكم باختلاف المواسم والمناسبات" متوسطا حسابيا قيمته 3.39 وخامس أقل انحراف معياري قيمته 1.591، تليها العبارة الرابعة "تتغير الأسعار التي يعرضها فندقكم على مواقع ديناميكيا حسب الطلب والوقت وظروف السوق (إستراتيجية إدارة العائدات، Yield management)" بمتوسط حسابي قيمته 3.39 ورابع أقل انحراف معياري بـ 1.588، هذه القيمة المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على اختلاف آراء المستجوبين حيث يوافق البعض عليها بينما لا يوافق البعض الآخر، وقد أجمعوا على أن إستراتيجية إدارة العائد القائمة على تغيير الأسعار ديناميكيا حسب الطلب والوقت وظروف السوق، وكذلك تغيير الأسعار باختلاف المواسم والمناسبات، لا تطبق بشكل كامل في فنادقهم، وذلك لمحدودية الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتطبيق مثل هذه الإستراتيجيات المعقدة، أو عدم رغبتهم في تغيير الأسعار باستمرار لتجنب إرباك العملاء، بالإضافة إلى غياب الثقافة التسويقية بتغيير الأسعار حسب المناسبات.

- المحور الثالث: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول التوزيع: يشمل بعد التوزيع ستة عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم لهذا البعد:

الجدول رقم (18.4): تقييم المستجوبين للتوزيع بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التوزيع
متوسط	1.589	2.89	1. يعتمد فندقكم على مواقع الحجوزات عبر الأنترنت مثل Expedia ،Booking.com لعرض وتسويق غرفه وخدماته.
متوسط	1.529	3.02	2. لدى فندقكم قاعدة بيانات تمكنه من التفاعل المباشر مع وكالات السفر ومشغلي الرحلات السياحية (Tour Operateurs)
متوسط	1.580	3.33	3. يعتمد فندقكم على موقعه الإلكتروني لعرض وتسويق غرفه وخدماته
متوسط	1.483	3.23	4. لدى فندقكم قاعدة بيانات تتيح له التوجه للعملاء المستهدفين
مرتفع	1.342	3.68	5. يستخدم فندقكم منصات التواصل الاجتماعي وغرف الدردشة لعرض خدماته
متوسط	1.566	2.74	6. للفندق نظام إدارة ممتلكات خاص به PMS مرتبط بموقع الفندق ومختلف المنصات الإلكترونية (PMS مثل winner. protel. Hotix.opera نظام يمكن من إدارة الغرف والتواصل مع مواقع الحجز وتحديث التوافر والأسعار بشكل دوري)
متوسط	1.14023	3.1475	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوزيع في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (3.1475) بانحراف معياري قيمته (1.14023)، مما يعكس وجود تباين في مدى اعتماد الفنادق المصنفة على قنوات التوزيع الإلكترونية، حيث سجلت العبارة الخامسة "يستخدم فندقكم منصات التواصل الاجتماعي وغرف الدردشة لعرض خدماته" أعلى متوسط حسابي 3.68 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات التوزيع والتي كانت قيمته 1.342، هذه القيمة المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على أن فنادقهم تعتمد بشكل كبير على منصات التواصل الاجتماعي كقناة للتوزيع.

بينما سجلت العبارة الثالثة " يعتمد فندقكم على موقعه الإلكتروني لعرض وتسويق غرفه وخدماته " متوسطا حسابيا قيمته 3.33 وخامس أقل انحراف معياري قيمته 1.580، تليها العبارة الرابعة " لدى فندقكم قاعدة بيانات تتيح له التوجه للعملاء المستهدفين " بمتوسط حسابي 3.23 ورابع أقل انحراف معياري 1.580، فالعبارة الثانية "لدى فندقكم قاعدة بيانات تمكنه من التفاعل المباشر مع وكالات السفر ومشغلي الرحلات السياحية (Tour Operateurs)" بمتوسط حسابي 3.02 وثالث أقل انحراف معياري 1.529، ومن ثم العبارة الأولى "يعتمد فندقكم على مواقع الحجوزات عبر الأنترنت مثل Booking.com، Expedia لعرض وتسويق غرفه وخدماته" بمتوسط حسابي 2.89 وأكبر انحراف معياري 1.589، وأخيرا العبارة السادسة " للفندق نظام إدارة ممتلكات خاص به PMS مرتبط بموقع الفندق ومختلف المنصات الإلكترونية (PMS مثل winner. protel. Hotix.opera نظام يمكن من إدارة الغرف والتواصل مع مواقع الحجز وتحديث التوافر والأسعار بشكل دوري)" بمتوسط حسابي 2.74 ورابع أقل انحراف معياري 1.566 ، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على أن هناك اختلافا في اعتمادهم على قنوات التوزيع الإلكترونية المتمثلة في : المواقع الإلكترونية، مواقع الحجوزات عبر الأنترنت، نظم إدارة الممتلكات، حيث تعتمد عليها بعض الفنادق بشكل كبير، بينما لا تعتمد عليها فنادق أخرى بنفس الدرجة، كما تمتلك فنادق قواعد بيانات ولا تمتلك أخرى هذه القواعد التي تمكنها من التفاعل المباشر مع وكالات السفر ومشغلي الرحلات السياحية (Tour Operateurs)، والتوجه للزبائن المستهدفين، وكل هذا يرجع إلى عدة عوامل من أهمها: اختلاف إستراتيجيات التوزيع من فندق مصنف لآخر والموارد المالية والبشرية المتاحة للاستثمار في مثل هذه التقنيات، الثقافة التنظيمية والميل نحو تبني التقنيات الحديثة إضافة إلى مستوى الوعي والمعرفة.

- المحور الرابع: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول الترويج: يشمل بعد الترويج خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (19.4): تقييم المستجوبين للترويج بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الترويج
مرتفع	1.420	3.65	1. يستخدم فندقكم البريد الإلكتروني لإعلام عملائه بالعروض والفعاليات.
مرتفع	1.335	3.79	2. يعمل فندقكم على تطوير محتوى تسويقي ذو جاذبية وفعالية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
متوسط	1.554	3.38	3. يستفيد فندقكم من موقعه الإلكتروني كوسيلة للإعلان على خدماته وإعلام زبائنه بالمستجدات.
متوسط	1.432	2.65	4. يستخدم الفندق إستراتيجية تحسين محركات البحث لزيادة مرئيته SEO
منخفض	1.530	2.50	5. يستخدم الفندق حملات إعلانية مدفوعة عبر المنصات الرقمية SEA
متوسط	1.15021	3.1947	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الترويج في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (3.1947) بانحراف معياري قيمته (1.15021)، مما يعكس المستوى المتوسط في استخدام أدوات الترويج الإلكتروني، حيث سجلت العبارة الثانية " يعمل فندقكم على تطوير محتوى تسويقي ذو جاذبية وفعالية عبر مواقع التواصل الاجتماعي " أعلى متوسط حسابي 3.79 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات الترويج والتي كانت قيمته 1.335، تليها العبارة الأولى " يستخدم فندقكم البريد الإلكتروني لإعلام عملائه بالعروض والفعاليات " بمتوسط حسابي 3.65 وثاني أقل انحراف معياري 1.420، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على اعتمادهم الكبير على البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي كقنوات رئيسية للترويج وذلك لانخفاض تكلفتها وسهولة استخدامها واتساع انتشارها.

بينما سجلت العبارة الثالثة "يستفيد فندقكم من موقعه الإلكتروني كوسيلة للإعلان على خدماته وإعلام زبائنه بالمستجدات" متوسطا حسابيا قيمته 3.38 وأكبر انحراف معياري قيمته 1.554، تليها العبارة الرابعة " يستخدم الفندق إستراتيجية تحسين محركات البحث لزيادة مرئيته SEO " بمتوسط حسابي 2.65 وثالث أقل انحراف معياري 1.432، هذه القيمة المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت، تدل على أن هناك اختلاف في مدى استخدام الفنادق المصنفة لمواقعها

الإلكترونية، بسبب عدة عوامل من بينها التصنيف، حجم الفندق، ميزانيته، خبرته في التسويق الإلكتروني. بينما سجلت العبارة الخامسة " يستخدم الفندق حملات إعلانية مدفوعة عبر المنصات الرقمية SEA " متوسطا حسابيا قيمته 2.50 و رابع أقل انحراف معياري قيمته 1.530، هذه القيمة المنخفضة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن هناك ضعف كبير في استخدام تقنية الإعلانات المدفوعة، وقد يرجع ذلك إلى نقص المعرفة أو عدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لاستخدامها بشكل فعال.

- المحور الخامس: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول الموقع الإلكتروني: يشمل بعد الموقع الإلكتروني سبع عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (20.4): تقييم المستجوبين للموقع الإلكتروني للفندق المصنف التي يسيرونه

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الموقع الإلكتروني
متوسط	1.634	2.77	1. الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني لفندقكم بها العديد من الروابط الفرعية لتسهيل انتقال المتصفح إلى مختلف مواقع التواصل الخاصة به
متوسط	1.742	3.22	2. الموقع الإلكتروني لفندقكم متوافق مع مختلف الأجهزة (هواتف محمولة، حواسيب، أجهزة لوحية)
متوسط	1.694	2.89	3. يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم مساحة للعملاء لتسجيل ملاحظاتهم وتفاعلاتهم حول خدمات الفندق
متوسط	1.658	2.84	4. يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم خيارات تغيير اللغة حسب حاجة المتصفح.
منخفض	1.489	2.20	5. يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم خيارات تغيير العملة حسب حاجة المتصفح.
متوسط	1.697	2.99	6. الموقع الإلكتروني لفندقكم سريع التحميل على محركات البحث (ضغط الصور والفيديوهات)
منخفض	1.402	2.00	7. الموقع الإلكتروني لفندقكم يسمح للعملاء بالدفع (SITE MARCHAND وليس SITE VITRINE)
متوسط	1.38909	2.7023	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الموقع الإلكتروني في فنادقهم المصنفة كان متوسطاً، حيث بلغت قيمته (2.7023) بانحراف معياري قيمته (1.38909)، مما يعكس أن فنادقهم تقدم مواقعاً متوسطة الجودة، حيث سجلت العبارة الثانية "الموقع الإلكتروني لفندقكم متوافق مع مختلف الأجهزة (هواتف محمولة، حواسيب، أجهزة لوحية)" أعلى متوسط حسابي 3.22 وأكبر انحراف معياري من بين جميع عبارات الأمن والتي كانت قيمته 1.742، تليها العبارة السادسة "الموقع الإلكتروني لفندقكم سريع التحميل على محركات البحث (ضغط الصور والفيديوهات)" بمتوسط حسابي 3.99 وخامس أقل انحراف معياري 1.697، فالعبارة الثالثة "يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم مساحة للعملاء لتسجيل ملاحظاتهم وتفاعلاتهم حول خدمات الفندق"، بمتوسط حسابي قيمته 2.89 وخامس أقل انحراف معياري بـ 1.694، وبعدها العبارة الرابعة "يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم خيارات تغيير اللغة حسب حاجة المتصفح" بمتوسط حسابي 2.84 ورابع أقل انحراف معياري 1.658، وأخيراً العبارة الأولى "الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني لفندقكم بها العديد من الروابط الفرعية لتسهيل انتقال المتصفح إلى مختلف مواقع التواصل الخاصة به" بمتوسط حسابي 2.77 وثالث أقل انحراف معياري 1.634، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على أن لديهم مواقع إلكترونية تتمتع بدرجة متوسطة من التوافق مع الأجهزة المختلفة، سرعة التحميل، توفير مساحة للتفاعل مع العملاء، خيارات تغيير اللغة، الروابط الفرعية المختلفة للتواصل.

بينما سجلت العبارة الخامسة "يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم خيارات تغيير العملة حسب حاجة المتصفح" متوسطاً حسابياً بقيمة 2.20 وثاني أقل انحراف معياري 1.489، تليها العبارة السابعة "الموقع الإلكتروني لفندقكم يسمح للعملاء بالدفع (SITE MARCHAND وليس SITE VITRINE)" بمتوسطاً حسابياً قيمته 2.00 وأقل انحراف معياري قيمته 1.402، هذه القيمة المنخفضة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على صعوبة هاتين العمليتين في الجزائر بسبب القيود التنظيمية والقانونية التي قد تحد من قدرة الفنادق على تطبيق حلول الدفع الإلكتروني المتقدمة.

• **المحور السادس: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول الأمن:** يشمل بعد الأمن خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (21.4): تقييم المستجوبين للأمن بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

عبارات الأمن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1. يتعاقد الفندق مع وكلاء معتمدين للسهر على متابعة برامج الأمان الخاصة بالوسائط الإلكترونية	2.57	1.571	منخفض
2. تقوم إدارة الفندق بالفحص الدوري لوسائطها الإلكترونية من أجل حمايتها.	3.05	1.609	متوسط
3. يقوم فندقكم بتحديث برامج الحماية لوسائطه الإلكترونية من التهديدات المحتملة.	2.95	1.603	متوسط
4. يستخدم فندقكم خاصية التشفير (بروتوكولات التشفير) لحماية بيانات العملاء أثناء العمليات المالية عبر الأنترنت (أمان الدفع الإلكتروني).	2.66	1.579	متوسط
5. يقوم فندقكم بالنسخ الاحتياطي للبيانات لمواجهة حادثة الضرر أو فقدان	3.22	1.696	متوسط
المتوسط الحسابي العام	2.8903	1.43332	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأمن في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (2.8903) بانحراف معياري قيمته (1.43332)، مما يعكس وجود تباين كبير في آراء المستجوبين حول ممارسات الأمن في الفنادق، حيث سجلت العبارة الخامسة "يقوم فندقكم بالنسخ الاحتياطي للبيانات لمواجهة حادثة الضرر أو فقدان" أعلى متوسط حسابي 3.22 وأكبر انحراف معياري من بين جميع عبارات الأمن والتي كانت قيمته 1.696، تليها العبارة الثانية "تقوم إدارة الفندق بالفحص الدوري لوسائطها الإلكترونية من أجل حمايتها" بمتوسط حسابي 3.05 ورابع أقل انحراف معياري 1.609، فالعبارة الثالثة "يقوم فندقكم بتحديث برامج الحماية لوسائطه الإلكترونية من التهديدات المحتملة"، بمتوسط حسابي قيمته 2.95 وثالث أقل انحراف معياري بـ1.603 وأخيرا العبارة الرابعة "يستخدم فندقكم خاصية التشفير (بروتوكولات التشفير) لحماية بيانات العملاء أثناء العمليات المالية عبر الأنترنت (أمان الدفع الإلكتروني)" بمتوسط حسابي 2.66 وثاني أقل انحراف معياري 1.579، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن بعض المستجوبين أجمعوا على قيامهم ببعض التدابير الأمنية مثل الفحص الدوري والتحديث والتشفير والنسخ الاحتياطي، ولكن ليس بشكل كاف.

بينما سجلت العبارة الأولى " يتعاقد الفندق مع وكلاء معتمدين للسهر على متابعة برامج الأمان الخاصة بالوسائط الإلكترونية "متوسطا حسابيا قيمته 2.57 وأقل انحراف معياري قيمته 1.571، هذه القيمة المنخفضة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن العديد من الفنادق المصنفة لا تستعين بجهات خارجية متخصصة في الأمن لتعزيز حماية أنظمتها وبياناتها.

• **المحور السابع: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول الخصوصية:** يشمل بعد الخصوصية خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (22.4): تقييم المستجوبين للخصوصية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الخصوصية
مرتفع	1.578	3.77	1. يضمن الفندق السرية التامة في التعاملات الإلكترونية مع مختلف العملاء
مرتفع	1.638	3.56	2. مفتاح الولوج لقاعدة بيانات العملاء بالفندق في إيدي المسؤول أو المشرف عن ذلك
مرتفع	1.546	3.87	3. لا يتم استعمال البيانات الشخصية للعملاء إلا من طرف الفندق حسب نص بيان الخصوصية
مرتفع	1.514	3.93	4. يتم تخزين البيانات الشخصية للعملاء بطريقة آمنة
متوسط	1.667	3.32	5. يعرض الفندق بنود واضحة لسياسة حماية خصوصية العملاء في موقعه الإلكتروني
مرتفع	1.42983	3.6894	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصوصية في فنادقهم المصنفة كان مرتفعا، حيث بلغت قيمته (3.6894) بانحراف معياري قيمته (1.42983)، مما يعكس أن مستوى اهتمامهم بحماية خصوصية العملاء وبياناتهم الشخصية مرتفع بشكل عام، حيث سجلت العبارة الرابعة " يتم تخزين البيانات الشخصية للعملاء بطريقة آمنة " أعلى متوسط حسابي 3.93 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات الخصوصية والتي كانت قيمته 1.514، تليها العبارة الثالثة " لا يتم استعمال البيانات الشخصية للعملاء إلا من طرف الفندق حسب نص بيان الخصوصية " بمتوسط حسابي 3.87 وثاني أقل انحراف معياري 1.546، فالعبارة الأولى

"يضمن الفندق السرية التامة في التعاملات الإلكترونية مع مختلف العملاء"، بمتوسط حسابي قيمته 3.77 وثالث أقل انحراف معياري بـ1.578 وأخيرا العبارة الثانية " مفتاح الولوج لقاعدة بيانات العملاء بالفندق في أيدي المسؤول أو المشرف عن ذلك " بمتوسط حسابي 3.56 ورابع أقل انحراف معياري 1.638، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على تطبيقهم لإجراءات وتدابير أمنية لحماية خصوصية العملاء، والالتزام بسياسات واضحة في التعامل مع بياناتهم الشخصية، والحرص على الحفاظ على سرية المعلومات في المعاملات الإلكترونية.

بينما سجلت العبارة الخامسة "يعرض الفندق بنود واضحة لسياسة حماية خصوصية العملاء في موقعه الإلكتروني " متوسطا حسابيا قيمته 3.32 وخامس أقل انحراف معياري قيمته 1.667، هذه القيمة المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على وجود تباين في آراء المستجوبين بين موافق وغير موافق، وأن هناك فرصة لتحسين الشفافية والإفصاح عن سياسات الخصوصية للعملاء على المواقع الإلكترونية للفنادق المصنفة.

• **المحور الثامن: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول التخصيص:** يشمل بعد التخصيص خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (23.4): تقييم المستجوبين للتخصيص بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التخصيص
مرتفع	1.497	3.52	1. يوفر فندقكم خدمات معدلة وفق تفضيلات العملاء بناء على البيانات التي يحتفظ بها.
متوسط	1.478	3.28	2. يكيف فندقكم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفقا لرغبات العملاء
مرتفع	1.514	3.61	3. يتم تسجيل وحفظ التفضيلات الشخصية للعملاء لاستخدامها في الزيارات المستقبلية
مرتفع	1.475	3.76	4. يتم تتبع آراء وتعليقات زوار فندقكم على مختلف وسائل التواصل الخاصة بكم بهدف تقديم عروض مخصصة وفقا لرغباتهم .
مرتفع	1.498	3.42	5. يتيح نظام الحجز لفندقكم للعملاء خيارات تخصيص متنوعة مع إمكانية تعديل أو تحديث تفضيلاتهم

مرتفع	1.33045	3.5177	المتوسط الحسابي العام
-------	---------	--------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التخصيص في فنادقهم المصنفة كان مرتفعا، حيث بلغت قيمته (3.5177) بانحراف معياري قيمته (1.33045)، مما يعكس أن مستوى اهتمام الفنادق المصنفة بتخصيص الخدمات والعروض وفقا لتفضيلات العملاء مرتفع بشكل عام، حيث سجلت العبارة الرابعة " يتم تتبع آراء وتعليقات زوار فندقكم على مختلف وسائل التواصل الخاصة بكم بهدف تقديم عروض مخصصة وفقا لرغباتهم" أعلى متوسط حسابي 3.76 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات التخصيص والتي كانت قيمته 1.475، تليها العبارة الثالثة "يتم تسجيل وحفظ التفضيلات الشخصية للعملاء لاستخدامها في الزيارات المستقبلية" بمتوسط حسابي 3.61 وخامس أقل انحراف معياري 1.514، فالعبارة الأولى "يوفر فندقكم خدمات معدلة وفق تفضيلات العملاء بناء على البيانات التي يحتفظ بها"، بمتوسط حسابي قيمته 3.52 وثالث أقل انحراف معياري بـ 1.497 وأخيرا العبارة الخامسة "يتيح نظام الحجز لفندقكم للعملاء خيارات تخصيص متنوعة مع إمكانية تعديل أو تحديث تفضيلاتهم" بمتوسط حسابي 3.42 ورابع أقل انحراف معياري 1.498، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على إدراكهم لأهمية التخصيص من خلال توفير خدمات وعروض مصممة وفقا لاحتياجات وتفضيلات العملاء الفردية، مع استخدام البيانات والتعليقات المتاحة لتحسين تجربة العملاء وتقديم قيمة مضافة لهم مع توافر نظام حجز مرن.

بينما سجلت العبارة الثانية "يكيف فندقكم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفقا لرغبات العملاء" متوسطا حسابيا قيمته 3.28 وثاني أقل انحراف معياري قيمته 1.478، هذه القيمة المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على وجود تباين في الآراء، وأن هناك مجالا للتحسين في مواءمة الإستراتيجيات التسويقية الإلكترونية مع تفضيلات العملاء.

- المحور التاسع: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول المجتمعات الافتراضية: يشمل بعد المجتمعات الافتراضية خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (24.4): تقييم المستجوبين للمجتمعات الافتراضية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المجتمعات الافتراضية
مرتفع	1.433	3.56	1. يحرص الفندق على التفاعل في المجتمعات الافتراضية قصد بناء وتقوية علاقته مع مختلف العملاء
مرتفع	1.419	3.62	2. يتجاوب فندقكم بكل عناية مع مختلف التعليقات الصادرة في الفضاء الافتراضي
متوسط	1.564	3.31	3. يستخدم موقع فندقكم الإلكتروني مفهوم الإصغاء الاجتماعي من خلال تتبع آراء وتقييمات العملاء
مرتفع	1.403	3.82	4. يقوم الفندق بالتواصل والتفاعل مع العملاء في المجموعات المتواجدة في مواقع التواصل الاجتماعي Facebook، Instagram وغيرها
منخفض	1.499	2.45	5. يتم الاعتماد على روبوتات الدردشة أثناء التواصل مع الزبائن عبر مختلف المنصات الرقمية (chatbots)
متوسط	1.17795	3.3522	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المجتمعات الافتراضية في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (3.3522) بانحراف معياري قيمته (1.17795)، مما يشير إلى عدم وجود نهج موحد أو مستوى متساو من الاهتمام بين الفنادق، حيث سجلت العبارة الرابعة "يقوم الفندق بالتواصل والتفاعل مع العملاء في المجموعات المتواجدة في مواقع التواصل الاجتماعي Facebook، Instagram وغيرها" أعلى متوسط حسابي 382 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات خدمة العميل والتي كانت قيمته 1.403، تليها العبارة الثانية "يتجاوب فندقكم بكل عناية مع مختلف التعليقات الصادرة في الفضاء الافتراضي" بمتوسط حسابي 3.62 وثاني أقل انحراف معياري 1.419 فالعبارة الأولى "يحرص الفندق على التفاعل في المجتمعات الافتراضية قصد بناء وتقوية علاقته مع مختلف العملاء"، بمتوسط حسابي قيمته 3.56 وثالث أقل انحراف معياري بـ1.433، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على إدراكهم لأهمية التواجد والتفاعل في المجتمعات الافتراضية، والتواصل مع العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

بينما سجلت العبارة الثالثة " يستخدم موقع فندقكم الإلكتروني مفهوم الإصغاء الاجتماعي من خلال تتبع آراء وتقييمات العملاء " متوسطا حسابيا قيمته 3.31 وخامس أقل انحراف معياري قيمته 1.564، هذه القيمة المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على وجود فرصة لتحسين الاستماع للعملاء وتحليل تعليقاتهم لتطوير الخدمات. بينما سجلت العبارة الخامسة " يتم الاعتماد على روبوتات الدردشة أثناء التواصل مع الزبائن عبر مختلف المنصات الرقمية (chatbots)" متوسطا حسابيا قيمته 2.45 و رابع أقل انحراف معياري قيمته 1.499، هذه القيمة المنخفضة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء لا يزال محدودا في الفنادق المصنفة.

- المحور العاشر: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول خدمة العميل: يشمل بعد خدمة العميل ستة عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (25.4): تقييم المستجوبين لخدمة العميل بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات خدمة العميل
مرتفع	1.325	4.00	1. يستطيع العميل الاتصال بالفندق والحصول على المعلومات عبر مختلف الوسائط الإلكترونية في كل وقت وفي أي مكان.
مرتفع	1.445	3.88	2. يتيح الفندق التعرف إلكترونيا على موقعه الجغرافي ومختلف المعالم المجاورة له (محطات النقل بأنواعه، معالم سياحية أو خدمية...)
مرتفع	1.418	3.59	3. لدى فندقكم آلية محددة للتعامل مع انشغالات العملاء وموافاتهم بإجابات حولها
منخفض	1.451	2.39	4. يوجد بالموقع الإلكتروني للفندق صفحة الأسئلة المكررة (FAQs)
منخفض	1.614	2.60	5. يتيح الفندق للعميل خاصية تسجيل الدخول والخروج بشكل رقمي
مرتفع	1.349	3.92	6. يقوم فندقكم بتتبع طلبات العملاء (بريد إلكتروني مكاملة، الموقع الإلكتروني)

المتوسط الحسابي العام	3.3982	1.08638	متوسط
-----------------------	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول خدمة العميل في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (3.3982) بانحراف معياري قيمته (1.08638)، مما يعكس تنوعا في الآراء حول عناصر خدمة العميل، حيث سجلت العبارة الأولى "يستطيع العميل الاتصال بالفندق والحصول على المعلومات عبر مختلف الوسائط الإلكترونية في كل وقت وفي أي مكان" أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.00 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات خدمة العميل والتي كانت قيمته 1.325، تليها العبارة السادسة "يقوم فندقكم بتتبع طلبات العملاء (بريد إلكتروني مكالمة، الموقع الإلكتروني)" بمتوسط حسابي 3.92 وثاني أقل انحراف معياري 1.349، فالعبارة الثانية " يتيح الفندق التعرف إلكترونيا على موقعه الجغرافي ومختلف المعالم المجاورة له (محطات النقل بأنواعه، معالم سياحية أو خدمية...)"، بمتوسط حسابي قيمته 3.88 ورابع أقل انحراف معياري بـ1.445، وأخيرا العبارة الثالثة " لدى فندقكم آلية محددة للتعامل مع انشغالات العملاء وموافاتهم بإجابات حولها" بمتوسط حسابي قيمته 3.59، وثالث أقل انحراف معياري بـ 1.418، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على أن لديهم مستوى جيد من خدمة العميل فيما يتعلق بالتواصل والتفاعل مع العملاء، وتوفير المعلومات اللازمة لهم، وتلبية طلباتهم ومتابعتها.

بينما سجلت العبارة الخامسة " يتيح الفندق للعميل خاصية تسجيل الدخول والخروج بشكل رقمي " متوسطا حسابيا قيمته 2.60 وسادس أقل انحراف معياري قيمته 1.614، تليها العبارة الرابعة " يوجد بالموقع الإلكتروني للفندق صفحة الأسئلة المكررة (FAQs)" بمتوسط حسابي قيمته 2.60 وخامس أقل انحراف معياري قيمته 1.451، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على عدم توافر خاصية الأسئلة المتكررة في العديد من الفنادق وخاصية تسجيل الدخول والخروج الرقمي للعملاء، مما يشير إلى نقص في توفير معلومات مهمة وتفاعلية للعملاء، وتأخر في تبني التقنيات الحديثة وتوفير خدمات رقمية متطورة.

- **المحور الحادي عشر: اتجاهات مسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة حول تنشيط المبيعات:** يشمل بعد تنشيط المبيعات خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (26.4): تقييم المستجوبين لتنشيط المبيعات بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تنشيط المبيعات
متوسط	1.588	3.14	1. يتم استخدام مختلف التقنيات مثل "عرض محدود" أو " عرض ينتهي قريبا" لتحفيز الحجوزات الإلكترونية
متوسط	1.560	3.33	2. يقدم فندقكم حوافز للحجوزات المبكرة أو الإقامة الطويلة عبر وسائطه الإلكترونية
منخفض	1.451	2.28	3. يستعمل الفندق كوبونات (code promo) للحجوزات عبر وسائطه الإلكترونية
متوسط	1.568	3.02	4. يوفر فندقكم أسعار خاصة للحجوزات التي تتم عبر وسائطه الإلكترونية
متوسط	1.519	3.19	5. يتعاون فندقكم مع وكالات السفر أو شركات الطيران لتقديم عروض مشتركة أو خصومات خاصة بهدف تنشيط المبيعات
متوسط	1.24634	2.9929	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تنشيط المبيعات في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (2.9929) بانحراف معياري قيمته (1.24634)، مما يعكس تباينا في آراء المسيرين حول إستراتيجيات تنشيط المبيعات، حيث سجلت العبارة الثانية " يقدم فندقكم حوافز للحجوزات المبكرة أو الإقامة الطويلة عبر وسائطه الإلكترونية " أعلى متوسط حسابي 3.33 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات تنشيط المبيعات والتي كانت قيمته 1.451، تليها العبارة الخامسة "يتعاون فندقكم مع وكالات السفر أو شركات الطيران لتقديم عروض مشتركة أو خصومات خاصة بهدف تنشيط المبيعات تليها العبارة الأولى" بمتوسط حسابي 3.19 وثاني أقل انحراف معياري بـ 1.519، فالعبارة الأولى " يتم استخدام مختلف التقنيات مثل "عرض محدود" أو " عرض ينتهي قريبا" لتحفيز الحجوزات الإلكترونية " بمتوسط حسابي 3.14 وخامس أقل انحراف معياري 1.588، وأخيرا العبارة الرابعة " يوفر فندقكم أسعار خاصة للحجوزات التي تتم عبر وسائطه الإلكترونية "، بمتوسط حسابي قيمته 3.02 ورابع أقل انحراف معياري بـ 1.568، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على أن استراتيجيات تنشيط المبيعات تطبق بشكل جزئي وغير متكامل في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

بينما سجلت العبارة الثالثة " يستعمل الفندق كوبونات (code promo) للحجوزات عبر وسائطه الإلكترونية متوسطا حسابيا قيمته 2.28 وأقل انحراف معياري قيمته 1.451 هذه القيمة المنخفضة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين لا يستخدمون (code promo) بشكل كاف عبر المنصات الإلكترونية لتحفيز الحجوزات وتنشيط المبيعات.

2.2.2: تحليل اتجاهات المستجوبين حول التنافسية:

سنقوم فيما يلي بعرض نتائج آراء المستجوبين حول التنافسية التي قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أبعاد: الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء.

- المحور الأول: تقييم المستجوبين حول الحصة السوقية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها: يشمل بعد الحصة السوقية ستة عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين المتمثلين في مسيري الفنادق المصنفة لهذا البعد:

الجدول رقم (27.4): تقييم المستجوبين للحصة السوقية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الحصة السوقية
متوسط	1.183	2.84	1. معدل الإشغال الفندقي مرتفع على مدار السنة.
متوسط	1.541	2.84	2. فندقكم متعاقد مع العديد من مواقع الحجز بالإنترنت لتوسيع أسواقه.
مرتفع	1.399	3.48	3. فندقكم متعاقد مع العديد من الوكالات السياحية لتوسيع أسواقه.
مرتفع	1.253	3.62	4. هناك تفاعل كبير من العملاء مع محتوى فندقكم عبر وسائل التواصل الاجتماعي
مرتفع	1.121	3.96	5. تقييمات وآراء عملاء فندقكم جيدة جدا مقارنة بالمنافسين الآخرين
متوسط	1.488	3.02	6. يسعى المنافسون المباشرون لفندقكم إلى عقد اتفاقيات تعاون معكم
متوسط	0.94124	3.2920	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الحصة السوقية في فنادقهم المصنفة كان **متوسطا**، حيث بلغت قيمته (3.2920) بانحراف معياري قيمته (0.94124)، مما يعكس تنوعا في الآراء حول عناصر الحصة السوقية المختلفة، حيث سجلت العبارة الخامسة "تقييمات وأراء عملاء فندقكم جيدة جدا مقارنة بالمنافسين الآخرين" أعلى متوسط حسابي 3.96 وأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات الحصة السوقية والتي كانت قيمته 1.121، تليها العبارة الأولى "هناك تفاعل كبير من العملاء مع محتوى فندقكم عبر وسائل التواصل الاجتماعي" بمتوسط حسابي 3.62 وثالث أقل انحراف معياري 1.253 وأخيرا العبارة الثالثة "فندقكم متعاقد مع العديد من الوكالات السياحية لتوسيع أسواقه"، بمتوسط حسابي قيمته 3.48 ورابع أقل انحراف معياري بـ1.399، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على أن لديهم حضور قوي في قنوات التوزيع غير المباشرة المتمثلة في الوكالات السياحية، وتواجد فعال على منصات التواصل الاجتماعي، وسمعة جيدة مدعومة بتقييمات العملاء الإيجابية، مما عزز من حصتهم السوقية.

بينما سجلت العبارة السادسة "يسعى المنافسون المباشرون لفندقكم إلى عقد اتفاقيات تعاون معكم" متوسطا حسابيا قيمته 3.02 وخامس أكبر انحراف معياري قيمته 1.488، تليها العبارتين الأولى "معدل الإشغال الفندقي مرتفع على مدار السنة" والثانية "فندقكم متعاقد مع العديد من مواقع الحجز بالإنترنت لتوسيع أسواقه" بنفس المتوسط الحسابي والذي قيمته 2.84 وثاني أقل انحراف معياري قيمته على التوالي: 1.183 للأولى وسادس أكبر انحراف معياري قيمته 1.541 للثانية، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على وجود تحديات تطبيق اتفاقيات التعاون مع المنافسين المباشرين، وتحقيق معدلات إشغال مرتفعة على مدار السنة، والتعاقد مع مواقع الحجز عبر الإنترنت، بالإضافة إلى اعتبارات استراتيجية أو تفضيلات معينة لدى المسيرين، مثل التركيز على قنوات التوزيع التقليدية أو تجنب المنافسة المباشرة.

- **المحور الثاني: تقييم المستجوبين حول الربحية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها:** يشمل بعد الربحية خمس عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (28.4): تقييم المستجوبين للربحية بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الربحية
متوسط	1.477	2.90	1. يتم استخدام الأتمتة (التكنولوجيا والأنظمة الذكية) في خدمات الفندق
مرتفع	1.204	3.94	2. غالبية حجوزات فندقكم تكون مباشرة (الهاتف، الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي..)
متوسط	1.403	3.10	3. يقدم فندقكم حزمة من الخدمات الإضافية مقارنة بالمنافسين (خدمة تنظيف الملابس، خدمة الغرف على مدار الساعة، خدمات العناية بالجسم spa، خدمات النقل...)
منخفض	1.377	2.58	4. معدل التحويل (CR) في موقع فندقكم بالشراء مرتفع (من زائر للموقع إلى عميل)
متوسط	1.359	3.04	5. يحقق فندقكم انخفاض في معدل إلغاء الحجوزات المؤكدة
متوسط	1.03738	3.1142	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الربحية في فنادقهم المصنفة كان متوسطاً، حيث بلغت قيمته (3.1142) بانحراف معياري قيمته (1.03738)، مما يعكس تنوعاً في الآراء حول عناصر الربحية المختلفة، حيث سجلت العبارة الثانية " غالبية حجوزات فندقكم تكون مباشرة (الهاتف، الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي..)" أعلى متوسط حسابي 3.94 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات الربحية والتي كانت قيمته 1.204، هذه القيمة المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا بأن الحجوزات المباشرة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الربحية.

بينما سجلت العبارة الثالثة " يقدم فندقكم حزمة من الخدمات الإضافية مقارنة بالمنافسين (خدمة تنظيف الملابس، خدمة الغرف على مدار الساعة، خدمات العناية بالجسم SPA، خدمات النقل...)" متوسطاً حسابياً قيمته 3.10 ورابع أقل انحراف معياري قيمته 1.403، تليها العبارة الخامسة " يحقق فندقكم انخفاض في معدل إلغاء الحجوزات المؤكدة" متوسطاً حسابياً قيمته 3.04 وثاني أقل انحراف معياري قيمته 1.359، فالعبارة الأولى "يتم استخدام الأتمتة (التكنولوجيا والأنظمة الذكية) في خدمات الفندق" بمتوسط حسابي قيمته 2.90 وخامس أقل انحراف معياري قيمته 1.477، هذه

القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا بأن استخدام الأتمتة وتقديم خدمات إضافية والحد من إلغاء الحجوزات ليس في المستوى المثالي في فنادقهم المصنفة، نتيجة لتفاوت التصنيفات.

بينما سجلت العبارة الرابعة "معدل التحويل (CR) في موقع فندقكم بالشراء مرتفع (من زائر للموقع إلى عميل)"، أقل متوسط حسابي 2.58 وثالث أقل انحراف معياري 1.377، وهي قيمة منخفضة ضمن مجال سلم ليكارت، وهذا ما يدل على ضعف قناة الحجز المتمثلة في الموقع.

• **المحور الثالث: تقييم المستجوبين حول الرضا والولاء بالفنادق المصنفة التي يسيرونها:** يشمل بعد الرضا والولاء سبع عبارات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول رقم (29.4): تقييم المستجوبين للرضا والولاء بالفنادق المصنفة التي يسيرونها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الرضا والولاء
منخفض	1.488	2.48	1. هناك نسبة كبيرة من العملاء يحولون النقاط التي يكسبونها في برامج الولاء لفندقكم إلى خصومات ومكافآت.
مرتفع	1.154	4.17	2. هناك نسبة كبيرة من العملاء تعود للتعامل في فندقكم بشكل متكرر.
مرتفع	1.284	3.86	3. لفندقكم عملاء دائمين يسهمون في زيادة نسبة الإشغال الفندقية من خلال الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (انتقال العميل من الولاء إلى التأييد).
مرتفع	1.359	3.85	4. يسعى مختلف المتعاملين (الشركات) على تجديد عقودهم مع الفندق بشكل دوري.
متوسط	1.571	2.94	5. يضع فندقكم بطاقات تقييم للعملاء في الغرف لجمع آرائهم والتي عادة ما تكون إيجابية (Carte Commentaires)
متوسط	1.526	2.64	6. يرسل فندقكم روابط إلكترونية للعملاء لتقييم تجاربهم ويظهر أن معظمها إيجابية.
متوسط	1.484	2.83	7. يستخدم فندقكم مقياس رضا العملاء (NPS Net PROMOTER SCORE) والذي يظهر أنهم على استعداد كبير للتوصية بفندقكم للآخرين.

المتوسط الحسابي العام	3.2541	1.04787	متوسط
-----------------------	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا والولاء في فنادقهم المصنفة كان متوسطا، حيث بلغت قيمته (3.2541) بانحراف معياري قيمته (1.04787)، وهذا يدل على تباين وتفاوت في الإجابات، حيث سجلت العبارة الثانية " هناك نسبة كبيرة من العملاء تعود للتعامل في فندقكم بشكل متكرر " أعلى متوسط حسابي 4.17 وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات الرضا والولاء والتي كانت قيمته 1.154، تليها العبارة الثالثة "لفندقكم عملاء دائمين يسهمون في زيادة نسبة الإشغال الفندقي من خلال الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (انتقال العميل من الولاء إلى التأييد) بمتوسط حسابي 3.86 وثاني أقل انحراف معياري 1.284، وأخيرا العبارة الرابعة " يسعى مختلف المتعاملين (المؤسسات) على تجديد عقودهم مع الفندق بشكل دوري"، بمتوسط حسابي قيمته 3.85 وثالث أقل انحراف معياري بـ1.359، هذه القيم المرتفعة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا على رضا العملاء والشركات تجاه الفنادق المصنفة، من خلال العودة المتكررة وتجديد عقود الشركات والكلمة المنطوقة الإيجابية.

بينما سجلت العبارة الخامسة "يضع فندقكم بطاقات تقييم للعملاء في الغرف لجمع آرائهم والتي عادة ما تكون إيجابية (Carte Commentaires)" متوسطا حسابيا قيمته 2.94 وسابع أقل انحراف معياري قيمته 1.57، تليها العبارة السابعة " يستخدم فندقكم مقياس رضا العملاء NPS (Net PROMOTER SCORE) والذي يظهر أنهم على استعداد كبير للتوصية بفندقكم للآخرين" متوسطا حسابيا قيمته 2.83 ورابع أقل انحراف معياري قيمته 1.484، فالعبارة السادسة "يرسل فندقكم روابط إلكترونية للعملاء لتقييم تجاربهم ويظهر أن معظمها إيجابية" بمتوسط حسابي قيمته 2.64 وسادس أقل انحراف معياري قيمته 1.526، هذه القيم المتوسطة ضمن مجال سلم ليكارت تدل على أن المستجوبين أجمعوا بأن أدوات قياس الرضا والولاء لا تستعمل بشكل واسع وفعال في الفنادق المصنفة.

بينما سجلت العبارة الأولى "هناك نسبة كبيرة من العملاء يحولون النقاط التي يكسبونها في برامج الولاء لفندقكم إلى خصومات ومكافآت"، أقل متوسط حسابي 2.48 وخامس أقل انحراف معياري 1.488، وهي قيمة منخفضة ضمن مجال سلم ليكارت، وهذا ما يدل على أن برامج الولاء ليست مستخدمة بشكل واسع في الفنادق المصنفة.

3.2: العلاقة بين متغيرات الدراسة

قصد التمهيد لدراسة أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية بالتطبيق على الفنادق المصنفة في الجزائر، ارتأينا أولا تقييم قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض

1.3.2. معامل الارتباط لسبيرمان: قبل دراسة الأثر بين المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية، سنقوم فيما يلي بعرض جدول العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام معامل ارتباط سبيرمان:

الجدول رقم (30.4): معامل الارتباط لسبيرمان بين متغيرات الدراسة

المتغير	التنافسية
المزيج التسويقي	معامل الارتباط 0.820**
الإلكتروني	مستوى الدلالة 0.000

** دالة عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

وفقا لـ (Reddi و Kumar، 2023) فإن قيم معامل الارتباط التي تكون بين (0، 0.19) تعتبر ضعيفة جدا، وتلك التي بين (0.2، 0.39) تعتبر ضعيفة، أما التي بين (0.4، 0.59) فهي معتدلة، بينما القيم التي تقع بين (0.6، 0.79) فهي قوية، وبين (0.8، 1) فهي جد قوية.

وعليه بالاعتماد على نتائج الجدول (29.4)، يتضح وجود علاقة طردية جد قوية وذات دلالة معنوية بين المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط لسبيرمان قيمة (0.82) وهو ارتباط موجب وجد قوي عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا ما يدل على أن ممارسات المزيج التسويقي الإلكتروني في عينة الدراسة تساهم في تنافسية الفنادق المصنفة؛

III. بناء واختبار نموذج الدراسة

سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية وذلك بالاعتماد على برنامج SmartPls.4 النسخة 4.0.9.6 وقد قمنا بتقسيمه وفقا للمرحلتين اللازمتين لتقدير النموذج وهما:

- تقييم النموذج القياسي؛
- تقييم النموذج البنائي.

1.3: تقييم النموذج القياسي: يتضمن تقييم النموذج القياسي الانعكاسي (reflective measurement models) تقييم كلا من الموثوقية المركبة (composite reliability) لتقييم الاتساق الداخلي (internal consistency) وموثوقية المؤشر الفردي (individual indicator reliability) ومتوسط التباين المستخرج (Average variance extracted) لتقييم الصدق التقاربي (convergent validity)، كما يتضمن هذا النموذج أيضًا تقييم الصدق التمايزي (discriminant validity) من خلال استخدام معيار Fornell-Larcker، التشبعات المتقاطعة (cross-loadings)، وخاصة نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية-HTMT Heterotrait) (HTMT Heterotrait Ratio of Correlations) لفحص الصدق التمايزي (بلخامسة، 2021، الصفحات 158-159)

1.1.3: الصدق التقاربي

المعيار الأول الذي يتم تقييمه هو عادة ثبات الاتساق الداخلي ويتم من خلال حساب ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والذي يوفر تقديرًا للثبات بناء على أساس الارتباط الداخلي بين متغيرات المؤشر الملحوظة وهو يمثل الحد الأدنى، ثم يتم حساب معامل الثبات المركب والذي يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة وهو يمثل الحد الأعلى، والموثوقية الحقيقية عادة ما تقع بينهما (بلخامسة، 2021، الصفحات 159-160). وأخيرًا متوسط التباين المستخرج، وموثوقية المؤشرات الفردية (التحميلات أو التشبعات الخارجية) وتكون مستويات مؤشراتها المقبولة وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (31.4): ثبات الاتساق الداخلي

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات
ثبات الاتساق الداخلي	ألفا كرونباخ أكبر من 0.7	(Hair & Alamer, 2022, p. 6)
	الثبات المركب أكبر من 0.7 (في البحوث الاستكشافية يمكن اعتبار القيم بين 0.60 إلى 0.70 مقبولة)، أما القيم التي تزيد عن 0.95 فهي غير مقبولة	(بلخامسة، 2021، صفحة 161، 172) (Hair, Jr. & all, 2022, p. 126)

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي ينبغي ألا تقل عن قيمة 0.7 لكل من ألفا كرونباخ والثبات المركب. وتعد القيم التي تتعدى قيمة 0.95 غير مقبولة.

الجدول رقم (32.4): الصدق التقاربي

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات
متوسط التباين المفسر	متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من 0,5.	(Hair & Alamer, 2022, p. 6) (بلخامسة، 2021، صفحة 172)
التحميلات الخارجية (التشبعات) Outer loadings	ينصح بالاحتفاظ بالمؤشرات ذات التحميلات المرتفعة أكثر من 0,708، وكذلك التي تتراوح قيمتها بين 0,4 و 0,7 شريطة أن لا يترتب على استبعادها في أي مرحلة زيادة في متوسط التباين المستخرج ومعامل الثبات المركب للمقياس.	(بلخامسة، 2021، صفحة 161)

المصدر: من إعداد الباحث

بناء على المؤشرات السابقة، نلخص نتائج الصدق التقاربي لدراستنا في الجدول التالي:

الجدول رقم (33.4): نتائج النموذج القياسي: الصدق التقاربي - Convergent Validity

البناء Construct	العبارات Items	التشبعات Loadings	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا	الصدق التقاربي كرونباخ
المنتج	العبارة 01	0,897	0,765	0.928	0,921	نعم
	العبارة 02	0,906				
	العبارة 03	0,903				
	العبارة 04	0,912				
	العبارة 05	0,743				
السعر	العبارة 01	0,787	0,638	0.811	0,811	نعم
	العبارة 04	0,795				
	العبارة 05	0,831				
	العبارة 06	0,781				
	العبارة 02	0,839	0,728		0,813	

نعم		0.826		0,825	العبارة 03	التوزيع
				0,894	العبارة 04	
نعم	0,817	0.818	0,732	0,867	العبارة 01	الترويج
				0,864	العبارة 02	
				0,837	العبارة 03	
نعم	0,947	0.947	0,793	0,913	العبارة 01	الموقع الإلكتروني
				0,904	العبارة 02	
				0,903	العبارة 03	
				0,927	العبارة 04	
				0,764	العبارة 05	
				0,922	العبارة 06	
نعم	0,934	0.937	0,792	0,829	العبارة 01	الأمن
				0,896	العبارة 02	
				0,940	العبارة 03	
				0,887	العبارة 04	
				0,893	العبارة 05	
نعم	0,944	0.944	0,857	0,945	العبارة 01	الخصوصية
				0,899	العبارة 02	
				0,934	العبارة 03	
				0,924	العبارة 04	
نعم	0,895	0.900	0,826	0,910	العبارة 02	التخصيص
				0,895	العبارة 03	
				0,921	العبارة 05	
نعم	0,877	0.878	0,803	0,921	العبارة 01	المجتمعات الافتراضية
				0,907	العبارة 02	
				0,859	العبارة 03	
	0,882	0.882	0,739	0,893	العبارة 01	

نعم				0,879	العبارة 02	خدمة العميل
				0,855	العبارة 03	
				0,809	العبارة 06	
نعم	0,869	0.875	0,657	0,841	العبارة 01	تنشيط المبيعات
				0,864	العبارة 02	
				0,745	العبارة 03	
				0,779	العبارة 04	
				0,819	العبارة 05	
نعم	0,774	0.774	0,689	0,823	العبارة 02	الحصة السوقية
				0,854	العبارة 03	
				0,811	العبارة 04	
نعم	0,793	0.795	0,708	0,850	العبارة 01	الربحية
				0,806	العبارة 03	
				0,867	العبارة 04	
نعم	0,853	0.854	0,773	0,881	العبارة 02	الرضا والولاء
				0,895	العبارة 03	
				0,862	العبارة 04	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

أعدّ الجدول السابق من خلال استخراج نتائج حساب خاصية PLS Algorithm الموجودة في برنامج SmartPls.4، وقد تم حذف العبارات التي كانت تشبعاتها أقل من (0.7) لأن إزالتها ترفع من قيمة الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج، وقد تحققت شروط متوسط التباين المستخرج الذي يجب أن يفوق قيمة (0.5)، والثبات المركب الذي ينبغي أن يفوق (0.7) ومعامل ألف كرونباخ الذي ينبغي أن يفوق قيمة (0.7)، وهذا هو مستوى القبول التي تم توضيحه في جدول ثبات الاتساق الداخلي، وجدول مؤشرات الصدق التقاربي الموضحين أعلاه.

وعليه يمكن القول أن شرط الصدق التقاربي قد تحقق، وأن النموذج القياسي يتصف بالصدق التقاربي.

2.1.3: الصدق التمايزي

الصدق التمايزي هو مدى تميز البناء بشكل فعلي عن المتغيرات الأخرى وفقا للمعايير التجريبية، وبالتالي فإن إثبات الصدق التمايزي يعني أن البناء فريد ويمثل ظواهر غير ممثلة من قبل المتغيرات الأخرى في النموذج. (Hair & all, 2021, p. 120) ولتيم التأكد منه ينبغي حساب ما يلي (بلخامسة، 2021، الصفحات 163-166):

- التشبعات المتقاطعة Cross loadings؛
- ارتباط المتغيرات (جذر متوسط التباين المستخرج) (Variable correlation (ROOT of AVE)؛
- نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations.

والجدول الموالي يوضح مستوى القبول لهذه المعايير بدقة:

الجدول رقم (34.4): مؤشرات الصدق التمايزي

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات
تقييم التشبعات المتقاطعة (التحميلات المتقاطعة) Cross loadings	يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المقياس المتعلق به أكبر من أي تحميلات المتقاطعة على المقاييس الأخرى.	(بلخامسة، 2021، صفحة 163)
ارتباط المتغيرات Variable correlation (root of AVE) معيار Fornell and Larcker	يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل مقياس (متغير كامن) أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مقياس آخر (متغيرات كامنة أخرى)	(بلخامسة، 2021، صفحة 164)
نسبة الارتباطات غير المتجانسة الأحادية (Heterotrait) Htmt Monotrait Ratio of (Correlations)	HTMT > 0.85 للبنى المفاهيمية المختلفة؛ HTMT > 0.90 للبنى المفاهيمية المتشابهة	(Hair & all, 2022, p. 126)

المصدر: من إعداد الباحث

للتأكد من الصدق التمايزي ينبغي أولاً تحليل التشبعات المتقاطعة والتي نوردتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (35.4): نتائج النموذج القياسي: معيار التشبعات المتقاطعة

الرضا والولاء	الربحية	الحصة السوقية	تنشيط المبيعات	خدمة العميل	المجمعات الافتراضية	التخصيص	الخصوصية	الأمن الإلكتروني	الموقع الإلكتروني	الترويج	التوزيع	السعر	المنتج	
0,503	0,492	0,582	0,561	0,568	0,537	0,584	0,558	0,476	0,478	0,631	0,590	0,613	0,897	Produit1
0,496	0,524	0,562	0,585	0,572	0,599	0,580	0,505	0,481	0,486	0,641	0,567	0,594	0,906	Produit2
0,514	0,541	0,615	0,619	0,618	0,602	0,602	0,500	0,462	0,474	0,674	0,614	0,627	0,903	Produit3
0,546	0,597	0,621	0,671	0,665	0,655	0,686	0,590	0,578	0,563	0,701	0,673	0,637	0,912	Produit4
0,511	0,422	0,469	0,464	0,554	0,538	0,550	0,506	0,436	0,450	0,559	0,559	0,557	0,743	Produit5
0,518	0,448	0,486	0,465	0,485	0,485	0,465	0,402	0,328	0,346	0,537	0,518	0,787	0,591	Prix1
0,424	0,505	0,433	0,514	0,451	0,409	0,457	0,374	0,421	0,465	0,503	0,571	0,795	0,459	Prix4
0,388	0,495	0,546	0,539	0,411	0,387	0,411	0,335	0,344	0,384	0,478	0,509	0,831	0,543	Prix5
0,438	0,533	0,545	0,602	0,493	0,495	0,565	0,477	0,481	0,430	0,536	0,625	0,781	0,613	Prix6
0,436	0,467	0,563	0,563	0,507	0,454	0,521	0,458	0,482	0,544	0,573	0,839	0,670	0,538	Distribution2
0,432	0,529	0,420	0,547	0,588	0,580	0,611	0,504	0,523	0,669	0,613	0,825	0,500	0,570	Distribution3
0,489	0,609	0,613	0,647	0,612	0,598	0,713	0,613	0,609	0,651	0,654	0,894	0,611	0,649	Distribution4
0,467	0,509	0,509	0,570	0,579	0,511	0,555	0,509	0,437	0,484	0,867	0,580	0,563	0,653	Promotion1
0,507	0,487	0,532	0,613	0,537	0,535	0,559	0,471	0,475	0,455	0,864	0,582	0,573	0,630	Promotion2
0,455	0,538	0,454	0,566	0,539	0,519	0,605	0,514	0,523	0,647	0,837	0,689	0,516	0,607	Promotion3
0,364	0,544	0,526	0,555	0,490	0,560	0,583	0,511	0,711	0,913	0,557	0,658	0,472	0,526	SiteWeb1
0,403	0,544	0,505	0,492	0,528	0,592	0,620	0,603	0,662	0,904	0,539	0,659	0,443	0,498	SiteWeb2
0,374	0,571	0,525	0,559	0,507	0,596	0,638	0,559	0,652	0,903	0,569	0,671	0,434	0,510	SiteWeb3
0,352	0,515	0,495	0,540	0,519	0,541	0,601	0,546	0,697	0,927	0,590	0,652	0,412	0,529	SiteWeb4
0,337	0,562	0,529	0,580	0,359	0,453	0,512	0,383	0,617	0,764	0,468	0,549	0,432	0,418	SiteWeb5
0,388	0,572	0,531	0,579	0,526	0,587	0,621	0,536	0,716	0,922	0,562	0,688	0,513	0,518	SiteWeb6
0,309	0,468	0,496	0,578	0,426	0,500	0,579	0,489	0,829	0,629	0,436	0,501	0,385	0,437	Securité1
0,423	0,505	0,501	0,589	0,576	0,626	0,654	0,658	0,896	0,660	0,533	0,587	0,459	0,528	Securité2
0,436	0,525	0,534	0,573	0,565	0,606	0,629	0,659	0,940	0,684	0,483	0,569	0,456	0,511	Securité3
0,375	0,543	0,545	0,568	0,495	0,504	0,581	0,561	0,887	0,684	0,490	0,568	0,450	0,477	Securité4
0,433	0,564	0,561	0,602	0,593	0,592	0,653	0,677	0,893	0,719	0,536	0,590	0,444	0,527	Securité5
0,542	0,496	0,501	0,541	0,678	0,620	0,760	0,945	0,671	0,561	0,596	0,591	0,474	0,595	Privacy1
0,519	0,474	0,489	0,482	0,608	0,585	0,727	0,899	0,686	0,571	0,524	0,564	0,419	0,538	Privacy2

0,549	0,475	0,486	0,520	0,646	0,598	0,730	0,934	0,595	0,518	0,509	0,547	0,459	0,578	Privacy3
0,550	0,481	0,483	0,494	0,650	0,623	0,780	0,924	0,594	0,530	0,524	0,592	0,496	0,541	Privacy4
0,505	0,622	0,598	0,645	0,655	0,715	0,910	0,736	0,684	0,656	0,664	0,662	0,518	0,638	Personnalisation2
0,574	0,513	0,525	0,573	0,668	0,687	0,895	0,774	0,574	0,552	0,542	0,625	0,503	0,579	Personnalisation3
0,606	0,681	0,594	0,665	0,723	0,767	0,921	0,705	0,637	0,617	0,614	0,686	0,597	0,656	Personnalisation5
0,592	0,576	0,551	0,568	0,718	0,921	0,745	0,635	0,553	0,508	0,580	0,549	0,519	0,629	CommunautéVirt1
0,594	0,524	0,488	0,549	0,698	0,907	0,676	0,573	0,502	0,473	0,504	0,534	0,457	0,602	CommunautéVirt2
0,497	0,630	0,551	0,636	0,654	0,859	0,720	0,553	0,654	0,694	0,553	0,632	0,521	0,576	CommunautéVirt3
0,676	0,461	0,493	0,548	0,893	0,715	0,696	0,659	0,512	0,453	0,593	0,534	0,484	0,634	ServiceClient1
0,575	0,482	0,456	0,544	0,879	0,626	0,648	0,619	0,525	0,476	0,551	0,567	0,445	0,579	ServiceClient2
0,552	0,507	0,523	0,622	0,855	0,678	0,682	0,600	0,586	0,494	0,554	0,591	0,526	0,622	ServiceClient3
0,610	0,489	0,503	0,619	0,809	0,625	0,556	0,518	0,439	0,465	0,514	0,602	0,526	0,509	ServiceClient6
0,485	0,569	0,622	0,841	0,623	0,593	0,573	0,467	0,556	0,525	0,585	0,580	0,590	0,577	PromoVente1
0,466	0,616	0,671	0,864	0,629	0,595	0,611	0,498	0,576	0,531	0,615	0,560	0,642	0,618	PromoVente2
0,299	0,563	0,486	0,745	0,366	0,421	0,507	0,333	0,529	0,521	0,445	0,506	0,407	0,399	PromoVente3
0,432	0,538	0,601	0,779	0,520	0,473	0,543	0,447	0,508	0,476	0,538	0,616	0,486	0,539	PromoVente4
0,525	0,622	0,627	0,819	0,583	0,542	0,568	0,467	0,488	0,468	0,563	0,535	0,546	0,550	PromoVente5
0,433	0,596	0,823	0,649	0,407	0,453	0,461	0,425	0,581	0,577	0,450	0,529	0,491	0,516	Part_Marché2
0,563	0,549	0,854	0,603	0,471	0,426	0,500	0,425	0,448	0,415	0,449	0,525	0,514	0,528	Part_Marché3
0,619	0,618	0,811	0,603	0,556	0,594	0,612	0,466	0,443	0,455	0,551	0,513	0,567	0,586	Part_Marché4
0,534	0,850	0,615	0,648	0,466	0,538	0,588	0,438	0,526	0,552	0,573	0,547	0,529	0,508	Rentabilité1
0,521	0,806	0,557	0,569	0,526	0,596	0,567	0,426	0,438	0,451	0,446	0,488	0,539	0,516	Rentabilité3
0,458	0,867	0,618	0,590	0,433	0,493	0,537	0,448	0,514	0,562	0,482	0,554	0,498	0,471	Rentabilité4
0,881	0,468	0,485	0,424	0,622	0,501	0,494	0,474	0,331	0,274	0,469	0,394	0,425	0,481	Satisfaction_Fidélité2
0,895	0,514	0,594	0,481	0,612	0,573	0,567	0,530	0,405	0,354	0,466	0,468	0,507	0,541	Satisfaction_Fidélité3
0,862	0,599	0,625	0,546	0,622	0,575	0,571	0,534	0,439	0,466	0,534	0,538	0,526	0,527	Satisfaction_Fidélité4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من خلال الجدول السابق، يمكن ملاحظة أن كل عبارة قد تحمّلت بأكثر قيمة في المتغير الكامن الذي تتبع له مقارنة بباقي المتغيرات.

أما الشق الثاني من التأكد من الصدق التمايزي فيشمل معيار Fornell-Larcker والذي ندرجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (36.4): الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة باستخدام معيار Fornell-Larcker

الأمن الإلكتروني	التخصيص	الترويج	التوزيع	الحصة السوقية	الخصوصية	الربحية	الرضا والولاء	السعر	المجتمعات الافتراضية	المنتج الإلكتروني	الموقع الإلكتروني	تنشيط المبيعات	خدمة العميل
0.890													
0.696	0.909												
0.558	0.669	0.856											
0.634	0.725	0.720	0.853										
0.594	0.631	0.583	0.630	0.830									
0.688	0.810	0.582	0.620	0.529	0.926								
0.587	0.671	0.597	0.631	0.710	0.520	0.841							
0.446	0.619	0.557	0.532	0.647	0.583	0.601	0.879						
0.494	0.596	0.644	0.697	0.631	0.499	0.621	0.554	0.799					
0.637	0.797	0.610	0.639	0.592	0.656	0.644	0.626	0.558	0.896				
0.559	0.689	0.736	0.689	0.655	0.609	0.593	0.588	0.694	0.672	0.874			
0.760	0.671	0.616	0.727	0.584	0.589	0.621	0.416	0.508	0.624	0.562	0.891		
0.654	0.693	0.682	0.689	0.746	0.550	0.718	0.551	0.665	0.652	0.668	0.620	0.811	
0.600	0.752	0.644	0.668	0.575	0.698	0.564	0.704	0.577	0.770	0.683	0.549	0.679	0.860

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

يلاحظ من الجدول السابق، وبالاعتماد على معيار Fornell-Larcker أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من الارتباط بين هذا المركب والمركبات الأخرى، فعلى سبيل المثال قيمة (AVE) للأمن الإلكتروني تساوي (0.890)، وهي أكبر من قيم (AVE) للأبعاد الأخرى والتي وردت كما يلي: التخصيص (0.696)، الترويج (0.558)، التوزيع (0.634)، الحصة السوقية (0.594)، الخصوصية (0.688)، الربحية (0.587)، الرضا والولاء (0.446)، السعر (0.494)، المجتمعات الافتراضية (0.637)، المنتج (0.559)، الموقع الإلكتروني (0.760)، تنشيط المبيعات (0.654)، خدمة العميل (0.600).

أما الشق الثالث من التأكد من الصدق التمايزي يتم بالاعتماد على مؤشر HTMT. والذي ينبغي ألا تتجاوز قيمته 0.9 حسب جدول مؤشرات الصدق التمايزي أعلاه و (Hair & all, 2022, p. 123) حتى لا يكون هنالك مشكل في الصدق التمايزي. وندرج نتيجة هذا المعيار في الجدول التالي:

الجدول رقم (37.4): الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة باستخدام معيار HTMT

الامن الإلكتروني	التخصيص	الترويج	التوزيع	الحصة السوقية	الخصوصية	الربحية	الرضا والولاء	السعر	المجتمعات الافتراضية	المنتج الإلكتروني	الموقع الإلكتروني	تنشيط المبيعات	خدمة العميل
الأمن الإلكتروني													
التخصيص	0,760												
الترويج	0,639	0,781											
التوزيع	0,723	0,843	0,883										
الحصة السوقية	0,695	0,757	0,732	0,786									
الخصوصية	0,730	0,884	0,663	0,702	0,619								
الربحية	0,679	0,790	0,740	0,780	0,601	0,891							
الرضا والولاء	0,497	0,707	0,666	0,635	0,797	0,649	0,728						
السعر	0,566	0,694	0,790	0,855	0,795	0,568	0,664						
المجتمعات الافتراضية	0,702	0,897	0,719	0,754	0,717	0,720	0,723	0,658					
المنتج	0,600	0,756	0,847	0,793	0,774	0,654	0,691	0,800	0,747				
الموقع الإلكتروني	0,808	0,727	0,702	0,829	0,678	0,623	0,715	0,580	0,683	0,602			
تنشيط المبيعات	0,729	0,782	0,804	0,818	0,890	0,603	0,863	0,784	0,742	0,737	0,686		
خدمة العميل	0,659	0,845	0,759	0,788	0,697	0,764	0,676	0,681	0,875	0,757	0,601	0,767	

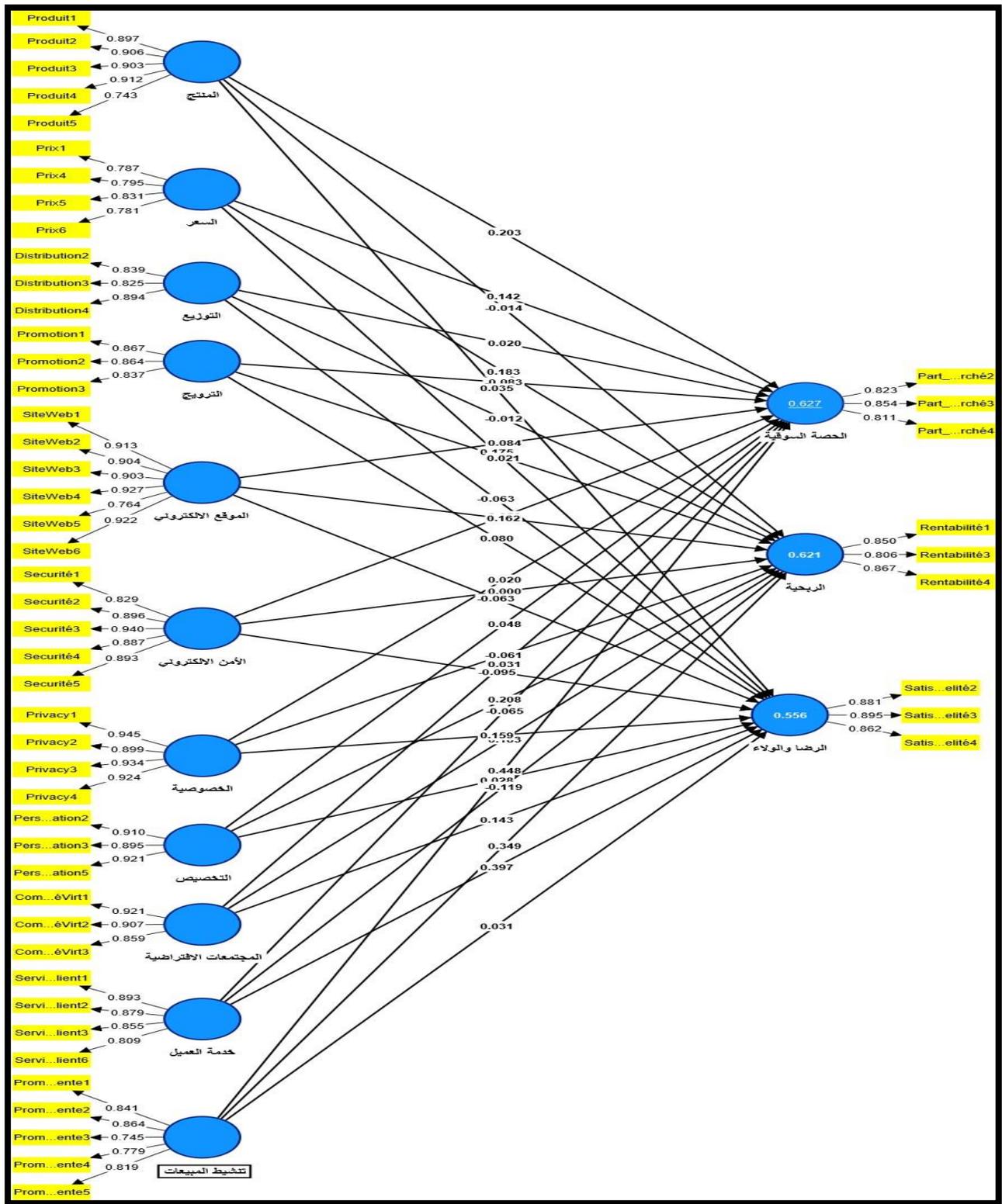
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول (37.4) نلاحظ أن جميع قيم نسبة HTMT لا تتعدى قيمة 0.9، حيث كانت محصورة بين 0.65 و0.89.

وعليه يمكن القول أن الصدق التمايزي محقق في نموذج الدراسة، وذلك من خلال التأكد من التشبعات المتقاطعة ومعيار Fornell-Larcker ونسبة HTMT.

وبالتالي يمكن إدراج نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي في الشكل التالي:

الشكل رقم(3.4): نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى لتقييم النموذج، تأتي المرحلة الثانية والتي تستدعي تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي (structural model).

2.3: تقييم النموذج البنائي

بمجرد التأكد من أن مقاييس البناء ثابتة وتتمتع بالصدق، تتناول الخطوة التالية تقييم نتائج النموذج البنائي الذي يتضمن دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المقاييس (بلخامسة، 2021، صفحة 253)، والمعايير الرئيسية لتقييم النموذج الهيكلي في دلالة معاملات المسار، ومستوى قيم معامل التحديد Coefficient of Determination (R^2)، وحجم تأثير (F^2) Effect Size، ومدى القدرة التنبؤية (Q^2) Predictive Relevance.

وعليه يتم تقييم النموذج البنائي وفقا لمجموعة المؤشرات والمعايير السابقة والتي ندرجها كما يلي:

1.2.3: تقييم معامل التحديد R^2 : يقيس معامل التحديد R^2 التباين المفسر في كل من المتغيرات الكامنة الداخلية، وبالتالي فهو مقياس لقوة التفسير في النموذج، ويشار إليه أيضا بالقوة التنبؤية داخل العينة (Hair & all, 2021, p. 23) والجدول الموالي يوضح مستوى القبول لهذا المؤشر:

الجدول رقم (38.4): معامل التحديد R^2

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات
معامل التحديد	0.75 (كبيرة)	(بلخامسة، 2021، صفحة 263) (Hair & all, 2021, p. 23)
	0.50 (معتدلة)	
	0.25 (ضعيفة)	

المصدر: من إعداد الباحث

ونظرا لعدم وجود حصر لمجالات مستوى القبول، فقد اقترح *Chin* (1998) أن قيم R^2 التي تزيد عن (0.67) تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من (0.33) إلى (0.67) تعتبر معتدلة، أما القيم بين (0.19) إلى (0.33) فهي ضعيفة وأي قيم R^2 أقل من (0.19) تكون غير مقبولة. (بوسنة، 2024، صفحة 15).

والجدول الموالي يوضح معامل التحديد لدراستنا:

الجدول رقم (39.4): معامل التحديد R^2 في نموذج الدراسة

المتغير التابع	معامل التحديد R^2	القرار
الحصة السوقية	0.627	معتدلة
الربحية	0.621	معتدلة
الرضا والولاء	0.556	معتدلة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

وعليه من الجدول (38.4) ووفقا لنتائج مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للحصة السوقية بلغت (0.627) مما يدل على أن المزيج التسويقي الإلكتروني يفسر (62.7%) من التباين في الحصة السوقية (له تأثير كبير على الحصة السوقية)، وتعتبر هذه القيمة معتدلة حسب اقتراح Chin (1998)، كما أن نفس هذه الأبعاد تفسر (62.1%) من التباين في الربحية لدى المستجوبين حول مؤسساتهم الفندقية والتي اعتبرها الباحث معتدلة، بالإضافة إلى أن هذه الأبعاد تفسر (55.1%) من الرضا والولاء.

2.2.3: حجم تأثير F^2

بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع المقاييس الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف مقياس خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبناء المحذوف تأثير جوهري على التركيبات الداخلية، ويُشار إلى هذا المقياس باسم حجم تأثير F^2 والذي يشجع استخدامه محرري المجالات والمراجعين بشكل متزايد. (بلخامسة، 2021، صفحة 266)، والجدول الموالي يوضح مستويات القبول لـ F^2 .

الجدول رقم (40.4): حجم التأثير F^2

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات
مقياس F^2	0.35 تأثير كبير	(بلخامسة، 2021، صفحة 267) (Hair & all, 2022, p. 196)
	0.15 تأثير متوسط	
	0.02 تأثير صغير	
	أصغر من 0.02 عدم وجود أي تأثير	

المصدر: من إعداد الباحث

ونظرا لعد وجود حصر لمجالات القبول والتي تفسر حجم التأثير F^2 ، فقد اقترح (Cohen, 1988) المجالات التالية: (بوسنة، 2024، صفحة 15)

- قيم F^2 الأعلى من (0.35) تعني حجم تأثير كبير؛
 - القيم التي تتراوح من (0.15) إلى (0.35) تعني حجم تأثير متوسط؛
 - القيم التي تتراوح من (0.02) إلى (0.15) تعني حجم تأثير صغير؛
 - القيم الأقل من (0.02) تدرس مع عدم وجود تأثير حجم.
- وقد كانت نتائج حجم تأثير F^2 في نموذج الدراسة الحالي كما يلي:

الجدول رقم (41.4): حجم التأثير F^2 في نموذج الدراسة

القرار	الرضا والولاء	القرار	الربحية	القرار	الحصة السوقية	
لا يوجد تأثير	0.001	لا يوجد تأثير	0.000	تأثير صغير	0.035	المنتج
تأثير صغير	0.027	تأثير صغير	0.035	تأثير صغير	0.021	السعر
لا يوجد تأثير	0.002	لا يوجد تأثير	0.000	لا يوجد تأثير	0.000	التوزيع
لا يوجد تأثير	0.005	لا يوجد تأثير	0.000	لا يوجد تأثير	0.006	الترويج
لا يوجد تأثير	0.003	تأثير صغير	0.021	لا يوجد تأثير	0.006	الموقع الإلكتروني
لا يوجد تأثير	0.006	لا يوجد تأثير	0.000	لا يوجد تأثير	0.003	الأمن الإلكتروني
لا يوجد تأثير	0.016	لا يوجد تأثير	0.003	لا يوجد تأثير	0.000	الخصوصية
لا يوجد تأثير	0.000	تأثير صغير	0.021	لا يوجد تأثير	0.001	التخصيص
لا يوجد تأثير	0.013	تأثير صغير	0.024	لا يوجد تأثير	0.001	المجتمعات الافتراضية
لا يوجد تأثير	0.001	تأثير صغير	0.105	تأثير متوسط	0.176	خدمة العميل
تأثير صغير	0.102	لا يوجد تأثير	0.011	لا يوجد تأثير	0.003	تنشيط المبيعات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول (60.4) يتضح أن قيم حجم تأثير F^2 لجميع أبعاد المزيج التسويقي الإلكتروني كانت كالتالي:

- بالنسبة للحصة السوقية:
 - كان لبعد خدمة العميل تأثير متوسط بقيمة 0.176؛
 - كان لبعد المنتج والسعر تأثير صغير بقيمة 0.035، 0.021 على التوالي؛
 - كان لباقي الأبعاد (التوزيع، الترويج، الأمن الإلكتروني، الخصوصية، التخصيص، المجتمعات الافتراضية، تنشيط المبيعات) تأثير ضعيف جدا أو شبه منعدم بقيمة أقل من 0.02؛
 - بالنسبة للربحية:
 - كان لبعد خدمة العميل تأثير صغير بقيمة 0.105؛
 - كانت لأبعاد السعر والتخصيص والمجتمعات الافتراضية والموقع الإلكتروني تأثيرات صغيرة بقيم بين 0.021 و0.035؛
 - كان لباقي الأبعاد تأثير ضعيف جدا أو شبه منعدم بقيم أقل من 0.02؛
 - بالنسبة للرضا والولاء:
 - كان لبعد تنشيط المبيعات تأثير صغير بقيمة 0.102؛ بالمثل لبعد السعر بقيمة 0.027؛
 - كان لباقي الأبعاد تأثير ضعيف جدا أو شبه منعدم بقيم أقل من 0.02؛
- بشكل عام يمكن القول بأن تأثير أبعاد المزيج التسويقي الإلكتروني على الحصة السوقية والربحية والرضا وولاء العملاء كان ضعيفا إلى متوسط في أغلب الأبعاد، باستثناء بعد خدمة العميل الذي كان له التأثير الأكبر نسبيا، وهذا يشير إلى أهمية التركيز على خدمة العميل لتحقيق نتائج أفضل.

3.2.3: حجم تأثير Q^2

بالإضافة إلى تقييم حجم قيم R^2 كمعيار للملائمة التنبؤية، يجب على الباحثين أيضا فحص قيمة Q^2 والتي يعتمد حسابها على تقنية Blindfolding ، التي تستخدم جزءا من البيانات المتاحة لتقدير المتغيرات الهيكلية للنموذج، ثم تقوم بتنبؤ البيانات المحذوفة (Hair & all, 2022, p. 321) ، وينبغي أن تكون قيمتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (42.4): حجم تأثير Q^2

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات
Q^2	قيمة أكبر من 0 تدل على أن للمتغيرات المستقلة أهمية تنبؤية على المتغيرات التابعة (المقاييس الخارجية لها ملاءمة تنبؤية بالمقياس الداخلي المدروس)	(بلخامسة، 2021، صفحة 274)

المصدر: من إعداد الباحث

والجدول الموالي يوضح حجم التأثير Q^2 في نموذج الدراسة.

الجدول رقم (43.4): حجم التأثير Q^2 (Stone-Geisser) في نموذج الدراسة

$Q^2(=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
	1130.000	1130.000	المنتج
	904.000	904.000	السعر
	678.000	678.000	التوزيع
	678.000	678.000	الترويج
	1356.000	1356.000	الموقع الإلكتروني
	1130.000	1130.000	الأمن الإلكتروني
	904.000	904.000	الخصوصية
	678.000	678.000	التخصيص
	678.000	678.000	المجتمعات الافتراضية
	904.000	904.000	خدمة العميل
	1130.000	1130.000	تنشيط المبيعات
0.408	401.420	678.000	الحصة السوقية
0.408	401.149	678.000	الربحية
0.399	407.742	678.000	الرضا والولاء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

نلاحظ أن قيم Q^2 أكبر من الصفر، مما يدعم القول بأن نموذج الدراسة الحالي لديه القدرة الكافية للتنبؤ. ويشير إلى أن أبعاد المزيج التسويقي الإلكتروني (المتغيرات المستقلة) لها ملاءمة تنبؤية بالمتغيرات التابعة المدروسة، مما يعزز صحة النموذج المقترح وقدرته على التنبؤ بالنتائج بناء على العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة التي تم اختبارها.

أخيرا ووفقا لـ (Hair et al., 2017) ينصح بعدم استخدام مؤشر Gof (Goodness of fit) لاختبار ملائمة النموذج.

4.2.3. حجم ومعنوية معاملات المسار:

باستخدام خاصية Bootstrapping تم حساب حجم ومعنوية معاملات المسار بين كل من عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني مع الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، (اختبار نتائج الفرضيات)، والتي تقبل وفق شروط معينة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44.4): معامل المسار (Path Coefficient)

اسم المؤشر	مستوى القبول	دعم الأدبيات (المراجع)
معامل المسار (Path Co efficient)	قيمة P Values > 0.05 (الدلالة الإحصائية) عند مستوى دلالة 5%.	(بلخامسة، 2021، صفحة 274)
	تتراوح قيم معامل المسار بين 1 و -1، تشير القيم القريبة من +1 إلى علاقات إيجابية قوية، والعكس	(بلخامسة، 2021، صفحة 275)
	قيمة t < 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ قيمة t < 2.576 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ قيمة t < 1.645 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.10$	(Hair & all, 2021, p. 96) (بلخامسة، 2021، صفحة 274)

المصدر: من إعداد الباحث

وقد أتت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (45.4): معنوية معاملات مسار نموذج الدراسة

القرار	الدلالة الاحصائية	اختبار ستودنت (T)	الانحراف المعياري	معاملات المسار (std Beta)	المنتج -> الحصة السوقية
مقبولة**	0,013	2,478	0.082	0,203	المنتج -> الربحية
	0,848	0,191	0.072	-0,014	المنتج -> الرضا والولاء
	0,742	0,329	0.105	0,035	السعر -> الحصة السوقية
	0,054	1,929	0.074	0,142	السعر -> الربحية
مقبولة**	0,008	2,674	0.069	0,183	السعر -> الرضا والولاء
مقبولة**	0,020	2,321	0.075	0,175	

	0,803	0,249	0.079	0,020	التوزيع -> الحصة السوقية
	0,913	0,110	0.113	-0,012	التوزيع -> الربحية
	0,529	0,629	0.100	-0,063	التوزيع -> الرضا والولاء
	0,299	1,038	0.080	-0,083	الترويج -> الحصة السوقية
	0,782	0,276	0.078	0,021	الترويج -> الربحية
	0,401	0,841	0.095	0,080	الترويج -> الرضا والولاء
	0,299	1,040	0.081	0,084	الموقع الإلكتروني -> الحصة السوقية
	0,064	1,851	0.088	0,162	الموقع الإلكتروني -> الربحية
	0,418	0,810	0.077	-0,063	الموقع الإلكتروني -> الرضا والولاء
	0,475	0,714	0.083	0,059	الامن الإلكتروني -> الحصة السوقية
	0,997	0,004	0.089	0,000	الامن الإلكتروني -> الربحية
	0,225	1,214	0.079	-0,095	الامن الإلكتروني -> الرضا والولاء
	0,829	0,215	0.093	0,020	الخصوصية -> الحصة السوقية
	0,514	0,652	0.093	-0,061	الخصوصية -> الربحية
	0,142	1,468	0.108	0,159	الخصوصية -> الرضا والولاء
	0,670	0,426	0.113	0,048	التخصيص -> الحصة السوقية
مقبولة**	0,042	2,035	0.102	0,208	التخصيص -> الربحية
	0,821	0,226	0.125	0,028	التخصيص -> الرضا والولاء
	0,737	0,335	0.092	0,031	المجتمعات -> الحصة السوقية
مقبولة**	0,035	2,104	0.087	0,183	المجتمعات -> الربحية
	0,123	1,544	0.093	0,143	المجتمعات -> الرضا والولاء
	0,452	0,753	0.086	-0,065	خدمة العميل -> الحصة السوقية
	0,147	1,449	0.082	-0,119	خدمة العميل -> الربحية
مقبولة**	0,000	3,782	0.105	0,397	خدمة العميل -> الرضا والولاء
مقبولة**	0,000	5,133	0.087	0,448	تنشيط المبيعات -> الحصة السوقية
مقبولة**	0,000	4,517	0.077	0,349	تنشيط المبيعات -> الربحية

0,721	0,357	0.088	0,031	تنشيط المبيعات - < الرضا والولاء
-------	-------	-------	-------	----------------------------------

دالة عند مستوى P^{**} أقل من 0.01، P^* أقل من 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن بعض العلاقات بين عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني والحصة السوقية، الربحية، والرضا والولاء هي علاقات معنوية، بينما البعض الآخر غير معنوي وفيما يلي تحليل لكل فرضية فرعية.

3.3.3 اختبار الفرضيات الفرعية:

1.3.3 الفرضية الفرعية الأولى H1: يؤثر المنتج على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي السابق معنوية العلاقة بين بُعد المنتج والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.478) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى معنوية (0.013)، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.203)، مما يعني وجود علاقة تأثير إيجابية بين المنتج والحصة السوقية، أي أن تحسين المنتج الإلكتروني بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر بنسبة (20.3%).

2.3.3 الفرضية الفرعية الثانية H2: يؤثر المنتج على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد المنتج والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.191)، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ (0.848)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.014)، مما يشير عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المنتج والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

3.3.3 الفرضية الفرعية الثالثة H3: يؤثر المنتج على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد المنتج والرضا والولاء، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.329)، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ (0.742)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.035)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المنتج والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

4.3.3 الفرضية الفرعية الرابعة H4: يؤثر السعر على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد السعر والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (1.929)، كما أن مستوى المعنوية كان (0.054)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية

الرابعة، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.142)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين السعر والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

5.3.3 الفرضية الفرعية الخامسة H5: يؤثر السعر على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد السعر والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.674)، وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن مستوى المعنوية (0.008) أقل من (0.05)، وهذا ما يعكس قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.183)، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين السعر والربحية في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن زيادة جهود التسعير بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة (18.3%).

6.3.3 الفرضية الفرعية السادسة H6: يؤثر السعر على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد السعر والرضا والولاء، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.321)، كما أن مستوى المعنوية (0.020) أقل من (0.05)، وهذا ما يعكس قبول الفرضية الفرعية السادسة، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.175)، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير طردية معنوية بين السعر والرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن زيادة جهود التسعير بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رضا وولاء الزبائن بنسبة (17.5%).

7.3.3 الفرضية الفرعية السابعة H7: يؤثر التوزيع على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد التوزيع والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.249)، كما أن مستوى المعنوية (0.803) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية السابعة، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.020)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التوزيع والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

8.3.3 الفرضية الفرعية الثامنة H8: يؤثر التوزيع على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد التوزيع والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.110)، كما أن مستوى المعنوية (0.913) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الثامنة، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.012)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التوزيع والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

9.3.3 الفرضية الفرعية التاسعة H9: يؤثر التوزيع على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد التوزيع والرضا والولاء ، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.629)، كما أن مستوى المعنوية (0.529) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية التاسعة، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.063)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التوزيع والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

10.3.3 الفرضية الفرعية العاشرة H10: يؤثر الترويج على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الترويج والحصة السوقية ، حيث أن قيمة (t) بلغت (1.038)، كما أن مستوى المعنوية (0.229) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية العاشرة، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.083)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الترويج والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

11.3.3 الفرضية الفرعية الحادية عشر H11: يؤثر الترويج على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الترويج والحصة السوقية ، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.276)، كما أن مستوى المعنوية (0.782) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الحادية عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.021)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الترويج والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

12.3.3 الفرضية الفرعية الإثني عشر H12: يؤثر الترويج على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الترويج والرضا والولاء، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.841)، كما أن مستوى المعنوية (0.401) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الإثني عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.080)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الترويج والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

13.3.3 الفرضية الفرعية الثالثة عشر H13: يؤثر الموقع الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الموقع الإلكتروني والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (1.040)، كما أن مستوى المعنوية (0.299) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الثالثة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.084)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الموقع الإلكتروني والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

14.3.3 الفرضية الفرعية الرابعة عشر H14 : يؤثر الموقع الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الموقع الإلكتروني والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (1.851)، كما أن مستوى المعنوية (0.064) أكبر من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الرابعة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.162)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الموقع الإلكتروني والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

15.3.3 الفرضية الفرعية الخامسة عشر H15 : يؤثر الموقع الإلكتروني على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الموقع الإلكتروني والرضا والولاء، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.810)، كما أن مستوى المعنوية (0.418) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الخامسة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.063)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الموقع الإلكتروني والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

16.3.3 الفرضية الفرعية السادسة عشر H16 : يؤثر الأمن الإلكتروني على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الأمن الإلكتروني والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.714)، كما أن مستوى المعنوية (0.475) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية السادسة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.059)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الأمن الإلكتروني والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

17.3.3 الفرضية الفرعية السابعة عشر H17 : يؤثر الأمن الإلكتروني على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الأمن الإلكتروني والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.004)، كما أن مستوى المعنوية (0.997) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية السابعة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار تساوي الصفر (0.000)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الأمن الإلكتروني والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

18.3.3 الفرضية الفرعية الثامنة عشر H18 : يؤثر الأمن الإلكتروني على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الأمن الإلكتروني والرضا والولاء، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.214)، كما أن مستوى المعنوية (0.225) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يعكس رفض الفرضية الفرعية الثامنة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.095)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الأمن الإلكتروني والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

19.3.3 الفرضية الفرعية التاسعة عشر H19: تؤثر الخصوصية على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الخصوصية والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.215)، كما أن مستوى المعنوية (0.829) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية التاسعة عشر، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.020)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الخصوصية والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

20.3.3 الفرضية الفرعية العشرون H20: تؤثر الخصوصية على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الخصوصية والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.652)، كما أن مستوى المعنوية (0.514) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية العشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.061)، مما يدل على عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الخصوصية والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

21.3.3 الفرضية الفرعية الحادية والعشرون H21: تؤثر الخصوصية على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد الخصوصية والرضا والولاء، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.462)، كما أن مستوى المعنوية (0.670) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الحادية والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.159)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين الخصوصية والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

22.3.3 الفرضية الفرعية الثانية H22: يؤثر التخصيص على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد التخصيص والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.426)، كما أن مستوى المعنوية (0.670) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.048)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التخصيص والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

23.3.3 الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون H23: يؤثر التخصيص على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد التخصيص والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.035)، كما أن مستوى المعنوية (0.042) أقل من (0.05)، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.208)، مما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية بين التخصيص والربحية في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن زيادة جهود التخصيص بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة (20.8%).

24.3.3 الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون 24: يؤثر التخصيص على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد التخصيص والرضا والولاء ، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.226)، كما أن مستوى المعنوية (0.821) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.028)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين التخصيص والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

25.3.3 الفرضية الفرعية الخامسة والعشرون H25 : تؤثر المجتمعات الافتراضية على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد المجتمعات الافتراضية والحصة السوقية ، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.335)، كما أن مستوى المعنوية (0.737) أكبر بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.031)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المجتمعات الافتراضية والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

26.3.3 الفرضية الفرعية السادسة والعشرون H26 : تؤثر المجتمعات الافتراضية على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد المجتمعات الافتراضية والحصة السوقية ، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.104)، كما أن مستوى المعنوية (0.035) أقل من (0.05)، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.183)، مما يدل على وجود علاقة تأثير طردية معنوية بين المجتمعات الافتراضية والربحية في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن زيادة جهود بناء المجتمعات الافتراضية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة (18.3%).

27.3.3 الفرضية الفرعية السابعة والعشرون H27: تؤثر المجتمعات الافتراضية على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد المجتمعات الافتراضية والرضا والولاء ، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.544)، كما أن مستوى المعنوية (0.123) أكبر من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية السابعة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.143)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المجتمعات الافتراضية والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

28.3.3 الفرضية الفرعية الثامنة والعشرون H28: تؤثر خدمة العميل على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد خدمة العميل والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.753)، كما أن مستوى المعنوية (0.425) أكبر من (0.05)،

وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثامنة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.065)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين خدمة العميل والحصة السوقية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

29.3.3 الفرضية الفرعية التاسعة والعشرون H29: تؤثر خدمة العميل على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد خدمة العميل والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.449)، كما أن مستوى المعنوية (0.147) أكبر من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية التاسعة والعشرون، وقد كانت قيمة معامل المسار سالبة (-0.119)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين خدمة العميل والربحية في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

30.3.3 الفرضية الفرعية الثلاثون H30: تؤثر خدمة العميل على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد خدمة العميل والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (3.782)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثلاثون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.397)، مما يدل على وجود علاقة تأثير طردية معنوية وقوية بين خدمة العميل والرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن تحسين خدمة العميل بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة رضا وولاء الزبائن بنسبة (39.7%).

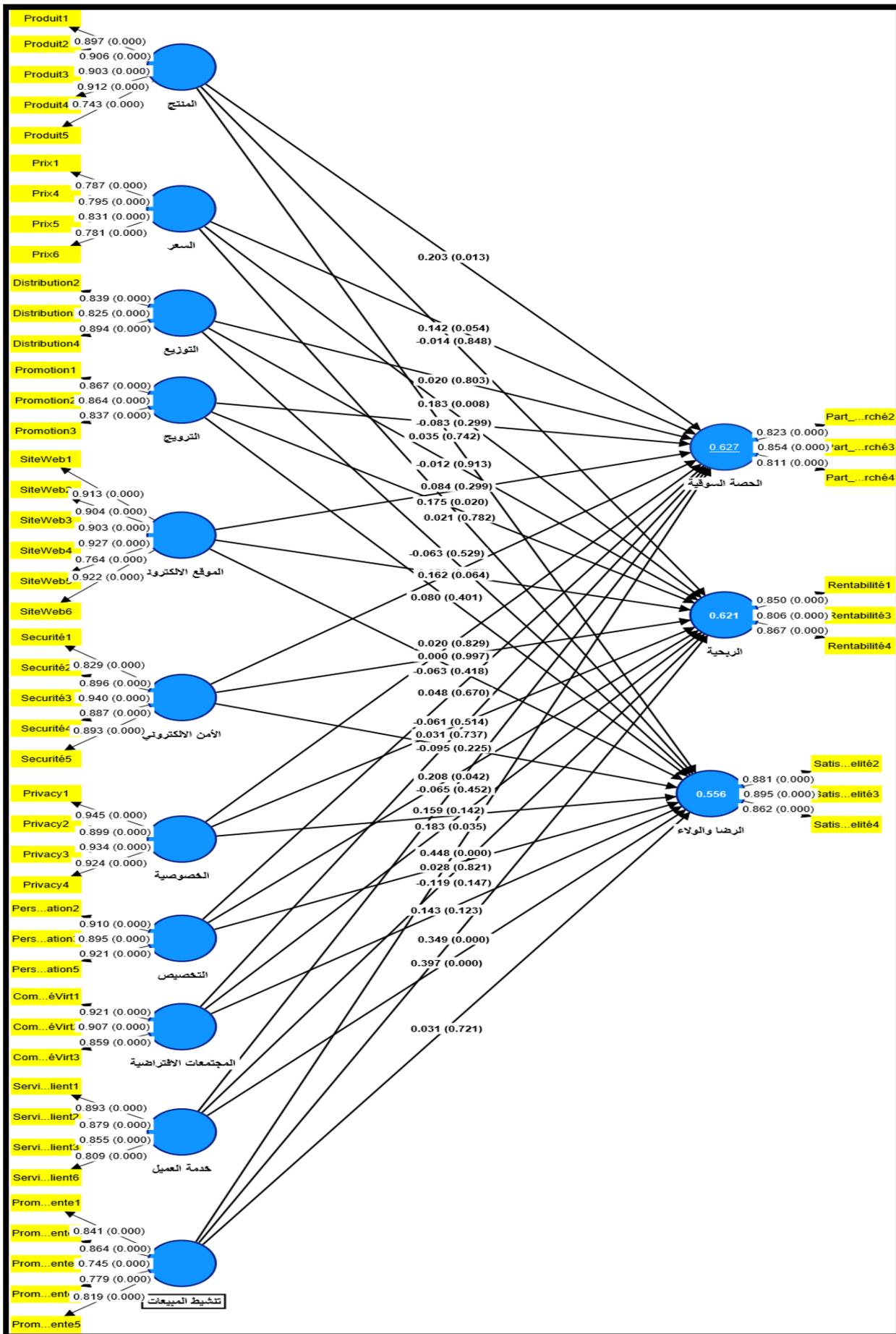
31.3.3 الفرضية الفرعية الواحد والثلاثون H31: يؤثر تنشيط المبيعات على الحصة السوقية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد تنشيط المبيعات والحصة السوقية، حيث أن قيمة (t) بلغت (5.133)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الواحد والثلاثون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.448)، مما يدل على وجود علاقة تأثير طردية معنوية وقوية بين تنشيط المبيعات والحصة السوقية في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن زيادة جهود تنشيط المبيعات بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بنسبة (44.8%).

32.3.3 الفرضية الفرعية الثانية والثلاثون H32: يؤثر تنشيط المبيعات على الربحية من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر: يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد تنشيط المبيعات والربحية، حيث أن قيمة (t) بلغت (4.517)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل بكثير من (0.05)، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والثلاثون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.349)، مما يدل على وجود علاقة تأثير طردية معنوية وقوية بين تنشيط المبيعات والربحية في الفنادق المصنفة في الجزائر، أي أن زيادة جهود تنشيط المبيعات بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة (34.9%).

33.3.3 الفرضية الفرعية الثالثة والثلاثون H33: يؤثر تنشيط المبيعات على الرضا والولاء من وجهة نظر مسيري عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر. يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي عدم معنوية العلاقة بين بُعد تنشيط المبيعات والرضا والولاء ، حيث أن قيمة (t) بلغت (0.357)، كما أن مستوى المعنوية (0.721) أكبر من (0.05)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة والثلاثون، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة (0.031)، مما يدل على عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين تنشيط المبيعات والرضا والولاء في الفنادق المصنفة محل الدراسة.

ويوضح الشكل أدناه نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار T بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

الشكل رقم(4.4): نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

سيتم تفسير نتائج فرضيات الدراسة حول أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على التنافسية للفنادق المصنفة في الجزائر، وذلك من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية المرتبطة بكل بعد من أبعاد المزيج التسويقي الإلكتروني وسيتم إدراج هذه الأبعاد حسب حجم تأثيرها وأهميتها في تحقيق التنافسية وفقا لنتائج اختبار نموذج الدراسة والتي ندرجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (46.4): ترتيب أبعاد النموذج حسب الأهمية

الترتيب	معامل المسار مع الرضا والولاء	الترتيب	معامل المسار مع الربحية	الترتيب	معامل المسار مع الحصة السوقية	البعد
-	-	1	0.349	1	0.448	تنشيط المبيعات
1	0.397	-	-	-	-	خدمة العميل
-	-	2	0.208	-	-	التخصيص
-	-	-	-	2	0.203	المنتج
-	-	3	0.183	-	-	المجتمعات الافتراضية
2	0.175	3	0.183	-	-	السعر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

بناء على نتائج تحليل المسار، تبين أن تنشيط المبيعات كان أهم بعد أثر في الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، يليه المنتج، وفيما يتعلق بالربحية، احتل تنشيط المبيعات الصدارة، يليه مباشرة التخصيص، في حين تساوى تأثير كل من المجتمعات الافتراضية والسعر على الربحية، أما بالنسبة للرضا والولاء، فقد كانت خدمة العميل هي البعد أكثر تأثيرا، يليها السعر، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد هي فقط التي أظهرت تأثيرا معنويا إيجابيا على المتغيرات التابعة (الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء) في الفنادق المصنفة في الجزائر.

4.3. اختبار فرضية الفروقات

34.3.3. الفرضية الفرعية الرابعة وثلاثون: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر حول المزيج التسويقي الإلكتروني تعزى لدرجة التصنيف، والجدول الموالية توضح نتيجة اختبار كل متغير على حدة، حيث تقرأ النتائج من خلال السطر الأخير لكل جدول الذي يظهر قيمة مستوى الدلالة Sig فإذا كانت أقل من أو تساوي (0.05) يعني ذلك وجود فروقات معنوية.

الجدول رقم (47.4): نتائج اختبار Kruskal-wallis لمتغير المزيج التسويقي الإلكتروني

الاختبار	البعد الأول (المزيج التسويقي الإلكتروني)
Total N	226
Test Statistic	38.809
Degree Of Freedom (درجة الحرية)	4
Asymptotic sig(2-sided test)	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

من الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأول المزيج التسويقي الإلكتروني في الفنادق المصنفة الجزائرية تعزى لدرجة التصنيف، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في البعد الأول المزيج التسويقي الإلكتروني في الفنادق المصنفة الجزائرية تعزى لدرجة التصنيف، وبالتالي يمكن القول أن درجة تصنيف الفنادق تؤثر بشكل كبير على تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني في الفنادق المصنفة في الجزائر.

والجدول الموالي يعرض نتائج المقارنات الثنائية بين درجات تصنيف الفنادق باستخدام اختبار كروسكال واليس للبعد الأول المزيج التسويقي الإلكتروني، حيث أنه تم إجراء المقارنات الثنائية بين كل زوج من فئات تصنيف الفنادق (نجمة، نجمتين، ثلاثة نجوم، أربعة نجوم، خمسة نجوم) قصد معرفة مصدر الفروق.

الجدول رقم (48.4): المقارنات الثنائية حسب درجات التصنيف

صنف 1/صنف 02	إحصاء الاختبار (Statistic)	الانحراف المعياري (Std. Error)	اختبار إحصاء الانحراف المعياري (Statistic)	الدلالة (Sig.)	الدلالة المعدلة (Adj. Sig. ^a)
نجمة - نجمتين	-20.899	11.144	-1.875	.061	.607
نجمة - ثلاثة نجوم	-41.221	12.176	-3.386	.001	.007
نجمة - أربعة نجوم	-57.762	13.924	-4.148	.000	.000
نجمة - خمسة نجوم	-115.432	24.100	-4.790	.000	.000
نجمتين - ثلاثة نجوم	-20.322	13.398	-1.517	.129	1.000

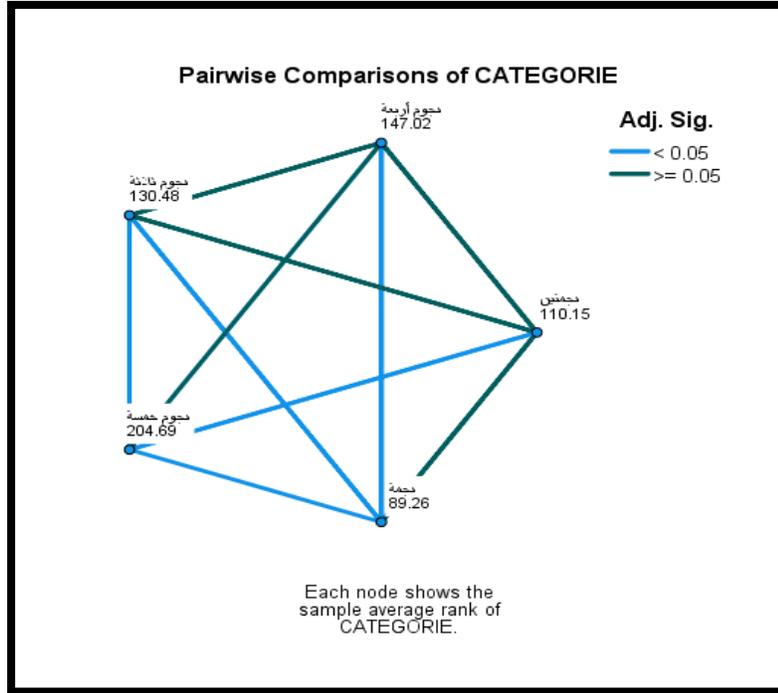
.140	.014	-2.457	15.004	-36.863	نجمتين-أربعة نجوم
.001	.000	-3.821	24.740	-94.533	نجمتين - خمسة نجوم
1.000	.295	-1.048	15.786	-16.541	ثلاثة نجوم-أربعة نجوم
.033	.003	-2.942	25.221	-74.211	ثلاثة نجوم-خمسة نجوم
.272	.027	-2.209	26.110	-57.670	أربعة نجوم- خمسة نجوم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

باستخدام مستوى الدلالة المعدل (Adj.Sig)، نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين:

- فنادق النجمة الواحدة وفنادق الثلاثة نجوم (Adj.Sig=0.007)؛
 - فنادق النجمة الواحدة وفنادق الأربع نجوم (Adj.Sig=0.000)؛
 - فنادق النجمة الواحدة وفنادق الخمسة نجوم (Adj.Sig=0.000)؛
 - فنادق النجمتين وفنادق الخمسة نجوم (Adj.Sig=0.001)؛
 - فنادق الثلاث نجوم وفنادق الخمسة نجوم (Adj.Sig=0.033)؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05، وبالتالي يمكن استنتاج أن تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني يختلف بشكل كبير بين فنادق النجمة الواحدة والفنادق الأعلى تصنيفا (ثلاثة نجوم، أربعة نجوم، خمسة نجوم)، وكذلك بين فنادق النجمتين والخمسة نجوم، وبين فنادق ثلاثة نجوم والفنادق خمسة نجوم، بينما لا توجد فروق كبيرة بين الفئات الأخرى من حيث تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني.
- والشكل الموالي يوضح هذه الفروقات الثنائية بدقة.

الشكل رقم (5.4): الفروقات الإحصائية في المزيج التسويقي الإلكتروني بناء على درجات تصنيف الفنادق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

35.3.3. الفرضية الفرعية الخامسة والثلاثون: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مسيري الفنادق

المصنفة في الجزائر حول التنافسية تعزى لدرجة التصنيف، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (49.4): نتائج إختبار Kruskal Wallis لمتغير التنافسية

الاختبار	البعد الثاني(التنافسية)
Total N	226
Test Statistic	28.724
Degree Of Freedom (درجة الحرية)	4
Asymptotic sig(2-sided test)	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4

من الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الثاني التنافسية في الفنادق المصنفة الجزائرية تعزى لدرجة التصنيف، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في البعد الثاني التنافسية في الفنادق المصنفة

الجزائرية تعزى لدرجة التصنيف، وبالتالي يمكن القول أن درجة تصنيف الفنادق تؤثر بشكل كبير على مستوى التنافسية في الفنادق المصنفة في الجزائر.

ولتحديد أي من فئات التصنيف تختلف عن بعضها البعض بشكل كبير في مستوى التنافسية، يمكن إجراء اختبارات المقارنات الثنائية كما تم في البعد الأول (المزيج التسويقي الإلكتروني)، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (50.4): المقارنات الثنائية حسب درجة التصنيف (بعد التنافسية)

صنف 1/صنف 02	إحصاء الإختبار (Test Statistic)	الانحراف المعياري (Std. Error)	اختبار إحصاء الإنحراف المعياري (Std. Test Statistic)	الدالة (Sig.)	الدالة المعدلة (Adj. Sig.) ^a
نجمة - نجمتين	-25.381	11.141	-2.278	.023	.227
نجمة - ثلاثة نجوم	-30.973	12.172	-2.544	.011	.109
نجمة - أربعة نجوم	-52.439	13.920	-3.767	.000	.002
نجمة - خمسة نجوم	-98.913	24.094	-4.105	.000	.000
نجمتين - ثلاثة نجوم	-5.591	13.394	-.417	.676	1.000
نجمتين - أربعة نجوم	-27.058	15.000	-1.804	.071	.713
نجمتين - خمسة نجوم	-73.532	24.734	-2.973	.003	.029
ثلاثة نجوم - أربعة نجوم	-21.466	15.782	-1.360	.174	1.000
ثلاثة نجوم - خمسة نجوم	-67.940	25.215	-2.694	.007	.071
أربعة نجوم - خمسة نجوم	-46.474	26.104	-1.780	.075	.750

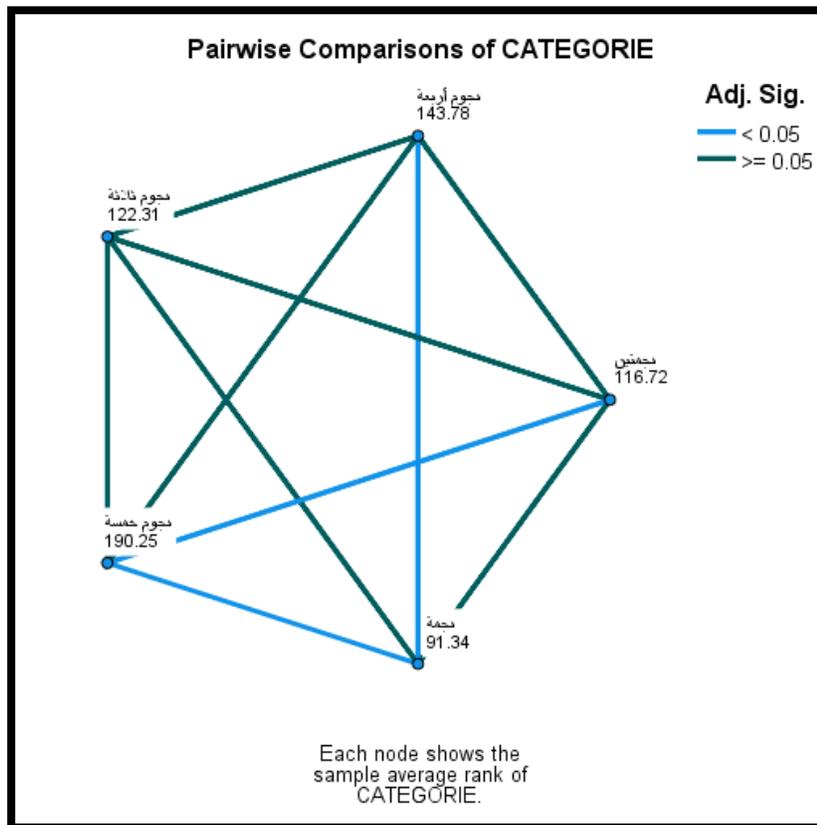
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

باستخدام مستوى الدلالة المعدل نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التنافسية بين:

- فنادق النجمة الواحدة وفنادق الأربع نجوم (Adj.Sig=0.002)؛
- فنادق النجمة الواحدة وفنادق الخمسة نجوم (Adj.Sig=0.000)
- فنادق النجمتين وفنادق الخمسة نجوم (Adj.Sig=0.000)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التنافسية بين الفئات الأخرى، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المعدل (Adj.Sig) أكبر من 0.05، وبالتالي يمكن استنتاج ما يلي:

- يختلف مستوى التنافسية بشكل كبير بين فنادق النجمة الواحدة وفنادق الأربعة والخمسة نجوم، حيث تتفوق فنادق الأربعة والخمسة نجوم على فنادق النجمة الواحدة في مستوى التنافسية؛
- يختلف مستوى التنافسية أيضا بشكل كبير بين فنادق النجمتين وفنادق الخمسة نجوم، حيث تتفوق فنادق الخمسة نجوم على فنادق النجمتين في مستوى التنافسية؛
- لا توجد فروق كبيرة في مستوى التنافسية بين الفئات الأخرى من الفنادق المصنفة؛
- وعليه فإن فنادق التصنيف الأعلى، وخاصة الأربعة والخمسة نجوم، لديها مستوى تنافسية أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بفنادق التصنيف الأدنى.
- والشكل الموالي يوضح هذه الفروقات بدقة:

الشكل رقم(6.4): الفروقات الإحصائية للتنافسية بناء على درجات تصنيف الفنادق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.28

5.3: تفسير نتائج الفرضيات: تشير نتائج الدراسة إلى وجود تباين في تأثير عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية الفنادق المصنفة محل الدراسة، فقد أظهرت بعض عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني تأثيرا معنويا وإيجابيا على التنافسية بمختلف أبعادها، بينما لم تثبت بعض العناصر الأخرى هذا التأثير، وفيما يلي تفسير مفصل لفرضيات الدراسة:

1.5.3. تفسير فرضية تأثير المنتج على التنافسية:

أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أن المنتج له تأثير على التنافسية من خلال الحصة السوقية، بينما لم تثبت صحة الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة المتعلقة بتأثير المنتج على الربحية والرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير المنتج على الحصة السوقية:** من نتائج الدراسة تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعنصر المنتج على الحصة السوقية، حيث فسر هذا العنصر 20.3% من التغيرات في الحصة السوقية للفنادق المصنفة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى نجاح هذه الفنادق في تبني إستراتيجيات فعالة فيما يتعلق بالمنتج، والتي تشمل:

- تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات الإلكترونية التي تلبي احتياجات وتطلعات مختلف شرائح العملاء المستهدفين، مما يعزز جاذبية العرض الفندقي، وقد انعكس ذلك على الأبعاد الفرعية للحصة السوقية حيث: ساهم تنوع الخدمات الإلكترونية في زيادة تعاقدات الفندق مع مواقع الحجز والوكالات السياحية عبر الأنترنت، مما وسع انتشاره وحصته في السوق؛

- استخدام أدوات التخطيط والتصميم بشكل احترافي في عرض المنتج، من خلال تقديم معلومات مفصلة ومحدثة حول الخدمات الفندقية، وعرض صور وفيديوهات توضيحية يتم تحديثها دوريا عبر وسائل التسويق الإلكتروني، بهدف تقديم المنتج بشكل جذاب وتفاعلي، وتزويد العملاء بمحتوى غني وشامل حول الخدمات المقدمة، وقد ساهم هذا النهج في خلق انطباع إيجابي لدى العملاء وتحفيزهم على الحجز، كما أدى إلى زيادة التفاعل والاهتمام من قبلهم مع محتوى الفندق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما ساهم في نشر الوعي بالعلامة التجارية للفندق وجذب المزيد من العملاء المحتملين، وبالتالي توسيع حصته السوقية؛

- توفير نظام حجز مرن يتيح للعملاء إمكانية تعديل أو إلغاء حجوزاتهم، والتحكم بها وفقا لرغباتهم وظروفهم الخاصة، مما يحسن من تجربتهم الكلية ويزيد من فرص اختيارهم للفندق مستقبلا، فالمرونة في نظام الحجز تعزز من ثقة العملاء على اختيار الفندق مرارا وتكرارا، كما أنها تميزه عن المنافسين الذين لا يوفر هذه الميزة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الحجوزات وتكرار الزيارات، ومن ثم توسيع قاعدة العملاء والحصة السوقية للفندق على المدى البعيد.

- **تأثير المنتج على الربحية:** بينت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للمنتج على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، مع ظهور علاقة عكسية ضعيفة جدا بينهما، ويمكن تفسير هذه النتيجة ب:
 - أن جهود تحسين وتطوير المنتج وتوفير نظام حجز مرن مكلف (Site web) يلبي احتياجات العملاء يتطلب استثمارات مالية، وهو ما يفسر العلاقة العكسية الضعيفة بين المنتج والربحية التي ظهرت في النتائج؛
 - تتأثر ربحية الفندق بالعديد من العوامل الداخلية التي تتجاوز عنصر المنتج، مثل مستوى الأتمتة والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، والقدرة على تقديم حزمة متنوعة من الخدمات الإضافية ذات القيمة المضافة، وفعالية الموقع الإلكتروني في تحويل العملاء الزائرين إلى عملاء فعليين، وبالتالي فإن التركيز على المنتج دون الاهتمام بهذه الجوانب قد يحد من تأثيره الإيجابي على الربحية؛
 - الربحية تتطلب جهودا متكاملة ومستمرة على مستوى كافة عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وليس فقط على المنتج بحد ذاته، من اهتمام بالتسعير، والترويج الفعال، وإدارة قنوات التوزيع بكفاءة، وضمان جودة الخدمة، وحماية خصوصية وأمن المعلومات، كلها عوامل حاسمة في تعزيز الربحية إلى جانب تطوير المنتج؛
 - هناك عوامل خارجية أخرى تؤثر على ربحية الفنادق مثل حدة المنافسة السعرية في السوق، والتي قد تدفع الفنادق لتخفيض أسعارها للحفاظ على حصتها السوقية، مما يؤثر سلبا على هوامش الربح، كما أن تقلبات مستويات الطلب بسبب عوامل موسمية (تتأثر صناعة الفنادق بشكل كبير بالموسمية)، يؤدي لانخفاض معدلات الإشغال الفندقية والإيرادات بغض النظر عن جودة المنتج المقدم.
- **تأثير المنتج على الرضا والولاء:** بينت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للمنتج على رضا الزبائن وولائهم، على الرغم من وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بينهما، ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:
 - بناء الرضا والولاء يتطلب جهودا متكاملة ومستمرة على مستوى كافة عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، وليس فقط على المنتج بحد ذاته، فوجود عملاء دائمين يعودون للإقامة بشكل متكرر في الفندق، وينشرون كلمات إيجابية عنه وينصحون معارفهم بالإقامة فيه هذا لا يكفي، بل يتطلب تقديم تجارب إقامة متميزة باستمرار، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وهو ما يفسر ضعف العلاقة بين المنتج والرضا والولاء في هذه الدراسة.
 - الرضا والولاء يتعلق أيضا بقدرة الفندق على الاحتفاظ بالمتعاملين (الشركات) وتجديد عقودهم بشكل دوري، فالمتعاملون الدائمون يتقنون في الفندق ويفضلونه على المنافسين لإقامة موظفيهم أو عقد فعاليتهم، يعكسون ولاء مؤسسيا قويا يساهم في استقرار الطلب والإيرادات، ولكن هذا الولاء المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال جودة العروض الإلكترونية للفندق، وإنما يتطلب مستويات عالية من الخدمة الشخصية والمرونة في تلبية الاحتياجات الخاصة للشركات، والحرص على بناء شراكات طويلة الأجل معها، وهذا ما يفسر عدم وجود تأثير معنوي للمنتج على الرضا والولاء؛

- الرضا والولاء يتأثر بعوامل أخرى غير المنتج، مثل جودة الخدمة الفعلية المقدمة في الفندق، درجة اهتمام العاملين بالفندق، الأجواء العامة والمرافق المتوفرة بالفندق، فأى قصور في هذه العوامل غير الملموسة قد يؤثر سلبا على مستويات الرضا والولاء.

2.5.3. تفسير فرضية تأثير السعر على التنافسية: أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة، والتي تنص على أن السعر له تأثير على التنافسية من خلال الربحية والرضا والولاء، بينما لم تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بتأثير السعر على الحصة السوقية، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير السعر على الحصة السوقية:** لا يوجد تأثير معنوي للتسعير على الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، فتحديد الأسعار وفقا للمنافسين، واعتماد أسعار ديناميكية (إستراتيجية إدارة العائد) حسب الطلب والوقت وظروف السوق، وتغيير الأسعار حسب المواسم والمناسبات، وتقديم أسعار خاصة للحجوزات الإلكترونية مع المتعاملين المهنيين، لا تنعكس بشكل مباشر على الحصة السوقية، من حيث زيادة تعاقدات الفندق أو تفاعل العملاء مع محتواه الإلكتروني، وهذا يشير إلى أن التسعير وحده لا يكون عاملا حاسما في خيارات العملاء إذا لم يقترن بالقيمة المدركة من جودة الخدمة، وسمعة الفندق، والموقع، والتسهيلات المتاحة والتي قد تكون أكثر أهمية من السعر في تحديد الحصة السوقية.

كما أن هناك تداخل في الأسعار بين الفنادق المصنفة الجزائرية، وغياب إطار تنظيمي سعري لها أثر بشكل كبير في تأثير السعر على الحصة السوقية، فحد من فعاليته كأداة تنافسية وتمييزية، وجعل من الصعب عليها استخدام السعر لجذب شرائح سوقية محددة وتعزيز حصتها السوقية.

• **تأثير السعر على الربحية:** بينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعنصر السعر على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، فاعتماد أسعار ديناميكية ومرنة وفقا لإستراتيجية إدارة العائد، والتكيف مع تقلبات الطلب والمواسم والمناسبات، وتقديم أسعار خاصة للحجوزات الإلكترونية، يساهم في تحسين الإيرادات وهوامش الربح، كما أن الاستفادة من التقنيات الذكية في تحليل بيانات العملاء في تحديد الأسعار المثلى، وتقديم حزمة من الخدمات الإضافية ذات القيمة المضافة، وتحسين معدل تحويل زوار الموقع الإلكتروني إلى عملاء فعليين، كلها عوامل تساهم في الربحية .

• **تأثير السعر على الرضا والولاء:** أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعنصر السعر على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، فالأسعار العادلة المدروسة، والقيمة المتحصل عليها الجيدة مقابل المال (value for money)، والعروض الخاصة للعملاء المتكررين، والأسعار الديناميكية المتنوعة، تعزز رضا العملاء وتحفزهم على العودة للتعامل مع الفندق بشكل متكرر، والترويج له من خلال الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية، مما يساهم في زيادة نسبة الإشغال، كما أن الأسعار التنافسية والقيمة المضافة تشجع المتعاملين من الشركات على تجديد عقودهم مع الفندق بشكل دوري.

3.5.3. تفسير فرضية تأثير التوزيع على التنافسية: لم تثبت نتائج الدراسة صحة أي من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير التوزيع على التنافسية من خلال الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

● **تأثير التوزيع على الحصة السوقية:** لا يوجد تأثير معنوي للتوزيع على الحصة السوقية في الفنادق المصنفة في الجزائر، فامتلاك قواعد بيانات تمكن من التفاعل المباشر مع وكالات السفر ومشغلي الرحلات السياحية، والتوجه للعملاء المستهدفين، والاعتماد على المواقع الإلكترونية لغرض تسويق الغرف والخدمات، لا ينعكس بالضرورة على الحصة السوقية ويرجع ذلك لمجموعة من العوامل من بينها: شدة المنافسة وتشابه الأدوات التوزيعية والعروض بين الفنادق، العوامل الخارجية مثل الموسمية، الاستخدام غير الفعال لهذه القنوات، التأثير القوي لجودة الخدمات والقدرة على تلبية توقعات العملاء على الاحتفاظ بهم وتحويلهم لعملاء دائمين، بالإضافة إلى محدودية الاستفادة من مواقع الحجز العالمية التي تتفاوت نسب استخدامها، حيث تصدر منصة Booking بنسبة استخدام 31.4 %، تليها Expedia بنسبة استخدام 16.8 %، ثم Hotels.com بنسبة استخدام 15 %، وأخيرا Agoda بنسبة استخدام 10.2 %، وهذا يعكس اختلاف شعبية هذه المنصات وجدوى استخدامها، وهي في مجملها نسب ضعيفة في الصناعة الفندقية في الجزائر بشكل عام، وذلك بسبب: عدم وجود مكاتب لهذه الشركات في الجزائر، مما يعقد عمليات الدفع وتحويل العملات، فيضطر أصحاب الفنادق لفتح حسابات شخصية واستخدام بطاقات ائتمانية شخصية للتسديد، مما ينتج عنه استبعاد هذه المعاملات من التقارير المالية الخاصة بالفنادق ويزيد من تعقيدات الضرائب، بالإضافة إلى ذلك يتسبب شراء العملة من السوق السوداء في زيادة التكاليف مقارنة بتكاليف التحويل البنكي، فدائما ما نجد السعر في هذه المنصات أعلى من السعر في الواقع.

● **تأثير التوزيع على الربحية:** لا يوجد تأثير معنوي للتوزيع على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، فالاستثمار في قواعد البيانات، والمواقع الإلكترونية، يشكل عبئا على ميزانية الفندق، خاصة إذا لم تكن هناك إستراتيجية واضحة لتحقيق عائد من هذا الاستثمار، كما أن الاعتماد على قنوات التوزيع الخارجية من وكالات سفر ومشغلي الرحلات السياحية، يستلزم دفع عمولات مما يؤدي إلى تآكل هوامش الربح بغض النظر عن حجم المبيعات التي تحققه، بالإضافة إلى عدم استغلال الأدوات التوزيعية لترويج الخدمات الإضافية ذات الهوامش الربحية العالية وهذا ما تقتصر إليه معظم الفنادق الجزائرية.

● **تأثير التوزيع على الرضا والولاء:** لا يوجد تأثير معنوي للتوزيع على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، فرغم أهمية هذه القنوات إلا أنها غير كافية لضمان رضا العملاء وولائهم على المدى الطويل، إذا لم تقترن بتجارب إقامة متميزة وخدمات عالية الجودة، كما أن سهولة الحجز عبر قنوات التوزيع المختلفة قد لا تكون حافزا قويا لتكرار الزيارة، أو الترويج للفندق عبر الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية، أو لدفع المتعاملين من الشركات لتجديد

عقودهم بشكل مستمر، ما لم تنعكس هذه السهولة في تجربة متكاملة وقيمة مضافة تعزز ثقتهم ورضاهم عن العلامة التجارية للفندق.

4.5.3. تفسير فرضية تأثير الترويج على التنافسية: لم تثبت نتائج الدراسة صحة أي من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الترويج على التنافسية من خلال الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير الترويج على الحصة السوقية:** لا يوجد تأثير معنوي للترويج على الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل أهمها:

- محدودية فعالية الأدوات الترويجية المستخدمة من قبل الفنادق المصنفة في الجزائر: فرغم استخدامها للبريد الإلكتروني لإعلام العملاء بالعروض والفعاليات، وتطوير محتوى تسويقي على مواقع التواصل الاجتماعي، والإعلان عبر الموقع الإلكتروني، إلا أن فعالية هذه الأدوات في استقطاب حصة سوقية إضافية تبقى محدودة؛
- ضعف الترابط بين الترويج وقنوات التوزيع: قد لا تنعكس الجهود الترويجية للفنادق المصنفة في الجزائر بشكل مباشر على زيادة تعاقداتها مع مواقع الحجز الإلكترونية أو الوكالات السياحية، وهي قنوات التوزيع الرئيسية التي تساهم في توسيع الحصة السوقية، فإذا لم يكن هناك تنسيق بين الأنشطة الترويجية وقنوات التوزيع، فإن تأثير الترويج على الحصة السوقية محدود؛
- عدم كفاية الترويج وحده لتمييز العروض: في سوق تنافسية مثل صناعة الفنادق، قد لا يكون الترويج وحده كافياً لتمييز العروض وجذب حصة سوقية، خاصة إذا كانت العروض متشابهة فيما بينها، فنجح الترويج في هذه الحالة يعتمد على مدى قدرته على إبراز القيمة الفريدة والمزايا التنافسية للفندق، وهو ما قد يتحقق بالشكل الأمثل في ظل محدودية الأدوات والإستراتيجيات الترويجية المستخدمة، أي يجب تقديم محتوى ترويجي فريد ومتميز يحاكي قصة متكاملة عن تجربة الإقامة الفريدة، ويستهدف احتياجات واهتمامات الجمهور المستهدف، وليس مجرد الإعلان عن الأسعار والعروض؛
- تأثير العوامل الخارجية مثل الموسمية على الجهود الترويجية، فهي تؤثر على الطلب بشكل مباشر وتحد من فعالية الترويج في جذب حصة سوقية إضافية.

وبلغة الأرقام نجد أن:

- تفاوت استخدام الأدوات الترويجية المختلفة من قبل الفنادق المصنفة في الجزائر، فبينما تحظى بعض الأدوات مثل Facebook (90.3%)، Email (72.1%)، Telephone (72.6%)، بمعدلات استخدام عالية، تبقى أدوات أخرى مثل Tik Tok (20.4%)، Twitter (11.9%)، تحسين محركات البحث Seo (8%)، الإعلانات الدفوعة Sea (8%)، أقل إنتشاراً، هذا التفاوت يشير إلى وجود فجوات في الإستراتيجيات الترويجية للفنادق

المصنفة في الجزائر، حيث لا يتم استغلال كامل الإمكانيات المتاحة في الوصول للشرائح السوقية المستهدفة وتعزيز الحصة السوقية؛

- محدودية التكامل بين الأدوات الترويجية: فعلى سبيل المثال بينما يستخدم (90.3%) من الفنادق الفاييبوك، فإن النسبة تنخفض بشكل ملحوظ لأدوات أخرى مثل الأنستغرام (58%) والبريد الإلكتروني (72.1%)، وهذا يبين أن الجهود الترويجية للفنادق مجزأة وغير متناغمة بما يكفي لتحقيق لتأثير على الحصة السوقية؛
- ضعف الاستفادة من منصات الحجز الإلكترونية: محدودية الاستفادة من منصات الحجز الإلكترونية تتفاوت نسب استخدامها، حيث أن نسبة استخدام Booking هي 31.4%، تليها Expedia بنسبة استخدام 16.8%، ثم Hotels.com بنسبة استخدام 15%، وأخيرا Agoda بنسبة استخدام 10.2%، هذه المنصات تعتبر قنوات توزيع رئيسية يمكن أن تلعب دورا مهما في توسيع الحصة السوقية، نظرا لانتشارها الواسع وقدرتها على الوصول إلى شرائح متنوعة من العملاء، محدودية الاستفادة من هذه المنصات كأدوات ترويجية قد يحد من قدرة الفنادق على جذب حصص سوقية إضافية، خاصة من الأسواق الدولية؛
- الاعتماد المحدود على تقنيات التسويق الإلكتروني المتقدمة: هناك استخدام محدود لهذه التقنيات المتقدمة في الترويج للعلامة للفنادق المصنفة في الجزائر، حيث يمكن أن تلعب دورا حاسما في تعزيز الظهور والوصول إلى الشرائح السوقية المستهدفة، وبالتالي توسيع الحصة السوقية، فعدم الاستفادة الكافية من هذه التقنيات يعني فقدان فرص مهمة للفنادق المصنفة في الحصول على ميزة تنافسية في الفضاء الرقمي والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء، وهذا ما هو واقع حيث كنت نسبة استخدام تقنية تحسين محركات البحث (8%)، وتقنية الإعلانات المدفوعة Sea (8%).

● **تأثير الترويج على الربحية:** لا يوجد تأثير معنوي للترويج على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، فبينما يمكن للحملات الترويجية عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني أن تساهم في زيادة الحجوزات وتحسين معدلات الإشغال، إلا أن تكاليفها قد تؤثر سلبا على هامش الربح، خاصة إذا لم تكن هناك إستراتيجية فعالة لتحسين معدل تحويل زوار الموقع الإلكتروني لعملاء فعليين، كما أن الاهتمام بالترويج دون التركيز على تحسين الخدمات الإضافية ذات القيمة المضافة والهوامش الربحية العالية، أو الاستثمار في الأنظمة الذكية لتحسين الكفاءة التشغيلية، قد يحد من الأثر الإيجابي المحتمل للترويج على الربحية الكلية للفندق.

● **تأثير الترويج على الرضا والولاء:** لا يوجد تأثير معنوي للترويج على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، فيما يمكن للاتصالات الترويجية المنتظمة عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني أن تساهم في الحفاظ على العلاقة مع العملاء وتذكيرهم بالعروض والخدمات، إلا أن رضاهم وولائهم يعتمدان في النهاية على جودة تجربتهم الفعلية أثناء الإقامة وقيمة الخدمات التي يلقونها مقارنة بتوقعاتهم، لذا فإن

الاهتمام بالترويج دون الاهتمام بتحسين جودة الخدمة وتجربة الضيف قد يؤدي إلى فجوة بين الوعود الترويجية والواقع، مما يؤثر سلبا على رضا العملاء وولائهم على المدى الطويل.

5.5.3. تفسير فرضية تأثير الموقع الإلكتروني على التنافسية: لم تثبت نتائج الدراسة صحة أي من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الموقع الإلكتروني على التنافسية من خلال الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير الموقع الإلكتروني على الحصة السوقية:** لا يوجد تأثير معنوي للموقع الإلكتروني على الحصة السوقية، فوجود روابط فرعية، وتوافق الموقع مع مختلف الأجهزة، وسرعة تحميله، وتوفره على مساحة لتسجيل ملاحظات العملاء، وخيارات تغيير اللغة والعملة، كلها ذات أهمية كبيرة، وبالرغم من أن أكثر من نصف الفنادق المصنفة في الجزائر (60.6%) تستخدم الموقع الإلكتروني إلا أن هذا الاستخدام لا ينعكس بشكل إيجابي على تنافسيتها من حيث الحصة السوقية، وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

- ضعف الترويج للموقع الإلكتروني وعدم القدرة على الوصول إلى الجمهور المستهدف بشكل كافي؛
- عدم تحديث الموقع بشكل مستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية والاتجاهات الحديثة في التسويق الإلكتروني، وهذا ما وقفنا عليه في العديد من الفنادق المصنفة؛
- اعتماد الفنادق المصنفة بشكل أكبر على وسائل أخرى للتسويق الإلكتروني مثل Facebook وإعطاء أهمية أقل للموقع الإلكتروني؛
- عدم قدرة الفنادق المصنفة على تحويل زوار مواقعها الإلكترونية إلى عملاء فعليين؛
- بالإضافة إلى كل هذا فالمواقع الإلكترونية للفنادق المصنفة الجزائرية كلها تقريبا عبارة عن واجهة عرض (site vitrine)، وليست مواقع تجارية (site marchand)، لا توفر إمكانية إتمام الصفقة، مما يجعل الموقع أقل فعالية في استقطاب حصة سوقية.

• **تأثير الموقع الإلكتروني على الربحية:** لا يوجد تأثير معنوي للموقع الإلكتروني على الربحية، فتكاليف تطوير الموقع وضمان توافقه مع مختلف الأجهزة، وتوفير ميزات كمساحة للملاحظات وتغيير اللغة والعملة، لا يقابلها عائد على الإيرادات، إن لم تكن معدلات تحويل زوار الموقع إلى حجوزات فعلية مرتفعة.

• **تأثير الموقع الإلكتروني على الرضا والولاء:** لا يوجد تأثير معنوي للموقع الإلكتروني على رضا العملاء وولائهم، فتوفر الروابط الفرعية ومساحة لتسجيل الملاحظات، وتوافق الموقع مع مختلف الأجهزة، وسرعة تحميله، وخيارات تغيير اللغة والعملة، رغم أهميتها، لا تكفي لضمان رضا العملاء وولائهم، أو دفعهم لتكرار الزيارة والترويج للفندق من خلال الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية إذا لم تتكامل مع جودة الخدمة الفعلية وتجربة الإقامة ككل.

6.5.3. تفسير فرضية تأثير الأمن الإلكتروني على التنافسية:

لم تثبت نتائج الدراسة صحة أي من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الأمن الإلكتروني على التنافسية من خلال الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير الأمن الإلكتروني على الحصة السوقية:** لا يوجد تأثير معنوي للأمن الإلكتروني على الحصة السوقية، فالتعاقد مع وكلاء معتمدين لمتابعة برامج الأمان، واستخدام التشفير في المعاملات المالية، والنسخ الاحتياطي للبيانات، والفحص الدوري وتحديث برامج الحماية لمختلف الوسائط الإلكترونية رغم أهميتها، لا تتعكس بشكل مباشر على الحصة السوقية ويرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها:

- المواقع الإلكترونية للفنادق المصنفة الجزائرية في مجملها واجهات عرض، وبالتالي فإن الجانب الأمني قد لا يكون ذا أهمية كبيرة نظرا لعدم وجود معاملات مالية؛

- اعتماد بعض الفنادق المصنفة على منصات الحجز الخارجية مثل Booking، Expedia، Agoda، Hotels.com، والتي تكون مسؤولة عن الجوانب الأمنية المتعلقة بالحجز والدفع؛

- تستخدم الفنادق المصنفة تطبيقات أخرى للتواصل المباشر مع العملاء بشكل فوري بنسب استخدام هي كالتالي: Telephone: (72.6%)، Whatsapp (58.8%)، SMS (47.8%)، Viber (43.8%)، Telegram (13.7%)، وهذه القنوات لا تتطلب نفس مستوى الأمن مقارنة بالمنصات الإلكترونية والمواقع، لأنها تعتمد على التواصل المباشر والشخصي بين العميل وموظفي الفندق، بالإضافة إلى أن معظمها مثل Telegram، whatsapp توفر تشفيراً للمحادثات، مما يضمن أمن المعلومات المتبادلة بين الطرفين؛

- الفنادق المصنفة تقوم بجمع وتخزين كميات كبيرة من البيانات الشخصية للعملاء، مثل الأسماء، عناوين الإقامة، أرقام الهاتف، البريد الإلكتروني، وأحيانا معلومات بطاقات الائتمان أو جوازات سفر، وهذه البيانات يمكن أن تكون عرضة لسرقة أو إساءة الاستخدام إذا لم تكن محمية بشكل صحيح لذلك يعتبر الفحص الدوري ومراقبة ومتابعة الأنظمة والشبكات الإلكترونية للفندق، وسد أي ثغرة محتملة من خلال التعاقد مع وكلاء معتمدين، وتحديث برامج الحماية مثل استخدام برامج مكافحة الفيروسات، بالإضافة إلى التدابير التقنية كالنسخ الاحتياطي للبيانات لمواجهة حالات الضرر والفقْدان، وتشفير بيانات العملاء أثناء العمليات المالية عبر الأنترنت في المواقع الإلكترونية التي تسمح بالدفع كالسلاسل الفندقية كأمثلة عن الإجراءات الأمنية التي لا تؤثر على الحصة السوقية لأنها إجراءات مسلم بها في ذهن العميل: كل الفنادق تطبق معايير أمنية كافية، لا يعتبرون ذلك ميزة تنافسية تميز فندقا على آخر؛ والأولوية لعوامل أخرى مثل جودة الخدمة؛

• **تأثير الأمن الإلكتروني على الربحية:** لا يوجد تأثير معنوي للأمن الإلكتروني على الربحية، فتكاليف التعاقد مع وكلاء متابعة برامج الأمان، والفحص الدوري والتحديث المستمر لبرامج الحماية، واستخدام التشفير والنسخ الاحتياطي للبيانات، تمثل أعباء مالية دون عائد مباشر على الإيرادات، لكنها ضرورية لتجنب خسائر محتملة من الاختراقات الأمنية.

• **تأثير الأمن الإلكتروني على الرضا والولاء:** لا يوجد تأثير معنوي للأمن الإلكتروني على رضا العملاء وولائهم، فجهود التعاقد مع وكلاء معتمدين، والفحص الدوري وتحديث برامج الحماية، واستخدام التشفير، والنسخ الاحتياطي لحماية البيانات والمعاملات، رغم ضرورتها لا تعد محفزا رئيسيا لتكرار الزيارة، أو نشر الكلمة المنطوقة الإيجابية، أو تجديد عقود الشركات، إذا لم تقترن بخدمة متميزة وقيمة مضافة ملموسة.

7.5.3. تفسير فرضية تأثير الخصوصية على التنافسية: لم تثبت نتائج الدراسة صحة أي من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الخصوصية على التنافسية من خلال الحصة السوقية، الربحية، الرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير الخصوصية على الحصة السوقية:** لا يوجد تأثير معنوي للخصوصية على الحصة السوقية، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدة عوامل:

- تعتبر الخصوصية في الغالب مطلبا أساسيا وتوقعا افتراضيا لدى العملاء، وليست بالضرورة ميزة تنافسية مميزة، فالإجراءات مثل ضمان السرية في التعاملات الإلكترونية، وحصر استخدام البيانات الشخصية للعملاء وفق بيان الخصوصية، وتخزينها بأمان، ينظر إليها كحد أدنى من المعايير المتوقعة، وليس كعامل حاسم في اختيار الفندق أو التأثير على الحصة السوقية؛

- لا يوجد اهتمام كافي بقضايا الخصوصية بين أغلب شرائح عملاء الفنادق المصنفة الجزائرية، حيث لا تولي أهمية كبيرة لسياسات الخصوصية عند اختيار الفندق، مقارنة بعوامل أخرى كالموقع والسعر والخدمات، مما يحد من تأثير الخصوصية على حصتها.

• **تأثير الخصوصية على الربحية:** لا يوجد تأثير معنوي للخصوصية على الربحية، فالاستثمار في أنظمة وإجراءات حماية خصوصية العملاء، رغم أهميتها في بناء الثقة، إلا أنها تمثل تكلفة إضافية دون أن تنعكس بشكل مباشر على زيادة الإيرادات، فعلى سبيل المثال حصر مفتاح الولوج لقاعدة البيانات بالمسؤول، رغم كونه إجراء احترازي مهم، إلا أنه لا يرتبط بشكل مباشر بتحسين معدلات الحجز أو زيادة الإنفاق من قبل العملاء، كما أن تخزين بيانات العملاء بطريقة آمنة يتطلب استثمارات في البرمجيات دون عائد مالي ملموس على المدى القصير، كما أن التقيد الصارم بسياسات الخصوصية يحد من قدرة الفندق على الاستفادة من بيانات العملاء في بعض الأنشطة الترويجية التي قد

تساهم في الإيرادات، مثل الحملات الموجهة للعملاء دون الحصول على موافقتهم الصريحة، وهو ما يؤثر سلبا على الربحية.

• **تأثير الخصوصية على الرضا والولاء:** بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للخصوصية على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بـ:

- اعتبار الخصوصية مطلباً أساسياً وليس عامل تمييز: ففي ظل تشابه الإجراءات والممارسات المتعلقة بحماية الخصوصية بين الفنادق الجزائرية، ينظر إليها العملاء كمتطلب أساسي وتوقع طبيعي، وليس كعامل تفضيلي يميز فندقاً عن آخر، وبالتالي فإن تحقيق المستوى المتوقع من الخصوصية قد لا يكون كافياً بحد ذاته لدفع مستويات الرضا والولاء إلى مراتب استثنائية؛
- ارتباط الرضا والولاء بعوامل أخرى أكثر تأثيراً: حماية الخصوصية تعد عنصراً مهماً في تجربة العميل، إلا أن رضاه وولاءه، يتأثر بشكل أكبر بعوامل أخرى، مثل جودة الخدمة، ومستوى الراحة، والقيمة المقابلة للسعر، والتفاعل الشخصي مع الموظفين وغيرها.

8.5.3. تفسير فرضية تأثير التخصيص على التنافسية: أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أن التخصيص له تأثير على التنافسية من خلال الربحية، بينما لم تثبت صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة المتعلقتين بتأثير التخصيص على الحصة السوقية والرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير التخصيص على الحصة السوقية:** أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للتخصيص على الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك أن جهود الفندق في تكييف عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفقاً لرغبات العملاء، وتسجيل وحفظ تفضيلاتهم الشخصية، وتوفير خيارات تخصيص متنوعة في نظام الحجز، رغم أهميتها في تلبية الاحتياجات الفردية، إلا أنها قد لا تكون كافية بمفردها لاستقطاب شرائح جديدة من العملاء، وتوسيع الحصة السوقية.

فالتخصيص قد يكون أكثر فعالية في تعزيز ولاء العملاء الحاليين، بينما يتطلب جذب عملاء جدد تركيزاً أكبر على جوانب أخرى، بدمج جهود التخصيص مع إستراتيجيات تسويقية موجهة، بحيث يتم توظيف معرفة تفضيلات العملاء في تطوير حملات ترويجية مصممة خصيصاً لمخاطبة شرائح محددة، وتقديم عروض وباقات تتناسب مع اهتماماتهم الفريدة، وذلك لترجمة التخصيص لميزة تنافسية تسهم في كسب حصة سوقية إضافية.

• **تأثير التخصيص على الربحية:** كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتخصيص على الربحية في الفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن تكييف عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفقاً لرغبات العملاء، يمكن أن يساهم في تحسين معدلات الحجز وزيادة الإيرادات، من خلال تقديم خيارات وعروض تتوافق مع تفضيلاتهم

الشخصية، فعلى سبيل المثال يتيح تسجيل تفضيلات العملاء من حيث نوع الغرفة، الإطلالة، المرافق المفضلة، تقديم توصيات مخصصة لهم عند قيامهم بالحجز مرة أخرى، مما يزيد من فرص اختيارهم لفئات الغرف الأعلى سعرا أو الخدمات الإضافية ذات الهوامش الربحية الجيدة، كما أن إتاحة خيارات تخصيص متنوعة في نظام الحجز، مع مرونة تعديل الاختيارات، يحفز العملاء على ترقية حجوزاتهم أو إضافة خدمات تكميلية، مما ينعكس إيجابا على العائد من كل حجز، من ناحية أخرى تتيح بيانات تفضيلات العملاء فرصة لتحليل أنماط الطلب والسلوك الشرائي، والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية، مما يساعد في تحسين عمليات التخطيط والتنبؤ على مستوى الإيرادات، وضمان توافر المخزون من الغرف والخدمات لتلبية الطلب المتوقع، كما يمكن توظيف هذه البيانات في تطوير عروض وحزم ترويجية مخصصة لكل شريحة من العملاء، مما يحفز طلبهم ويزيد من معدل إنفاقهم خلال فترة إقامتهم.

● **تفسير فرضية تأثير التخصيص على الرضا والولاء:** بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي مباشر للتخصيص على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، ويرجع ذلك إلى أن جهود التخصيص، رغم أهميتها في تلبية التفضيلات الفردية للعملاء، إلا أنها قد لا تكون كافية لتحقيق مستويات استثنائية من الرضا والولاء، إذا لم تقترن بجودة شاملة في الخدمة وتجربة إقامة متميزة في كل مرة يزور فيها العميل الفندق؛ فتوفر خيارات تخصيص في نظام الحجز، أو حفظ التفضيلات الشخصية للعملاء قد لا يكون له تأثير قوي على رضاهم وولائهم إذا لم تتوافق الخدمة الفعلية مع توقعاتهم أو تتجاوزها، لذلك فإن تحقيق الرضا والولاء يتطلب نهجا شاملا يدمج التخصيص مع التميز في كافة جوانب تجربة العميل.

9.5.3. تفسير فرضية تأثير المجتمعات الافتراضية على التنافسية:

أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أن المجتمعات الافتراضية لها تأثير على التنافسية من خلال الربحية، بينما لم تثبت صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة المتعلقة بتأثير المجتمعات الافتراضية على الحصة السوقية والرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

● **تأثير المجتمعات الافتراضية على الحصة السوقية:** أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للمجتمعات الافتراضية على الحصة السوقية في الفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جهود الفندق في التفاعل مع المجتمعات الافتراضية وبناء علاقات مع العملاء، والاستجابة لتعليقاتهم، واستخدام مفهوم الإصغاء الاجتماعي، رغم أهميتها في تعزيز الحضور في الفضاء الرقمي والصورة الإيجابية، إلا أنها قد لا تترجم بشكل مباشر إلى زيادة في الحجوزات أو اكتساب شرائح جديدة من العملاء، فالمجتمعات الافتراضية تلعب دورا مهما في بناء الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز السمعة، لكن تأثيرها على الحصة السوقية قد يكون بشكل غير مباشر وعلى المدى الطويل، ويتطلب إستراتيجية متكاملة تربط بين التفاعل الإلكتروني والجهود التسويقية الموجهة، بحيث يتم توظيف المعرفة المكتسبة من

التفاعل مع العملاء لتطوير حملات ترويجية مخصصة، وعروض تستهدف شرائح معينة بناء على اهتماماتهم وتفضيلاتهم، وذلك لترجمة هذا التفاعل إلى نتائج ملموسة على صعيد الحصة السوقية.

- **تأثير المجتمعات الافتراضية على الربحية:** كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمجتمعات الافتراضية على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن الاستماع لآراء العملاء في هذه المجتمعات، والاستجابة لها بتحسين الخدمات وفقا لتوقعاتهم، يمكن أن يساهم في تعزيز الطلب وزيادة الإيرادات على المدى الطويل؛ فعلى سبيل المثال، يتيح تتبع تقييمات العملاء على منصات الحجز والمواقع المختلفة تحديد مجالات التحسين في الخدمات، والعمل على معالجتها بشكل استباقي، مما يرفع من مستوى رضا العملاء ويحفزهم على تكرار الزيارة وزيادة إنفاقهم في الفندق، كما أن التفاعل البناء مع تعليقات العملاء والرد على استفساراتهم في المجتمعات الافتراضية يساهم في بناء سمعة إيجابية للفندق، تنعكس على زيادة الحجوزات وتحسين معدلات الإشغال. من ناحية أخرى تتيح المجتمعات الافتراضية للفنادق فرصة لدراسة سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم، وتطوير عروض وباقات مخصصة تلبى احتياجاتهم وتحفز طلبهم، مما يساهم في تنوع مصادر الإيرادات وتعظيم الربحية.

- **تأثير المجتمعات الافتراضية على الرضا والولاء:** بينت النتائج عدم وجود تأثير معنوي مباشر للمجتمعات الافتراضية على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن التفاعل في هذه المجتمعات، رغم أهميته في بناء علاقات إيجابية مع العملاء، إلا أنه قد لا يكون كافيا بمفرده لتحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء، خاصة إذا اقتصر على الجانب الافتراضي دون أن يمتد ليشمل تجربة العميل الفعلية داخل الفندق. أما على صعيد المؤشرات الفرعية للرضا والولاء، قد لا تنعكس جهود الفندق في التفاعل مع العملاء في المجتمعات الافتراضية بشكل مباشر على زيادة نسبة العملاء المتكررين، إذا لم تقترن بتجربة إقامة متميزة وخدمة شخصية تلبى توقعاتهم وتتجاوزها، كما أن الاستماع لآراء وتقييمات العملاء في هذه المجتمعات رغم دوره في تحسين الخدمة، قد لا يكون حافزا كافيا لهم لنشر كلمة منطوقة إلكترونية إيجابية والترويج للفندق، إذا لم يشعروا بقيمة مضافة ملموسة خلال إقامتهم.

أيضا فإن استجابة الفندق للتعليقات والاستفسارات في المجتمعات الافتراضية، مع أهميتها في إظهار الاهتمام بالعملاء، قد لا تكون عاملا حاسما في دفع المتعاملين من الشركات لتجديد عقودهم، إذا لم تنعكس هذه الاستجابة على مستوى الخدمة الفعلية المقدمة لهم وتلبية احتياجاتهم الخاصة.

لذا فإن الفنادق بحاجة لنهج شامل يدمج بين التفاعل الإيجابي في المجتمعات الافتراضية، وتقديم تجارب إقامة متميزة تتجاوز توقعات العملاء، مع الحرص على بناء علاقات قوية معهم على المستوى الشخصي، يمكن ترجمة هذا الاستماع والتفاعل في المجتمعات الافتراضية إلى مستويات أعلى من الرضا والولاء، تنعكس بدورها على المؤشرات الفرعية من حيث تكرار الزيارة، والكلمة المنطوقة الإيجابية، وتجديد عقود الشركات.

10.5.3. تفسير فرضية تأثير خدمة العميل على التنافسية: أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أن خدمة العميل لها تأثير على التنافسية من خلال الرضا والولاء، بينما لم تثبت صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية المتعلقة بتأثير خدمة العميل على الحصة السوقية والربحية، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

• **تأثير خدمة العميل على الحصة السوقية:** بينت النتائج عدم وجود تأثير لخدمة العميل على الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك أن قدرة العميل على الاتصال بالفندق والحصول على المعلومات عبر مختلف الوسائط الإلكترونية في كل وقت وفي أي مكان، رغم كونها ميزة تنافسية مهمة، إلا أنها غير كافية بمفردها لجذب شرائح جديدة من العملاء وتوسيع الحصة السوقية للفندق.

وعلى صعيد المؤشرات الفرعية للحصة السوقية، قد لا ينعكس التعرف إلكترونياً على موقع الفندق والمعالم المجاورة له بشكل مباشر على زيادة التعاقدات مع مواقع الحجز أو الوكالات السياحية لتوسيع انتشاره، كما أن وجود آلية محددة للتعامل مع انشغالات العملاء وتزويدهم بإجابات سريعة، رغم أهميتها في تحسين تجربتهم، قد لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة التفاعل مع المحتوى الترويجي للفندق على مواقع التواصل الاجتماعي بما يكفي لجذب عملاء جدد.

• **تأثير خدمة العميل على الربحية:** أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لخدمة العميل على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، ويرجع ذلك إلى أن الاستثمار في تحسين بعض جوانب خدمة العميل، كتوفير معلومات إلكترونية شاملة عن الفندق وخدماته، أو إتاحة قنوات اتصال متعددة، قد لا ينعكس بالضرورة على زيادة الإيرادات أو تحسين الكفاءة بشكل يعزز الربحية الكلية؛ فعلى سبيل المثال قد لا يؤدي تتبع طلبات العملاء عبر مختلف القنوات إلى زيادة ملحوظة في معدل تحويل زوار الموقع الإلكتروني إلى حجوزات فعلية، إذا لم تقترن بعروض مغرية وعملية حجز سلسلة، كما أن توفير آلية للتعامل مع انشغالات العملاء، رغم دورها في تحسين تجربتهم، قد لا تحفزهم بالضرورة على زيادة إنفاقهم على الخدمات الإضافية عالية الربحية؛ لذا على الفنادق التركيز على مبادرات خدمة العميل التي تخلق قيمة مضافة للعملاء وتحفز طلبهم وإنفاقهم، كربط برامج الولاء بمستوى الإنفاق.

• **تأثير خدمة العميل على الرضا والولاء:** كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي لخدمة العميل على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، ويرجع ذلك لقدرة العميل على الاتصال بالفندق والحصول على المعلومات في أي وقت ومكان مما يعزز شعوره بالراحة والأطمئنان، كما أن وجود آلية واضحة للتعامل مع انشغالاته وتزويده بإجابات سريعة تجعله يشعر بالتقدير، مما يرفع من رضاه عن الإقامة ككل.

أما على صعيد المؤشرات الفرعية للرضا والولاء، فإن نسبة كبيرة من العملاء الذين يكررون الإقامة في الفندق تعكس رضاهم العالي عن مستوى الخدمة والاهتمام الشخصي الذي يتلقونه، فسهولة التواصل مع الفندق، وسرعة الاستجابة لطلباتهم، مع تقديم لمسات شخصية بناء على معرفة تفضيلاتهم، كلها عوامل تعزز ارتباطهم بالفندق وحرصهم على

العودة إليه، كذلك قيام العملاء الدائمين بالترويج للفندق عبر الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية، يعد انعكاسا لرضاهم العميق وولائهم للعلامة التجارية للفندق، فالعملاء الموالون هم الأكثر استعداد للدفاع عن الفندق ومشاركة تجاربهم الإيجابية مع الآخرين؛ أما بالنسبة للمتعاملين من الشركات، فإن سعيهم لتجديد عقودهم مع الفندق بشكل دوري يدل على رضاهم عن الخدمة المقدمة ومدى تلبية احتياجاتهم الخاصة، فسهولة التنسيق والتواصل مع فريق الفندق، والاستجابة السريعة لطلباتهم، تعزز ثقتهم و تحفزهم على استمرار الشراكة.

11.5.3. تفسير فرضية تأثير تنشيط المبيعات على التنافسية: أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، والتي تنص على أن تنشيط المبيعات له تأثير على التنافسية من خلال الحصة السوقية والربحية، بينما لم تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بتأثير تنشيط المبيعات على الرضا والولاء، وفيما يلي مناقشة هذه النتائج:

- **تأثير تنشيط المبيعات على الحصة السوقية:** أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي لتنشيط المبيعات على الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن استخدام تقنيات مثل "عرض محدود" أو "عرض ينتهي قريبا" تخلق شعورا بالإلحاح والندرة لدى العملاء، مما يحفزهم على اتخاذ قرار الحجز سريعا وبالتالي زيادة عدد الحجوزات، كما أن تقديم حوافز للحجوزات المبكرة أو الإقامة الطويلة، واستخدام القسائم الإلكترونية يجذب شرائح جديدة من العملاء، مما يساعد في توسيع الحصة السوقية.

- وعلى صعيد المؤشرات الفرعية للحصة السوقية، فإن استخدام هذه التقنيات مع مواقع الحجز الإلكترونية والوكالات السياحية المتعاقدة مع الفندق، يساعد في الوصول لشريحة أكبر من العملاء وتحفيزهم على الحجز، مما يزيد من حجم المبيعات عبر هذه القنوات ويوسع الحصة السوقية للفندق، كما أن نشر عروض وحوافز الحجز على مواقع التواصل الاجتماعي يولد زخما ويحفز المتابعين على التفاعل مع المحتوى ومشاركته، وهو ما يعزز الوعي بالعلامة التجارية للفندق ويكسبه انتشارا أوسع.

- **تأثير تنشيط المبيعات على الربحية:** بينت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي لتنشيط المبيعات على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، فتقنيات مثل "عرض محدود" أو " العرض ينتهي قريبا" تخلق زخما وتحفز الطلب في فترات معينة، مما يساعد في زيادة نسبة الإشغال الفندقي وبالتالي زيادة الإيرادات، أما الحوافز للحجوزات المبكرة، فتساعد في إدارة الإيرادات بكفاءة، مع ضمان نسبة إشغال فندقي أعلى في الفترات منخفضة الطلب، كما أن الخصومات أي الأسعار الخاصة والقسائم الإلكترونية للحجوزات المباشرة تقلل من تكاليف العمولات المدفوعة للوسطاء، مما يحسن هوامش الربح.

وعلى صعيد المؤشرات الفرعية للربحية، فإن استخدام الأتمتة والأنظمة الذكية في تطبيق إستراتيجيات تنشيط المبيعات من شأنه تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، كما يتيح توفير عروض مخصصة بناء على تفضيلات العملاء، مما يحسن معدلات التحويل، كما أن دمج تقنيات تنشيط المبيعات مع الخدمات الإضافية التي يوفرها الفندق، مثل إدراج

قسائم مجانية للمطعم أو السبا (SPA) ضمن الباقات ترويجية يعزز من قيمة العروض ويجذب العملاء ذوي الإنفاق الأعلى، مما يرفع من الإيرادات، كما أن إبراز العروض الخاصة بشكل جذاب على الموقع الإلكتروني للفندق، وتوفير حوافز إضافية للحجز المباشر عبر الموقع، يساهم في زيادة معدل تحويل زوار الموقع لعملاء فعليين، ومن ثم زيادة الإيرادات المحققة من الموقع كقناة بيع مباشرة.

• **تأثير تنشيط المبيعات على الرضا والولاء:** أوضحت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لتنشيط المبيعات على رضا العملاء وولائهم، فالحوافز والعروض قد تجذب العملاء مبدئياً للحجز، لكنها لا تضمن رضاهم وولائهم، حيث يعتمد ذلك على جودة التجربة الفعلية وتلبية توقعاتهم خلال الإقامة، فقد يجذب العميل لعرض السعر المنخفض، لكن إذا لم تكن الخدمة بالمستوى المتوقع، فإن ذلك سيؤثر سلباً على رضاه وعلى احتمالية عودته، كما أن كثرة العروض في بعض الأحيان قد تخلق انطباعات بتدني الجودة لدى بعض الشرائح من الزبائن.

أما بالنسبة للمؤشرات الفرعية للرضا والولاء: يمكن أن يكون لتنشيط المبيعات تأثيراً غير مباشر، وهو ما تم تفسيره من خلال قيمة معامل المسار الموجبة (0.031)، مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جداً وغير معنوية بين تنشيط المبيعات والرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر، فالعروض والمكافآت الحصرية للعملاء المنتظمين قد تعزز شعورهم بالتقدير، وتحفزهم على تكرار الزيارة وتأييد الفندق، شريطة أن تقترن بتجربة إقامة متميزة، ونفس الشيء ينطبق على المتعاملين من الشركات يمكن أن تكون عاملاً مهماً في قرارهم بتجديد عقودهم لشعورهم بالقيمة المضافة في شراكتهم مع الفندق.

12.5.3 تفسير نتائج فرضية الفروقات في إجابات مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر حول المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية التي تعزى لدرجة التصنيف:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر حول المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية تعزى لدرجة التصنيف، ولفهم أعمق لهذه الفروقات، تم إجراء مقارنات ثنائية بين درجات التصنيف المختلفة لكلا البعدين على حدة ويمكن تفسير النتائج بالتفصيل كما يلي:

1.12.5.3. **بعد المزيج التسويقي الإلكتروني:** بناء على نتائج المقارنات الثنائية لبعده المزيج التسويقي الإلكتروني، يمكن تفسير النتائج بالتفصيل كما يلي:

• فنادق النجمة الواحدة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين فنادق النجمة الواحدة وفنادق النجمتين (Adj.Sig=0.607)، مما يشير إلى تشابه في مستويات تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني والتي تشمل (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الموقع، الأمن، الخصوصية، التخصيص، المجتمعات الافتراضية، خدمة العميل،

تنشيط المبيعات)، ويمكن أن يعزى هذا التشابه إلى محدودية الموارد والخبرات في مجال التسويق الإلكتروني لدى هذه التصنيفات.

ومع ذلك توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين فنادق النجمة الواحدة وفنادق الثلاثة نجوم ($Adj.Sig=0.007$)، والأربعة نجوم ($Adj.Sig=0.000$)، والخمسة نجوم ($Adj.Sig=0.000$)، حيث تتفوق الفنادق ذات التصنيف الأعلى في تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، ويمكن تفسير هذا التفوق بامتلاك الفنادق الأعلى تصنيفا لموارد وخبرات أكثر تطورا في مجال التسويق الإلكتروني، وتبنيها لإستراتيجيات تسويقية إلكترونية متطورة، فضلا عن حرصها على تقديم تجارب إلكترونية متميزة للعملاء تتناسب مع توقعاتهم العالية.

أما بالنسبة للفنادق الأقل تصنيفا (النجمة الواحدة) فهي في الغالب فنادق صغيرة تركز بشكل أساسي على السوق المحلي، وتمتلك موارد مالية محدودة وميزانيات منخفضة مخصصة للتسويق الإلكتروني، مما يحد من قدرتها على الاستثمار في هذا المجال، بالإضافة إلى افتقارها للمورد البشري ذا الخبرة والمهارة المتخصصة في التسويق الإلكتروني، مما يؤثر على فعالية تطبيقها للمزيج التسويقي الإلكتروني، وعلاوة على ذلك، قد لا تكون توقعات عملائها عالية فيما يتعلق بالتفاعل والحجوزات عبر الأنترنت، مما يقلل من الضغط عليها لتطوير مزيجها التسويقي الإلكتروني، وعدم اعتبار التسويق الإلكتروني أولوية إستراتيجية لديها.

● **فنادق نجمتين:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بين فنادق النجمتين وفنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.607$)، والثلاثة نجوم ($Adj.Sig=1.000$)، والأربعة نجوم ($Adj.Sig=0.140$)، مما يشير إلى تقارب في مستويات تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بين هذه التصنيفات، ويمكن عزو ذلك إلى تشابه الموارد والخبرات في مجال التسويق الإلكتروني، وتركيز هذه الفنادق على تقديم تجارب إلكترونية أساسية تلبي شرائح سوقية متداخلة.

ولكن توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين فنادق النجمتين وفنادق الخمسة نجوم ($Adj.Sig=0.001$)، حيث تتميز فنادق الخمسة نجوم بتطبيق أكثر تطورا وشمولا للمزيج التسويقي الإلكتروني، ويمكن تفسير ذلك بامتلاكها لموارد وخبرات متفوقة في التسويق الإلكتروني، وحرصها على تقديم تجارب إلكترونية فاخرة ومخصصة تلبي توقعات شريحة النخبة من العملاء.

● **الفنادق ثلاثة نجوم:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين الفنادق الثلاثة نجوم وفنادق النجمتين ($Adj.Sig=1.000$)، والأربعة نجوم ($Adj.Sig=1.000$)، مما يدل على تشابه في مستويات تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بين هذه التصنيفات، ويمكن أن يعزى هذا التشابه إلى تقارب الموارد والخبرات في مجال التسويق الإلكتروني، وتبني إستراتيجيات تسويقية إلكترونية متشابهة تركز على تقديم تجارب جيدة تلبي توقعات شرائح سوقية متقاربة.

ولكن توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين فنادق الثلاثة نجوم وفنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.007$)، حيث تتفوق الفنادق ثلاثة نجوم في عملية تطبيقه، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فنادق ثلاثة نجوم والفنادق خمسة نجوم ($Adj.Sig=0.033$) حيث تتميز هذه الأخيرة بتطبيقها المتميز والشامل للمزيج التسويقي الإلكتروني.

• **فنادق الأربعة نجوم:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين فنادق الأربعة نجوم وفنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.000$)، حيث تتفوق فنادق الأربعة نجوم في تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، ويمكن أن يعزى هذا التفوق إلى امتلاك الفنادق أربعة نجوم لموارد وخبرات كبيرة في التسويق الإلكتروني، وتبنيها لإستراتيجيات تسويقية إلكترونية متطورة تركز على تقديم تجارب إلكترونية عالية الجودة تلبى توقعات شريحة واسعة من العملاء،

ولكن لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين فنادق الأربعة نجوم والفنادق نجمتين ($Adj.Sig=0.140$)، والثلاثة نجوم ($Adj.Sig=1.000$)، والخمسة نجوم ($Adj.Sig=0.272$)، مما يدل على تقارب في مستويات تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين هذه التصنيفات، ويمكن تفسير هذا التقارب بتشابه الموارد والخبرات في مجال التسويق الإلكتروني، والتركيز على تقديم تجارب إلكترونية متميزة تلبى توقعات العملاء في شرائح سوقية متقاربة.

• **فنادق الخمسة نجوم:** تتميز فنادق الخمسة نجوم بتطبيق متفوق للمزيج التسويقي الإلكتروني، حيث توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بينها وبين الفنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.033$)، والنجمتين ($Adj.Sig=0.000$)، والثلاثة نجوم ($Adj.Sig=0.001$)، ويمكن عزو هذا التفوق إلى الأسباب التالية:

- تمتلك الفنادق الخمسة نجوم الموارد المالية والبشرية الكافية للاستثمار بقوة في التسويق الإلكتروني وتبني أحدث التقنيات والممارسات في هذا المجال؛
- تتبنى فنادق الخمسة نجوم استراتيجيات تسويقية مبتكرة ومتطورة تركز على التميز والريادة في السوق، وتعتبر التسويق الإلكتروني أداة أساسية لتحقيق ذلك؛
- يتوقع عملاء الفنادق خمسة نجوم مستوى عال من الخدمات الإلكترونية والتفاعل عبر الأنترنت، مما يدفع هذه الفنادق لتطوير مزيجها التسويقي الإلكتروني باستمرار، من أجل تقديم تجارب إلكترونية فاخرة ومخصصة تلبى وتتجاوز توقعات شريحة النخبة من العملاء.

ولكن وعلى الرغم من تميزها، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بينها وبين الفنادق ذات التصنيف أربعة نجوم ($Adj.Sig=0.272$)، مما يدل على التقارب في مستويات تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين هاذين التصنيفين، ويمكن تفسير هذا التقارب بتشابه الموارد والخبرات في مجال التسويق الإلكتروني، والتركيز على تقديم تجارب إلكترونية متميزة للعملاء في شرائح سوقية متقاربة.

2.12.5.3 بعد التنافسية: بناء على نتائج المقارنات الثنائية لبعد التنافسية على درجة التصنيف، يمكن تفسير النتائج بالتفصيل كما يلي:

• **فنادق النجمة الواحدة:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التنافسية بين فنادق النجمة الواحدة وفنادق النجمتين (Adj.Sig=0.109)، وفنادق ثلاثة نجوم (Adj.Sig=0.227)، مما يشير إلى تقارب في مستويات الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وولائهم، ويمكن تفسير ذلك بـ :

- تشابه الموارد والإمكانيات مما يحد من القدرة على تقديم خدمات متباينة ومتميزة واستهداف شرائح سوقية متداخلة، من ذوي الميزانيات المحدودة أو المتوسطة، مما يؤدي إلى تقارب في الحصة السوقية والربحية؛
- محدودية التمايز والتفرد في الخدمات مقارنة بالفنادق الأعلى تصنيفا؛ مما يؤدي إلى تقارب في الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وولائهم؛
- تقديم مستويات متقاربة من الخدمات والمرافق الأساسية، مما يؤدي إلى تشابه في مستويات رضا العملاء وولائهم؛
- التركيز على تقديم قيمة جيدة للعملاء مقابل الأسعار المعروضة، مما يسهم في تقارب مستويات رضا العملاء وولائهم؛

ومع ذلك هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في التنافسية بين فنادق النجمة الواحدة وفنادق الأربعة نجوم (Adj.Sig=0.000)، وفنادق الخمسة نجوم (Adj.Sig=0.002)، حيث تفوق الفنادق الأعلى تصنيفا في الحصة السوقية والربحية ومستويات رضا العملاء وولائهم، ويمكن تفسير ذلك بالأسباب التالية:

- تمتلك الفنادق الخمسة والأربعة نجوم موارد وإمكانيات أكبر تمكنها من تقديم خدمات ومرافق متميزة، وتوظيف كوادر بشرية عالية الكفاءة، مما يعزز قدرتها التنافسية؛
- تتبنى الفنادق خمسة وأربعة نجوم استراتيجيات تسويقية فعالة، وتستثمر بكثافة في بناء علامتها التجارية وسمعتها، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق؛
- تستهدف الفنادق خمسة وأربعة نجوم شريحة متميزة من العملاء ذوي الإنفاق المرتفع، مما يتيح لها تحقيق هامش ربح أعلى وتعزيز تنافسياتها.

• **فنادق نجمتين:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التنافسية بين الفنادق نجمتين، وفنادق النجمة الواحدة (Adj.Sig=0.713)، وفنادق الثلاثة نجوم (Adj.Sig=0.227)، والفنادق الأربعة نجوم (Adj.Sig=1.000)، مما يشير إلى تقارب في مستويات الحصة السوقية، والربحية، ورضا العملاء وولائهم بين هذه التصنيفات، ويمكن تفسير ذلك بتشابه الموارد والإمكانيات، استهداف شرائح سوقية متداخلة، تقديم مستويات متقاربة من الخدمات، التركيز على تقديم قيمة جيدة مقابل الأسعار المعروضة.

ومع ذلك هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين فنادق النجمتين وفنادق الخمسة نجوم ($Adj.Sig=0.029$)، حيث تتميز فنادق الخمسة نجوم بحصة سوقية أكبر، وربحية أعلى، ومستويات استثنائية من رضا العملاء وولائهم ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

- تمتلك الفنادق خمسة نجوم موارد وإمكانيات أكبر بكثير من الفنادق نجمتين، مما يمكنها من تقديم خدمات ومرافق فاخرة، وتوظيف كوادر عالية التخصص، وهو ما يعزز تنافسيتها؛
- تتبنى الفنادق خمسة نجوم استراتيجيات تسويقية متطورة، وتستثمر بكثافة في الابتكار والتميز، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية مقارنة بفنادق النجمتين؛
- تتمتع الفنادق خمسة نجوم بسمعة ومكانة مرموقة في السوق وتستهدف شريحة عملاء النخبة، مما يعزز قدرتها على المنافسة والتفوق على فنادق النجمتين.

● **فنادق ثلاثة نجوم:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التنافسية بين فنادق الثلاثة نجوم، وفنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.109$)، والنجمتين ($Adj.Sig=1.000$)، والأربعة نجوم ($Adj.Sig=1.000$)، مما يدل على تشابه في الحصة السوقية والربحية ومستويات رضا العملاء وولائهم لهذه التصنيفات، ويمكن تفسير ذلك بالتقارب في الموارد والإمكانيات، استهداف شرائح سوقية متداخلة، تقديم مستويات متقاربة من الخدمات، التركيز على القيمة مقابل السعر، تبني استراتيجيات تسويقية وتشغيلية متشابهة، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين فنادق الثلاثة نجوم وفنادق الخمسة نجوم ($Adj.Sig=0.071$)، على الرغم من وجود بعض الاختلافات في مستويات الفخامة والخدمات المقدمة والتي تؤثر على الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وولائهم، ويمكن تفسير ذلك بأن الفجوة في الموارد والإمكانيات وجودة الخدمات بين فنادق الثلاث نجوم والخمسة نجوم ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية في التنافسية بشكل عام.

● **فنادق الأربعة نجوم:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التنافسية بين فنادق الأربعة نجوم وفنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.002$)، حيث تتفوق عليها في الحصة السوقية والربحية ومستويات رضا العملاء وولائهم، ويمكن تفسير ذلك بالأسباب التالية:

- تمتلك فنادق الأربعة نجوم موارد وإمكانيات أكبر؛
- تتبنى فنادق الأربعة نجوم استراتيجيات تسويقية وتشغيلية فعالة؛
- تستهدف فنادق الأربعة نجوم شريحة واسعة من العملاء وتلبي توقعاتهم،

ومع ذلك لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين فنادق الأربعة نجوم وفنادق النجمتين ($Adj.Sig=0.713$)، والثلاثة نجوم ($Adj.Sig=0.750$)، والخمسة نجوم ($Adj.Sig=1.000$)، مما يشير إلى تقارب مستويات التنافسية بين هذه

- التصنيفات من حيث الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وولائهم، ويمكن تفسير ذلك بالتشابه في الموارد والإمكانيات، والتركيز على تقديم مستويات عالية من الجودة والخدمات التي تلبي توقعات العملاء في شرائح سوقية متقاربة.
- **فنادق الخمسة نجوم:** تتبوأ فنادق الخمسة نجوم مكانة تنافسية مهيمنة في السوق، حيث توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بينها وبين فنادق النجمة الواحدة ($Adj.Sig=0.029$)، والنجمتين ($Adj.Sig=0.000$)، مما يعكس تفوقها الكبير في الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وولائهم، ويمكن تفسير ذلك بما يلي:
- تمتلك الفنادق خمسة نجوم موارد وإمكانيات ضخمة تمكنها من تقديم أعلى مستويات الفخامة والرفاهية في الخدمات والمرافق، وتوظيف كوادر بشرية عالية التخصص، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية، كما تتميز بسمعة قوية وعلامة تجارية مرموقة، تمكنها من الحفاظ على مكانتها الريادية في السوق؛
 - تتبنى الفنادق الخمسة نجوم استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة، وتستثمر بكثافة في بناء علامتها التجارية وسمعتها، مما يعزز مكانتها في السوق وقدرتها على المنافسة؛
 - تستهدف الفنادق الخمسة نجوم شريحة عملاء النخبة ذوي الإنفاق المرتفع، وتقدم لهم تجارب إقامة استثنائية، مما يمكنها من تحقيق هوامش ربح عالية وتعزيز تنافسياتها.
- وعلى الرغم من تميزها فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بينها وبين فنادق الثلاثة نجوم ($Adj.Sig=0.750$)، و الأربعة نجوم ($Adj.Sig=0.071$)، مما يشير إلى تقارب نسبي في مستويات التنافسية بين هذه التصنيفات، ويمكن تفسير ذلك بأن الفجوة في الموارد والإمكانيات وجودة الخدمات بينها ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية في التنافسية بشكل عام، على الرغم من وجود بعض الفروقات في مستويات الفخامة والخدمات المتميزة.

خلاصة الفصل الرابع:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبيان على عينة مكونة من 226 مسيرا للفنادق بالجزائر وجود تباين في تأثير عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية الفنادق المصنفة محل الدراسة كما يلي:

- المنتج له تأثير معنوي وإيجابي على الحصة السوقية فقط؛
 - السعر له تأثير معنوي وإيجابي على الربحية والرضا والولاء؛
 - التوزيع والترويج والموقع الإلكتروني والأمن الإلكتروني والخصوصية ليس لها تأثير معنوي على أي بعد من أبعاد التنافسية؛
 - التخصيص والمجتمعات الافتراضية لها تأثير معنوي وإيجابي على الربحية فقط؛
 - خدمة العميل لها تأثير معنوي وإيجابي على الرضا والولاء فقط؛
 - تنشيط المبيعات له تأثير معنوي وإيجابي على الحصة السوقية والربحية؛
- كما أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات مسيري الفنادق المصنفة في الجزائر تعزى لدرجة التصنيف حيث أن:

- الفنادق الأعلى تصنيفا (أربعة وخمسة نجوم) تتفوق في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني والتنافسية؛
 - تقارب في مستوى التنافسية وتطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بين الفنادق متوسطة التصنيف (نجمتين وثلاثة نجوم)
 - تأخر الفنادق ذات التصنيف الأقل (نجمة واحدة) تنافسيا، وفي تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني مقارنة بالفنادق الأعلى تصنيفا؛
- وعليه يمكن القول أن الفنادق العالية التصنيف في الجزائر تتبنى استراتيجيات تسويقية إلكترونية متطورة معتمدة على مواردها وخبراتها، مما يمنحها أفضلية تنافسية، بينما الفنادق الأقل تصنيفا ما زالت متأخرة في هذا المجال نظرا لمحدودية مواردها وتركيزها على السوق المحلي دون اعتبار التسويق الإلكتروني أولوية إستراتيجية.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية-دراسة عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر-، نخلص إلى أن تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني بشكل متكامل ومتوازن أي بجميع أبعاده يلعب دورا محوريا في تعزيز التنافسية، حيث أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا لبعض عناصر المزيج كالسعر وتنشيط المبيعات على الحصة السوقية والربحية، وتأثير عناصر أخرى كالتخصيص والمجتمعات الافتراضية على الربحية فقط، بينما اقتصر تأثير خدمة العميل على الرضا والولاء، في حين لم يكن لباقي العناصر تأثير معنوي على التنافسية.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروقات جوهرية في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني ومستوى التنافسية بين الفنادق تبعا لدرجة تصنيفها، حيث تفوقت الفنادق ذات التصنيف الأعلى (خمسة نجوم، أربعة نجوم، ثلاثة نجوم) على الفنادق الأقل تصنيفا (نجمتين ونجمة واحدة)، مما يعكس الفجوة في الموارد والخبرات والوعي بأهمية التميز في التسويق الإلكتروني بين التصنيفات المختلفة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

تبعا لما سبق نلخص نتائج دراستنا في النقاط التالية:

- 1- تنشيط المبيعات هو البعد الأكثر تأثيرا على تنافسية الفنادق المصنفة في الجزائر، حيث أظهر تأثيرا إيجابيا قويا ومعنويا على كل من الحصة السوقية والربحية؛
- 2- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتخصيص على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، في حين لم يظهر له أي تأثير معنوي على الحصة السوقية أو الرضا والولاء؛
- 3- المجتمعات الافتراضية أظهرت تأثيرا إيجابيا ومعنويا على ربحية الفنادق المصنفة في الجزائر، بينما لم يكن لها تأثير معنوي على الحصة السوقية أو الرضا والولاء؛
- 4- خدمة العميل هي البعد الوحيد الذي أظهر تأثيرا إيجابيا ومعنويا على رضا العملاء وولائهم في الفنادق المصنفة في الجزائر، في حين لم يكن لها تأثير معنوي على الحصة السوقية أو الربحية؛
- 5- السعر له تأثير إيجابي ومعنوي على كل من الربحية والرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر، لكنه لم يظهر تأثيرا معنويا على الحصة السوقية؛
- 6- المنتج أظهر تأثيرا إيجابيا معنويا على الحصة السوقية للفنادق المصنفة في الجزائر، لكنه لم يؤثر بشكل معنوي على الربحية أو الرضا والولاء؛
- 7- لم تظهر أبعاد التوزيع، الترويج، الموقع الإلكتروني، الأمن الإلكتروني، والخصوصية أي تأثير معنوي على الحصة السوقية أو الربحية أو الرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر؛
- 8- تعد إجراءات حماية الخصوصية والأمن الإلكتروني بمثابة متطلبات أساسية بالنسبة للعملاء في الفنادق المصنفة في الجزائر، وليست بالضرورة عوامل تمييز تنافسي من وجهة نظرهم؛

- 9- الرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر تتأثر بعوامل غير ملموسة مثل جودة الخدمة الفعلية، ومستوى الاهتمام الشخصي، والأجواء العامة في الفندق؛
- 10- غياب إطار تنظيمي وتشريعي واضح ينظم العمل بالأسعار في الفنادق المصنفة الجزائرية، مما يحد من فعالية السعر كأداة تنافسية؛
- 11- المواقع الإلكترونية لمعظم الفنادق المصنفة في الجزائر عبارة عن مواقع عرض، وليست مواقع تجارية، مما يحد من فعاليتها في تحويل الزوار إلى عملاء فعليين وتحقيق مبيعات مباشرة (Transactional)؛
- 12- تفاوت استخدام منصات الحجز الإلكترونية العالمية بين الفنادق المصنفة في الجزائر، مما يشير إلى إمكانيات غير مستغلة بالكامل في هذا المجال لتعزيز التوزيع والانتشار؛
- 13- هناك استخدام محدود للتقنيات التسويقية الإلكترونية المتقدمة مثل تحسين محركات البحث، والإعلانات المدفوعة، مما يفسر ضعف تأثير الترويج على تنافسيته؛
- 14- على الرغم من الاستخدام الواسع لبعض أدوات وسائل التسويق الإلكتروني في الترويج كالفيسبوك والبريد الإلكتروني، إلا أن ذلك لم ينعكس على تنافسيته، مما يشير إلى الحاجة لإستراتيجية ترويجية أكثر فعالية وتكاملاً؛
- 15- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ضعيفة بين الترويج والرضا والولاء في الفنادق المصنفة في الجزائر، مما يشير إلى أن الإفراط في بعض الممارسات الترويجية مثل العروض والخصومات، قد تؤثر سلباً على إدراك العملاء للقيمة والجودة؛
- 16- على الرغم من التأثير الإيجابي والمعنوي للسعر على الرضا والولاء، إلا أن قيمة معامل المسار كانت منخفضة نسبياً (0.175) مما يشير إلى وجود عوامل أخرى أكثر أهمية في تحقيق رضا العملاء وولائهم، مثل جودة الخدمة؛
- 17- العديد من الفنادق المصنفة في الجزائر لا تزال تعتمد على قنوات اتصال تقليدية مثل الهاتف والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى قنوات التواصل الاجتماعي الحديثة، مما يعكس نهجا متعدد القنوات في خدمة العملاء؛
- 18- الفنادق المصنفة في درجة نجمة ونجمتين لا تختلف بشكل كبير في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني، ولكنها تختلف عن الفنادق المصنفة أعلى (ثلاثة نجوم، أربعة نجوم، خمسة نجوم) بسبب محدودية الموارد والخبرات في التسويق الإلكتروني؛
- 19- الفنادق المصنفة في درجة أربعة نجوم وخمسة نجوم لا تختلف بشكل كبير في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني، حيث تمتلك موارد وخبرات أفضل وتتبنى استراتيجيات تسويقية إلكترونية متطورة؛
- 20- الفنادق المصنفة في درجة خمسة نجوم تتميز بأعلى مستوى في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني، حيث تمتلك موارد وخبرات معتبرة، وتتبنى استراتيجيات تسويقية إلكترونية مبتكرة، لتقديم تجارب إلكترونية فاخرة تلبي توقعات شريحة النخبة من العملاء؛

21- الفنادق المصنفة في درجة نجمة ونجمتين وثلاثة نجوم لا تختلف بشكل كبير في مستوى التنافسية، حيث تتشابه في الموارد والإمكانيات والشرائح السوقية المستهدفة، مما يؤدي إلى تقارب في الحصة السوقية والربحية ورضا العملاء وولائهم؛

22- الفنادق المصنفة في درجة الأربعة نجوم تتمتع بمستوى تنافسي قوي، حيث تمتلك موارد وإمكانيات كبيرة وتتبنى استراتيجيات تسويقية فعالة، مما يمكنها من تحقيق حصة سوقية جيدة وربحية عالية ومستويات مرتفعة من رضا العملاء وولائهم؛

23- الفنادق المصنفة في درجة الخمسة نجوم تتمتع بأعلى مستوى تنافسي، حيث تمتلك موارد وإمكانيات ضخمة وتتبنى استراتيجيات تسويقية مبتكرة، مما يمكنها من تحقيق حصة سوقية مهيمنة وربحية استثنائية ومستويات عالية جدا من رضا العملاء وولائهم، خاصة شريحة النخبة منهم.

التوصيات:

يمكن إدراج أهم التوصيات لكل من مسيري الفنادق المصنفة والقائمين على قطاع السياحة والصناعة التقليدية فيما يلي:

توصيات لمسيري الفنادق المصنفة محل الدراسة:

1- استحداث مناصب شغل خاصة بالتسويق الإلكتروني في الفنادق، لتوظيف متخصصين وذوي خبرة لتحسين الأداء؛
2- الاستثمار بشكل أكبر في تقنيات واستراتيجيات تنشيط المبيعات، كونه البعد أكثر تأثيرا على الحصة السوقية والربحية، وذلك من خلال: الاستفادة من الأتمتة والأنظمة الذكية لتخصيص العروض حسب تفضيلات العملاء، ربط تقنيات تنشيط المبيعات بالخدمات الإضافية ذات الربحية العالية لتعظيم العائد، نشر العروض بشكل جذاب على الموقع الإلكتروني وتقديم حوافز إضافية للحجز المباشر لزيادة الإيرادات؛

3- الاستفادة من تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز، لتقديم جولات افتراضية تفاعلية للفندق ومرافقه، مما يساعد في جذب العملاء المحتملين وتحفيز قرارات الحجز؛

4- تطوير منصات افتراضية أو الشراكة مع منصات قائمة، للسماح للعملاء بالتفاعل في بيئة افتراضية، حيث يتيح هذا الابتكار للمستخدمين تجربة الفندق، إجراء الحجوزات، استكشاف مرافق الفندق من خلال "avatar" والتجول في أرجائه؛

5- الانخراط بشكل أوسع في المجتمعات الافتراضية والاستماع بعناية لآراء العملاء، وتوظيفها في تطوير الخدمات، وتحسين الربحية من خلال: الرصد المنتظم لتقييمات العملاء على منصات الحجز والمواقع المختلفة والعمل على معالجة أي قصور، التفاعل البناء مع تعليقات واستفسارات العملاء وتوظيف هذا التفاعل في إجراءات تحسين ملموسة، تحليل أنماط سلوك العملاء واهتماماتهم كما تظهر في المجتمعات الافتراضية لتطوير عروض مناسبة؛

- 6- الاهتمام بتقديم خدمة عملاء متميزة باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً على رضا العملاء وولائهم، وذلك من خلال توفير معلومات إلكترونية شاملة ودقيقة حول الفندق وخدماته ومرافقه وكيفية الوصول إليه، توفير قنوات اتصال متعددة تتيح للعملاء سهولة التواصل مع الفندق في أي وقت ومكان، وضع آلية واضحة للتعامل الفوري مع طلبات وانشغالات العملاء وتزويدهم بإجابات سريعة، بناء قاعدة بيانات للعملاء المنتظمين والعمل على تقديم لمسات شخصية خاصة لهم؛
- 7- تبني إستراتيجية تسعير ديناميكية ومرنة تتكيف مع ظروف الطلب في السوق، مع التركيز على تقديم قيمة عالية مقابل المال للعملاء لتعزيز الربحية من جهة والرضا والولاء من جهة أخرى، وذلك من خلال: تحديد الأسعار بناء على تحليل دقيق للمنافسة وظروف السوق باستخدام أدوات وبرمجيات ذكية، توفير أسعار خاصة للحجوزات المبكرة والإقامات الطويلة والحجوزات المباشرة، ربط مستويات الأسعار بمستويات الطلب والموسمية بشكل ديناميكي، إبراز القيمة المقدمة للعملاء عند التواصل معهم حول الأسعار لتعزيز إدراكهم الإيجابي؛
- 8- مواصلة تطوير عروض المنتجات والخدمات الإلكترونية لتعزيز الحصة السوقية، وذلك من خلال: توسيع تشكيلة الخدمات الإلكترونية المقدمة لتلبية احتياجات شرائح متنوعة من العملاء، الاستثمار في التقنيات والأدوات المتقدمة لتحسين عرض المنتج عبر الموقع الإلكتروني بشكل جذاب، توفير مرونة في تخصيص الباقات والخدمات حسب رغبات العملاء؛
- 9- تطوير آلية دقيقة لتسجيل وتحليل تفضيلات ومتطلبات العملاء، وتكييف عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفقها، لتحسين الربحية من خلال: تقديم توصيات وخيارات مخصصة للعملاء عند إعادة الحجز بناء على تفضيلاتهم السابقة، توفير خيارات ومرونة أكبر في نظام الحجز مع إمكانية ترقية الخدمات وإضافة خدمات تكميلية، تطوير باقات وعروض موجهة لكل شريحة من العملاء بناء على خصائصهم وأنماط طلبهم؛
- 10- العمل على تفعيل دور الأبعاد التي لم تظهر تأثيراً معنوياً (التوزيع، الترويج، الموقع الإلكتروني، الأمن الإلكتروني، الخصوصية) من خلال: تطوير إستراتيجية ترويج إلكترونية متكاملة، وتخصيص ميزانية كافية لدعم الأنشطة الترويجية، التوسع في استخدام منصات التوزيع الإلكترونية وتحسين التكامل بينها وبين أنظمة الفندق الداخلية، تطوير الموقع الإلكتروني ليصبح منصة تجارية متكاملة توفر تجربة سلسلة للعملاء مع إمكانية إتمام الحجز، تعزيز التدابير الأمنية وتطبيق أفضل الممارسات لحماية بيانات ومعاملات العملاء الإلكترونية، تبني سياسات خصوصية واضحة وصارمة والتواصل بشفافية مع العملاء حولها لبناء الثقة؛
- 11- تبني إستراتيجية تسويق إلكتروني شاملة تعزز من تفاعل العملاء؛
- 12- تعزيز التكامل والتنسيق بين مختلف قنوات التسويق الإلكتروني، بما في ذلك الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، وتطبيقات الهاتف المحمول، لتقديم تجربة منسقة وسلسلة للعملاء عبر نقاط الاتصال المختلفة؛

- 13- التركيز على تحسين تجربة المستخدم (العميل) وسهولة الاستخدام عبر القنوات الإلكترونية، خاصة تلك التي تتعلق بعملية الحجز، مع توفير خيارات متنوعة للدفع والتأكيد الفوري للحجوزات؛
- 14- تطوير برامج ولاء إلكترونية مبتكرة ومكافآت مخصصة للعملاء الدائمين والمتفاعلين مع العلامة التجارية عبر القنوات الإلكترونية، لتعزيز الارتباط العاطفي والولاء طويل الأمد؛
- 15- الاستفادة من تقنيات تحسين محركات البحث والإعلانات المدفوعة، لتعزيز الظهور في نتائج البحث، وجذب المزيد من الزيارات للموقع الإلكتروني للفندق؛
- 16- تطوير شراكة إستراتيجية مع مشغلي الرحلات السياحية ومنصات الحجز الإلكترونية العالمية والمؤثرين على مواقع التواصل الاجتماعي، لتوسيع الوصول إلى أسواق جديدة وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية للفندق؛
- 17- الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات فريق العمل في مجال التسويق الإلكتروني، لضمان تقديم تجارب متميزة للعملاء؛
- 18- الاستثمار في تطوير محتوى الفيديو الجذاب والمشاركة على منصات مثل Youtube وشبكات التواصل الاجتماعي لنقل تجربة الفندق بطريقة مرئية وجذابة وزيادة المشاركة مع العلامة التجارية للفندق؛
- 19- تطوير تطبيقات الهاتف المحمول الخاصة بالفندق لتسهيل التواصل مع العملاء وتقديم خدمات مخصصة، مثل تسجيل الوصول عبر الهاتف المحمول، والدرشة الفورية، والوصول لخدمات الغرف، وبرامج الولاء؛
- 20- على الفنادق المصنفة في درجة النجمة الواحدة والنجمتين، تخصيص موارد أكبر وتطوير الخبرات اللازمة لتحسين تطبيق عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، والاستفادة من نماذج وممارسات الفنادق الأعلى تصنيفاً، والتركيز على تقديم قيمة مميزة للعملاء من خلال تحسين جودة الخدمات الأساسية، والتسعير التنافسي، لتعزيز الحصة السوقية والربحية في شرائحها المستهدفة.
- 21- على الفنادق المصنفة في درجة ثلاثة وأربعة نجوم مواصلة الاستثمار في تطوير وتحسين تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني، مع التركيز على الابتكار في الخدمات الإلكترونية وتجربة العملاء، وتبني استراتيجيات تنافسية تركز على التمايز والجودة العالية في الخدمات والمرافق، لتعزيز الحصة السوقية والربحية وبناء ولاء العملاء في شرائحها المستهدفة؛
- 22- على الفنادق المصنفة في درجة الخمسة نجوم الحفاظ على الريادة في تطبيق المزيج التسويقي الإلكتروني من خلال الابتكار المستمر في الخدمات الإلكترونية الفاخرة والمخصصة، وتوظيف أحدث التقنيات والأدوات في هذا المجال، بالإضافة إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال التركيز على تقديم تجارب استثنائية وخدمات ذات قيمة مضافة عالية، والتوسع في استهداف شرائح النخبة والعملاء ذوي الإنفاق المرتفع.
- توصيات للقائمين على قطاع السياحة والصناعة التقليدية:**
1. الاستثمار في تحديث البنية التحتية التقنية، بما في ذلك توسيع نطاق وصول الأنترنت عالي السرعة، وتطوير شبكات الدفع الإلكتروني الآمنة، لتمكين نمو التجارة الإلكترونية؛

2. استحداث منصة رقمية بين الفنادق المصنفة ومديريات السياحة والصناعة التقليدية في الولايات والجهات الأمنية، لتسهيل وصول المعلومة في الوقت اللازم (مثل الإحصائيات)، والحفاظ أكثر على الخصوصية (Fiche Police بطريقة آلية)؛
3. استحداث منصة موحدة تجمع كافة متعاملي القطاع، تتيح للسياح حجز الفنادق والمطاعم وتنظيم الرحلات، مع دمج خدمات الدفع الإلكتروني وخرائط تفاعلية للمواقع السياحية، وتطبيق للهواتف الذكية يقدم تجربة سياحية متكاملة من التخطيط حتى التقييم؛
4. تطوير منظومة رقمية متكاملة تربط الفنادق والوكالات السياحية مع مديريات السياحة والوزارة الوصية والجهات الأمنية، لتسهيل إجراءات تسجيل وتتبع السياح، مع ضمان أمن وخصوصية البيانات؛
5. دعم الابتكار في مجال التسويق الإلكتروني في قطاع الضيافة، من خلال تمويل المشاريع البحثية، وإنشاء حاضنات الأعمال، وتشجيع الشراكة مع الأوساط الأكاديمية؛
6. تنظيم ملتقيات وفعاليات لتسهيل تبادل المعرفة وأفضل الممارسات في التسويق الإلكتروني؛
7. إثراء وتحسين منصة المسارات السياحية (<https://algeriatours.dz/fr>) والتي تروج للوجهة السياحية الجزائرية، وتقديم كل المعلومات عن الفنادق الموضوعه فيها، وأسعارها، وأدوات الحجز؛
8. تطوير إطار تنظيمي وتشريعي داعم للتسويق الإلكتروني في قطاع الضيافة، بما في ذلك قوانين حماية البيانات، والمعاملات الإلكترونية، وحماية المستهلك، لتعزيز الثقة في الفضاء الإلكتروني؛
9. وضع إستراتيجية وطنية شاملة للتسويق الإلكتروني في قطاع الضيافة، تحدد الأهداف والأولويات والمبادرات الرئيسية، وتوفر إطارا للتنسيق والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة؛
10. العمل مع البنك المركزي الجزائري والسلطات لتطوير آلية تسهل المعاملات المالية الدولية للفنادق، مثل إنشاء قنوات مخصصة لذلك ومراقبتها؛
11. إمكانية إنشاء مؤسسة مالية متخصصة أو وسيط للتعامل مع معاملات الفنادق الدولية، مع ضمانات ورقابة حكومية؛
12. إطلاق مبادرات لنشر الوعي حول أهمية التحول الرقمي في صناعة الضيافة، وتسليط الضوء على أفضل الممارسات والنماذج الناجحة في التسويق الإلكتروني على المستوى المحلي والدولي؛
13. تطوير مبادرات وبرامج تدريب متخصصة لكل تصنيف من تصنيفات الفنادق من خلال:
 - توفير برامج تدريبية أساسية في التسويق الإلكتروني والتنافسية لفنادق النجمة الواحدة والنجمتين، لبناء قدراتها وتعزيز وعيها بأهمية هذه الجوانب؛
 - تقديم برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة للفنادق ذات التصنيف الأعلى، تركز على الابتكار والتميز في التسويق الإلكتروني والاستراتيجيات التنافسية؛
 - تشجيع التعاون والتبادل المعرفي بين تصنيفات الفنادق المختلفة؛

- تنظيم ورش عمل وملتقيات متخصصة تجمع مسيري الفنادق المصنفة، لمناقشة التحديات والفرص المشتركة في مجال التسويق الإلكتروني والتنافسية؛
- انشاء منصات وشبكات للتواصل وتبادل الخبرات بين الفنادق المصنفة، لتمكين الفنادق ذات التصنيف الأدنى من الاستفادة من نماذج وممارسات الفنادق الأعلى تصنيفا.

آفاق الدراسة:

من خلال دراسة أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية بالتطبيق على عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر، يمكن اقتراح عدة آفاق ومجالات للبحث والتطوير المستقبلي في مجال التسويق الإلكتروني في الفنادق المصنفة في الجزائر تتمثل فيما يلي:

1. إجراء دراسات مقارنة مع الدول الأخرى: من خلال إجراء أبحاث مقارنة لتقييم أداء التسويق الإلكتروني في الفنادق المصنفة الجزائرية مقارنة بالدول الأخرى في المنطقة أو على المستوى الدولي، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في السياق الجزائري؛
2. إجراء بحث نوعي متعمق، باستخدام المقابلات والملاحظات، لفهم التحديات والعوائق الفريدة التي تواجه الفنادق الجزائرية في تنفيذ إستراتيجيات التسويق الإلكتروني الفعالة لتحقيق استدامة تنافسية؛
3. إجراء دراسة مقارنة بين الفنادق الخاصة والفنادق التابعة للسلاسل العالمية في الجزائر من حيث تبني واستخدام التسويق الإلكتروني، وتحديد العوامل التي تسهم في الاختلافات في الأداء؛

كما نقترح مواضيع أخرى، في شكل عناوين لدراسات مستقبلية تساهم في التنافسية وهي:

1. أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية الوكالات السياحية-دراسة عينة من الوكالات السياحية في الجزائر -
2. دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية الجزائرية؛
3. تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التسويق الإلكتروني في الفنادق المصنفة في الجزائر.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً. الكتب:

1. حكيم جروة ، عبد الحق تقات. (2021). تسويق العلاقات-مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية-. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
2. زكريا بلخامسة. (2021). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS SEM). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
3. سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع-نبلاء ناشرون وموزعون.
4. محمد الفاتح محمود المغربي. (2016). التجارة الإلكترونية. عمان، الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
5. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي (المجلد الطبعة الثالثة) صنعاء: دار الكتاب.
6. ناجي معلا. (2020). اصول التسويق - مدخل تحليلي. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. نصر عبد الله القنديل. (2023). القنديل في تعلم" نمذجة المعادلات الهيكلية SEM باستخدام AMOS. <https://www.researchgate.net/publication/369787654>

ثانياً. مقالات:

8. إبتسام فضيل. (2023). دور التسويق الإلكتروني في زيادة الحصة السوقية للبنوك التجارية في الجزائر" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البروقية. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 17(01).
9. أحمد بن خليفة، و حمزة بعلي. (2017). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية(08).
10. أحمد فتحي عبد المجيد قاسم. (2022). القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات .
11. إلياس العيداني، و مراد مداح. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. JBAES، 05(01).
12. أمينة خطابت. (2022). التسويق السياحي الإلكتروني في المؤسسات السياحية الجزائرية(الواقع والأفاق). مجلة دفاتر إقتصادية، 13(01).
13. أمينة دلال معاش، و بن تريح بن تريح. (2021). أثر تطبيق المسؤولية الإجتماعية على تحسين الربحية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط-. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدار، 05(02).
14. بدر عوض لزام الرشدي، و وآخرون. (2019). مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها "دراسة تحليلية ورؤية تكاملية". مجلة كلية التربية بنها(120).
15. جرجيس عمير عباس الحديدي، و هيثم أحمد صالح السعوي. (2019). أثر عناصر التسويق الإلكتروني في تعزيز رضا الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من عملي شركة زين للاتصالات في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 09(01).

16. جميلة بن لوصيف. (2021). التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية - تجربة المؤسسة الجزائرية في التسويق الإلكتروني. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 08(03).
17. حسام الدين عبد الحفيظ، و حسان بوبعاية. (2020). دور الاعتمادية والملموسية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر دراسة ميدانية على عملاء البنوك التجارية في ولاية المسيلة في الفترة الزمنية 2018-2019. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(02).
18. حسيبة اسماعيل، و قدور بن نافلة. (2021). أهمية تطبيقات التسويق الإلكتروني في الوكالات السياحية الجزائرية في ظل أزمة جائحة كورونا. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 02(07).
19. حمزة مزيان ، و علي دحماني . (2021). دور التسويق الإلكتروني في تنمية الحصة السوقية - حالة مجموعة من الوكالات السياحية بالشلف-. مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(22).
20. رشا دريد حنا، و سيم حازم نجيب. (2022). استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التسويق الإلكتروني دراسة استطلاعية آراء عينة من موظفي شركة كارفور فرع أربيل. Ntu Journal For Administrative And Human Sciences Article، 02(03).
21. سارة زرقوط. (2020). الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية- مقارنة مفاهيمية-. مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، 04(01).
22. ساعد بوراوي. (2019). القدرة التنافسية لقطاع السفر والسياحة في بلدان المغرب العربي دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 03(06).
23. سعيدة بوقرة. (2021). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة مايكروسفت-. مجلة دراسات إقتصادية، 21(01).
24. سفيان رقيق، و علي عزالدين. (2016). الاتجاهات الحديثة للمزيج التسويقي في ظل العصر الرقمي الجديد. مجلة البديل الإقتصادي، 3(1)، 384.
25. سفيان كانوني. (2023). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية وحدة المدخرات- سطيف ENPEC دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية. مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، 08(01).
26. سليمة رجراج، و ناصر شارفي. (2021). أثر التحفيز الجبائية في تحسين القدرة التنافسية للقطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة 2019-2002 -دراسة تحليلية-. مجلة دراسات جبائية، 10(01).
27. سمية حراث، و براهيم بلحيمر . (2022). التسويق الإلكتروني في المؤسسات الخدمية-دراسة حالة فندق MERCURE الجزائر والوكالة السياحية LUXURY TRAVEL. مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، 06(01).
28. سهام طرشاني، و أسماء سي علي. (2022). دور التسويق الإبتكاري في التأثير على القدرة التنافسية لمؤسسة ميناء تنس. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، 04(02).

29. شيماء بورنان الشريف، و نعمون وهاب. (2023). أثر التسويق السياحي الإلكتروني على تنافسية الوكالات السياحية- دراسة حالة: عينة من الوكالات بولاية برج بوعرييج-. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 10(1).
30. عبد الرحمن محمد توفيق الراكان، و آخرون. (2023). التسويق الإلكتروني وأثره على الحصة السوقية(دراسة نظرية تحليلية). المجلة الدورية لنشر البحوث والدراسات، 04(40).
31. فاطمة الزهرة بوغاري، و آخرين. (2017). دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ولاية - عنابة-. مجلة البحوث والدراسات التجارية.
32. فيروز حوت، و مصطفى مخاشف. (2020). فعالية التسويق السياحي الإلكتروني في صناعة السياحة في الجزائر. مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، 04(02).
33. لطيفة بهلول، و عماد صغير. (2020). دور الإبداع والإبتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 09(02).
34. ليندة بوزرورة. (2020). واقع المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني في الوكالات السياحية بولاية برج بوعرييج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(03).
35. محسن عثمان حسن، و سفين علي حسن. (2023). دور رأس المال الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة إستطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل-. المجلة العلمية لجامعة جيهان -السليمانية، 07(01). doi:http://dx.doi.org/10.25098/7.1.18
36. محمد السعيد سعيداني، و عائشة بوعامر. (2018). إتجاهات مستخدمي الأنترنت في الجزائر نحو التسويق الإلكتروني-دراسة ميدانية-. أبحاث إقتصادية معاصرة(01).
37. محمد طامة، و آخرون. (2021). المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة مقارنة بين **ENIE** و **Condor**. مجلة التكامل الإقتصادي، 09(03).
38. محمد عبادة. (2017). قياس الحصة السوقية باستخدام الطرق الكيفية-دراسة حالة زبائن مؤسسة أركو ديم لإنتاج وتوزيع الأجهزة الإلكترونية منزلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(18).
39. محمد محمد فخري. (2021). مدى تأثير الذمم المدينة على الربحية: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي للمدة (2010-2019). مجلة الريادة للمال والأعمال، 02(02).
40. منيرة دريدي، و سلمى حروش. (2020). دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 03(02).
41. مؤتمر الأمم المتحدة. (2013). السياحة المستدامة: المساهمة في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.
42. مولود بوخرياش. (2017). استراتيجيات المزيج التسويقي الإلكتروني بين المحافظة والتغيير. 5(10).
43. نور الهدى بن الدين، و هوارى بن ديدة. (2019). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة-دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف-. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(01).

44. وسيلة بوسنة. (2024). قياس أثر جودة الخدمة التعليمية للأستاذ على السلوك التعليمي للطلاب من خلال التسويق بالمحتوى. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، 14(02)، 09.

ثالثا. أطروحات الدكتوراه:

45. حدة العمري. (2018). التسويق الإلكتروني للخدمات السياحية وأثره في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع السياحي- ولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

رابعا: القوانين والتنظيمات:

46. قانون رقم 18-07. (2018 /06/10)، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي
47. المرسوم الرئاسي رقم 22-187 (2022/05/18)، يتضمن تعيين رئيس وأعضاء السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (الجريدة الرسمية عدد 35، 2022)؛
48. المرسوم الرئاسي رقم 23-73. (2023/02/14)، يحدد مهام الأمانة التنفيذية للسلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي وكيفية تنظيمها وسيرها. (الجريدة الرسمية عدد 10، 2023)
49. المرسوم التنفيذي رقم 2000-130. (2000/06/11). الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك. الجريدة الرسمية رقم 35 بتاريخ 18 يونيو 2000.
50. المرسوم التنفيذي رقم 19-158. (2019 /04/ 30)، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفية استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرها.

خامسا. المواقع الإلكترونية:

51. (السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، 2024)، www.anpdp.dz
52. رابط الاستبيان باللغة العربية:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8puMw2pTn9CGnEhbaJsbJ0-vuGOvGIIjIGWnFZ2xA0yvPCQ/viewform?usp=pp_url
53. رابط الاستبيان باللغة الفرنسية
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-PCvKUtuLvpYS2WjLmpGFmh6zWnwy1DdjFCBAfDYiNTAiww/viewform?usp=pp_url

المراجع الأجنبية:

A. Books:

54. Erkan Sezgin , Semra Gunay Aktaş .(2016) .**Marketing for New Tourism Perceived by East Asian E-Consumers , e-Consumers in the Era of New Tourism** .Singapore: Springer.
55. Sooksatit , K. (2016). **Customer Decisions on Hotel Booking via Mobile Phone and Tablet Applications: A Case Study of Luxury Hotels in Bangkok, e-Consumers in the Era of New Tourism** . Singapore: Springer .
56. Yılmaz , H., & Coşkun, İ. (2016). **New Toy of Marketing Communication in Tourism: Gamification , e-Consumers in the Era of New Tourism**. Singapore: Springer.
57. Yüksek, G., & Yozcu, Ö. (2016). **Usage of E-Loyalty Programs in Hospitality Industry , e-Consumers in the Era of New Tourism**. Singapore: Springer.
58. Sezgin, E. (2016). **e-Consumers in the Era of New Tourism**. Singapore Heidelberg New York Dordrecht London: Springer.
59. George, R. (2021). **Marketing Tourism and Hospitality: Concepts and Cases**. Switzerland: Springer Nature.
60. Alexandros Paraskevas .(2022) .**Cybersecurity in Travel and Tourism: A Risk-Based Approach, Handbook of e-Tourism** .,Switzerland : Springer.
61. Alexsandro Souza .(2024) .**Tech Leadership Playbook: Building and Sustaining High-Impact Technology Teams** .New York: Springer.
62. Ali Shafq .(2020) .**Ethical Issues With the Use of Social Media in the Connected Business World, Strategies and Tools for Managing Connected Consumers** .United States of America: IGI Global.
63. Azizul Hassan .(2021) .**Tourism Marketing in Bangladesh An Introduction** .New York: Routledge.
64. Bogoviz, A., & Ragulina, Y. (2020). **Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration** (Vol. 01). cham: Springer.
65. Camilleri, M. (2018). **Tourism, Hospitality & Event Management**. Switzerland: Springer International Publishing.
66. Cenk Murat Koçoğlu ,Merve Yıldırım Kalem .(2020) .**Electronic Customer Relationship Management in Tourism, Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry** .Usa :IGI Global.

67. Chaffey, D., & Chadwick, F. (2016). **Digital Marketing – Sixth Edition**. United Kingdom: Pearson.
68. Charlesworth, A. (2021). **Absolute Essentials of Digital Marketing**. New York: Routledge.
69. Chursin, A., & Makarov, Y. (2015). **Management of competitiveness : theory and practice**. Switzerland: Springer.
70. CUNEYT MENGU .(2020) .**Operations Management And Strategies In Travel Industrya Modern Concept** .ISTANBUL: YALIN PUBLISHING.
71. Danielle Barbe ,Lori Pennington Gray .(2022) .**Social Media and Crisis Communication in Tourism and Hospitality,Handbook of e–Tourism** .,Switzerland: Springer.
72. Deligöz, K. (2023). **Virtual Communities and Lifestyles**. Newcastle upon Tyne, United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
73. Dietmar Jannach ,Markus Zanker .(2022) .**Interactive and Context–Aware Systems in Tourism, Handbook of e–Tourism** .Switzerland: Springer.
74. Dutta, S., & Saha, D. (2015). **Mastering Commercial Applications** (First ed.). New Delhi: Vikas Publishing House.
75. Eda Özgül Katlav .(2020) .**QR Code Applications in Tourism**, Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry .America: IGI Global.
76. Elaine Yulan Zhang, E., & al. (2022). **Mobile Ethnographyin Tourism and Hospitality:Concept,Tools,and Applications, Handbook of e–Tourism**. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG2022.
77. Geeta Sachdeva .(2020) .**Tools and Techniques Used for Customer Relationship Management: Review and Case Studies ,Strategies and Tools for Managing Connected Consumers** .USA : IGI Global.
78. Gidumal, J. (2022). **Impact of Artificial Intelligence inTravel, Tourism,and Hospitality**, Handbook of e–Tourism. Switzerland: Springer.
79. Hair, J., & all. (2021). **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS–SEM) Using R**. Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland: Springer.
80. Hair, J., & all. (2022). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS–SEM)**. Singapore : SAGE Publishing.

81. Hashem Aghazadeh ,Mozhde Khoshnevis .(2024) .**Digital Marketing Technologies** .Singapore: Springer.
82. James , S. (2024). **How to Do Growth Hacking – A Practical Guide**. Chicago: Independently published.
83. James Brian Aday ,al .(2018) .**Innovation in hospitality service experience creation and delivery, The Routledge Handbook of Hospitality Marketing** .New York :Routledge.
84. James, M. (2018). **Business Architectures for Risk Assessment and Strategic Planning: Emerging Research and Opportunities**. USA: Business Science Reference.
85. Josep Ma Espinet .(2019) .**Big Data in Online Travel Agencies and Its Application Through Electronic Devices,Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality** .Singapore: Springer.
86. Kozielski, R. (2018). **Mastering Market Analytics: Business Metrics – Practice and Application**. Bingley: Emerald Publishing.
87. Kreutzer, R. (2022). **Online Marketing**. Germany: Springer.
88. Kucuk, S. (2023). **Visualizing Marketing From Abstract to Intuitive–Second Edition–**. Switzerland: Springer.
89. Kuşluvan, S., & Isacker, K. (2023). **Digital Marketing For Small And Medium Sized Tourism And Hospitality Enterprises**. Ankara: Detay Yayıncılık.
90. Kyung Hyan Yoo ,Jin A Choi .(2022) .**Trust in E–Tourism: Antecedents and Consequences of Trust in Travel–Related User–Generated Content, Handbook of e–Tourism** .Switzerland: Springer.
91. Ladislava Miková ,Lenka Suková .(2022) .**Website–Centric Shopping Experience, Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment –Opportunities in E–commerce and Online Marketing** .Switzerland: Springer.
92. Lenka Suková ,Ladislava Miková .(2022) .**The Relationship Between Product Placement and Shopping Intentions on Instagram, Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment Opportunities in E–commerce and Online Marketing** .Switzerland :Springer.
93. Marr, B. (2015). **Key Performance Indicators For Dummies**. Chichester: John Wiley & Sons.
94. Maurer, C. (2022). **Digital Marketingin Tourism, Handbook of e–Tourism,**. Switzerland: Springer.

95. Mayer, M., & Vogt, L. (2016). **Economic effects of tourism and its influencing factors**. DE Gruyter Oldenbourg.
96. Minazzi, R. (2022). **Social Media Approaches and Communication Strategies in Tourism, Handbook of e-Tourism**,. Switzerland: Springer.
97. Modica, P., & Uysal, M. (2016). **Sustainable Island Tourism: Competitiveness and Quality of Life**. UK: CABI International.
98. Moutinho, L., & Alfonso, V.-S. (2018). **Strategic Management in Tourism** (3rd Edition. ed.). UK: CABI Tourism Texts.
99. Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). **Development of E-banking channels and market share in developing countries**. Financial Innovation.
100. Nelson, C. (2023). **Methods of Strategic Trade Analysis: Data-Driven Approaches to Detect** . Switzerland: Springer.
101. Nsahlai, V., & all. (2020). **A Systematic Review of Digital Marketing in South Africa, Strategies and Tools for Managing Connected Consumers**. Usa: IGI Global.
102. Palazzo, M., & Micozzi, A. (2024). **Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities**. United Kingdom: Emerald Group Publishing.
103. Peter O'Connor .(2022) **.Data Privacy and the Travel Sector, Handbook of e-Tourism** . Switzerland: Springer.
104. Rajasekhara Mouly Potluri ,Narasimha Rao Vajjhala .(2022) **.Advancing SMEs Toward E-Commerce Policies for Sus .Pennsylvania ,États-Unis: IGI GLOBAL**.
105. Ralf T .Kreutzer .(2029) **.Toolbox for Marketing and Management: Creative Concepts, Forecasting Methods, and Analytical Instruments** .Switzerland: Springer.
106. Ree C Ho ,Teck Choon Teo .(2020) **.Consumer Socialization Process for the Highly Connected Customers: The Use of Instagram to Gain Product Knowledge, Strategies and Tools for Managing Connected Consumers** .America: GI Global.
107. Ricci, F. (2022). **Recommender Systems in Tourism, Handbook of e-Tourism**,. Switzerland: Springer.
108. Robert Goecke .(2022) **.The Evolution of Online Booking Systems, Handbook of e-Tourism** . Switzerland: Springer.

109. Rosanna Leung .(2022) .**Development of Information and Communication Technology: From e-Tourism to Smart Tourism**, Handbook of e-Tourism .Switzerland: Springer.
110. Rothaermel, F. (2024). **Strategic Management (éd. SIXTH EDITION)**. New York: McGraw Hill LLC.
111. Ruchi Sharma ,Zilmiyah Kamble .(2021) .**Shifting Paradigms in Human Resource Management while Striving for Service Excellence in the Tourism Industry**, Service Excellence in Tourism and Hospitality, Tourism .,Switzerland : Springer.
112. Ryan, C. (2020). **Advanced Introduction to Tourism Destination Management**. UK: Edward Elgar Publishing.
113. Sabry, F. (2023). **Productive Efficiency: Mastering Productive Efficiency**, The Key to Informed Decisions and Prosperous Futures. Stockholm: One Billion Knowledgeable.
114. Sarstedt, M., & all. (2021). **Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. Switzerland: Springer Nature
115. Savdeep Vasudeva .(2020) .**Quality Strategies for Customer Loyalty in an E-Service Environment: A Case of M-Banking Customers, Strategies and Tools for Managing Connected Consumers** .America :IGI Global.
116. Saxena , S. (2022). **Applied Strategic Management: Distinctive Positioning is the Key to Success**. chhattisgarh: Orangebooks Publication.
117. SE., M.Si Murniati ,SE.M, Si Suryaning Bawono .(2020) .**Hotel Marketing Strategies In Digital Era -The Secret Of Improving Hotel Marketing Performance In The Tourism Industry .-** Singapore: Triple Nine Communication.
118. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research Methods for Business**. United Kingdom.: John Wiley & Sons Ltd.
119. Sereikhuoch Eng .(2022) .**The New Realities in Digital Marketing: Virtual Reality, Augmented Reality, and Extended Reality, The SAGE Handbook of Digital Marketing** .london: SAGE.
120. Serena Volo ,David D'Acunto .(2022) .**Service Management in the E-Tourism Era, Handbook of e-Tourism** .,Switzerland: Springer.
121. Siddiqui, Z., & Govindarajulu, S. (2023). **Business & Leadership** Volume02. Australia: Vocational Resources Australia.

122. Association, **Information Resources Management**. (2021). Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce. USA: IGI Global.
123. Simon Hudson ,Louise Hudson .(2017) . **Marketing for Tourism, Hospitality & Events: A Global & Digital Approach** First Edition .london: sage.
124. Sinha, V., & al. (2022). **Business Statistics**. AGRA: SBPD PUBLICATIONS.
125. Smith , P., & Zook, Z. (2020). **Marketing Communications Integrating online and offline ,customer engagement and digital technologies**. Great Britain: Kogan Page.
126. St-Hilaire, W. (2023). **Value-Based Management in an Open Economy: Optimizing Strategy to Improve Business and Performance**. Canada: Apple Academic Press.
127. Sushama A Deshmukh ,Smita L Kasar .(2022) .**Significance of Software Engineering Phases in the Development of a Software Application: Case Study,Designing User Interfaces With a Data Science Approach** .America: GI Globa.
128. Thomas , W., & Ong, P. (2023). **Environmental Regulations and Industrial Competitiveness** (Vol. 62). Switzerland: Springer.
129. Thong, B. (2023). **Economics for GCE Alevel: the complete guide** (éd. Second edition). Singapore: World Scientific Publishing.
130. Varma, P. (2022). **Pulses for Food and Nutritional Security of India: Production, Markets and Trade**. India: Springer.
131. Volberda, H. (2024). **strategic management: from confrontation to transformation**. london: SAGE Publications.
132. Wall, W. (2022). **Global Competitiveness**. Singapore: Springer.
133. Zheng Xiang , Daniel R Fesenmaier .(2022) .**Travel Information Search ,Handbook of e-Tourism** .,Switzerland : Springer.
134. ,C. Douglas West ,al .(2015) .**Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage**(Third edition).United Kinkdom: Oxford Univesity press.
135. A. Kanaka Durga .(2023) .**Tools for Design Thinking, Design Thinking A Forefront Insight** . London: CRC Press.
136. A. Sahaf Musadiq .(2019) . **Strategic Marketing : Making Decisions For Strategic Advantage**, Second Edition) Second .(New Delhi: PHI Learning.

137. Abdul Razak ,S Pardhasaradhi .(2021) .**Strategic Management Tools** .India: Readworthy press corporation.
138. Aghazadeh, Hashem ; Khoshnevis , Mozhd. (2024). **Digital Marketing Technologies**. Singapore: Springer.
139. Agrawal, R., & Gupta, S. (2020). **Management Principles And Applications**. India: SBPD Publications.
140. Aleksei Bogoviz و ،Yulia Ragulina .(2020) .**Industry competitiveness : digitalisation, management, and integration** .,switzerland: Springer.
141. Altomonte, C., & di Mauro, F. (2022). **The Economics of Firm Productivity: Concepts, Tools and Evidence**. New York: Cambridge University Press.
142. Amutha, G., & al. (2022). **Marketing Management**. (s. edition, Éd.) jankipuram: thakur pablication.
143. Aniesa Samira Bafadhal ،Muhammad Rosyihan Hendrawan .(2023) .**Does Virtual Hotel Shifting Realities or Just Daydreaming? A Wake-Up Call. Digital Transformation of the Hotel Industry–Theories, Practices, and Global Challenges** .Switzerland :Springer.
144. Anil Kumar ، al .(2023) .**Research Methodology** .indian: LAP LAMBERT Academic Publishing.
145. Anna Spenceley .(2021) .**Handbook for Sustainable Tourism Practitioners: The Essential Toolbox (Research Handbooks in Tourism series)**.USA : Edward Elgar Publishing.
146. Anupama Namburu ،Prabha Selvaraj .(2023) .**Design Thinking to Mobile App Development, Design Thinking A Forefront Insight** .London :CRC Press.
147. Arestis , P., Filho, F., & Terra, F. (2018). **Keynesian Macroeconomic Policy: Theoretical Analysis and Empirical Evidence**. PANOECONOMICUS, 65(1).
148. Arkadiusz Kowalski .(2018) .**Brexit and the consequences for international competitiveness** .Switzerland: Palgrave Macmillan.
149. Arora–Jonsson Stefan ،al .(2021) .**Competition : what it is and why it happens** .United Kingdom: Oxford University Press.
150. Ateljević, Jovo ; al. (2023). **Business Strategy and Competitive Advantage A Reinterpretation of Michael Porter’s Work**. New York,: Routledge.
151. Bendle, N., & al. (2020). **Marketing Metrics**. United States: Pearson FT Press.

152. Bisoyi, P., & Shaikh, R. (2023). **Economic Analysis For Business Decisions** (éd. second edition). Lucknow: Thakur publication.
153. C.V. Suresh Babu ,T Jeyavasan .(2023) .**Tourism Is an Essential Trade: VR and AR Technologies Make It Profitable, Sustainable Growth and Global Social Development in Competitive Economies** .USA: IGI Global.
154. Catalin Popescu ,al .(2024) .**Competitiveness of SMEs in Relation to the Green, Resilient Economy , Entrepreneurship and Development for a Green Resilient Economy** .United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
155. Çaylak ,Pınar Çelik .(2020) .**Near Field Communication (NFC) Applications in the Tourism Industry ,Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry** . America: IGI Global.
156. Chaffey, Dave; Chadwick, Fiona Ellis. (2022). **Digital Marketing** –Eighth Edition–. United Kingdom: Pearson.
157. Chen, J., & Qiao, J. (2020). **Research on the Influence of User Interaction of Tourism Virtual Community on Purchase Intention**, Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management Volume2. Switzerland: Springer.
158. Christine Riefa .(2016) .**Consumer Protection and Online Auction Platforms** .London And New YORK: Routledge.
159. Clegg, S. R., & al. (2020). **Strategy: Theory and Practice**. Los Angeles: SAGE.
160. Constantine Vagias .(2024) .**Business Strategy : Acomprehensive Guide To Business Strategies** . Retrieved from books.google.com.
161. Dandison C Ukpabi ,al .(2020) .**Customer Value Framework and Recommendation Intention : The Moderating Role of Customer Characteristics in an Online Travel Community ,Information and Communication Technologies in Tourism 2020** .Switzerland: Springer.
162. David K Hayes ,al .(2022) .**Revenue Management for theHospitality Industry** .États–Unis: john wiley & sons.
163. De J.L .North .(2024) .**Etsy Secrets: Proven Strategies for Thriving in the Online Marketplace** .USA: Amazon Kindle.

164. Debadutta Das .(2022) .**Fundamentals Of Marketing** . Bangalore India: Archers & Elevators Publishing House.
165. Delia Gabriela Moisa ,Eleni Michopoulou .(2022) .**IT and Well-Being in Travel and Tourism, Handbook of e-Tourism** .Switzerland: Springer.
166. Denitsa Dineva .(2024) . **Value Creation Through Digital Content: User Co-creation Value , Digital Content Marketing** .United Kingdom: Routledge.
167. Elva Esther Vargas Martínez ,Alejandro Delgado Cruz .(2023) .**Big Data in Hotel Companies: A Systematic Literature Review, , Digital Transformation of the Hotel Industry, Theories, Practices, and Global Challenges** .Switzerland: Springer.
168. Feroz, A. K., & al. (2024). **Digital Analytics for Marketing**. New York: Routledge.
169. Fred R. David ,al .(2023) .**Strategic Management concepts And Cases** (Seventeenth Edition) United Kingdom: Pearson Education Limited.
170. Gerry Johnson ,al .(2018) .**Fundamentals Of Strategy** (publication Fourth Edition) .England: Pearson.
171. Gillespie, A. (2024). **Foundation of Business**. United Kingdom: OXFORD UNIV PRESS.
172. Gregory K .Mislick ,Daniel A Nussbaum .(2015) .**Cost Estimation: Methods and Tools** . canada: John Wiley and sons.
173. Hanson, D., & al. (2016). **Strategie management: competitiveness and globalisation**. South Melbourne: Cengage Learning.
174. Hasanraza Ansari .(n.d) .**Strategic Management** .Retrieved from books.google.com
175. Helmold, M., & Samara, W. (2019). **Progress in Performance Management: Industry Insights and Case Studies on Principles, Application Tools, and Practice**. Switzerland: Springer.
176. Hendrik, Van den Berg. (2017). **International Economics: A Heterodox Approach** (Third edition ed.). New York: Routledge.
177. Henry, A. (2018). **Understanding Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press.
178. Hudson, Simon; Hudson ,Louise .(2017) .**Marketing for Tourism, Hospitality & Events: A Global & Digital Approach** .LONDON: SAGE.

179. Inês Veiga Pereira ,al .(2024) .**Digital Marketing in Nonprofit Organizations: Conceptual Background and Recommendations for Practitioners**. Digital Marketing Analyzing its Transversal Impact ,États–Unis: CRC Press.
180. Inkson, C., & Minnaert , L. (2022). **Tourism Management: an introduction** (Third edition). Thousand Oaks: Learning Matters.
181. Inkson, Clare ; Minnaert, , Lynn. (2022). **Tourism Management: An Introduction** (Third edition ed.). New Delhi: Learning Matters.
182. J.Clement Sudhahar و ,ALL .(2022) .**Brand Management Contemporary Concepts, Practices And Strategies**(Edition First) .Bangalore: Archers and Elevators Publishing house.
183. Jacob Stoller .(2024) .**Productivity Reimagined: Shattering Performance Myths to Achieve Sustainable Growth** .canada: John Willey and Sons.
184. jagiit singh ,shikha sharma .(2024) .**Building Community Resiliency and Sustainability With Tourism Development .A Bibliometric Examination of Online Hotel Booking via OTA an AI and Tech–Driven Travel Solutions** .USA: IGI GLOBALE.
185. Jason C. K Tham ,al .(2024) .**UX Writing Designing User–Centered Content** .New York: Routledge.
186. Jignesh Patil و ,Kartik Mistry .(2024) .**How Virtual Communities Work ,Building Power, Safety, and Trust in Virtual Communities** .America: IGI Global.
187. John R. Schermerhorn ,Jr., Daniel G .Bachrach .(2020) .**Management** .USA: John wiley and Sons.
188. John Thompson ,al .(2022) .**Strategic Management: Awareness and Change**(Tenth Edition). enited Kingdom: Annabel Ainscow.
189. Jose Ramon Saura ,al .(2020) .**The Digital Tourism Business :A Systematic Review of Essential Digital Marketing Strategies and Trends, Digital Marketing Strategies for Tourism Hospitality, and Airline Industries** .USA: IGI Global.
190. Jovo Ateljević ,al .(2023) .**Business Strategy and Competitive Advantage: A Reinterpretation of Michael porter's work** .New York: Routledge.
191. justus haucap ,al .(2024) .**Competition and sustainability** .Cheltenham, USA: Edward Elgar publishing.

192. Kai Schleutker ,Lasse Lehtonen .(2024) .**Advantages and Conditions of Digital Marketing . Digital Marketing Analyzing its Transversal Impact**, États–Unis :CRC Press.
193. Kelly Rainer ,al .(2024) .**Introduction to Information Systems** –sixth canadian edition .– WILEY.
194. Koçoğlu, Cenk Murat; Kalem, Merve Yıldırım. (2020). **Electronic Customer Relationship Management in Tourism,Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry**. USA: IGI Global.
195. Kotler , Philip; al .(2021) .**H2H Marketing The Genesis of Human–to–Human Marketing** . Switzerland: Springer.
196. Kotler, P., & al. (2022). **Marketing for Hospitality and Tourism– EIGHTH EDITION–**. United Kingdom: Pearson Education Limited.
197. Kotler, Philip; al .(2017) .**Marketing for Hospitality and Tourism** .Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE England: Pearson Education Limited.
198. Kreutzer, R. (2021). **Online Marketing**. Germany: Springer.
199. Kreutzer, Ralf T. (2022). **Online Marketing**. Berlin: Springer.
200. Kucuk , S. Umit .(2023) .**Visualizing Marketing From Abstract to Intuitive** –Second Edition– .Switzerland: Springer.
201. Lauren A Siegel ,al .(2024) .**Tourism and Digital Marketing, Digital Marketing Analyzing its Transversal Impact** .États–Unis: CRC Press.
202. LEELA KATHI .(2020) . **Entrepreneurship & Small Business Enterprises– Entrepreneurship–An Integrated Concept**. India: Shashwat Publication.
203. Leung ,Rosanna .(2022) .**Development of Information and CommunicationTechnology:From e–Tourism to Smart Tourism, Handbook of e–Tourism** .Switzerland: Springer.
204. Listra, E. (2015). **The concept of competition and the objectives of competitors**. Procedia – Social and Behavioral Sciences.
205. Lynch, R. (2021). **Strategic Management**. London: SAGE Publications.
206. Mackay, B., & al. (2020). **Strategy: Theory, Practice, Implementation**. United Kingdom: Oxford University Press.

207. Mahmoud AlBurai ,Wolfgang Amann .(2021) .**Rethinking Competitiveness in the Real Estate Industry: How Stakeholder Orientation Creates More Value** .USA: Walnutpublication.
208. Marília Durão ,al .(2023) .**Social Media Research in the Hotel Industry: A Bibliometric Analysis , Digital Transformation of the Hotel Industry** .,Switzerland: Springer.
209. Marília Durão ,all .(2023) .**Social Media Research in the Hotel Industry: A Bibliometric Analysis, Digital Transformation of the Hotel Industry Theories, Practices, and Global Challenges** .Switzerland: Springer Nature Switzerland.
210. Marios Sotiriadis .(2018) .**The Emerald Handbook Of Entrepreneurship In Tourism,Travel And Hospitality : Skills For Successful Ventures** .United Kingdom: Emerald Publishing limited.
211. Mariya Stankova ,Svetoslav Kaleychev .(2023) .**Digital Transformation in the Hotel Industry: Shaping the Challenges and Opportunities by the Case of Five–Star Hotels in Bulgaria. Digital Transformation of the Hotel Industry Theories, Practices, and Global Challenges** .Switzerland: Springer.
212. Mark N.k. Saunders ,al .(2023) .**Research Methods For Business Students Ninth Edition** . Harlow, England: Pearson.
213. Martin Hitz ,Gerhard Leitner .(2022) .**User Modelling in E–Tourism: A Human–Computer Interaction Perspective, ,Handbook of e–Tourism** .,Switzerland: Springer.
214. Mary McSHane Vaughn .(2022) .**The Asq Certified Six Sigma** .AMERICA: ASQExcellence, Milwaukee,WI.
215. Maurer, Christian .(2022) .**Digital Marketingin Tourism, ,Handbook of e–Tourism** ., Switzerland: Springer.
216. Minazzi, Roberta. (2015). **Social Media Marketing in Tourism and Hospitality**. Switzerland: Springer.
217. Mochtar, M., & al. (2023). **50 Most Powerful Strategy Tools that a CEO Should Know**. United Kingdom: Heavenly Publishing.
218. Moisa, Delia Gabriela; Michopoulou, Eleni .(2022) .**IT and Well–Being inTravel and Tourism, Handbook of e–Tourism** .,Switzerland: Springer.
219. Namburu ,Anupama ;Selvaraj ,Prabha .(2023) .**Design Thinking to Mobile App Development, Design Thinking A Forefront Insight** .London: CRC Press.

220. O'Connor, Peter. (2022). **Data Privacy and the Travel Sector. Handbook of e-Tourism.** Switzerland: Springer.
221. Parul Wasan .(2017) **.Managing Technologies For Consumer Engagement,Hospitality Marketing And Consumer Behavior Creating Memorable Experiences** .America: Apple Academic Press.
222. Paula González ,al .(2023) **.Communication Factors to Increase Awareness and Sales in the Hotel Industry Versus Search Platforms, Digital Transformation of the Hotel IndustryTheories, Practices, and Global Challenges** .Switzerland: Springer Nature Switzerland.
223. Paulo Botelho Pires .(2024) **.Relationship Marketing in the Age of Digital Marketing ,Digital Marketing Analyzing its Transversal Impact** . États-Unis :CRC Press.
224. Pınar Çelik Çaylak .(2020) **.Near Field Communication (NFC) Applications in the Tourism Industry, Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry** . America : IGI Global.
225. Pooja Deshmukh .(2023) **.Basics Of MARKETING MANAGEMENT (Edition First)** .india: BLUEROSE PUBLISHERS.
226. Prasanna Kumar .(2010) **.Marketing of Hospitality and Tourism Services** .NEW DELHI :Tata McGraw Hill Education Private Limited.
227. Pushpendu Kar ,al .(2024) **.Recommender Systems: Algorithms and Their Applications** . Singapore: Springer.
228. Rahul Dinesh Giri ,priti Dinech Giri .(2020) **.Strategies Build Organisation** .India: Dinesh .R.GIRI.
229. Ray H. Garrison ,al .(2018) **.Managerial Accounting** .New York: McGraw-Hill Education.
230. Ree C Ho ,Kanesh Gopal Rajadurai .(2020) **.Live Streaming Meets Online Shopping in the Connected World: Interactive Social Video in Online Marketplace,Strategies and Tools for Managing Connected Consumers** .America: IGI Global.
231. Reic, I. (2017). **Events Marketing Managements A Consumer Perspective.** New York: by Routledge.
232. Ricardo Ernst ,Jerry Haar .(2019) **.Globalisation, competitiveness, and governability: the three disruptive forces of business in the 21st centry** .Palgrave Macmillan: Switzerland.

233. Rita Kataria .(2021) .**Pharma Marketing Management** .India: thakur publication.
234. Rob Hallak ,Lee Craig .(2023) .**Managing tourism enterprises: start-up, growth and resilience** .UK: CABI, Oxfordshire.
235. Robert Parrino ,al.(2022) .**Fundamentals of Corporate Finance**(Edition Fifth). USA: Wiley loose Leaf print edition.
236. Robert Ebo Hinson ,al .(2024) .**Hospitality and Tourism Marketing: Building Customer Driven Hospitality and Tourism Organizations** .India: Routledge.
237. Rosalind Masterson ,al .(2021) .**Marketing: an introduction** .London: SAGE.
238. S. K .Singh ,Sanjay Gupta .(2024) .**Entrepreneurship(Wilth Mind Maps And Practical**(Edition 17th). Agra: SBPD Publications.
239. Sachdev, R. (2024). **Digital Marketing**. New York: Mc Graw Hill.
240. Sameer Hosany ,al .(2022) .**Memorable tourism experience:A review and research agenda** . psychologi and Marketing.
241. Saurabh, S. (2019). **Economic Value Added for Competitive Advantage: A Case of Indian Enterprises**. UK: Cambridge Scholars Publishing.
242. Schermerhorn, J. R., & Bachrach, J. D. (2020). **Management**. USA: John wiley and Sons.
243. Seram Sureshkumar Singh .(2024) .**A Text Book of Tourism and Hospitality Managemen** . **Bhopal,M,P**, India: AGPHBooks (AG Publishing Housa).
244. Shafiq, A. (2020). **Ethical Issues With the Use of Social Media in the Connected Business World, Strategies and Tools for Managing Connected Consumers**. America: IGI Global.
245. Shweta Mongia ,al .(2023) .**Recommendation System and Big Data Its Types and Applications, Recommender Systems A Multi-Disciplinary Approach** .États-Unis: CRC Press.
246. Singh, Balwant. (2023). **Principles And Functions Of Marketing**. Lucknow: Thakur Publication.
247. Singh, N., & Gaur, G. (2024). **Strategiec Management**. Lucknow: Thaku publication.
248. Sofia Almeida ,Sofia Magalhães .(2022) .**The Impact of the Pandemic on a Five- star Hotel's Digital Revival, Innovations and Social Media Analytics in a Digital Society** .Boca Raton, Floride , États-Unis :CRC Press.
249. Sosa, L. A., & al. (2018). **Evaluation of supply chain performance: a manufacturing industry approach**. Switzerland: Springer.

250. Sriram Suryanarayanan ,al .(2021) .**Managing Customer Expectations: A Study of Two Four–Star Hotels in Malaysia and Singapore, Service Excellence in Tourism and Hospitality–Insights from Asia** .–Switzerland: Springer.
251. Stanislav Ivanov ,Craig Webster .(2024) .**Future Tourism in a Robonomic World** .Bristol, United Kingdom: Channel View Publications.
252. Stewart R. Clegg ,al .(2023) .**strategie: theory and practice** (Edition Fourth edition) .london: Sage publication.
253. Stig B. Taps ,al .(2017) .**Mass Customization in SMEs: Literature Review and Research Directions , Managing Complexity Proceedings of the 8th World Conference** .Switzerland: Springer.
254. Suk , H. (2024). **Global Corporate Finance: A Focused Approach** (Fourth Edition ed.). USA: World Scientific Publishing Europe.
255. Tetep , T. (2022). **Analysis of Mudharabah, Musyarakah and Ijarah Partially to Return on Assets (ROA) in Islamic Banks**. Atlantis Press International B.V, 657.
256. Tezer Palacioglu .(2020) .**Competition And Politization Of Competition** .istanbul: EKİN Basım Yayın Dağıtım.
257. Thomas Linden ,al .(2020) .**The Privacy Policy Landscape After the GDPR** .Sciendo.
258. Thomas Walker ,al .(2024) .**Sustainable tourism: frameworks, practices, and innovative solutions** .Switzerland: Palgrave Macmillan.
259. Thompson, John ; al. (2023). **Strategic Management: Awareness and Change** (Tenth Edition ed.). United Kingdom: Annabel Ainscow.
260. Tracy Dathe ,al .(2024) .**Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses: A Practical Guide in Sustainability Management** . Switzerland: Springer Nature.
261. Umit Hacıoglu ,al .(2017) .**Global business strategies in crisis strategic thinking and development** .Switzerland: Springer.
262. Valarie A Zeithaml ,al .(2017) .**Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm– Seventh Edition** .–New York: McGraw–Hill Education.

263. Vallabhaneni, S. (2020). Wiley CIA exam review 2020, **Business knowledge for internal auditing** (éd. part 3). New Jersey: John Wiley & Sons.
264. Veerabhadrapa Bellundagi ,al .(2020) .**Different approaches for estimation of total factor productivity** .USA: Amazon publishers.
265. Voinescua, R., & Moisoia, C. (2015). **Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a more competitive EU**. Procedia Economics and Finance, 22.
266. Weygandt, J. J., & al. (2018). **Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making** (éd. Eighth edition). Hoboken: John Wiley & Sons.
267. Yılmaz , Hakan ;Olgaç , Serkan .(2016) .**Mobile Communication and Applications in Tourism, e-Consumers in the Era of New Tourism** .,Singapore: Springer.
268. Yılmaz ,Hakan ; Coşkun ,İnci Oya .(2016) .**New Toy of Marketing Communication in Tourism: Gamification , e-Consumers in the Era of New Tourism** .Singapore: Springe.
269. zeidan, d., & al. (2023). **mathematics and computation**. Singapore: springer.

B. Journals and periodicals:

270. Zelga, Kamila. (2017). **The importance of competition and enterprise competitiveness**. World Scientific News.
271. Aremu, P., & Owolabi, S. (2023). **Accounting Measurement and Profitability: Comparative Analysis between Fair Value Regime and Historical Cost Regime**. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23(24).
272. Arhinful, R., & Radmehr, M. (2023). **The effect of financial leverage on financial performance: evidence from non-financial institutions listed on the Tokyo stock market**. Journal of Capital Markets Studies, 07(01).
273. Azzopardia, E., & Nashb, R. (2015). **A framework for island destination competitiveness – perspectives from the island of Malta**. Current Issues in Tourism.
274. Asadzade, Z. (2024). **The Importance Of Competition In Theformation Of A Favorable Businessenvironment**. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 2(46).

275. Belghanami, N. (2022). **The role of E-marketing and social media in the efficiency of E commerce- Analytical study : case of Algeria and Egypt.** Strategy and Development Review, 12(02).
276. Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). **Competitiveness: Review, Reflections and Directions.** 4(16).
277. Hair, J., & Alamer, A. (2022). **Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using an Applied Example.** Research Methods in Applied Linguistics.
278. BOUSSALEM, A. (2022). **The Effect of Electronic Marketing on International Trade: case study on Algerian International Companies.** Finance and Business Economics Review, 06(01).
279. Chao, P., & Mugobi, T. (2024). **Tourism Value Chain Determinants Toward Destination Competitiveness And How They Influence Tax Base And Mobile Application Usage As A Mediating Variable: A Case Of Tanzania.** Research Journal of Hospitality and Tourism Management, 3(1).
280. Vidjak, M. (2019). **The Competitive Advantage Of Nations: Porter's Diamond Framework For Croatia.** STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY.
281. Choiriya, C. (2020). **The Effect of Return on Assets, Return on Equity, Net Profit Margin, Earning per Share, and Operating Profit Margin on Stock Prices of Banking Companies In Indonesia Stock Exchange.** International Journal of Finance Research, 01(02).
282. Constantinides, E. (2006). **The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing.** Journal of Marketing Management(22).
283. Dacula, J., & Gelacio, B. (2023). **Application of Porter's Five Forces in Assessing the Competitive Advantage of the Motorcycle Industry.** Psychology And Education: A Multidisciplinary Journal, 14.
284. Daoud, J. (2017). **Multicollinearity and Regression Analysis.** Journal of Physics.
285. Etuk, S. (2021). **Electronic Marketing And Marketing Performance Of Small And Medium Scale Enterprises In Akwa Ibom State, Nigeria.** British Journal of Marketing Studies, 09(04).
286. Fadel, Y. (2019). **Origins, Evolutions and Alternatives of the Marketing mix.** Revue des études humaines et sociales -A/ Sciences économiques et droit(21).

287. Haradhan, M. (2018). **An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix**. Noble International Journal of Business and Management Research, 02(01).
288. Harale, P. (2016). **E-MARKETING: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**. International Journal of Advance and Applied Research (IJAAR), 04(02).
289. Hassabo Adam, H., & Mohamed Taha, G. (2022). **Effect of Electronic Marketing Usage on Clients' Satisfaction**. China–USA Business Review, 21(03).
290. Hazenberg, J. (2020). **A New Framework for Analyzing Market Share Dynamics among Fund Families**. Financial Analysts Journal.
291. Hertinaa, D., & Mohd Saudi, M. (2019). **Stock Return: Impact of Return on Asset, Return on Equity, Debt to Equity Ratio and Earning Per Share**. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 06(12).
292. Jacqueline, G., & al. (2024). **Application of SmartPLS in Analyzing Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in the Education Sector**. APTISI Transactions on Management (ATM), 8(1). doi: DOI: 10.33050
293. Jayathilaka, A. (2020). **Operating Profit and Net Profit: Measurements of Profitability**. Open Access Library Journal, 07.
294. Jhantasana, C. (2023). **Composite Model of Marketing Mix and Brand Equity for Purchasing Motorcycles**. Asia Social Issues, 16(3).
295. Karsono , L., & Salma , L. (2023). **The impact of 9P's of marketing mix strategy towards the decision to purchase halal tourism services**. Journal of Islamic Economics Lariba, 9(1). doi:https://doi.org/10.20885/jielariba.vol9.iss1.art1
296. Kaur, G. (2017). **The Importance Of Digital Marketing In The Tourism Industry**. International Journal of Research – Granthaalayah, 05(06).
297. Kumar, S., & Ramachandran, S. (2015). **Marketing Mix To E-Marketing Mix: A Literature Over View And Classification**. International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM), 6(3).
298. Kurniawan, A. (2021). **Analysis Of The Effect Of Return On Asset, Debt To Equity Ratio, And Total Asset Turnover On Share Return**. Journal Of Industrial Engineering & Management Research, 02(01).

299. Metali, L. (2020). **Understanding e-Marketing Mix Models**. Scientific Research Bulletins, 08(01).
300. Mncedisi Willie, M. (2024). **Population and Target Population in Research Methodology**. Golden Ratio of Social Science and Education, 4(1).
301. Morgan, N., & Rego, L. (2022). **Examining Why and When Market Share Drives Firm Profit**. Journal of Marketing, 86(04).
302. Okwemba, R., & Nambiro, .. (2020). **Emerging Trends In E-Tourism and Its Impact on Tourism Sector**. International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology, 7(5).
303. Pei-Hsuan Tsai ,al .(2021) .**Using Porter’s Diamond Model to Assess the Competitiveness of Taiwan’s Solar Photovoltaic Industry** .SAGE Open.
304. Saida, O. (2022). **The Role of Face Book in E-Marketing – Condor Foundation as a Model**. **Journal of Social and Human Studies**, 08(02), 917.
305. Belias Dimitrios ,al .(2023) .**Digital Marketing: The Case of Digital Marketing Strategies on Luxurious Hotels** .Procedia Computer Science.
306. Sam, K., & Chatwin, C. (2013). **Measuring E-Marketing Mix Elements for Online Business**. International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation.
307. Sari, A. (2022). **Competitive Advantage Tourism Based On E-Tourism To Improve Tourist Destinations**. International Journal of Social Science, 02(04).
308. Shahfira, D., & Hasanuh, N. (2021). **The Influence of Company Size and Debt to Asset Ratio on Return On Assets**. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 08.
309. Shrruti Sahrawat .(2024) .**Navigating the Digital Frontier: Future Trends in E-Commerce, E-Marketing, And Fashion E-Retail** .Journal of Global Economy, Business and Finance (JGEBF) .
310. Simamora, B., & Xzyfanequo, S. (2024). **Investigating the Features of Sales Promotions: Conceptualization and Empirical Evidence**. International Review of Management and Marketing, 14(03).
311. Singh, Y., & Kapur, B. (2019). **E-Marketing: An Overview**. International Journal Of Multidisciplinary Educational Research, 8(8(5)).

312. Soeswoyo, D., & Amalia, C. (2023). **The Influence of Advertising, Sales Promotion and Personal Selling Toward Purchasing Decision to Hotel Stay in East Java**. East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR), 2(3).
313. Stanković, T., & Cerovic, S. (2021). **The Impact Of Internet Distribution Systems On The Promotion, Sales, And Quality Of Hotel Accommodation (With 4 And 5 Stars Inthe City Of Niš)**. Turisticko poslovanje.
314. Taherdoost, H. (2022). **Designing a Questionnaire for a Research Paper: A Comprehensive Guide to Design and Develop an Effective Questionnaire**. Asian Journal of Managerial Science, 11(1).
315. Tirumalaisamy, V. (2023). **Assessing the Competitiveness of the Malaysia's Brackish Water Fish Industry using the Porter's Diamond Model Approach**. Res Militaris, 13(02).
316. Tiwari, A. (2017). **A Study on the Impact of Recent Economic Reforms on E-Marketing in India**. Shabd Braham International Research Journal of Indian languages, 06(02).
317. Tsiligiris, V. (2018). **An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of Transnational Education host countries**. International Journal of Educational Management.
318. Wardhani, W., & Widodo, W. (2019). **Destination Innovativeness Towards Tourism Competitive Advantage**. Advances in Economics, Business and Management Research,.
319. Yu, H., & Hutson, A. (2022). **A robust Spearman correlation coefficient permutation test**. Taylor & Francis Group, 53(6).
320. A.S. Alarussi ,S.M Alhaderi .(2018) .**Factors Affecting Profitability in Malaysia** .Journal of Economic Studie.
321. Abbas Elaibi Hassoon, & al .(2022) .**The Role of e-tourism Marketing in Creating Perceived Value for the Customer** .International Academic Journal of Social Sciences .(2)9 ,
322. Abdulmalek Marwan M. Saeed ,al .(2023) .**Activity-Based Costing (Abc) In The Manufacturing Industry: A Literature Review** .Journal of Developing Economies.(02)08
323. Acha-Anyi P Nkemngu .(2015) .**Quality of life and tourism impacts: a community perspective** .African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure.(01)04 ,
324. Adeleke, A. (2020). **A Case Study of the Marketing Tools Coffee Shop Owners Use to Sustain Businesses**. Open Journal of Business and Management.

325. Adhuze, O., & al. (2021). **Analyses of the Theoretical and Conceptual Frameworks for Tourism Development of Cultural Landscape**. An International Peer-reviewed Journal, 59.
326. Adillón, R. (2019). **DIAMOND MODEL: A theoretical framework for the sustainable development of tourism**. Art Human Open Acc Journal, 03(01).
327. Admasu, Demissie; al .(2023) .**Evolution of Marketing mix Strategy from Genesis to today** . Seybold Report Journal.(7)18
328. Ajetunmobi Ololade A ,al .(2024) .**Competitive positioning and market share of selected insurance companies: case of Nigeria** .Insurance Markets and Companies.(01)15
329. Al-Haraizah, A., & al. (2020). **The Role of E-marketing Tools in Constructing Online Consumer Behavior of Omani Youth in Muscat City**. Journal Of Critical Reviews, 7(13).
330. Ali Abd Al-Hameed, K. (2022). **Spearman's correlation coefficient in statistical analysis**. Int. J. Nonlinear Anal, 13(01).
331. Aline, D., & al. (2018). **Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level**. Ingeniería y competitividad, 20(02).
332. Anak Agung Gde Bagus Udayana ,al .(2024) .**Investigating the role of e-commerce application and digital marketing implementation on the financial and sustainability performance: An empirical study on Indonesian SMEs** .International Journal of Data and Network Science .Anchit, G. (2020). **A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage**. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 07(07).
333. Dhanraj Kalgi ,al .(2023) .**A study on the role of 7ps of Service Marketing in the hospitality and tourism industry** .Environmental, Industrialization, Management, Economics, Agriculture, Rural and Urban Development Towards Sustainable Potential.1
334. Andi Utari Aqmarina ,al .(2024) .**The Influence of Service Quality and Trust on Customer Loyalty with Satisfaction as an Intervening Variable at Pt Bank Sulselbar Makassar,Proceedings of the 8th International Conference on Accounting, Management and Economics(ICAME2023)** . Netherlands: Atlantis Press.
335. Anokye M, A. (2020). **Sample Size Determination in Survey Research**. Journal of Scientific Research & Reports,

336. Arija Fachriyan, H., & al. (2022). **The Effect of E-Marketing Mix on Competitive Positional Advantage: A Study on E-Marketplaces in Indonesia**. *General Management*, 23(190). doi:DOI: 10.47750/QAS/23.190.17
337. Arunima Rana ,al .(2022) .**E-Marketing Mix Variables to Create Online Brand Equity in the Indian Context** .*International Journal of E-Business Research*.(01)18 ،
338. Bhawsar, Pragma; Chattopadhyay, Utpal. (2015). **Competitiveness: Review, Reflections and Directions**. *Global Business Review*, 16(04).
339. Bojan Krstić ,al .(2023) .**Improving Profitability Measurement: Impact of Intellectual Capital Efficiency on Return on Total Employed Resources in Smart and Knowledge-Intensive Companies** .*Sustainability Journal*.(15)
340. Bruil Gerard .(2018) .**The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment** .*SSRN Electronic Journal*.
341. Chang Guangshu ,al .(2021) .**Relationship between E-marketing Mix Strategy and Integrated Marketing Communication: A Conceptual Framework** .*International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*..(10)09
342. Chatterjee, S. (2018). **Signalling Service Quality through Price and Certifications**. *Global Business Review*, 20(06).
343. Damian Okoro ,al .(2024) .**Electronic Marketing and Customer Engagement of Online Retailers in Rivers State** .*International Journal of Marketing and Communication Studies* E-ISSN 2545-5273 P-ISSN 2695-2173 .(1)8
344. Dea Kriseta Paramastri .(2024) .**Transformation of Traditional Marketing to E-Marketing: A Theoretical Review of Digital Technology Utilization Impact Against Business Marketing Competitiveness** .*Riwayat* .
345. Demissie Admasu ,al .(2023) .**Evolution of Marketing mix Strategy from Genesis to today** . *Seybold Report Journal*.(7)18
346. Dhanger, Rajendra; Shukla, Shyam. (2022). **Emerging Markets – Trend Challenges And Opportunities For E-Marketing**. *Journal Of Emerging Technologies And Innovative Research(JETIR)*.

347. Doaa Salman ,al .(2017) **.A new marketing mix model to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring** .Future Business Journal . doi:<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.01.004>
348. Doncheva, D. (2020). **Firm Competitiveness Of Manufacturing Industry**. Trakia Journal of Sciences, 18(1).
349. Katarzyna Hys .(2017) **.Mechanisms Stimulating Actions Customer – Decision Maker On The Market: Marketing Mix Instruments** .DIEM.
350. Dziri, S., & all. (2024). **Employee Training as a Strategic Choice to Enhance Competitive Advantage in the Context of Empowerment Strategy**. Journal of Economics and Human Development, 15(01).
351. Elena Yurievna Nikolskaya ,al .(2021) **.The Impact of Digital Technologies on the Transformation of the Tourism and Hospitality Industry** .Revista Geintec,Gestoa,Inovacao e Tecnologias.(4)11
352. Ezekiel–Hart, J., & Renner Blessing, A.–i. (2024). **Electronic Marketing Techniques And Business Success Of Food And Beverage Manufacturing Firms In South–South, Nigeria**. Journal of Advanced Research and Multidisciplinary Studies, 4(3). doi:DOI: 10.52589/JARMS–BWBDERTD
353. Fadel , Yamina Fouzia .(2019) **.Origines, Evolutions et Alternatives du Marketing mix .Origins, Evolutions and Alternatives of the Marketing mix** .Revue des études humaines et sociales –A/ Sciences économiques et droit.21
354. Farida, N., & al. (2022). **Competitive Advantage Model of Rural Tourism Studies During Covid–19 Pandemic Era**. nternational Journal of Innovation and Economic Development, 08(04).
355. Farouq Altahtamouni ,al .(2018) **.Investigating the factors affecting the profitability of Saudi Industrial Companies by using DuPont Model** .Journal of Economic,Administrative and Legal Sciences.(04)02
356. Fattouche, S., & Hedjazi, I. (2019). **The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis**. Al Bashaer Economic Journal, 04(03).

357. Fayez Bassam Shriedeh ,al .(2024) .**Impact of Product Assortment, Perceived Service Quality, Website Quality, and Customer Reviews on Customer Happiness and Word of Mouth** . Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.161 ،(1)18
358. Gafurovich, A. (April 2018). Different Types Of Competitiveness According To Level Features. Vol. VI(Issue 4).
359. Ghezali, f., & Boudi , a. (2019). **The impact of e-marketing methods on marketing leadership. A Case study of Algerian banks**. Knowledge of Aggregates Magazine, 05(02).
360. Gizem Erboz .(2020) .**A Qualitative Study on Industry 4.0 Competitiveness in Turkey Using Porter Diamond Model** .Journal of Industrial Engineering and Management.(02)13 ،
361. Glenn , B. (2019). **A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter’s Five Forces Model**. Infrastructures, 04(06).
362. Glory Sunday, E., & al. (2021). **E-marketing Strategies and Performance of Small and Medium-sized Enterprises: A New normal Agenda**. Journal of Business and Management Studies (JBMS), 03(02). doi:DOI: 10.32996/jbms
363. Goranov, Z. (2017). **Competitiveness Of Industrial Firms**. International Journal of Economics, Commerce & Management, 7(02).
364. Guangshu, Chang ; al. (2021). **Relationship between E-marketing Mix Strategy and Integrated Marketing Communication: A Conceptual Framework**. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 9(10). doi:https://doi.org/10.20431/2349-0349.0910006
365. Hefny , L. (2023). **An overview of literature on destination competitiveness: A theoretical analysis of the travel and tourism competitiveness index**. Pharos International Journal of Tourism and Hospitality, 02(02).
366. Hole, Y., & pawar, M. (2019). **Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage**. Adv Research in Dynamical & Control Systems, 11(04).
367. Hsu, T. (2022). **Market Share as a Performance Measure: A Conceptual Framework**. Management and Business Research Quarterly(21).
368. I Nyoman Wara Wangsa ,all .(2022) .**The Effect of Sales Promotion on Electronic Word of Mouth and Purchase Decision (Study on Bukalapak Users in Denpasar City)** .European Journal of Business and Management Research.(2)7

369. Ibrahim, A. R., & al. (2024). **The Moderating Role of Liquidity on Financial Leverage and Profitability of Banks in Ghana**. International Journal of Finance, 09(05).
370. Ikechi Ann ,al .(2017) .**Marketing Mix Concept: Blending the Variables to Suit the Contemporary Marketers** .International Academic Journal of Management and Marketing.(1)9 ،
371. Ivana Martinčević ,al .(2019) .**Methodological Approach To Application Of Porter's Value Chain**7 .th international conference.
372. James A Adeniran ,al .(2016) .**The Impact of Sales Promotions on Sales Turnover in Airlines Industry in Nigeria** .International Journal of Marketing Studies.(3)8 ،
373. Jean Damascene Mvunabandi ,all .(2024) .**Marketing mix Framework as a Tool to Enhance Women's Business Viability in Limpopo–South Africa** .International Review of Management and Marketing .(1)14 ،doi:DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.14707>
374. Jefferson Lopes La Falce ,al .(2020) .**Competitiveness: Theoretical Reflections And Relation With Innovation** .Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão.(02)04 ،
375. Jeffry R. Parker ,al .(2016) .**Decision Comfort** .Journal of Consumer Research Advance Access published.
376. Jireh Yi Le Chan ,al .(2022) .**Mitigating the Multicollinearity Problem and Its Machine Learning Approach: A Review** .Mathematics.
377. Jufri Sani Akbar .(2021) .**The Effect Of Return On Assets And Return On Equity On Price To Book Value On Banking Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange** .International Journal Of Economics Business And Accounting Research –Ijebar.(02)05 ،–
378. Kadakatla Pavan Kumar ،Visweswararao Reddi .(2023) .**Significance Of Spearman's Rank Correlation Coefficient** .International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR).(4)5
379. Kadi, A., & Kouadria, K. (2022). **Applying the principles of sustainable production and their role in achieving sustainable competitive advantage through the exploitation of dynamic capabilities: Case study of the Chiali plastic pipe manufacturing factory in Algeria**. Scientific review of economic future, 10(01).
380. Kalpesh Khutade ,al .(2024) .**Clinical research methodology: A narrative review** .World Journal of Biology Pharmacy and Health Sciences.,

381. Kasongo , N., & Monomosi, M. (2020). **L'essentiel du débat autour du marketing mix : ce qu'il faudra retenir ...Most of the debate around the marketing mix: what to remember ...** *Global Scientific Journals*, 08(05).
382. Khan, A., & al. (2022). **Adoption of Digital Marketing Strategies in Tourism Industry: A Case Study of Pakistan.** *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 1(03).
383. Khelashvili, I. (2023). **Segment–Centric Geo–Competitive Environment of a Tourism Destination (A Case of Georgia).** *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 11(01).
384. kilani , S. (2022). **Digital marketing's impact on improving marketing performance – a case study of Algeria Telecom– Batna city.** *Journal of Economic Integration*, 10(01).
385. Korkomaz, G., & Topcu, M. K. (2021). **Porter's Diamond Model And The Competitiveness Of The Turkish Defense Industry.** *Journal of Defense Resources Management*, 12(01).
386. Kumar , D., & Rajeev , P. (2016). **Value chain: A conceptual framework.** *International Journal Of Engineering and Management Science*, 07(01).
387. Lasi, M. (2021). **The Relationship between E– Marketing Mix Strategy and Integrated Marketing Communication: A Conceptual Framework.** *International Journal of Economics and Management Systems*, 6.
388. Kumar , D., & Rajeev , P. (2016). **Value chain: A conceptual framework.** *International Journal Of Engineering and Management Science*, 07(01).
389. Lasi, M. (2021). **The Relationship between E– Marketing Mix Strategy and Integrated Marketing Communication: A Conceptual Framework.** *International Journal of Economics and Management Systems*, 6.
390. Lee, J., & Karpova , E. (January 2018). **Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition.** *International Journal of Competitiveness*, 01(03).
391. Lesmana , H., & al. (2022). **A Competitive Advantage Model for Indonesia's Sustainable Tourism Destinations from Supply and Demand Side Perspectives.** *Sustainability*, 14.
392. Lopez, N. (2021). **Understanding value co–creation in virtual communities: The key role of complementarities and trade–offs.** *Information & Management*, 58(5).

393. Magableh, N. (2024). **The Adequacy Of The Laws Regulating Electronic Business In Jordan.** Public Administration and Law Review, 01(17).
394. Maha Waleed Elfadel ,al .(2024) .**The relationship between e–marketing mix framework (4Ps) and customer satisfaction with electronic information services: An empirical analysis of Jordanian university libraries** .Information Services.(02)44
395. Malekpour, M., & al. (2024). **Determining of Marketing Mix Components to Improve Sales Performance in Startup Companies in Islamic Culture– Evidence from Iran.** Inzinerine Ekonomika– Engineering Economics, 35(3).
396. Manoj Kumar ,Kuldeep Chand Rojhe .(2018) .**e–Distribution Channels Analysis: A Study of Chandigarh Hotels** .International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT).(1)6 ،
397. Mariana Brandão Cavalheiro ,al .(2021) .**Smart Tourism Destinations: (Mis)Aligning Touristic Destinations and Smart City Initiatives** .Brazilian Administration Review.(01)18
398. Matthew Ihaza Ivongbe ,al .(2021) .**E–Marketing Matrix Framework: The Two–Factor Paradigm Shift** .Global Scientific Journals.(06)09
399. Midoun Sissani .(2022) .**Analysis of the e–marketing reality in Algerian banks during the period (2021–2022): Bank For Agriculture And Rural Development Tiaret – as Model** .– Algerian Review Of Economic Development.(02)09 ،
400. Mochammad Jasin ,Arif Firmansyah .(2023) .**The role of service quality and marketing mix on customer satisfaction and repurchase intention of SMEs products** .Uncertain Supply Chain Management.11 ،
401. Muhammad Adam ,al .(2023) .**The effect of e–WOM model mediation of marketing mix and destination image on tourist revisit intention** .International Journal of Data and Network Science ، .7
402. Regional Australia Institute – RAI, U. o. (2020). **Impacts Of Technology Investment On Tourism Growth And Employment.**
403. Murniati, & Bawono , S. (2020). **Hotel Marketing Strategies In Digital Era –The Secret Of Improving Hotel Marketing Performance In The Tourism Industry** –. Indonesia ,Singapore: PT.Frost Yunior, Triple Nine Communication.

404. Mustafa Ayobami Raji ,al .(2024) .**Digital Marketing In Tourism: A Review Of Practices In The Usa And Africa**, International Journal of Applied Research in Social Sciences, (3) 6.
405. Nguyen Quoc Anh ,al .(2023) .**Promoting customer loyalty through e-marketing communication at commercial banks** .Nurture.(3)17
406. Noora Shrestha .(2020) .**Detecting Multicollinearity in Regression Analysis** .American Journal of Applied Mathematics and Statistics .(2)8
407. Noorazeela Zainol Abidin ,al .(2020) .**Total Factor Productivity Shock And Economic Growth In Selected Asean+3 Countries: A New Evidence Using A Panel Var** .International Journal of Business and Society.(03)21 ،
408. Omar Mohammad Abdullah Ali Alqudah .(2023) .**The Influence Of E-Marketing Mix Strategy On Organizational Performance: An Empirical Analysis Of Jordanian Smes** .International Journal Of Professional Business Review.(06)08 ،
409. Onochie Fan-Osiala .(2018) .**A Note On Privacy** .Muma Case Review.(11)3 ،
410. Piyumi C Wanniarachchi ،Nirosha S.T Rajakaruna .(2022) .**E-marketing Tools for Food Businesses Amidst Covid-19 Pandemic: Advantages and Challenges** .Advances in Technology ، .(03)02doi:DOI: 10.31357/ait.v2i3.5663
411. Rahmiati , F., & al. (2019). **Tourism Value Chain Activities Model for Competitive Advantage Measurement**. Advances in Economics, Business and Management Research, 98.
412. Rahmiati, F., & al. (2020). **The Analysis of Tourism Value Chain Activities on Competitive Creation: Tourists Perspective**. Talent Development & Excellence, 12(01).
413. Restanti, Y. D., & al. (2023). **The Effect of Earning Per Share, Return on Assets, Return on Equity, Debt to Equity Ratio on Stock Prices** (Study on Cigarette Companies Listed on the Indonesian Stock Exchange for the Period 2015-2017. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 06(03).
414. Restanti, Y. D., & al. (2023). **The Effect of Earning Per Share, Return on Assets, Return on Equity, Debt to Equity Ratio on Stock Prices** (Study on Cigarette Companies Listed on the Indonesian Stock Exchange for the Period 2015-2017. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 06(03).

415. S. O. Kajola, al .(2019) .**Liquidity and Profitability Dynamics: Evidence from the Nigerian Banking Sector** .Accounting & Taxation Review.(02)03 ،
416. Sadeq, Nour; al. (2023). **Impact of Artificial Intelligence on E-marketing**. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 07(01).
417. Saleh, T. A., & Çengel, Ö. (2022). **The Impact of Marketing Vigilance on Companies' Increasing Market Share**. University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science, 13(03).
418. Şeker, F., & al. (2023). **The factors affecting tourism mobile apps usage**. **Tourism & Management Studies**, 19(01).
419. Sharoo Nawrooz Fadhil ،al .(2022) .**The Impact of E-Marketing Channels on Online Consumer Buying Behavior“ A Study on brand branches and official agencies of food item companies in KRI – Sulaymaniyah city** .”Humanities Journal of University of Zakho (HJUOZ) ، .(02)10
420. Sharoo Nawrooz Fadhil ،al .(2022) .**The Impact of E-Marketing Channels on Online Consumer Buying Behavior“ A Study on brand branches and official agencies of food item companies in KRI – Sulaymaniyah city** .”Humanities Journal of University of Zakho (HJUOZ) ، .(02)10
421. Shwetarani, & Mohan, N. (2023). **Santarpanotha Nidana Questionnaire Evaluating And Designing**. An International Journal of Research in AYUSH and Allied Systems, 10(02).
422. Sofiani. (2021). **Analysis of Marketing Mix (8P) and Customer Satisfaction for Brand Awareness in Santika Hotel Jabodetabek Area**. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan (Journal of Business and Entrepreneurship), 9(1).
423. Sofik Handoyo ،al .(2023) .**A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation** .Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.(09)
424. Steer, K., & al. (2019). **SWOT Analysis of e-Marketing for e-Business**. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 8(8S3).

425. Sulaj, K. (2024). **Introducing 5es Marketing–Mix: A New Framework For Effective Marketing In The Digital Age**. Academy of Strategic Management Journal, 23(02).
426. Sulaj, Kejsi; Pfoertsch,, Waldemar. (2024). **Introducing 5es Marketing–Mix: A New Framework For Effective Marketing In The Digital Age**. Academy of Strategic Management Journal, 23(2).
427. Sutrisno ,al .(2024) .**Towards Competitive Advantage: Employee Competency Development Strategies in Promoting Business Innovation** .Jurnal Penelitian Inovatif (JUPIN).(02)04 ،
428. Suzan, M., & Benard, S. (2024). **Relationship Between Operating Efficiency (Sales To Operating Expenses Ratio) And Return On Capital Employed Of Manufacturing Firms In Uganda**. A Case Study Of Mukwano Manufacturing Industries. Metropolitan Journal Of Business & Economics, 03(09).
429. Tadjine, Samir; Mebarki, Salah. (2024). **The Impact Of Electronic Marketing Mix Elements On Customer Loyalty: A Field Study On Clients Of Travel Agencies In Algeria**. International. Journal of Professional. Business. Review, 9(8).
430. Tileaga, C., & Oprisan, O. (2021). **Personalization – A Key Element in Creating Better Customer Experiences**. Expert Journal of Business and Management, 9(2).
431. Toma, S., & Mihai, D. (2022). **The Roles and Functions of Destination Management Organizations (DMOs) in the Success and Performance of Tourism Destinations**. “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, XXII(2).
432. Tuan, K. M., & al. (2022). **Comprehensive Review Of The Sources Of Competitive Advantages**. Hue University Journal of Science: Economics and Development, 5B(131).
433. Varelas, S., & Georgopoulos, N. (2018). **Porter's Competitive Forces in the Modern Globalized Hospitality Sector – The case of a Greek Tourism Destination**. Journal of Tourism Research, 18.
434. Vasco Santos ,al .(2023) .**E–Commerce : Issues, Opportunities, Challenges, and Trends** . Portugal: IGI Global .doi:DOI: 10.4018/978–1–6684–5523–4.ch012
435. Vlados, C. (2019). **Porter’s Diamond Approaches and the Competitiveness Web**. International Journal of Business Administration, 10(05).

436. Weng Marc Lim .(2020) .**A marketing mix typology for integrated care: the 10 Ps** .Journal Of Strategic Marketing .

437. Yalichani, W. (2021). **The ingredients of e-marketing in Algeria**. Innovation Review, 11(01).

C- Softwares

438. IBM Corp. Released 2021. **IBM SPSS Statistics for Windows, Version 28.0**. Armonk, NY: IBM Corp.

439. Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). **SmartPLS 4**. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): السادة محكمي استبيان الدراسة.

1. قائمة الأساتذة الجامعيين:

الاسم واللقب	الصفة	الهيئة
فارس هباش	استاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 01
صليحة رقاد	استاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 01
سفيان مسالمة	استاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 01
سفيان عصماني	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف 01
ناصر بوشارب	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف 01
مواهب زرواتي	أستاذ محاضر ب	جامعة فرحات عباس سطيف 01
هادف ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج-
حسن بوزناق	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1

2. قائمة مسيري الفنادق:

الاسم واللقب	الصفة	الهيئة
عصام باكلي	مدير فندق	فندق ري دور سطيف
فاتح بكتاش	مدير تجاري	فندق روسيكا سكيكدة

الملحق رقم (02) : استمارة الدراسة

أثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية

-دراسة عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر -

السيدات والسادة: مسيري المؤسسات الفندقية

نشكركم مسبقا على مساهمتكم الإيجابية في إثراء هذا الموضوع، والذي يقوم به الباحث في إطار دراسة ميدانية حول اثر المزيج التسويقي الإلكتروني على تنافسية المؤسسات الفندقية(دراسة عينة من الفنادق المصنفة في الجزائر)

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع إشارة (X) في خانة الإجابة المناسبة، علما أن ما تدلون به من معلومات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولا: البيانات الشخصية

1/الجنس: ذكر أنثى

2/السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 51 سنة أكثر من 51 سنة

3/ الشهادة المتحصل عليها:(المؤهل العلمي)

<input type="checkbox"/>	تقني في الفندقة	<input type="checkbox"/>	تقني في الفندقة و السياحة
<input type="checkbox"/>	تقني سامي في الفندقة	<input type="checkbox"/>	تقني سامي في الفندقة والسياحة
<input type="checkbox"/>	ليسانس في الفندقة أو السياحة	<input type="checkbox"/>	شهادة عليا في الفندقة والسياحة
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	شهادة أجنبية معادلة في الفندقة والسياحة

4/ الأقدمية في المجال السياحي

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5/ الأقدمية في الفندق محل الدراسة

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا: بيانات خاصة بالمؤسسة الفندقية التي تسيرونها

6/ اسم الفندق:

7/ الولاية المتواجد بها الفندق:

8/ الطابع القانوني للمؤسسة الفندقية: قطاع عام قطاع خاص
قطاع الجماعات المحلية قطاع مشترك (العام، الخاص)

9/ درجة تصنيف الفندق:

نجمة نجمتين ثلاثة نجوم
أربعة نجوم خمسة نجوم

10/ ماهي وسائل التسويق الإلكتروني المستخدمة من قبل مؤسستكم الفندقية:

الموقع الإلكتروني:

مواقع التواصل الاجتماعي:

Twitter (X) Instagram Facebook

Youtube LinkedIn TikTok

البريد الإلكتروني:

hotels.com Agoda Booking : منصات الحجز:
 Expedia Autre

WhatsApp viber sms المكالمات : الهاتف النقال:
 Telegram

حملات إعلانية مدفوعة SEA تحسين محركات البحث SEO : التسويق عبر محركات البحث:
 وسائل أخرى (حددها).....

ثالثاً: المزيج التسويقي الإلكتروني

إليك مجموعة من العبارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، يرجى إبداء رأيكم حولها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					المنتج
					يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني معلومات مفصلة ومحدثة حول خدماته
					يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني صوراً لخدماته ويتم تحديثها دورياً.
					يقدم فندقكم عبر وسائل التسويق الإلكتروني فيديو حول خدماته
					يعرض الفندق خدمات إلكترونية تتناسب مع احتياجات نزلائه المستهدفين.
					يوفر الفندق نظام حجز مرناً يتيح تعديل أو إلغاء الحجز
					السعر
					يقوم فندقكم بتحديد أسعار خدماته الأساسية حسب أسعار المنافسين في السوق
					يقوم فندقكم بتحديد أسعار خدماته وفق القدرة الشرائية للنزلاء المستهدفين.
					يتيح الفندق لزبائنه إمكانية الدفع الإلكتروني من خلال خيارات دفع متعددة (البطاقة الذهبية، (CIB، TPE DEVISE
					تتغير الأسعار التي يعرضها فندقكم على مواقعه ديناميكياً حسب الطلب والوقت وظروف السوق (إستراتيجية إدارة العائدات، Yield management)
					تتغير الأسعار التي يعرضها فندقكم باختلاف المواسم والمناسبات.
					يقدم فندقكم أسعار خاصة للحجوزات الإلكترونية مع المتعاملين المهنيين (الوكالات السياحية الإلكترونية، المنصات الإلكترونية...)
					التوزيع
					يعتمد فندقكم على مواقع الحجوزات عبر الأنترنت مثل Expedia ، Booking.com لعرض وتسويق غرفه وخدماته.
					لدى فندقكم قاعدة بيانات تمكنه من التفاعل المباشر مع وكالات السفر ومشغلي الرحلات السياحية (Tour Operateurs)
					يعتمد فندقكم على موقعه الإلكتروني لعرض وتسويق غرفه وخدماته
					لدى فندقكم قاعدة بيانات تتيح له التوجه للنزلاء المستهدفين
					يستخدم فندقكم منصات التواصل الاجتماعي وغرف الدردشة لعرض خدماته
					للفندق نظام إدارة ممتلكات خاص به PMS مرتبط بموقع الفندق ومختلف المنصات الإلكترونية (PMS مثل winner. protel. Hotix.opera نظام يمكن من إدارة الغرف والتواصل مع مواقع الحجز وتحديث التوافر والأسعار بشكل دوري)

					الترويج
					يستخدم فندقكم البريد الإلكتروني لإعلام نزلائه بالعروض والفعاليات.
					يعمل فندقكم على تطوير محتوى تسويقي ذو جاذبية وفعالية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
					يستفيد فندقكم من موقعه الإلكتروني كوسيلة للإعلان على خدماته وإعلام زبائنه بالمستجدات.
					يستخدم الفندق إستراتيجية تحسين محركات البحث لزيادة مرئيته SEO
					يستخدم الفندق حملات إعلانية مدفوعة عبر المنصات الرقمية SEA
					الموقع (في حالة عدم إمتلاككم لموقع إلكتروني يرجى إختيار غير موافق على الإطلاق)
					الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني لفندقكم بها العديد من الروابط الفرعية لتسهيل انتقال المتصفح إلى مختلف مواقع التواصل الخاصة به
					الموقع الإلكتروني لفندقكم متوافق مع مختلف الأجهزة (هواتف محمولة، حواسيب، أجهزة لوحية)
					يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم مساحة للنزلاء لتسجيل ملاحظاتهم وتفاعلاتهم حول خدمات الفندق
					يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم خيارات تغيير اللغة حسب حاجة المتصفح.
					يوفر الموقع الإلكتروني لفندقكم خيارات تغيير العملة حسب حاجة المتصفح.
					الموقع الإلكتروني لفندقكم سريع التحميل على محركات البحث (ضغط الصور والفيديوهات)
					الموقع الإلكتروني لفندقكم يسمح للنزلاء بالدفع (SITE MARCHAND وليس SITE VITRINE)
					الأمن
					يتعاقد الفندق مع وكلاء معتمدين للسهر على متابعة برامج الأمان الخاصة بالوسائط الإلكترونية
					تقوم إدارة الفندق بالفحص الدوري لوسائطها الإلكترونية من أجل حمايتها.
					يقوم فندقكم بتحديث برامج الحماية لوسائطه الإلكترونية من التهديدات المحتملة.
					يستخدم فندقكم خاصية التشفير (بروتوكولات التشفير) لحماية بيانات النزلاء أثناء العمليات المالية عبر الأنترنت.(أمان الدفع الإلكتروني)
					يقوم فندقكم بالنسخ الاحتياطي للبيانات لمواجهة حادثة الضرر أو الفقدان
					الخصوصية
					يضمن الفندق السرية التامة في التعاملات الإلكترونية مع مختلف النزلاء

					مفتاح الولوج لقاعدة بيانات النزلاء بالفندق في أيدي المسؤول أو المشرف عن ذلك
					لا يتم استعمال البيانات الشخصية للنزلاء إلا من طرف الفندق حسب نص بيان الخصوصية
					يتم تخزين البيانات الشخصية للنزلاء بطريقة آمنة
					يعرض الفندق بنود واضحة لسياسة حماية خصوصية النزلاء في موقعه الإلكتروني
					التخصيص
					يوفر فندقكم خدمات معدلة وفق تفضيلات النزلاء بناء على البيانات التي يحتفظ بها.
					يكيف فندقكم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني وفقا لرغبات النزلاء
					يتم تسجيل وحفظ التفضيلات الشخصية للنزلاء لاستخدامها في الزيارات المستقبلية
					يتم تتبع آراء وتعليقات زوار فندقكم على مختلف وسائل التواصل الخاصة بكم بهدف تقديم عروض مخصصة وفقا لرغباتهم .
					يتيح نظام الحجز لفندقكم للنزلاء خيارات تخصيص متنوعة مع إمكانية تعديل أو تحديث تفضيلاتهم
					المجتمعات الافتراضية
					يحرص الفندق على التفاعل في المجتمعات الافتراضية قصد بناء وتقوية علاقته مع مختلف النزلاء
					يتجاوب فندقكم بكل عناية مع مختلف التعليقات الصادرة في الفضاء الافتراضي
					يستخدم موقع فندقكم الإلكتروني مفهوم الإصغاء الاجتماعي من خلال تتبع آراء وتقييمات النزلاء
					يقوم الفندق بالتواصل والتفاعل مع النزلاء في المجموعات المتواجدة في مواقع التواصل الاجتماعي Facebook، Instagram وغيرها
					يتم الاعتماد على روبوتات الدردشة أثناء التواصل مع الزبائن عبر مختلف المنصات الرقمية (chatbots)
					خدمة العميل
					يستطيع النزيل الاتصال بالفندق والحصول على المعلومات عبر مختلف الوسائط الإلكترونية في كل وقت وفي أي مكان.
					يتيح الفندق التعرف إلكترونيا على موقعه الجغرافي ومختلف المعالم المجاورة له (محطات النقل بأنواعه، معالم سياحية أو خدمية...)
					لدى فندقكم آلية محددة للتعامل مع انشغالات النزلاء وموافاتهم بإجابات حولها
					يوجد بالموقع الإلكتروني للفندق صفحة الأسئلة المكررة (FAQs)
					يقوم فندقكم بتتبع طلبات النزلاء (بريد إلكتروني، مكالمة، الموقع الإلكتروني....)

					يتيح الفندق للنزيل خاصية تسجيل الدخول والخروج بشكل رقمي
					تنشيط المبيعات
					يتم استخدام مختلف التقنيات مثل "عرض محدود" أو " عرض ينتهي قريبا" لتحفيز الحجوزات الإلكترونية
					يقدم فندقكم حوافز للحجوزات المبكرة أو الإقامة الطويلة عبر وسائطه الإلكترونية
					يستعمل الفندق كوبونات (code promo) للحجوزات عبر وسائطه الإلكترونية
					يوفر فندقكم أسعار خاصة للحجوزات التي تتم عبر وسائطه الإلكترونية
					يتعاون فندقكم مع وكالات السفر أو شركات الطيران لتقديم عروض مشتركة أو خصومات خاصة بهدف تنشيط المبيعات
رابعا: تنافسية المؤسسة الفندقية					
إليك مجموعة من العبارات الخاصة بتنافسية المؤسسة الفندقية ، يرجى إبداء رأيكم حولها.					
					الحصة السوقية
					معدل الإشغال الفندقية مرتفع على مدار السنة.
					فندقكم متعاقد مع العديد من مواقع الحجز بالإنترنت لتوسيع أسواقه.
					فندقكم متعاقد مع العديد من الوكالات السياحية لتوسيع أسواقه.
					هناك تفاعل كبير من النزلاء مع محتوى فندقكم عبر وسائل التواصل الاجتماعي
					تقييمات وأراء نزلاء فندقكم جيدة جدا مقارنة بالمنافسين الآخرين
					يسعى المنافسون المباشرون لفندقكم إلى عقد اتفاقيات تعاون معكم
					الربحية
					يتم استخدام الأتمتة (التكنولوجيا والأنظمة الذكية) في خدمات الفندق
					غالبية حجوزات فندقكم تكون مباشرة (الهاتف، الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي..)
					يقدم فندقكم حزمة من الخدمات الإضافية مقارنة بالمنافسين (خدمة تنظيف الملابس، خدمة الغرف على مدار الساعة، خدمات العناية بالجسم spa، خدمات النقل...)
					معدل التحويل (CR) في موقع فندقكم بالشراء مرتفع (من زائر للموقع إلى نزيل)
					يحقق فندقكم انخفاض في معدل إلغاء الحجوزات المؤكدة
					مؤشر الرضا والولاء
					هناك نسبة كبيرة من النزلاء يحولون النقاط التي يكسبونها في برامج الولاء لفندقكم إلى خصومات ومكافآت.

					هناك نسبة كبيرة من النزلاء تعود للتعامل في فندقكم بشكل متكرر
					لفندقكم نزلاء دائمين يسهمون في زيادة نسبة الإشغال الفندقية من خلال الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (انتقال النزلاء من الولاء إلى التأييد)
					يسعى مختلف المتعاملين (الشركات) على تجديد عقودهم مع الفندق بشكل دوري
					يضع فندقكم بطاقات تقييم للنزلاء في الغرف لجمع آرائهم والتي عادة ما تكون إيجابية (Carte Commentaires)
					يرسل فندقكم روابط إلكترونية للنزلاء لتقييم تجاربهم ويظهر أن معظمها إيجابية.
					يستخدم فندقكم مقياس رضا النزلاء (NPS) (Net PROMOTER SCORE) والذي يظهر أنهم على استعداد كبير للتوصية بفندقكم للآخرين

Questionnaire : Impact du mix marketing électronique sur la compétitivité des établissements hôteliers - Étude sur un échantillon d'hôtels classés en Algérie-

Mesdames et Messieurs, gérants d'établissements hôteliers,

Nous vous remercions par avance pour votre contribution positive à l'enrichissement de ce sujet, mené par le chercheur dans le cadre d'une étude de terrain sur **l'impact du mix marketing électronique sur la compétitivité hôteliers- Étude sur un échantillon d'hôtels classés en Algérie-**

Étant donné que vos opinions et avis sont d'une importance cruciale pour la réussite de cette étude, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions de ce questionnaire en marquant d'une croix (X) la réponse appropriée. Veuillez noter que les informations que vous fournissez seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Partie 1 : informations relatives aux gérant de l'établissement hôtelier

1/ Genre :

- Homme
- Femme

2/ Âge :

- Moins de 30 ans
- De 30 à 40 ans
- De 41 à 51 ans
- Plus de 51 ans

3/ Niveau d'éducation (Diplôme obtenu) :

- Technicien en hôtellerie et tourisme
- Technicien en hôtellerie
- Technicien supérieur en hôtellerie et tourisme
- Technicien supérieur en hôtellerie
- Licence en hôtellerie ou tourisme
- Diplôme supérieur en hôtellerie et tourisme
- Diplôme étranger équivalent en hôtellerie et tourisme
- Autre

4/ Expérience dans le domaine du tourisme :

- Moins de 05 ans
- De 05 à 10 ans
- Plus de 10 ans

5/ Ancienneté dans l'établissement hôtelier actuel :

- Moins de 05 ans
- De 05 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Partie 2: Informations relatives aux établissements hôteliers que vous gérez

6/ Nom de l'hôtel :

7/ La Wilaya où se trouve l'hôtel:

8 / Statut légal de l'établissement hôtelier :

- Secteur public
- Secteur privé
- Secteur des collectivités locales
- Secteur mixte (public/privé)

9/ Classement de l'hôtel :

- Une étoile
- Deux étoiles
- Trois étoiles
- Quatre étoiles
- Cinq étoiles

10/ Quels sont les moyens de marketing électronique utilisés par votre établissement hôtelier ?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Site web | <input type="checkbox"/> Expedia |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Appels téléphoniques |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> Sms |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Viber |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> WhatsApp |
| <input type="checkbox"/> TikTok | <input type="checkbox"/> Telegram |
| <input type="checkbox"/> Youtube | <input type="checkbox"/> l'optimisation des moteurs de recherche (SEO) |
| <input type="checkbox"/> e-mail | <input type="checkbox"/> les campagnes publicitaires payantes (SEA). |
| <input type="checkbox"/> Booking | |
| <input type="checkbox"/> Agoda | |
| <input type="checkbox"/> Hotels.com | |

Partie 3 : le mix marketing électronique.

Ci-dessous un ensemble de phrases relatives aux éléments du mix marketing électronique. Veuillez donner votre avis selon les pratiques actuelles de votre établissement hôtelier.

Produit :

Remarque : Si vous ne possédez pas de site web, veuillez sélectionner "Pas du tout d'accord" (1)

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Votre hôtel fournit, par le biais des moyens du marketing électronique, des informations détaillées et actualisées sur ses services.					
Votre hôtel présente, via les moyens du marketing électronique, des photos de ses services qui sont régulièrement mises à jour.					
Votre hôtel propose des vidéos sur ses services via les moyens du marketing électronique.					
Votre hôtel offre des services électroniques qui correspondent aux besoins de ses clients cibles.					
L'hôtel propose un système de réservation flexible permettant la modification ou l'annulation des réservations.					

Tarification :

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Votre hôtel fixe les prix de ses services basiques en fonction des tarifs concurrentiels du marché.					
Votre hôtel détermine les prix de ses services en fonction du pouvoir d'achat de ses clients cibles.					
L'hôtel permet à ses clients de payer en ligne grâce à diverses options de paiement (carte Dhahabia, TPE en devises, CIB).					
Les prix que votre hôtel affiche sur son site web varient dynamiquement en fonction de la demande, du moment et des conditions du marché (stratégie de gestion des revenus, Yield management).					
Les prix que votre hôtel affiche varient en fonction des saisons et des événements.					
Votre hôtel propose des tarifs spéciaux pour les réservations en ligne avec des partenaires professionnels (agences de					

voyage en ligne, plateformes électroniques).					
--	--	--	--	--	--

Distribution:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Votre hôtel utilise des plateformes de réservation en ligne tels que Booking.com et Expedia pour présenter et commercialiser ses services.					
Votre hôtel dispose d'une base de données qui lui permet d'interagir directement avec les agences de voyage et les tour-opérateurs.					
Votre hôtel utilise son site web pour présenter et commercialiser ses services.					
Votre hôtel dispose d'une base de données qui lui permet de cibler les clients potentiels.					
Votre hôtel utilise les plateformes de médias sociaux et les groupes de discussion pour présenter ses services.					
L'hôtel dispose de son propre système de gestion (PMS) qui est lié à son site web et à différentes plateformes électroniques (PMS telles qu'Opera, Hotix, Protel, Winner). (Ce système permet la gestion des chambres, la communication avec les sites de réservation et la mise à jour régulière de la disponibilité et des prix.)					

Communication:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'hôtel utilise l'e-mail pour informer ses clients des offres et des événements.					
L'hôtel travaille sur le développement d'un contenu marketing attractif et efficace sur les médias sociaux.					
Votre hôtel utilise son site web comme moyen de publicité pour ses services et pour informer ses clients des nouveautés.					

L'hôtel utilise une stratégie de référencement (SEO) pour augmenter sa visibilité.					
L'hôtel utilise des campagnes publicitaires payantes sur les plateformes numériques (SEA).					

Site web:

Remarque : Si vous ne possédez pas de site web, veuillez sélectionner "Pas du tout d'accord" (1)

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La page d'accueil du site web de votre hôtel contient de nombreuses sous-pages pour faciliter la navigation des visiteurs vers les différentes plateformes de médias sociaux de l'hôtel.					
Le site web de votre hôtel est compatible avec divers appareils tels que les téléphones mobiles, les ordinateurs et les tablettes.					
Le site web de votre hôtel offre aux clients un espace pour enregistrer leurs commentaires et leurs interactions concernant les services de l'hôtel.					
Le site web de votre hôtel propose des options de changement de langue en fonction des besoins des visiteurs.					
Le site web de votre hôtel propose des options de changement de devise en fonction des besoins des visiteurs.					
Le site web de votre hôtel se charge rapidement sur les moteurs de recherche grâce à la compression des images et des vidéos.					
Le site web de votre hôtel permet aux clients de procéder au paiement en ligne (SITE MARCHAND et non SITE VITRINE).					

Sécurité:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

L'hôtel conclut des contrats avec des agents certifiés pour surveiller ses programmes de sécurité électronique.					
La direction de l'hôtel effectue des contrôles réguliers de ses supports électroniques pour les protéger.					
Votre hôtel met à jour les logiciels de protection de ses supports électroniques contre les menaces potentielles.					
Votre hôtel utilise des protocoles de cryptage pour protéger les données des clients lors des transactions en ligne (sécurité des paiements électroniques).					
Votre hôtel effectue des sauvegardes de données pour faire face aux éventuels incidents de perte ou de dommage des données.					

Confidentialité:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'hôtel garantit une confidentialité totale lors des transactions électroniques avec différents clients.					
La clé d'accès à la base de données des clients de l'hôtel est entre les mains de la personne en charge.					
Les données personnelles des clients ne sont utilisées que par l'hôtel conformément à la déclaration de confidentialité.					
Les données personnelles des clients sont stockées de manière sécurisée.					
L'hôtel affiche des clauses claires concernant la politique de protection de la vie privée des clients sur son site web.					

Personnalisation:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Votre hôtel propose des services adaptés aux préférences des clients en fonction des données qu'il détient.					

Votre hôtel adapte les éléments du mix marketing électronique en fonction des souhaits des clients.					
Les préférences personnelles des clients sont enregistrées et conservées pour une utilisation lors de leurs futures visites.					
Les avis et commentaires des visiteurs de votre hôtel sont suivis sur différentes plateformes de médias sociaux dans le but de proposer des offres personnalisées selon leurs préférences.					
Le système de réservation de l'hôtel offre aux clients diverses options de personnalisation avec la possibilité de modifier ou de mettre à jour leurs préférences.					

Communautés virtuelles:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'hôtel veille à interagir au sein des communautés virtuelles pour renforcer sa relation avec les clients.					
Votre hôtel répond soigneusement aux divers commentaires publiés dans l'espace virtuel.					
Le site web de votre hôtel utilise le concept d'écoute sociale en suivant les avis et évaluations des clients.					
L'hôtel communique et interagit avec les clients sur les groupes présents sur les médias sociaux tels que Facebook, Instagram, et d'autres.					
Les Chatbots sont utilisés pour interagir avec les clients sur différentes plateformes numériques.					

Service client:

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les clients peuvent contacter l'hôtel et obtenir des informations via divers moyens électroniques à tout moment et en tout lieu.					

L'hôtel permet une identification électronique de sa position géographique ainsi que des informations sur les points de transport, les attractions touristiques, et les services.					
Votre hôtel a mis en place un processus spécifique pour gérer les préoccupations des clients et leur fournir des réponses.					
Le site web de l'hôtel dispose d'une section FAQ (Foire Aux Questions) pour répondre aux questions fréquentes des clients.					
L'hôtel offre à ses clients la possibilité de s'enregistrer et de sortir de manière numérique.					
Votre hôtel suit les demandes des clients (e-mails, appels téléphoniques, site web, etc.).					

Promotion des ventes

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Différentes techniques sont utilisées, telles que les « offres limitées » ou les « offres flash », pour encourager les réservations en ligne.					
Des incitations sont proposées aux réservations anticipées ou aux séjours prolongés via les canaux en ligne de l'hôtel.					
Le code promo est utilisé par l'hôtel pour les réservations effectuées en ligne.					
L'hôtel collabore avec des agences de voyage ou des compagnies aériennes pour proposer des offres communes ou des réductions spéciales dans le but de dynamiser les ventes.					
L'hôtel propose des tarifs spéciaux pour les réservations effectuées via ses canaux en ligne.					

Partie 4 : la compétitivité de votre établissement hôtelier.

Ci-dessous un ensemble de phrases relatives à la compétitivité de votre établissement hôtelier. Veuillez donner votre avis selon les pratiques actuelles de votre établissement hôtelier

Part de marché

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le taux d'occupation hôtelier est élevé toute l'année.					
Votre hôtel a conclu des contrats avec de nombreux sites de réservation pour étendre ses marchés.					
Votre hôtel a conclu des contrats avec de nombreuses agences de voyage pour étendre ses marchés.					
Il y a une grande interaction des clients avec le contenu de votre hôtel sur les médias sociaux.					
Les évaluations et les avis des clients de votre hôtel sont très bons par rapport à vos concurrents.					
Les concurrents directs de votre hôtel cherchent à conclure des accords de coopération avec vous.					

Rentabilité

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'automatisation (technologie et systèmes intelligents) est utilisée dans les services de l'hôtel.					
La plupart des réservations de votre hôtel sont directes (téléphone, site web, médias sociaux...)					
Votre hôtel propose un ensemble de services supplémentaires par rapport à vos concurrents (service de blanchisserie, service en chambre 24 heures sur 24, services de spa et de soins corporels, services de transport...).					
Le taux de conversion (CR) sur le site web de votre hôtel pour les achats est élevé (passage de visiteur à client).					
Votre hôtel enregistre une baisse du taux d'annulation des réservations confirmées.					

Satisfaction et fidélité

	Totalement d'accord	d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
De nombreux clients convertissent les points gagnés dans les programmes de fidélité de votre hôtel en réductions et en récompenses.					
Une grande proportion de clients revient fréquemment à votre hôtel.					
Pour votre hôtel, les clients réguliers contribuent à augmenter le taux d'occupation de l'hôtel grâce à des commentaires électroniques positifs (passage du client de la fidélité à l'approbation).					
Divers clients Corporate (B2B) cherchent à renouveler périodiquement leurs contrats avec l'hôtel.					
La plupart des commentaires des clients sur la carte de commentaires placée dans les chambres sont positifs.					
Votre hôtel dépose de cartes commentaire pour les clients dans les chambres pour recueillir leurs avis, qui sont généralement positifs.					
Votre hôtel envoie des liens électroniques aux clients pour évaluer leurs expériences, dont la plupart sont positives.					
Votre hôtel mesure la satisfaction de ses clients via le Net Promoter Score (NPS) qui indique qu'ils ont l'intention de recommander votre hôtel à d'autres.					

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire et de soutenir la recherche scientifique.

Si vous souhaitez obtenir une copie des résultats de cette étude, vous pouvez écrire votre adresse e-mail ci-après.

الملحق رقم (03): قائمة الولايات التي شملت الفنادق المصنفة محل الدراسة

		wilaya			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. أدرار	3	1.3	1.3	1.3
	11. تامنراست	2	.9	.9	2.2
	12. تبسة	1	.4	.4	2.7
	13. تلمسان	3	1.3	1.3	4.0
	14. Tiaret	1	.4	.4	4.4
	15. Tizi Ouzou	4	1.8	1.8	6.2
	16. الجزائر العاصمة	27	11.9	11.9	18.1
	17. الجلفة	1	.4	.4	18.6
	18. جيجل	4	1.8	1.8	20.4
	19. سطيف	41	18.1	18.1	38.5
	2. الشلف	2	.9	.9	39.4
	2. الشلف	1	.4	.4	39.8
	20. سعيدة	2	.9	.9	40.7
	21. سكيكدة	3	1.3	1.3	42.0
	22. Sidi Bel Abbas	1	.4	.4	42.5
	23. عنابة	6	2.7	2.7	45.1
	24. قالمة	2	.9	.9	46.0
	25. قسنطينة	5	2.2	2.2	48.2
	26. المدية	1	.4	.4	48.7
	27. مستغانم	5	2.2	2.2	50.9
	28. المسيلة	1	.4	.4	51.3
	29. معسكر	2	.9	.9	52.2
	3. الأغواط	1	.4	.4	52.7
	30. ورقلة	3	1.3	1.3	54.0
	31. وهران	9	4.0	4.0	58.0
	32. البيض	1	.4	.4	58.4
	33. إليزي	1	.4	.4	58.8
	34. برج بوعرييج	5	2.2	2.2	61.1
	35. بومرداس	6	2.7	2.7	63.7
	36. الطارف	5	2.2	2.2	65.9
	37. تيندوف	3	1.3	1.3	67.3
	38. تيسمسيلت	4	1.8	1.8	69.0
	39. الوادي	9	4.0	4.0	73.0
	40. خنشلة	3	1.3	1.3	74.3

41. سوق أهراس	2	.9	.9	75.2
43. ميلا	1	.4	.4	75.7
44. عين الدفلة	5	2.2	2.2	77.9
45. النعامة	4	1.8	1.8	79.6
46. عين تموشنت	15	6.6	6.6	86.3
48. غليزان	1	.4	.4	86.7
49. تميمون	1	.4	.4	87.2
5. باتة	12	5.3	5.3	92.5
52. Béni Abbès	1	.4	.4	92.9
53. عين صالح	1	.4	.4	93.4
58. El Meniaa	1	.4	.4	93.8
6. بجاية	8	3.5	3.5	97.3
7. بسكرة	4	1.8	1.8	99.1
8. Bechar	1	.4	.4	99.6
9. البليلة	1	.4	.4	100.0
Total	226	100.0	100.0	