

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير الشعبة: العلوم التجارية
الاختصاص: تسويق سياحي

من إعداد:

غيوة هيام زبيدة

بعنوان

دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية
-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري-

بتاريخ: 23/01/2025

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة		
السيدة: فريجة ليندة	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
السيد بوعزيز ناصر	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا
السيدة بوفلفل سهام	أستاذ محاضر أ	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحنا
السيدة حساني رقية	أستاذ التعليم العالي	بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا
تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ (30) نَحْنُ
أَوْلِيَاؤُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهِي
أَنْفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدْتُمُونَ (31)

صدق الله العظيم

(سورة فصلت الآية 30-31)

الدعاء

اللهم لا تجعلنا نصابج بالغرور إذا فجعنا ولا اليأس إذا
أخفقتنا وذكّرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح،
اللهم إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تأخذ منا تواضعاً وإذا أعطيتنا
تواضعاً فلا تأخذ منا اعتزازاً بكرامتنا، ربنا تقبل منا هذا

الدعاء

أمين يا رب العالمين

شكر وعرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا على نعمه الظاهرة والباطنة، كما
يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص إلى الأستاذ "
بوعزيز ناصر" الذي شرفني بقبوله المتابعة

والإشراف على هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر الخاص "الأستاذ ربيعة محمود"، "الأستاذ
جصاص محمد"، "الأستاذ فروع محمد لمين" و"الأستاذة فريجة
ليندة" على توجيهاتهم وإرشاداتهم وكل المجهودات التي بذلوها
معي لإتمام هذه الأطروحة.

تقبلوا منا فائق الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير ودمتم لنا
شعبة مضيئة.

وجزاكم الله خيرا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، المصطفى سيد
خلق أجمعين والحمد لله الذي سخر لنا هذا من دون حول وقوة منا أما بعد
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

الزوج والصديق ورفيق الدرب الذي ساندني وقدم لي كل الدعم
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، مصدر الحب والحنان أمي الغالية وإلى
السند الدائم الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة هنيئة لي أبي الغالي وإلى
أبوي الثانيين اللذان دعماني بكل حب وإلى إخوتي الكبرى والصغرى
إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

الملخص:

في ظل الظروف والتغيرات التي تسود السوق، والمنافسة التي تضطر المؤسسات على مواجهتها أصبح ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي أداة فعالة من أجل التعامل مع التطورات البيئية الجديدة ومفتاح أي ميزة تنافسية.

ولقد أعدت هذه الدراسة بهدف معرفة أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، وعلى هذا الأساس تم تدعيم الدراسة بدراسة استقصائية شملت عينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري لتحديد أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية داخل هذه المؤسسات الفندقية.

وقد تم التوصل إلى وجود أثر للابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية من خلال دراسة كمية، حيث أن النتائج المتوصل إليها تبرز أهمية الأخذ بعين الاعتبار الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي كعمود من الأعمدة الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل الظروف الراهنة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الخدمة السياحية، الابتكار في المزيج التسويقي السياحي، الميزة التنافسية.

Résumé

À la lumière des conditions et des changements qui prévalent sur le marché et de la concurrence à laquelle les institutions sont confrontées, l'innovation dans les services touristiques à travers l'innovation dans les éléments du mix marketing touristique est devenue un outil efficace pour faire face aux nouveaux développements environnementaux et à la clé de tout avantage concurrentiel.

Cette étude a été préparée dans le but de connaître l'impact de l'innovation des services touristiques à travers l'innovation dans les éléments du marketing mix touristique sur l'avantage concurrentiel des institutions hôtelières au niveau de l'est de l'Algérie. Sur cette base, l'étude a été appuyée par une enquête. Qui a inclus un échantillon d'institutions hôtelières au niveau de l'est de l'Algérie pour déterminer l'impact de l'innovation dans les éléments du mix marketing touristique, et ce pendant Il a été conclu qu'il existe un impact de l'innovation dans les éléments du marketing mix touristique sur l'avantage concurrentiel grâce à une étude quantitative.

car les résultats obtenus mettent en évidence l'importance de prendre en compte l'innovation dans les éléments du marketing mix touristique comme l'un des piliers décisifs pour obtenir un avantage concurrentiel, notamment. Dans les circonstances actuelles.

Mots clés: innovation, service touristique, innovation dans le marketing mix touristique, avantage concurrentiel.

Abstract

In light of the prevailing market conditions and changes, and the competition that institutions are forced to face, service innovation through innovation in tourism marketing mix elements has become an effective tool for dealing with new environmental developments and a key to any competitive advantage.

This study aimed to determine the impact of service innovation through innovation in tourism marketing mix elements on the competitive advantage of hotel establishments in the eastern Algerian region. On this basis, the study was supported by a survey that included a sample of hotel establishments in the eastern Algerian region to determine the impact of innovation in tourism marketing mix elements on the competitive advantage within these hotel establishments. It was found that there is an impact of innovation in tourism marketing mix elements on competitive advantage through a quantitative study.

as the results obtained highlight the importance of considering innovation in tourism marketing mix elements as a crucial pillar for achieving competitive advantage, especially in the current circumstances.

Keywords: Innovation, tourism service, innovation in tourism marketing mix, competitive advantage.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات	
III	شكر وعرفان
IV	إهداء
V	الملخصات (العربية، الإنجليزية والفرنسية)
VIII	خطة الدراسة
XVI	قائمة الجداول
XVIII	قائمة الأشكال
XXI	قائمة الملاحق
أ-ع	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لابتكار الخدمة السياحية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الابتكار
03	المطلب الأول: مفهوم الابتكار أهميته وأهدافه
03	أولاً: تحديد المفاهيم (الإبداع الابتكار والاختراع)
05	ثانياً: مفهوم الابتكار
09	ثالثاً: أهمية الابتكار
10	رابعاً: أهداف الابتكار
11	المطلب الثاني: أنواع الابتكار أبعاده ومصادره ودوافعه
11	أولاً: أنواع الابتكار
17	ثانياً: أبعاد الابتكار
17	ثالثاً: مصادر الابتكار
18	رابعاً: الدوافع الرئيسية للابتكار
20	المطلب الثالث: بيئة الابتكار
20	أولاً: بيئة الابتكار
21	ثانياً: تشخيص الابتكار
23	ثالثاً: استراتيجيات الابتكار

25	رابعاً: عمليات الابتكار
27	المطلب الرابع: نماذج الابتكار
27	أولاً: نماذج الابتكار
29	ثانياً: معوقات الابتكار
30	ثالثاً: العوامل الأساسية لنجاح الابتكار
32	المبحث الثاني: ماهية التسويق الابتكاري والابتكار السياحي
32	المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي
32	أولاً: مفهوم الابتكار التسويقي
34	ثانياً: خصائص الابتكار التسويقي
34	ثالثاً: أهمية الابتكار التسويقي
35	المطلب الثاني: أنواع الابتكار التسويقي ومتطلباته ومراحل عملياته
35	أولاً: أنواع الابتكار التسويقي
36	ثانياً: متطلبات الابتكار التسويقي
38	ثالثاً: مراحل عملية الابتكار التسويقي
39	المطلب الثالث: علاقة الابتكار بالسياحة ومفهوم الابتكار السياحي
39	أولاً: علاقة الابتكار بالسياحة
40	ثانياً: مفهوم الابتكار السياحي
41	المطلب الرابع: خصائص الابتكار السياحي ونماذج
41	أولاً: خصائص الابتكار السياحي
42	ثانياً: نماذج الابتكار السياحي
48	المبحث الثالث: ماهية للخدمات السياحية والفندقية
48	المطلب الأول: مفهوم الخدمة السياحية وخصائصها
48	أولاً: تعريف الخدمات السياحية
50	ثانياً: خصائص الخدمة السياحية
54	المطلب الثاني: أنواع الخدمات السياحية وأبعادها
54	أولاً: أنواع الخدمات السياحية
56	ثانياً: أبعاد الخدمة السياحية

58	المطلب الثالث: ماهية المؤسسات الفندقية
58	أولاً: ظهور المؤسسات الفندقية
59	ثانياً: تعريف الفنادق
60	ثالثاً: تصنيف المؤسسات الفندقية
61	المطلب الرابع: ماهية الخدمات الفندقية
61	أولاً: تطور الخدمات الفندقية
62	ثانياً: مفهوم الخدمات الفندقية
64	ثانياً: مستويات الخدمات الفندقية
66	المبحث الرابع: الابتكار في المزيج التسويقي للخدمات السياحية والفندقية
67	المطلب الأول: الابتكار السياحي في المنتج
67	أولاً: مفهوم الابتكار في المنتج السياحي
69	ثانياً: أهمية الابتكار في المنتجات
69	ثالثاً: أسباب ابتكار المنتجات
69	رابعاً: أساليب ابتكار منتجات جديدة
71	المطلب الثاني: الابتكار السياحي في التسعير
71	أولاً: مفهوم الابتكار في التسعير السياحي
71	ثانياً: أهمية الابتكار في التسعير السياحي
72	ثالثاً: أهداف الابتكار في مجال التسعير السياحي
72	رابعاً: العوامل المؤثرة على الابتكار في التسعير السياحي
73	خامساً: أساليب تحديد الابتكار في السعر السياحي
73	المطلب الثالث: الابتكار السياحي في التوزيع
74	أولاً: مفهوم الابتكار السياحي في التوزيع
74	ثانياً: أهمية الابتكار في التوزيع السياحي
74	ثالثاً: أهداف الابتكار في التوزيع السياحي
75	رابعاً: الابتكارات السياحية الجديدة في التوزيع
76	المطلب الرابع: الابتكار السياحي في الترويج

76	أولاً: مفهوم الابتكار السياحي في الترويج
76	ثانياً: أهمية الابتكار في الترويج السياحي
77	ثالثاً: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي السياحي
78	المطلب الخامس: الابتكار السياحي في مجال الأفراد والبيئة المادية والعمليات
78	أولاً: الابتكار في مجال الأفراد
79	ثانياً: الابتكار في البيئة المادية
79	ثالثاً: الابتكار في العمليات
80	خلاصة الفصل
81	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وأثر ابتكار الخدمة السياحية في تحقيقها
82	تمهيد
83	المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للمنافسة والتنافسية
83	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وخصائصها
83	أولاً: تعريف المنافسة
84	ثانياً: خصائص المنافسة
84	المطلب الثاني: أنواع المنافسة وأساليبها
84	أولاً: أنواع المنافسة
86	ثانياً: أساليب المنافسة
86	المطلب الثالث: مفهوم التنافسية وأهميتها
86	أولاً: تعريف التنافسية
88	ثانياً: أهمية التنافسية
89	المطلب الرابع: أنواع التنافسية أسبابها واستراتيجياتها
89	أولاً: أنواع التنافسية
90	ثانياً: أسباب التنافسية
90	ثالثاً: الاستراتيجيات التنافسية
93	المبحث الثاني: الميزة التنافسية المفهوم والأبعاد
92	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
93	أولاً: تعريف الميزة التنافسية

95	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
99	ثالثا: مراحل تحقيق الميزة التنافسية
99	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها
100	أولا: أهمية الميزة التنافسية
100	ثانيا: أهداف الميزة التنافسية
102	ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية
106	ربعا: تصنيفات الميزة التنافسية
107	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
107	أولا: مصادر الميزة التنافسية
113	ثانيا: محددات الميزة التنافسية
118	ثالثا: شروط فعالية الميزة التنافسية
118	المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية
118	أولا: مؤشرات الميزة التنافسية
120	ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
121	ثالثا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة
123	المبحث الثالث: تحليل المقاربات المفسرة للميزة التنافسية
123	المطلب الأول: المقاربة الهيكلية لصناعة لبناء الميزة التنافسية
123	أولا: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر
128	ثانيا: سلسلة القيمة
132	ثالثا: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
141	المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات لبناء الميزة التنافسية
141	أولا: مقارنة الموارد
145	ثانيا: مقارنة الكفاءات
147	المطلب الثالث: المقاربات الحديثة لبناء الميزة التنافسية
147	أولا: أسلوب إعادة الهندسة (الهندرة)
148	ثانيا: أسلوب المعايير النموذجية

148	ثلثا: أسلوب إعادة التصميم التنظيمي
149	رابعا: أسلوب الكايزن
150	المطلب الرابع: الابتكار واستمرارية الميزة التنافسية
151	المبحث الرابع: ابتكار الخدمة السياحية وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
151	المطلب الأول: ابتكار المنتج السياحي وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
151	أولا: ابتكار المنتج وأثر على عوامل المنافسة
152	ثانيا: ابتكار المنتج وأثر على الاستراتيجيات التنافسية
153	ثالثا: ابتكار المنتج وأثر على قوى التنافس
154	المطلب الثاني: ابتكار التسعير السياحي وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
155	المطلب الثالث: ابتكار التوزيع السياحي وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
156	المطلب الرابع: ابتكار الترويج السياحي أثر على تحقيق الميزة التنافسية
157	المطلب الخامس: ابتكار الأفراد، البيئة المادية والعمليات وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
157	أولا: الابتكار في الأفراد أثر على تحقيق الميزة التنافسية
157	ثنيا: الابتكار في البيئة المادية وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
157	ثالثا: الابتكار في العمليات وأثر على تحقيق الميزة التنافسية
158	خلاصة الفصل
159	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري
160	تمهيد
161	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
161	المطلب الأول: نوع الدراسة الميدانية ومنهجها
161	المطلب الثاني: مصادر الدراسة الميدانية
162	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
162	المطلب الرابع: استمارة الاستبيان
164	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
164	المطلب الأول: المجتمع المدروس والعينة

164	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
166	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
177	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
177	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
183	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
199	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
218	خلاصة الفصل
221	الخاتمة
228	قائمة المراجع
241	الملاحق

فهرس الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تعريف الابتكار	08
2-1	خصائص الابتكار التحسيني أو التدريجي والابتكار الجذري	15
3-1	الفرق بين التسويق التقليدي والابتكار التسويقي	33
4-1	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات السياحية وأساليب معالجتها	54
1-2	تصنيف الاستراتيجيات التنافسية حسب المجال التنافسي	140
1-3	الفئات المقترحة لمقياس الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي.	165
2-3	معامل ثبات الاستبيان	166
3-3	مصفوفة الارتباط	167
4-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في المنتج السياحي بعباراته	168
5-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في التسعير السياحي بعباراته	169
6-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في التوزيع السياحي بعباراته	170
7-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في الترويج السياحي بعباراته	171
8-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في العمليات بعباراته	172
9-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار لدى الأفراد بعباراته	173
10-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في البيئة المادية بعباراته	174
11-3	معامل الارتباط بيرسون لبعد الميزة التنافسية بعباراته	175
12-3	توزيع أفراد العينة على أساس متغير الجنس	177
13-3	توزيع أفراد العينة على أساس متغير العمر	178
14-3	توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى التعليمي	179
15-3	توزيع أفراد العينة على أساس متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة	181
16-3	توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى الإداري المشغول حالياً	182
17-3	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار في المنتج السياحي	183
18-3	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار في التسعير السياحي	185

187	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في التوزيع السياحي	19-3
189	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في الترويج السياحي	20-3
191	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في العمليات	21-3
193	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار لدى الأفراد	22-3
195	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في البيئة المادية	23-3
197	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية	24-3
200	أثر الابتكار في المنتج السياحي على الميزة التنافسية	25-3
202	أثر الابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية	26-3
203	أثر الابتكار في التوزيع السياحي على الميزة التنافسية	27-3
204	أثر الابتكار في الترويج السياحي على الميزة التنافسية	28-3
206	أثر الابتكار في العمليات على الميزة التنافسية	29-3
207	أثر الابتكار لدى الأفراد على الميزة التنافسية	30-3
209	أثر بعد الابتكار في البيئة المادية على الميزة التنافسية	31-3
210	أثر الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية	32-3
213	نتائج اختبار t بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس	33-3
214	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا للعمر	34-3
215	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا للمستوى التعليمي	35-3
216	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا عدد سنوات العمل بالمؤسسة	36-3
217	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا المنصب الإداري المشغول حاليا	37-3

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ل	نموذج الدراسة	1
07	مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	1-1
14	منحنيات S للابتكارات الجذرية	2-1
15	الابتكار الجذري والابتكار التحسيني	3-1
20	دوافع الابتكار	4-1
22	الرسم القطبي لإمكانيات الابتكار	5-1
26	مراحل عملية الابتكار	6-1
27	نموذج الابتكار الخطي: مدخل دفع التكنولوجيا	7-1
28	نموذج الابتكار الخطي: مدخل سحب السوق	8-1
28	النماذج التفاعلية	9-1
36	متطلبات الابتكار التسويقي	10-1
41	أشكال ومصادر الابتكار التسويقي	11-1
44	نموذج ابراني وكلاارك في مجال السياحة	12-1
46	نموذج نظام الابتكار القائم على الجذب	13-1
56	العرض السياحية داخل فندق	14-1
58	مثال عن عرض خدمة لغرفة في فندق	15-1
64	مزيغ السلعة-الخدمة في صناعة الفندقية	16-1
64	مستويات الخدمة الفندقية	17-1
70	مراحل دورة الابتكار	18-1
86	أساليب المنافسة	1-2
102	أبعاد الميزة التنافسية	2-2
110	دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة	3-2
111	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	4-2
112	مصادر الميزة التنافسية	5-2
113	النموذج الماسي لمحددات الميزة التنافسية	6-2
116	دورة حياة الميزة التنافسية	7-2

قائمة الأشكال

124	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة	8-2
130	سلسلة القسمة	9-2
132	الإمدادات الأمامية والخلفية	10-2
132	الاستراتيجيات القاعدية لبورتر	11-2
143	بناء الميزة التنافسية عن طريق مقارنة الموارد الاستراتيجية	12-2
145	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	13-2
178	توزيع أفراد العينة على أساس متغير الجنس	1-3
179	توزيع أفراد العينة على أساس متغير العمر	2-3
180	توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى التعليمي	3-3
181	توزيع أفراد العينة على أساس متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة	4-3
182	توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى الإداري المشغول حالياً	5-3

فهرس الملاحق

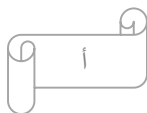
قائمة الملاحق		
الرقم	الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	241
2	قائمة الأساتذة المحكمين	248
3	مخرجات برنامج SPSS الإحصائي	249
4	قائمة المؤسسات الفندقية	291
5	خريطو ولايات الشرق الجزائري	297
7	الاستبيان الإلكتروني	298

المقدمة

تمهيد

حققت اقتصاديات أغلب الدول في العالم ثورة نوعية في القطاعات الخدمية بشكل عام، وفي القطاع السياحي بشكل خاص. فالسياحة أو القطاع السياحي أو ما يسمى اليوم بالذهب الأزرق، أصبح من بين أكثر القطاعات الاقتصادية ديناميكية عبر العالم، مما حقق انفتاحا في الأسواق وانتشار المنافسة القوية بين مختلف القائمين عليه وتوسعها، ما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات السياحية حول العالم.

ونظرا لأهمية هذا القطاع أصبحت معظم المؤسسات السياحية تسعى وراء البقاء في الأسواق والقدرة على المنافسة بهدف تحقيق الأرباح والاستقرار، والبقاء والنمو. ومن أجل تحقيق ذلك أصبح من الضروري إتباع الابتكار كفلسفة عمل، إذ لم تعد المؤسسات السياحية في الوقت الحالي تتنافس على أساس ما تمتلكه من تكنولوجيا وأموال فقط، وإنما على أساس قدرتها على الابتكار، والوصول إلى العملاء. فالمنتج السياحي الجيد يكون مقبول ولكن غير كاف لخلق طلب سياحي متزايد ومستمر، كما أن السعر المنخفض لم يعد يمثل أساس الطلب على هذه المنتجات، لذلك أصبح من الضروري إتقان القدرة على الابتكار باعتباره يمثل أهم أدوات الحضور المتميز للمنتج السياحي في الأسواق السياحية. ومع تفاقم شدة المنافسة بين المؤسسات السياحية للحصول على أكبر قدر من العملاء تزايدت أهمية الابتكار داخل هذه المؤسسات، أين أخذت المؤسسات السياحية تدرك أهمية الابتكار بصفة عامة، والابتكار في المزيج التسويقي السياحي بصفة خاصة، وأنه لا يمكنها ممارسة نشاطها في السوق إلا من خلال اعتمادها على الابتكار في المزيج التسويقي السياحي بطريقة فعالة. كما أن أهمية الابتكار السياحي جاءت كنتيجة لاشتداد المنافسة السائدة بين المؤسسات السياحية، والتي دفعت بهذه المؤسسات إلى العمل على تمييز عروضها من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي، والذي اكتسب أهمية جعلت منه أحد أهم الأعمدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق السياحي والسعي وراء المحافظة عليها وتطويرها من أجل مواجهة ضغوط المنافسين.



1- إشكالية الدراسة:

يعتبر الابتكار من أحدث المداخل وأفضلها بالنسبة للمؤسسات الفندقية التي تسعى إلى تحقيق وتطوير مزاياها التنافسية والحفاظ عليها، حيث أن المؤسسات الرائدة في مجال الفندقة اليوم هي المؤسسات السبّاقة لتغيير والابتكار، وفي هذا السياق نجد أن الخدمة السياحية هي جوهر النشاط الفندقي، لهذا يجب على المؤسسة الفندقية تبني مفهوم ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر مزيجها التسويقي وذلك حتى تتمكن من الحفاظ على حصتها السوقية وتطويرها من جهة، وإشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل متميز من جهة أخرى، ومن خلال ما تقدم يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسى فإنه من الضرورى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالابتكار؟
- ما المقصود بالخدمات والمؤسسات الفندقية؟
- ما هي عناصر المزيج التسويقي السياحي للخدمة السياحية والفندقية؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية وما هو أثر الابتكار في المزيج التسويقي السياحي عليها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين ابتكار الخدمة السياحية والميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للابتكار في المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال ما سبق وبهدف الإجابة على التساؤل الرئيسى وتناول مختلف التساؤلات المطروحة، نعتمد الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسات محل الدراسة
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات الشخصية عند مستوى الدلالة.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- يؤثر بعد الابتكار في المنتج السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يؤثر بعد الابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يؤثر بعد الابتكار في التوزيع السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يؤثر بعد الابتكار في الترويج السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يؤثر بعد الابتكار في الأفراد على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يؤثر بعد الابتكار في العمليات على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يؤثر بعد الابتكار في البيئة المادية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولاختبار وتحليل فرضيات الدراسة يتم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 عند مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05.
- رفض الفرضية الصفرية H_0 عند مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05.

3- دوافع اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور لدراسة بناء على عدة أسباب فضلا عن أهميته فهناك أسباب موضوعية لهذا الاختيار وأخرى ذاتية.

3-1- الدوافع الموضوعية:

- الدور الفعال الذي يؤديه الابتكار في اقتصاديات الدول.
- الابتكار السياحي الذي أصبح ضرورة ملحة يجب تلبيتها من طرف المؤسسات السياحية بصفة عامة والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة.
- اشتداد المنافسة في القطاع السياحي بين المؤسسات الفندقية.
- أهمية ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي داخل المؤسسات الفندقية.

3-2- الدوافع الذاتية:

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة.
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة والمرتبطة بالابتكار السياحي.
- أهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الجديدة نحو القطاع السياحي.

4- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الابتكار السياحي في كونه وسيلة هامة لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية، حيث أن الابتكار في المزيج التسويقي السياحي يكون تحت تصرف المدراء والذي يسمح لهم بالقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة، وذلك من خلال الميزة التنافسية التي باتت محور اهتمام أغلب المؤسسات الفندقية والتي تمارس نشاطها في أسواق سياحية تشهد منافسة شديدة من أجل البقاء وتحقيق الربحية وجذب أكبر حصة في السوق السياحي.

5- أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات الفندقية للابتكار الخدمة السياحية بصفة عامة والابتكار في المزيج التسويقي السياحي بصفة خاصة.
- التطرق إلى الأساليب التي تمكن المؤسسات الفندقية من استغلال الابتكار في مزيجها التسويقي السياحي لتحقيق ميزة تنافسية.
- التعرف على واقع الابتكار في المزيج التسويقي السياحي داخل المؤسسات الفندقية.
- تحليل أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية وإظهار العلاقة بين الابتكار في المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية.
- إبراز أهمية ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي كضرورة لمواجهة المنافسين.

6- منهجية الدراسة:

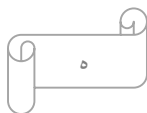
نظرا لطبيعة الموضوع سنعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، وذلك من خلال الارتكاز على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة في مجال موضوع

الدراسة والبحوث، بالإضافة إلى مواقع الأنترنت التي لها علاقة بالموضوع، لما يستوجب هذا الأخير من تجميع بيانات وحقائق من الواقع. حيث تصنف الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى وصف دقيق وتفصيلي لظواهر أو أحداث معينة، فضلا عن جمع الحقائق والمعلومات عنها، ووصف الظروف المتعلقة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع. كما تم دعم بحثنا بمنهج دراسة حالة عن طريق الاستعانة بأداة الاستبيان الذي يساهم في وصف البيانات وصفا دقيقا، واختبار صحة الفرضيات للإجابة عن تساؤلات الدراسة، خاصة المتعلقة بمعرفة أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية، وطبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري.

7- الدراسات السابقة:

بهدف دعم الجانب النظري للدراسة وبغرض تكوين نموذج الدراسة وفرضياتها، لابد من استشراف الجهود السابقة للباحثين في مجال ابتكار الخدمة السياحية وأثره على الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة:

- دراسة (PETER W. ROBERTS , RAPHAEL AMIT , 2003) بعنوان "The Dynamics of Innovation Activity and Competitive Advantage –The case of Australian Retail Banking 1981-1995, organization science, u.s.a" : سعت هذه الدراسة إلى اكتشاف ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية داخل المؤسسات البنكية الأسترالية، وإبراز مدى اعتماد عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية في المؤسسة البنكية الفرعية، كما أظهرت الدراسة أن أغلب مصادر نشاطات المؤسسات البنكية الابتكارية كانت مصادرها الأساسية من خارجها، كما تهدف المؤسسات البنكية لرفع درجة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي الأسترالي، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك تزايد مستمر في الأنشطة الابتكارية للمؤسسات البنكية التجارية الأسترالية مع وجود تجديد في أنواع الأنشطة الابتكارية بهدف مواكبة التغيرات التي تحدث نتيجة التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى وجود أكثر من عملية ابتكارية مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات البنكية وتحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين في المجال البنكي ووجود الإنفاق المالي اللازم من أجل الوصول إلى حالة الابتكار البنكي.



- دراسة (عطاء الله فهد السرحان، 2005) بعنوان "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن: سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عناصر الابتكار والإبداع التسويقي والميزة التنافسية، وتبيان درجة التأثير بينهما، إضافة إلى ذلك تم تطوير نموذج يهدف إلى توضيح الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات البنكية الأردنية، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار والإبداع التسويقي في البنوك التجارية يستلزم أنظمة معلومات تسويقية من أجل متابعة الأفكار الجديدة على مستوى البيئة التسويقية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للابتكار والإبداع التسويقي والميزة التنافسية.

- دراسة (خيرى علي اوسو، 2008) بعنوان "دور ابتكار الخدمة السياحية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك-"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق: عملت هذه الدراسة على تحديد دور ابتكار الخدمة السياحية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى عدد من المؤسسات السياحية ومعرفة طبيعة العلاقة بين ابتكار الخدمة السياحية وتحقيق الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين ابتكار الخدمة السياحية وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة ابتكار الخدمات السياحية حتى تتمكن المؤسسة السياحية من تحقيق ميزة تنافسية مما يسمح لها بالاستمرار والتوسع في السوق السياحي.

- دراسة (مروان محمد نجيب ، 2011) بعنوان " دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية "، (د.ط)، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر: هدفت هذه الدراسة للتعرف بكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزيج التسويقي السياحي ودوره في تقديم أحسن الخدمات لعملائها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية والتعرف على مواقف العاملين في المؤسسات المبحوثة، كما هدفت للمساهمة في تحسين مستوى الخدمات السياحية المقدمة للعملاء، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المبحوثة عن طريق تقديم مقترحات يمكن الأخذ بها واعتمادها مستقبلاً، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت هذه الدراسة

إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمزيج التسويقي السياحي في الميزة التنافسية، وهذا يدل على الدور المهم الذي يلعبه المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (Redah kechad, 2011) بعنوان "Le rôle de l'innovation marketing dans le développement de l'avantage concurrentiel, Mémoire Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magisterial en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce d'Alger": هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية من خلال إظهار الأهمية والدور الذي يؤديه الابتكار في تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتحسن بما يتماشى مع تنفيذ الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى تأثير مشاركة العملاء في عملية الابتكار التسويقي بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن غياب الابتكار لدى مؤسسات شبكات الهاتف يشكل عائق كبير أمام تطوير الابتكار التسويقي.

- دراسة (Jordane Steiner, Yves Cinotti, 2014) بعنوان "Typologie des innovations de service dans l'hôtellerie, scientific publication of the university of toulouse, France": هدفت الدراسة إلى تحليل عناصر اختلاف ابتكارات الخدمة عن بعضها البعض وإنشاء تصنيفات لابتكارات الخدمات في صناعة الفنادق، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، توصلت الدراسة إلى صناعة الفنادق قطاعاً تقليدياً ولكنه قطاع يتوفر على العديد من الإمكانيات الابتكارية، كما وضعت الدراسة تصنيفاً جديداً للابتكارات يعتبر كل تحسين طفيف أو كبير للخدمة الموجودة في الفندق ابتكاراً، اقترح خدمة جديدة هو ابتكار، مع انتظار تعميم هذا التصنيف على الصناعة بأكملها.

- دراسة (علاء عبد السلام يحيى حمداني، 2016) بعنوان "المزيج التسويقي السياحي الابتكاري مدخل لاكتساب الميزة التنافسية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمس نجوم من مدينة أربيل-"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية لجامعة تكريت، المجلد 12، العدد 36، العراق: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يمارسه المزيج التسويقي السياحي المبتكر في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تبنيه كأداة تسويقية تساهم في بناء التوجهات الحديثة المؤدية لإشباع حاجات العملاء وتلبية رغباتهم باعتبارهم جوهر العمل التسويقي، بالإضافة إلى سعي المؤسسات السياحية بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة لإشراك عملائها في تحديد التوجهات

التسويقية وبناء مكانة ذهنية متميزة للمؤسسة في أذهانهم وهو ما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال ذلك توصلت إلى أن ممارسة المزيج التسويقي الابتكاري له تأثير معنوي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل الفنادق وبمختلف أنواعها الكلفة الأدنى، التمايز والتركيز.

- دراسة (Vanguelis Panayotis, Adrien Lanotte, Sylvie Bergeret, 2016) بعنوان

”L’innovation dans le tourisme diagnostic et perspectives, MKG consulting, paris”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل وقياس مجالات الابتكار في قطاعات السياحة وتأثير هذه الابتكارات على القدرة التنافسية للاعبين الفرنسيين، قياس اتجاهات الابتكار في مجال السياحة من الناحيتين النوعية والكمية، بالإضافة إلى تعزيز ظهور وتطور وانتشار الابتكار بكفاءة في هذا القطاع، اعتمدت على المنهج التحليلي، توصلت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف الرئيسية للابتكار في السياحة في فرنسا، وآليات دعمها من أجل تحديد سبل العمل على تحسينها ودعم انتشارها.

- دراسة (بلال بلحسن ، 2018) بعنوان " التسويق السياحي آلية لصناعة السياحة في الجزائر -

بالإشارة للتجربة الماليزية "، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، العدد 19 : هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التسويق السياحي من خلال مختلف المفاهيم المرتبطة به، وعرض واقع التسويق السياحي في الجزائر وكذا تقديم بعض الحلول للتسويق السياحي من خلال عرض التجربة الماليزية ، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى غياب المزيج التسويقي المناسب للسياحة الجزائرية وذلك يدل على غياب الذهنية التسويقية في تسيير القطاع وغياب استراتيجية تسويقية واضحة المعالم بالنسبة للديوان الوطني للسياحة.

- دراسة (Souad Djebbari, 2018) بعنوان " L’innovation dans le marketing touristique

cas de l’expérience algérienne, Mémoire Présenté en vue de l’obtention du diplôme de doctorat en sciences de gestion, Université Aboubakr Belkaïd – Tlemcen

هذه الدراسة إلى استعراض إشكالية الابتكارات وأدوات التسويق السياحي في قطاع السياحة في الجزائر في الأونة الأخيرة، بالإضافة إلى معرفة درجة تطبيق واستعمال الابتكار في التسويق السياحي في

الجزائر، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي معتمدا على اختبار (l'analyse de ACM) **correspondances multiples**، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار الموجود في التسويق السياحي في الجزائر غير كافٍ لجعل السياحة الجزائرية هي الوجهة الرئيسية للأسر الجزائرية، وأن الابتكار الحالي في كل من الخدمات السياحية والأفراد (مقدمي الخدمات) لا يعزز التسويق السياحي.

- دراسة (حذفي أمير، مراد زايد، 2018) بعنوان "الابتكار في المزيج التسويقي كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، الجزائر: سعت هذه الدراسة إبراز دور الابتكار في عناصر المزيج التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، عن طريق الابتكار كل من المنتجات وعمليات التسعير، الترويج والتوزيع وهو ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية لها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى تأكيد العلاقة بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أصبح مدخلا يسعى إلى استقطاب العملاء كما يعمل على المحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة لهم تجل المؤسسة تتفوق على منافسيها.

- دراسة (كريمة بن شريف، عبد الحق رايس، 2019) بعنوان "دور الابتكار في إنعاش السياحة العلاجية -دراسة ميدانية للمركب السياحي حمام الصالحين بسكرة-"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر: سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الابتكار في مجال التسويق والدور الذي يؤديه في تنشيط السياحة العلاجية بالمركب السياحي حمام الصالحين بولاية بسكرة، بالإضافة إلى دور الابتكار في عناصر المزيج التسويقي (الخدمة السياحية، السعر السياحي، التوزيع السياحي، الترويج السياحي، العمليات، البيئة المادية، الأفراد) في تنشيط السياحة العلاجية، انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تحققت الدراسة من ضعف مستوى التغيير والتجديد على مستوى خدمات المركب السياحي حمام الصالحين، حيث قليل ما يتم إجراء تعديلات على الخدمات الحالية أو إضافة خدمات سياحية جديد، أي أن الابتكار ضعيف نسبيا داخل هذا المركب.

- دراسة (هاني رمضان، مختار عيواج، 2020) بعنوان " أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) على جودة الخدمات الفندقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من عملاء فندق

شيراتون عنابة-"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1، الجزائر: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الجانب المفاهيمي للابتكار في المزيج التسويقي المستحدثة وجودة الخدمات الفندقية كما عملت على تحديد أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة على جودة الخدمات الفندقية التي يقدمها فندق الشيراتون بمدينة عنابة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب تمكن هذا الفندق من زيادة فعالية الابتكار في هذه العناصر المستحدثة من المزيج التسويقي من أجل الرقي بجودة الخدمات التي يقدمها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن ذلك تم التوصل إلى الدور الفعال الذي يؤديه الابتكار في العناصر المستحدثة من المزيج التسويقي في ترقية جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وأنه من الضروري التركيز على الأفراد (مقدمي الخدمة للعميل) باعتبارهم الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات الفندقية.

- التعليق على الدراسات السابقة:

هناك نقاط اتفاق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة منها: المنهجية المستخدمة، إذ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما أن هذه الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة من حيث التعمق في الابتكار، كما توافق كذلك في الهدف الرئيسي وهو أهمية كل من الابتكار والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

ولتوضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي سيتم عرضها كما يلي:

- **من حيث الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة لمعرفة طبيعة العلاقة أو أثر الابتكار على متغيرات أخرى في حين أن دراستنا ركزت على ابتكار الخدمة السياحية والابتكار في المزيج التسويقي السياحي بجميع مستلزماتها، كما ركزت الدراسة الحالية على معرفة طبيعة العلاقة والأثر الذي يجمع ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية.
- **من حيث الموضوع:** تمت دراسة أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية كما تم التركيز على علاقة وأثر الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية وليس العكس، في حين نجد أن هناك ندرة - في حدود علمنا - في الدراسات التي تناولت أثر ابتكار الخدمة السياحية على الميزة التنافسية.

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة إلى تحديد الابتكار والميزة التنافسية في قطاعي الخدمات أو الإنتاج، فيما اهتمت الدراسة الحالية بعلاقة وأثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، والعمل على معرفة مدى تبني هذه الأخيرة لابتكار الخدمة السياحية لتحقيق ميزة تنافسية داخل الفنادق.

8- أدوات الدراسة:

لمعرفة تطبيقات ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي داخل المؤسسات الفندقية محل الدراسة وأثره على الميزة التنافسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات في جمع البيانات والمعلومات نجد من أهمها الكتب والمجلات المتخصصة، الملتقيات وشبكة الأنترنت، وهذا فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة.

أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد فيه على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss" لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب، تكرارات، متوسطات وانحرافات ... الخ.

9- مصادر جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

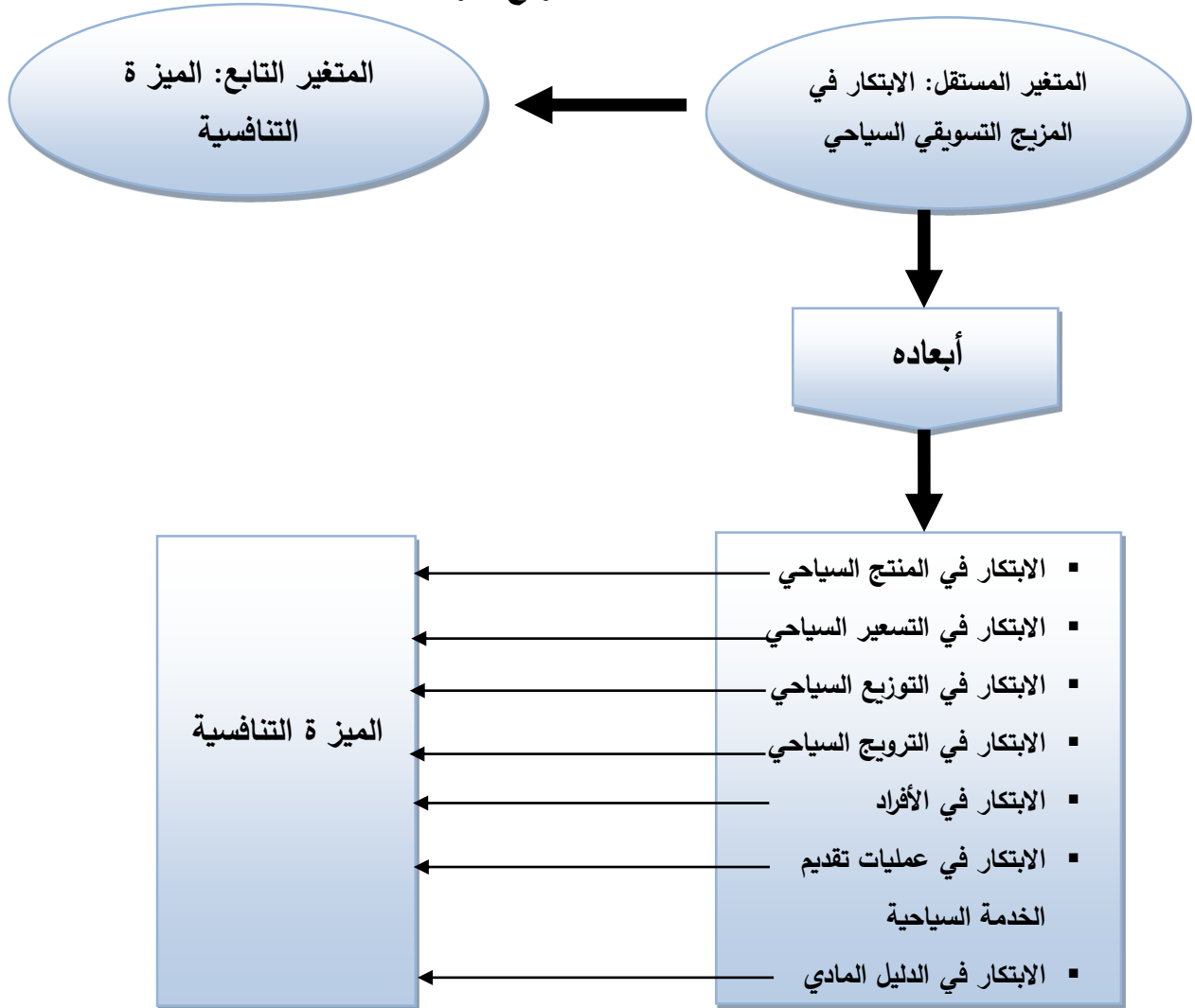
9-1- المصادر الثانوية: وتتمثل في مختلف الأدبيات التي كتبت عن موضوع الابتكار والخدمة السياحية والخدمة الفندقية وموضوع الميزة التنافسية، من دراسات، أبحاث، كتب، المقالات العلمية، رسائل علمية وكذلك الأنترنت، وقد تم الاعتماد عليها في بناء الجانب النظري والذي يشمل فصلين وكذا الاستعانة بهذه المصادر في دعم الجانب التطبيقي.

9-2- المصادر الأولية: وتمثلت في تصميم وتطوير أداة الدراسة للقيام بالجانب التطبيقي من خلال وضع استبانة بهدف جمع البيانات والتي تم تحليل مخرجاتها باستخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي معتمدين على برنامج SPSS 23.

10- نموذج الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة، أهميتها وفرضياتها تم تصميم نموذج للدراسة بين المتغير المستقل المتمثل في الابتكار في المزيج التسويقي للخدمة السياحية، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية. إذ تم قياس متغيرات الدراسة من خلال الاستبيان المصمم والذي يحتوي على 52 فقرة، حيث خصصت 36 فقرة للابتكار في المزيج التسويقي السياحي كمتغير مستقل، أما الميزة التنافسية كمتغير تابع فقد خصص لها 16 فقرة، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

11- المصطلحات الإجرائية:

تعتمد دراستنا على المصطلحات الإجرائية التالية:

- **الابتكار:** وهو عبارة عن فرصة جديدة قد تكون مفهوما، منتجا أو تقنية جديدة، كما يمكن أن تكون ابتكارا جذري في شكل اختراع، أو تدريجيا في شكل تحسين.
- **الخدمات السياحية:** يمكن تعريف الخدمة السياحية على أنها: أي فعل أو أداء تقدمه المؤسسة السياحية للسائح، ويكون بالأساس غير ملموس وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقترن بمنتج مادي، وذلك مقابل دفع مبلغ معين من طرف السائح دون انتقال ملكيته له، كما قد يرتبط بيعه ببيع عناصر أخرى من عناصر المنتج السياحي.
- **الابتكار السياحي:** يعرف الابتكار السياحي بأنه ذلك الابتكار المعتمد عليه ضمن ظروف معينة والذي يهدف الى احداث تغييرات جذرية في مجمل مفهوم السياحة ، كما يساعد على تحقيق قفزة نوعية في مجال السياحة.
- **الابتكار في المنتج السياحي:** المنتج الجديد هو نتيجة أي إضافة، تحسين، تعديل، تطوير أو إضافة يمكن أن تطرأ على المنتج سواء من الناحية الفنية أو التقنية، وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات وإرضاء العملاء الحاليين والمحتملين.
- **الابتكار في التسعير السياحي:** فالابتكار في مجال التسعير من أهم المداخل لتحقيق التميز التسويقي السياحي، ومن ذلك تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية، وبالرغم من أهميته فلم يحظى بالاهتمام الذي يستحقه من طرف الباحثين والممارسين في ميدان التسويق بالمقارنة مع باقي الميادين التسويقية.
- **الابتكار في التوزيع السياحي:** يعد الابتكار امر ضروريا في مجال توزيع الخدمات السياحية بهدف ضمان سير واستمرار العمل السياحي وتحقيق الطلب والأرباح المطلوبة.
- **الابتكار في الترويج السياحي:** يعتبر الابتكار في الترويج السياحي من أهم المجالات التي إذا ما أدتها المؤسسة بالطريقة المرغوبة، تستفيد من مزايا وانتشار واسع لرسائلها وبتالي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من العملاء.
- **الابتكار في الأفراد:** يكون الابتكار التسويقي في مجال الأفراد، من خلال تطوير قدرات العاملين وإمكانياتهم لمساعدتهم على استيعاب التغيرات والتطورات في مجال الخدمات، والسرعة في الاستجابة لتقديم الخدمات من جهة، والاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتغيرة والمتجددة بحثا عن إيجاد قيمة جديدة ومضافة من جهة أخرى.

- الابتكار في العمليات: يمثل الابتكار في العمليات ادات لرفع العمليات القائمة على التكنولوجيا الجديدة أو تحسين أو تعديل تصميم خطوط الإنتاج، هذا النوع من الابتكارات ينتهي بابتكار المنتجات والخدمات.
- الابتكار في البيئة المادية: لا يتحقق الابتكار في البيئة المادية إلا إذا كان مركز تقديم الخدمة السياحية مريحاً، جذاباً، ومزود بأحدث التكنولوجيات التي من شأنها تسهيل عملية تقديم الخدمة السياحية وبجودة عالية، كما يساهم أي تغيير ابتكاري في المحيط المادي في الوصول إلى نتائج إيجابية سواء بالنسبة للعاملين أو العملاء السياح.
- الخدمة الفندقية: هي مجموع الأنشطة غير الملموسة التي تعرضها المؤسسات الفندقية بصورة منفصلة بمستوى يزيد أو يعادل مستوى توقع العملاء (الضيوف).
- المؤسسات الفندقية: عبارة عن بنايات مصممة وفق معايير محددة، تقوم على تقديم خدمات متعددة (المبيت، الإطعام، الأنشطة الترفيهية...الخ) للعملاء مقابل سعر محدد لكل خدمة.
- الميزة التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي ينعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها، كما يكون في شكل إضافة قيمة لدى الزبون، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

12- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: من أجل تركيز الدراسة فإننا في الدراسة الميدانية بالنسبة لابتكار الخدمة السياحية سيتم حصره في الابتكار في المزيج التسويقي السياحي باعتباره الأداة التي تمكن ابتكار الخدمة السياحية من تحقيق ميزة تنافسية وذلك من أجل التركيز والدراسة.
- الحدود المكانية: نظراً لإمكانيات الباحثة فقد تمت الدراسة في حدود المؤسسات الفندقية 3 نجوم، 4 نجوم و 5 نجوم على مستوى الشرق الجزائري
- الحدود الزمنية: نظراً للفترة الزمنية المتاحة لإنجاز الدراسة فقد تمت خلال الفترة الممتدة بين سنة 2020/2024.

13- تنظيم الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، تطرقنا في بالدراسة والتحليل إلى ما يلي:

حاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لابتكار الخدمة السياحية، وذلك من أجل الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية للابتكار والخدمة السياحية، فكانت بذلك بداية الدراسة باستعراض لماهية الابتكار في المبحث الأول، من خلال التطرق إلى مفاهيم الإبداع والابتكار والاختراع، ثم مفهوم الابتكار وخصائصه، أهميته وأهدافه، أنواع الابتكار، أبعاده، مصادره ودوافعه، إضافة إلى بيئة الابتكار، ومختلف استراتيجياته وعملياته. أما المبحث الثاني فقد تناول ماهية الابتكار التسويقي والابتكار السياحي مروراً بمفهوم الابتكار التسويقي، خصائصه، أهميته، أنواعه ومتطلباته ومراحل عملياته، ثم علاقة الابتكار بالسياحة ومفهوم الابتكار السياحي، خصائصه ونماذجه. فيما تم في المبحث الثالث عرض ماهية الخدمة السياحية والفندقية من خلال تعريف الخدمات السياحية، خصائصها، أنواع الخدمات السياحية وأبعادها، ثم ماهية المؤسسات الفندقية من تعريف وتصنيف المؤسسات الفندقية، بالإضافة إلى التطرق إلى ماهية الخدمات الفندقية من خلال التعرف على مراحل تطورها، مفاهيمها ومستوياتها. واختتم الفصل بمبحث الرابع عن الابتكار في المزيج التسويقي السياحي، تم فيه التطرق إلى الابتكار في كل من المنتج السياحي، التسعير السياحي، التوزيع السياحي، الترويج السياحي، بالإضافة إلى الابتكار في الأفراد، البيئة المادية والعمليات.

أما الفصل الثاني والمعنون بالإطار النظري للميزة التنافسية، فقد تم تقسيمه من طرف الباحثة إلى أربعة مباحث أساسية، تناول المبحث الأول منه الأسس المفاهيمية للمنافسة والتنافسية وذلك بالتطرق إلى مفهوم المنافسة وخصائصها، أنواع المنافسة وأساليبها، وكذا مفهوم التنافسية وأهمية هذه الأخيرة، أنواعها وأسبابها واستراتيجياتها. وجاء المبحث الثاني عن الميزة التنافسية بالتطرق لماهيتها، أنواع ومراحل تحقيقها، وكذا أهميتها، أهدافها، أبعادها وتصنيفاتها، بالإضافة إلى مصادر الميزة التنافسية، شروط فعاليتها ومحدداتها، ليتم الانتقال بعدها إلى مؤشرات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها وأسباب تنميتها وتطوير هذه الأخيرة. أما تحليل المقاربات المفسرة للميزة التنافسية فكان محور المبحث الثالث لهذا الفصل، والذي تناول المقاربة الهيكلية لصناعة وبناء الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر، سلسلة القيمة والاستراتيجيات التنافسية، ثم مقارنة الموارد والكفاءات لبناء الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المقاربات الحديثة لبناء الميزة التنافسية، لننتقل بعدها إلى الابتكار واستمرارية الميزة التنافسية.

أما في المبحث الرابع والأخير فتم فيه عرض ابتكار الخدمة السياحية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطرق للابتكار في المزيج التسويقي للخدمة السياحية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية.

شكل القسم التطبيقي الفصل الثالث من الدراسة، والذي جزأناه إلى ثلاث مباحث، حيث سنتطرق من خلال المبحث الأول إلى منهجية وإجراءات الدراسة، أما المبحث الثاني فسنتعرف من خلاله على مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وسيتم اختبار فرضيات الدراسة.

14- صعوبات الدراسة:

- جائحة كورونا التي أجبرت وكالات السياحة والأسفار على غلق لأبوابها مما أجبرنا على تغيير مجتمع الدراسة الميدانية.
- رفض الكثير من المؤسسات الفندقية للتعاون معنا وامتناعهم عن الإجابة عن الاستبيان لدى لم نتمكن من إجراء مسح شامل لهذه المؤسسات الفندقية.
- عدم تجديد الأرقام المتعلقة بالمؤسسات الفندقية وتصنيفاتها على مستوى المديريات والوزارات المتخصصة وحتى عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بها.

الفصل الأول:

الاطار النظري لابتكار

الخدمة السياحية

تمهيد:

من أهم ما يلاحظ على المؤسسات السياحية في الوقت الحالي هو هذا التسارع الكبير في تحسين وتطوير الخدمات السياحية الحالية من خلال إدخال الخدمات الجديدة، ولعل أحد أهم أسباب هذا الانفجار للخدمات السياحية الجديدة والتزايد شبه الأساسي لهذه الخدمات، هو تغير نظرة المؤسسة السياحية إلى الابتكار والاستثمار فيه.

حيث أصبح ابتكار الخدمة السياحية بمثابة النشاط الذي يحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية للمؤسسة السياحية داخل السوق الحالي والذي يتميز بعدم وجود ضمانات للمحافظة على الحصة السوقية. فالمؤسسات السياحية الناجحة اليوم نجدها حريصة على تطوير خدماتها وبوتيرة أسرع من منافسيها حتى تكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، أو في تقديم قيمة حقيقية مكافئة لما يدفعونه مقابلها.

كما يعتبر قطاع السياحة واحد من أسرع القطاعات نمواً في عالم الاقتصاد، ويرجع هذا النمو إلى الابتكار المطبق في المجال السياحي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وعليه ومن أجل أخذ فكرة عن ابتكار الخدمة السياحية يجب أولاً التطرق إلى العلاقة بين الابتكار والخدمات والمؤسسات السياحية ومعرفة مدى مشاركة الابتكار في تطور وتحسين هذه الخدمات عن طريق الابتكار في عناصر مزيجها التسويقي. لذلك يأتي هذا الفصل من الدراسة حيث سنحاول التطرق من خلاله لعناصر الابتكار والابتكار السياحي، وبناء على ذلك يعالج هذا الفصل كل هذه المفاهيم ومن خلال مباحثه الأربعة كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الابتكار
- ✓ المبحث الثاني: الابتكار التسويقي والابتكار السياحي
- ✓ المبحث الثالث: ماهية الخدمة السياحية والفندقية
- ✓ المبحث الرابع: الابتكار في المزيج التسويقي للخدمة السياحية

المبحث الأول

ماهية الابتكار

أصبح الابتكار في ظل التحديات التنافسية عامل أساسي لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، حيث يعتبر من أهم الأدوات لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال التطوير والتجديد المستمر في مختلف المجالات الإدارية، الإنتاجية والتسويقية، لذلك صارت المؤسسات مقتنعة أن الابتكار هو أكثر المصادر قوة في بناء ميزة تنافسية، وعامل ضروري لدعمها وضمان ريادة المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار، أهميته وأهدافه

تعدد الكتاب الذين اهتموا بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه موضوع قائم على مفاهيم معقدة متعلقة بمجالات مختلفة وذلك لتعدد أبعاده، وكما يقول الكسندر وروشكا "إن الابتكار عملية ذات وجوه وأبعاد متعددة ما يجعلها معقدة جداً"¹. واختلفت وتداخلت آراء الباحثين حول مصطلح الابتكار ومجموعة من المصطلحات ذات الصلة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، حيث نجد أن أغلب الأفراد ومجموعة من الباحثين والمختصين كذلك لا يميزون بين هذه المصطلحات المختلفة ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء.

أولاً: تحديد المفاهيم

هناك من يترجم مصطلح INNOVATION إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح في اللغة العربية هو الابتكار²، وقد استخدم البعض الآخر مصطلح التجديد مقابل لكلمة INNOVATION كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر Innovation and Entrepreneurship حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقاولة، في حين أن بيتر دراكر استخدم المعنى الواسع للابتكار الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد، وفي الكثير من الأحيان يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع (Créativité) الاختراع (Invention) التحسين (Improvement)³.

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص74.

² مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية فرنسي-إنجليزي-عربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص246.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص16-17.

1- الابتكار والإبداع

نجد في أغلب الأحيان وفي مختلف الأدبيات أن مصطلح الابتكار والإبداع يحملان نفس المعنى، في حين تقوم الكتب المتخصصة بالفصل بين المصطلحين، فالإبداع مصطلح مستقل قائم على اكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار يقوم على وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ لتأخذ صورة عملية في شكل سلعة أو خدمة. فالإبداع متعلق عامة بالأفراد أما الابتكار فتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.

يرى **Amabile** أن الابتكارات تبدأ بفكرة إبداعية، لذلك فالإبداع هو أساس لوجود الابتكار، أي أن الابتكار هو التنفيذ للفكرة الإبداعية، وبذلك يكون الإبداع مرتبط بالفكرة الجديدة، أما الابتكار فهو الجزء الملموس المتعلق بتحويل الفكرة إلى منتج ملموس.¹

من خلال التعريف السابق يتضح لنا أن هناك ارتباط كبير بين الإبداع والابتكار، وعليه يمكن القول أن الإبداع هو الجزء المتعلق بالوصول إلى الفكرة الجديدة أما الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج، وبناء على ذلك فالإبداع والابتكار نجد أنها مرحلتين متتاليتين.

2- الابتكار والاختراع:

عادة ما يتم الخلط بين الابتكار والاختراع حيث يتم اعتبارهما كمرادفين بالتكنولوجيا، وذلك باعتبارهما الوصول إلى فكرة جديدة ثم إلى منتج جديد، كما أشار إلى ذلك كل من ميليا ولاثام (**Mealiea and Latham**) حيث اعتبرا أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدموا للغرض نفسه²، في حين يرى البعض الآخر أنه يجب التفريق بينهما. كما عرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية"، ويرى بأن "الاختراع من الممكن أن يتخذ شكلا نظريا في صورة قاعدة أو قانون علمي أو يتخذ شكلا تطبيقا في صورة طريقة حل أو معالجة مشكل معين"³. أما خليل حسن الشماخ فقد عرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويساهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"⁴.

¹ Fagerbrg, the oxford handbook of innovation, oxford imp, royaume uni, 2010, p16.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص11.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص421.

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن الاختراع يقوم على الجدة بشكل أساسي، كما يجب أن يكون قادر على تلبية الحاجة الإنسانية، لذلك نجد أن العديد من الاختراعات التي شهدتها البشرية أساسها الحاجة، إلا أن اليوم فقد تغيرت الموازين لتصبح الرغبة هي أساس الاختراع.

أوضح YVES الاختلاف بين الابتكار والاختراع على النحو التالي: "الاختراع هو تنمية المعرفة الإنسانية أي أنه عبارة عن كشف أو اكتشاف علمي يسمح من خلاله باكتشاف معين، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد"¹. بينما يقول محمد أحمد عبد الجواد فيري أن: "الابتكار هو القدرة على الاختراع"، وهذا يعني أنه بدون اختراع لا يمكن أن يكون هناك ابتكار، وعليه يمكن القول أن الابتكار هو تطبيق فعلي وناجح للاختراع"². في حين ترى ديبورغ ماري (DEBOURG MARIE) أن: "الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع"³.

وعليه يتضح لنا مما سبق أن الاختراع هو تشكيل أفكار جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا، في حين أن الابتكار هو تطبيق وتجسيد فعلي لهذه الأفكار، وعليه إذا ما اعتبرنا أن الابتكار هو مجرد وسيلة لتطبيق الاختراع، فإن هذا سيجعل مفهومه محصورا في الجانب التكنولوجي فقط، إلا أن مفهوم الابتكار أوسع من ذلك حيث يمتد لجميع شعوب المعرفة والأنشطة الإنسانية"⁴.

ثانيا: مفهوم الابتكار

تعددت واختلفت مفاهيم الابتكار بين الباحثين ولذلك سوف نقوم بعرض مختلف جوانب هذا المفهوم فيما يلي:

1- الابتكار حسب المفهوم العام:

يعرف الابتكار على أنه السعي عن طريق الحواس لتحصيل المعرفة، أو الاستشراف الذي يوسع المدارك ويثير التفكير من خلال تسليط النور على المجهول لمعرفة حقيقته.⁵

³Chirouze Yves, le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau ,T1 ,4eme ed.chotard et associes, 1991. p126-127.

² Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2 éme édition, 1993, p20.

³ Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e édition, Alger, 2004, p164.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

⁵ ابن سينا، ماجد فخري، كتاب النجاة، دار الأفق، 1985، ص 167.

ويمكن تعريفه بأنه التأثير على المؤسسات المجتمعية عن طريق الوصول إلى فكرة جديدة تماماً وترتبط بالتكنولوجيا، في حين يقصد بالتجديد إعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد¹.

2- الابتكار حسب مفهوم التسويق:

أشار كل من (Moorhead & Griffin): إلى أنه عملية إيجاد وصنع أشياء جديدة لطرحها بالأسواق في شكل منتجات أو عمليات أو خدمات.²

كما أكد بورتر: أن قيام المؤسسة على الابتكار يجعلها تحقق ميزات التنافسية، أي هي التي تعتمد الابتكار بمعناه الواسع في مختلف وحداتها ونشاطاتها واستراتيجيتها، وذلك عن طريق إدراج تكنولوجيا جديدة وممارسة عمليات مباشرة في نفس الوقت.³

بين (الصرن): أن الابتكار هو عملية تقديم شيء ما يكون جديداً ومهماً للسوق.⁴ وتقديم الأفكار الجديدة وغير التقليدية أي يجب أن تكون محل التطبيق الفعلي ضمن الممارسات التسويقية، وقد يمارس على جميع عناصر المزيج التسويقي في نفس الوقت أو على عنصر المنتج (سلعة أو خدمة)، أو عنصر السعر أو عنصر الترويج أو عنصر التوزيع، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى مجموع عناصر المزيج التسويقي.⁵

3- الابتكار حسب مفهوم المؤسسة:

يعرف الابتكار على أنه عملية خلق الأفكار الجديدة وإخضاعها لممارسة، وهو ما يؤكد أن أحسن المؤسسات هي التي تعمل على إيجاد الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها للتطبيق.⁶ ويشير (السامرائي): إلى أنه القدرة على توليد الأفكار وإيجاد شيء مبتكر قد يكون جديداً بالنسبة للمؤسسة لكنها لا تعرف مدى نجاحه العملي.⁷

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W., Organization & Behavior, Princeton, New Jersey, 1995, p251.

³ JoeTidd, JohnBessant, et Keithpavitt ? management de l'innovation intégration du changement technologique , commercial et organisationnel de book, paris, 2006, p66.

⁴ الصرن رعد حسن، الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص77.

⁵ تميم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص4.

⁶ Schermerhorn, John R. et.al., Organizational Behavior, John Wiley and sons, Inc., New York, U.S.A., 1997, p409.

⁷ السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه-فلسفة في إدارة الأعمال -كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999، ص31.

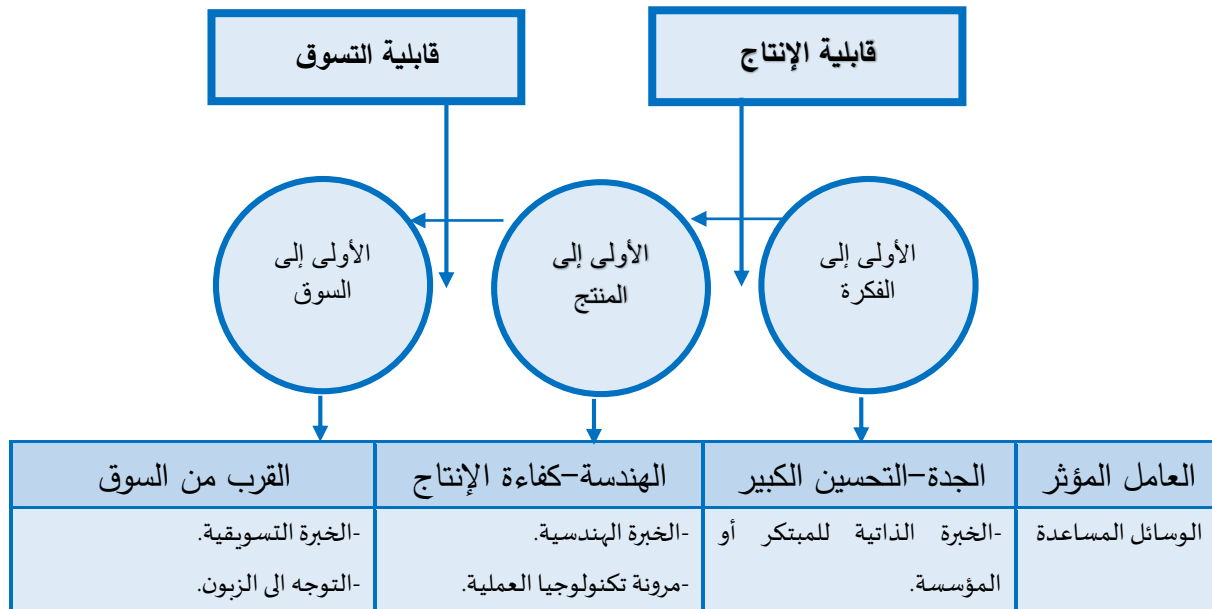
كما يعرف الابتكار: على أنه من المصطلحات الغنية، حيث تتعدد مجالات استعماله حسب المدارس والتخصصات، فجوزيف شومبيتر ذكر خمسة أنواع محتملة للابتكارات في نظريته التطويرية الاقتصادية وهي كالتالي¹:

- طرح منتجات جديدة للأسواق غير معتاد عليه، أو تقديمها بمستوى جديد من الجودة.
- اقتراح طريقة جديدة للتعامل مع المنتجات التجارية من خلال طرق إنتاجية جديدة.
- اكتساح أسواق جديدة لم يصل المنافسون إليها بعد.
- إيجاد مصادر جديدة للموارد الخام أو نصف المصنعة.
- إعادة تنظيم الصناعة.

كما تتطلب العملية الابتكارية أربعة جوانب أساسية وهي²: درجة عالية لكل من الشعور بالمشكلات، الطاقة، الأصالة والمرونة.

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: "كفاءة المؤسسة في الولوج إلى كل ما هو جديد ويساهم في إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"³.
والشكل التالي يوضح مختلف أبعاد هذا التعريف:

الشكل (1-1): مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



¹ عبد الفتاح دودي، دور الابتكار في تحسين أداء قطاع الاتصالات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص33.

² علي عبودي، نعمة الجبوري، إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص171.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سبق ذكره، ص22.

-قنوات التوزيع. -سياسات التسعير والترويج والإعلان.	-إدارة العمليات وإدارة التكاليف ذات كفاءة.	-الأدبيات والدراسات. -الموزعون. -العملاء. -المنافسون...الخ.	
---	---	--	--

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص23.

وعليه فإن الابتكار هو عبارة عن فرصة جديدة قد تكون مفهوما، منتجا أو تقنية جديدة، كما يمكن أن تكون ابتكارا جذري في شكل اختراع، أو تدريجيا في شكل تحسين. ومن خلال ما سبق سوف نقدم بعض التعاريف لباحثين مختصين وكلها تشير إلى نفس ما ذهبنا إليه.

الجدول رقم(1-1): تعريف الابتكار

المؤلف	التعريف	الملاحظات
سيندر ودورت Synde & daurte 2003	-خلق أفضل الحلول للعملاء.	-تزايد تأكد المؤسسات على ضرورة تقديم الحلول الجديدة لحاجات العملاء.
دين سيمونتون D.simonton 1999	-تبني أفكار ومنتجات أصيلة.	-لا يقتصر نموذج الابتكار على أن يأتي بالجديد، وإنما يجب أن يكون أصيل ويعمل على تطويره.
رنكو Runco & pritzker 1999	-يقوم الإبداع على التفكير بالأشياء الجديدة، بينما يقوم الابتكار على عمل وتنفيذها.	-بعكس ما يبدو أن التفكير يسبق التطبيق، إلا أن الإبداع والابتكار متداخلان ومتفاعلان مع بعض.
فيجاي ساث V.sath 2003	-الابتكار عبارة عن عملية إنشاء المنتجات أو العمليات الجديدة للأسواق.	-فالمنتجات الجديدة تؤدي إلى زيادة الربحية بينما تقوم العمليات الجديدة بتخفيض التكاليف وتحسن الجودة.
فورنهام A.furnham 2008	-يرتبط الإبداع بالعمل الفردي غير المنظم بينما يرتبط الابتكار بالعمل المنظم.	-يرتبط الإبداع بالأفكار، بينما يرتبط الابتكار بتحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص143.

كما نجد أن للابتكار مجموع من الخصائص نذكر منها ما يلي:¹

- قابلية الابتكار للتنمية.

¹ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص69.

- الابتكار هو حل للمشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مؤلفة.
- يعتبر الابتكار ظاهرة معقدة، ذات وجوه وأبعاد متعددة.
- يعتبر الابتكار من أقدم الظواهر حيث كانت دائما للإنسان الرغبة في البحث عن ما هو جديد والتغيير والتجديد.
- يوجد لدى كل فرد حب والقدرة على الابتكار.

ثالثا: أهمية الابتكار

تتعدد العوامل المؤثرة في الابتكار مما جعله ظاهرة معقدة، وتتغير وفقا لمجالات تدخلها في سلوك الفرد والمؤسسة في نفس الوقت¹. كما أدركت المؤسسات الأهمية الحقيقية للابتكار وضرورة امتلاك موارد تقنية وخبرات إدارية مؤهلة، وهو ما أدى إلى التحول إلى الابتكار والمؤسسات الابتكارية وذلك على أساس أنه النشاط الذي ينتج عنه ما هو جديد كلياً أو جزئياً.²

وقد فرضت الظروف المتميزة بالتغير المتسارع والتعقيد والمحيطه بالمؤسسات العديد من التحديات الكبيرة، وهو ما يستوجب استعداد المؤسسة لمواجهتها بكفاءة وفعالية، ويتطلب منها قدرات ابتكارية تسمح لها بالاستمرار من خلال اقتراح حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها. حيث نجد في مقدمة هذه الظروف التسارع في تغير وتطور التكنولوجيا والزيادة الهائلة في حجم المعرفة والتغير السريع في حاجات ورغبات العملاء، بالإضافة إلى ذلك يوجد مجموعة من العوامل نذكر منها: زيادة المنافسة بين المؤسسات، ظهور المؤسسات الكبيرة، تزايد الطلب على الأفكار الجديدة وتناقص الموارد.

وفي الأخير، نجد كل هذه الظروف تضغط على المؤسسة حتى تتميز في السوق وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية، لذلك نجد أن Porter يؤكد على أن الابتكار هو أحد أهم الأبعاد التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية³. فالعديد من الباحثين يربطون بين قدرة المؤسسة على خلق أفكار ابتكارية وتطويرها لمنتجات وخدمات قابلة للاستهلاك وبين استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق، لذلك أصبح الابتكار أهم مصادر الميزة التنافسية رغم أنها تنتج عن عدد كبير من المعايير.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² Keith Pavitt, **what we know about the strategic management of technology**, California management review, vol (32), No.(3), university of California press, spring, USA, 1990, p. 17-26.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وعليه يمكن أن نلخص أهمية الابتكار فيما يلي:¹

- يؤدي الابتكار إلى اكتساب الفرد المبتكر ثقة بنفسه.
- يساعد الابتكار على مواكبة التغيرات من خلال التطوير المستمر ويقود لتطورات العلمية والتكنولوجية.
- يخلق نوع من التميز في طرح منتجات المؤسسات عن طريق اقتراح أساليب إنتاج أو منتجات جديدة، وكذلك طرق تسويقية جديدة... الخ.
- يساهم في الوصول إلى الأساليب والتقنيات التكنولوجية المناسبة لمساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إشباع مختلف رغبات واحتياجات العملاء.

كما يساعد الابتكار كذلك على:

- خلق فرص جديدة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وخلق وتكوين صورة جيدة لدى عملاء عن المؤسسة.
- يساعد على الابتكار في طرق التوزيع من خلال إيجاد طرق لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- يساعد على إيجاد قرارات ذات جودة لحل المشكلات التي تتعلق بالمؤسسة.

رابعاً: أهداف الابتكار

تتمثل أهداف الابتكار فيما يلي:²

1- جعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ:

وذلك من خلال ما يلي:

- تسليط الضوء على الحاجة إلى منتجات جديدة.
- رسم أهداف مرنة يمكن تحقيقها فقط من خلال إنجاز الأشياء بطرق مختلفة.
- زيادة إيرادات وحدات الأعمال الناتجة عن المنتجات والخدمات الجديدة.
- إبراز أهمية الابتكار الجذري من خلال إنشاء مقاييس للمقارنة المرجعية جديدة.

¹ نفس المرجع، ص21.

² علي عبودي، نعمة الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص179-180.

2- تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً:

يحتمل أن يكون ذلك مكلفاً بالنسبة للمؤسسة، ولكن من الأكيد أنه سوف يقوي الحدود القديمة للمؤسسة ويشجع المبتكرين داخلها على الإنتاج بصورة ابتكارية، كما يمكن أن يحفز المواهب الإبداعية للمؤسسة ويولد تدفقاً تجارياً مما قد ينتج عنه تقدم مفاجئ، ويقوم ذلك على الجهود الفردية لمجموع المبتكرين الذين يتميزون بكفاءات عالية.

3- المعاملة غير الرسمية داخل المؤسسة التقليدية:

وذلك من خلال منح المبتكرين وقتاً مفتوحاً للابتكار، وتشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة والمردودية طويلة الأجل من خلال تبني تعديل نظام إدارة الأداء.

4- خلق أسواق الفكرة داخل المؤسسة:

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل مستقلة، وهي ما يسمى بأسواق الفكرة أو أسواق المعرفة والتي يتمثل مهامها في تحويل الابتكارات الجذرية إلى الشكل التجاري، لذلك قامت الأسواق الدولية بفتح كل الأبواب أمام أسواق المعرفة بهدف تزويدها بالمعرفة عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية مع لا مركزية الموارد. كما أن تحديد المكافأة التي تليق بفريق الفكرة هي من أكثر التحديات التي تقابل الإداريين وليس من الغريب استعمال سوق الفكرة كمصدر لتقدم المفاجئ أكثر من استخدامها كقائمة للابتكارات التجارية.

5- أن تصبح المؤسسة منظمة:

وذلك يعتمد على عاملين أساسيين وهما:

- فصل المبتكرين تماماً عن الأعمال التقليدية داخل المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة أن لا تقف عند تحديد الوحدات ذات المهام الخاصة فقط وإنما يجب جعلها منفصلة تماماً طبيعياً وثقافياً وهيكلية عن بقية المؤسسة.
- رفع الابتكار الجذري من أجل تحقيق صالح المؤسسة ككل، هذه الخطوة تشير للابتكار الجذري المتكامل داخل نسيج المؤسسة الكبيرة ليس دائماً واضحاً وهو ما يجعلها من أصعب الأجزاء وللتغلب على ذلك يجب امتلاك رؤية واضحة ونفاذ البصيرة الاستراتيجية للأعمال بالمؤسسة ككل.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار، أبعاده ومصادره ودوافعه

أولاً: أنواع الابتكار

1- حسب طبيعة الابتكار:¹

1-1- الابتكار في المنتج: نظرا لتقدم المنتجات الحالية أو تغير أذواق وحاجات العملاء، والمنتجات

المنافسة الأخرى، تظهر هذه الابتكارات للاستجابة لكل هذه التغيرات، كما تقوم المؤسسة من خلال العلامات المميزة وبراءات الاختراع بدفاع عن ابتكاراتها.

1-2- الابتكار في العمليات: يزيد هذا النوع من الابتكار في كفاءة النظام الإنتاجي للمؤسسة حيث يقوم

بتدنية التكاليف من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة، فهو يتعلق بالابتكارات التي تشمل الأساليب الجديدة والتي تساهم في تقدم الأجهزة والمعدات المعتمد عليها في عمليات الإنتاج، وكل ما يصاحبها من ابتكارات في كيفية النقل والتخزين والتجميع والتي تهدف في مجملها لزيادة الإنتاج.

1-3- الابتكار التنظيمي: يقوم على تطوير طرق جديدة بغرض التشجيع والتدريب وبث روح المبادرة

بهدف الابتكار في كل من الأداء والسلوك الإداري للمؤسسة، أي الوصول إلى طرق جديدة تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة وخارجها، كما يجعل المؤسسة أكثر مرونة للاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة من خلال القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل الإدارية والتنظيمية والتنفيذية.

1-4- الابتكار التسويقي: ويتمثل في الابتكارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، حيث يشمل كل الابتكارات

المتعلقة بتطبيق أساليب تسويقية جديدة والتي تتمثل في إجراء تغيرات مبتكرة في تصميم، تعبئة وتغليف المنتج أو الخدمة أو اقتراح أساليب جديدة في تسعير المنتجات، أو الابتكار في مختلف قنوات توزيع المنتجات من حيث الوسطاء والوكلاء والموزعين، أو طرق مبتكرة في الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة.

2- حسب نوع الابتكار:

2-1- الابتكار التكنولوجي: عرفه المركز الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة

الأمريكية بأنه تلك الخطوات التجارية والصناعية والفنية، بهدف الاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة التي تؤدي لتسويق المنتجات الجديدة، كما أكد West & al أنه بإدخال التقنيات الجديدة للمؤسسة تحدث التغيرات.²

¹ Faouzia bouacha, Sabrina Younsi, les TIC: Outil indispensable pour l'innovation organisationnelle, séminaire scientifique international sur l'entreprise économique Algérienne et l'innovation à la lumière du troisième millénaire, université de Guelma, 16 et 17 Novembre, 2008, p294.

² الصرن رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص30.

2-2- الابتكار الإضافي: وهو الابتكار الذي يتطرق إلى ما بعد الوظائف التقليدية، كقيام رجال التسويق داخل المؤسسة بمشاركة العملاء في بناء البرامج التسويقية، بهدف تعزيز برنامج خدمة عامة فريدة بدل من خدمة فريدة لكل عميل وهذا ما يقصد به الابتكار الإضافي.¹ كما أضاف Aangayach & AI أن الابتكارات تعمل على إضافة تحسينات في شكل خدمات إضافية على المنتجات لتلبية حاجات السوق والاعتماد على قدرات البحث والتطوير داخل المؤسسة.²

2-3- الابتكار الإداري: يهتم هذا النوع من الابتكارات بالعلاقات التفاعلية القائمة على أداء المهام، وبلوغ أهداف العمل، وكذلك اللوائح والإجراءات التي تتحقق عن طريق الاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة. كما عرف بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة". كما أكد Taylor أن الابتكار الإداري هو "إدخال الجديد على الفعالية الإدارية لما لها من طرق متعددة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".³

3- حسب درجة الابتكار:

3-1- الابتكار الجذري: يعتمد هذا النوع من الابتكار من طرف المؤسسات الكبيرة لأنه يستوجب تكاليف وقدرات بحث وتطوير عالية، لأنه يتطرق لجوهر المنتجات والتجهيزات والأساليب الصناعية، كما يعتبر استراتيجية تتطلب استثمارات ضخمة وتواجه درجة عالية من المخاطرة، فهي عبارة عن تغير جذري يختلف تماما عن كل ما سبق بشكل واضح، لذلك يتطلب فترات طويلة لإدراجه وانتشاره داخل المؤسسة وهو ما يفسر الانقطاع الواضح بين ابتكار جذري وآخر.⁴

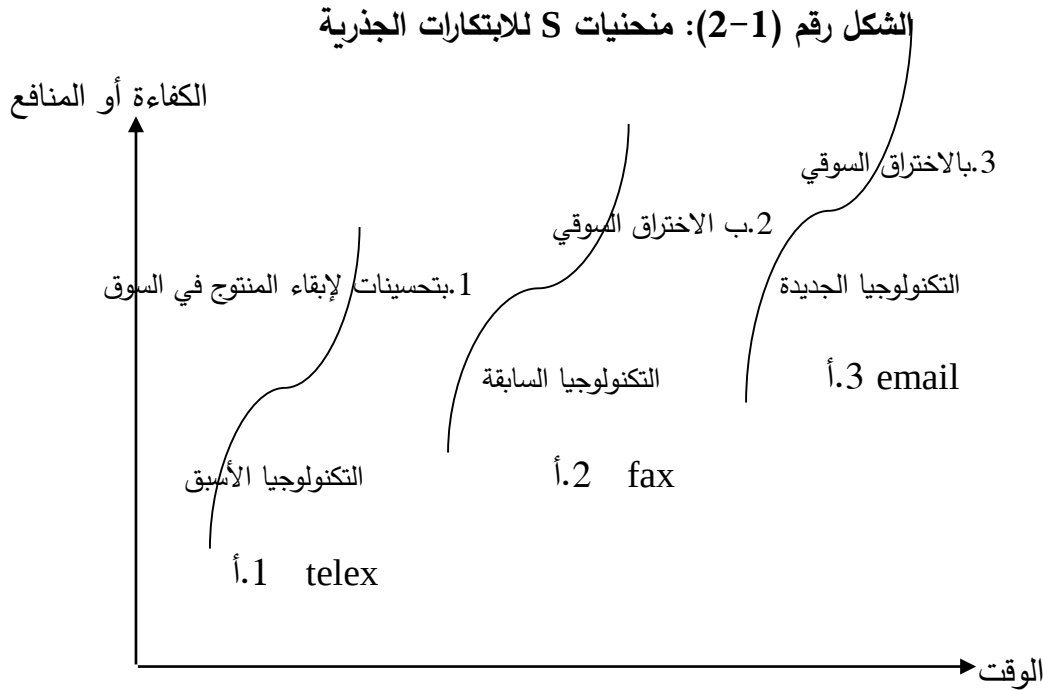
وعادة ما يعبر عن الابتكار الجذري في شكل حرف S وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ توفيق سريع بإسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة، دمشق، سوريا، 2006، ص130.

² G.S.Dangayach, S.C.Pathak, A.Dasharma, Managing Innovation, cacci journal, vol(1), 2005, p03.

³ العربي تيقاوي، مداخلة أقيمت في الملتقى الوطني حول التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 15ماي 2011، ص13-14.

⁴ نجم عبود القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص170.



المصدر: نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص170

يوضح الشكل السابق منحنى S للابتكار الجذري، حيث نلاحظ أن في كل مرة ينتهي منحنى التكنولوجيا القديمة ليظهر محله منحنى تكنولوجيا جديدة تماما، وهو ما يؤثر على التكنولوجيا القديمة مما يدفع المؤسسة لإجراء تحسينات عليها حتى تستطيع اختراق السوق وضمان بقائها في السوق لفترة معينة.

3-2- الابتكار التحسيني (التدريجي): يتمثل الابتكار التدريجي في التحسينات التي تدخلها المؤسسة على منتجاتها أو عملياتها الإنتاجية دون أن تهتم لحجمها أو درجة تعقيدها، فالهدف المراد الوصول له هنا هو الفائدة أو الآثار التي تظهر في تحسين المنتجات وأساليب الإنتاج¹. وتتمثل أهمية الابتكار التدريجي في عاملين أساسيين وهما: ²

- استراتيجية للزيادة من تنافسية المؤسسة.
- تعزيز يقظة المؤسسة على أنشطتها وتبني استراتيجيات جديدة عند ظهور فرص جديدة في السوق.

والجدول الموالي يبين الاختلافات الموجودة بين الابتكار الجذري والابتكار التحسيني أو التدريجي.

¹ محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

² Guillermo cortes robles, management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement a paris de cas, thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de toulous, France, 2006, p13.

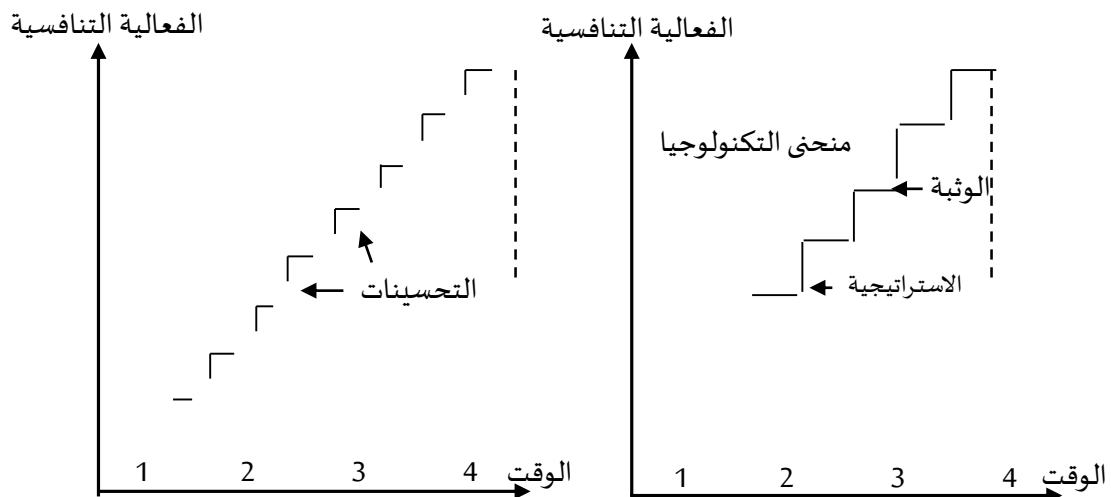
الجدول رقم (1-2): خصائص الابتكار التحسيني أو التدريجي والابتكار الجذري

الابتكار الجذري	الابتكار التحسيني	
قصير المدى ولكنه جذري.	يدوم لفترة طويلة لكنه غير جذري.	التأثير
خطوات كبيرة.	خطوط صغيرة.	السرعة
منقطع وغير تدريجي.	مستمر وتدرجي.	الإطار الزمني
مفاجئ وغير ثابت.	تدرجي وثابت.	التغيير
قلة من المتميزين المختارين.	كل فرد.	المساهمة
جهود فردية.	جهود جماعية.	المدخل
إعادة بناء.	الصيانة والتحسين.	الطريقة
يتطلب استثمارات كبيرة وجهود قليلة للمحافظة عليه.	يتطلب استثمارات قليلة مع جهد كبير للمحافظة عليه.	المتطلبات العلمية
التكنولوجيا.	الأفراد.	توجيه الجهد
جهود من أجل الأرباح.	جهود من أجل نتائج أفضل.	معايير التقييم
ملأتم وجيد في اقتصاد سريع النمو.	أعمال جيدة في اقتصاد بطيء النمو.	الميزة

Source : Tapanp. Bagchi, iso900, wheeler publishing , new delhi,1996, p262.

أما إذا اتبعنا التمثيل البياني الذي اقترحه R.H.Hayes نجد أن الابتكار الجذري يقوم على صيغة ثبات واستراتيجية، أما الابتكار التحسيني يتمثل في شكل ابتكارات مستمرة صغيرة متراكمة ومحدودة إلا أنها في النهاية تحدث نفس اثر الابتكارات الجذرية و ذلك ما يوضح الشكل الموالي

الشكل رقم (1-3): الابتكار الجذري والابتكار التحسيني



Source : Hayes.R.H, Strategic Planning Forward in Reverse HBR, vol 63, n6, 1985, USA, p111.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الوثبة الاستراتيجية (الاختراق) تتطلب استثمارات كبيرة مع تحمل مخاطر عالية، بينما التحسينات تتطلب استثمارات صغيرة ولا تحمل مخاطر كبيرة وفي نفس الوقت تحقق نتائج مستمرة وطويلة الأمد.

ولقد أكد **T.Leivtt** أن في عالم الأعمال نجد أن الوثبات الكبيرة نادرة إلى حد كبير¹، كما أن **P.F.Drucker** وصف أسلوب أديسون القائم على التوسع السريع ثم الاهتزاز ثم الانهيار²، ويرى **M.Porter** أن الكثير من الابتكارات ما هي إلا إضافات ناتجة عن تراكم للأفكار جديدة وصغيرة أكثر من تلك الاختراقات التكنولوجية الواحدة والضحمة.³

4- حسب الأشكال الجديدة للابتكار:

4-1- الابتكار المفتوح: يعتمد على المصادر الداخلية والخارجية للبحث والتطوير، والانفتاح على المؤسسات التجارية الخارجية وغير التجارية كالمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أو الأكاديميين في هذا النوع من الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة عدد المؤسسات التي تتشارك فيما بينها فيما يخص الأنشطة الابتكارية. كما أن الابتكارات المفتوحة تسمح بالاستفادة من الخبرات الخارجية داخل المؤسسة، وتوفير مصادر جديدة للدخل عن طريق منح رخص استخدام الابتكارات داخل المؤسسات الأخرى.⁴

4-2- الابتكار المتدني التكلفة: يمثل هذا النوع من الابتكار نموذجا فريدا، حيث يقوم على تدني الموارد المستخدمة في عملية تطوير المنتجات المبتكرة وإنتاجها وتوريدها، بهدف تدني تكلفة الابتكار، وسيتم التطرق للركائز الأساسية للابتكار متدني التكلفة كما يلي:

- يعمل على تقديم منتجات مبتكرة ذات تكنولوجيا متطورة مع تدني التكلفة.
- يشمل الخدمات أيضا ولا يتوقف الإنتاج عند السلع.
- لا يقوم على تبسيط الابتكار وإنما يركز على إعادة تصميم المنتجات والخدمات.

¹ تويدر ليفت، الإدارة الحديثة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 65.

² داراكر بيتر ف، التجديد والمقولة، دار الكتب الأردنية، الأردن، 1988، ص 17.

³ M.Porter, the competitive advantage of nation, H.B.R, vol 68, n 2, 1990, USA, p74.

⁴ عبد الفتاح داودي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

حيث يقوم الابتكار متدني التكلفة على مبدأ إنتاج السلع والخدمات المبتكرة التي لا تتطلب موارد مادية ومالية كبيرة، وذلك بهدف تقليل تكلفة الشراء بشرط المحافظة على معايير الجودة المقبولة.¹

4-3- ابتكار المستخدم أو العميل: أصبحت اليوم المختبرات تقوم على الابتكار المرتكز على العميل، حيث تسعى للحصول على ردود أفعالهم والأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم بهدف الحد من الإخفاقات من خلال مشاركتهم في أولى مراحل العملية الابتكارية، حيث أصبح العميل مصمم ومبدع ومختبر ومجرب وشريك في العملية الابتكارية في البيئة التفاعلية التي يشهدها السوق.²

ثانيا: أبعاد الابتكار

تتمثل أبعاد الابتكار فيما يلي:³

- 1- الحداثة la récence:** ويقصد بها الأسبقية في طرح منتج جديد لفترة زمنية قبل ظهور منتجات مشابهة ومنافسة لها، ويتمثل ذلك أكثر في الابتكارات المتعلقة بالتطور التكنولوجي، والتي قد تجعل المؤسسة قادرة على قيادة السوق بمنتجات جديدة لفترة زمنية معتبرة.
- 2- التميز la différenciation:** ويقصد به التفوق عن المنتجات الحالية، فهذا البعد يعد استراتيجيا، إذ يزود المنتج بنوع من الخصوصية، كما يبين أيضا درجة الإبداع. وقد تبنى هذه الميزات عن طريق العديد من العناصر، كالارتكاز على التكنولوجيا في الابتكار، والأداء بالنسبة لتطوير، التصميم.

ثالثا: مصادر الابتكار

لقد أشار "بيتر دراكر" إلى سبعة مصادر للابتكار وهي:⁴

- 1- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة(الصناعة):**
- 3-1- المصدر غير المتوقع أو الفجائي:** ويتمثل في الأحداث الخارجية الغير متوقعة، والتي قد ينتج عنها النجاح المفاجئ أو الفشل المفاجئ.

¹ Bound.K & I.thornton, our frugal future : lesson from india innovation system, london, 2012, p14.

² عبد الفتاح داودي، مرجع سبق ذكره، ص45.

³ Roerich G, « Nouveauté Perçu d'une Innovation », Recherche et Application en Marketing, 2, 1,1987, P.1-15.

⁴ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص157-160.

3-2- مصدر التعارض بين الواقع والمفترض: يعتبر هذا التعارض بمثابة فرصة للابتكار ويشمل تعارض الوقائع الاقتصادية، وتعارض الافتراضات والواقع المتعلق به وتعارض قيم العملاء وتوقعاتهم المدركة.

3-3- الابتكار على أساس الحاجة: فالحاجة هي وليدة الاختراع، وهو ما يمثل فرصة كبيرة للابتكار.

3-4- طبيعة الصناعة أو السوق: يؤثر التغير المستمر والمتسارع على طبيعة السوق، حيث يحدث هذا التغير سواء بفعل المنافسة أو بسبب التغير في حاجات العملاء.

2- مصادر الابتكار في البيئة العامة:

2-1- العوامل الديموغرافية: ويقصد بها التغيرات التي تحدث في العملاء، من حيث حجمهم وهيكل أعمارهم، مستوى التعليم والدخل، توزيعاتهم حسب العمل. فكل تغير في العوامل الديموغرافية يمثل فرصة ابتكارية، مما يؤدي فتح أسواق جديدة.

2-2- تغير الإدراك: فتغير الإدراك لدى العملاء يفتح فرص ابتكارية جديدة وفي الكثير من الأحيان يلعب توقيت حدوث هذا التغير دورا جوهريا، والاهم من ذلك يجب أن يكون الابتكار في الوقت المناسب حتى يلبي ذلك التغير مما يمكن المؤسسة من التميز ضمن المنافسة.

2-3- المعرفة الجيدة: فالابتكار المبني على المعرفة بمختلف جوانبها يمثل مصدرا أساسيا للوصول إلى المنتجات والخدمات الجديدة.

رابعا: الدوافع الرئيسية للابتكار

تجدر الإشارة إلى أن الابتكار يستجيب للاحتياجات الاستراتيجية بقدر ما يستجيب للتمركز في السوق والبقاء، لذلك يتم تبرير كل هدف من الأهداف الثلاثة على النحو التالي:¹

1- الابتكار أمر حتمي:

أدت بيئة الأعمال الحالية وقصر عمر المنتجات إلى تعديل سلوك العملاء بشكل كبير، فمن المستحيل أن تتمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق بالنظر إلى ضغوط المنافسة التي يمكنها وبسرعة أخذ مكانتها السوقية التي استحوذت عليها منذ سنوات، إلا من خلال التحول إلى الابتكار

¹ Pierre andré julien, Entreprendre une introduction a l'entrepreneuriat , 2ème édition, de boeck supérieur, paris 2016 , p92-95.

حيث أصبح أمر لا يغنى عنه، مما يتطلب من الإداريين الاعتماد بشكل كبير على الموارد البشرية والأصول غير الملموسة أي على المزايا التي تمتلكها وغير قابلة للتقليد، والتي يشار إليها أيضا بالأصول الاستراتيجية. ومن ثم فإننا ندرك أن أحد العناصر الفعالة في هذه الاستراتيجية هو الابتكار بشكل واضح، ولكن أيضا وقبل كل شيء قدرة الموظفين على الابتكار.

2- التنافسية:

بالنسبة لبعض المؤسسات التي تعمل في أسواق كبيرة الحجم، تكون التكلفة في بعض الأحيان العامل الأكثر أهمية بالنسبة للقدرة التنافسية من جهة وبالنسبة للعملاء من جهة أخرى، لدى تسعى المؤسسة لتخفيض هذه التكاليف إلى حدها الأدنى من خلال للاستراتيجيات المناسبة والفعالة. كما يخضع الإنتاج لضغوط تتعلق بالتكلفة ومواعيد التسليم والتي يجب تخفيضها إلى حدها الأدنى وذلك من خلال استخدام تكنولوجيات الإنتاج الجديدة وتقنيات إدارة المعلومات، كما تسمح مرونتها للمؤسسة بتكيف سياستها مع متطلبات العملاء المتغيرة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التكنولوجيات لا فائدة منها إذا لم يكن لدى الموظفين المهارات اللازمة لتشغيلها بسهولة وفعالية، لذا فالتدريب المستمر للموظفين من الشروط الأساسية للوصول إلى ميزة تنافسية أكبر وهو المزج بين الابتكار في العمليات والابتكار التنظيمي.

3- تقليل المخاطر:

يجب الاعتراف بأن بيئة الأعمال اليوم تتطلب من المؤسسات الابتكار المستمر حيث أصبحت أكثر تعقيدا ويصعب التنبؤ بها على عكس بيئة الأعمال في السنوات الماضية، في هذا السياق يكون من الصعب توقع عواقب القرارات المتخذة بينما يتطلب الابتكار اتخاذ قرارات جديدة باستمرار وتحديث مستمر لطرق عملها. وللد من حالة عدم التأكد والتقليل من مخاطر فشل إجراءات أنشطة الابتكار تقوم المؤسسة بالتعاون مع شركاء خارجيين، ويتم إعطاء الأولوية في ذلك للعملاء، كذلك التعاون مع الموردين الذين يجب عليهم تلبية حاجات المؤسسات لضمان توريدها في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

من الواضح أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة تجعل في مقدمة ممارسات الإدارة الجيدة المراقبة والتقييم المستمر للأداء وذلك لسرعة اكتشاف العوامل التي يمكن أن تمنع الوصول إلى الأهداف التي حددتها المؤسسة وتقلل من ميزتها التنافسية.

الشكل رقم (1-4): دوافع الابتكار



Source : Pierre andré julien, Entreprendre une introduction a l'entrepreneuriat, 2ème édition, de boeck supérieur, paris, 2016, p96.

المطلب الثالث: بيئة الابتكار تشخيصه واستراتيجياته

أولاً: بيئة الابتكار

تتضمن بيئة الابتكار كل من البيئة التنظيمية، الثقافية، السياسية والاجتماعية كما يلي:¹

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص156-157.

1- البيئة التنظيمية:

تتمثل في البيئة التي تدعم الابتكار وتعمل على توفير كل الشروط المناسبة له، ما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص التي تشجع على الإبداع وتعزيزه، حيث تتبنى قيم ومبادئ تنظيمية مطورة للسلوك الابتكاري، وتشجع على التغير وتبني الأفكار الجديدة مع تحمل المخاطر في حال فشلها.

2- البيئة الثقافية:

تلعب البيئة الثقافية دور فعال في تحفيز الأفراد على الابتكار، من خلال تعزيز المواهب الفردية والجماعية عن طريق البرامج والوسائل التعليمية أو وسائل الإعلام بمختلف أجهزتها لدعم التوجيه والتوعية.

3- البيئة السياسية:

توفر البيئة السياسية الدعم الكامل للابتكار من خلال توفير مؤسسات البحث والتطوير وتزويدها بكل الاحتياجات المادية، البشرية والمعنوية الضرورية، وذلك بناء على الإمكانيات المتاحة، بهدف تشجيع الأفراد والمؤسسات على الابتكار وجعله ضمن الخطط التنموية.

4- البيئة الاقتصادية والاجتماعية:

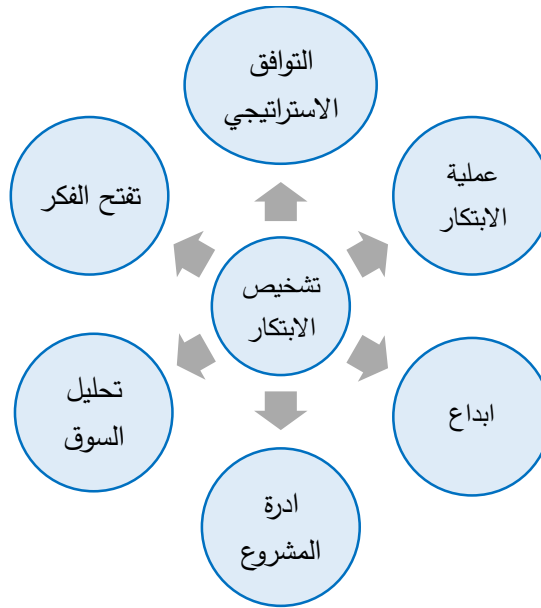
تلعب ظروف الحياة الملائمة لدى الفرد دورا هاما في تنمية إمكانياته وقدراته الذاتية، وتوفير الدخل والرفاهية الملائمة التي تسمح له بتخطي هموم الحياة اليومية، مما يسمح له بالالتفات لتطوير قدراته الابتكارية والوصول إلى منتجات وأنظمة مبتكرة، بالإضافة لدور المجتمع المشجع للابتكار والمبتكرين والذي يحترم المفكرين ويقدر جهودهم ويكافئهم.

ثانيا: تشخيص الابتكار:

تعتبر عجلة الابتكار أداة لتشخيص إمكانية الابتكار بالنسبة للمؤسسة، خدمة أو فريق كما تهدف إلى تحديد إمكانية الابتكار من خلال مراعاة الخصائص البشرية والعناصر التنظيمية وذلك وفقا لمعايير محددة، حيث يتم تصنيف كل معيار على مقياس مكون من ثلاثة مستويات، نجد المقياس الثالث مخصص لوجود قوي للمعيار على أرض الواقع، والمقياس الثاني لوجود جزئي للمعيار، أما المقياس الأول لعدم استيفاء المعيار. وفيما يلي سوف يتم عرض المعايير بناء على الشكل الآتي:¹

¹ Géraldine Benoit-cervantes, la boîte à outils de l'innovation, 2ème édition, dunod, paris, 2012, p13.

الشكل رقم (1-5): الرسم القطبي لإمكانيات الابتكار



Sources: Géraldine Benoit-cervantes, la boîte à outils de l'innovation, 2ème édition, dunod, paris, 2012, p12.

- 1- **تفتح الفكر:** حيث يؤدي الفضول إلى زيادة الاهتمام بالتقنيات الجديدة والناشئة، والقدرة على العمل في ظل عدم اليقين والقدرة على توقع المخاطر.
- 2- **التوافق الاستراتيجي:** تنقسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى محاور استثمارية استقصائية حول موضوعات الابتكار، فإذا كانت استراتيجية المؤسسة بأكملها تعتمد على الربحية ولم يتم منح أي مجال لاستكشاف التكنولوجيات الجديدة أو الأسواق الجديدة، فيمكن تقييم المعيار على المستوى الأول.
- 3- **عملية الابتكار:** وجود عملية ابتكار منظمة ومعروفة للتعاون وإنشاء شبكة من المبتكرين داخليا وخارجيا بالنسبة للمؤسسة مثل الشراكات الجامعية أو المشاركة الفعالة في المشاريع البحثية متعددة الشركاء، مع تعيين مدير الابتكار.
- 4- **الابداع:** ويتعلق التقييم بالتنفيذ الميداني للإبداع مثل وجود جائزة الابتكار السنوي، والعرض المنتظم للأفكار المبتكرة عبر شبكة الأنترنت أو الجريدة الداخلية للمؤسسة، وكذلك تنشيط جلسات الإبداع الخاصة بها.
- 5- **إدارة المشروع:** فهو يزود المؤسسة بجميع المقاييس المفيدة لإدارة الابتكار مثل وضوح الأهداف والميزانية المخصصة لنشاط الابتكار، توضيح أدوار ومسؤوليات مختلف الجهات الفعالة، التخطيط للمراحل الرئيسية، إنشاء مراجعات منتظمة للتقدم، وجود لجنة لصنع القرار في المراحل المهمة.

6- تحليل السوق: وجود استبيان العملاء وتقارير التحليل التنافسي وأي تحليل آخر يوضح تطور احتياجات السوق، والأهم من ذلك هو أن تكون جميع المعلومات الناتجة عن التحليل متاحة للموظفين بشكل منتظم.

ثالثاً: استراتيجيات الابتكار

نجد أن المؤسسات المبتكرة عادة ما تتبع أحد الاستراتيجيتين التاليتين: استراتيجية استباقية أو استراتيجية رد الفعل.¹

1- استراتيجية الابتكار الاستباقية:

يتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات المؤسسات الرائدة حيث تقوم هذه الاستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وعرض منتجات جديدة واكتساح أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، كما تتطلب هذه الاستراتيجية قدراً كبيراً من التوقعات المرتبطة بالتطورات المستقبلية في البيئة، وتحديد الفرص الجديدة والمحتملة في الأسواق.

وفي الواقع نجد أن كل مؤسسة تتبع هذه الاستراتيجية يكون ذلك للاستفادة من الميزتين التاليتين:

1-1- تخصيص المؤسسة بميزة استراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي: فبذلك يكون المبتكر الأول

لديه الأولوية في التحكم بالتكنولوجيا المطورة أو المكتسبة من جهة، ومن جهة أخرى أكثر قدرة على إحداث التغيرات بإضافة التحسين والتطوير. كما أن قيام المنافسون بتقليد المنتجات المبتكرة في هذه الحالة سوف يأخذ وقتاً طويلاً مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك. لذلك نجد المنافسون اللاحقون يفضلون الانسحاب دون الدخول للسوق وتغيير توجههم نحو أسواق أخرى.

1-2- التأثير على سيروية شراء العملاء: فالمنتجات الجديدة تتميز بكونها مورداً نادراً للموزعين حيث

يتنافسون للحصول عليها بهدف تعظيم أرباحهم والحفاظ على حصصهم السوقية من العملاء، كما يقوم الموزعين بطرح منتجات تابعة في حالة نجاح المنتجات الجديدة للتخلص من تبعية المؤسسة المنتجة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل توسيع أرباحهم.

كما أن هناك عدد محدود من العملاء الذين لديهم دوافع شرائية للمنتجات الجديدة، وهذا ما يمكن المبتكر الرائد من تحديد الموقع الجيد الذي يريده، ويفرض على المنافس المقلد ضرورة تمييز منتجاته بطريقة مختلفة حتى يتمكن من طرحها لنفس الفئة السوقية، لذلك يتميز المبتكر الرائد بجملة من المميزات وهي:

¹Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » edition ,Economica, prais ,2002, p12.

- شهرة مجانية أوسع بالمقارنة مع المنافسين، وذلك من خلال الإشاعات الإيجابية.
 - قوة المنتجات الجديدة على التأثير في سلوك العملاء بمجرد فعالية التجربة الأولى لها.
 - استمرار المؤسسة في الاتصال لتأكيد أهمية وطبيعة الابتكار الذي قامت به، من أجل تأكيد صورة العلامة الجيدة، وتحفيز العملاء على الشراء.
- وبذلك يصبح المنتج الجديد قادر على إشباع الحاجات التي لم يتم الإفصاح عنها مسبقاً، مما يجبر المنافسين على انتاج منتجات مقلدة أو شبيهة بأسعار أقل.
- وبالإضافة إلى ما سبق لقد حدد كل من **Hauser et Urban** مجموعة من العوامل الأخرى التي تجعل المؤسسات تتبع الاستراتيجية الابتكارية الاستباقية والتي تتمثل فيما يلي:¹

- السعي للوصول إلى مستوى نمو عالي والعمل على ترقية الابتكار إلى براءة اختراع.
- العمل على تطوير هوامش الأرباح والعمل على توفير كل الموارد الضرورية بغرض التميز.
- وضع حواجز أمام المنافسين تمنعها من القدرة على التحسين والتطوير.
- السيطرة على أهم قنوات التوزيع.

2- استراتيجية التابع السريع (رد الفعل):²

- يجب على المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية أن تتميز بقدرات هندسية وتطويرية كبيرة، تسمح لها بالاستجابة السريعة والفعالة لمواجهة المنتجات الجديدة والمطورة من قبل رواد السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تتوفر على كفاءات تسويقية مؤهلة تسمح لها بمواجهة المحاولات التنافسية بهدف تمييز المنتج الجديد عند عرضه للسوق، فقد تكون المنتجات الجديدة المعروضة من قبل التابع السريع أكثر نجاحاً من المنتجات الجديدة للمبتكر وذلك بفعل مجموعة من العوامل نذكرها كما يلي:
- عند قيام المبتكر الأول بالابتكارات الجذرية يصعب عليه تحديد خصائص المنتج الجديد بدقة، بينما التابع السريع يستفيد من ذلك من خلال عامل الخبرة في الإنتاج ومن تجربة العملاء للمنتج، حيث لا يقلد إلا المنتجات الناجحة التي لقت رواجاً في السوق.
 - يتعرف التابع على الأخطاء والعيوب التي وقع فيها المبتكر، فيقترح منتجاً جديداً أو مطوراً.
 - يقوم التابع بنقل التكنولوجيا بدلاً من ابتكارها وتطويرها.
 - يستفيد المبتكر التابع من تقليص مصاريف الاتصال حيث يوجه جهوده نحو خلق صورة للعلامة بدلاً من إعطاء معلومات حول المنتج الجديد لأن المبتكر الأول قام بذلك.

¹- Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux », édit McGraw-Hill , 1983, p16.

² عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2018، ص50-55.

كما تتبع المؤسسات الاقتصادية جملة من الاستراتيجيات الأخرى والتي يمكن ذكرها كالآتي:¹

2-1- استراتيجية التغيير الجذري: أو ما يعرف بالاستراتيجية الهجومية، حيث تقوم على مبدأ واحد وهو ريادة المؤسسة في مجالها وتكون أول من يطرح المنتجات الجديدة أو التكنولوجيات الجديدة، بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية وذلك بهدف أن تكون الأولى في اختراق الأسواق، كما تعتمد في ذلك على ما يلي: القدرة الذاتية للمؤسسة، القيام بالبحث والتطوير بشكل مستمر مما يتطلب موارد كبيرة وقدرة عالية على تحمل المخاطر ومواجهتها، السيطرة على الأسواق الخاصة بمجالها من خلال التكنولوجيات الجديدة التي تمتلكها.

2-2- استراتيجية التحسين الجوهرية: أو الاستراتيجية الدفاعية، عندما تكون المؤسسة غير قادرة على التطوير والوصول إلى المؤسسات الرائدة بسرعه تفضل تبني وضعية دفاعية.

2-3- استراتيجية التحسين المستمر نحو التميز: تتبع هذه الاستراتيجية عادة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، فهي لا تستلزم جهود كبيرة من حيث البحث والتطوير وإنما جهود كبيرة من حيث هندسة الإنتاج، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على دخول المؤسسة للسوق في مرحلة نضوج المنتج، لتقوم بتمديد هذه المرحلة من خلال التطوير نحو فئات محددة في السوق.

2-4- الإنتاج الكفاء: أو الإنتاج الفعال، لا تتطلب هذه الاستراتيجية جهود عالية في البحث والتطوير، بينما تتطلب كفاءة عالية في الإنتاج.

مما سبق يمكن اعتبار الابتكار كتطبيق فعلي للأفكار الإبداعية الجديدة أو الأفكار التي يطرأ عليها جملة من التحسينات، لينتج عنها منتجات أو خدمات أو أساليب تنظيمية جديدة، مما يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق، كما أن المؤسسة تستمد الأفكار الابتكارية بناء عن مصدرين أساسيين وهما:

- المصادر الداخلية: وتتمثل في الموظفين في مختلف الأقسام، تقارير قسم التسويق... الخ.
- المصادر الخارجية: وتتمثل في العملاء، الموزعين... الخ

رابعاً: عمليات الابتكار

1- الابتكار عملية تطوير:

إذا ما اعتبرنا الابتكار عملية لتطوير وتقديم الأفكار الجديدة فإن العملية الابتكارية تمر بالمراحل التالية:²

1-1- تطوير الابتكار (innovation development): خلال هذه المرحلة يتم تقييم، تعديل، وتحسين الأفكار الجديدة بهدف تحويلها لمنتج أو خدمة جديدة، كما يتم غرلة الأفكار للوصول إلى أهم الأفكار المطورة والقابلة لتطبيق.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 151-154.

² نفس المرجع، ص 169-171.

1-2- تطبيق الابتكار: (innovation application) خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة باستخدام الأفكار المطورة لتصميم وتصنيع المنتجات والخدمات الجديدة.

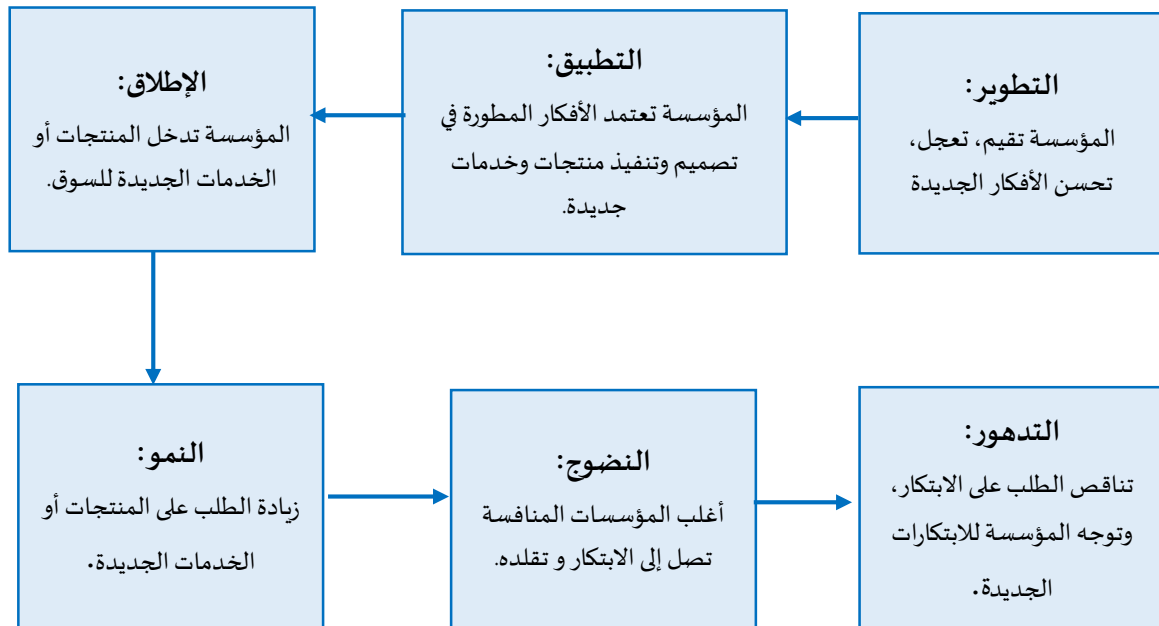
1-3- إطلاق التطبيق: (application launch) خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بعرض الابتكار من خلال عرض المنتجات أو الخدمات الجديدة للسوق، دون التأكد من أن الابتكار سوف ينجح في السوق ودون معرفة اذا ما كان العملاء سوف يرغبون في شرائه.

1-4- تنامي التطبيق: (application growth) خلال هذه المرحلة يصبح الابتكار الناجح متنامي الطلب بمعدل متزايد، وبذلك يدخل الابتكار إلى مرحلة النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح العالية وقد يتجاوز في هذه المرحلة الطلب العرض.

1-5- نضوج الابتكار: (innovation maturity) تصل معظم المؤسسات المنافسة خلال هذه المرحلة إلى الابتكار وتبدأ في تطبيقه من خلال عرض منتجاتها أو خدماتها في السوق لمنافسة الابتكار الأصلي، كما تقوم المؤسسات المنافسة بإدخال كل التحسينات الممكنة سواء من حيث الخصائص، التركيب، الحجم، التغليف، مجالات الاستعمال... الخ.

1-6- تدهور الابتكار: (innovation decline) خلال هذه المرحلة يصل الابتكار إلى مرحلة التدهور وذلك عندما تكون المؤسسة المبتكرة غير قادرة على زيادة مبيعاتها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار الذي وصل إلى انتهاء مرحلة النضوج.

الشكل رقم (1-6): مراحل عملية الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص171.

2- الابتكار عملية حل للمشكلات الحالية:

أما إذا اعتبرنا الابتكار عملية خلق حل للمشكلات الحالية فنجد أن عملية الابتكار تمر بالمراحل التالية:¹

2-1- إيجاد المشكلة (problem finding): يكتشف الفرد خلال هذه المرحلة وجود شيء ذات قيمة

أو شيء يسبب مشكلة يمكن العمل على معالجته.

2-2- الانغمار (immersion): يركز الفرد في هذه المرحلة على المشكلة، فيقوم بجمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ومن خلالها يكون الحل دون تنقيح أو تقييم.

2-3- الحضانة (incubation): يحتفظ الفرد خلال هذه المرحلة بالمعلومات التي قام بجمعها، ويقوم عقله اللاوعي بالتفكير فيها وترتيبها، ففي حين أن المشكلة تنضج في صمت مع جمع المزيد من المعلومات، فإن اللاوعي يقوم بترتيب المعلومات والوقائع في نمط له معنى.

2-4- التبصر (insight): يصل الفرد في هذه المرحلة إلى الحل الجديد للمشكلة.

المطلب الرابع: نماذج الابتكار، معوقات الابتكار والعوامل الأساسية لنجاحه

أولاً: نماذج الابتكار

قام الباحثين "مارينوف" و "فيليمور" بتصنيف الابتكار وفقاً للنماذج التالية:²

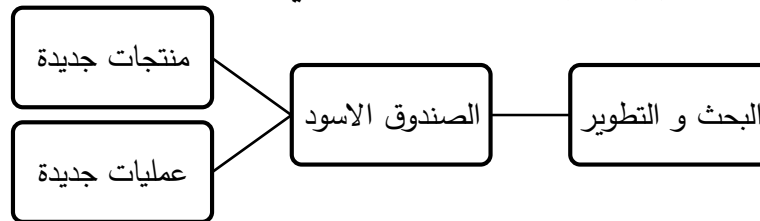
1- نموذج الصندوق الأسود:

قام هذا النموذج بالتركيز على مدخلات ومخرجات عملية الابتكار، حيث اعتبر عملية الابتكار كصندوق أسود، فالنقود التي تستثمر في البحث والتطوير هي بمثابة مدخلات للصندوق الأسود مما ينتج عنها منتجات جديدة وعمليات تكنولوجية جديدة والتي تتمثل في المخرجات.

2- النماذج الخطية:

تنقسم النماذج الخطية إلى نوعين أساسيين، الأول نموذج "دفع التكنولوجيا" حيث يقوم هذا النموذج على العلم والبحث الأساسي والذي يولد الاكتشافات الجديدة التي تؤدي إلى تطورات تكنولوجية تسمح بطرح عمليات ومنتجات جديدة إلى الأسواق.

الشكل رقم (1-7) نموذج الابتكار الخطي: مدخل دفع التكنولوجيا



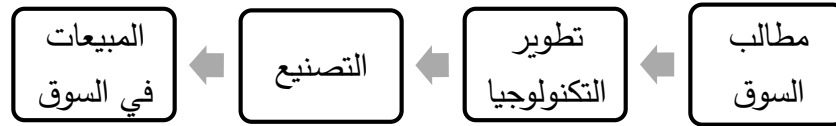
المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص159.

¹ Andrew j.durbin, contemporary applied management, irwin, burr ridge, illinois, usa, 1994, p 7-26.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص158-167.

أما النموذج الثاني فهو نموذج سحب السوق، هذا النموذج يقوم على مبدأ سحب السوق لعملية التطور بناء على حاجات العملاء.

الشكل رقم (1-8): نموذج الابتكار الخطي: مدخل سحب السوق

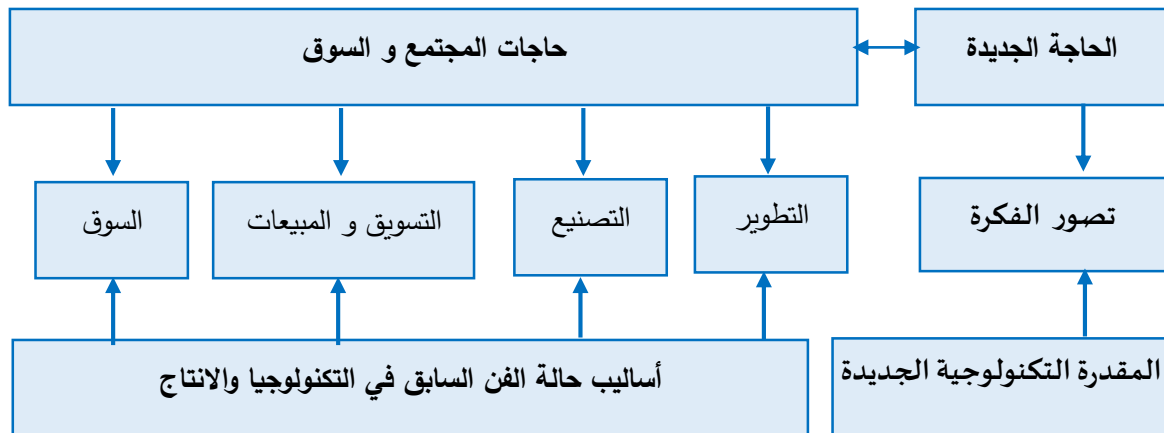


المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص160.

3- النماذج التفاعلية:

يقوم هذا النموذج على التفاعل في كل المراحل التي تمر بها عملية تطوير المنتج، كما أن التغذية المرتدة والحلقات الناتجة عن التفاعلات تسعى إلى زيادة الفرص الابتكارية، وبذلك تكون القوة الأساسية لهذا النموذج في التفاعلات الضرورية بين مختلف الأطراف المساهمين في نجاح الابتكار.

الشكل رقم (1-9): النماذج التفاعلية



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص160.

4- نماذج النظم: يقوم هذا النموذج على التعامل مع الابتكار على أنه نظام وهو ما يحقق التداوب من

خلال التكامل والتفاعل بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، ومن مميزاتها:

- يتمحور النموذج حول الابتكار والتعلم وعدم الارتكاز على الحلول الوحيدة.
- يشمل على تكنولوجيات المنتج والابتكارات التنظيمية.
- استحوذت الوحدات التنظيمية على الدور المركزي في العملية الابتكارية.
- قبول اختلاف المفاهيم، كما أنها تقدم بدلا من النظريات الرسمية إطارا مفاهيميا واسعا.

5- **النماذج التطورية:** تتمثل قوة هذه النماذج في تخطي النظريات الاقتصادية التي تقوم على المعلومات الكاملة وتوازن السوق، حيث أن المدخل الجديد يرى الابتكار قائم على التغيير وأن القرارات لا تتخذ بناء على الأسعار، وإنما على تفاعل عدة عوامل داخل السوق.

6- **الأوساط الابتكارية:** يرى هذا النموذج أن أبعاد الابتكار الفنية والاقتصادية تكون توليفة مكونة من المعرفة والقدرات الخاصة والتنظيم الإقليمي، وتتمثل مكوناته في:

- العلاقات المكانية الفعالة والأطراف الفعالة الإقليمية، الاقتصادية والاجتماعية

- النظام الإنتاجي للابتكار والثقافة الخاصة والداعمة للابتكار والتعلم المحلي.

كما أن القوة الأساسية لهذا النموذج تظهر في قدرته على تفسير نجاح المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، التي برغم محدودية مواردها، إلا أنها كانت قادرة على الابتكار والعمل ضمن التطور التكنولوجي.

7- **نموذج الابتكار الرقمي:** وفرت الشبكات الإلكترونية اليوم قاعدة غنية بالمعرفة والخبرات حيث أصبحت لا يمكن تخطيها من قبل المؤسسات وفرق العمل والأفراد، وكل هذه البيئة كانت محفزة لظهور نمط جديد من الابتكار وهو "الابتكار الرقمي"، وفي الحقيقة يقوم الابتكار الرقمي على مبدأ تبادل المعارف الذاتية، أي أن تبادل الخبرات بين مختلف المشاركين يؤدي إلى زيادة معارف الجميع دون أن ينقص من معرفة أحد المشاركين.

ثانيا: معوقات الابتكار

الابتكار ليس من الأنشطة السهلة، ولا وجود ابتكار دون توفر البيئة المناسبة له، لذلك فهو وليد بيئة ابتكارية بدرجة كبيرة، كما أن المبتكرين يواجهون العديد من المعوقات على عدة مستويات، مما يستوجب الإشارة لها حتى يساعد ذلك المؤسسة لتبني مدخلا فعالا في مواجهة هذه المعوقات. وسنعرض الأكثر شيوعا منها كما يلي:¹

1- التمويل غير الملائم Inadequate funding:

أثبتت المؤسسات الابتكارية الرائدة أن الابتكار الناجح المتميز غالبا ما يتطلب تمويلات إضافية خارجة عن التمويل الأولي المخصص له، وعدم توفر هذا التمويل الإضافي سوف يحد من فعالية الابتكار، فكل عملية ابتكار تحتاج إلى التمويل المناسب وفي الوقت المناسب ويكون مرافق لها عبر مختلف مراحل العملية الابتكارية.

¹ علي عبودي، نعمة الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص174-175.

2- تجنب المخاطر Risk Avoidance:

يحمل الابتكار مخاطر متعلقة بالفشل في كل مراحله، لذلك نجد المؤسسات تعرض العديد من الشعارات لتجنب المخاطرة مثل "لم نجرب ذلك من قبل" أو "لقد فشل هذا عندنا جربناه في السابق..." الخ، لذلك فالمؤسسات التي تسعى فقط لتجنب المخاطر فهي تقتل الابتكار ولا تطوره.

3- الصوامع الوظيفية Functional silos:

يميل المبتكرين بطبيعتهم إلى حب التحدي وتخطي العقبات، وإنشاء وضعيات جديدة، في حين هؤلاء المبتكرون المتواجدون داخل المؤسسة قد يواجهون عقبات ويعود ذلك للحدود والتخصص في الأقسام والحواجز الوظيفية مما يقضي على الابتكار.

4- الالتزام بالوقت Time commitment:

من العوامل الجد مهمة داخل أي مؤسسة نجد عامل الوقت، والابتكار من المشاريع التي لا يمكن تحديد وقت محدد لانتهائها، كما أنه من الصعب إثبات أن الابتكار ذات مردود في معظم مراحله قبل وصول المنتج الجديد إلى السوق.

5- المقاييس غير السليمة Incorrect Measures:

تستخدم معظم المؤسسات مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها تعتبر سهلة القياس بالمقارنة مع العناصر غير الملموسة كسمعة المؤسسة الجيدة وجذب المواهب وغيرها من الأصول التي تساهم في بناء القيمة الحقيقية للمؤسسة. كما أن الابتكار لا يمكن تفسيره بمقياس العائد على الاستثمار، أو الابتكارات الواعدة بفتح أسواق جديدة، لذلك يجب إنشاء مقاييس جديدة للتغلب على المقاييس التقليدية.

ثالثاً: العوامل الأساسية لنجاح الابتكار

رغم عدم وجود نموذج موحد للمؤسسات المبتكرة، ففي الكثير من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع نجد عدد معين من العوامل الملائمة والمتفق عليها، فيما يلي سوف نعرض هذه العوامل مع العلم أنها قد لا تكون شاملة:¹

1- الموارد البشرية المؤهلة:

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية المهارات المتخصصة في مجال الابتكار، للأهمية بالغة التي تتميز بها هذه المهارات الموازية للاحتياجات المالية، والتي تختلف باختلاف مرحلة الابتكار ونوعه.

¹ Pierre andré julien, op.cit, p98-101.

2- الموارد المالية المتاحة في الوقت المناسب:

تتطلب بعض أنشطة الابتكار متطلبات مالية أكبر من غيرها، حيث نجد أن الابتكارات التكنولوجية وفي الكثير من الأحيان لا تكون لها أي قيمة إلا بالنسبة للمؤسسات التي تعرف طرق استخدامها، فالابتكار يمثل احتياجات مالية ومخاطر مختلفة بحسب مرحلة تطوره، ففي المراحل الأولى تكون المتطلبات المالية منخفضة في بعض الأحيان، وعندما تصل إلى مرحلة الإطلاق التجاري للابتكار تكون الاحتياجات المالية أكثر بعشرين مرة مما كانت عليه في المراحل السابقة.

3- معلومات جديدة غنية ويتم تداولها بحرية:

وهي طريقة للتقليل من حالة عدم التأكد المرتبطة بالابتكار من ناحية وتوقع احتياجات العملاء والتنبؤ بتصرفات وردود أفعال المنافسين من ناحية أخرى، وذلك لنشر معلومات استراتيجية داخل المؤسسة، بينما تتيح الأدوات التكنولوجية زيادة كفاءة استخدام هذه المعلومات بفضل التبادلات السريعة بين الإدارات ومختلف الموظفين المشاركين في الابتكار.

4- البيئة المرنة واستخدام أدوات التحكم:

تعد مرونة المؤسسات عاملاً رئيسياً مهماً في الابتكار لأنها تذكرنا بمفردات الحداثة والتغيير، وبالتالي فالمؤسسات التي تظهر قدرة كبيرة على التكيف بسرعة تكون أكثر ابتكاراً من غيرها، ومن خلال اعتبار الابتكار عملية ديناميكية تتطور وفقاً لنموذج دورة حياة، يمكننا أن نفهم أن المرونة والأبداع ضروريان في المراحل الأولى من تطوير وتشكيل الفكرة المبتكرة، بينما سيكون التخطيط والرقابة ضروريين لضمان نجاح مراحل التطوير والتنفيذ.

5- تعاونيات خصبة:

يعتبر استخدام التعاونيات عاملاً رئيسياً آخر على وجه الخصوص بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من فجوات كبيرة في موردها بشكل عام، وبصفة عامة تقوم المؤسسة بالتعاون مع العملاء، الموردين، المؤسسات المنافسة، مراكز البحث، المؤسسات التعليمية من أجل تقليل احتياجات الاستثمارات الداخلية من خلال مشاركة الأنشطة، مما يؤدي إلى توزيع التكاليف بشكل رئيسي التكاليف التي لا يمكن استرجاعها الخاصة بمشروع الابتكار والتي لا يمكن تعويضها من خلال مشاريع أخرى في حالة فشلها.

المبحث الثاني

الإطار النظري للتسويق الابتكاري والابتكار السياحي

اكتسب الابتكار التسويقي اهتمام الأكاديميين من جهة والممارسين من جهة أخرى في مجال التسويق وذلك للأهمية التي اكتسبها في تحقيق التميز لدى المؤسسة في مجال التسويق، ففي ظل المنافسة القوية وضغوط بيئة الأعمال المتنوعة أصبحت المؤسسة مجبرة على التميز في التسويق من خلال الابتكار، والذي أصبح بمثابة آخر التطورات في مجال التسويق.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي، خصائصه وأهميته

أولاً: مفهوم الابتكار التسويقي

إن الابتكار التسويقي يعد من المفاهيم المتفرعة ويعود ذلك لمساس الابتكار هنا كل الأنشطة التسويقية، وبالتالي من الصعب أن يقتصر على أحد مجالات التسويق فقط، كالابتكار في مجال المنتجات أو التوزيع فقط، وإنما يشمل كل المجالات التسويقية، فالابتكار التسويقي يمس مختلف الأنشطة ذات الصلة بتوجيه المنتج من المؤسسة إلى العميل النهائي.¹

ويمكن تعريف الابتكار التسويقي بأنه:

- إدخال الابتكار على عناصر المزيج التسويقي من منتج، سعر، توزيع وترويج، كما قد يشمل هذا الابتكار البحوث التسويقية.²
- عملية تنمية وتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في الممارسات التسويقية.³
- خلق الأفكار غير التقليدية والجديدة وإدخالها قيد الممارسة الفعلية في الممارسات التسويقية.⁴
- مبدأ مرشد للتسويق يتطلب من المؤسسة السعي وبصورة جادة لتحسين المنتجات (سلع وخدمات) والتسويق.⁵

¹ Jean Jacque Lambain, op.cit, p281.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص4

³ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص11.

⁴ وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01، 2007، ص102.

⁵ Kotler, P., Brown, L., Adam, S. and Armstrong, G. (2005). Marketing 5th ed.Sydney: Prentice Hall .U.S.A, p191.

وعلى فإن الابتكار التسويقي لا يقتصر على تطوير خدمات ومنتجات تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء والتميز عن المنافسين فحسب، وإنما يعمل على إيصال القيمة أو المنفعة التي يمكن أن يستفيد منها العميل من المؤسسة دون غيرها، لذلك يجب على المؤسسة أن تبتكر في طرق وأساليب العروض الموجهة للسوق المستهدفة.¹

- وبناء على ما تقدم يمكننا القول أن الابتكار التسويقي يتميز بجملة من الخصائص نذكر أهمها كما يلي:²
- لا يقتصر على توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يقوم بوضعها محل التنفيذ والتطبيق.
 - يجب أن يستغل الابتكار التسويقي الأفكار الجديدة بالشكل الأنسب حتى يكون مفيد للمؤسسة.
 - لا يقتصر الابتكار التسويقي على أحد المجالات التسويقية فقط، وإنما يمتد لجميع المجالات التسويقية.

الجدول رقم (1-3) الفرق بين التسويق التقليدي والابتكار التسويقي

الأبعاد	التسويق التقليدي	الابتكار التسويقي
أساس التنافس	الطبيعي والمادي	موارد التقنية والمعرفة
نظام الإنتاج	العمل التقليدي والابتعاد عن الابتكار أو الإبداع في المنتجات	الإبداع والابتكار المستمر للإنتاج
أسس التسويق	الارتباط بالمجهزين لفترات طويلة	الاعتماد على الشبكات الفردية والقوية كمصدر للابتكار
البناء المادي والاتصالات	الاتجاه نحو الداخل، البنية التحتية المادية	الاتصال وتبادل البيانات الكترونياً والتوجيه المادي العالمي
النظام السائد في الصناعة	المناولة في العلاقات	تبادل العلاقات التابعة
هيكل المؤسسة	القيادة والسيطرة تكون مؤطرة	الاعتماد على الشبكية في هيكل المؤسسة
المواقف التسويقية	العشوائية في البيع	كسب القيمة والاحتفاظ بها
الأسس البشرية	قوة العمالة بالاعتماد على المهارات المنخفضة والرخصة	معرفة العمال، والتعليم والتدريب المستمر

Source: Fillis, Ian & Rentschler, Ruth, 2006, Creative Marketing An Extended Metaphor for Marketing in a New Age, PALGRAVE MACMILLAN, U.S.A, p 22.

¹ هشام مكي، الابتكار التسويقي ودوره في تميز عرض المؤسسة، الملتقى الدولي دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات، كلية الاقتصاد وعلوم التسير، جامعة سيدي بلعباس، 26-27 نوفمبر، 2013، ص 16-17.

² نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

ثانيا: خصائص الابتكار التسويقي

هناك ثلاث خصائص يتميز بها الابتكار التسويقي وهي:¹

- 1- **العلاقة:** تقوم على رسائل متعلقة بحاجات ورغبات العملاء المستهدفين، تهدف إلى خلق الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.
- 2- **القيمة:** من خلال إبراز القيمة التي سوف يتحصل عليها العميل من خلال تعامله مع المؤسسة مما يحفز قبوله لعروضها.
- 3- **حالة الطوارئ:** ويقصد بها خلق الشعور بالحاجة الملحة لاقتناء منتجات وخدمات المؤسسة والتعامل معها، وذلك بناء على الثقة التي يكتسبها العملاء من الحدث الترويجي الذي يتلقاه من المؤسسة.

ثالثا: أهمية الابتكار التسويقي

1- بالنسبة للمؤسسة:

- تظهر أهمية الابتكار التسويقي في جعل المؤسسة تحقق جملة من المزايا، حيث تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، تعزيز صورتها لدى العملاء، وكذا تحسين سمعتها. حيث ينتج عن هذه المزايا ما يلي:²
- القدرة على المحافظة على الحصة السوقية الحالية أو التوسع والدخول إلى أسواق جديدة، وعليه زيادة المبيعات والأرباح.
 - القدرة على بلوغ مركز القيادة في السوق واستغلال ما ينتج عن ذلك من أسبقية عن المنافسين.
 - القدرة على المحافظة على الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

2- بالنسبة للعملاء:

- تتمثل أهمية الابتكار التسويقي في تحقيق عدة فوائد للعملاء والتي تتمثل فيما يلي:³
- إشباع الحاجات والرغبات التي لم يتم إشباعها من قبل أو لم يكن ذلك على النحو المرغوب فيه.
 - الحصول على الأفضل من حيث الجودة والسعر، وعلية الاقتصاد في الوقت والجهد.
- كما تنعكس فوائد الابتكار التسويقي على المجتمع بشكل عام، حيث يساهم في تحسين المستوى المعيشي، كما يمول الناتج القومي خاصة من خلال اعتماده في التسويق الدولي مما يدعم التنافسية في الأسواق الدولية، ويوفر العملة الصعبة.

¹ B- consulting, Les technique de guerilla marketing a L'ère du client Internet, Live person – Inc, France, 2012, p08.

² R. M. S. Wilson and Colin Giligan, **Strategic Marketing Management : Planning, Implementation and Contrôle** (Oxford, U. K : Butterworth Heinemann, 1998), p. 334.

³ أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص12.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار التسويقي، متطلباته ومراحل عملياته

أولاً: أنواع الابتكار التسويقي

يمكن تقسيم وتصنيف الابتكار التسويقي كما يلي:

1- التصنيف حسب نوع المنتجات:

يمكن للمنتج أن يكون سلعة، خدمة، منظمة، شخص أو فكرة، وذلك بناء على المفهوم الموسع للتسويق، وعليه فإن الهدف الأساسي من الابتكار التسويقي يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج المتعلق به.¹

2- التصنيف حسب نوع المؤسسة:

يمكن تقسيم الابتكار التسويقي حسب نوع المؤسسة التي تبتكر بناء على الأهداف الأساسية للمؤسسة، فهناك مؤسسة ربحية وأخرى غير ربحية، ويمكن التقسيم بناء على النشاط الأصلي للمؤسسة، حيث يمكن أن تكون مؤسسة صناعية، تجارية أو خدماتية، أو غير ذلك من الأسس التي يمكن استخدامها في تصنيف المؤسسات، فالابتكار المطبق مثلاً في المؤسسة الإنتاجية لا يمكن تطبيقه في المؤسسة التجارية، والعكس صحيح.²

3- التصنيف حسب الأهداف:

يمكن تصنيفه إلى ابتكار يسعى إلى معالجة مشكلة أو ظاهرة غير مرغوبة تواجهها المؤسسة، أو قد يهدف إلى تطوير الأداء والارتقاء به. وعليه فإن الابتكار في الحالة الأولى يكون عبارة عن ردة فعل بينما في الحالة الثانية يكون عبارة عن الفعل، كما يمكن للمؤسسة أن تجمع بينهما إذا ما كانت لها خطوط إنتاجية متعددة أو إذا ما كانت تستهدف أكثر من سوق واحد.³

4- التصنيف حسب العميل:

يتم تصنيفه حسب العميل المستهدف إلى ابتكار تسويقي موجه إلى العميل النهائي أو ابتكار تسويقي موجه إلى العميل الصناعي أي المؤسسات.⁴

¹ أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 6.

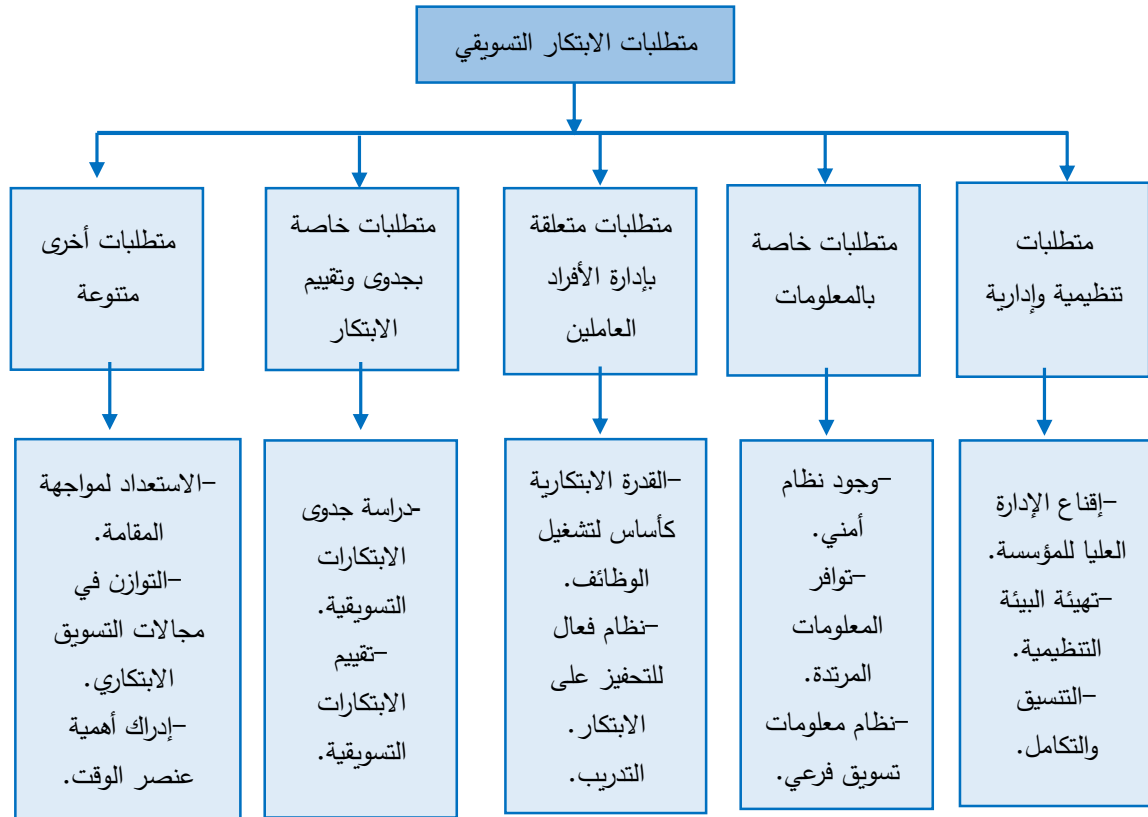
² مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 117.

³ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

ثانيا: متطلبات الابتكار التسويقي

الشكل رقم (1-10): متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص30.

يمكن تقسيم هذه المتطلبات كما يلي:¹

1- المتطلبات التنظيمية والإدارية:

- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية وضروة الابتكار التسويقي ودوره في نجاح المؤسسة، تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة.
- تهيئة البيئة التنظيمية وذلك من خلال تشجيع العاملين بالمؤسسة سواء العاملين بقسم التسويق أو الأقسام الأخرى على توليد الأفكار الابتكارية ووضعها موضع التطبيق الفعلي.
- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية، باعتبار أن الابتكار مسؤولية كل أقسام المؤسسة من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص125-133

2- متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية:

- توفر المؤسسة على نظام أمني لحماية المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي، خاصة في المراحل الأولى من الابتكار لان أي تسريب في هذه المرحلة سوف يكون بمثابة أضرار بالنسبة للمؤسسة.
- توفر المعلومات المرتدة الناتجة عن الابتكارات التسويقية، حيث تمكن المؤسسة من تقييم نتائج الابتكار التسويقي واتخاذ القرارات المتعلقة بالتوقف عن استخدام الابتكار أو تعديله.
- نظام فرعي للمعلومات التسويقية، يتمثل مهامه في جمع، تسجيل، تبويب، حفظ وتحليل البيانات المتعلقة بأعمال المؤسسة وجميع العناصر المؤثرة عليها، واسترجاعها لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

3- متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق:

- اعتماد القدرات الابتكارية والإبداعية كشرط أساسي في شغل الوظائف، حيث يرى **Barron** أنه "يجب امتلاك الشخص المبتكر للمعرفة العلمية والقدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط، وهو ما يسمح له باستغلال القدرات المتوفرة لديه بأحسن صورة".¹
- نظام فعال للتحفيز على الابتكار التسويقي وهو ما يعتبر من أهم المطالب، فقد تأخذ شكل حوافز مادية أو معنوية.
- التدريب في مجال الابتكار التسويقي، وذلك من خلال القيام بدورات تدريبية في مجالات التفكير الابتكاري والابتكار التسويقي بشكل خاص للعاملين في مجال التسويق.

4- متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

- دراسة جدوى الابتكارات التسويقية.
- تقييم الابتكارات التسويقية على أساس المعايير التالية:
 - ✓ التغيير في حالة رضا وعدم رضا العملاء.
 - ✓ مقارنة التكلفة الفعلية للابتكار مع العائد منه.
 - ✓ نسبة الزيادة في الحصة السوقية للمؤسسة نتيجة تطبيق الابتكار.
 - ✓ تأثير تطبيق الابتكار على الصورة الذهنية للمؤسسة.

¹ عيد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، ط9، المتحد للإعلان، مصر، 2000، ص314.

5- متطلبات متنوعة:

- توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معه، فقد تكون هذه المقاومة من داخل أو خارج المؤسسة.
- التوازن في مجال الابتكار التسويقي، وذلك من خلال عدم التركيز على أحد المجالات دون الأخرى.
- وفي الأخير يمكن القول أن توفر كل هذه المتطلبات المختلفة الخاصة بالابتكار التسويقي ضروري لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثالثا: مراحل عملية الابتكار التسويقي

هناك مجموعة من المراحل لا بد أن تمر بها عملية الابتكار التسويقي ولذا سوف نقوم بعرضها على النحو التالي:¹

1- توليد الأفكار الابتكارية:

وهي المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي، حيث يتم خلالها جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار الابتكارية في مجال التسويق. وهناك العديد من الطرق لجمع هذه الأفكار الابتكارية، ومن هذه الطرق جلسات الانطلاق الفكري، وجلسات العصف الذهني والتي تعتبر الأكثر شيوعا والأكثر استخداما، حيث تقوم على التفكير الجماعي.

2- غربلة الأفكار:

يتم خلال هذه المرحلة التقييم المبدئي والسريع للأفكار، بناء على المعايير المناسبة في هذا المجال. كما نجد من بين هذه المعايير نسبة تلائم الفكرة مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومدى توفر المؤسسة على المهارات التسويقية اللازمة لتطبيقها، وإمكانية توفرها في حالة افتقار المؤسسة لها، وتحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذها ووضعها حيز التطبيق، وغيرها من المعايير.

3- تقييم الأفكار الابتكارية:

يحدث ضمن هذه المرحلة التقييم الدقيق للأفكار الابتكارية، وذلك بالاستناد على مجموعة من المعايير، والتي قد تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي المتعلق بالفكرة، أو باختلاف نشاط المؤسسة وطبيعتها، وباختلاف خصائص العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة أو غير ذلك من العوامل.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 58-74.

4- اختبار الأفكار:

يتم خلال هذه المرحلة وضع الفكرة في وضع أقرب من التطبيق الفعلي، أي وضع الفكرة في ظروف سوقية فعلية، وذلك بهدف الوصول إلى ردود أفعال حقيقية من طرف السوق المستهدفة تجاه تطبيق الفكرة، واكتشاف المشاكل المحتمل المرتبطة بتنفيذها، والحصول على كل المعلومات الإضافية إذا ما توفرت. وغالبا ما تأخذ النتائج شكلا من الأشكال التالية:

- قبول السوق للابتكار كما هو، ينتج عن ذلك إمكانية تطبيق الابتكار على نطاق واسع من السوق.
- رفض السوق للابتكار، وينتج عن ذلك استبعاد الابتكار.
- قبول السوق للابتكار، حيث يكون ذلك بشرط إجراء بعض التعديلات الطفيفة دون المساس بجوهر الابتكار.

5- تطبيق الابتكار:

تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة باتخاذ القرار النهائي المتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع، وبذلك تصبح المؤسسة مجبرة على اتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالإجابة على الأسئلة التالية: متى؟ أين؟ لمن؟ كيف؟

6- تقييم نتائج تطبيق الابتكار:

يتم خلال هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية للابتكار بما كان يجب أن يتحقق عند تطبيقه، هو ما يتطلب وضع معايير للتقييم، وقياس الأداء الفعلي للابتكار، حيث ينتج عن المقارنة وتحديد مدى التطابق بين الاثنين، معرفة الفرق بينهما، أسباب ذلك الفرق، المسؤول عن ذلك، ومعرفة الإجراءات اللازمة لمعالجة ذلك.

المطلب الثالث: علاقة الابتكار بالسياحة ومفهوم الابتكار السياحي

أولا: علاقة الابتكار بالسياحة

تعتبر السياحة واحدة من الصناعات الأكثر تأثرا بالتطورات والظروف المرتبطة بها، فأكبر التغيرات التي تمس النشاط السياحي تكون سواء على مستوى الأسواق وخيرات العملاء أو في التكنولوجيا وفي عوامل التصنيع في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بخلق أشكال جديدة للاستثمار حسب كريس كوبر، وهو ما يفسر التغير المستمر للمنتجات والعمليات الخاصة بالنشاط السياحي. ونتيجة لكل هذه التغيرات أصبحت السياحة

على شكلها الحالي، سواء من حيث النقل، الاستقبال والترفيه، كما أنها متعددة المستويات سواء على مستوى المؤسسات، السياح، النظام الوطني للسياحة، والوجهات السياحية.¹

لذلك أصبح الابتكار جزء من النظام السياحي ككل، كما أن الابتكار السياحي ليس محصور في الأفراد والأماكن فحسب، بل يتعلق بمختلف جوانب النظام السياحي سواء الفنادق الصغيرة التي أنشأت موقعها الإلكتروني أو المطاعم التي تبتكر فيما تقدمه من أطباق، أو العملاء الذين يبتكرون طرق جديدة للاستمتاع بعطلهم.²

كما تجدر الإشارة أن مصادر الابتكار في المجال السياحي قد تكون خارجية، وذلك لما يتميز به المجال السياحي لارتباطه بالعديد من القطاعات الأخرى المكمل له، أو داخلية.³

ثانيا: مفهوم الابتكار السياحي

لا يوجد تعريف موحد للابتكار السياحي اليوم باعتباره من المفاهيم الحديثة سوف نتطرق لمجموعة من التعاريف كما يلي:

- الابتكار هو عملية البحث واكتشاف وتحسين وتطوير عمليات، منتجات وخدمات جديدة، وهياكل وإجراءات تنظيمية جديدة، وهو ما ينطبق على المجال السياحي.⁴
- يقوم الابتكار في مجال السياحة على تقديم الأفكار الجديدة والخدمات والمنتجات للسوق، كما ان الابتكار لا يتوقف على التكيف مع صناعة السياحة المتغيرة فقط، وانما يقوم أيضا بتعزيز الخدمات والمنتجات والعمليات الجديدة المبتكرة، وذلك بهدف النظر إليها على أنها عملية دائمة وشاملة وديناميكية.⁵
- يعرف الابتكار السياحي بأنه ذلك الابتكار المستخدم تحت ظروف معينة والذي يؤدي الى تغيير جذري في مفهوم السياحة ككل، كما يساهم في تحقيق قفزة نوعية في مجال السياحة.⁶

¹Chris Cooper, **Knowledge Management And Tourism**, Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 1, Elsevier Ltd. All rights reserved. Printed in Great Britain, 2006, p49.

² François pageau, **l'innovation en hôtellerie et restauration**, colloque innovation 2013 22 et 23 avril, institut de tourisme, et d'hôtellerie du Québec centre d'expertise et de recherche en hôtellerie et restauration 3535, rue Saint-Denis Montréal (Québec), 2013 p17.

³ Marion Joppe, **Urban Tourism: the visitor economy and the growth of large cities**, article in annals of tourism research, 2002, p278.

⁴ Sara Nordin, **Tourism Clustering & Innovation (Paths to economic growth & development)**, **The European Tourism Research Institute, ETOUR**, 2003, p26.

⁵ OECD, **Conference on Innovation**, Lugano, Switzerland, 18-19 September 2003, p1

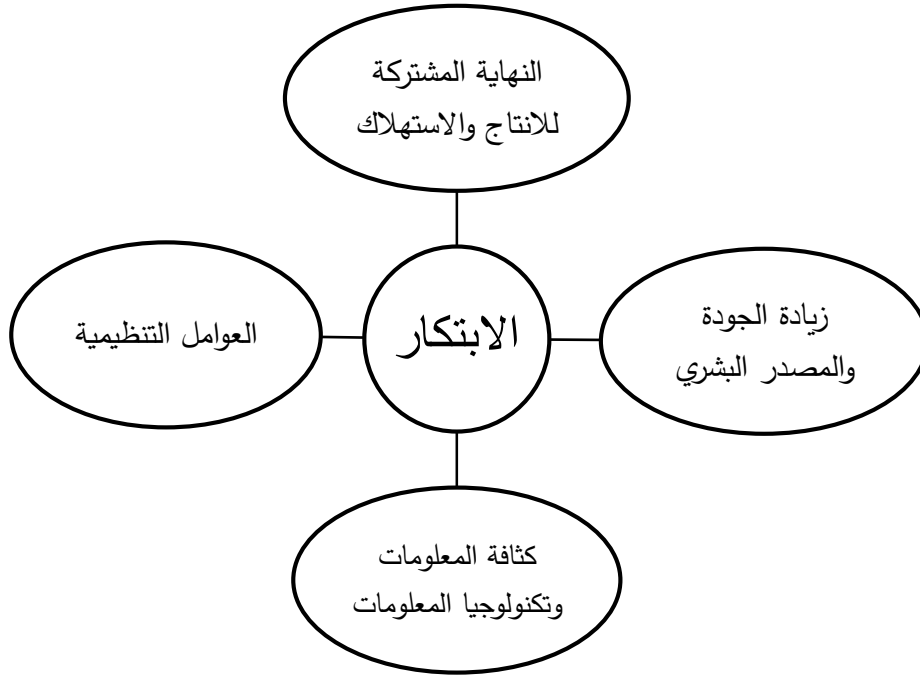
⁶ عبد الهادي مقراني، محمد الأسود، دور الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2018، مجلد 05، العدد 01، ص66.

المطلب الرابع: خصائص الابتكار السياحي ونماذجه

أولاً: خصائص الابتكار السياحي

نجد على العموم أن الخصائص الأساسية للابتكار في مجال الخدمات هي نفسها المطبقة في المجال السياحي ولكن بدرجات مختلفة مثل ما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-11): أشكال ومصادر الابتكار التسويقي



Source : Michael Hall & Allan M. Williams, **Tourism And Innovation**, Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon 2008, p13.

1- النهاية المشتركة للإنتاج والاستهلاك:

تعتبر مشاركة العميل مصدراً للأفكار الإنتاجية الابتكارية، التكنولوجيات الجديدة، المعلومات السوقية والقدرات التطويرية التي من الممكن أن تفتقر لها المؤسسة بقدراتها الداخلية، وهو ما ينطبق على السائح، حيث أنه يواجه العديد من مقدمي الخدمات عند قيامه برحلته السياحية ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك راجع لطبيعة الخدمة وظروف تقديمها، وبناء على ذلك يمكن للعميل أو السائح أن يكون مصدر مهم للابتكار.¹

2- كثافة المعلومات ودور تكنولوجيا المعلومات:

يقوم المجال السياحي بشكل أساسي على وفرة المعلومات سواء المعروضة للسائح أو المعلومات المجمعة عن المؤسسات السياحية حولهم، حيث تقوم هذه المؤسسات بجمع وتخزين ومعالجة المعلومات

¹ Jean Louis Caccomo, Bernardin Solonandrasana, **L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et Stratégies**, L'harmattan. Inc, Montréal, Canada, p122

الخاصة بالعملاء بهدف القدرة على فهم ميولاتهم وعرض مجموعة من الخدمات والوجهات السياحية التي تتناسب مع ميولاتهم، بناء على المعلومات المستخلصة حولهم.¹

3- تحسين الجودة والموارد البشري:

ينظر الى المورد البشري على أنه تلك المهارات والخبرات والمؤثر الأساسي في عملية إنتاج، تسيير، وتقديم الخدمة. حيث أن كل هذه المتطلبات في العنصر البشري تؤدي الى الابتكار وتحسين الجودة، وعليه لا بد من التركيز على الطاقم الامامي لأنه يمثل الأساس الذي يعتمد عليه العميل في تحديد جودة الخدمة.²

4- الدور المهم للعوامل التنظيمية:

لا تشترك السياحة فقط في خصائص الابتكار مع باقي الأنشطة الخدمية انما تشترك مع الأنواع الأخرى للابتكار، حيث أنها لا تكتفي بالابتكار في المنتجات فحسب بل تتطرق للابتكار العملياتي أيضا، كما أن هذا الامر نسبي ويختلف من مؤسسة الى أخرى وذلك حسب استراتيجياتها وظروف نشاطها.³

ثانيا: نماذج الابتكار السياحي

1- نموذج ADS للابتكار في مجال الأنشطة السياحية:

من أجل توضيح الابتكار في مجال السياحة سنتطرق لنموذج **ADS** , **Assimilation** , **Djellal et Gallouj** بكيفية تطبيق الابتكار في المجال السياحي، كما يحتوي هذا النموذج على ثلاثة مناهج مختلفة واساسية يتم اتباعها وهي كالتالي:⁴

1-1- المنهج المتماثل **L'approche assimilatrice**: حسب هذا المنهج فان الابتكار المطبق في

مجال الخدمات السياحية هو نفسة المطبق في مجال السلع الصناعية، ويرجع ذلك إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في المجالين تقريبا هي نفسها وبناء على المنطق المتماثل فالخدمات

¹ Brice Duthion, Cyrille Mandou, **L'innovation dans le tourisme: Culture numérique et nouveaux modes de vie**, De Boeck Supérieur, 2016, p54.

² Eunika Mercier-Laurent, **Innovation Organisationnelle Vue Comme Une Composante De L'innovation Globale**, chercheur associe groupe moderne centre de recherche iae lyon 3, saint-etienne innovation business.2003, p03.

³ Marta Jacob, and others, **Innovation in the Tourism Sector: Results from a Pilot Study in the Balearic Islands**, Tourism Economics journal, Vol 9, Issue 3, island, 2003, p280.

⁴ Nourreddine chiadli, camal Gallouij, Céline Le Corroller, **L'innovation dans le tourisme, logique, modèles et trajectoires**, nov 2009, Dijon, France, p59-63.

السياحية ليست لها خصوصيات وانما تندرج ضمن الأنظمة التقنية المستخدمة، فحسب الباحثين نجد ان العلاقة بين السياحة والتكنولوجيا هي اكثر تعقيدا مما تناوله باقي الباحثون، بسبب التطورات السريعة في التكنولوجيات الجديدة والمتعلقة بمختلف الأنظمة الفرعية المرتبطة بالانشطة السياحية الحديثة.

1-2- المنهج الاختلافي *L'approche par la différenciation*: حسب هذا المنهج فان هناك

فروقات بين السلع والخدمات في الابتكار وهته الفروقات لخصها الباحثين في ثلاثة نقاط أساسية وهي كالتالي:

- المنتج كعملية غامضة ويترتب على ذلك: صعوبة تميز الابتكار في المؤسسة والعملية والمنتج، الابتكارات سهلة التقليد، من الصعب تقييم الأثر الاقتصادي للابتكارو حدثته.
- تفاعلية الخدمة ونجد ضمن ذلك: الابتكار العملياتي يقوم على مشاركة العميل، تتميز بعض اشكال الابتكار بأهمية كبيرة، تميز الابتكار في مجال الخدمات، صعوبة تحديد سعر الابتكار.
- غياب تحويل حقوق الملكية ويترتب على ذلك: سهولة التقليد و مشاكل الحماية الفكرية.

1-3- المنهج التركيبي *L'aoroche synthétique*: يقوم هذا المنهج على تخطي الخصوصيات

الموجودة بين السلع والخدمات والالتزام بخطوات تأخذ بعين الاعتبار كل منهما، حيث يعتمد على النظرية المفسرة للخدمات في 1978 والقائمة على وجود تكامل بين السلع و الخدمات وانه لا توجد خدمة خالصة أو سلعة خالصة فاعلب المنتجات تتكون من خليط من السلع والخدمات، وبناءا على ذلك يجب اعتماد منهج مركبي متكامل ياخذ بعين الاعتبار الابتكارات في مجال السلع والخدمات سواء كانت ابتكارات تكنولوجية او غير تكنولوجية.

2- نموذج ابرناتي وكلارك *The abernathy and clark model*:

تم اعتماد هذا النموذج في مجال السياحة من طرف الباحثة الدانيماركية *Anne mette hajager* والتي تعتبر من بين الأوائل الذين توجهو الى الابتكار السياحي من الناحية الاكدمية.¹

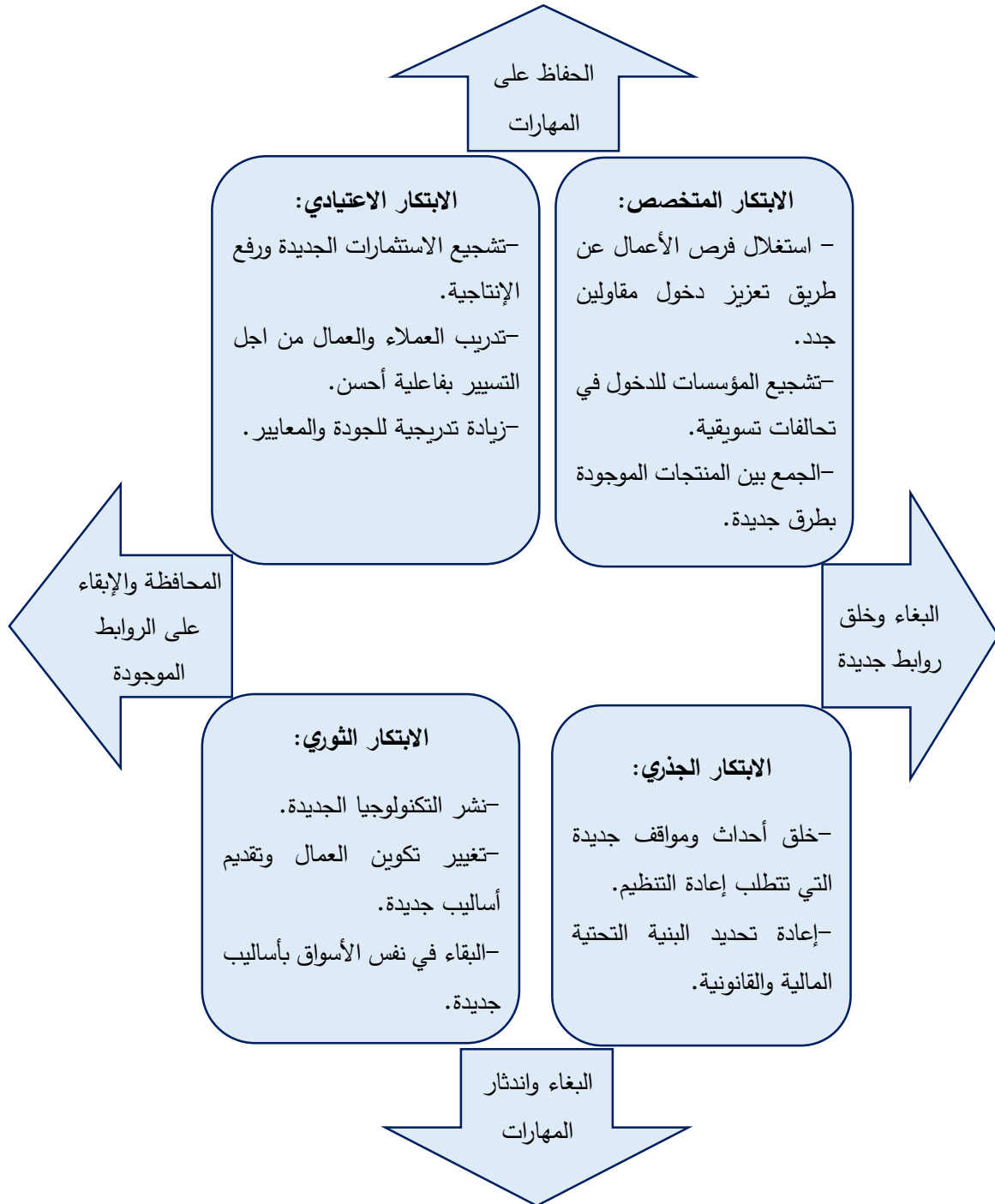
كما يقوم هذا النموذج أو المصفوفة على بعدين أساسيين، الأول يعتبر أن جزء من الابتكارات قد تجعل من روابط العمل مهمة أو يمكن أن تؤدي إلى تقوية الروابط بين المؤسسات، ثانيهما أن المعرفة

¹William J. Abernathy, Kim B. Clark, *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, Research Policy Volume 14, Issue 1, February 1985, p3.

والمهارات المستخدمة في إنتاج الخدمات يمكن أن تتقدم مما يجعلها غير فعالة ويجب استبدالها أو تطويل الهيكل الحالي بشكل أكثر تناسبا.¹

وضمن هذا النموذج نجد أربعة أنواع للابتكار وهي كما يلي:

الشكل رقم (1-12): نموذج ابراني وكلارك في مجال السياحة



Source: Anne-Mette Hjalager, **Repairing innovation defectiveness in tourism**, article in *Tourism Management* 23 (2002), p267.

¹ Anne-Mette Hjalager, **Repairing innovation defectiveness in tourism**, article in *Tourism Management* 23 (2002), p267.

2-1- الابتكار الاعتيادي:

يعتبر الابتكار الاعتيادي من أكثر الأنواع استخداما مقارنة بالأنواع الأخرى، حيث لا ينتج عنه التغيرات في مجال الصناعات فقط بل في مجمل المجتمع الذي يمارس فيه أيضا، فكلما كان تأثير الابتكار قليل كلما كان اعتياديا أو تدريجيا ومن بين أمثلة الابتكار الاعتيادي في المجال السياحي نجد ما يلي:

- استثمارات ذات هياكل واسعة جديدة.
- برمجة الأوقات بالاعتماد على التكنولوجيا للقضاء على الازدحام.
- تدريب العاملين داخل المؤسسة يسمح بتحسين الخدمة المقدمة للعميل.
- استخدام المنتجات الحالية للدخول الى أسواق جديدة.

2-2- الابتكار المتخصص:

يركز الباحثين في أغلب الأحيان على الفرص، لذلك يميل هذا النوع الى تحدي الهياكل التعاونية وليس المعارف والمهارات الأساسية في مجال السياحة وفي هذا المجال نجد ما يلي:

- دخول أصناف جديدة من المؤسسات الى القطاع السياحي على أساس موردين جدد لمختلف أنواع السلع والخدمات.
- الوصول الى عملاء جدد من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى مختصة في تنظيم الرحلات، وهو ما يعرف بالتحالفات التسويقية.
- تطوير توليفات جديدة من المنتجات.

2-3- الابتكار الثوري:

يؤثر هذا النوع من الابتكار بشكل كبير على المهارات، إذ يمكن أن تتأثر صناعة كاملة بالمهارات والمواهب خلال فترة معينة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى السوق ككل، ويمكن أن يتمثل فيما يلي:

- استخدام تكنولوجيا جديدة داخل المؤسسة لتأدية المهام مما يسمح للعاملين بالتوقف عما كانوا يقومون به، أو القيام بذلك بطريقة مختلفة.
- اعتماد التسويق الإلكتروني والتخلي عن الطرق التقليدية.

2-4- الابتكار الجذري:

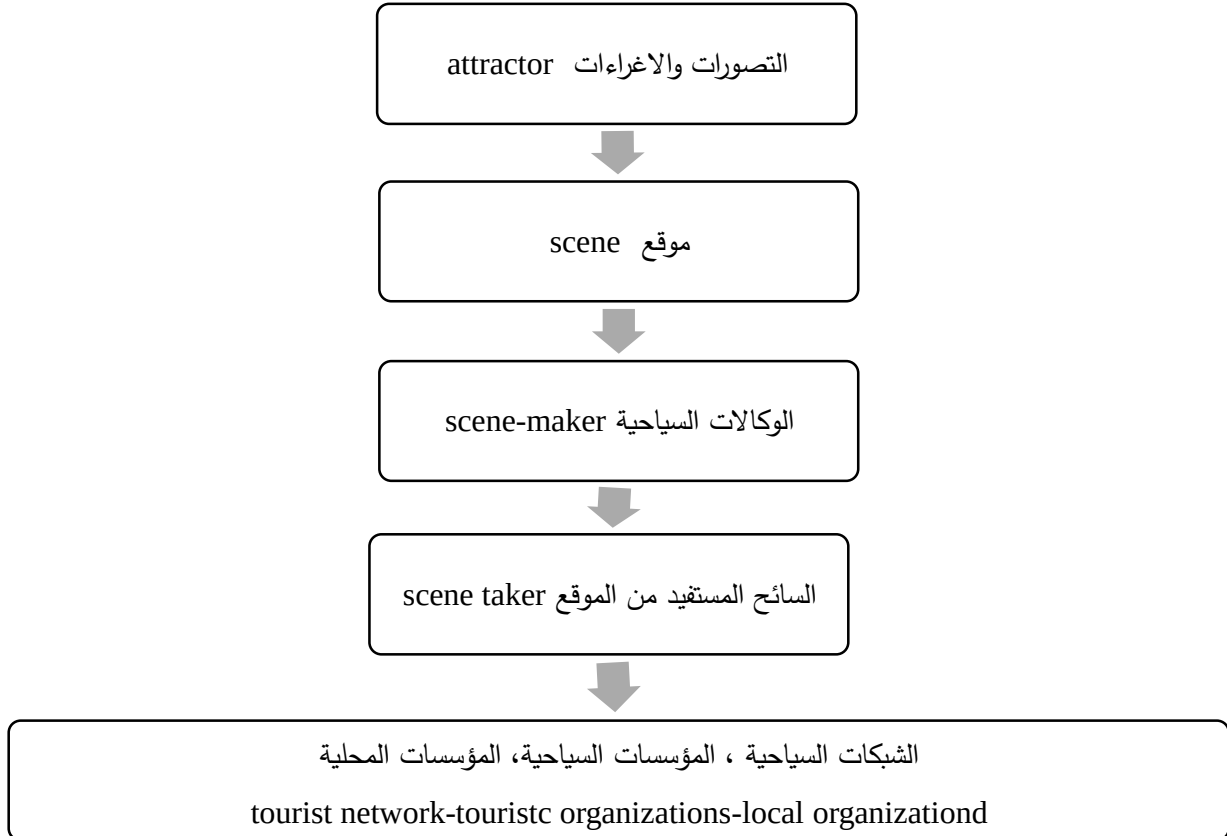
حيث يقوم هذا النوع بالتغيير الشامل للهياكل وبناء قواعد جديدة تغير في مفهوم السياحة وذلك كما يلي:

- اكتشاف مصادر جديدة للسياحية.
- الاستجابة لمتطلبات القواعد البيئية من خلال إعادة بناء البنية التحتية.

3- نموذج نظام الابتكار القائم على الجذب:

صمم هذا النموذج من طرف jan mattson, jon sundbo and christjan fussing-jensen سنة 2006، يقوم هذا النموذج على لفة انتباه العملاء (السياح) من خلال رسم تصورات للمكان واستخدام إغراءات، كما يمكن لهذا النموذج أن يحسن التعاون الاقتصادي ونوعية السياحة.¹

الشكل (1-13): نموذج نظام الابتكار القائم على الجذب



Source : Besta vladi, innovation in tourism : "Attractor" model as a good opportunity to increase economic cooperation in the balkans, Academic journal of interdisciplinary studies MCSER publishing, Rome, Italy, Vol3 No4, 2014, p:1-8.

توضيح النموذج:²

- **Attractor**: ليس الهدف الأساسي منه هو السياحة، فهو يعمل على جذب انتباه العملاء (السياح)، بهدف مشاركة أكبر قدر من العملاء (السياح).

¹ يمينة مفاتيح، أثر الابتكار السياحي على التنمية السياحية حالة إقليم الاهقار بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق استراتيجي وابتكاري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص82.

² نفس المرجع، ص83.

- **scene**: لا يكفي أن يكون الموقع وحده أداة لجذب العملاء (السياح)، لذلك يجب تقديم كل المعلومات والخدمات المختلفة والازمة لتشجيع العملاء (السياح) على زيارة الموقع.
- **scene-marker**: يتمثل في الجهة القائمة بعملية الابتكار ووضع المزيج التسويقي السياحي المناسب للفئة المستهدفة من العملاء (السياح) وهم المستثمرين السياحيين، حيث يعملون على تحليل جميع البدائل الممكنة لجلب أكبر عدد من السياح.
- **scene-taker**: النموذج ويتمثل في العميل (السائح) أو المستفيد من الموقع.

المبحث الثالث

الإطار النظري للخدمات السياحية والفندقية

إن تطور السياحة صاحبه تطور وتنوع في الخدمات السياحية والفندقية، والتي تعد جوهر النشاط السياحي، فنجاح هذا النشاط أو فشله يتطلب جهد كبير لتقديم الخدمات السياحية والفندقية بالصورة التي تحقق رضا العملاء، كما أن العميل السياحي يتميز بتعدد وتنوع حاجاته ورغباته ومن الصعب تلبيتها إلا من خلال تقديم خدمات سياحية وفندقية ذات جودة عالية، وذلك من خلال مزيج تسويقي فعال. لذا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى كل ما يتعلق بالخدمات السياحية والفندقية بالإضافة إلى المؤسسات الفندقية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة السياحية وخصائصها

أولاً: تعريف الخدمات السياحية

يمكن تعريف الخدمة السياحية بأنها:

- حسب فيليب كوتلر وآر مسترونج عام 1991: "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف ما (أو منتجات) إلى الطرف الآخر، وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها لإشباع حاجة غير مشبعة، دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج للعميل"¹
- مجموعة من الأعمال والنشاطات التي توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي².
- مجموع الخدمات والسلع النهائية المقدمة من طرف القطاع السياحي للعملاء، وتقاس بحجم وطاقة التجهيزات، الإقامة، النقل السياحي، عدد الغرف أو الأسرة في الفندق، عدد الأماكن المعروضة في شركات الطيران³.

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الحزمية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص165.

² Isabelle Frochot, Patrick Le Goherl, **Le marketing du tourisme**, Dunod, Paris, 2007, P 56.

³ مروان السكر، مختارات في الاقتصاد السياحي، ط1، مجدلاوي للنشر، الأردن، 1997، ص39.

- مهنة أو نشاط أدائي ينفذ للعميل أو نشاط استهلاكي يتطلب مشاركة العميل مثل الاستخدام وليس التملك من تسهيلات ومنتجات مؤسسات الخدمات السياحية.¹
- منتج غير ملموس يقدم فوائد مباشرة للسائح كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية فنية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها ماديا.²
- كافة الخدمات المتعلقة بالنشاط السياحي والتي يتم عرضها والدعاية لها وبيعها في الأسواق الحالية والمستهدفة، وقد تكون تلك الخدمات في صورة برامج سياحية شاملة packages تقوم المؤسسات السياحية بإعدادها، أو الخدمات الأخرى المتعلقة بالسفر والسياحة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل. وتختلف بشكل كبير عن الخدمات الأخرى فيما يلي:³
 - السياحة خدمة تتحكم في قيادة العرض أكثر من الخدمات الأخرى، فالسياحة كخدمة تميل الى أن تكون في جانب العرض وليس الطلب.
 - المنتج السياحي هو بطبيعته مركب ومتعدد الجوانب.
 - السياحة عملية معقدة تقوم على الخبرة ومعايشة المنتج السياحي والتي لا يمكن التنبؤ بتقييمه مسبقا.
 - السياحة التزام على منظمي الرحلات السياحية، والمنتج السياحي منتج عالي المخاطر بالنسبة لمستهلكيه.
 - السياحة منتج يبني جزئيا على رغبات وأحلام وتوقعات العملاء السياحين.
 - السياحة صناعة هشة عرضة لتأثير القوى الخارجية وسيطرة مورديها.

وعليه يمكن تعريف الخدمة السياحية على أنها: أي فعل أو أداء تقدمه المؤسسة السياحية للسائح، ويكون بالأساس غير ملموس وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقترن بمنتج مادي، وذلك مقابل دفع مبلغ معين من طرف السائح دون انتقال ملكيته له، كما قد يرتبط ببيع ببيع عناصر أخرى من عناصر المنتج السياحي.

¹ أسعد حامد أبو رمان، أبي سعيد الديوجي، التسويق السياحي والفندقي المفاهيم والأسس العلمية، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص4.

² أسعد حماد موسى أبو رمان، التسويق في صناعة السياحة والضيافة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص60.

³ سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مكتبة الانجلو المصرية النشر والتوزيع، مصر، 2015، ص50-100.

ثانيا: خصائص الخدمة السياحية

1- خاصية عدم الملموسية Intangibility¹:

تكون الخدمة السياحية غير ملموسة، ويعني هذا أنه عدم وجود بعد طبيعي للخدمات السياحية: فلا يمكن لمسها، رؤيتها، أو تذوقها، أو الشعور بها، أو سماعها، أو شم رائحتها. إلا أن قلة من الخدمات السياحية تكون غير ملموسة بصورة نقية، أو ملموسة بصورة نقية.

وتكمن ضمنيات خاصية عدم الملموسية للخدمات السياحية في عدم إمكانية عرض الخدمات السياحية، أو عمل عينات منها، مثال ذلك لا يمكن أن يعرض وكيل السفر الرحلة إلى هاواي، ولا يمكن للمسافر المحتمل أن يجرب الرحلة قبل الشراء.

ولتقليل بعض الصعوبات التي تتسبب فيها خاصية عدم الملموسية للخدمات السياحية عادة يحاول المسوقون زيادة خاصية الملموسية فيها، مثال ذلك عرض صور للمنتجات في كراسات الترويج على المسافرين المحتملين.

2- خاصية عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك²:

يكون إنتاج الخدمات السياحية، واستهلاكها غير قابلين للفصل. فلا يمكن انتاج الخدمات السياحية في أحد المواقع، واستهلاكها في موقع آخر. وتباع الخدمات السياحية أولا، وتنتج بعد ذلك وتستهلك في نفس الوقت وفي نفس المكان.

ونتيجة لعدم إمكانية فصل الإنتاج عن الاستهلاك تستلزم الخدمات السياحة تواجد في نفس الوقت للعميل ومقدم الخدمة أثناء إنتاجها، واستهلاكها. كما يجب أن يأتي العميل إلى موقع "تصنيع" الخدمات السياحية بنفسه (كولتمان 1989، Coltmann) قبل أن يمكنه استهلاكها. إضافة إلى ذلك، لا يمكن أخذ الخدمات السياحية إلى المنزل لعدم إمكانية فصلها عن موقع إنتاجها.

وتشمل عدم إمكانية فصل إنتاج واستهلاك الخدمات السياحية لإن الإنتاج الغزير للخدمات السياحية يكون في غاية الصعوبة لأنه يتطلب عدد كبير من السياح والمنتجين في وقت واحد ومكان واحد.

¹ جاي ككاندا مبولي، وآخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص54.

² نفس المرجع، ص54.

3- خاصية المنافع المشتركة Benefits purchased¹:

ينتج عن شراء الخدمات السياحية شراء لحزمة من المنافع من خلال التجربة التي تم إنتاجها للمستهلك (باتيسون 1995، Bateson). كما تختلف الطرق التي يحصل بها العملاء على المنافع في الخدمات السياحية عنها في السلع الطبيعية، ففي حالة الخدمات السياحية، يحصل المستهلكون على منافع مختلفة أثناء استهلاك الخدمة. ويتم إنتاج هذه المنافع من مصادر متنوعة في نفس الوقت:

- مرئية للمستهلك (المكتب الأممي).
- غير مرئية للمستهلك (أعمال إدارية، صيانة للتسهيلات الطبيعية، مثال ذلك قسم التدبير في الفندق).
- البيئة الطبيعية التي تغزوها الحيوية التي تحدث فيها مواجهة الخدمة.
- عملية التداخل، وأفراد الاتصال الذين يوفرهم الخدمة فعلا.
- التداخل مع العملاء الآخرين المؤثرين على العميل الذي يشتري الخدمة.

4- خاصية التماثل أو عدم التجانس Variability:

نقصد بهذه الخاصية العجز في معظم الحالات على تنميط الخدمات السياحية. وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمات السياحية أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع، وبذلك يصبح من الصعب على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات السياحية قبل تقديمها والحصول عليها.²

هذه الخاصية تجعل المؤسسة السياحية تسعى جاهدا لتقليل الاختلافات والتباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن. ويمكن أن يتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:³

- الاختيار الجيد للعاملين (كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال شركات الطيران، المطاعم والفنادق).
- تنميط عمليات اجراء الخدمة السياحية على مستوى المؤسسة السياحية كليا (مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات، خصوصا الإلكترونية منها، للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة السياحية المقدمة).

¹ جاي ككاندا مبولي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

² عادل عبد الله العنزي، حميد عبد النبي الطائي، التسويق في ادارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 27.

³ حميد الطائي، وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 199.

- متابعة مستوى رضا العميل المستفيد من الخدمة السياحية المقدمة له، وذلك من خلال التسويق بالعلاقات، والشكاوى وغيرها.

5- خاصية تذبذب الطلب Demand Fluctuation¹:

يتصف الطلب على الخدمات السياحية بعدم الاستقرار والتذبذب، كما أنه لا يتذبذب بين فصول السنة فقط بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد. فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، والمطاعم تمتلئ في أيام معينة في الأسبوع، أو حتى في ساعات معينة من اليوم.

6- خاصية القابلية للتلف Perishability:

كل خدمة غير مستهلكة فهي خدمة ضائعة، سواء كان الأمر يتعلق بمطعم، فندق أو مقعد طائرة غير مستهلكة فهو ضائع، لذلك يجب على المؤسسة السياحية إدارة تغيرات الطلب (موسمية عالية) مع طاقات استقبال تبقى غير مرئية، وذلك لتفادي ضياع هذه الخدمات. لذلك نجد أن المؤسسات السياحية وضعت عدة استراتيجيات لمواجهة ذلك منها اليالد مناجمة وعائد المناجمة، والهدف منها هو تعظيم مبيعات هذه الخدمات السياحية وذلك بالتلاعب في سياسات التسعير الموجهة لمختلف العملاء وفي مختلف الفترات (المواسم)، وكذلك مبيعات آخر دقيقة التي تسمح بتفريخ مجزون الخدمات غير مباعة بأسعار خاصة.²

كما أنه لا يمكن إعادة الخدمات السياحية غير المستخدمة، والمطالبة بها، وإعادة بيعها³. ورغم ذلك يمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات التالية:⁴

- استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب.
- تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة السياحية.
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم خدمة سياحية للجميع).
- إضافة منشآت تسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي.
- التسعير التمييزي الذي يشجع على تقليص الطلب في حالة الذروة، وزيادته في حالة الركود.

¹ عادل عبد الله العنزي، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص27.

² Isabelle Frochot, Patrik Legogérel, ibid, p70.

³ جاي ككاندا مبولي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص59.

⁴ حميد الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص200.

7- الخدمات السياحية هي خدمات غير مباشرة:

في العديد من المنتجات السياحية، جزء كبير من الخدمات السياحية هي غير مباشرة، حيث نوجه العملاء لاستهلاك هذه الخدمات السياحية بنفسهم، لذلك تظهر أهمية المعلومات، النصائح واللافتات (مثال ذلك زيارة المتاحف بمرافقة دليل صوتي)، حيث نعتبر أن العميل يستهلك الخدمة السياحية ويشارك في إنتاجها مع المؤسسة السياحية.¹

8- خاصية الملكية Ownership:

لا ينتج عن شراء الخدمات السياحية، واستهلاكها نقلا لملكية هذه الخدمات، وعندما يشتري المسافرون خدمات الخطوط الجوية فإنهم يشتروا حق خدمة النقل المؤقت (عملية الخدمة)، والاتصال بها، وفرصة استخدامها.²

حيث أن العميل قادر فقط على الحصول على الخدمة السياحية واستخدامها شخصيا لوقت محدد في الكثير من الأحيان، مثل تأجير غرفة في فندق، كما أن ما يدفعه لا يكون إلا مقابل المنفعة المباشرة التي يتحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه.³

9- صناعة مركبة:

يتصف القطاع السياحي بأنه منتج سياحي مركب، أي أنه هناك أكثر من جهة قائمة على خدمة السياح، كشركات النقل، الإيواء، الطعام...الخ. وكل منها يقدم خدمة مستقلة عن الأخرى، وتصل طبيعة العلاقة بين هذه الشركات إلى أنه يستحيل تقديم خدمة دون أخرى لذلك نجد أن الخدمات السياحية تطرح كحزمة ضمن برنامج واحد.⁴

¹ Isabelle Frochot, Patrik Legogérel, ibid, p70.

² جاي ككاندا مبولي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص60.

³ حميد الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص200.

⁴ أسعد حماد موسى أبو رمان، مرجع سبق ذكره، ص64.

الجدول رقم (1-4): بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات السياحية وأساليب معالجتها

الخصائص	التطبيق	العلاج
غير ملموسة	• صعوبة توفير عينات. • وجود قيود كثيرة على عناصر الترويج في المزيج التسويقي. • صعوبة تحديد السعر وقياس الجودة مقدما. • استخدام السعر كمؤشر للجودة. • صعوبة تقييم الخدمات.	• التركيز على الفوائد والمزايا. • زيادة إضفاء الملموس للخدمة. • استخدام الأسماء التجارية. • استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. • تطوير الشهرة. • تخفيض تعقيدات الخدمة.
التلازم بين الإنتاج والاستهلاك	• تتطلب تواجد مقدم الخدمة. • البيع المباشر. • محدودية نطاق العمليات.	• مجموعات العمل. • السرعة في إنجاز وتقديم الخدمة. • تحسين أنظمة تسليم وتوصيل الخدمة.
التباين والاختلاف	• معايير الخدمة تعتمد على مقدم الخدمة. • صعوبة التأكد من الجودة.	• تدريب العاملين. • اختيار العاملين الأكفاء. • توفير مراقبة مستمرة ومنظمة.
عدم القدرة على التخزين	• صعوبة تخزين الخدمات. • موسمية الطلب.	• استخدام التكنولوجيا في العمليات الخدمية. • إدارة العرض والطلب.

المصدر: أسعد حماد موسى أبو رمان، التسويق في صناعة السياحة و الضيافة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص65.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات السياحية وأبعادها

أولاً: أنواع الخدمات السياحية

يتوزع في العالم عدد كبير من الدول السياحية والتي تمتلك المقومات والقدرات والموارد الطبيعية والتاريخية والصناعية الكثيرة، إلا أنها تهمل الاهتمام بها والعناية بها مما يفقدها مقومات صناعة السياحة ومن بعدها مقومات صناعة الضيافة، فتتشوه الصورة السياحية. ومن هنا جاء الاهتمام الكبير بالخدمات السياحية تطويراً وفناً وصناعة، وبشكل يلائم نمو الحركة السياحية الجديدة القادمة لها. وتنقسم الخدمات السياحية إلى عدد من الخدمات الفرعية:¹

- **خدمة الإقامة:** وهي الخدمة التي تقترحها مختلف وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل: الفنادق، الموتيلات، القرى السياحية، الشقق المفروشة، بيوت الشباب والمخيمات.

¹ إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص135.

- **خدمة الإعاشة:** وهي الخدمة التي تقترحها مختلف وسائل الإقامة المختلفة بالإضافة إلى المطاعم، الكافيتريات والمحلات العامة إلى غير ذلك من وسائل الإعاشة.
- **خدمات النقل السياحي:** وهي الخدمات التي تتكفل مختلف شركات النقل السياحي العامة والخاصة ووسائل النقل العامة والشركات السياحية وبعض الفنادق ومكاتب تأجير السيارات بتقديم هذه الخدمة لتسهيل عملية التنقل على السائحين من مكان إلى مكان داخل الدولة.

بالإضافة لذلك نجد: ¹

- **خدمات شركات ووكالات السياحة والسفر:** تعمل هذه الشركات على عرض خدماتها المختلفة للسائحين مثل: حجز بالفنادق، وسائل التنقل الداخلية، الحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية، إلى غير ذلك من الخدمات وتقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب العلاقات العامة السياحية والرسمية والخاصة سواء في الداخل أو الخارج.
- **خدمة المشتريات السياحية:** يتكفل بعرض هذا النوع من الخدمات محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تباع مثل هذه السلع السياحية.
- **خدمة الاتصالات:** تتكفل بعرض هذه الخدمة المكاتب الحكومية التابعة للدول بالإضافة إلى المكاتب الخاصة والفنادق في العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوفرة في معظم الدول السياحية ولكن يختلف مستوى تقديم تلك الخدمة حسب إمكانيات الدول السياحية وقدراتها الاقتصادية، لأن الاتصالات تتطلب بنية تحتية قوية ومكلفة.
- **خدمة الترفيه السياحي:** تتمثل في الخدمات التي تعرضها المحلات السياحية ووسائل الترفيه السياحية العامة المختلفة داخل الدول السياحية وتتميز بتنوعها واختلافها حتى تتمكن من تلبية رغبات واحتياجات السائحين المتعددة.
- **الإطعام:** هناك مؤسسات الإطعام المتواجدة ضمن مؤسسات المبيت أو مؤسسات مستقلة، لما نشأت مطاعم متخصصة بأنماط الخدمة (وجبات سريعة، خدمة ذاتية)، ومطاعم متميزة بنوع معين من الطعام². ونشير إلى أن أنواع الطعام في السياحة تتبع أمزجة السائح، ولكل فئة في السياح مزاجا عاما،

¹ علي فلاح الزغبى، التسويق السياحي والفندقي مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص216.

² مروان أبو رحمة، وآخرون، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص63.

فمثلا الآسيويون يفضلون الأرز بينما الأمريكيون الكعك أو هامبورجر مع البيض، والأوروبيون الخبز المحمص وقهوة اسبرسو.

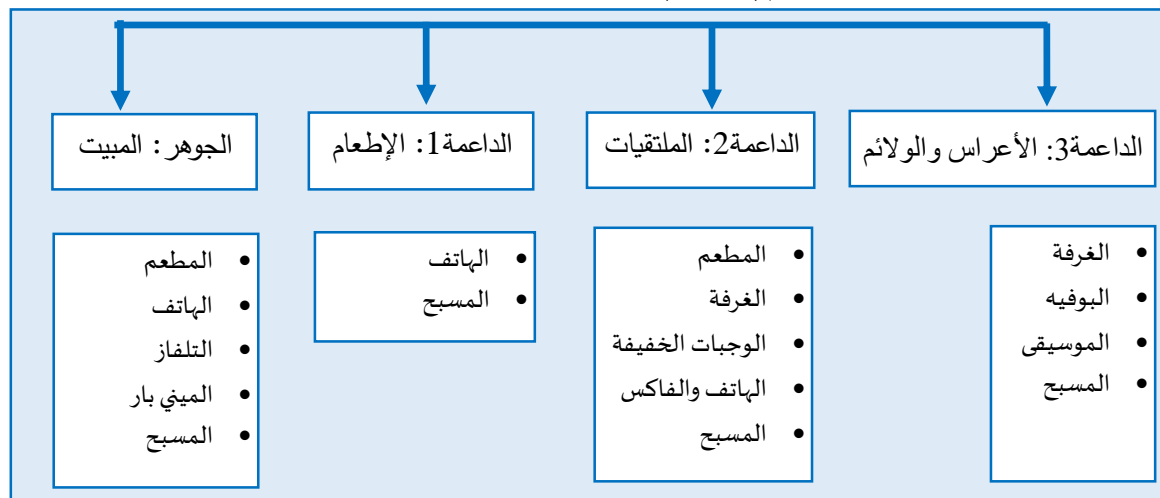
ثانيا: أبعاد الخدمة السياحية

تتمثل أبعاد الخدمة السياحية في جوهر يسمى الخدمة الجوهر (Core Service) وخدمات مسهلة داعمة والمعززة لهذا الجوهر (Supplementary Services). حيث نجد أن الخدمة السياحية في الواقع تتكون من مجموعة من الأفعال والخدمات، فعندما نتحدث عن الفنادق، فإننا نستخدم مصطلحا عاما للإشارة إلى مجموعة من الخدمات، حيث نجد أن توفير الغرفة مرتبط بالعديد من الخدمات المنبع (الحجز، الاستقبال، تسليم المفاتيح)، وفي المصنوع نجد (فطور الصباح، حجز سيارة أجرة)، أو قيد الاستخدام (التلفاز، الهاتف، الميني بار). ولذلك فمن المناسب تحديد الخدمة الجوهر من ناحية والخدمات الداعمة لها من ناحية أخرى.

1- الخدمة الجوهر:

تشير إلى الفائدة الأساسية التي يرغب العميل في الحصول عليها من الخدمة، كما يمكن للمؤسسة السياحية أن تطرح عدة خدمات أساسية تلائم الفوائد الأساسية المنتظرة من العملاء المحتملين، مثال ذلك بعض العملاء يتوجهون للفنادق لحجز غرفة، آخرون للاستفادة من الخدمات التي يقدمها المطعم فقط، آخرون من أجل حضور ملتقى، يمكن للمؤسسة السياحية ترتيب خدماتها الأساسية المختلفة للوصول إلى اعتبار واحدة منها هي جوهر مهنيتها ولا يمكنها التخلي عنها. انظر الشكل

الشكل رقم(1-14): العرض السياحية داخل فندق



Source : Gilles Marion, Frank Azimont, et autre, antimanuel de marketing, 3éme edition, edition d'organisation, paris, 2003,p438.

2- الخدمات المسهلة:

هي الخدمات أو البضائع التي تسهل استعمال الخدمة الجواهر، ففندق فخم مثلاً يجب أن يقدم خدمات تسجيل الدخول وتسجيل الخروج، مركز أعمال، مطعم، خدمة صف السيارات أو كراء سيارات الأجرة، ستساعد هذه الخدمات على بيع المبيت في الغرفة وهو الخدمة الجواهر. كما أن الخدمات المسهلة يجب أن يكون من السهل الوصول إليها¹.

3- الخدمات الداعمة:

لا تتطلب الخدمة الجواهر خدمات داعمة وإنما تتطلب خدمات تسهيلية، لأن هذه الأخيرة هي خدمات إضافية تقوم بإضافة قيمة للخدمة الجواهر والسماح لها بالتميز عن المنافسة. هي ليست إجبارية ولكنها تساهم في نجاح الخدمة الجواهر. كما أن الخدمات الداعمة هي عبارة عن ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية، ولكن بشرط أن يتم تنفيذها بشكل صحيح لإشباع توقعات العملاء المحتملين². ومن ناحية أخرى نجد أن الخدمات الداعمة سهلة التقليد من قبل المنافسين ما يفقدها تلك القيمة المضافة التي توفرها، مما قد يؤدي إلى عرض خدمات دون عائد³.

4- الخدمات المعززة:

تسهل الخدمات المعززة إمكانية الوصول إلى الخدمة السياحية، دون جو تفاعل العميل مع المؤسسة السياحية، مشاركة العملاء والتفاعلات فيما بينهم، كما أن هذه العناصر تمتاز مع الخدمة الجواهر من أجل إثرائها وتشكيل الخدمة المعززة. وهو ما يشير إلى مفهوم (Servuction) مفهوم مكون من مصطلح خدمة وانتاج، والذي يغطي جميع الوسائل المطبقة لتصميم خدمة سياحية متكاملة.

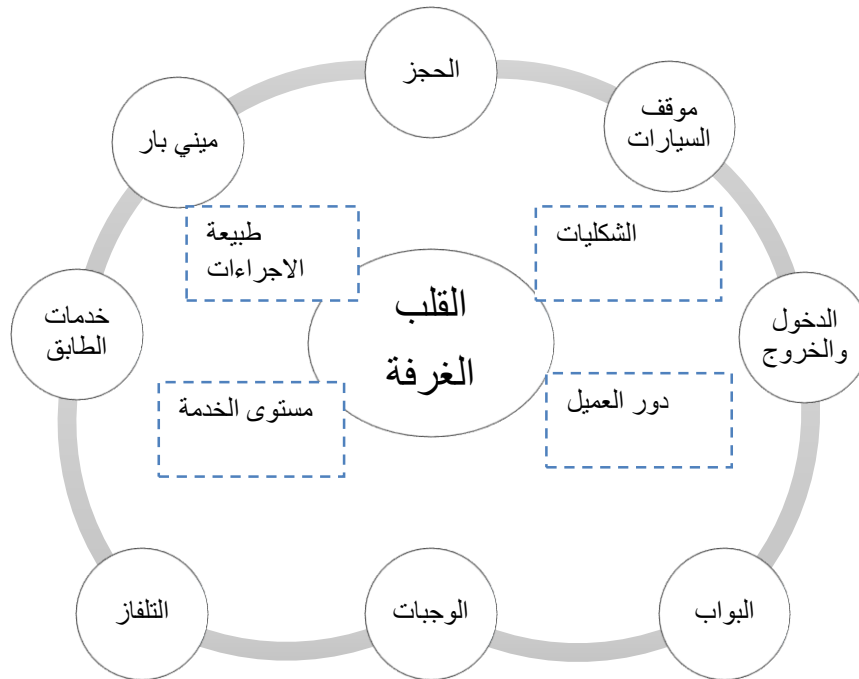
¹ Philip kotler, John T.Bowen, James C.Makens, Marketing du tourisme et de l'accueil,6 edition, pearson France, France,2016 ,p267.

² Philip kotler, John T.Bowen, James C.Makens, ibid, p267.

³ Gilles Marion, Frank Azimont, et autre, antimanuel de marketing, 3ème edition, edition d'organisation, paris, 2003,p-435.

⁴ Op.cit, p267.

الشكل رقم (1-15): مثال عن عرض خدمة لغرفة في فندق



Source :erick leroux, pierre-charles pupion, management du tourisme et des loisirs,vuibert edition,paris,2014,p212.

المطلب الثالث: ماهية المؤسسات الفندقية

ارتبط ظهور صناعة الفنادق ارتباطاً وثيقاً بظهور الضيافة والتي كانت تقتصر على إشباع حاجات المسافرين العابر فقط، لتصبح اليوم ضرورة من ضروريات الحياة ويعود ذلك للأهمية التي اكتسبتها في الكثير من دول العالم، حيث تعتبر من أهم موارد السياحة.

أولاً: ظهور المؤسسات الفندقية

في العصور القديمة لم تكن الفنادق على ماهي عليه اليوم، حيث يعود أصل كلمة فندق إلى كلمة Pondoketa أو Pondokia اليونانية حيث كانت تطلق على النزل التي تم إنشاؤها في الموانئ والمدن المعروفة بالمراكز التجارية في ذلك الوقت، وهي تعكس في الأصل مختلف النزل الإغريقية القديمة.

وخلال العصور الوسطى ومع تطور أساليب المواصلات في القرن التاسع عشر نتيجة ظهور الآلات البخارية والسكك الحديدية، مرت الفنادق بمراحل متعددة خلال تطورها، حيث انتقلت من نزل ريفية

صغيرة موزعة بلا دوق ولا تتساقط يضمن راحة النزلاء، إلى فنادق كبيرة وتقدم العديد من الخدمات لأعداد كبيرة من العملاء، وبذلك تطورت مهنة الفنادق إلى صناعة الفنادق كما هي معروفة في وقتنا الحالي.¹

ثانياً: تعريف الفنادق

تتوعد المؤسسات المختصة في مجال الإدارة الفندقية حول إعطاء تعريف موحد للفنادق لذلك سوف نعرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

- تعرف الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات Motel Hoteland American Association الفندق على أنه: نزل صمم وفقاً لأحكام القانون والمواصفات المتعارف عليها حتى يجد النزول المأوى والمأكول والخدمات التي يبحث عنها مقابل أجل معلوم ومتفق عليه.²
- ويعرفه القانون البريطاني على أنه: هو المكان الذي يحصل فيه العميل على الخدمات مقابل سعر محدد.³
- وعرفه المشرع الجزائري بأنه: كل مؤسسة تمارس نشاطاً فندقياً، ويعتبر نشاطاً فندقياً كل استعمال بمقابل للهياكل الأساسية الموجهة أساساً للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به، وتتكون هذه الهياكل أساساً من مؤسسات إيواء يقوم العملاء باستئجارها قصد الإقامة بها لمدة من أسبوع إلى شهر دون أن يتخذوها سكناً لهم.⁴
- ويعرف أيضاً بأنه: عبارة عن بناءات متنوعة من حيث الحجم تعرض فيها خدمات المبيت الأساسية وجملة من الخدمات كالإطعام، أماكن التسلية، النوادي، وغيرها من الخدمات في مقابل سعر محدد لكل خدمة.⁵

ومن عليه يمكن القول أن الفنادق هي عبارة عن بنايات مصممة وفق معايير محددة، تقوم على تقديم خدمات متعددة (المبيت، الإطعام، الأنشطة الترفيهية... الخ) للعملاء مقابل سعر محدد لكل خدمة.

¹ أبو بكر عمر الحميدي، أحمد عبد الوهاب المصطفى، إدارة الفنادق، المتحدة للطباعة الفنية، مصر، 1980، ص 30.

² سليم محمد خنفر، علاء حسين سراي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، دار جرجير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 21.

³ حمو زروقي أمال، زيان بروجية علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر، 2011، ص 10.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 46-2000، (01/03/2000)، الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 10، 2000.

⁵ نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 4.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات الفندقية

تعد صناعة الضيافة من أهم الأعمدة الأساسية التي يقوم عليها النشاط السياحي، فبناءً على مفهوم المؤسسات الفندقية وأحدث التصنيفات التي تخضع لها، يتضح لنا مدى اختلاف وتنوع هذه الهياكل والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة، وذلك على أساس جملة من المعايير والتي يمكن حصرها ضمن التصنيفات التالية:¹

- تصنيف الفنادق على أساس الموقع: نجد ضمن هذا التصنيف فنادق المدن، السواحل، الضواحي، المنتجعات، المطارات والفنادق العلاجية.
- تصنيف الفنادق على أساس النجوم: نجد ضمن هذا التصنيف فنادق من نجمة واحدة إلى سبعة نجوم.
- تصنيف الفنادق على أساس الخدمات المقدمة: نجد ضمن هذا التصنيف مختلف الفنادق التجارية، بيوت الشباب، والفنادق المتحركة، العلاجية والرياضية.
- تصنيف الفنادق على أساس مدة الإقامة: ونجد ضمن هذا التصنيف فنادق دائمة ومؤقتة.
- تصنيف الفنادق على أساس أسعارها: ونجد ضمن هذا التصنيف الفنادق الغالية، المتوسطة والرخيصة.
- تصنيف الفنادق على أساس الملكية: ونجد ضمن هذا التصنيف الفنادق الخاصة، السلاسل الفندقية، فنادق القطاع المختلط والفنادق الحكومية.²
- تصنيف الفنادق على أساس نظام الدرجات: نجد ضمن هذا التصنيف فنادق الدرجة الممتازة، فنادق الدرجة الأولى، فنادق الدرجة الثانية، وفنادق الدرجة الثالثة.³

أما تصنيف الفنادق في الجزائر على أساس المرسوم التنفيذي 130-2000: نجد ما يلي:⁴

- الفنادق: من الفنادق غير مصنفة إلى فنادق خمسة نجوم.

¹ محمد الطاهر قادري، عبد الغاني مرابطي، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الأقطار العربية بين النظرية والتطبيق، مكتب حسن العصرية والنشر والتوزيع، 2016، لبنان، ص57.

² مساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص93-94.

³ بن عياش أحمد، إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص75-76.

⁴ مرسوم تنفيذي رقم 130-2000. (11/06/2000) الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك، الجريدة الرسمية رقم 35، 2000.

- قرى العطل: من نجمة إلى ثلاثة نجوم.
- الإقامات السياحية: من نجمة إلى ثلاث نجوم.
- المخيمات: من نجمة إلى ثلاث نجوم.
- نزل الطرق (موتيلات) أو المحطات: نجمة واحدة أو نجمتين.
- النزل الريفية: نجمة واحدة أو نجمتين.
- الشاليهات: نجمة واحدة أو نجمتين.
- النزل العائلية: دون رتبة.
- المنازل السياحية المفروشة: دون رتبة.
- محطات الاستراحة: دون رتبة.

المطلب الرابع: ماهية الخدمات الفندقية

أولاً: تطور الخدمات الفندقية

هناك مجموعة من العوامل ساعدت على ارتقاء الخدمات الفندقية إلى ما هي عليه الآن، وسنوضح ذلك على النحو التالي:¹

- التصميم الهندسي في البناء حيث ظهر سنة 1960 من قبل فندق حياة اتجاه قائم على تغيير اتجاه إطلالة غرف النزلاء إلى الساحة الوسطية (Lobby) من الطابق الأول إلى السطح، وبذلك اتخذت مفاهيم جديدة في هذه الصناعة جعلت من الفندق مكاناً للتسلية والرياضة، ومكاناً للمؤتمرات، الحفلات وخدمات خاصة برجال الأعمال في حين أنه كان مكاناً للنوم فقط.
- فنادق الخدمات المحدودة ضمن هذا الفكر انتقلت الفنادق عن مراكز المدن نحو الضواحي القريبة منها، وبناء على ذلك تحولت الفنادق إلى موتيلات، منتجعات وقرى سياحية، وشرعت في تقديم خدمات محدودة في الإقامة والإطعام.
- دور التقدم التكنولوجي في تطور الصناعة الفندقية، حيث انتشرت استعمالات كثيرة وواسعة لتكنولوجيا المعلومات في هذه الصناعة وخاصة في مجال المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى دخول أنظمة معلومات حديثة ساهمت في تطور وسرعة إنجاز الأعمال الروتينية بأقل التكاليف الممكنة.

¹ عصام حسين السعيد، إدارة المنظمات الفندقية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 21-22.

- تغيير تركيز التسويق نحو العملاء، وذلك عن طريق القيام بدراسة وتحليل حاجاتهم ورغباتهم للوصول إلى الخدمات الملائمة لتلبية هذه الحاجات والرغبات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي ساعدت مديري الفنادق على تحسين وتطوير العمليات المعتمدة في تقديم الخدمات للعملاء.

ثانياً: مفهوم الخدمات الفندقية

1- تعريف الخدمات الفندقية:

يمكن تعريف الخدمات الفندقية بأنها:

- حسب Kotler: أي فعل أو انجاز مقدم من الفندق إلى العميل، ويكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عند انتقال الملكية، كما قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي.¹
- مجموعة من الأنشطة غير المادية والتي يمكن عرضها بشكل منفصل والقادرة على تلبية إشباع حاجات ورغبات الضيوف، وليس من الضروري ارتباطها بمنتج آخر كما أنها لا تتطلب انتقال الملكية.²
- جميع تلك الإجراءات التي تعمل وتؤدي إلى إسعاد الضيف.³
- ذلك المنتج غير الملموس الذي يحقق منافع وفوائد مباشرة للعميل.⁴

وعليه يمكن القول بأن الخدمات الفندقية هي مجموع الأنشطة غير الملموسة التي تعرضها المؤسسات الفندقية بصورة منفصلة بمستوى يزيد أو يعادل مستوى توقع العملاء (الضيوف).

2- خصائص الخدمات الفندقية:

تتميز الخدمات الفندقية بجملة من الخصائص المتميزة نذكرها على النحو التالي:

- تذبذب الخدمات الفندقية وعدم استقرارها ويظهر ذلك من خلال حالة العرض والطلب على الخدمات الفندقية، ففي حالة الطلب المرتفع تواجه المؤسسة الفندقية مشكلة عدم القدرة على استيعاب

¹ اري محمد علي، وآخرون، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد جودة الخدمة الفندقية -دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة وخمسة نجوم في محافظتي دهوك واربيل، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4، العراق، 2017، ص 17.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 68.

³ Batinic ivica, Hotel Management and Quality of Hotel services, journal of process Management New Technologies international, vol 4, N1, croatia, 2016, p27.

⁴ اري محمد علي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

هذا الارتفاع في الطلب لعدم توفرها على الطاقات اللازمة لذلك، أما بالنسبة للعرض يتسبب في

خسائر في حالة بقاء الطاقات الاستيعابية المعروضة للبيع شاغرة بسبب كساد الطلب.¹

- تقوم صناعة الفنادق على الخدمات، كما تتسم هذه الخدمات بعدم ملموسيتها مما يصعب وضع قواعد عامة أو معايير جودة يمكن تطبيقها عليها، لذلك يصعب الحصول على نفس مستوى الجودة لأنها تعتمد على كفاءات العاملين في المؤسسة الفندقية بالإضافة إلى شخصيتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد شخصية المستفيد من هذه الخدمة ومزاجه، كما يصعب تجريب الخدمات قبل الاستفادة منها.

- إن العلاقة الثنائية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها لن تتم بالصورة المرغوبة إلا عن طريق توفر المؤسسة الفندقية على الدليل المادي الملموس الفعال والمتمثل في الأثاث، الديكور، الترجمة، أجهزة الهاتف... الخ.

- تتسم الخدمات الفندقية بالهلاك والفنائية، كما أن الخدمات غير المباعة هي بمثابة خسارة ناجمة عن التكاليف الثابتة المستمرة، لذلك نجد أن هذه الخاصية تجبر الإدارات الفندقية على تصريف خدماتها لحظة إنتاجها حتى تتمكن من تحقيق مبيعات أكبر وربحية أكثر.

- تتميز الخدمات الفندقية بكونها خدمات لا يمكن نقلها إلى أماكن تواجد العميل، وإنما تتطلب الاستفادة منها انتقال العميل إلى الفندق، ونظرا لهذه الخاصية نجد أن الكلمة المنطوقة تلعب دورا فعالا في التأثير على العملاء وجذبهم للاستفادة من الخدمات المقدمة للبيع من طرف مؤسسات الضيافة.²

- تمارس الفنادق جزء من النشاط التجاري والصناعي ضمن نشاطها وذلك حتى تتمكن من عرض خدمات متنوعة للعملاء، فمثلا تمتلك بعض الفنادق الكبرى مزارع خاصة بها لتلبي احتياجاتها وتقوم بتصريف الفائض عنها بشكل تجاري.³

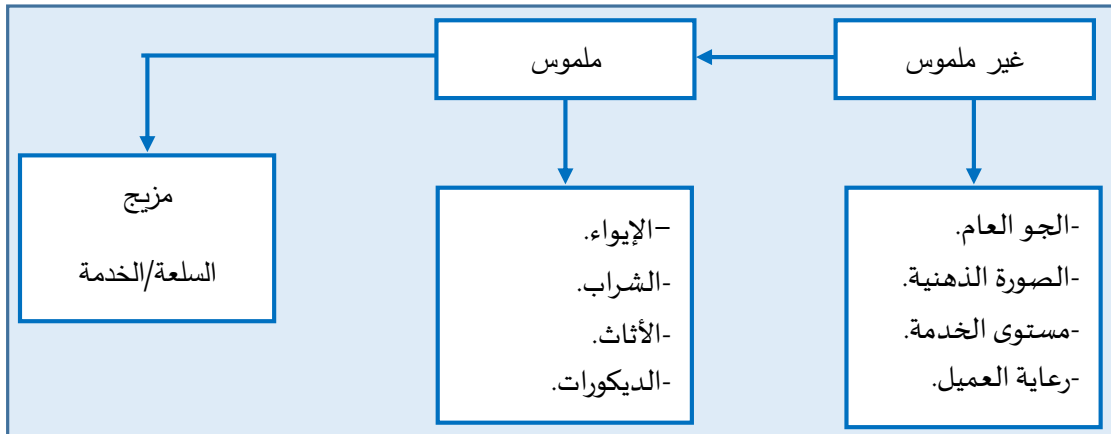
ومن خلال ما تقدم يمكننا القول أن الصناعة الفندقية هي مزيج من السلع والخدمات فالسلعة تكون ملموسة في حين أن الخدمة تكون غير ملموسة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ عصام حسن السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² زيد منير عبودي، فن إدارة الفنادق (مرفق بقاموس المصطلحات السياحية والفندقية)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 107.

³ محمد عبد العزيز محمد خليفة، المشكلات التطبيقية للضريبة العامة على المبيعات في القطاع الفندقي ومقترحات علاجها، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2009، ص 02.

الشكل رقم (1-16): مزيج السلعة-الخدمة في صناعة الفندقية

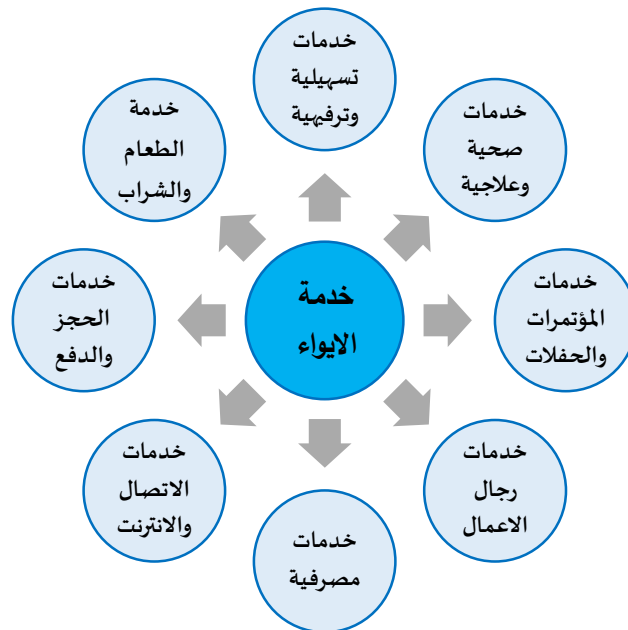


المصدر: حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 57.

ثالثاً: مستويات الخدمات الفندقية

سوف نتطرق لمستويات الخدمات الفندقية من خلال العناصر الواردة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-17): مستويات الخدمة الفندقية



المصدر: عصام حسن سعيدي، إدارة المنظمات الفندقية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

وبناء على الشكل السابق يمكن تقسيم مستويات الخدمة الفندقية على المستويات الآتية:

- **الإيواء:** بمعنى الغرفة داخل الفندق، بمعنى إقبال عميل على الشراء بهدف الحصول على المنافع الأساسية خلال إقامته بالفندق (خدمات الإقامة، الطعام والشراب).
- **خدمات تسهيلية:** وتظهر في الخدمات التي تسهل على العميل الاستفادة من الخدمة الجوهر.
- **خدمات داعمة:** كما تعرف بالخدمات المساندة، وهي خدمات إضافية فوق العادة حيث تضيف قيمة إضافية للخدمة الجوهر وتساعد المؤسسة الفندقية على التميز عن المنافسين في السوق.
- **خدمات إضافية:** تسهل عملية الوصول إلى الفندق والبيئة والتفاعل، وذلك من خلال التفاعل بين العميل والعاملين ومساهمة العميل في تقديم هذه الخدمة الفندقية.

المبحث الرابع

الابتكار في المزيج التسويقي للخدمات السياحية والفندقية

بما أن السياحة هي عبارة عن مزيج متكامل من الخدمات والسلع المادية والعرض الطبيعي، اختلف الباحثين في حصر عناصر المزيج التسويقي في مجال السياحة، مما جعل من عناصر المزيج التسويقي في تطور حيث يكتفي بعض الباحثين في مجال السياحة بعناصر المزيج التسويقي التقليدي وهناك من يؤكد على ضرورة اعتماد عناصر المزيج التسويقي الموسع المتعلق بالخدمات على أساس أنها خدمة. ويمكن تعريف المزيج التسويقي السياحي كما يلي:

- ذلك الخليط أو المزيج من الأنشطة والأجزاء والعناصر مع بعضها البعض بهدف الحصول على توليفة، يتم على أساسها دراسة المنتج السياحي المعروض في السوق، ثم تحليل وتحديد السعر المناسب بهدف إشباع وتلبية حاجات ورغبات العميل وتحقيق المنفعة التي يبحث عنها بأعلى مستوى ممكن والوصول إلى مبرر وجود المؤسسة.¹
 - مجموعة من المتغيرات المتعددة والقابلة للسيطرة والتي تمكن المؤسسة السياحية من استخدامها للوصول إلى الأهداف السياحية في الأسواق المحددة والمستهدفة مسبقا.²
 - مختلف مجموع العناصر الرئيسية التي تؤدي دورا أساسيا في نجاح العمل التسويقي في المجال السياحي، حيث يحث التفاعل بين مختلف العناصر التي تؤثر بدورها بصورة مباشرة في تصميم وتطوير المنتج السياحي، بالإضافة إلى دور الوظائف التسويقية في رفع قيمة المنتج. من أجل تحقيق التوافق بين احتياجات العملاء مع المنتجات السياحية المعروضة في السوق.³
- وعليه يمكن القول أن المزيج التسويقي السياحي مجموعة من المتغيرات المتكاملة و المترابطة، والتي يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها من جانب المؤسسات السياحية، لتحقيق أهدافها التسويقية.

¹ محمد فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، 53-55.

² أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 81.

³ الطاهر شليح، عز الدين علي، متطلبات التسويق السياحي كآلية لتعزيز تنافسية القطاع السياحي في الجزائر، مجلة الامتيازات لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 01، 2019، ص 48.

وفي هذا السياق سنعطي الأهمية لابتكار في 7P's المكونة للمزيج التسويقي في الصناعة السياحية والمتمثلة في: المنتج Product، السعر Price، التوزيع (المكان) Place، الترويج Promotion، البيئة المادية Phisical evidence، الأفراد (الناس) People، العمليات Process.

المطلب الأول: الابتكار السياحي في المنتج

يعتبر المنتج السياحي الجوهر الذي يشغل أنظار المجموعات السياحية فهو جوهر المقومات السياحية التي يتطلع العميل إليها بهدف إشباع حاجاته ورغباته أثناء الرحلة السياحية.¹

أولاً: مفهوم الابتكار السياحي في المنتج

يمكن القول أن المنتج السياحي يعبر عن تلك التجربة التي يعيشها العميل خلال سياحته، فهو عبارة عن خليط من المكونات المادية وغير المادية والتي يدركها العميل في وقت ومكان معينين، فهو ما يعبر عن الصورة المادية للطابع السياحي². فالابتكار يقوم بدورا أساسيا في مجال المنتجات والخدمات، من أجل الوصول إلى منتجات جديدة تماما لم يسبق عرضها في الأسواق، أو إجراء تعديلات أو إضافات، سواء كانت جزئية أو كلية، بحيث تتفوق وتتميز عن المنتجات الحالية بميزة أو أكثر.³

كما أن ابتكار الخدمات السياحية قد يأخذ شكل إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالي أو تحسين وتطوير الخدمات الحالية أو التخلي عن خدمات حالية.⁴

لذلك لم يتوصل الباحثين لتعريف موحد للمنتج الجديد، فقد تعددت الآراء كل حسب رأيه: فهناك من يرى أن المنتج الجديد هو نتيجة ابتكار ضخم وجذري، وهناك من يتبر أن التعديلات الطفيفة في المنتج تعتبر ابتكار جديد.⁵

كما تعددت آراء الباحثين في ميدان تطوير المنتجات حو تصنيف معايير محددة للمنتجات الجديدة من جهة، واختلافهم في تحديد مصطلح المنتج الجديد من جهة أخرى باعتباره نسبي ومتعدد الابعاد، وعليه

¹ بركات كامل النمر المهيترات، جغرافيا السياحة (الأقاليم السياحية في العالم)، مؤسسة الواروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص21.
² عبد القادر بوري، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص73.

³ أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص111.

⁴ عبد الغاني مرابطي، تطبيق الابتكار التسويقي في توقع المؤسسات السياحية (دراسة استطلاعية لعينة من زبائن فندق سيبوس الدولي بمدينة عنابة)، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 19، 2015، ص194.

⁵ Sylvie matrin védrine, initiation au marketing, édition d'organition, France, 2003, p177.

قدم **philip kotler**، تصنيفاً للمنتجات الجديدة يقوم على معيارين أساسيين وهما: درجة الابتكار بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للسوق، وفي هذا الإطار ميز بين الاصناف التالية:¹

- **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** وهي تلك المنتجات التي تعرض لأول مرة في السوق، حيث تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة، السوق والعملاء.
- **إضافة خطوط منتجات جديدة:** وهي منتجات تحاول المؤسسة اضافتها لخطوط إنتاجها بهدف الاستثمار في فرص سوقية في قطاعات سوقية معينة، أي أنها منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وليس بالنسبة للسوق.
- **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** وهي منتجات ذات مواصفات وخصائص قريبة لمنتجات المؤسسة، تضيفها المؤسسة لخطوط إنتاجها الحالية.
- **تحسين المنتجات الحالية:** حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة ورفع القيمة المضافة للعملاء، أو تخفيض التكاليف، تدخل تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية.
- **إعادة تموقع المنتجات:** قد يتم اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجات المؤسسة، كما قد يتغير سلوك العملاء في قطاعات معينة، فتقوم المؤسسة بتغيير تموقع منتجاتها إلى قطاعات معينة استجابة لتلك التغيرات.
- **المنتجات الجديدة منخفضة التكلفة:** وهي منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وليس العملاء، حيث تقوم المؤسسة بتخفيض تكاليف منتج من منتجاتها بهدف زيادة القيمة المضافة للعميل.
- **تطوير نظام تسليم الخدمات:** يتمثل الابتكار هنا في قيام المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء في شكل عمليات، إجراءات أو قنوات توزيع مطورة والتي يتم من خلالها تسليم خدمات المؤسسة للعملاء في قطاعات تسويقية معينة.
- وعليه يمكن القول أن المنتج الجديد هو نتيجة أي إضافة، تحسين، تعديل، تطوير أو إضافة يمكن أن تدخل على المنتج سواء من الجانب الفني أو التقني، وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات وإرضاء العملاء الحاليين و المحتملين.

¹Kother Philip et autres, marketing management, édition pearsoneducation, 12 édit, France, 2006, pp. 726 – 727.

ثانيا: أهمية الابتكار في المنتجات

هناك أهمية كبيرة لابتكار المنتجات في المؤسسات، خاصة وان ابتكارها يمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار ضمن بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، كما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية والمتعلقة بالنمو والاستمرار، ويزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء المالية أو غير المالية.¹

ثالثا: أسباب ابتكار المنتجات

يمكن تحديد الأسباب الأساسية المؤدية إلى ابتكار المؤسسات لمنتجاتها وهي:²

- **المنافسة:** حيث أصبح الابتكار من بين المصادر الأساسية للحصول على ميزة تنافسية، ومواجهة تقليد المنافسين.
- **تطور حاجات العملاء ونوعيتها:** مع التطور المعيشي والمستويات التعليمية في المجتمع، يجب على المؤسسة مواكبة التغير في الحاجات والرغبات بشكل مستمر، من خلال ابتكار منتجات جديدة تتناسب مع هذه التغيرات.
- **التطور التكنولوجي:** لقد أدى التطور التكنولوجي إلى قصر دورة حياة المنتجات، وحتى تتمكن المؤسسة من تقادي تقادم منتجاتها يجب أن تعمل على تطوير برامج ابتكار المنتجات.
- **العولمة:** للعولمة علاقة كبيرة بابتكار المنتجات، فإذا تمكنت المؤسسة من إنجاز تصميم متكامل موجه للسوق العالمي يمكنها الحد من إعادة التصميم المكلف في كل مرة تعمل فيها المؤسسة من أجل اختراق أسواق جديدة.

رابعا: أساليب ابتكار منتجات جديدة

إن عملية ابتكار المنتجات ليست بالعملية السهلة بل تتميز بمجموعة من المخاطر والتعقيدات، لذلك يوجد أساليب متنوعة لابتكار المنتجات نذكر منها:

- 1- **الأسلوب البديهي:** والذي يسمى أيضا بالتخفيض التدريجي أي تخفيض المخاطر تدريجيا بالانتقال من مرحلة إلى أخرى، كما أن هذا الأسلوب لا يضمن النجاح على الرغم من أنه يخفض من مستوى مخاطر الفشل. ويتم استخدام هذا الأسلوب في حالة مواجهة المؤسسة لمشكلة معينة أو توفر فرصة تسويقية. وخلال هذه المرحلة يتوجب على المؤسسة اتخاذ القرارات الرئيسية التالية:³

¹ مامون نديم عكروش، سهير نديم هكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص96-97.

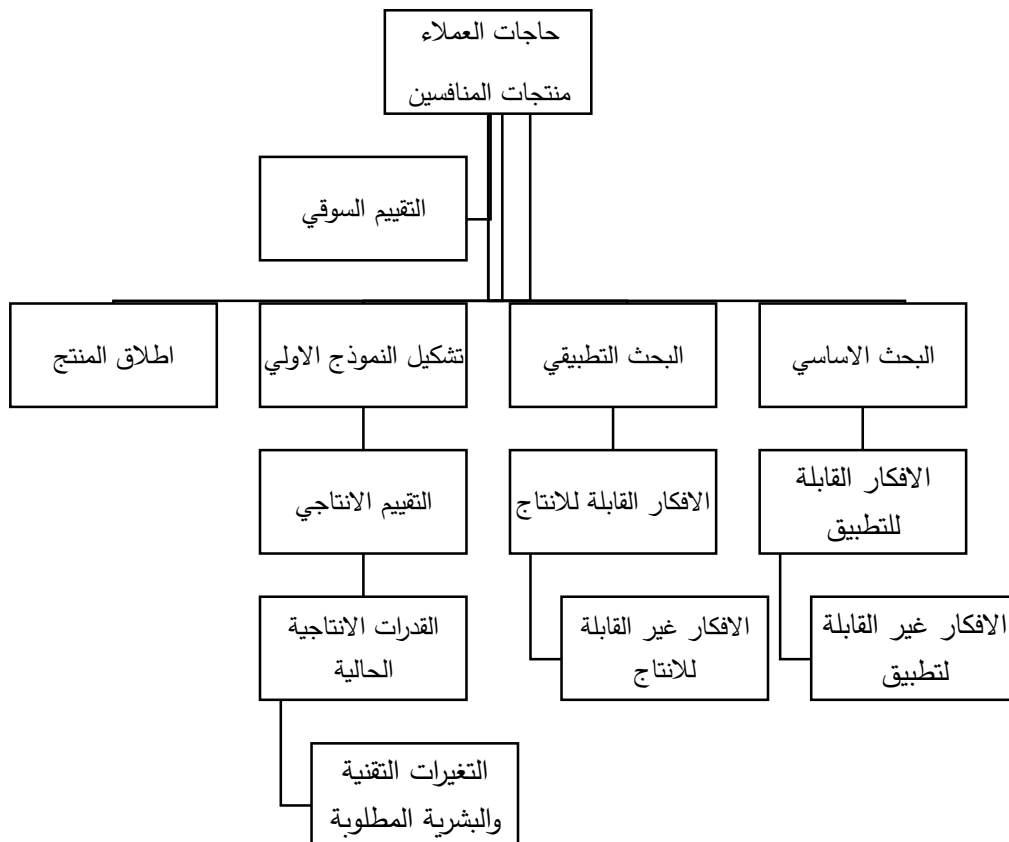
² نفس المرجع، ص98-99.

³ عبيد محمد عنان، زهير ثابت، إدارة التسويق، جامعة عين الشمس، مصر، 1997، ص151.

- بناء على حجم المؤسسة الإنتاجية، التسويقية، المالية والمادية يتم تحديد مناطق طرح المنتج، سواء عرضه دفعة واحدة في السوق الكلي أو طرحه تدريجيا حتى الوصول إلى التغطية الشاملة للسوق.
- بناء على طبيعة ونوع واستخدامات المنتج وظروف السوق والدور الذي تلعبه المؤسسة فيه، يتم تحديد وقت عرض المنتج في السوق.
- تركيز الجهود التسويقية والتوزيعية على العملاء المحتملين من خلال التحديد الدقيق للعملاء المستهدفين.
- توزيع ميزانية التسويق على عناصر المزيج التسويقي مع تحديد أولويات وتسلسل الأنشطة، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد الاستراتيجية المناسبة لتقديم المنتج للسوق.

2- أسلوب دورة الابتكار: وهو من الأساليب العلمية التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى منتجات مبتكرة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة من جهة وإشباع حاجات العملاء بصورة أفضل من جهة أخرى، حيث يعمل على المتابعة الدائمة للأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة مبتكرة، لذلك يتطلب هذا الأسلوب إمكانيات كبيرة. والشكل الموالي يوضح مراحل دورة الابتكار.

الشكل رقم (1-18): مراحل دورة الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص272.

- من خلال الشكل السابق نلاحظ أن دورة الابتكار تمر بأربعة مراحل وهي:¹
- **مرحلة البحث الأساسية:** تهدف هذه المرحلة لتوسيع حدود المعرفة بعيدا عن الأهداف التجارية، فهي تهدف أساسا لتوليد الأفكار الجديدة.
 - **مرحلة البحث التطبيقي:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تحويل الأفكار القابلة للتطبيق الى منتجات جديدة قابلة للإنتاج.
 - **مرحلة تشكيل النموذج الأولي:** خلال هذه المرحلة يتم تشكيل نموذج أولي للمنتج، ثم يتم تقييمه من وجهة نظر تسويقية، على أساس خصائص السوق المستهدف ومن وجهة نظر إنتاجية.
 - **مرحلة الإطلاق:** خلال هذه المرحلة يتم تشكيل المنتج النهائي وتجهيزه للإطلاق في السوق، بعد مراجعة كل الاقتراحات المعروضة من قسم التسويق والإنتاج.

المطلب الثاني: الابتكار السياحي في التسعير

أولا: مفهوم الابتكار السياحي في التسعير

تعتبر القرارات المتعلقة بالسعر من أهم القرارات في مختلف الصناعات، وذلك كونه المصدر الأساسي الذي يحقق الإيرادات للمؤسسة ويسمح لها بالاستمرار في نشاطها وتحقيق التميز. كما أن السعر يعتبر من القرارات الصعبة والمرتبطة بالعديد من العوامل أهمها: جودة المنتج وتكاليف إنتاجه، دخل العملاء وقدرتهم الشرائية، والذي يمثل أهم المؤثرات في قرار هذا الأخير بالشراء من عدمه.²

فالابتكار في مجال التسعير من أهم المداخل لتحقيق التميز التسويقي السياحي، ومن ذلك تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية.³

ثانيا: أهمية الابتكار السياحي في التسعير

للابتكار في مجال التسعير السياحي أهمية متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك راجع إلى وضعيتها التنافسية، ويعتبر الابتكار في مجال التسعير من أبرز المداخل لتحقيق التميز التسويقي، ويعتبر أيضا من أكثر الجوانب الحساسة التي تواجه تقديم الخدمات، لذلك يجب على الإدارة التسويقية التعامل معه

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 270-271.

² رائد سليمان وآخرون، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، العراق، 2009، ص 122.

³ نزار عبد المجيد وآخرون، التسويق المبني على المعرفة (مدخل الأداء التسويقي المتميز)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 365.

بجدية لما له من تأثيرا مباشر على آراء العملاء الذين يعتمدون على السعر كمؤشر للجودة، فلا يمكن زيادة الأسعار دون مراعاة مدى تقبل السوق لذلك.¹

ثالثا: أهداف الابتكار السياحي في مجال التسعير

يهدف الابتكار في الأسعار إلى جملة من الأهداف والتي نذكرها كما يلي:²

- الوصول إلى حصة سوقية معينة.
- تحقيق ميزة تنافسية في السعر تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.
- القدرة على تحقيق التوازن بين الأسعار والكميات المنتجة من خلال تخطيط الطاقة الإنتاجية.
- مشاركة العميل من خلال الاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
- القدرة على تحقيق عائد مرضي عن الاستثمار.

رابعا: العوامل المؤثرة على الابتكار السياحي في التسعير³

1- العوامل الداخلية:

والتي تتمثل فيما يلي:

- **الأهداف التسويقية:** تكون الاستراتيجية السعرية محددة بناء على القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية، حيث يتم فرض أسعار مرتفعة إذا كان الهدف التسويقي هو إنتاج منتجات ذات جودة عالية، أو فرض أسعار منخفضة إذا كان الهدف التسويقي هو الوصول إلى أكبر قدر من العملاء.
- **استراتيجية المزيج التسويقي:** حتى تتمكن المؤسسة من بناء برنامج تسويقي قوي ومتماusk يجب تناسق القرارات السعرية مع باقي عناصر المزيج التسويقي.
- **التكلفة:** تعتبر التكلفة العامل الأساسي الذي يتم على أساسه تحديد الأسعار، فالهدف من المنتجات هو تغطية مختلف تكاليف إنتاجها.

¹ عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص50.

² نزار عبد الحميد البروي، أحمد محمد فهمي البرنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص160-161.

³ محمود جسام محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق كمدخل كمي وتحليلي، دار حماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، 215-219.

- اعتبارات المؤسسة: حيث يجب على المؤسسة تحديد المسؤول على تحديد الأسعار سواء الإدارة العليا أو المسؤول على خطوط الإنتاج، أو السماح لمندوبي البيع بالتفاوض مع العملاء ضمن مدى سعري معين.

2- العوامل الخارجية:

وتتمثل في طبيعة السوق، الطلب والمنافسة وغيرها من العناصر الخارجية، لذلك يجب على المؤسسة معرفة كل المعلومات اللازمة عن المنافسين وأسعارهم وكيفية استجابتهم لتغيرات في الأسعار، وكذلك معرفة حجم الطلب على منتجاتها وخدماتها مع تحليل قيمتها، وأثر تغير السعر على الطلب.

خامسا: أساليب تحديد الابتكار السياحي في السعر

يأخذ الابتكار في الأسعار شكل من الأشكال التالية:¹

1- الابتكار في الأسعار على أساس الأسعار: تقوم هذه الطريقة على أساس مستوى الطلب، بحيث تنخفض الأسعار عند انخفاض الطلب وتزيد بزيادته، كما يتم تحديد السعر بناء على الابتكار في المنتجات، أو على أساس القدرة الشرائية للعملاء.

2- الابتكار في السعر على أساس التكلفة: تتطلب هذه الطريقة توفر المؤسسة على كل المعلومات اللازمة والدقيقة حول التكاليف، حتى تتمكن من تحديد أسعارها على أساس الربح المضاف.

3- الابتكار في الأسعار على أساس المنافسة: يعتبر هذا النوع من التسعير هو الأكثر شيوعا، حيث تحدد المؤسسة أسعارها بناء على أسعار منافسيها، مما يسمح لها بتوصل إلى متوسط يناسب سعر الصناعة التي تنتمي لها في السوق وتطبيقه.

4- مستوى الابتكار: أي مستوى ابتكار المنتج، فكلما ارتفع مستوى ابتكار المنتج كلما امتلك ميزة تنافسية على المنتجات البديلة، مما يسمح للمؤسسة بالمناورة في تحديد سعر هذا المنتج.

المطلب الثالث: الابتكار السياحي في التوزيع

يعد التوزيع من أبرز عناصر المزيج التسويقي، حيث ترتبط قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بمدى قدرتها على اتباع سياسة توزيعية فعالة، مع العمل على تحقيق التوازن بين عامل التكلفة وعامل الأداء الفعلي والمتوقع.

¹ عطاء الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص60-61.

أولاً: مفهوم الابتكار السياحي في التوزيع

نجد أن بعد التوزيع في مجال المنتج السياحي محصور في نطاق ضيق وهو مكان أداء الخدمة، إذ يرجع ذلك إلى خاصية الاملوسية التي يتميز بها المنتج السياحي، كون أن العملية هي عملية انتقال مباشر بين المؤسسة والعميل إلا من خلال ما تمثله وساطة وكالات السياحة والأسفار والفروع التابعة لها. فعرض وتقديم الخدمات السياحية في أفضل الأماكن تعتبر من ضمن استراتيجيات التوزيع الابتكاري التي يشترط فيها الدقة والاحترافية في تقديم الخدمة، كما أن من أهم ابتكارات التوزيع التي تتوجه نحو أهداف المؤسسة هي البحث عن أفضل وكالات السياحة والأسفار والبحث عن الطرق التوزيعية الجديدة والغير الاعتيادية.¹

لذلك فإن الابتكار امر أساسي في مجال توزيع الخدمات السياحية بهدف ضمان سير واستمرار العمل السياحي وتحقيق الطلب والأرباح المطلوبة.

ثانياً: أهمية الابتكار في التوزيع السياحي

حيث تتمثل أهمية الابتكار في مجال التوزيع فيما يلي:

- توفير الاتصال الفعال بين المؤسسة والسوق الذي تعمل ضمنه.
- خلق الولاء الثقة بين منتجات وخدمات المؤسسة والعملاء.
- توفير المعلومات اللازمة عن السوق، العملاء والمنافسين.
- توفير كل المعلومات التي يبحث عنها العملاء فيما يخص منتجات أو خدمات العملاء.
- إجراء كل التعديلات اللازمة على السياسات التوزيعية من أجل مواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة من خلال المراقبة المستمرة لحركة الأسواق.
- الاستفادة من تقليل التكاليف والذي ينعكس بدوره على انخفاض الأسعار من خلال كفاءة أداء قنوات التوزيع.

ثالثاً: أهداف الابتكار في التوزيع السياحي

يهدف الابتكار في التوزيع إلى ما يلي:²

- زيادة عدد منافذ التوزيع مما يسمح للمؤسسة بإيصال منتجاتها إلى أسواق جديدة.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² عطاء الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

- زيادة فعالية التفاوض بناء على حاجات العملاء، وتنمية البحث والتطوير.
 - تلبية حاجات الأسواق لمنتجات وخدمات جديدة من خلال الجهود العلمية والتقنية.
 - كفاءة وفعالية الاتصال بين المؤسسة وأعضاء القناة التوزيعية وعملائها.
- بالإضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف أخرى من خلال الابتكار في التوزيع وهي:¹
- الابتكار المستمر في طرق توزيع منتجات وخدمات المؤسسة بهدف الصمود أمام المنافسة ومواجهتها.
 - اختيار قنوات التوزيع المناسبة للأهداف التسويقية من جهة، والمناسبة لطبيعة المنتجات والخدمات من جهة أخرى.
 - بناء قنوات توزيعية جديدة ومناسبة للأسواق الجديدة بهدف القدرة على الدخول لها.
 - اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على نظم توزيعية حديثة ومتطورة.
 - بناء ثقة العميل في منتجات وخدمات المؤسسة من خلال توفيرها بأحدث الطرق التوزيعية.

رابعاً: الابتكارات السياحية الجديدة في التوزيع

- مع زيادة أهمية أهداف التوزيع وزيادة المنافسة تم ابتكار أنواع جديدة للتوزيع ومن أهم هذه الابتكارات:²
- **خدمة العميل:** تعتبر خدمة العميل جزء أساسي من التسليم، النقل، والتوزيع، حيث أن النوعية والتوفير والسعر تعتبر عناصر مهمة في أداء المنتجات، كما يجب التمييز بين عناصر ما قبل الشراء، عناصر أثناء الشراء وعناصر ما بعد الشراء.
 - **الأنترنت:** يلعب الاتصال دور وظيفة اتصال وتوزيع، حيث أصبح حضور العميل غير ضروري للمكان الذي تقدم فيه المنتجات، فمن خصائص الابتكار في التوزيع بالاعتماد على الأنترنت ما يلي:
- معرفة المؤسسة عملائها قبل قيامهم بعملية الشراء.
 - التعبير العملاء على حاجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر للمؤسسة.
 - تصميم عروض تناسب العملاء بناء على قواعد البيانات الخاصة بهم وبمشترياتهم السابقة.
 - توفير الأنترنت للمعلومات.

¹ محمود جاسم محمد صميدي، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ص 271-275.

- توفير مختلف البدائل التوزيعية للعملاء.
- مراكز المكالمة: وهي عبارة عن أقسام داخل المؤسسات، تقوم باستقبال الاتصالات بهدف الاتصال المباشر بالعملاء وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة وحل مشاكلهم، كما تعتبر أداة فعالة للمحافظة على العلاقة مع العملاء.
- التفاعل التسويقي: يهدف التفاعل التسويقي إلى بناء علاقة مستمرة بين المؤسسة وعملائها، والحفاظ عليهم من خلال زيادة ولائهم.

المطلب الرابع: الابتكار السياحي في الترويج

أولاً: مفهوم الابتكار السياحي في الترويج

يتمثل الترويج الابتكاري في عملية الاختيار الدقيق للرسائل الإعلانية الهادفة لتكوين علاقة إيجابية بين المروج والعملاء المروج لهم، ويكون ذلك بطريقة ذكية ومتميزة سواء كان ذلك عن طريق الإعلان، أو العلاقات العامة، أو تنشيط المبيعات، أو البيع الشخصي.

أما الابتكار في الترويج السياحي يعبر عنه بالجهود المبذولة من طرف وسائل الإعلام والاتصال المختلفة، والطرق الترويجية الأخرى بهدف شد انتباه السائح، وتشجيعه على خوض التجربة السياحية بكل تطلع ورغبة، حيث يعتبر الابتكار في الترويج السياحي من أهم المجالات التي إذا ما أدتها المؤسسة بالطريقة المرغوبة، تستفيد من مزايا وانتشار واسع لرسائلها وبالتالي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من العملاء¹.

ثانياً: أهمية الابتكار في الترويج السياحي

- يكتسي الابتكار في مجال الترويج أهمية بالغة، وتظهر هذه الأهمية من خلال ما يلي:²
- النتائج المحققة من خلال الابتكار سواء في مجال الإعلان، الاتصال الشخصي، تنشيط المبيعات، أو العلاقات العامة.
 - زيادة المبيعات مقارنة مع ما قبل الابتكار من خلال المساهمة في استقطاب وجذب عملاء المنافسين.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² عطاء الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- دعم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها من مواجهة المنافسة.

ثالثاً: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي السياحي

1- الابتكار في الإعلان:

يتمثل في القدرة على إيجاد أفكار جديدة وملائمة وقابلة للتطبيق كحل للمشكلة الإعلانية، ويعود ذلك لتداخل مجموعة من العوامل النفسية والعقلية، بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية للمبتكر الإعلاني.¹

كما أن هناك مجموعة من المحددات للابتكار في الإعلان، وتتمثل أهمها في:²

- حتى ينجح الابتكار الإعلاني يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل المرتبطة بالعملاء المحتملين، والأسواق المستهدفة ومختلف المعلومات التسويقية التي تمثل أساس الإعلان المتميز.
- لا يمكن للابتكار الإعلاني أن يكون فعالاً دون فعالية جميع عناصر المزيج التسويقي.
- يجب أن يكون الابتكار الإعلاني كفعل حتى تكون المؤسسة في مقدمة السوق وليس في صفوف التابعين.

2- الابتكار في مجال البيع الشخصي:

تهدف المؤسسة عن طريق الابتكار في مجال البيع الشخصي إلى زيادة احتمالات نجاح العملية الابتكارية، وذلك من خلال الحصول على المعلومات من العملاء المرتقبين، والرد على الاعتراضات.

3- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:

تسعى المؤسسة عن طريق الابتكار في مجال تنشيط المبيعات إلى دعوة العملاء للأقبال على شراء منتجات وخدمات المؤسسة وإقامة علاقات طيبة معهم، والعمل على تنمية تعاملاتهم مع المؤسسة.

4- الابتكار في مجال الدعاية (النشر):

يظهر الابتكار في مجال النشر فيما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر، وليس في صياغة الخبر، كما قد يتجسد في بناء علاقات جيدة مع مؤسسي وسائل الإعلام حيث يصبح النشر في صالح المؤسسة وعلية يصبح النشر الابتكاري وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ السيد البهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص17.

² نفس المرجع، ص18-20.

5- الابتكار في مجال العلاقات العامة:

تهدف المؤسسة عن طريق الابتكار في مجال العلاقات العامة إلى تطوير وتوثيق العلاقات بين المؤسسة والجمهور المختلفة في المجتمع، عن طريق انتقاء المعلومات بأسلوب ملائم ونشرها في الوقت المناسب، بهدف إحداث التأثير المطلوب وخلق صورة جيدة لدى العملاء والمساهمين عن المؤسسة.¹

المطلب الخامس: الابتكار السياحي في مجال الأفراد، البيئة المادية والعمليات

أولاً: الابتكار في مجال الأفراد

يطبق الابتكار التسويقي في مجال الأفراد، عن طريق تطوير إمكانيات العاملين وقدرات العمل على مساعدتهم على التأقلم مع التغيرات والتطورات في مجال الخدمات، وتنمية السرعة لديهم في الاستجابة لتقديم الخدمات من جهة، والاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتغيرة والمتجددة بحثاً عن إيجاد قيمة جديدة ومضافة من جهة أخرى.² بالإضافة إلى تكوين علاقات مرنة حسب خصوصية كل عميل سائح. ويتصف الابتكار في الأفراد بأربعة صفات أساسية وهي:³

- **الاتجاه التجريبي:** يتصف بمخاطرة كبيرة، حيث يقوم على تجربة ما هو جديد بغرض التأكد من مناسبته عوضاً عن التطبيق الحالي.
- **الابتكار يحتاج لروح المرح:** إن الصرامة في التعامل مع الموظفين تقتل روح الابتكار لديهم، فبيئة العمل التي تتميز بقدر من الارتياح والمرح تشجع الموظفون على الاستمتاع بما يقومون به.
- **التلقائية:** ويقصد بها تشجيع الموظفين على قول ما يفكرون فيه بكل حرية.
- كما أن هناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة بهدف تنمية مهارات التسويق الابتكاري والتفكير الابتكاري للموظفين وهي كالتالي:⁴
- **التعليم:** ويكون ذلك من خلال ما يلي: الحالات العملية في تعليم التسويق: تعمل هذه الطريقة على تشجيع التفكير بطلاقة وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار المفيدة للمؤسسة.

¹ عطاء الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

² كريمة بي شريف، عبد الحق رايس، دور الابتكار التسويقي في إنعاش السياحة العلاجية - دراسة ميدانية للمركب السياحي حمام الصالحين بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 110.

³ محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1997، ص 20.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 99-102.

- **الأسئلة التطبيقية:** يتم من خلالها التعامل مع المشكل بطريقة غير تقليدية، حيث يطلب من الدارس التعامل مع المشكلة على أنه خبير تسويقي. ويكون ذلك سواء عن طريق ورشات العمل التي تهدف إلى تفاعل المشاركين وتبادل خبراتهم، أو عن طريق دورات العصف الذهني والتي تهدف إلى توليد الأفكار الابتكارية.

ثانيا: الابتكار في البيئة المادية

لا يتحقق الابتكار في البيئة المادية إلا إذا كان مركز تقديم الخدمة السياحية مريحا، جذابا، ومزودا بأحدث التكنولوجيات التي من شأنها تسهيل عملية تقديم الخدمة السياحية وبجودة عالية، كما يساهم أي تغيير ابتكاري في البيئة المادية يساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية سواء بالنسبة للعاملين أو العملاء السياح.¹

ثالثا: الابتكار في العمليات

يتجسد الابتكار التسويقي في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة السياحية من خلال الابتكار في الإجراءات التي يمر بها العميل للاستفادة من الخدمة، بهدف جعلها أكثر بساطة وسهولة، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق معرفة الأساليب الابتكارية التي تشارك في توفير الطرق والأدوات الحديثة والمعتمد عليها في تطوير الخدمات.²

يمثل الابتكار في العمليات وسيلة للارتقاء بالعمليات القائمة على التكنولوجيا الجديدة أو تحسين أو تعديل تصميم خطوط الإنتاج، هذا النوع من الابتكارات ينتهي بابتكار المنتجات والخدمات.³

¹ جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة حكاء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد 09، العراق، 2012، ص46.

² غسان فيصل عبد، ليث عبد الرزاق كامل، دور التسويق الابتكاري في تعزيز مكانة خدمة الاتصالات في ذهن الزبون، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، العراق، 2016، ص24.

³ Sara nourdin, op.cit, p 27.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الابتكار نشاط متكامل ومتناسق ينتج عنه قيمة مضافة وميزة تنافسية، كما أن له عدة أشكال وذلك على حسب المجال المطبق فيه، لذلك أصبح الابتكار من العوامل الأساسي التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن السياحة وبفعل تأثير التكنولوجيات الحديثة تطورت بشكل متسارع، مما أدى إلى ظهور مفاهيم ومعايير جديدة في المجال السياحي لتصبح معايير أساسية يجب اعتمادها في مختلف الممارسة السياحية، وعليه أصبح الابتكار بمثابة عملية ضرورية في النظام السياحي.

الفصل الثاني:
الميزة التنافسية وأثر
ابتكار الخدمة السياحية
في تحقيقها

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في ظل اقتصاد السوق في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين وعليه أصبحت تجد نفسها مجبرة على مواجهة المنافسة، مما يجعل المؤسسة تعمل على البقاء في السوق على الأقل، ولعل ما يساعدها على ذلك هو اكتسابها لميزة تنافسية تكون بمثابة حاجز وقاية أمام المنافسة.

فمن أجل نجاح أي مؤسسة في الوصول إلى أهدافها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار منافسيها في السوق بالإضافة إلى الاهتمام الذي توجهه لعملائها الحاليين والمرتقبين، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب فهم الميزة التنافسية وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها.

لذلك يأتي هذا الفصل من الدراسة حيث سنحاول التطرق من خلاله للعناصر الأساسية للميزة التنافسية. فكل مؤسسة تسعى إلى اكتساب المكانة التنافسية التي تمكنها من تمييز منتجاتها ورفع حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية يجب فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها.

يعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال المباحث الأربعة الموالية:

- ✓ المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للمنافسة والتنافسية.
- ✓ المبحث الثاني: الميزة التنافسية المفهوم والأبعاد.
- ✓ المبحث الثالث: المقاربات المفسرة لبناء الميزة التنافسية .
- ✓ المبحث الرابع: ابتكار الخدمة السياحية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول

الأسس المفاهيمية للمنافسة والتنافسية

سوف نتطرق ضمن هذا المبحث إلى العناصر الأساسية التي تمثل الإطار المفاهيمي لكل من المنافسة والتنافسية بهدف التعرف على الخلفية النظرية التي تشكل أساس كل من المنافسة والتنافسية، إذ يجب التفريق بين التنافسية والمنافسة لأن هناك فروقات مفاهيمية وهو ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة وخصائصها

يعد تحديد مفهوم المنافسة في غاية الأهمية ويرجع ذلك إلى تعقيدها وعدم وجود إطار نظري لنموذج موحد يسمح بتفسيرها لذلك سوف نتطرق لبعض تلك المفاهيم التي تطرقت إلى تعريف المنافسة وخصائصها.

أولاً: تعريف المنافسة

في معناها العام تعرف المنافسة بأنها: الطموح المتبادل لشخصين أو أكثر في الفوز بنفس المهمة أو المنصب أو لأي ميزة من المزايا الأخرى.¹

وفي تعريف آخر تعتبر المنافسة بأنها: عبارة عن العلاقة الناشئة بين مجموعة من الدول، القطاعات، المؤسسات أو الأفراد والتي تهدف إلى خلق قيمة أو إضافة قيمة للعميل، وذلك من خلال بناء علاقات مباشرة وغير مباشرة دون إدراك، عندما ترغب هذه الدول أو المؤسسات في التواصل مع العملاء أنفسهم، والذين يوضحون طبيعة العلاقة بين الدول أو المؤسسات المتنافسة، وإن المنافسة مبنية على خاصية أساسية وهي التمكن من التميز الذي ينتج عنه القدرة على جذب المزيد من العملاء للسلعة أو الخدمة.²

وحتى يتمكن رجل التسويق من جمع مختلف المعلومات عن المنافسين وتحليلها، يجب أن يحدد أولاً وبدقة ماذا يقصد بالمنافسة أو من هم منافسين المؤسسة، وللمنافسة مفهومين أحدهما ضيق والآخر واسع، وهو ما يجب أن يعتمد عليه رجل التسويق اليوم. ويقصد بالمفهوم الضيق للمنافسة مختلف المنافسين الذين يعرضون نفس المنتج الذي تعرضه المؤسسة، في حين أن المفهوم الشامل للمنافسة يتضمن جميع المنتجين الذين يقومون بإشباع حاجات العملاء دون الاهتمام بدرجة تشابه منتجاتهم.³

¹ محمد المرغدي، المنافسة - الجزء الأول، دار غيداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص 68.

² محسن عبد الله الراعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 16.

³ محيي الدين الأزهرى وآخرون، مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2001، ص 116-124.

كما تعرف المنافسة بأنها: أول محركات اقتصاد السوق، والميكانيزم اللازم لتنظيم الاقتصاد والديناميكيات التي تسمح بتحقيق أكبر الأرباح الممكنة في ظل الحرية التامة.¹

من خلال التعاريف السابقة نجد أن: المنافسة هي عبارة عن مختلف المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تعتبر بدائل قوية لبعضها البعض حيث تلبي نفس الحاجات لدى العملاء في نفس السوق، كما أنها تتعلق أساسا بتحقيق التميز على المنافسين والاستحواذ على أكبر حصة سوقية.

ثانيا: خصائص المنافسة

تقوم المنافسة في السوق على أساس سلوك العملاء حسب نوع المنتج، الوقت وحتى التطورات الجديدة الحاصلة في السوق، ومن بين الخصائص التي تميز المنافسة نجد ما يلي:²

1- تحديد هيكل المنافسة:

حيث يتم تحديد نوع المنافسين أي معرفة توجههم بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي، فعندما يستهدف المنافسون الطلب الأولي فان اهتمامهم يتوجه هنا نحو الدخول إلى أجزاء جديدة بالنسبة للعملاء، أما إذا استهدف المنافسون الطلب الانتقائي هذا يعني أن تركيزهم سوف يكون موجه نحو تلبية وإشباع حاجات العملاء في أجزاء السوق بأساليب أحسن مما يقدمه المنافسون.

2- تحديد الأرباح والتكاليف:

إن التكاليف الثابتة المرتفعة تجعل من أرباح المؤسسات ذات حساسية عالية بالنسبة للكمية المنتجة، أما المؤسسات التي تكون تكاليفها المتغيرة مرتفعة فإن أرباحها تكون ذات حساسية بالنسبة للسعر.

3- دراسة المنافسة:

ويتم ذلك من خلال دراسة العناصر التالية: البحث عن استراتيجيات المنافسين وتحليلها، العمل على تحسين مستوى الأداء، تحديد أوجه القوى والضعف، توقع التصرفات وردود الأفعال المستقبلية.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة وأساليبها

أولا: أنواع المنافسة

يوجد أربعة أنواع للمنافسة والتي سوف نحاول التطرق لها كما يلي:

¹ محمد فريد الصحن وعبد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعية للنشر، مصر، 1998، ص239.

² أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص20-21.

1- المنافسة الكامنة:

حتى يتوفر هذا النوع من المنافسة يجب تحقق شرطها الأساسي، والقائم على توفير عدد كبير من الوحدات الإنتاجية في نفس المجال حتى يبلغ هذا العدد من الكبر مستوى يصبح من خلاله الإنتاج الذي تعرضه كل وحدة إنتاجية بمفردها كمية قليلة مقارنة بالإنتاج الكلي لجميع الوحدات المكونة لصناعة بأكملها. وبذلك إذا ما قررت إحدى المؤسسات التوقف عن الإنتاج تماما، أو زيادة إنتاجه، فإن هذه القرارات لن تؤثر على حالة العرض الكلي للصناعة، ومن ثم لا تستطيع الوحدة الإنتاجية بقراراتها الخاصة التأثير على الأسعار السائدة في السوق، وإنما يتم تحديد أسعار السوق بناء على التفاعلات القوية للعرض والطلب وهذا السعر ترضا به الوحدات الإنتاجية على أنه أمر حتمي ولا يمكن تغييره.¹

2- المنافسة الاحتكارية:

يعتبر هذا النوع من الأنواع الأقرب إلى الواقع، حيث يتم تحديد الأسعار بناء على المنافسة القائمة بين المؤسسات، كما يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المؤسسات وكل مؤسسة تنتج منتجات تختلف قليلا من حيث الخصائص أو المواصفات عن المنتجات التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى. وعليه يمكننا القول أن المنافسة الاحتكارية هي عبارة عن مزيج بين عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، فكل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة قليلة من الاحتكار وذلك نتيجة لتعدد المنتجين، كما أنه يتعرض لدرجة عالية من المنافسة ويرجع ذلك لكثرة عدد المنتجين.²

3- منافسة احتكار القلة:

يقوم هذا النوع من المنافسة على قلة عدد المنتجين، حيث يمكن لأي منافس من المنافسين أن يؤثر تأثيرا مباشرا وفعالا في السوق مما يحدث تأثيرا كبيرا على باقي المنتجين، ولهذا يتم اتخاذ القرارات بحذر كبير، لأن أي تخفيض منه سوف يواجه تخفيضات من الآخرين. كما قد يقوم جميع المنتجين بإجراء اتفاق ضمني أي اتفاقا صريحا بينهم على إتباع سياسة سعرية موحدة، وقد ينتهي الأمر بتقسيم السوق بينهم وتحديد حصة كل منهم، وضمن هذا النوع من الاحتكار أي احتكار القلة لا يمكن لأي منافس إخراج غيره من السوق.³

¹ سليم سداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص 67.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 07-10.

³ محمد كمال يوسف، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص 230.

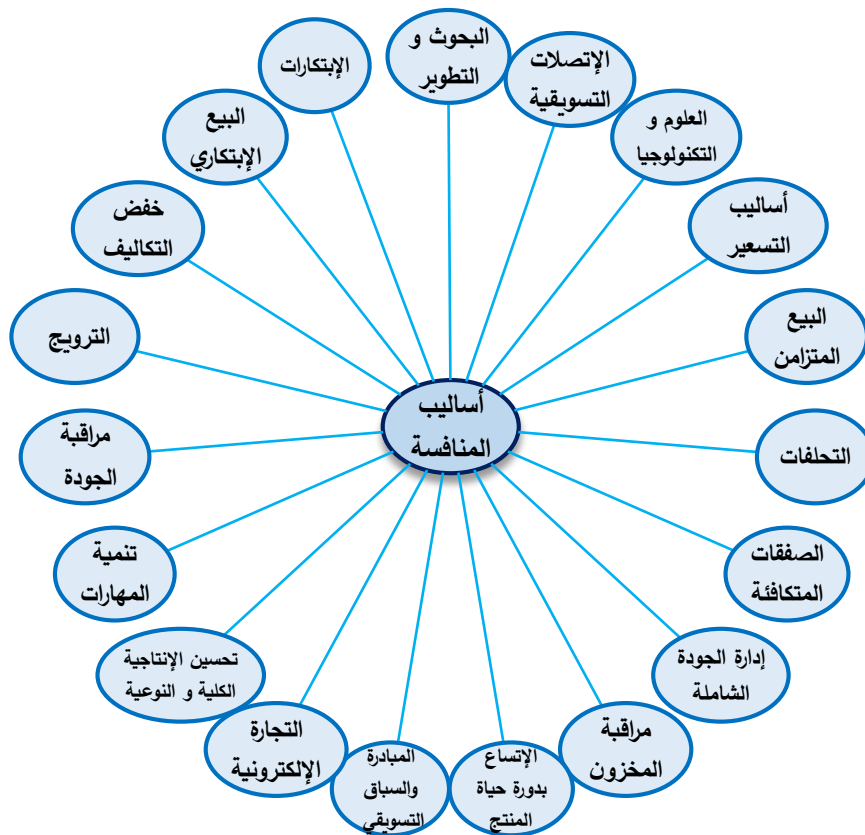
4- الاحتكار:

يقوم هذا النوع من المنافسة في حالة وجود مؤسسة واحدة تقدم السلعة/الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، فيتمكن من السيطرة على السوق أو العديد من العملاء، فالمنتج أو المؤسسة بهذا تكون دون منافس مباشر في صنعها وذلك لمدة محدودة من الزمن.¹

ثانياً: أساليب المنافسة

بعد تطرقنا للمنافسة وأنواعها يجب التطرق لأهم الأساليب المختلفة لتحقيقها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2) أساليب المنافسة



المصدر: سميرة بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، الصفحة 87.

من الشكل، نجد أن هناك العديد من الأساليب المختلفة التي يمكن للمؤسسة اعتمادها من أجل المنافسة داخل السوق، حيث تستطيع اعتماد أسلوب معين أو عدة أساليب مختلفة في نفس الوقت ويتوقف

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص11.

ذلك على إمكانيات المؤسسة وقدراتها، كما أن كل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتغلب على منافسيها وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

المطلب الثالث: مفهوم التنافسية وأهميتها

أولاً: تعريف التنافسية

يحظى مصطلح التنافسية باهتمام كبير من طرف مختلف المؤسسات في جميع المجالات والتي أصبحت تهدف للوصول إلى مكانة تنافسية على المستوى العالمي، وذلك من أجل القدرة على المحافظة على بقائها في السوق وتوسعها فيه، أما فيما يخص تعريف التنافسية لم يتفق الباحثون على تعريف موحد ويرجع ذلك إلى اختلاف محل الحديث عنها لذلك سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف المختلفة للتنافسية.

- حسب مجلس التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية التنافسية هي: إمكانية إنتاج السلع/الخدمات التي تواجه اختبارات الأسواق الدولية وتحقق نموا مستمرا ومتزايدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل.¹

- التنافسية هي: كل ما تمارسه المؤسسات من جهود، إجراءات، ابتكارات، ضغوط وكل الفعالية الإدارية، التسويقية، الإنتاجية والتطويرية بهدف الحصول على شريحة أكبر وجزء أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها. وتؤدي التنافسية أيضا معنى التضارب والصراع والرغبة في الاختلاف والتميز على الآخرين.²

- التنافسية هي: القدرة على الصمود أمام المنافسين ومواجهتهم بهدف الوصول إلى أهدافها من ربحية، نمو، استقرار، توسع، الابتكار والتجديد، حيث تهدف المؤسسات بشكل مستمر إلى تطوير المراكز التنافسية بصورة دورية ويرجع ذلك لاستمرار تأثير الضغوطات العالمية والمحلية، كما يتم تحقيق التنمية من خلال مجموعة متغيرات منها: السيطرة على عناصر التكاليف، إدارة وتسيير الجودة الشاملة، التجديد في المنتجات وطرق التعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، استهداف عملاء جدد، الاتصالات التسويقية الفعالة... إلى آخره.³

¹ أحمد زغدار ، المنافسة _ التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 24-25.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 101.

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتب الوفاء القانوني، الإسكندرية، 2014، ص 136.

- التنافسية هي: إمكانية المؤسسة على مواجهة القوى المنافسة في الأسواق والتي تقلل من حصتها في السوق، كما ينتج عن التنافسية الحصول على مركز تنافسي ما.¹
- وفي الأخير نجد أن التنافسية تعتمد بصفة أساسية على ثلاثة عوامل أساسية هي:²
 - البيئة الاقتصادية.
 - القدرة على استعمال وتطوير التكنولوجيات المختلفة في الإنتاج، تطوير جودة المنتج وابتكار منتجات ابتكارية جديدة.
 - ضمان عوامل النجاح العديدة من خلال تطبيق واعتماد سياسات واستراتيجيات فعالة، مثل التعبئة والتغليف وقنوات التوزيع وخدمات ما بعد البيع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنافسية هي: إمكانية المؤسسة على إنتاج المنتجات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المحدد، ويقصد بذلك قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء بكفاءة عالية وأحسن من المؤسسات الأخرى المنافسة، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد واعتماد الاختراع والابتكار في انتاج المنتجات وكذلك الاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

ثانيا: أهمية التنافسية

- أصبح للتنافسية أهمية كبيرة والتي سوف نعرض بعض من أهميتها كما يلي:³
- تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع سوق مفتوح.
 - تخلص المؤسسة من طرق العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد مناسبة لمواجهة حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتوجه نحو طرق أكثر مرونة ومتطورة تتناسب مع متغيرات السوق وتسابق المتنافسين.
 - تضمن التحرر من أثر الخبرة الماضية، وأهمية استباق المنافسة من خلال تطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء بهدف كسب ثقة وولاء العملاء.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص10.

² العياشي زرزار، غياذ كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 166.

³ فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور البقطة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، 2010، ص 5-6.

- تفتح المجال أمام المؤسسة وتمكنها من القراءة الصحيحة والإدراك الحقيقي لحالة السوق، رغبات العملاء، ممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، بهدف السعي إلى مواجهة وغلق كل الفرص أمام هؤلاء المنافسين من جهة، والبحث عن آليات تسمح لها بالتميز عليهم وسبقهم إلى العملاء من جهة أخرى.
- تعمل على تشجيع المؤسسة على تنمية واستثمار القدرات التنافسية وكل ما يمكنها من التميز عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين.

المطلب الرابع: أنواع التنافسية، أسبابها واستراتيجياتها

من المهم التعرف على مختلف أنواع التنافسية، أسبابها واستراتيجياتها، وذلك لاعتبارها من المصطلحات الشائعة في وقتنا الحالي لذلك سنحاول التطرق إلى أهم هذه الأنواع، الأسباب والاستراتيجيات وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أنواع التنافسية

تميز الدراسات بين العديد من أنواع التنافسية، يتمثل أهمها فيما يلي:¹

1- تنافسية التكلفة أو السعر:

يقوم هذا النوع من التنافسية على التكاليف أو الأسعار المنخفضة، فالبلد الذي يتميز بتكاليف منخفضة يستطيع تصدير مختلف السلع والخدمات إلى الأسواق الخارجية المختلفة وبشكل أسهل.

2- التنافسية غير السعرية:

يقوم هذا النوع من التنافسية على النوعية، حيث يقصد بها النوعية المناسبة، تسهيلات التقديم، وعنصر الابتكارية، فالبلد الذي يتميز بمنتجات مبتكرة وذات النوعية جيدة وأكثر تلبيتا لحجات ورغبات العملاء وبوجود مؤسسات مصدرة ذات صورة وسمعة جيدة في السوق، يكون قادر على تصدير سلعه/خدماته حتى إذا كانت أسعارها أعلى من أسعار سلع المنافسة.

3- التنافسية التقنية:

يقوم هذا النوع من التنافسية التقنية العالية، حيث تتنافس المؤسسة من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

¹ منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العمولة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2006، ص 24-25.

ثانيا: أسباب التنافسية

تعود أسباب التنافسية إلى النقاط الموالية:¹

- فتح الأسواق العالمية أمام حركة التجارة الخارجية نتيجة لاتفاقيات دولية مما أدى إلى زيادة الفرص.
- أتاحت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المرتبطة بالسوق وغيرها من المعلومات المتعلقة بمراكزها التنافسية، توفر جميع المعلومات المطلوبة عن الأسواق العالمية بالإضافة إلى سهولة في متابعة المتغيرات التي تحدث فيها.
- أتاحت قواعد المعلومات المتطورة وآليات الاتصال الحديثة سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات.
- تدفق نتائج البحث والتطوير وسرعة التطورات التقنية مع تسارع عمليات الإبداع والابتكار نتيجة التحالفات الكبرى بين المؤسسات.
- السهولة النسبية في اختراق منافسين جدد للصناعات كثيفة الأسواق عن طريق رفع الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة.
- أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية، وذلك بعد تحول السوق إلى سوق عملاء، حيث تقوم القوة الحقيقية فيه على العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة بهدف إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسهل الشروط.

ثالثا: الاستراتيجيات التنافسية

يمكن ترتيب أنواع الاستراتيجيات التنافسية على النحو التالي:²

1- استراتيجية الرائد:

يحتوي كل السوق على مؤسسة رائدة فيه تكون قادرة على طرح منتجات جديدة من جهة وذات أسعار متنوعة من جهة أخرى، كما تتميز بقنوات توزيع ضخمة وحملات إعلانية وترويجية واسعة، لذلك تسعى باقي المؤسسات لمنافستها وذلك من خلال طرح نفس المنتج في السوق، وحتى تستطيع المؤسسة

¹ فيروز زروخي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 49-44.

الرائدة مواجهة المنافسة والمحافظة على مكانتها في السوق يجب عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات الفرعية وهي:

1-1- رفع الطلب الأولي: حيث تسعى إلى جذب مستعملين جدد بالاعتماد على حصتها في السوقية، وذلك بهدف زيادة الطلب على منتجاتها من خلال خلق استعمالات جديدة لمنتجاتها بالإضافة إلى زيادة الاستعمال من خلال إقناع العميل بشراء واستخدام المنتج.

1-2- حماية حصة السوق: يتم ذلك من خلال دراسة المنافسين والتعرف على نقاط ضعفهم واستغلالها، حيث نجد أن المؤسسة الرائدة تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها وذلك بهدف المحافظة على مكانتها وتطويرها، وذلك من خلال ما يلي:

- تكثيف وتنويع المنتجات للمحافظة عن موقعها.
- طرح المنتجات الجديدة قبل قيام المنافسون بذلك، بهدف محاربة الدخول المفاجئ للمنافسين.
- الانتقال من نشاط إلى آخر وهو ما يعرف بالدفاع المتحرك.
- تقوم المؤسسة بالانسحاب من القطاعات غير المهمة حتى تتمكن من المحافظة على القطاعات المهمة عند احتداد المنافسة، وهو ما يعرف بالانسحاب الاستراتيجي.

1-3- توزيع حصة السوق: حيث تهدف إلى زيادة ربحيتها من خلال توفير منتج جديد ذوات نوعية عالية وسعر مناسب.

2- استراتيجية المتحدي:

يحتل المتحدي في أغالبا الأحيان المرتبة الثانية الثالثة أو الرابعة في السوق، حيث يعمل جاهدا على رفع حصته السوقية على حساب غيره من المنافسين الآخرين، وذلك من خلال قيامه بمهاجمة الرائد أو غيره من المؤسسات المتواجدة في نفس المستوى معه، وذلك بغرض الاستحواذ على جزء من حصصهم السوقية أو محاولة إقصائهم نهائيا. كما يمكن مواجهة المنافسين من خلال ما يلي:

- استراتيجية التحقيق: من خلال تقليد المؤسسة للمؤسسة الرائدة وعرض نفس المنتج الذي تقدمه وبسعر أقل.
- استراتيجية البحث عن الرفاهية: من خلال تقديم منتج متميز عن باقي المنتجات المعروضة في السوق بجودة عالية.

- استراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية بمهاجمة المؤسسة الرائدة من خلال عرض تصاميم المنتجات المعروفة ومنتجات تناسب مختلف الأذواق.
- استراتيجية تحسين الخدمة: تهدف إلى تميز الخدمات من خلال تطويرها وتحسينها ثم عرضها للعملاء.
- استراتيجية الابتكار في النموذج التوزيعي: تهدف بذلك المؤسسة المتحدية إلى توسيع حصتها السوقية من خلال إصدار قنوات جديدة للبيع.
- استراتيجية تقليص التكاليف: يتم ذلك من خلال اقتصاديات اليد العاملة والتموين الفعال.
- استراتيجية الاستثمار في الإشهار: حيث تسعى المؤسسة المتحدية لتفوق على المؤسسة الرائدة وتوسيع حصتها السوقية من خلال الاستثمار في الإشهار.

3- استراتيجية التابع:

لا يمكن لبعض المؤسسات في السوق مواجهة المؤسسة الرائدة، فتوجه جهودها نحو العمل على المحافظة على حصتها الحالية عن طريق المحافظة على عملائها الحاليين وزيادة ولائهم لها، وذلك من خلال مسايرة تحركات السوق والتغيرات الجديدة.

4- استراتيجية المتخصص:

تفضل بعض المؤسسات الحصول على حصة صغيرة من السوق من خلال التخصص في مجال أو نشاط معين، حيث توجه كل جهودها المختلفة لغرض واحد وهو التعريف بمنتجاتها ومزيجها التسويقي للعملاء. ولذلك لا بد من تمييزها بالخصائص التالية¹:

- أن تكون بالحجم الذي يمكنها من مواجهة القدرات الشرائية.
- أن تتوفر على طاقات مؤهلة وكبيرة.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية المفهوم والأبعاد

أصبحت تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات بسبب تزايد حدة المنافسة وتوسع نطاقها واختلاف مجالاتها، لذلك توجهت الكثير من هذه المؤسسات للبحث عن أساليب فعالة تمكنها من بناء وتطوير كفاءتها الفعالة والتميزة، والتي تسمح لها بتحقيق ميزة لا تمتلكها المؤسسات المنافسة تلك هي الميزة التنافسية والتي تمكنها من التفوق ونظرا لأهمية الميزة التنافسية سنتطرق لها بتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

لقد حاول العديد من الباحثين تحديد مفهوم موحد للميزة التنافسية وذلك لاختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم وفيما يلي سوف نتطرق لبعض تعاريف الميزة التنافسية وكذلك أنواعها ومختلف مراحل تحقيقها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

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

- حسب بورتر: تخلق الميزة التنافسية أساساً عن طريق القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن تحققها لعملائها، فيمكن أن تكون في شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين مع تساوي المنافع المتحصل عليها، أو بتقديم منافع متفردة من المنتج والتي تبرر الزيادة السعرية المفروضة.¹
- ويعرفها دافيد على أنها: العملية التي يحدث فيها كيان معين تفوقاً ملحوظاً على كيان آخر، كما أن هذا الكيان قد يكون شخصاً طبيعياً، مؤسسة أو دولة والهدف هو تحقيق الفوز، وحتى تكون المؤسسة تنافسية يجب عليها أن توفر عوامل عديدة كالرغبة والقدرة على الفوز وتحقيق الولاء أو الالتزام وتوفير مختلف الموارد المحددة والمناسبة لتحقيق ذلك.²

¹Michael Porter, l'avantage concurrentiel, inter Edition, Paris, 1992, P8.

²عزالدين علي سويس، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 70.

- تتمثل الميزة التنافسية في إمكانية المؤسسة على عرض سلعة أو خدمة سواء ذات تكلفة أقل أو متميزة عن باقي المنتجات المعروضة في الأسواق، مع إمكانية المؤسسة على الاستمرار في المحافظة على هذه الميزة، وهذا ما توضحه الميزة التنافسية ضمن مفهومها العام، كما أصبح تمييز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة أمر صعب، خاصة مع اشتداد حدة المنافسة والصراعات التجارية العالمية، مما يجعل المؤسسات مجبرة على تمييز نفسها لاكتساب حصص جديدة في السوق العالمي.¹

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

- ويمكن تعريفها أيضا بأنها: عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص النسبية التي تتفرد بها المؤسسة، كما تستطيع الاحتفاظ بها لفترة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة تقليدها، والتي تمكنها خلال تلك المدة من تحقيق منافع معتبرة وتسمح لها بالتفوق على المنافسين من خلال ما تقدمه من خدمات/منتجات للعملاء.³

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

كما تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص والتي تم تحديدها كما يلي:⁴

- أن تتصف الميزة التنافسية بالاستمرارية وتكون مستدامة أي أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- نسبية وليست مطلقة وتتحقق بالمقارنة مع الآخرين.
- أن تتميز بالمرونة المطلقة، أي يمكن إحلال ميزات تنافسية محل ميزات أخرى بكل سهولة ويسر.

¹ هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² Jean jacques lambin, le marketing stratégique, 2ème édition, science édition, paris, 1993, p209-210.

³ حسن على الزغبى، نظام المعلومات الاستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 190.

⁴ عبير فاروق أكبر، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في المحافظة جدة بالملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017، ص 386.

- نظرا لعيش المؤسسة في بيئة متغيرة يجب أن تكون الميزة التنافسية حركية.
- أن تكون قابلة لتجديد وفقا لموارد وقدرات المؤسسة الداخلية من جهة ومعطيات البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- اقتراح سلع وخدمات متميزة يسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد والأفضلية على المنافسين.
- جودة وقيمة ما تقدمه المؤسسة لعملائها تعكس كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وزيادة الحصة السوقية.
- أن يتوافق استعمال هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد.
- تقوم الميزة التنافسية بناء على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه.
- تبدأ الميزة التنافسية من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وتساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

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

1- ميزة التكلفة الأقل:

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

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

¹ مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 215.

² حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 33-34.

1-1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:¹

- يكون الطلب مرناً على السلعة والخدمات، حيث أن أي انخفاض في السعر سوف يؤدي إلى زيادة في كمية مشتريات العملاء للمنتج.
- نمطية المنتجات المقدمة.
- عدم وجود أساليب متعددة لتمييز المنتج.
- وجود استخدامات واحدة للمنتجات لكل العملاء.
- عدم توفر تكاليف التبديل.

1-2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل:

- بغرض الحصول على ميزة التكلفة الأقل يجب مراقبة مختلف عوامل تطور التكلفة، وهي كما يلي:²
- **مراقبة الحجم:** يتم ذلك عن طريق مراقبة المؤسسة لحجم المنتجات التي تنتجها بهدف التوسع فيها، وبالتالي الاتساع في الأسواق، والحصول على وسائل إنتاج جديدة، وهو ما ينتج عنه انخفاض في التكاليف. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، لا يجب أن يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة أو نوعية المنتجات.
 - **مراقبة التعلم:** أي مراقبة درجة التعلم داخل المؤسسة وتحديد أهدافه، ويتم ذلك من خلال مقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المتعارف عليها داخل القطاع، كما لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، وإنما يجب اعتبار العاملين بالمؤسسة مصدر أساسي للمعرفة والإبداع، وهو ما يؤدي إلى تخفيض في التكلفة.
 - **مراقبة الروابط:** المقصود بالروابط هنا، هي تلك الروابط الموجودة بين الأنشطة المسؤولة على انتاج للقيمة بغيت استغلالها وتخفيض التكاليف، وعليه حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
 - **مراقبة الإلحاق:** يقصد بالإلحاق عملية جمع بعض الأنشطة اللازمة والمنتجة للقيمة، وذلك بهدف الاستغلال الأمثل للإمكانيات المشتركة، أو لتحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة، وعليه فإن مراقبة الإلحاق ينتج عنها تخفيض التكاليف.

بالإضافة إلى العوامل الأربعة السابقة يوجد بعض العوامل الأخرى والتي نذكرها منها كما يلي:

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 147.

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

- مراقبة الإجراءات.
 - مراقبة التكامل.
 - مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.
 - مراقبة التموّج.
 - مراقبة العوامل المؤسسية ومراقبة الرزنامة.
- تعتبر مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية وأساسية، بالنسبة للمؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل، وذلك لتفادي بعض الأخطاء التي تؤدي فقدان هذه الميزة مع مرور الوقت إلى.

1-3- الأخطاء الواجب تفاديها:

وتتمثل فيما يلي:¹

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

2- ميزة التمييز:

ويعبر عنها بقدرة المؤسسة على اقتراح منتجاً متميزاً وفريداً والذي يقدم قيمة مرتفعة للعميل (والتي يمكن أن تكون في شكل جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج أو خدمات ما بعد البيع)². وتتحقق هذه الميزة من خلال تحقيق المؤسسة لقيمة إضافية للعميل وتتفرد بها عن بقية المنافسين، فالقيمة المحققة تدفع العميل لشراؤها وذلك بهدف الاستفادة من الخصائص والمميزات والتي تتوافق بالصورة التي تتناسب مع رغبات وحاجات العملاء.³

¹Michael Porter, l'avantage concurrentiel , Op.cit , P147-150.

²مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

³حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2-1- الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز:¹

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

2-2- الحصول على ميزة التميز:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:²

- **الإجراءات التقديرية:** تعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً من العوامل الرئيسية لتمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة الواجب العمل بها، وكذلك الطريقة التي تمارس بها.
 - **الروابط:** يمكن أن تكون الروابط الموجودة بين الأنشطة من أسباب تميز المنتج، كما تأخذ هذه الروابط أحد الأشكال التالية: سواء الروابط بين أنشطة المؤسسة، أو الروابط مع الموردين.
 - **البرنامج:** المقصود هنا أنه يمكن أن تتحقق خاصية التمييز، من خلال التاريخ الذي شرعت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في أن أغلب المؤسسات التي كانت من الأوائل في الدخول إلى قطاع صناعة ما تتميز بهذه الميزة.
 - **الموقع:** قد يكون موقع المؤسسة هو سبب ميزة التمييز، وذلك من خلال قربها من العملاء مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها العميل وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال وبأقل التكاليف اللازمة للحصول عليها.
 - **التكامل:** يؤدي التكامل داخل المؤسسة إلى حصولها على ميزة التمييز، حيث تتجه المؤسسة نحو البحث على أنشطة جديدة منتجة للقيمة، بدلاً من اللجوء إلى الغير.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى وهي:
- **الإلحاق:** بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة يمكن أن تنشأ خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة.
 - **التعليم:** حيث يحقق التعليم الجيد تمييز المنتج.
 - **الحجم:** إذ يمكن أن يحقق الحجم الكبير لنشاط ما أدائه بطريقة متميزة.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 274-275.

² Michael Porter, l'avantage concurrentiel , Op.cit , P158-161.

2-3- الأخطاء الواجبة تفاديها:

- المبالغة في التميز.
- ارتفاع السعر الإضافي.
- عدم القدرة على معرفة تكلفة التمييز.
- الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.¹

ثالثاً: مراحل تحقيق الميزة التنافسية

تمر عملية تحقيق الميزة التنافسية بالمراحل التالية: ²

1- تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

يتم تحديد بنية القطاع بناء على الضغوطات الذي تمارسها القوى التنافسية الخمسة، ومن خلال دراسة هذه القوى، يتم الحكم على درجة جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة فيه، ومع تزايد ضغوطات هذه القوى يصبح من الصعب المحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة من جهة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول من جهة أخرى.

2- إقرار الاستراتيجية التنافسية:

حتى تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تبدأ باختيار استراتيجية تنافسية محددة، ويكون ذلك بناء على استراتيجيتين سواء استراتيجية التكلفة الأقل والتي تتحقق عن طريقها الميزة التنافسية بناء على تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو من خلال استراتيجية التميز والتي تتحقق من خلالها الميزة التنافسية بناء على إبراز مميزات في الخدمة/المنتج والتي تكون لها قيمة من وجهة نظر العميل.

3- تطبيق الاستراتيجية التنافسية:

يكون ذلك من خلال اقتناع المؤسسة بأن هذه المرحلة لن تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بتقييم ووضعها التنافسي فيه وللقطاع الذي تنتمي إليه.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية، أهدافها، أبعادها وتصنيفاتها

سوف نتطرق إلى كل من أهمية الميزة التنافسية، أهدافها وكذا أبعاد الميزة التنافسية المختلفة التي تعد من بين أهم المواضيع التي اختلف عليها العديد من الباحثين.

¹Michael porter, l'avantage concurrentiel, op.cit , P199-200

²محبي الدين القطبي، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 100.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية حيازة وتطوير الميزة التنافسية من خلال الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في الجوانب الموائية:¹

- تحقق المؤسسة تميزاً وأفضلية وعليه تحقق نتائج عالية في ظل بيئة شديدة التنافس، من خلال تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين فيما تقدمه من السلع والخدمات، بالإضافة إلى التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة.
- تمثل أداة لمواجهة وتحدي المنافسين وذلك من خلال تطوير معارفها التنافسية وإمكانياتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.
- ضمان البقاء في السوق وتحقيق حصص سوقية مع تعظيم الأرباح.
- تساهم في التأثير على مدركات العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم مما يحقق ولائهم.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

يقوم الاقتصاد التنافسي اليوم على مجموعة من الأسس المميزة والتي تمكن المؤسسات التي تمتلكها من الانطلاق نحو المستقبل كما تمكنها وتشجعها على مواجهة المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافس على مستوى الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الميزة التنافسية نجد ما يلي:²

1- الانفتاح الواسع على الآخرين:

يقصد بذلك الانتقال من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (العملاء) الذين يصبحون من بين المكونات الرئيسية للمؤسسة والذين يعتبرون كحلقة وصل بين واقع وحاضر وأيضاً مستقبل مرغوب، فاكساب المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد عملائها وبالتالي زيادات مبيعاتها ومن ثم تتوسع تعاملاتها وإطلاعها على سلوكيات وأذواق العملاء المختلفة، كما تتمكن من اكتساب خبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح لا يقتصر على العملاء، وإنما يتطرق إلى المنافسين والموردين.

¹ سعيد كرومي، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع حمادي ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 01، 2018، ص 107.

² عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، جامعة الجزائر 2، 2015، ص 100-101.

2- كثافة الربح والسعي لتحقيقه:

يعتبر الربح هدف من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يتعلق بحب التملك والحياسة لكافة أنواع الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة زمنية مبرمجة تهدف إلى:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.
- زيادة المردود: القيمة المضافة، هامش ربح، فارق السعر البيع.
- زيادة الدخل: الأجور، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من زيادة أرباحها وتحقيقها لموقع متميز في السوق من خلال رفع احتياطاتها، تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطاتها.

3- التوغل في السوق العالمية:

ويقصد به الانتقال من تغطية السوق المحلية إلى تغطية الأسواق العالمية، وذلك بهدف الوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في تلك الأسواق.

4- الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:

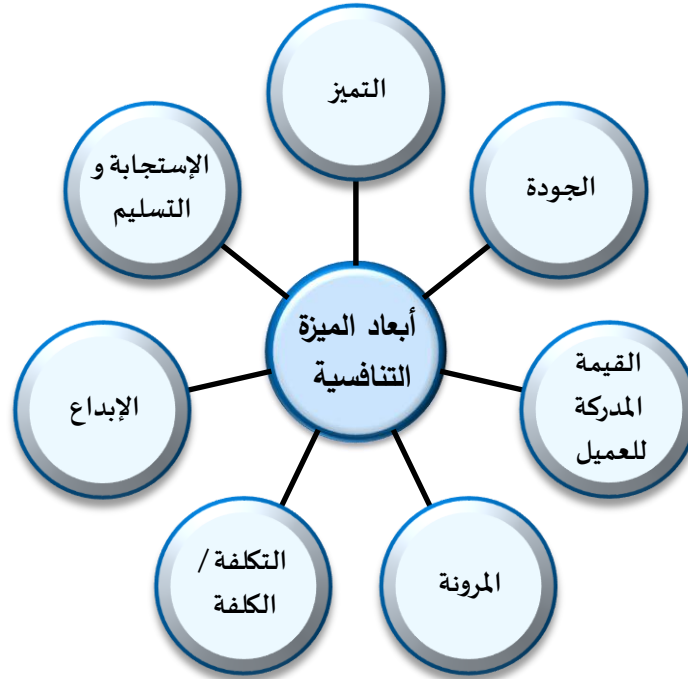
تهدف المؤسسات إلى التفوق بالاكتشاف والبحث عن آفاق غير مسبقة في العلم والمعرفة، بدل من البحث عن حل المشكلة والأزمة، وهي تلك الآفاق التي تفتح مجالات جديدة للنجاح وإمكانية التمييز لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن أهداف الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في بناء فرص تسويقية جديدة من أجل الدخول إلى مجال تنافسي جديد كالتعامل مع مجموعة جديدة من العملاء، أو اللجوء إلى أنواع جديدة من الخدمات أو السلع، ما يمكن للمؤسسة بأن تكون لها نظرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الوصول لها وتحقيقها، مما يجعلها تعمل على التركيز على تحقيق الابتكار والإبداع من خلال استراتيجية التطوير والتحسين المستمر للأداء.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

يوضح الشكل الموالي أبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

الشكل (2-2): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

1- القيمة المدركة للعميل:

يمكن للمؤسسات استغلال قدراتها المختلفة في تحسين وتطوير القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات، والتي تعرضها تلك المؤسسات مما يساعد على خلق ميزة تنافسية لها من جهة، وفشل أية مؤسسة منافسة في استغلال قدرتها المتميزة لما قد يكلفها، فالميزة التنافسية تتحقق للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى وأفضل من منافسيها.

وعلى الرغم مما قد تشير إليه الكثير من الدراسات أن السعر يؤدي الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الموضوع لا يقتصر على مجرد مقارنة بين مستوى جودة المنتج وسعره، إنما يتطرق مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة إلى مدى الاقتناع بالمنتج/الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.¹

¹مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، 2008، ص 14.

2- التميز:

تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال تقديم سلعة أو خدمة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو عمل نسخه منها. كما أن هناك مصادر عديدة للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية، الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية وهي كما يلي: ¹

2-1- الموارد المالية: إن حصول المؤسسة على التمويل المناسب لاحتياجاتها وبشروط خاصة يتيح ذلك لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أقل من المنافسين، مما يمكنها من تحقيق التميز.

2-2- الموارد المادية: وتتضمن مختلف المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على الحصول على مختلف الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، ومن خلال استغلال كل هذه الموارد تتمكن المؤسسة من عرض المنتج أو الخدمة بأسلوب مختلف ومميز عن المؤسسات المنافسة الأخرى.

2-3- الموارد البشرية: نجد أن العديد من المؤسسات يعود نجاحها وتفوقها بشكل أساسي إلى ما تحتوي من مهارات وقدرات بشرية، حيث تعتبر الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسات الميزة التنافسية.

2-4- الإمكانات التنظيمية: تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة وتسيير نظامها والأفراد العاملين فيها من أجل تلبية احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانات التنظيمية عن باقي المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الأسلوب الذي تساهم به تلك الإمكانات في خلق قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، ومن ناحية أخرى نجد أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل تقليدها من طرف الآخرين.

3- الجودة:

أصبح العميل اليوم جوهر النشاط التسويقي، وعلى هذا الأساس عرفت الجودة على أنها توفر المنتج على المميزات المطلوبة من العميل مع خلوه من العيوب، كما عرفت على أنها مجموعة المميزات التي يتضمنها المنتج والتي تلبى تطلعات العملاء سواء كانت مادية أو معنوية. ²

¹ مصطفى محمد أبو بكر، نفس المرجع، ص 15.

² Jean Philippe Narville, la qualité en question, revue française de gestion, N°108, 1996, p38.

لذلك أصبحت المؤسسات تعمل على عرض منتجات ذات جودة عالية يصعب على غيرها تقليدها، والجودة هنا تشير إلى مدى مناسبة خصائص تصميم المنتج لوظائف المطلوبة، أو المناسبة لغرض الاستعمال، والتي تقوم على مدى إدراك متطلبات العملاء.¹

4- التكلفة/الكلفة:

تسعى مختلف المؤسسات إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، لذلك نجد أن التكلفة المنخفضة هي البعد التنافسي الأول الذي تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيقه بهدف تسويق منتجاتها وبسعر أقل من المنافسين، وهي أيضا القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية مع التغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب.²

كما يمكن أن نقصد بها مدى قدرة المؤسسة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسة داخل الصناعة، مع مراعات الملاءمة بين التكاليف وخصائص المنتج.

وعليه يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عن طريق انخفاض أسعارها من خلال انخفاض تكاليفها مما يسمح لها بالبيع بنفس الأسعار أو أقل من الأسعار السائدة في الصناعة، وهو ما يفسر اتساع الفجوة بين الإيرادات والتكاليف.

يقوم مدخل التكلفة على تحسين الإنتاجية، الكفاءة بالإضافة إلى إحكام الرقابة على التكاليف، حيث نجد من خلال ما يعرفه "بورتر" بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها التكاليف التقليدية للإنتاج، اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة والتعلم وحتى العوامل المؤسسية التي من ضمنها الإجراءات الحكومية والنقابية ذات الأثر الكبير على التكاليف.³

5- المرونة:

يقصد بالمرونة مدى قدرة المؤسسة على خلق اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة ومتفوقة عن بقية المنافسين، كما أن هناك من يعرفها على أنها القدرة على مجاراة التغيرات التي تحدث في أذواق ورغبات عملائها وذلك من خلال إجراء التغيرات اللازمة وفي الوقت المطلوب في عملية تصميم منتجاتها.⁴

¹ خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 103.

² نفس المرجع، ص 104.

³ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, dunond, paris, 1999, p129.

⁴ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

وعليه يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز من خلالها تقوم على أساس جانبيين من جوانب النظام الإنتاجي والمتمثلين فيما يلي:¹

- **مرونة الحجم:** ونقصد بها مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات حجم الطلب عن طريق التحكم في حجم الإنتاج بالاعتماد على تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.
- **مرونة مزيج المنتجات:** ونقصد به مدى قدرة مزيج المنتجات على مجاراة حاجات ورغبات العملاء وإشباعها والقدرة على التكيف مع تقلباتها من خلال تصاميم المنتجات ومواصفاتها.

6- الاستجابة والتسليم:

تشير إلى مدى سرعة المؤسسة في الاستجابة إلى رغبات عملائها المتغيرة والمتجددة باستمرار، فبعد الاستجابة يمثل عنصر حساس في عملية كسب المؤسسة لولاء ورضا عملائها، حيث أن عنصر الوقت والتسليم يعتبر من أهم الأبعاد لكسب ميزة تنافسية عن بقية المنافسين.² ويكمن التعبير على ذلك من خلال ما يلي:³

- 6-1- **تخفيض مدة التسليم للعميل:** وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع ويتم ذلك من خلال تقليل المدة الممتدة ما بين طلب العميل للمنتج وحصوله عليه.
- 6-2- **تخفيض وقت المنتجات الجديدة للأسواق:** وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.
- 6-3- **تخفيض زمن تحويل العمليات:** حيث يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما تمكنت المؤسسة من تقليل عنصر الوقت، خاصة إذا تمكنت من التخلص من المخزون مما يجنبها تكاليف التخزين من خلال الالتزام بجداول زمنية محددة لتسليم مختلف المكونات المدرجة في عملية الإنتاج.
- 6-4- **سرعة التطوير:** ونقصد بها الفترة المتعلقة بابتكار وتطوير المنتجات والعمل على تقليصها بهدف تحقيق الأسبقية على هذا المستوى وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتمتد هذه الفترة من ولادة الأفكار إلى الإنتاج النهائي للمنتج.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص19.

²حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ص18.

7- الإبداع:

يعتبر الإبداع من بين الأبعاد الأساسية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، عن طريق اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها والعمل على الاستجابة لها في أقصر الأجل، من خلال إنجاز تطوير معين سواء فيما يخص العملية الإنتاجية والتكنولوجيا المعتمدة، أو عن طريق اكتشاف أساليب جديدة أكثر خلقا للقيمة.¹

رابعا: تصنيفات الميزة التنافسية

يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفق نموذجين كما يلي:²

1- النموذج الأول:

ساهم في النموذج كل من Pandian 1991 و Peter tafl 1992 و Barney 1993 حيث يعتمد هذا النموذج على الموارد كأساس للميزة التنافسية، فالمؤسسات عبارة عن وحدات ذات قدرات وموجودات مادية الملموسة منها وغير الملموسة بالإضافة إلى الموارد البشرية والمالية المختلفة، فلا يمكن أن تكون مؤسستين متشابهتين كلياً وذلك راجع لاختلاف المهارات المتاحة وتجارب المؤسسة ومواردها وثقافتها التنظيمية.

2- النموذج الثاني:

قام على هذا التصنيف porter، حيث يعتمد في تصنيفه على ما يحقق للعميل من مزايا والتي تتمثل في تخفيض التكلفة، الاستفادة من قيمة مضافة، وللوصول إلى تصنيف شامل ومتكافئ للميزة التنافسية نعرض ما يلي:

- تتحقق الميزة التنافسية من خلال المنفعة التي يتحصل عليها العميل.
- تتحقق الميزة التنافسية من خلال خاصية تميز المؤسسة عن المنافسة لدى العميل، حيث تمثل الخاصية مصدر للميزة التنافسية.
- تأثير الميزة التنافسية على المنافسة من خلال توجه العميل للمؤسسة بدلا منها.
- تصنف المؤسسة المزايا التنافسية وفقا لخصائص معينة تمكنها من التفوق على منافسيها في جذب العملاء.
- قيام العملاء بتصنيف المزايا التنافسية وفقا للمنافع التي تحققها لهم.

¹ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 121-122.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية، شروط فعاليتها ومحدداتها

قبل تحقيق الميزة التنافسية لا بد من معرفة مصادرها، فضلا عن مختلف محدداتها من أجل العمل على تجاوزها، كذلك يجب تحديد شروط فعاليتها وهو ما سنتطرق له من خلال العناصر الموائية.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تسعى أغلب المؤسسات على الصعيد المحلي والعالمي جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية، ولذلك نجد العديد من مؤسسات الأعمال تعمل على الاستحواذ على السوق وهو يعزز مكانتها وذلك من خلال اكتسابها لميزة تنافسية، كما يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال مصادر متعددة وقد اختلف الباحثين حول تحديد مختلف مصادر الميزة التنافسية لذلك سوف نستعرضها من وجهة نظر مختلف الباحثين:

1- من وجهة نظر بورتر:

لقد حصر بورتر مصادر خلق وتطور الميزة التنافسية في مصدرين أساسيين وهما التكلفة والتميز بالإضافة إلى المعايير الكلاسيكية كوافرات الاقتصادية وزيادة إنتاجية عوامل الإنتاج. وعليه تستطيع المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال ما يلي:¹

- تخفيض التكاليف مع أداء مختلف وظائفها بكفاءة أفضل من منافسيها.
- التميز في المنتج أو الخدمة المعروضة من خلال الإبداع وجودة الخدمات المرافقة.

2- من وجهة نظر wen-cheng:

حيث يقسمها إلى ثلاثة مصادر كما يلي:

1-2 الابتكار والتكنولوجيا:

يشمل الابتكار مختلف المنتجات/الخدمات وكذلك الابتكارات العلمية، حيث أن ابتكار المنتجات يقصد به تجديدها وهذا ما يؤكد Dasgupta & Gupta حول أهمية الابتكار والإبداع المتزايدة و مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة القدرات التكنولوجية الحديثة في نمو المؤسسات، حيث نجد أن المؤسسات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها أفضلية كبيرة في عرض المنتجات والخدمات، وذلك من خلال محاولة تحسين قدراتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة من الجهود الجماعية، فحصول المؤسسة على ميزة تنافسية يتوقف على الابتكار والتكنولوجيا لما لهم من دورا بارزا في ذلك، من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة.²

¹ زرزار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² عز الدين علي سويس، نعمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 73-75.

كما تساعد التكنولوجيا المؤسسة على القيام بما يلي:¹

- تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء.
- مساعدة المؤسسة على خلق وإبداع منتج وخدمات جديدة أو تطوير المنتج الحالي وزيادة تدفق نتائج البحث والتطوير.
- معرفة احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال القيام بدراسة السوق.
- تجديد مختلف المهام والعمليات.
- زيادة حجم العمليات وتحسين نوعيتها من خلال تراكم الخبرة في التكنولوجيا.

2-2- الموارد البشرية:

تتمثل الموارد البشرية في الأفراد الذين يمثلون القوى العاملة في المؤسسة، كما يمكن للمؤسسات من خلال تطوير هذه الموارد خلق قيمة مضافة والتي تمثل ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، كما تعتبر مصدر من المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة ويؤكد **Akhtar et ali** إلى أن الموارد البشرية تحتاج إلى الاختصاص في المعرفة المهنية والتقنية والكفاءات كما أن مجمل هذه الكفاءات الأساسية كفيلة بأن تصبح شريكا في عمليات الإدارة الاستراتيجية.

2-3- الهيكل التنظيمي:

تمثل الهياكل التنظيمية الضغوط النفسية في بيئة الأعمال، لذلك يعتمد هيكل المؤسسة على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها حتى يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية، حيث يقوم بدعم مميزاتها التنافسية ويواجه عملية الضغوط من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية، ومثال على ذلك نجد وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر هذه الأقسام بمثابة الهياكل التنظيمية الفعالة التي تعمل على ربط مختلف علاقات العمال بهدف تنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية. كما أن تغير الظروف أثناء أداء العمل يمكن لبعض المؤسسات من تطبيق مجموعة من المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية بهدف تطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.²

بالإضافة إلى ذلك تذكر بعض الدراسات المصادر التالية:

¹وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مطابع ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009، ص 137.

²عز الدين علي سويسبي، نعمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 73-75.

- إدخال التقنيات الحديثة في التسويق: تقوم وظيفة التسويق بتحديد مختلف احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال القيام بدراسة السوق ودراسة الجودة والتي تعمل على تلبية هذه المتطلبات بطريقة مناسبة لما يبحث عنه العميل، وذلك بهدف تحقيق الرضا والولاء من طرف العملاء ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق نجد ما يلي:¹
 - الاستجابة لطلبات العملاء بدقة.
 - السرعة والملاءمة في الاستجابة للعملاء.
 - التسعير الملائم للخدمات المتاحة.
 - خلق الطلب على المنتجات والخدمات الجديدة.
 - تيسير إمكانية اتصال العملاء بالمؤسسة.
- تطوير القدرات التنظيمية والإدارية: إدخال التغيير الجذري المناسب لا يقف على تطوير الهياكل التنظيمية الملائمة والأساليب الإدارية المناسبة ووضع النظم التي تتسق المعلومات والمعارف... إلى غير ذلك، بل اختيار القيادة التي لها الإمكانيات اللازمة لتحقيق التغيير أمراً ضرورياً. ولا يتم ذلك إلا عن طريق اختيار الكفاءات المؤهلة وذات الخبرة اللازمة والقادرة على وإدارة التغيير والتكيف معه. ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في الوقت الحالي نجد ما يلي:²
 - القدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها والقدرة على الخلق والإبداع.
 - القدرة على مواجهة المخاطر.
 - القدرة على جعل الفكرة فرصة ناجحة.

3- من وجهة نظر (Pitts & Lei):

ويرى كل من (Pitts & Lei) أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:³

- 3-1- المصادر الداخلية: وتتعلق هذه المصادر بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، حيث تتضمن كل من الموارد، الأنشطة والمهارات والتي تتمثل فيما يلي:
 - الموارد: وتشمل كل من الموارد المادية من أجهزة، معدات، بنايات، مواد أولية، والموارد المعنوية من موارد بشرية، العلامة التجارية، صورة المؤسسة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² نفس المرجع، ص 140.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 165-167.

- **الأنشطة والمهارات:** وتتمثل في أنشطة المؤسسة، إدارتها ومختلف أساليبها.

3-2- المصادر الخارجية: وتتمثل في مختلف المتغيرات البيئية الخارجية، حيث تعتبر البيئة الخارجية مصدرا هاما من مصادر الميزة التنافسية، لما تحتوي عليه من مجموع العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على المؤسسة، لذا يؤكد الاستراتيجيون أن المؤسسة الناجحة هي التي تتوجه إلى البيئة الخارجية أي تفتح على السوق، حتى تتمكن من اتخاذ قراراتها انطلاقا من آراء العملاء ومختلف متغيرات السوق.

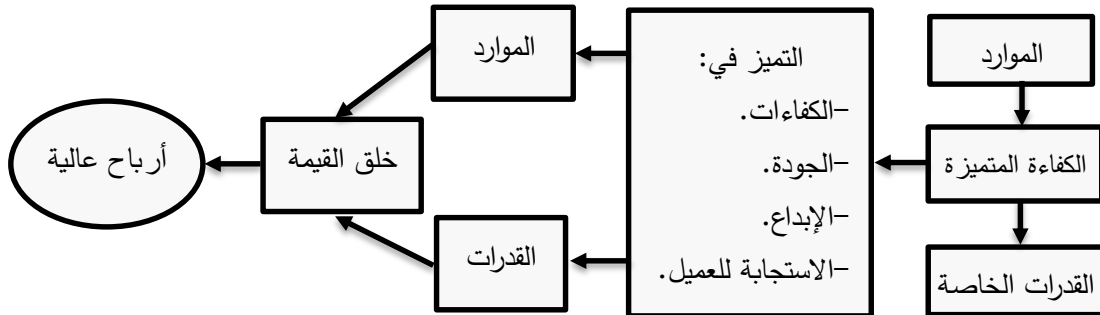
كما يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى أربعة مصادر وهي:¹

1- الكفاءة المتميزة:

تصبح المؤسسة أكثر كفاءة عند تقليلها المدخلات المستخدمة في إنتاج نفس المخرجات، مما يحقق ميزة تنافسية عن طريق خفض التكاليف، فإثراء باقي المصادر الأخرى يتم من خلال تميز الكفاءة، ويتحقق ذلك من خلال مصدرين أساسيين هما:

- **الموارد:** فتميز موارد وقدرات المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها يمكن ذلك من تحقيق الكفاءة المتميزة، كما أن الموارد الاقتصادية نوعان: الموارد البشرية وغير البشرية.
- **القدرات:** تعتبر هي المحركات المسؤولة على تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق مهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى أساليبها المتبعة في اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (2-3): دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة



المصدر: محمد قريشي، أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 10، 2010، ص125.

من الشكل، نجد أن للكفاءة المتميزة دورا أساسيا في خلق القيمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات.

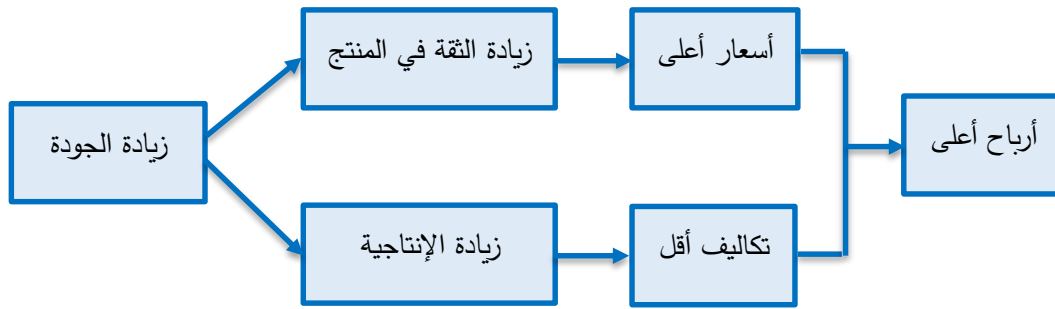
¹ عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2018، ص105-109.

2- الجودة العالية/المتميزة:

تسعى المؤسسة لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها بهدف تحقيق السبق التنافسي وهو ما يوضحه الشكل الموالم رقم (2-4)، فإذا كانت الجودة من الناحية التقنية فيسمح ذلك بتقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية أن اعتماد الجودة كأداة تنافسية بمثابة فرصة ضرورية لإرضاء العملاء، كما حدد **David Karvin** خمسة نقاط يجب على المؤسسة اتباعها في حالة اعتمادها على الجودة كميزة تنافسية وهي كالتالي:

- يجب تحديد الجودة بناء على وجهة نظر العملاء.
- يجب ربط هدف الربحية بهدف الجودة لكل فئة سوقية.
- يجب اعتبار الجودة أداة تنافسية.
- يجب بناء الجودة عن طيق تبني عملية التخطيط الاستراتيجي الأولي.

الشكل رقم (2-4): الجودة كمصدر للميزة التنافسية



المصدر: عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2018، ص107.

3- الاستجابة لحاجة العملاء / رد الفعل المتميز تجاه حاجات العملاء:

عندما تكون المؤسسة قادرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين فبذلك تحقق ميزة تنافسية، وهو ما يرتبط بكسب ولاء وثقة فئة كبيرة من العملاء، وبما أن التميز بمرتبط بدرجة إدراك العملاء للقيمة المقدمة من طرف المؤسسة فإن أساس المنافسة يكون قائم على التوجه نحو العملاء لتحديد حاجاتهم ورغباتهم ومواجهة التغيرات التي تحدث فيها والسعي لتلبيتها وإشباعها بأفضل صورة.

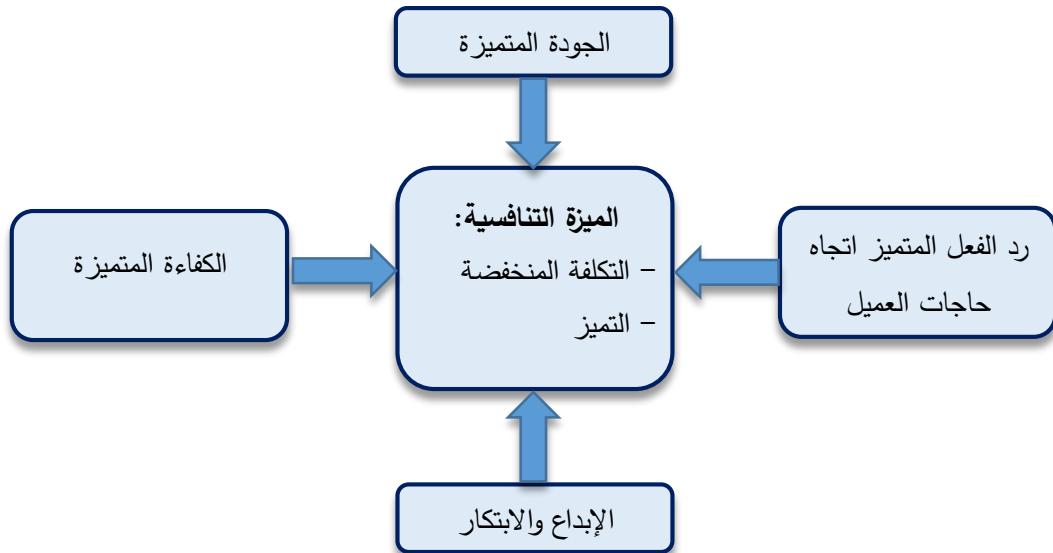
4- الإبداع والابتكار:

يعتبر الابتكار من أهم الأعمدة لبناء الميزة التنافسية على المدى الطويل، كما يمكن القول أن المنافسة أصبحت عملية موجهة بالابتكارات، رغم أن بعض العمليات الابتكارية قد تفشل إلا أن الناجحة منها في الأسواق قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية لأنها تزود المؤسسة بمنتجات جديدة وفريدة تفتقر لها

المنافسة. فإذا اعتبرنا أن العمليات الابتكارية الناجحة تساعد المؤسسة المبتكرة على بناء وتدعيم الميزة التنافسية، فبذلك لا تقوم هذه الأخيرة بالابتكار للاستفادة من الميزة التنافسية فقط، وإنما تسعى من خلال ذلك للهيمنة على الصناعة وقيادتها، وعليه يمكن القول أن هناك بعض الخصائص التنافسية التي تميز المؤسسة الابتكارية وهي:

- المؤسسات المبنية على الابتكار الجذري تتميز بالاختراق الجديد، كونها مؤسسات رائدة تضع مبادئ وقواعد السوق الجديدة، وبذلك يصبح لها تأثير قوي على المؤسسات المنافسة والصناعة ككل.
- المؤسسات المبنية على الابتكار المتدرج تتميز بالتحسينات المرحلية والمستمرة، فهي تأثر في بيئة الأعمال من خلال أحداث تغيرات ديناميكية مستمرة في السوق، فكلما كان عدد المؤسسات المتنافسة على أساس التحسين كبير كلما أدى ذلك إلى زيادة سرعة تغير الحالة السائدة في الصناعة.
- يكون الابتكار محدودا وقبوله وتعلمه بطيئا في الصناعة التي تعمل بها المؤسسات التي تسعى إلى حماية قدراتها وبراءاتها بشكل أساسي.
- تتميز الصناعات كثيفة التغير بسعي المؤسسات لمواكبة التغيرات.

الشكل رقم (2-5): مصادر الميزة التنافسية

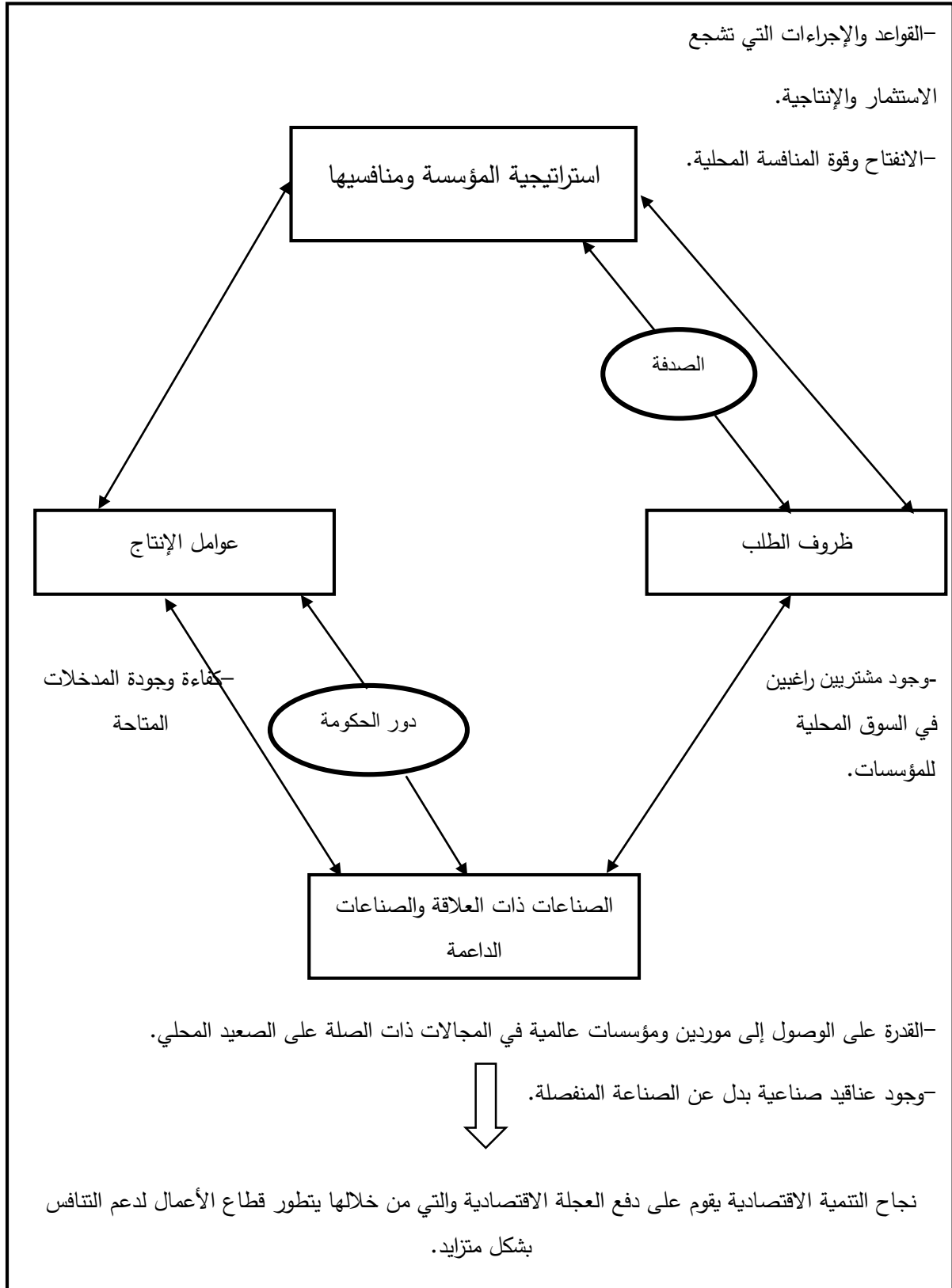


المصدر: محمد قريشي، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 10، 2010، ص123.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

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

الشكل رقم (2-6) النموذج الماسي لمحددات الميزة التنافسية



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

1- ظروف عوامل الإنتاج:

نجد من خلال منظور "بورتر" أن مفهوم عوامل الإنتاج أكثر شمولية من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية من موارد بشرية، طبيعية ومالية، عوامل أخرى المتمثلة في البنية التحتية، المعارف التكنولوجية، الخبرات الإدارية وغيرها من العوامل¹. وحسب "بورتر" فإن المنافسون يختلفون من حيث عوامل الإنتاج ومناسبتها وأساليب دمجها ومن حيث التكلفة، وأنه كلما توفرت هذه العوامل وكانت منخفضة التكلفة كلما كانت محققة للميزة التنافسية، وقد يكون ذلك غير كافي إذا ما لم ترتبط بكفاءة وفعالية استخدامها وتطويرها.

2- ظروف الطلب المحلي:

يؤدي الطلب المحلي دورا مهما في تحسين وتطوير الميزة التنافسية ودعمها ولا يتوقف ذلك على حجم الطلب فقط، وإنما يقوم أيضا على هيكل الطلب والذي يحدد طبيعة احتياجات العملاء والمتمثلة في طبيعة المنتجات المطلوبة ومختلف أنماطها، فبتوفر طلب محلي كبير نسبيا يمكن المؤسسات العامة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم داخل السوق المحلي وعليه زيادة مردوديتها. كما أن زيادة الطلب المحلي قد تجعل المؤسسات تتجه نحو تركيز جهودها على الأسواق المحلية والاكتفاء بها، أما إذا كان الطلب المحلي منخفض يدفع ذلك المؤسسات بالتوجه نحو البحث عن الأسواق الخارجية، كما يمكن أن يمثل الطلب المحلي ضغوطات تدفع بالمؤسسات إلى الابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة.² وعليه فإن الفهم الجيد لعوامل الطلب يمكن المؤسسة من التموّج.

3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو من حيث قنوات التوزيع، والتي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة في تلك الصناعات المسؤولة على توفير المدخلات الأساسية للعملية

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص95.

² شارلز هزل، جاريت هونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص174

الإنتاجية لهذه الصناعة. ومن خلال هذا النوع من الصناعات تكون المؤسسة قادرة على انشاء علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وهو ما ينتج عنه مجموعة من الامتيازات كوفرات الحجم من خلال الاستفادة من تسهيلات الإنتاج المشترك، خبرة فنية أو منافع توزيعية.¹

4- استراتيجيات وهيكل المؤسسة:

يرتبط هذا المحدد بالشروط المتعلقة بالطريقة التي تنشأ بها المؤسسات، والتي تتحدد من خلال استراتيجياتها والتي على أساسها يتم تنظيمها، هيكلتها وتسييرها، بالإضافة إلى حالة المنافسة المحلية التي تحدد نجاح المنافسة في الخارج.²

كما يقوم هذا البعد على الاستراتيجية والهيكل التنافسي للمؤسسات داخل دولة معينة، فسعي الدول لاكتساب مزايا من شأنه تبني مختلف الإيديولوجيات والمناهج الإدارية والتي تنعكس بدورها على هياكل واستراتيجيات مؤسساتها.³

أما من ناحية المنافسة المحلية يرى "بورتر" أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في الصناعة أو المحافظة عليها، حيث أن المؤسسات التي تمارس نشاطها في بيئة تنافسية ديناميكية وتتراكم فيها المزايا والخبرات تجد نفسها مؤهلة للدخول إلى الأسواق الخارجية والتنافس فيها. إن المحددات السابقة تشكل ما عرف "بورتر" بـ "قطة الماس" حيث تشكل المحددات الرئيسية والتي يتوقف عملها على تفاعلها مع بعضها البعض بصورة ديناميكية، أي أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى مرتبط بمدى تفاعل مختلف هذه العناصر بالإضافة إلى عنصرى الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين والمتمثلين فيما يلي:⁴

- دور الصدفة: يتمثل ذلك في ظهور اختراعات جديدة مثلاً، أو التغيرات العالمية المفاجئة في كل من الطلب وأسواق المال، كما أن الصدفة قادرة على خلق فجوات تسمح بإجراء تغييرات في المزايا التنافسية للدول القادرة على تحويل هذه التغيرات إلى مزايا تنافسية.

¹ أحمد لالي، مرجع سبق ذكره، ص96.

² Karol Kennedy, toutes les théories du management, 3ème édition, maxima, paris, 2000, p286.

³ شارلزهل، جاريت هونز، مرجع سبق ذكره، ص166.

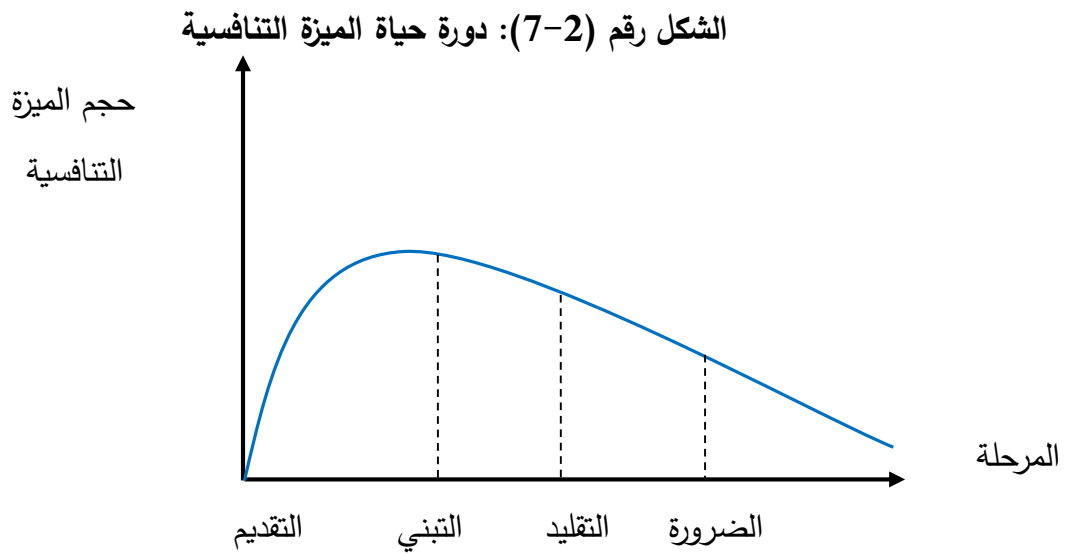
⁴ ليلي بن عاشور، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2019، ص172.

• **دور الحكومة:** يتمثل دور الحكومة في خلق البيئة المؤسسية والتنظيمية والقانونية المرتبطة باستقطاب الاستثمار وتقديم الخدمات القادرة على عرقلة أو تحسين الميزة التنافسية.

كما يمكن أن تتحدد الميزة التنافسية عن طريق متغيرين أساسيين والمتمثلين فيما يلي:

1- حجم الميزة التنافسية:

حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة يجب أن تتسم هذه الميزة التنافسية بالاستمرارية والحجم. كما تمر الميزة التنافسية بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج وهو ما يوضح الشكل الموالي:



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتب الوفاء القانوني، الإسكندرية، 2014، ص 117.

1-1- **مرحلة التقديم:** تعتبر مرحلة التقديم أطول المراحل في دورة حياة الميزة التنافسية لدى المؤسسة، وذلك لما تتطلبه من إمكانيات مادية ومالية وتخطيط استراتيجي فعال، فخلال هذه المرحلة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية وتتميز عن بقية المنافسين وذلك من خلال القبول الذي تحظى به عند عملائها.¹

1-2- **مرحلة التبني:** خلال هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً من حيث الانتشار والتطور، باعتبار أنها أصبحت محط تركيز المنافسين، كما تحقق المؤسسة خلال هذه المرحلة أكبر حد ممكن من وفورات الإنتاج وكذلك المداخيل المالية.²

¹ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² نفس المرجع، ص 31.

1-3- **مرحلة التقليد:** تتجه الميزة التنافسية شيئاً فشيئاً نحو الركود بالإضافة إلى تراجع حجمها، ويرجع ذلك إلى تقليد المنافسين لميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.¹

1-4- **مرحلة الضرورة:** خلال هذه المرحلة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على الاختيار بين قرارين وهما إما العمل على تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو خلق ميزة جديدة تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تستطع المؤسسة تحسين أو خلق ميزة جديدة فإنها سوف تفقد أسبقيتها تماماً بالنسبة لمنافسيها مما يجعل العودة إلى التنافس من جديد أمراً صعباً.² مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تستطيع أن تحقق استمرارية لميزتها التنافسية من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية يصعب ذلك عليها ويرجع ذلك للجهود المعتمدة التي تبذلها المنافسة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يتمثل النطاق في مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بالارتكاز على واحد من القطاعات السوقية معين وخدمته إما بأقل تكلفة أو عن طريق تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس قادرة على التأثير في الميزة التنافسية وهي كما يلي:³

2-1- **نطاق القطاع السوقى:** يتمثل في مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على خدمة قطاع سوقى معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-2- **النطاق الرأسى:** يتمثل في مدى قيام المؤسسة بأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد (قرار الشراء)، حيث يمكن تحقيق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز من خلال التكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين، ومن جانب آخر يفرض التكامل على المؤسسة درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد.

2-3- **النطاق الجغرافى:** يتمثل في مختلف المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، كما يسمح هذا النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من مختلف الوظائف والأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية، وتتمثل أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تقدم منتجاتها على نطاق عالمي في تقديم منتجاتها وخدماتها في كل أرجاء العالم.⁴

¹ خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² نفس المرجع، ص 109.

³ خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

2-4- نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط الموجود بين الصناعات التي تعمل ضمنها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، يؤدي إلى خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.¹

يعبر مفهوم الميزة التنافسية على إمكانية المؤسسة على وضع وتطبيق الاستراتيجيات التي تسمح لها باحتلال مركز أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.² كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستعمال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من وضع وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

ثالثا: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لا بد من الاعتماد على الشروط الم التالية:³

- حماسة: أي تزود المؤسسة بالتفوق والأسبقية على المنافسين.
- الاستمرارية: بمعنى أن تستمر الميزة التنافسية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس تقليدها وإلغائها.

المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها وطرق تنميتها وتطويرها

بعد التعرف على الميزة التنافسية من مفهوم، أنواع، أهمية وغير ذلك من المفاهيم فلا بد من التعرف على مؤشرات قياس هذه الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، كما يجب التطرق إلى طرق تنميتها وتطويرها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال العناصر التالية.

أولاً: مؤشرات الميزة التنافسية

حتى يتم معرفة مدى قوة تنافسية المؤسسة، يتم الاستناد على مجموعة من المؤشرات، والتي يتمثل دورها في قياس مدى قوة تنافسيتها وعليه مدى نجاح هذه المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها، ومن بين هاته المؤشرات نجد ما يلي:

¹ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² نفس المرجع، ص 32.

³ زرار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

1- مؤشر الربحية:

يمكن اعتبار مؤشر الربحية كمؤشر كافيا للدلالة على تنافسية المؤسسة، في حين تشكل الحصة السوقية مؤشرا آخر للتنافسية، أي أنه كلما كانت ربحية المؤسسة مرتفعة كلما كانت فترة بقائها في السوق أطول وعليه يتم رفع حصتها السوقية، لذلك تعتبر الربحية من أهم المؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة.¹ والتي يمكن أن تكون على أحد الشكلين المواليين:

- عائد حقوق الملكية: تتمثل في ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي قدمه المساهمون.
- عائد رأس المال: تتمثل في تقديم مختلف المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة من خلال التركيز على الكفاءة.

كما أن القيمة الحالية للأرباح أو العوائد الخاصة بالمؤسسة ترتبط بالقيمة السوقية لها، وتعرف بنسبة القيمة السوقية ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على التكلفة، وهو ما يعرف "بمؤشر توبن" فإذا كانت قيمة هذا المؤشر أقل من الواحد فذلك يؤكد عدم تنافسية المؤسسة.²

2- مؤشر التكلفة:

تؤدي التكلفة دورا أساسيا كسلاح تنافسي فحسب قوانين المنافسة إذا كانت تكلفة إنتاج المؤسسة مرتفعة تكون المؤسسة غير تنافسية، فلا يمكن عرض أسعار تنافسية دون الضبط المستمر للتكاليف والتي قد تنعكس على ارتفاع أسعار منتجاتها والتي قد تشكل لها حاجز أمام ارتفاع مداخيلها وتوسيع حصصها السوقية.³

3- مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

يعكس مصطلح الإنتاجية كمية الإنتاج على عوامل الإنتاج أي قيمة المخرجات على قيمة المدخلات، يقوم هذا المؤشر بقياس مدى فعالية المؤسسة عن طريق تحويل مدخلاتها (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات من سلع/خدمات، فانخفاض إنتاجية مؤسسة ما يعني ارتفاع تكاليف إنتاجها، وهو ما قد يفقدها حصصها السوقية لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى، لأن ارتفاع تكاليف الإنتاج ينعكس على ارتفاع

¹ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

² Mc Fatridge, la compétitivité : notion et mesures, ottawa industries, canada, 1995, p9.

³ مصطفى أحمد السيد، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001، ص21.

الأسعار، والذي بدوره ينعكس على امتناع العملاء من شراء سلع/خدمات المؤسسة. هنا نلاحظ أن ارتفاع المؤشر الأول ينعكس على ارتفاع المؤشر الثاني.¹

4- مؤشر الحصة السوقية:

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من بين أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على مدى تنافسية مؤسسة ما من خلال التعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، حيث يمكن للمؤسسة الاستمرار في نشاطها بشكل طبيعي وفعال إذا ما تمكنت من تعظيم حصتها السوقية مما يوفر لها أرض صلبة، والتي يتم تقديرها عن طريق حجم الإيرادات أو مجمل الأرباح المحققة، وبناء على ذلك يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل الحصة السوقية للمؤسسة.

ولقد وضحت دراسات طبقت على عدة مؤسسات وجود حزمة من مؤشرات تنافسية المؤسسة، والتي سوف نتطرق لها من خلال ما يلي:²

- لا تتمركز التنافسية على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج فقط في أغلب الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط.
- هناك العديد من العوامل المؤثرة على مستوى إنتاجية اليد العاملة ورأس المال بعيدا عن الأسعار.
- تسمح الوظائف المحسنة للمؤسسة بتحسين نتائجها، كما يمكنها تحسين أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وذلك بالنسبة للمؤسسات المعتمدة على عوامل إنتاج أقل تكلفة.
- ضرورة معرفة أن التركيز على الميزة التنافسية يتطلب اعتماد تقنيات إنتاج مرنة، رقابة مستمرة على النوعية والتكاليف، والتطلع على المدى الطويل وليس القصير.
- يجب إعطاء الأهمية اللازمة للتكوين والتأهيل واعتبار العامل شريك وليس مجرد عامل إنتاج.
- تقاس تنافسية الدولة عن طريق تنافسية مؤسساتها أما تنافسية المؤسسة فتقاس من خلال نوعية مواردها.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتعلق جودة الميزة التنافسية والحكم عليها بالمعايير الآتية:³

¹ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² Mc Fatridge, la compétitivité : notion et mesures, op. cit, p11.

³ خليل موافق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

1- مصدر الميزة التنافسية:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** وتتمثل في المزايا التي يسهل تقليدها نسبيا من طرف المؤسسات المنافسة كالتكلفة الأقل لكل من الأيدي العاملة والمواد الأولية.
- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** وتتمثل في المزايا التي يصعب تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة كالتيكنولوجيا الحديثة، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقة الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

عند تعدد مصادر الميزة التنافسية يصعب تقليد من طرف المؤسسات المنافسة، في حين يسهل تقليدها إذا ما اعتمدت المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط بالإضافة إلى سهولة التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يستوجب ذلك من المؤسسات أن تعمل على تحقيق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة الحالية لها، وعليها يجب توفير مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

ثالثا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة

لم يعد لأسس النجاح نفس التأثير الذي كانت تفرضه في الماضي كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة المؤسسة من السوق، درجة الحماية التي تعمل الدولة على توفيرها، أو اعتماد مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة. فالتكنولوجيا أصبحت تتغير بسرعة كبيرة ومستمرة، وعليه أصبح الحفاظ على التفوق أمرا صعب الوصول اليه، خاصة بعد ظهور الأجيال الجديدة في التكنولوجيات التي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع بالإضافة إلى سهولة تقليد الابتكار بعد مرور وقت قصير على ظهورها من طرف المنافسين. كما أن المؤسسات التي كانت معتمدة على الحماية المحلية في مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية الجديدة تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر بل توفر لهم بعض التسهيلات المشجعة على الاستثمار.¹

¹ فيفر حفري، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العالم، القاهرة، 1994، ص1.

لذلك أصبحت تبحث المؤسسات عن سبل جديدة وأفضل للمنافسة بهدف تنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة، وذلك بالاعتماد على الابتكار المستمر في التكنولوجيا، المنتج، في أساليب التسويق وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا من خلال البحث والتطوير، تنمية القدرات الإبداعية و مهارات الأفراد، و من أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة نجد ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات، ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغيير حاجاته الأولية والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة وغير ذلك من الأسباب.

كما تتمثل أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة فيما يلي:¹

- 1- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يسمح التغيير التكنولوجي بخلق فرصا جديدة في مختلف المجالات سواء من حيث تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
- 2- **ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها:** عند ظهور حاجات جديدة لدى العملاء أو تغير أولويات الحاجات لديهم، يصاحب ذلك ظهور الحاجة إلى تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** ظهور قطاعات سوقية جديدة من العملاء يشارك ذلك في خلق مختلف الفرص الجديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى جديدة.
- 4- **تغيير تكاليف المدخلات:** ويقصد بذلك تغيير تكاليف اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقات، الآلات أو درجة توافرها، وهو ما قد يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 5- **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

¹ هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 129.

المبحث الثالث

تحليل المقاربات المفسرة للميزة التنافسية

لطالما تضاربت الآراء حول استراتيجية المؤسسة، وذلك بناء على الجدل القائم بين الرؤية الكلاسيكية المرتكزة على الأنشطة والتي أسسها "بورتر" وتلك المرتكزة على الموارد والكفاءات والتي جاءت كنتيجة لتكامل مقاربة الموارد (Ressource based view) مع مقاربة الكفاءات (Competence based view)، حيث أكد أنصارها على أنها أفضل المقاربات لبناء استراتيجيات ناجحة ومربحة. وعليه تسمح للمؤسسة بالنجاح في الصناعة، كما أن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية لا يتم إلا من خلال معرفة مصادر بناء هذه الأخيرة، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث عن طريق تسليط الضوء على المقاربة الهيكلية، مقاربة الموارد ومقاربة الكفاءات، ثم سوف نعرض بعض المقاربات الحديثة، وفي نهاية هذا المبحث سنتطرق إلى الابتكار واستمرارية الميزة التنافسية.

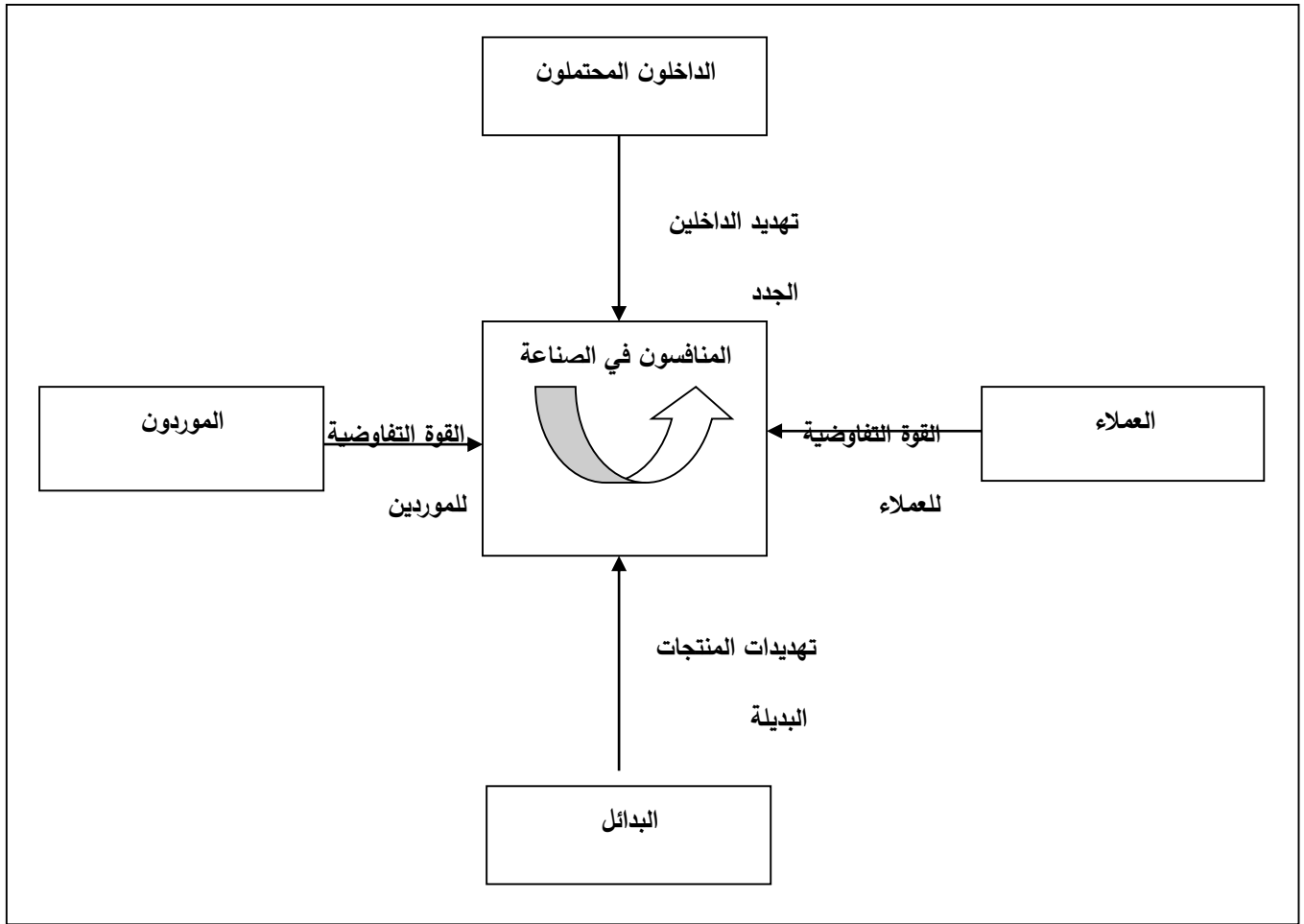
المطلب الأول: المقاربة الهيكلية للصناعة لبناء الميزة التنافسية

جاء نموذج هيكل الصناعة كنتيجة لنظرية التنظيم الصناعي والتي وجهت كل تركيزها نحو البيئة الخارجية والذي اعتبرها المحدد الأساسي في نجاح المؤسسة، كما اعتبرت هذه المقاربة أن صياغة الاستراتيجية التنافسية يقوم أساسا على مدى ارتباط المؤسسة بالبيئة بشكل عام والصناعة التي تنشط وتتنافس فيها بشكل خاص، لذلك سنحاول التطرق الى كل ما يخص هذه المقاربة من خلال ما يلي.

أولا: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر

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

الشكل رقم (2 - 8): نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة



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

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

1- شدة المنافسون في الصناعة

تعتبر شدة المنافسة في الصناعة جوهر القوى المشاركة في تحديد جاذبية الصناعة، وعليه توجد أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة وهي:¹

- نمو الصناعة.

¹ محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط.
 - مدى عمق تميز المنتج.
 - التمرکز والتوازن بين المنافسين.
- بالإضافة إلى ذلك نجد¹:
- القدرات إدارية وتعقيدات التكنولوجيا المحورية في الصناعة.
 - معدل التحسين في المنتجات والخدمات.
 - شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق.
 - استقلالية الخدمات المقدمة، المنتجات المتوافقة.
- فعند تميز الصناعة بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة بنسبة أقل، مجال واسع يوفر إمكانات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، يصبح الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لأغلب المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

2- تهديد دخول منافسين جدد:

- يجلب الداخلون الجدد لصناعة طاقات وأفكار جديدة ورغبة كبيرة في امتلاك حصة في السوق، وفي أغلب الأحيان يعتمد دخول المنافسين بالدرجة الأولى على ما يلي:²
- على المعوقات الموجودة في البيئة.
 - ردود فعل المنافسين الآخرين تجاه توقعات المشارك الجديد حول فيما يخص دخول المنافسين الجدد.
- كما تعددت مصادر هذه المعوقات من أهمها:³
- ولاء العملاء العالي تجاه العلامات التجارية المعروفة.
 - انخفاض تكاليف التمويل، التسويق، الإنتاج، والبحث والتطوير بالنسبة للمنافسين الموجودين في الصناعة، ويرجع ذلك لاقتصاديات الحجم الكبير التي يستفيدون منها، في حين ارتفاعها بالنسبة للدخالين الجدد.

¹ زرراز العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³ الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريرج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص 343.

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

3- تهديد المنتجات البديلة:

تولد المنتجات والخدمات البديلة ضغوطات تضع حدوداً للأرباح المحتملة في الصناعة، ويرجع ذلك لانخفاض أسعار تلك السلع والخدمات، فالمؤسسات التي لا تعطي الأهمية اللازمة للبدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسياً، وفي نفس الوقت ومن أجل تعزيز الميزة التنافسية يجب أن تقوم المؤسسات بالبحث المستمر عن البدائل من جهة واختبارها لمنتجاتها وموقعها أمام المنافسين من جهة أخرى.¹

كما تمثل هذه المنتجات البديلة مصدر تهديد للمؤسسة وبشكل أكثر تأثيراً في حال توفر العوامل المولدة:²

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

- خطر زوال السوق.

بالإضافة إلى:³

- توفر بديل أفضل من حيث الجودة.
- كفاءة البدائل والسعر النسبي.
- الانتقال إلى المنتج البديل ليس بالأمر السهل بسبب تكلفة التحويل إلى البدائل.

4- القوة التفاوضية للعملاء:

تؤدي قدرة العملاء على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، أجل التسليم، الخدمة دوراً مهماً في التأثير على الصناعة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون في صالح العملاء عند توفر ما يلي:⁴

- توفر العديد من المنتجات البديلة.

¹ محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 343.

³ زرزاز العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

⁴ الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 343.

- وجود فائض في العرض الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبير لدى العملاء.
 - يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل مما يدفع العميل للبحث عن أسعار أقل.
 - شدة حساسية العميل للاختلافات في التكاليف والخدمات وذلك لانخفاض هامش الربح.
- بالإضافة إلى: ¹

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

5- القوة التفاوضية للموردين:

- يبحث الموردين دائماً على زيادة تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بأساليب تسمح لهم برفع قدراتهم التفاوضية. لذلك نجد أن القوة التفاوضية للموردين تزداد في الحالات التالية: ²
- بالرغم من كبر حجم مبيعات الصناعة إلا أن هناك عدد محدود من الموردين يسيطرون على الصناعة.
 - عدم قدرة المنتجات البديلة على إحلال المنتجات الأصلية.
- بالإضافة إلى: ³

- إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.
- الطلب أقل تركيزاً من العرض.
- السوق الذي يعملون فيه ليس حيويًا جذاباً، أي عدم تمتع الصناعة بجاذبية تشجع دخول موردين جدد.
- عندما تكون الموارد الداخلية في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة.

¹ إسماعيل حجازي، عداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- (بسكرة) مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2015، ص 67.

² الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 343.

³ إسماعيل حجازي، عداوي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- ارتفاع التكاليف إذا ما فكرت المؤسسة في اللجوء إلى موردين آخرين.
 - توفر المعلومات الكافية لدى الموردون حول عناصر الصفقات في الصناعة.
- قدم بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" نموذج سلسلة القيمة، والتي تسمح للمؤسسة بتجزئة نشاطها إلى سلسلة من العمليات الأولية وتحديد مختلف مصادر الميزة التنافسية المحتملة، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال العناصر الموالية.

ثانياً: سلسلة القيمة

سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى تعريف سلسلة القيمة، أهدافها ومكوناتها على النحو التالي:

1- تعريف سلسلة القيمة:

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

ويرى بورتر أن سلسلة القيمة هي أداة أساسية لتشخيص الميزة التنافسية واكتشاف طرق الحصول عليها والاحتفاظ بها.² كما يعتبرها أسلوب يتم من خلاله تحديد مصادر التمايز والعوامل الرئيسية لذلك، كما أنها ذلك القدر من المال الذي يكون العملاء على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبّر عنه بإجمالي الإيرادات.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن سلسلة القيمة هي عبارة عن أداة تسمح للمؤسسة بتحديد وتشخيص الميزة التنافسية وطرق الحصول عليها وأساليب المحافظة عليها.

2- أهداف سلسلة القيمة :

تتمثل أهداف اعتماد سلسلة القيمة فيما يلي:⁴

- 2-1 تحسين فعالية المؤسسة: لا يضمن تحسين الوظائف الفردية خلق فرص تحسين أداء المؤسسة، وإنما ينتج ذلك عن طريق خلق علاقات جيدة بين مختلف الأنشطة المرتبطة والمسؤولة عن خلق

¹سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص128.

² Michael Porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, ed.dunod, Paris, 1997, P80.

³ ibid , P42-43-54.

⁴ Glass Neil, Management : les 10 défis, les éditions d'organisation, paris, p285-287.

القيمة للعميل، كالتنسيق الجيد بين الشراء، الإنتاج والبيع. كما أن التحليل الفعال لسلسلة القيمة يمكن من تحديد الوسائل المطلوبة للمؤسسة من أجل ضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية ضمن الأنشطة المسؤولة على إنتاج القيمة.

2-2- تسيير التكاليف والقيمة: يمكن للمؤسسة اكتشاف الأنشطة ذات التكاليف العالية دون تحقيق قيمة كبيرة لدى العميل من خلال قيامها بتسجيل مختلف تكاليف كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل بالمقابل. وهنا يمكن طرح سؤالين: هل يمكن تغيير تكاليف هذا النشاط؟ وهل من الممكن تأديتها بطريقة أفضل من قبل شخص آخر؟

2-3- التحكم في تكاليف الدعم: يمكن تحليل سلسلة القيمة المؤسسة من تحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي تحملها تكاليف مرتفعة ومستمرة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات اللازمة تجاه هذه الأنشطة.

2-4- ضمان التميز: غالبا ما تعتمد المؤسسة على منتجاتها النهائية كمصدر للتميز، حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق ربحية عالية إلا من خلال تقليل التكاليف أو من خلال تقديم جودة عالية للعملاء تجعلهم يدفعون أسعارا مرتفعة من أجل الحصول عليها. في حين يمكنها تحقيق التميز من خلال سلسلة القيمة إذا ما أحسنت استغلالها.

يتم نمذجة سلسلة الأنشطة المنتجة للقيمة من خلال سلسلة القيمة، فبعد الانتهاء من تحليلها يقوم المسؤولون بتغيير أساليب تصميمهم للأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لضمان فعالية أدائها.¹ كما تظهر القيمة الإجمالية التي تقدمها المؤسسة من خلال سلسلة القيمة، فهي توضح الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والهامش الذي تحققه من جهة أخرى، حيث تتكون الأنشطة المنتجة للقيمة داخل المؤسسة من الأنشطة المختلفة المادية منها والتكنولوجية، إذ تتمثل في الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق القيمة المطلوبة للعملاء، أما الهامش فيعبر عنه بالفرق بين القيمة المحققة ومجموع التكاليف المرتبطة بإنتاجها.²

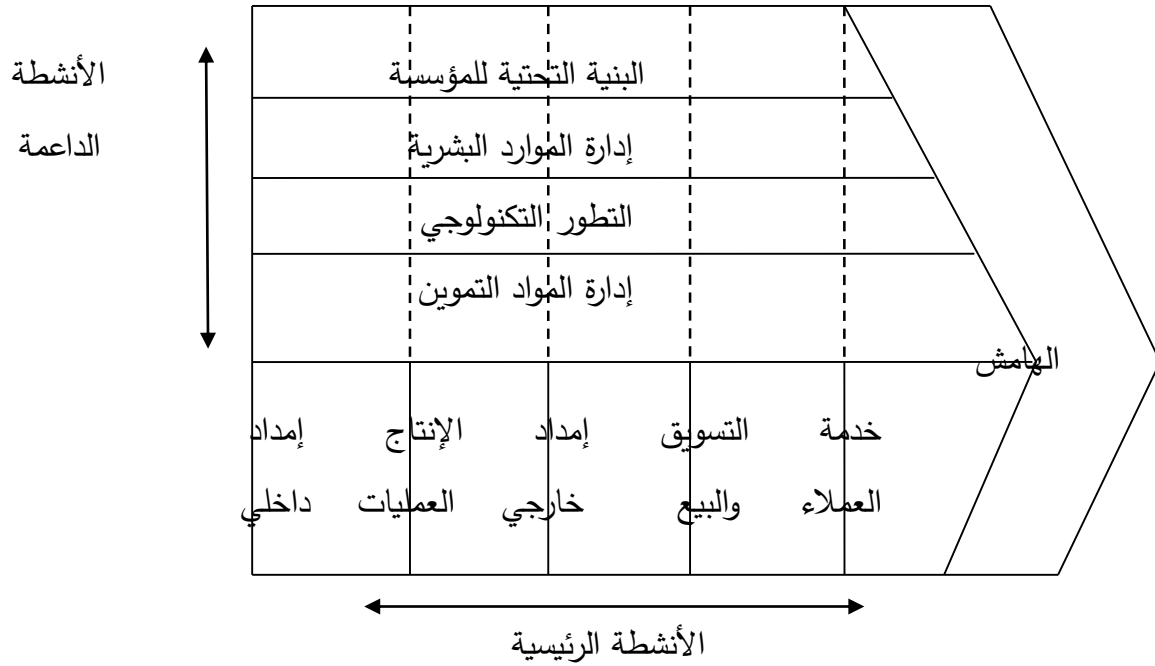
¹ Manborgne Renée, les opportunités de croissance, Ed. D'organisation, paris, 1999, p206.

² Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit, p54.

3- مكونات سلسلة القيمة:

تنقسم أنشطة المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة المسؤولة على تحويل مجموعة من المداخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة تلك الأنشطة. حيث قسم بورتر سنة 1980 أنشطة المؤسسة إلى قسمين: والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-9): سلسلة القسمة



Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel , inter editions , Paris , 1992 , P65 .

تتمثل سلسلة القيمة في مجموع المهام التي تمارسها المؤسسة، انطلاقاً من الأنشطة المسؤولة على تكوين الأفكار وصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للعميل. وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى قسمين أساسيين وهما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم. ونقصد بالقسم الأول الأنشطة المسؤولة بشكل مباشر على إنتاج وتسويق المنتجات، أما القسم الثاني فيساهم في عملية الإنتاج والتسويق بأسلوب غير مباشرة، كما يساهم في الأداء الجيد للأنشطة الأساسية¹. أنظر الشكل رقم (2-9)

3-1- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في مختلف الأنشطة المسؤولة على تصميم، إنتاج وتسليم المنتج بالإضافة

إلى تسويقه، دعمه وتقديم خدمات ما بعد البيع، وبذلك فهي تتكون بشكل أساسي مما يلي²:

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

² روبرت .أ.بتس -دفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 204-222.

- **الإمدادات الداخلية:** تتمثل في مختلف الأنشطة والتكاليف والأصول المسؤولة على استلام وتخزين المدخلات في شكلها النهائي، كما تشمل مناولة المواد والرقابة على المخزون ... الخ.
- **العمليات (الإنتاج):** تتمثل في كل الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكلها النهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، صيانة الآلات، التسهيلات، الرقابة على الجودة... الخ.
- **الإمدادات الخارجية:** وتتمثل في كل الأنشطة المسؤولة عن التجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وخلق شبكات من المتعاملين والموزعين والعمل على تنميتها... الخ.
- **التسويق والمبيعات:** تتمثل في مختلف أنشطة الدعاية والترويج وبحوث التسويق والتخطيط لها، حيث يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال طرق مختلفة، نجد من بينها تزويد الوسائل التي يكتنيها العملاء بكل عناصر التحفيز ويتم الاعتماد على الإعلان والترويج وإبرام علاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وغيرها.
- **خدمة الزبون:** ويتمثل في الأنشطة المسؤولة على تقديم خدمات ما بعد البيع، الدعم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات تعديل المنتج... الخ.

3-2- الأنشطة الداعمة: لا بد من وجود أنشطة مساعدة حتى تتمكن الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي، والتي قسمها بورتر إلى:¹

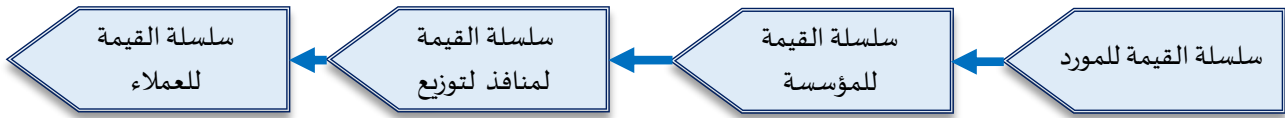
- **تموين إدارة المواد:** تتمثل في الأنشطة المسؤولة على الحصول على المدخلات المطلوبة والمستخدم في سلسلة القيمة، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وعليه يتغلغل هذا النشاط داخل سلسلة القيمة ككل لأنه يقوم بدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.
- **التطور التكنولوجي:** ويتمثل في مختلف الأنشطة المسؤولة على تطوير المنتجات وتحسين تصميم العمليات وطريقة أداء مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.
- **إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في الأنشطة الضرورية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من حيث قوى العمالة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ومعرفة طرق الاستفادة من هذه الموارد البشرية بأكبر كفاءة ممكنة، وعليه تتغلغل أنشطة الموارد البشرية في الحلقة ككل.

¹ Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Op.cit , p 56-61.

- البنية الأساسية للمؤسسة: تتمثل في الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تتعلق بالهياكل التي تتركز عليها الإدارة العامة للمؤسسة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة، بالإضافة لكل الأنشطة الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن تحقق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمؤسسة فحسب بل يتعلق الأمر أيضا بالإمدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تمول المؤسسة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة المرتبطة بالعملاء وسلسلة القيمة المرتبطة بالتوزيع وهو ما يعرف بنظام القيمة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (2-10) الإمدادات الأمامية والخلفية



المصدر: سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص 132.

ثالثا: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

أشار بورتر في هذا الصدد إلى ثلاث استراتيجيات يمكن للمؤسسة استخدامها لمواجهة المنافسة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (2 - 11) الاستراتيجيات القاعدية لبورتر

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	التميز	قيادة التكلفة
قطاع سوقي معين	التركيز	

Source : Jean – Jacques Lambin , le marketing stratégique , mcgraw 1986 , p 192.

وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية وآلية عملها:

1- استراتيجية القيادة بالتكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى حصول المؤسسة على وضعية تنافسية تسيطر من خلالها على مجال التنافس من خلال تكاليف أقل من تكاليف منافسيها، وذلك حتى تصل في النهاية إلى بيع منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين الذين يعرضون نفس المنتج وبنفس التكلفة. ويتمثل الدور الفعال لهذه الاستراتيجية على اعتبار أنها أداة فعالة تحقق المؤسسة من خلالها مختلف أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، وتظهر لنا هذه المواجهة من خلال النقاط التالية:¹

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في أفضل موقع بالنسبة للمنافسة على أساس الأسعار.
- **فيما يتعلق بالعملاء:** تزود المؤسسة بحاجز أمام العملاء الأقوياء مما يضعف من قدرتهم على المساومة من أجل تخفيض السعر.
- **فيما يتعلق بالموردين:** إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر المناسب لها وتحقيق هامش ربح معين وتغطيت ضغوطات ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية مما يجعلها في مأمن من الموردين الأقوياء.
- **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق:** تحتل المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة المركز التنافسي المتميزة والذي يمكنها من مواجهة المنافسة.
- **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** يمكن للمؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية من المؤسسة أن تكون هي الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تفقد فعاليتها في حالة وجود منافسين آخرين يقلدون استراتيجية المؤسسة، وهو ما يستوجب تجديدا وتحليلا لمختلف عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قدرة التكلفة، بالإضافة إلى تعميم وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى مختلف المستويات داخل المؤسسة.

¹ أحمد بن خليفة، بلعي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، 2017، ص 548.

يتعلق الأمر هنا بتقديم عرض قيمته المدركة تكون مشابهة لعروض المنافسين ولكن بسعر أقل، وذلك بهدف تحسين الكفاءة من سنة إلى أخرى، دون المساس بجودة السلع/الخدمة.¹

2-1- شروط تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة:²

- أن يكون الطلب مرناً وتكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين باعتبارها قوة تنافسية.
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز وخلق القيمة من خلاله للعميل.
- أن يكون المنتج/الخدمة نمطيين بحيث يحققان رضا العملاء دون الحاجة إلى تعديلات معينة.
- أن تكون أعداد العملاء كبيرة واختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف العملاء تكاليف إضافية.
- أن تكون أعداد العملاء كبيرة ويتمتعون بقوة مساومة لتخفيض الأسعار.
- إتباع المؤسسة سياسة الاتصال المباشر مع العميل بهدف تخفيض تكاليف الوسطاء واستخدام وسائل الترويج التي تضمن تخفيض التكلفة وزيادة حجم المبيعات.³

2-2- مزايا وعيوب استراتيجية القيادة بالتكلفة:

• مزايا استراتيجية القيادة بالتكلفة:⁴

- تتمتع المؤسسة بموقع متميز بالمقارنة مع المنافسين من خلال المنافسة على أساس السعر والمحافظة على مستوى مرتفع من الأرباح.
- القدرة العالية على مواجهة المنافسين الجدد والمنتجات البديلة، من خلال تخفيض الأسعار لوضع حواجز أمام هؤلاء المنافسين وتلك المنتجات.
- تحقق المؤسسة فائدة عن طريق الكلفة من خلال اختيارات الإنتاج، التسويق، المؤهلات والمهارات المتميزة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بأقل كلفة.

• عيوب استراتيجية القيادة بالتكلفة:⁵

- التركيز على جانب التكلفة يؤدي إلى إهمال التطور في المنتجات والأسواق.

¹ محمد العربي غزي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013، ص 87.

² محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية 2005، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 251-252.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

⁵ محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- تقادم الاستثمارات الكبيرة من حيث معدات وتقنيات الإنتاج وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية.
- إهمالها لقطاع كبير من العملاء الذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال منتجات متميزة.
- قدرة المتنافسين الجدد على وضع أساليب إنتاج بكلفة أقل.
- تؤدي إلى فقدان القدرة على مواكبة التغيرات التي تحصل في أذواق العملاء والتي تتطلب البحث عن طرق وأساليب جديدة.¹

2- استراتيجية التميز:

- وهي الاستراتيجية الثانية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية وتتمثل في البحث عن التميز المدرك من طرف العملاء. فيوجد نوعين كبيرين من التميز:²
- النوع الأول تخفيض القيمة المدركة مقارنة بالمنافسين.
 - النوع الثاني رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.
- **في الحالة الأولى:** يسمح تخفيض القيمة بتخفيض التكاليف (المنتج/الخدمة) بحد بسيط تكلفته إنتاجه أقل) وهو ما يتطلب تخفيضاً في السعر حتى يظل العرض جذاباً بالنسبة للعملاء.
 - **في الحالة الثانية:** ينتج عموماً عن رفع القيمة تكاليف إضافية (فالعرض الجديد يكون تكلفته إنتاجه أعلى) ويتم امتصاص هذه التكاليف عن طريق زيادات في السعر أو من خلال إنتاج أحجام أكبر.
- وحتى تكون هاتين الاستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة يجب:
- إما تخفيض أكثر للتكلفة بالمقارنة مع السعر (وذلك في حالة التمييز نحو الأسفل).
 - إما رفع أكثر للسعر بالمقارنة مع التكلفة (وذلك في حالة التمييز نحو الأعلى).

إن استراتيجية التميز نحو الأسفل (استراتيجية التطهير): تقوم هذه الاستراتيجية على اقتراح عروض بأسعار أقل من القيمة المدركة لعروض المنافسين وهي موجهة بالدرجة الأولى للعملاء الذين يمثل السعر بالنسبة لهم المعيار الأول والأساسي في اتخاذ قرار الشراء. ولا تكون هذه الاستراتيجية ناجحة إلا بتوفر عدد كاف من العملاء والذين حتى في حالة علمهم بأن جودة المنتج/الخدمة محدودة أو حتى رديئة لا يتوجهون نحو عروض ذات قيمة أكبر. وعلى عكس ذلك فإن التمييز نحو الأعلى استراتيجية تعتمد على

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² غزي محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

عرض منتج/خدمة بخصائص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين فمن خلال اللجوء إلى رفع القيمة يمكن:

- إما رفع الحصة السوقية (وذلك من خلال تخفيض التكاليف عن طريق استغلال أثر الخبرة).
- إما رفع الهوامش (وذلك عن طريق تطبيق أسعار أعلى).

في كلتا الحالتين نجد أن الربح يكون أعلى من الربح المحقق من قبل المنافسين. كما أن نجاح استراتيجية التميز يتطلب عاملين أساسيين وهما: تحديد من هم العملاء ومن هم المنافسون وبناء على ذلك يمكن توضيح السوق المستهدف.

من خلال خلق المؤسسة لدرجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون تمكنها أن تخلق لنفسها مركز تنافسية مميزة، كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق وضعية تنافسية مناسبة لمواجهة المنافسة، ولكن بطريقة مختلفة عن الاستراتيجية السابقة وذلك كما يلي:¹

- **على مستوى المنافسين:** بفضل وفاء عملائها تكون المؤسسة محمية من المناورات السعرية للمنافسين.
- **على مستوى العملاء:** تميز المنتجات في حد ذاتها عامل أساسي لتهديد مساومة العملاء، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة.
- **على مستوى الموردين:** تكون المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة تمكنها من مفاوضة الموردين عن طريق الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الاستراتيجية.
- **على مستوى المنتجات البديلة:** إن تميز المنتجات ورضا عملائها عن أدائها ووفائهم، يسمح بتقليل هذا التهديد، خاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا من خلال تحقيقها لنفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل.

2-1- أهم مجالات استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في النقاط التالية:²

- تقليل الكلفة وتخفيض درجة المخاطرة التي قد يتحملها العميل نتيجة قيامه بشراء المنتج.
- تقدم المؤسسة منتج فريد في الأداء بالمقارنة مع منتجات المنافسين كما تقدم الخدمات الكمالية أيضا.

¹ ابن خليفة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 548.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

- تقدم المؤسسة منتج يحقق قيمة أكبر للعميل والتميز من خلال تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر له.
- القدرة على إشباع الحاجات السيكولوجية للعميل كحاجة الاحترام، الهيبة، التفاخر، المكانة الاجتماعية.
- الاهتمام بالمواصفات حيث تقوم المؤسسة بشراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر.
- تخصص المؤسسة جزء كبير من الموارد المالية نحو البحث والتطوير والإبداع.¹

2-2- مزايا وعيوب استراتيجية التميز:

• مزايا استراتيجية التميز:²

- تميز المنتج يحمي المؤسسة من المنافسين من خلال خلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، كما أنه يعبر عن قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تميز المنتج يخلق الرغبة لدى العميل في دفع أسعار أعلى من الأسعار الحقيقية أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى للمنتج المتميز.
- تميز المنتج يشكل حواجز أمام دخول المنافسين الجدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.

• عيوب استراتيجية التميز:³

- قدرة المؤسسة على المحافظة على ميزتها التنافسية على المدى الطويل في عيون العملاء.
- الاستمرار والمبالغة في تطبيق استراتيجية التميز من قبل المؤسسات قد يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات متميزة وتكاليف كبيرة في حين أن هذه المواصفات قد لا يحتاجها العميل وعليه يتجه إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
- تمكن بعض المنافسين الجدد من تقليد المنتج المتميز بسهولة.
- التغيرات في الحاجات وأذواق العملاء يمثل تهديد بالنسبة للمنتج المتميز حيث أن مصدر التفرد للمؤسسة قد يتم استبعاده من طرف العملاء.

¹ محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 254-255.

³ نفس المرجع، ص 255.

3- استراتيجية التركيز:

تقوم هذه الاستراتيجية على التركيز الجيد على قطاع محدود في السوق المستهدف، ويتمثل مبدؤها الأساسي في التخصص في خدمة جزء معين من السوق، والعمل على التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.¹ بالإضافة إلى أنه:²

- يمكن أن تركز هذه الاستراتيجية على التخصص في إشباع حاجات عملاء ذوي حاجات خاصة أي تمييز نوعي.
- يمكن للمؤسسة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء حيث تقوم باقتراح فارق محسوس في القيمة وفي السعر بالمقارنة مع العرض الأساسي، حيث تعرض المؤسسة لمنتجات/الخدمات الفاخرة التي يتحدد سوقها العالمي في عدد محدود من العملاء المحظوظين.
- أو على العكس من ذلك قد تقوم المؤسسة بالتوجه إلى شريحة من العملاء الذين ليس لهم وسائل كافية تسمح لهم بالحصول على المنتجات المقدمة من طرف المنافسين، فتعمل المؤسسة على توفير عروض دنيا موجهة لهؤلاء العملاء.

3-1- شروط نجاح استراتيجية التركيز:³

- يجب أن يكون السوق الذي تنشط فيه المؤسسة صغير بما فيه الكفاية حتى لا يجذب المنافسين الأقوياء.
- يجب على المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية أن تمتلك أصول ذات طبيعة خاصة: تكنولوجيا مملوكة، آلات خاصة، قناة توزيع متفردة.... الخ، حتى تتمكن هذه الأصول من الاستجابة لحاجات الفئة المختارة المستهدفة بأفضل الأساليب الممكنة.
- تبدأ أغلب المؤسسات الجديدة باستراتيجية التركيز حيث تسمح لهم من خلال وسائل محدودة من تجنب هجمات المنافسين المتواجدين، وفي حالة النجاح والنمو يتحول سوقهم الضيق إلى سوق جذابا للمنافسين الكبار، وفي هذه الحالة يصبح من الضروري التخلي عن التركيز.
- يجب أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا وقابل للنمو ويتم تحقيق الأرباح من خلاله.

¹ ابن خليفة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 548-549.

² غزي محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ نفس المرجع، ص 88.

- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها عن طريق التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها أمام المنافسين.¹

3-2- مزايا وعيوب استراتيجية التركيز:

• مزايا استراتيجية التركيز:

- تركيز المؤسسات على توفير المهارات والمؤهلات المتميزة بهدف خلق ميزة تنافسية.
- استبعاد قطاعات سوقية التي يستحوذ عليها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي فيه.
- قدرة المؤسسة على جذب أكبر عدد من العملاء بسبب عدم قدرتهم على الحصول على نفس المنتجات من أماكن آخر.
- زيادة ولاء العميل تجاه المؤسسة، كما أنها تتمكن من فرض الأسعار المناسبة لها كلما ازداد ولاء العملاء لها.
- التقليل من تهديدات المنتجات البديلة من خلال ولاء العملاء للمؤسسة.

• العيوب التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز هي:²

- لا يمكن لاستراتيجية التركيز النجاح في ظل خبرات المتميزين الكبار في بعض الأحيان في إدارة عدد كبير من القطاعات السوقية بكفاءة عالية.
- لا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو سبب التغيرات التي تحصل في أذواق العملاء وذلك بسبب تركيز المؤسسة على مجالات صغيرة في منتجاتها أو في قطاع سوقي معين.
- قيام المتميزين بالبحوث المستمرة حول التنافس مع المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التركيز عن طريق تقديمها منتجا يقوم بإشباع طلبات العملاء لتلك الأعمال ذات التركيز العالي.
- لذلك يجب تحليل وفهم سلسلة القيمة للمؤسسة ومدى ارتباطها ببقية السلاسل الأخرى، لأن زيادة التنسيق بين هذه الأطراف سويًا ينتج عنه تسريع عملية تقديم المنتجات وتحسين نوعيتها، مما يؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسة.³

¹ محيي الدين القطبي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 257.

³ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الجدول رقم (2-1): تصنيف الاستراتيجيات التنافسية حسب المجال التنافسي

التصنيف	البدائل الاستراتيجية	الميزة التنافسية
الاستراتيجيات داخل الصناعة	-استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف.	-التخفيض المستمر للتكلفة والسعر.
	-استراتيجية التميز.	-تحقيق موقع متميز.
	-استراتيجية التركيز أو التخصص.	-الكفاءة والتخصص في الإنجاز.
	-استراتيجية الانسحاب.	-الانسحاب من قطاع الصناعة بأقل الخسائر الممكنة.
الاستراتيجيات ما بين الصناعات	-استراتيجية التكامل العمودي.	-الانتقال من مركز التكلفة إلى مركز الربحية عن طريق استغلال وفورات الحجم.
	-استراتيجية التفرع.	-الاستفادة من البعد التكنولوجي في مختلف القطاعات.
	-استراتيجية التنوع.	-توزيع الأرباح والمخاطر من خلال توسيع خطوط المنتجات.
الاستراتيجيات ما بين المؤسسات	-استراتيجيات التعاون والتحالف من بينها (التعاون الباطني، العمولة، الاعتماد على ترخيص الشهادة والإعفاء التجاري...الخ)	-توزيع المخاطر والمشاركة في الموارد.
	-استراتيجيات النمو الخارجي نجد من بينها (الاتحاد، دمج الفروع، الضم عن طريق البورصة، الاندماج...الخ)	-النمو غير المباشر.

Source : Martinet alain charles, Stratégie, edit.vuibert, paris,1983, p160-200.

وعليه يتم بناء الميزة التنافسية وفقا لمدخل التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي بالاعتماد على أربعة خطوات أساسية كالتالي:¹

- التعرف على عوامل النجاح الأساسية داخل الصناعة.
- استغلال المجالات التي تحقق فيها المؤسسة التميز بالنسبة للمنافسين.
- العمل على تغيير عوامل النجاح.
- الإبداع والابتكار.

¹عامر ملايكية، مرجع سبق ذكر، ص119.

المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات لبناء الميزة التنافسية

ظهرت هذه المقاربة كتحالف بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات بهدف تغطية الفجوة التي أحدثتها المقاربة السابقة، حيث تؤكد هذه المقاربة على أن بناء الميزة التنافسية يبدأ من داخل المؤسسة أي من خلال مواردها وكفاءتها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال ما يلي.

أولاً: مقارنة الموارد

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

حيث ظهرت مقارنة الموارد كمحاولة لحل إشكالية قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في أدائها وقدرتها على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، كما اعتبرت **"Edith Penrose"** أنه يمكن تفسير فعالية المؤسسة وقدرتها على التأثير عن طريق مواردها الخاصة، فهي تعتبر أن المؤسسة ما هي إلا نموذج يقوم على تسيير كل الموارد المنتجة وذات الصلة والتنسيق متعدد الاستعمالات، مع خضوعها للقرار التسييري وأن نمو المؤسسة يتحدد من خلال ثلاث مظاهر لتسييرها وهي كالتالي:¹

- إمكانية الإدارة على تحديد طلب السوق الذي يوفر فرص ملائمة للخدمات التي يمكن للموارد المتوفرة تقديمها.
- إمكانية الإدارة على المزج بين الموارد الجديدة والموارد المتوفرة حتى تصبح أكثر تنافسية سواء في قطاع سوقي جديد أو في منتج جديد.
- تقبل الإدارة للمخاطر الملازمة لدواعي استعمال توليفات جديدة من الموارد بهدف تحقيق رضا الطلبات الجديدة.

حيث تعرف هذه المقاربة بمقاربة الموارد، حيث يتم بناء الميزة التنافسية من خلال تحسين استغلال الموارد الاقتصادية من حيث الكم والنوع، وكذلك تعظيم عائدها عن طريق التراكم، المزج، الحفظ، التركيز والاستعادة.

¹ ليحضية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص45.

كما تنقسم هذه الموارد الاقتصادية إلى نوعين أساسيين كما يلي¹:

- الموارد الملموسة والتي تضم: الموارد المادية، معدات الإنتاج والموارد المالية.
- الموارد غير الملموسة والتي تضم: الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعلومات، الشهرة والسمعة وبراءات الاختراع...الخ.

1- فرضيات نظرية الموارد

تقوم المقاربة المبنية على الموارد على فرضيتين والتي تتمثل فيما يلي²:

- **التباين النسبي للموارد**: يقترح هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يكون لها موارد استراتيجية متضاربة، أي أنه يمكن للموارد أن تختلف وتتميز نسبيا من مؤسسة إلى أخرى حتى وإذا كانت هذه الموارد تنتمي لنفس القطاع أو الصناعة، وبالتالي نجد أن كل من الموارد المالية، التكنولوجيا، المعرفة، العلامة، صورة المؤسسة... الخ ماهي إلا متغيرات قابلة لاختلاف والتميز من مؤسسة إلى أخرى.
- **نسبية حركية الموارد**: يقترح هذا النموذج أن حركية الموارد بين المؤسسات ليست مطلقة، أي أن الاختلاف بين الموارد قد يكون مستداما، حيث أن هناك عوامل تحد من حركتها بشكل تام، فإذا تم نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى من الصعب نقل براءات الاختراع.

2- مبادئ نظرية الموارد

يرى كل من **Prahlad k. et gary H** أن التميز وفق مقاربة الموارد يتم من خلال الاعتماد على المبادئ التالية³:

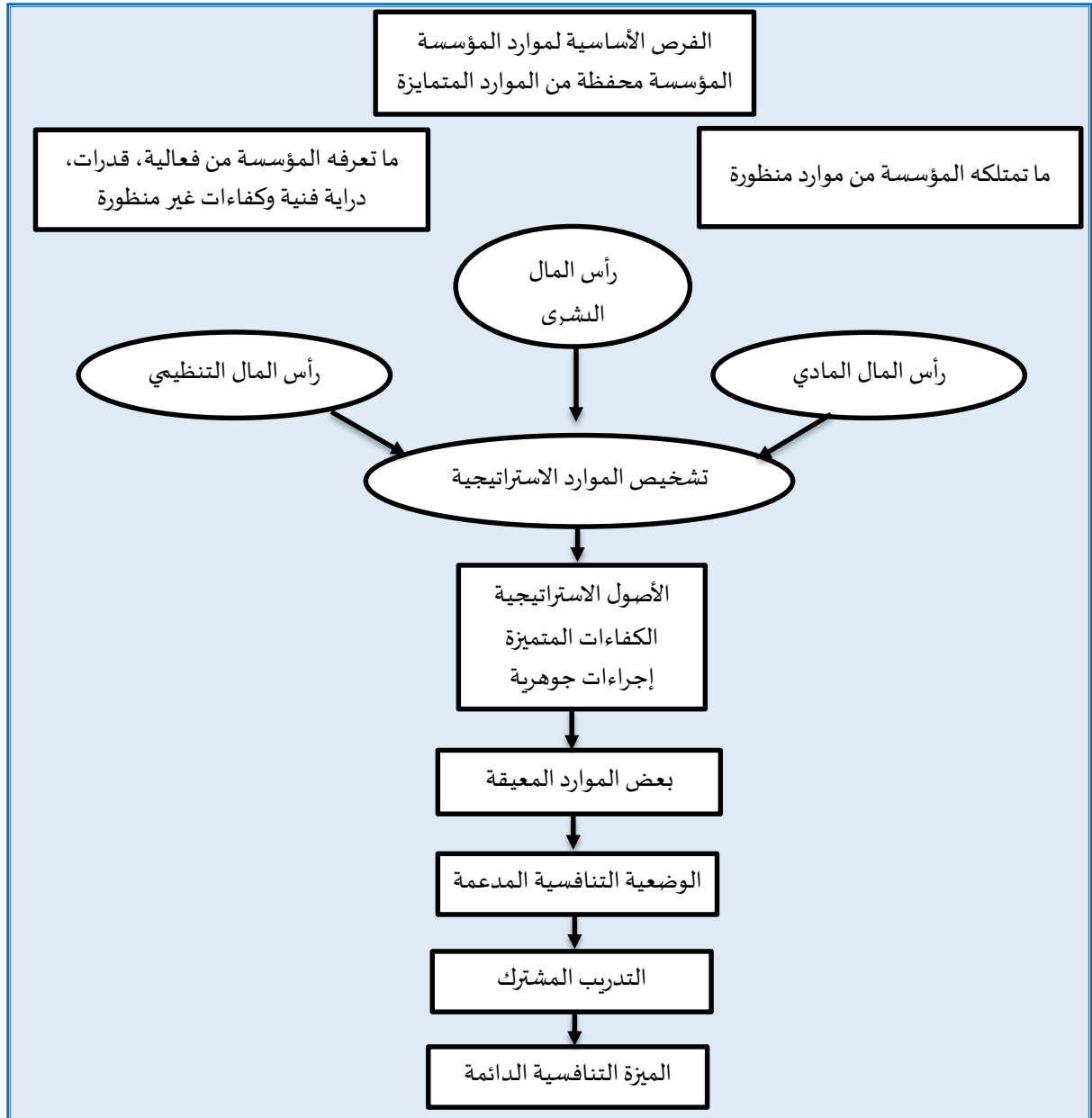
- تعتبر المؤسسة محفظة للموارد المادية، المالية، التقنية والبشرية، وفي نفس الوقت محفظة للمنتجات والوحدات الاستراتيجية المركزة على السوق.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمثل حاجز أمام نجاح المؤسسة في السوق العالمية.
- يكمن سر الاختلاف بين المؤسسات في أسلوب مزج وإدارة الموارد الاقتصادية والتي ينتج عنها اختلافات محسوسة في طرق اقتحام الأسواق.

¹ ناجي جواد شوقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحماد للنشر، الأردن، 2000، ص212.

² يحيضية سمالي، أ مرجع سبق ذكره، ص156.

³ زهية مساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص174.

- تحسين الإنتاجية يكون عن طريق تحسين المخرجات بدلا من الاقتصاد في الموارد.
 - الاستغلال الأمثل للموارد يسمح بتقليل الآجال بين عمليتي توظيفها وتحقيق العائد منها.
- الشكل رقم (2-12): بناء الميزة التنافسية عن طريق مقارنة الموارد الاستراتيجية



المصدر: زهية مساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص174.

3- منهجية نظرية الموارد:

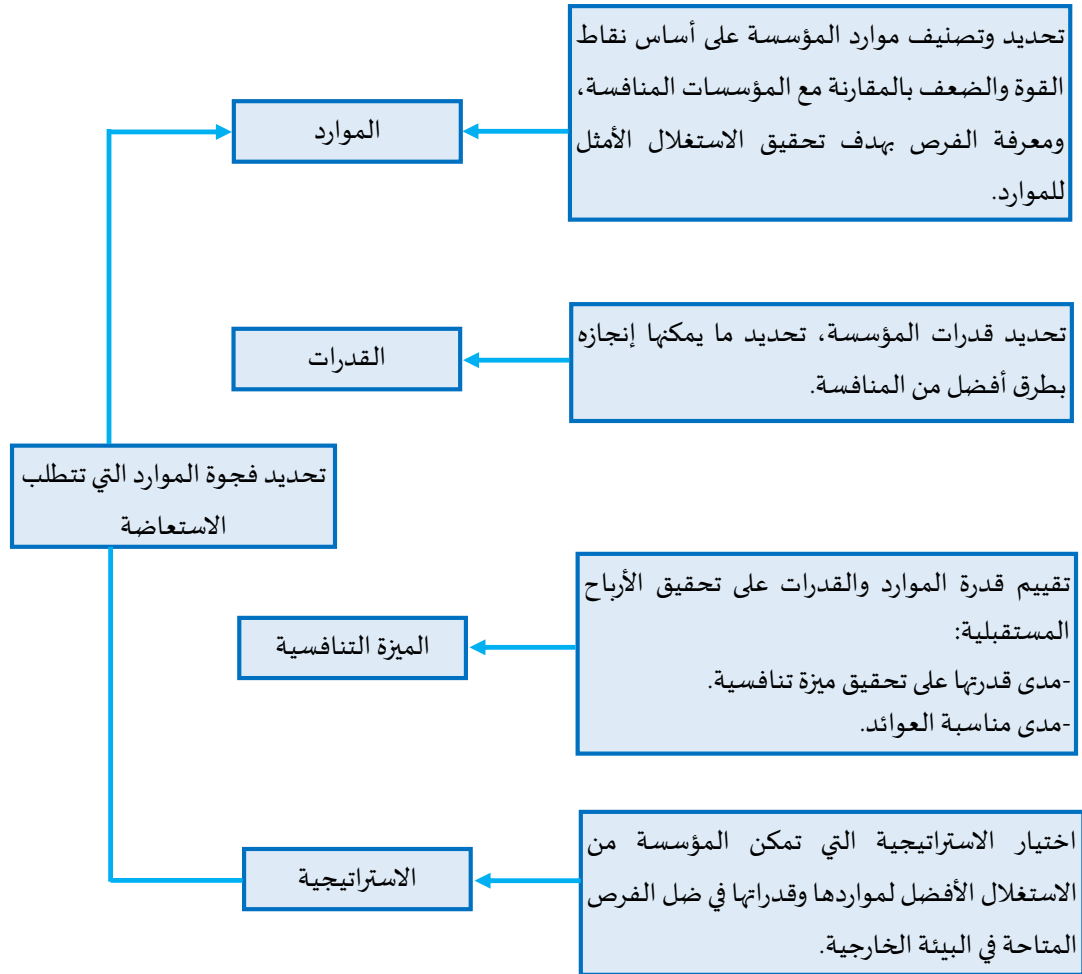
تختلف المقاربة الاقتصادية الهيكلية عن نظرية الموارد من حيث تجسيد الخطوات العملية، حيث تقوم هذه الأخيرة على تحديد الموارد المطلوبة ثم يتم تحديد على أي الأسواق يمكن استغلالها بهدف تحقيق أرباح دائمة¹، لذلك يجب أن نميز بين خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد والتي تتمثل فيما يلي:²

- تحديد وترتيب موارد المؤسسة على أساس نقاط القوة والضعف.
 - التحديد الدقيق لموارد المؤسسة والتقييم الجيد لها.
 - التحقق من مدى قدرة هذه الموارد على تحقيق الأرباح في المستقبل إذا ما تم استغلالها مدة طويلة من طرف المؤسسة، حيث تقوم النتائج المحققة من خلال موارد وقدرات المؤسسة على عاملين أساسيين وهما:
 - مدى استمرار الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة اكتسابها.
 - مدى قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد من خلال مواردها وقدراتها.
 - القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضل الفرص الخارجية المتوقعة المتعلقة باستثمار واستغلال الموارد والقدرات، حيث يتم هذا الاختيار بناء على خصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وذلك على أساس مجموعة من الاعتبارات نجد من بينها: درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها...الخ.
 - تحديد فجوات الموارد وتحليلها للوصول إلى طرق تقليل نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتم ذلك عن طريق الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وذلك بهدف توسيع الميزة التنافسية من جهة والفرص الاستراتيجية من جهة أخرى.
- والشكل الموالي يبين مختلف هذه الخطوات:

¹ زهية مساوي، خديجة خالدي، مرجع سبق ذكره، ص174.

² مؤيد سعيد السلم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 115-118.

الشكل رقم (2-13): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر: مؤيد سعيد السلم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 115-118

ثانيا: مقارنة الكفاءات

ظهرت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث تقوم هذه المقاربة على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح داخل السوق يتمتع بعلاقات متبادلة وغير مباشرة مع تدفق مختلف الموارد من المؤسسات المنافسة ودخولها السوق.¹

وتتمثل الأسباب الرئيسة التي أدت إلى ظهور المقاربة القائمة على الكفاءات إلى ما ورد من **"Heene & Hamel, 1994"** والمتمثلة فيما يلي:²

¹ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p204.

² Thierry isckia, de " la resource-based view" a la " knowledge-based view" quelle vision de l'entreprise pour le knowledge management, INT management, France, p14.

- قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الكفاءات التي تعمل على تغذية أعمال واستراتيجيات المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تكون قادرة على ذلك تتعلق بشكل أساسي بقدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو ما توفره الكفاءة.

- الكفاءات تساعد على إنشاء الاستراتيجية المناسبة لبناء مرونة استراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل من خلال توفير منهجية نظامية، باعتبارها تقوم على المتغيرات الثلاثة التالية: المعرفة، السلوك والمهارات.

وبما أن الكفاءات هي القدرة على خلق التوليفات المناسبة والتحرك لكل من المعارف، السلوكيات والمهارات، لذا يجب على المدراء داخل المؤسسة العمل على التنسيق بطريقة فعالة بين الموارد والقدرات بهدف تحقيق كفاءات متميزة، حيث جاء التصور الاستراتيجي للكفاءات بأبعاد جديدة تأخذ بعين الاعتبار المظاهر الداخلية المعقدة الموجودة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التفسيرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعل منها نقطة جوهرية في بناء الميزة التنافسية وذلك بناء على التصور القائم على أن الميزة لا تنحصر في موارد المؤسسة فقط بل في القدرة على مزج هذه الموارد وبناء توليفات جديدة.¹

ونظرا لتعدد واختلاف الكفاءات المسؤولة داخل المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تشكلها من خلال حلقة علاقات ضمنية ما بين الموارد، مما يحقق التميز الذي يصعب على المنافسين تقليده.²

ولقد حدد Hamel ثلاثة خصائص تميز الكفاءات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:³

- تسمح الكفاءات للمؤسسة بالتقرب أكثر من العملاء.
- تسمح الكفاءات للمؤسسة بأن تكون أكثر مرونة، كما تمكنها من أداء المهام بسرعة أكبر وبأساليب أفضل من المنافسة.
- توفر الكفاءات لمنتجات المؤسسة الخصائص الفريدة والمتميزة.

¹ Bertrand quélin et jean luc arrégle, le management stratégique des compétences, édition ellipses, paris, 2000, p64.

² زهية مساوي، خديجة خالدي، مرجع سبق ذكره، ص177.

³ Thierry isckia, op.cit, p16.

- كما حدد Hamel ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تظهر الكفاءات الأساسية على مستوياتها وهي:¹
- **مجال الدخول إلى السوق:** تقوم الكفاءات الأساسية هنا على مختلف المجالات الفرعية المتعلقة بدخول المؤسسة للأسواق، ويتضمن ذلك مختلف العمليات التسويقية من مبيعات، توزيع وإدارة العلامات ... الخ.
 - **مجال المسار الإنتاجي:** وتتمثل في مختلف العمليات المرتبطة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصميم، مرونة في العمليات، سرعة في التنفيذ والالتزام بأجال التسليم ... الخ.
 - **مجال المساهمة الوظيفية للمنتج:** فكلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج ذات كفاءة عالية كلما سمح ذلك بتفوق المنتج وتميزه.

كما أنه توجد أهمية كبيرة لهذا المجال الثالث لان الاختلافات التي قد تكون بين المؤسسات على أساس المجالين السابقين قد يتم تداركهما وذلك من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، لذلك يجب مراعات التوازن بين المجالات الثلاثة حتى لا تفقد المؤسسة التميز المحقق في مجال الكفاءات.

كما يرى كل من Sanchez & heene أن نظرية الكفاءات هي قمة الناتج الفكري وخلاصة للنظريات والنماذج على امتداد مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: المقاربات الحديثة لبناء الميزة التنافسية

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

أولاً: أسلوب إعادة الهندسة (الهندرة)

يقوم هذا المنهج على إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات جوهرية في تنظيم المؤسسة، وذلك بهدف التحسين السريع والجوهري في مختلف جوانب الأداء، حيث يشمل هذا التحسين خفض تكاليف مراحل عمليات الإنتاج ورفع عائدها وتحديد أسعار تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومعدل الربحية وزيادة العائد على رأس المال.

كما نجد أن أهم الصفات المميزة لهذا الأسلوب تتمثل فيما يلي:²

¹ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² رفاعي عبد العزيز محمود، إعادة هندسة العمليات، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 35.

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

ثانياً: أسلوب المعايرة النموذجية

يتمثل هذا الأسلوب في عملية التحسين المنتظم والمستمر للتعلم والبحث والتكيف، حيث يسمح للمؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء المؤسسة الرائدة في الصناعة، وذلك من أجل معرفة طرق تحسين الأداء كما يساعدها ذلك على تحديد الأهداف وتطوير العمليات للوصول إلى المستوى القياسي للأداء المتميز.¹ كما تجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من المعايرة النموذجية وهما كما يلي:²

- **المعايرة الداخلية:** وتتمثل في المقارنة بين أفضل الممارسات والتطبيقات في مختلف عمليات ووظائف المؤسسة الواحدة، فإذا تبين أن هناك وظيفة تعمل بشكل أحسن من باقي الوظائف تصبح هي المرجع.
- **المعايرة الخارجية:** وتتمثل في مقارنة وظائف وطرق الإنتاج للمؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس الرائد.

ثالثاً: أسلوب إعادة التصميم التنظيمي

يعرف هذا الأسلوب على أنه عملية إعادة طرح بشكل رئيسي وإعادة تحديد جذري لسيورة العمل بهدف تحقيق مكاسب كبيرة في ظل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، الجودة، الخدمة وسرعة التنفيذ.³ كما تتم عملية إعادة التصميم التنظيمي عن طرق ثلاث مراحل وهي:⁴

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

كما تكمن أهمية هذا الأسلوب في تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق تحقيق مجموعة من الفوائد كما يلي:⁵

¹CAMP Robert C, le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, édit. Organisation, paris, 1992, p26.

²LEPOIVRE Fabien, le benchmarking : concept et méthodologie, édit. Navaoconseil, paris, 2004, p5-6.

³مرعي مرعي محمد، دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دار الرضا للنشر، سوريا، 1999، ص19.

⁴ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص75.

⁵ PICHOUT François, la fonction des ressources humaines face aux restructurations, édit. Harmattan, paris, 1998, p21.

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

رابعاً: أسلوب الكايزن

الكايزن هي كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، وهو أسلوب ابتكره الياباني "TAIICHI Ohno" يهدف هذا الأسلوب إلى قيادة المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نظم الجودة¹. ويشير هذا الأسلوب إلى التحسين المستمر في مختلف النشاطات التي تحقق باستمرار تحسين في مختلف جوانب العمل عن طريق الفروق الصغيرة التي نجد من بينها حلقات العصف الذهني، حلقات الجودة...الخ، والمسئولة على دراسة وتحليل مختلف الأفكار الجديدة والقادرة على تحقيق التغيير الإيجابي في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. كما أن تطور أداء المؤسسة وفقاً لأسلوب الكايزن يتم من خلال ما يلي:²

- التوجه نحو العمل على اعتبار أنه جوهر النشاط الاقتصادي للمؤسسة.
 - التحسين المستمر لا يقتصر على مستوى إداري معين وإنما يخص كل العاملين في المؤسسة.
 - لا يهتم التحسين بالإنتاج فقط وإنما ينصب على العمليات أيضاً.
 - يجب أن يشمل التحسين مختلف مجالات الأداء.
 - يستدعي التحسين المستمر توليفة متكاملة من نظم العمل ووسائل تحليل المشاكل واتخاذ القرارات والفكر الإداري.
 - يجب الاستمرار في التحسين حتى ولو كان بمستويات طفيفة.
- كما يدور نموذج التحسين المستمر حول ثلاثة محاور أساسية كما يلي:
- **المحور الأول:** يتم عن طريقه اختيار أسلوب التحسين المستمر كتوجه استراتيجي على المدى الطويل من طرف الإدارة المسيرة.
 - **المحور الثاني:** يتم من خلاله تحديد نظام الإدارة بالفرق على اعتبار أن الفرق هي جوهر التحسين والتطوير.
 - **المحور الثالث:** يتم من خلاله تشجيع الأفراد على المبادرة واتخاذ قرارات التحسين.

¹ عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² IMAI Masski, kaizen : la clé de la compétitivité japonaise, 3ème édit. Eyrolles, paris, 1994, p75.

المطلب الرابع: الابتكار واستمرارية الميزة التنافسية

يمثل اليوم الابتكار أحد أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية واستمرارها على المدى الطويل، حيث يمكن القول أن المنافسة ما هي إلا عملية موجهة بالابتكار. حيث اكتشف M.Porter من خلال دراسة أجراها على مجموعة من الدول أن المؤسسات التي تكتسب ميزة تنافسية وتتمكن من الاستمرار في المحافظة عليها في ظل المنافسة السائدة في الأسواق، هي مؤسسات تعمل على الابتكار والتطوير المستمر عن طريق عمليات ديناميكية والالتزام بالاستثمار الدائم.¹

فاذا اعتمدنا عمليات الابتكار الناجحة في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة كوسيلة مساهمة في بناء ودعم الميزة التنافسية نجد أن المؤسسات المبتكرة اليوم لا تعتمد على الابتكار لتحقيق هذه المزايا فقط وإنما تسعى كذلك للهيمنة على الصناعة وقيادتها والاستمرار فيها، كما يظهر ذلك من خلال الخصائص الأربعة لتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار كما يلي:²

- المؤسسات التي تعتمد على الابتكار الجذري تتمثل ميزتها الأساسية في الاختراق الجيد للسوق، حيث تمثل المؤسسات الرائدة التي تضع المبادئ والقواعد الجديدة في الصناعة، وبذلك تحقق تأثيراً كبيراً على المؤسسات المنافسة.
- المؤسسات التي تعتمد على الابتكار المتدرج (التحسين المتواصل) تتمثل ميزتها الأساسية في التعديلات المستمرة، حيث يمكنها التأثير في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة، كما أنه كلما زاد عدد المؤسسات المعتمدة على التحسين المستمر كان ذلك من أهم أسباب سرعة تغير الخالة السائدة في الصناعة.
- يكون الابتكار محدوداً في البيئة التي يعمل فيها عدد كبير من المؤسسات التي توجه كل تركيزها بشكل أساسي حول حماية قدراتها وبراءاتها، كما أن قبول الابتكار في مثل هذه البيئة يكون بطيء مما يجعل من بيئة الصناعة المحافظة هي التي تشجع المؤسسات على الابتكار والتطوير.
- عندما تكون بيئة الصناعة تتميز بتغير المستمر نجد أن المؤسسات فيها تتجه مباشرة نحو التغير والابتكار من خلال إدخال التطورات الجديدة، وبذلك تسود حالة من التفاعلات الفعالة والقوية والمتنوعة بين مختلف مؤسسات الصناعة لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية.

¹ الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2011، ص 262.

² عبد الستار محمد العالي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 38.

المبحث الرابع

ابتكار الخدمة السياحية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الابتكار الخدمة السياحة اليوم أحد أهم المداخل الأساسية والحديثة التي تسمح للمؤسسات السياحية بالتنافس، وهو ما يستوجب تطبيق الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي للخدمة السياحية دون إهمال أي عنصر من هذه العناصر وذلك حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتطويرها والمحافظة عليها، لذلك سوف نتطرق إلى ابتكار الخدمة السياحية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي للخدمة السياحية كما يلي.

المطلب الأول: ابتكار المنتج السياحي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

أصبح ابتكار المنتجات اليوم ضرورة أساسية بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى التفوق والاستمرار، ففي ظل المنافسة السائدة أصبح الابتكار يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية، حيث يمنح المؤسسة شيء متميز تتميز به عن منافسيها وذلك عن طريق تأثيره على عوامل المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية والقوى التنافسية الخمسة وهو ما سنتطرق إليه من خلال ما يلي:

أولاً: ابتكار المنتج وأثره على عوامل المنافسة

ويظهر هذا الأثر من خلال ما يلي:¹

1- ابتكار المنتجات والجودة:

تسعى المؤسسات إلى تحسين مراكزها التنافسية عن طريق تحقيق الجودة كأحد عوامل المنافسة، حيث تكسب هذه الأخيرة السمعة الجيدة لمنتجات المؤسسة داخل الأسواق، بالإضافة إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، ومن بين أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة قصد الوصول إلى الجودة وتحسينها نجد أنها تلجأ لتبني ابتكار المنتجات لقيامه بتحديد البرامج الدورية لإصلاح الجودة بصورة تنافسية، وهو ما يسمح للمؤسسة بوضع التصميمات السليمة والعمليات الإنتاجية التي تحقق إشباع حاجات ورغبات العملاء.

¹أمير حذفاني، زايد مراد، الابتكار في المزيج التسويقي كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، 2018، ص 109.

2- ابتكار المنتجات والتكلفة:

أن الهدف الحقيقي من الابتكار هو تقليل التكاليف فمن خلال إدخال التقنيات الجديدة ضمن عمليات الإنتاج يكون تأثيرها المباشر على كمية الإنتاج، حيث نجد أن هذه التقنيات تحقق زيادة في عدد الوحدات المنتجة كما تسرع وتسهل عملية الإنتاج عن طريق معالجة أكبر حجم من المدخلات وذلك في فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تنعكس على تقليل تكاليف الإنتاج بصفة عامة وتكاليف الوحدة المنتجة بصفة خاصة، وهو ما يحقق للمؤسسة إنتاجية أحسن ومردودية أفضل.

3- ابتكار المنتجات وسلوك العميل:

يعود انتشار المنتجات الجديدة لدى العملاء أساسا إلى الابتكار، حيث أن تقبل الأشياء الجديدة ليس بالأمر السهل، فقد تصطدم المؤسسة في بعض الأحيان بالرفض والمقاومة لكل ما هو جديد، لذلك يجب على المؤسسة دراسة الأثر الذي قد يحدثه الابتكار في سلوك العميل والدور الذي يؤديه في خلق قيمة متميزة يمكنها إرضاء هذا العميل.

ثانيا: ابتكار المنتج وأثره على الاستراتيجيات التنافسية

يمكن توضيح أثر الابتكار في المنتج على الاستراتيجيات التنافسية من خلال ما يلي:¹

1- الأثر على استراتيجية قيادة التكلفة:

يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات جديدة ضمن المنافسة الشرسة والحرّة التي تسود الأسواق، حيث تعمل على التقليل من تكاليف المدخلات وتخفيض الوقت الذي يتطلبه تجميع هذه المدخلات مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية وخفض التكلفة في نفس الوقت، فالبعد الحقيقي والفعلي للابتكار يتمثل في تقليل التكاليف.

2- الأثر على استراتيجية التمييز:

حتى تتمكن المؤسسة من تبني استراتيجية التمييز يجب أن تطور من كفاءاتها المتميزة خاصة في مجال البحث والتطوير، وذلك بهدف إنتاج منتجات واسعة التشكيلة يمكنها خدمة شرائح أوسع في السوق. بالإضافة إلى ذلك تعمل المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين صورة منتجاتها وسمعتها لدى العملاء، حيث إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق ذلك فقد تمكنت من الحفاظ على ميزتها التنافسية

¹ علي عثمان، دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الصناعة الإلكترونية والكهر ومنزلية كوندور، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص182.

وتتميتها، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على تجديد الابتكارات على أساس ظروف الأسواق ومتطلبات العملاء وذلك بهدف الحفاظ على ولاء العملاء للمنتج.

3- الأثر على استراتيجية التركيز:

يسمح الابتكار للمؤسسة بتوجيه جهودها نحو شريحة معينة من العملاء، وهذا عن طريق تركيز الابتكار في خطوط الإنتاج أو في المنتجات نفسها أو في سوق محدد بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم بأفضل طريقة ممكنة، فبعد قيام المؤسسة بتحديد شريحة محددة من السوق تتجه لتبني استراتيجية التركيز من حيث أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فإذا ما اتجهت المؤسسة نحو استراتيجية التركيز على أساس التكلفة المنخفضة تتجه نحو منافسة ومواجهة رائد السوق. أما إذا اتجهت نحو استراتيجية التركيز على أساس التمييز، تصبح أمامها كل وسائل التمييز المتاحة لتمييز المنتج.

ثالثا: ابتكار المنتج وأثره على قوى التنافس

تتسبب قدرة المنتج المبتكر على إثارة المنافسة القوية من خلال ما يلي:¹

1- المنتج المبتكر وشدة المنافسة:

تمكن المنتجات الجديدة المؤسسة من جذب العملاء من المنافسين أو الدخول إلى أسواق جديدة مما يثير تخوف المنافسين على حصصهم السوقية من جهة ويصعب الأمر عليهم من جهة أخرى، خاصة إذا كانت المنتجات الجديدة نتيجة ابتكارات تقوم على تخفيض التكلفة مما يمكن المؤسسات من الاعتماد على سلاح الأسعار، فحتى لو حاولت المؤسسات المنافسة الدفاع على حصصها السوقية من خلال تخفيض الأسعار فذلك سوف يؤدي بها إلى انخفاض هوامش أرباحها وهو ما قد يؤدي بها إلى تحمل الخسائر، وعليه نجد أن المنتجات المبتكرة تشكل عقبة ولو مرحلية أمام المنافسين الأقوياء في نفس الصناعة.

2- المنتج المبتكر وقوة تفاوض الموردين:

تعتبر الخصائص الجديدة المتواجدة في المنتجات المبتكرة الأساس الذي يعتمد عليه العملاء في اختيار المنتجات، مما يفسح مجال المفاوضات بين الموردين والمشتريين، فالموردين الذين يتوفر لديهم منتج جديد بخصائص متميزة فإن ذلك يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة.

¹الياس قشوط، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2009، ص116.

3- المنتج المبتكر وتهديد المنتجات:

كلما كانت المنتجات المبتكرة متميزة ولم يكن لها بدائل قوية تعيقها أو تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا كلما كانت فرصة المؤسسة في رفع أسعارها وزيادة أرباحها أكبر، وعليه نجد أن المنتجات المبتكرة تضمن استمرارية الميزة التنافسية مدى أطول، لذلك يجب على المؤسسة أن لا تهمل التطوير والابتكار المستمرين في المنتج والطرق الإنتاجية.

4- المنتج المبتكر وإمكانية دخول منافسين محتملين للسوق:

في حال قدرة المؤسسة على بناء ولاء العملاء للعلامة عن طريق الاعتماد على الابتكار المستمر، وعليه التطوير المستمر للمنتجات، نجد أنه يترتب على ذلك القدرة على تقليل المخاطر المتعلقة بدخول منافسين جدد للصناعة وفي حال تناقص تلك المخاطر تصبح المؤسسة قادرة على فرض أسعار عالية من جهة وتحقيق أرباح كبيرة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: ابتكار التسعير السياحي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

يظهر الابتكار في التسعير لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:¹

- التميز وخلق صورة جيدة لدى العملاء عن مستوى أسعار المؤسسة.
 - إشباع وتلبية حاجات ورغبات العملاء في حدود قدرته الشرائية.
 - القدرة على مواجهة المنافسة والصمود أمامها.
 - الوصول إلى عدد كبير من العملاء.
 - تحقيق عائد مناسب من الأرباح على المدى القصير وتعظيم هذه الأرباح على المدى الطويل.
- بالإضافة إلى ذلك نجد ما يلي:²

- يمكن اعتماد الابتكار في الأسعار كبديل للترويج المكثف والذي قد تضطر المؤسسة لإنفاق مبالغ كبيرة عليه.
- ينشط أوقات الكساد فهو من أحد أهم الأساليب المستخدمة في مواجهة الموسمية السياحية.
- يتم الاعتماد عليه من أجل الحصول على حصص سوقية أكبر ويعتمد ذلك على طبيعة وحداثة المنتجات المعروضة في السوق سواء كانت معدلة أو جديدة.

¹نزار عبد الجيد البرواوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص19.

²محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص165.

- يستخدم الابتكار في الأسعار لزيادة الأرباح.
- يسمح الابتكار في الأسعار من مواجهة المنافسة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية من المنتجات عالية الجودة وذات أسعار منخفضة من أجل استقطاب أكبر حصة سوقية وفي أقصر وقت ممكن.

المطلب الثالث: ابتكار التوزيع السياحي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

باعتبار أن عملية الابتكار في توزيع المنتجات من مصادر إنتاجها نحو أماكن الاستفادة منها هو العنصر الأساسي في التسويق، فمهما اختلفت المنتجات من حيث بساطتها أو تعقيدها يجب أن تمر بقنوات توزيع من المنتج إلى العميل سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وذلك حتى تصل للعميل في الوقت والمكان المناسبين، لذلك تعتبر قرارات التوزيع من بين أهم القرارات التي تتخذها إدارة التسويق، وذلك بهدف تمكين العميل من إشباع وتلبية حاجاته ورغباته عن طريق منافذ التوزيع المختلفة والتي تعبر عن سلسلة من حلقات المؤسسة لممارسة أنشطتها التسويقية، بالإضافة إلى ذلك فهي تسمح للمؤسسة بالحصول على المعلومات من العملاء، كما أن الهدف الأساسي من التوزيع يتمثل في جعل المنتج متاحاً للعميل المحتمل، وبما أن التوزيع هو الجسر الرابط بين المؤسسة والعميل نجد أن التوزيع الكفء يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية فريدة.¹

يقوم الابتكار في التوزيع على تعزيز الأبعاد التنافسية للمؤسسة حيث أن نجاحه يسمح لها بتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على نفس مستوى الأرباح من خلال رفع حجم المبيعات مما يوفر للمؤسسة بعداً تنافسياً يحقق لها حصة سوقية عالية، بالإضافة إلى قدرتها على تشكيل حاجز أمام دخول المنافسين الجدد للصناعة.

وبالتالي فالابتكار في التوزيع يؤدي إلى دعم البعد التنافسي المرتكز على التكلفة، وجودة الخدمات المقدمة عن طريق تطوير المهارات والاعتماد على الأدوات الإحصائية والحاسوبية في عمليات التصريف، التخزين والمناولة، فكل ذلك يعمل على عرض مستوى أفضل من الخدمات للعملاء من حيث سرعة التسليم يهيئ البيئة للاستجابة بمرونة كبيرة لمختلف التغيرات الكمية والنوعية.²

¹ أمير حذفاني، زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص119.

² بن قسمة محمد أمين، الكفاءة التوزيعية وأثرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2006، ص153.

المطلب الرابع: ابتكار الترويج السياحي أثره على تحقيق الميزة التنافسية

باعتبار أن المزيج الترويجي يتكون من عدة عناصر وهي الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات والعلاقات العامة يجب على إدارة التسويق المزج الجيد بين هذه العناصر وإدماجها ضمن عملية الاتصال، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة ووضعيته التنافسية، نوع المنتج، خصائص السوق المستهدف، طبيعة المنافسة، الموارد الموجهة للنشاط الترويجي، فبناء على هذه المعطيات فإن المؤسسة تقوم من خلال استراتيجية ابتكار الترويج بالعمل على تحقيق ميزة تنافسية¹، وذلك عن طريق الأثر الناتج عنها كما يلي:²

- خلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة بهدف تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها، بالإضافة إلى التعريف والتشهير بها لدى مختلف العملاء، وإبراز ما تمتلكه المؤسسة من مزايا جذابة ودعم سمعة المؤسسة، حيث تقوم الرسائل الترويجية بتقديم مختلف المعلومات للعملاء الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها الجديدة وما تقدمه من إشباع وإعلام العملاء بالأسعار التي تقترحها وأحجامها والضمانات التي تقترحها مع المنتجات.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- القدرة على التأثير على قرارات الشراء لدى العملاء حيث يظهر ذلك في بعض الأحيان عند دخول العميل إلى أحد المؤسسات الفندقية فيجد أنه يتجه إلى الاستفادة من بعض الخدمات التي لم يخطط للاستفادة منها وذلك نتيجة لتأثر الجهود الشرائية.
- رفع قيمة المنتج مما يؤدي إلى زيادة المبيعات حيث أن أغلب الاستراتيجيات الترويجية تسعى إلى إبراز منافع المنتج وهو ما يساهم في زيادة قيمة المنتج بالنسبة للعميل، وبناء على ذلك تتمكن المؤسسة من تحديد أسعار مرتفعة لمنتجاتها.
- زيارة الحصة السوقية للمؤسسة.
- استفادة العميل من العديد من المزايا غير المباشرة بفضل الترويج، فبعد بث الإعلانات تشارك في تمويل وسائل الإعلان مثلاً، وعليه تدعم الاقتصاد من خلال عرض منتجات جديدة والاختراعات والتقدم التكنولوجي.

¹أمير حذفاني، زايد مراد، مرجع سبق ذكره، ص117.

²عثماني علي، مرجع سبق ذكره، ص187-188.

المطلب الخامس: ابتكار الأفراد، البيئة المادية والعمليات وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

بالإضافة إلى تطرقنا إلى أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي $4P_s$ على الميزة التنافسية سوف نتطرق إلى أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي المستحدثة $7P_s$ والمتمثلة في الابتكار في الأفراد، البيئة المادية والعمليات على الميزة التنافسية من خلال العناصر الموالية.

أولاً: الابتكار لدى الأفراد وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

يعود الهدف من الابتكار في الأفراد إلى معرفة الأشخاص المسؤولين عن تقديم الخدمة بجميع تفاصيل الخدمة المقدمة للعملاء سواء فيما يتعلق بطريقة التقديم أو طبيعة العلاقات مع المستفيدين من الخدمة، وإتقانها بكفاءات ومهارات عالية، حيث قد يؤدي سلوك ومظهر هؤلاء الأفراد دوراً أساسياً في إقبال العملاء على طلب هذه الخدمات، وعليه يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

ثانياً: الابتكار في البيئة المادية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

ويكون ذلك عن طريق الاهتمام بالمحيط المادي للمؤسسة السياحية بهدف تسهيل عملية حصول العميل على الخدمة من أجل تشجيعه على طلبها مرة أخرى، فاستخدام التكنولوجيا مثلاً يجعل منها أكثر جاذبية وأريحية مما يؤثر على جودة الخدمة مثل التصميم، الديكور، الإضاءة، الرائحة، الموسيقى... الخ فكل هذه العناصر تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة ومن شأنها أن تعززها.

ثالثاً: الابتكار في العمليات وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

ويكون ذلك عن طريق التنفيذ والتقديم المبتكر للخدمة، أي أنها تشمل مختلف الأنشطة والعمليات التسويقية للمؤسسة، وعليه فإن التفاعل السريع والفعال بين تقديم الخدمة والعملاء يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص81.

خلاصة الفصل:

في ظل تغيرات و تطورات السوق أصبح بقاء أي مؤسسة من المؤسسات مرتبط بما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تسمح لها بمواجهة شدة المنافسة، لذلك جاء هذا الفصل حول العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية حيث تم التطرق في البداية إلى بعض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة مرتبطة بحالة من الصراع والتحدي القائم بين مختلف المؤسسات في السوق، أما التنافسية فترتبط بإمكانيات المؤسسة التي تمكنها من مواجهة المنافسة في السوق حتى تصل إلى تحقيق موقع تنافسي، وأخيرا نصل إلى الميزة التنافسية التي تتمثل في الخصائص المتميزة التي تحقق للمؤسسة موقعا تنافسيا مميزا في السوق.

ومن خلال ما تم التطرق اليه يمكننا القول أن بقاء أي مؤسسة أصبح مرتبط ارتباطا كبيرا بتميزها في السوق من خلال تحقيق ميزة تنافسية والسعي على المحافظة عليها من خلال الاعتماد على الابتكار.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق السياحي بصفة عامة والمزيج التسويقي السياحي بصفة خاصة والميزة التنافسية من خلال الفصلين الأول و الثاني، وبذلك نكون قد تطرقنا للإطار النظري للدراسة، ولكن نتائج أي دراسة تبقى مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث ويمكن القول أن نجاح الدراسة أو فشلها يعتمد على هذه المرحلة لأن البحث فيها ينتقل من الإطار النظري إلى الإطار العلمي التطبيقي، حيث تتجلى أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا لأسس علمية يستطيع الباحث عن طريقها تحديد أفضل الوسائل في جمع البيانات و تحليلها لحل إشكالية البحث و تحقيق الأهداف المبتغاة منه.

لذلك جاء هذا الفصل الذي سنحاول من خلاله دراسة وتحليل متغيرات الدراسة داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، مع التركيز على الابتكار في المزيج التسويقي للخدمة السياحية وأثره على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات الفندقية.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على أثر ابتكار الخدمة السياحية من الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية وسنتناول ذلك من خلال المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- ✓ المبحث الثالث: التحليل الوصفي والتحليلي لدراسة الميدانية.

المبحث الأول

تصميم الدراسة الميدانية

يتعرض هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعت من أجل الإجابة عن التساؤل الخاص بالجانب التطبيقي والتحقق من الفروض المستخلصة منه، كما يتولى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة المتمثلة في بيان أثر ابتكار الخدمة السياحية على الميزة التنافسية، ونظرا لما تتطلبه الدراسة من تجميع بيانات وحقائق من الواقع، فإن الدراسة تصنف ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى وصف دقيق وتفصيلي لظواهر أو لأحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.

أما من حيث المنهج فقد اعتمد على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال الاعتماد على استبيان تضمن عددا من الأسئلة التي تدور حول الموضوع وقد تمت صياغته وفقا لأهداف الدراسة، وتطبيقه على عينة من مجتمع المستهدف، كما وظفت الأدوات الإحصائية للحصول على عينة الدراسة وتحليل بياناتها الميدانية.

المطلب الثاني: مصادر الدراسة الميدانية

- المصادر الثانوية : تم اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات، المقالات و التقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية:** اعتمدنا على الاستبيان، حيث تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والذي تم تحكيمه من طرف عدة أستاذة وخبراء مختصين في موضوع الدراسة، وقمنا باعتماد برنامج spss (statistical package for Social Science) الإحصائي لتصنيف البيانات وتحليلها بالتركيز على اختبار الفرضيات والتحقق منها بهدف الوصول لنتائج تخدم دراستنا.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال الجغرافي:** أجريت الدراسة على مستوى الشرق الجزائري.
- **مجتمع الدراسة:** شملت الدراسة 66 مؤسسة فندقية مصنفة 3 نجوم، 4 نجوم و 5 نجوم على مستوى الشرق الجزائري.
- **المجال الزمني:** تمت الدراسة التطبيقية من شهر أكتوبر 2023 إلى غاية شهر ماي لسنة 2024.

المطلب الرابع: أداة الدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، والذي تم إعداده حسب أغراض ومتطلبات الدراسة، والذي تم صياغة أسئلته بما يتناسب مع موضوع الدراسة والمعلومات المراد جمعها. وللوصول بالاستبيان إلى مرحلته النهائية، تم مراعاة الشروط اللازمة حتى يأخذ الاستبيان شكله الصحيح الذي يخدم الدراسة ولا يخرج عنها مع مراعاة البساطة والوضوح في الأسلوب عند تدوين الأسئلة، وأن تكون الأسئلة بلغة عربية بسيطة وأنلا توجي بإجابات معينة.

تم قياس أبعاد الابتكار في المزيج التسويقي للخدمة السياحية من خلال مقياس ليكرت الخماسي على العبارات (1-36) .

- بعد الابتكار في المنتج السياحي وتقيسه إلى الفقرات (1-5)
- بعد الابتكار في التسعير السياحي وتقيسه إلى الفقرات (6-11)
- بعد الابتكار في التوزيع السياحي وتقيسه إلى الفقرات (12-16)
- بعد الابتكار في الترويج السياحي وتقيسه إلى الفقرات (17-21)
- بعد الابتكار في العمليات وتقيسه الفقرات إلى (22-26)

- بعد الابتكار لدى الأفراد وتقيسه إلى الفقرات (27-31)
 - بعد الابتكار في البيئة المادية وتقيسه إلى الفقرات (32-36)
- كما تم قياس الميزة التنافسية من خلال مقياس ليكرت الخماسي (بإستخدام العبارات من 37-52).
- تم استخدام مقياس Likert الخماسي في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والمعبر عندهب حقل الإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد كان الغرض من ذلك إتاحة المجال أمام مفردات العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديره (أنظر الملحق 01).

المبحث الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نتناول فيما يلي الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال:

المطلب الأول: المجتمع المدروس والعينة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع المؤسسات الفندقية المصنفة 3 نجوم، 4 نجوم و 5 نجوم على مستوى الشرق الجزائري والمتمثلة في 66 مؤسسة فندقية (الملحق 05) حيث تم الاتصال بجميع هذه المؤسسات الفندقية وتوزيع الاستبيان عليهم من خلال الانتقال الشخصي ومن خلال إرسال استبيان إلكتروني عبر البريد الإلكتروني حيث تم توزيع 66 استبيان واسترجاع 45 استبيان منها أي أن نسبة الاسترجاع هي 68%.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

بعد استرداد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة تمت معالجة البيانات بتحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية حتى تسهل مهمة إجراء العمليات الإحصائية اللازمة لعملية التحليل، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.23)، إذ تمت مراجعة الاستبيانات المستلمة لاستدراك أية أخطاء قبل إدخال البيانات المتعلقة بكل استبيان لتكون جاهزة للتحليل الإحصائي.

إن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي تختلف باختلاف الهدف من استخدامها وذلك للوصول إلى نتائج يعتمد عليها لتدعيم فرضيات الدراسة وأهدافها، من الأساليب الإحصائية التي اعتمدناها نذكر:

- اختبار التوزيع الطبيعي للعينة: حسب نظرية (Central Limit Theorem) إذا ما توفر في المتغير المقصود 30 عينة فما فوق سوف تكون خاضعة للتوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريبا من التوزيع الطبيعي.¹
- معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة.

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص58.

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما أن المتوسط الحسابي يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري إذ يستخدم للتعرف على مدى انحراف إجابات مفردات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطه الحسابي.
- اختبار Test t واختبار Test F تم استخدام هذه الأساليب المصاحبة لتحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار صحة فروض البحث.
- الانحدار البسيط والانحدار المتعدد وذلك للتحقق من نوع وقوة العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تم التحقق من توافر الشروط اللازمة لإجراء التحليل، وكذا التحقق من النموذج المتحصل عليه.
- فئات سلم التقييم: فئات ودرجات الموافقة وعدم الموافقة.
تم تحديد الأهمية (الموافقة) النسبية طبقا للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى 5 فئات لأغراض التحليل والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): الفئات المقترحة لمقياس الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي.

الفئة	درجة الموافقة
(1.8-1)	درجة عدم الموافقة التامة
(2.6-1.8)	درجة عدم الموافقة
(3.4-2.6)	درجة الموافقة المتوسطة
(4.2-3.4)	درجة الموافقة العالية
(5-4.2)	درجة الموافقة التامة

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

أولاً: صدق المحكمين

قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (ملحق 03) تألفت من 09 أساتذة من مختلف الجامعات، متخصصين في الاقتصاد، التسويق والإحصاء، إضافة إلى الأستاذ المشرف وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد أخذها بعين الاعتبار وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم توزيعه على مجتمع الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة قمنا باحتساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة، حيث أن أسلوب ألفا كرونباخ يقيس الاتساق في فقرات الاستبيان ويشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة، ويدل ارتفاع قيمته عن 60% على صدق الثبات والتجانس أما إذا كان مساوياً فهو مقبول.

1- معامل الثبات:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) معامل ثبات الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	36	0.891
المحور الثاني	16	0.882
الأداة ككل	52	0.934

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.934 وهي أكبر من 60% وهذا يدل على صدق وثبات الأداة.

2- مصفوفة الارتباط:

الجدول رقم (3-3) مصفوفة الارتباط

X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
0.273	0.412	0.307	0.443	0.670	0.295	1	معامل الارتباط بيرسون
0.069	0.005	0.040	0.002	0.000	0.049	-	SIG
45	45	45	45	45	45	-	N
0.126	0.128	0.005	0.391	0.418	1	-	معامل الارتباط بيرسون
0.411	0.402	0.975	0.008	0.004	-	-	SIG
45	45	45	45	45	-	-	N
0.522	0.517	0.356	0.420	1	-	-	معامل الارتباط بيرسون
0.000	0.000	0.016	0.004	-	-	-	SIG
45	45	45	45	-	-	-	N
0.248	0.235	0.349	1	-	-	-	معامل الارتباط بيرسون
0.100	0.121	0.019	-	-	-	-	SIG
45	45	45	-	-	-	-	N
0.444	0.623	1	-	-	-	-	معامل الارتباط بيرسون
0.002	0.000	-	-	-	-	-	SIG
45	45	-	-	-	-	-	N
0.395	1	-	-	-	-	-	معامل الارتباط بيرسون
0.007	-	-	-	-	-	-	SIG
45	-	-	-	-	-	-	N
1	-	-	-	-	-	-	معامل الارتباط بيرسون
-	-	-	-	-	-	-	SIG
45	-	-	-	-	-	-	N

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم الارتباطات قوية ومعنوية وهذا يدل على ارتباط الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

لمعرفة مدى ارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson.

3-1- مدى ارتباط بعد الابتكار في المنتج السياحي بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في المنتج السياحي بعباراته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضا أن العبارة غير متسقة داخليا مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في المنتج السياحي بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من طرف المنافسين	**0.539	0.000
2	تقوم المؤسسة الفندقية بتطوير خدماتها بناء على متطلبات العملاء	**0.635	0.000
3	توفر المؤسسة الفندقية البيئة المناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات مبتكرة.	**0.669	0.000
4	مدى استخدام المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا والابتكار في تطوير الخدمات السياحية	**0.571	0.000
5	تخصص المؤسسة الفندقية جزء كبير من مواردها لأغراض تطوير خدماتها.	**0.663	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (3-3) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في المنتج السياحي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-2- مدى ارتباط بعد الابتكار في التسعير السياحي بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في التسعير السياحي بعباراته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضا أن العبارة غير متسقة داخليا مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في التسعير السياحي بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
6	مدى مرونة نظام التسعير لتلبية احتياجات السوق وتغيرات الطلب مثل التسعير الديناميكي والتسعير الزمني	**0.710	0.000
7	مدى استخدام المؤسسة الفندقية لاستراتيجيات تسعير مبتكرة للتميز عن منافسيها، مثل تقديم تخفيضات للعملاء المتكررين	**0.780	0.000
7	مدى استخدام التكنولوجيا في عمليات التسعير مثل استخدام أنظمة الحجز عبر الأنترنت والتطبيقات الذكية لتمكين التسعير الديناميكي والتفاعلي.	**0.658	0.000
9	مدى شفافية نظام التسعير وإيصال المعلومات بشكل واضح للعملاء بشأن تكلفة الخدمات السياحية والرسوم الإضافية.	**0.608	0.000
10	مدى ابتكار العروض السعرية وتقديم خيارات متنوعة تناسب احتياجات مجموعات مختلفة من العملاء مثل العروض الخاصة بالعائلات أو العروض الشاملة	**0.603	0.000
11	تفتح المؤسسة الفندقية طرق مختلفة للدفع الإلكتروني.	**0.744	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في التسعير السياحي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-3- مدى ارتباط بعد الابتكار في التوزيع السياحي بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في التوزيع السياحي بعباراته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضاً أن العبارة غير متسقة داخلياً مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في التوزيع السياحي بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
12	تمتلك المؤسسة الفندقية فروعاً أخرى في أماكن متفرقة.	**0.736	0.000
13	تعمل المؤسسة الفندقية على اتباع أساليب توزيع جديدة ومبتكرة في كل مرة لتتناسب مع احتياجات العملاء	**0.605	0.000
14	مدى استخدام المؤسسة الفندقية للتكنولوجيا والتواجد الرقمي في توزيع الخدمات السياحية، مثل منصات الحجز عبر الأنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة.	**0.788	0.000
15	تمتلك المؤسسة الفندقية موقع على الأنترنت يسهل للعميل الحصول على الخدمة المطلوبة	**0.756	0.000
16	مدى توفر الخدمات السياحية للمؤسسة الفندقية عبر قنوات توزيع متعددة، مثل الوكالات السياحية التقليدية، التواجد في المعارض والفعليات السياحية	**0.487	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في التوزيع السياحي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-4- مدى ارتباط بعد الابتكار في الترويج السياحي بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في الترويج السياحي بعباراته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضاً أن العبارة غير متسقة داخلياً مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في الترويج السياحي بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
17	تعتمد المؤسسة الفندقية على وسائل مختلفة لتعريف بخدماتها	**0.723	0.000
18	تسعى المؤسسة الفندقية إلى إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة للتأثير في العملاء.	**0.672	0.000
19	تقوم المؤسسة الفندقية بتحسين عمليات الترويج بهدف تمييز جودة خدماتها بالمقارنة مع منافسيها.	**0.730	0.000
20	تسعى إدارة المؤسسة الفندقية إلى الابتكار في الترويج لخلق نوع من الولاء للعملاء لبناء العلاقة والمحافظة عليهم.	**0.705	0.000
21	تركز الإعلانات المبتكرة للمؤسسة الفندقية على المنافع التي يسعى العميل للحصول عليها.	**0.791	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في الترويج السياحي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-5- مدى ارتباط بعد الابتكار في العمليات بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في العمليات بعباراته، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 ما يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضاً أن العبارة غير متسقة داخلياً مع البعد الذي تساهم في قياسه، وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في العمليات بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
22	تقوم المؤسسة الفندقية بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية.	**0.782	0.000
23	تقوم المؤسسة الفندقية بتكوين فرق عمل قائمة على إعادة تصميم وتحديث عملياتها.	**0.596	0.000
24	تنظم المؤسسة الفندقية دورات وبرامج تدريبية تساعد على تحسين عملية الابتكار.	**0.760	0.000
25	يستجيب الموظفون بسرعة لاحتياجات ورغبات العملاء ويقومون بتلبيتها بقدر من الاحترام والترحاب.	**0.631	0.000
26	تعمل المؤسسة الفندقية على اختصار الوقت الذي يقضيه العميل داخل الفندق من أجل الحصول على الخدمة السياحية.	**0.562	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في العمليات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-6- مدى ارتباط بعد الابتكار لدى الأفراد بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار الأفراد بعباراته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضا أن العبارة غير متسقة داخليا مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار لدى الأفراد بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
27	مدى توفير المؤسسة الفندقية لبرامج التدريب وتطوير المهارات للعاملين، بما في ذلك التدريب على مهارات الضيافة، اللغات والتواصل الفعال مع العملاء	**0.715	0.000
28	الابتكار في السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الذكي، إدارة الأداء وتحفيز العاملين	**0.685	0.000
29	تعمل المؤسسة الفندقية على إعطاء حرية اتخاذ القرارات للمبتكرين.	**0.532	0.000
30	مدى تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية، مما يمكنهم من تقديم تجارب فريدة ومبتكرة للعملاء	**0.514	0.000
31	مدى التفاعل والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة الفندقية، مما يسمح بتبادل الأفكار والمعرفة	**0.545	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار لدى الأفراد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-7- مدى ارتباط بعد الابتكار في البيئة المادية بعباراته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في البيئة المادية بعباراته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضاً أن العبارة غير متسقة داخلياً مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط بيرسون لبعد الابتكار في البيئة المادية بعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
32	مدى الإبداع والتفرد في التصميم المعماري والهندسي لمبنى المؤسسة الفندقية	**0.645	0.000
33	توجد علامات بارزة ومضيئة داخل وخارج الفندق ومكتوبة بالعديد من اللغات تشير إلى مختلف المواقع والمرافق، مثل الاستقبال، المطاعم، المسابح وغير ذلك من المرافق	**0.669	0.000
34	مدى اعتناء المؤسسة الفندقية بالسلامة والأمان، بما في ذلك اتباع معايير السلامة وتوفير الخدمات الأمنية للعملاء	**0.736	0.000
35	تتوفر الغرف على كل ما يلزم من معدات وأجهزة مبتكرة لتقديم خدمات الإيواء بشكل أفضل للعملاء.	**0.829	0.000
36	تعمل المؤسسة الفندقية على تزويد نقاط بيعها بأحدث التكنولوجيات لتسريع خدمة العملاء.	**0.751	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من الجدول رقم (3-9) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في البيئة المادية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

3-8- مدى ارتباط بعد الميزة التنافسية بعبارته:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لبعد الميزة التنافسية بعبارته حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، فإذا كانت معنوية هذا الارتباط أكبر من 0.05 فهذا يعني عدم وجود ارتباط، ويعني أيضا أن العبارة غير متسقة داخليا مع البعد الذي تساهم في قياسه وبالتالي يجب حذفها. وهو ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): معامل الارتباط بيرسون لبعد الميزة التنافسية بعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
37	تتميز المؤسسة الفندقية عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهرات والكفاءات المتطورة	**0.783	0.000
38	تخصص المؤسسة الفندقية مبالغ مالية خاصة للبحث والتطوير.	**0.678	0.000
39	تجعل مميزات الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الفندقية العملاء مصرين على التعامل معها.	**0.468	0.000
40	مدى اعتماد المؤسسة الفندقية على التكنولوجيا والتحول الرقمي لتحسين عملياتها وتقديم تجارب سياحية مميزة	**0.815	0.000
41	مدى قدرة المؤسسة الفندقية على ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة للعملاء وتميزها عن منافسيها	**0.710	0.000
42	فهم المؤسسة الفندقية لاحتياجات السوق وتفضيلات العملاء، وقدرتها على تلبية هذه الاحتياجات بطريقة تفوق بها المنافسين	**0.643	0.000
43	مدى قدرة المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات عالية الجودة تتفوق بها عن منافسيها.	**0.673	0.000
44	تأخذ المؤسسة الفندقية بعين الاعتبار آراء ومقترحات العملاء مما يساعدها على تحقيق جودة أفضل وأداء أعلى من المنافسين	**0.353	0.000
45	تهتم المؤسسة الفندقية بكل الجهود والعمليات التي تهدف إلى تميز منتجاتها.	**0.593	0.000
46	تمتلك المؤسسة الفندقية سمعة جيدة لدى العملاء	**0.412	0.000
47	كفاءة المؤسسة الفندقية في إدارة التكاليف وتقديم الخدمات بتكلفة تنافسية تجذب العملاء وتحقق الربحية.	**0.286	0.000
48	مدى اعتماد المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تخفيض التكاليف بفعالية	**0.514	0.000
49	تعمل المؤسسة الفندقية على التكيف والتجارب مع كل ما هو جديد	**0.735	0.000
50	تقوم المؤسسة الفندقية بتقديم خدماتها في الوقت المحدد.	**0.624	0.000
51	تتميز المؤسسة الفندقية بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار	**0.756	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات
الفندقية على مستوى الشرق الجزائري

52	تمتلك المؤسسة الفندقية مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات الطلب السوقي	**0.645	0.00
----	--	---------	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح من الجدول رقم (3-10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع بعد الابتكار في البيئة المادية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على أن جميع العبارات تتمتع بصدق وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات.

المبحث الثالث

التحليل الوصفي للدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بوصف إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، لذلك سوف نستعرض التحليل الوصفي لهذه العينة كما يلي:

1- متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس باستخدام التكرارات المطلقة والنسبية كما يلي:

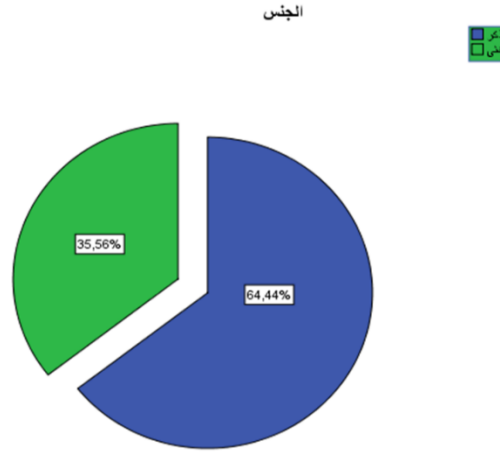
الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة على أساس متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	29	64.4%
أنثى	16	35%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لمتغير الجنس أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 64.4% أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 35.5%، وتفسر هذه النتائج باعتماد المؤسسات الفندقية على الذكور أكثر من الإناث في الجانب الإداري.

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد العينة على أساس متغير الجنس



2- متغير العمر:

يوضح الجدول الموالي خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير العمر باستخدام التكرارات المطلقة والنسبية كما يلي:

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة على أساس متغير العمر

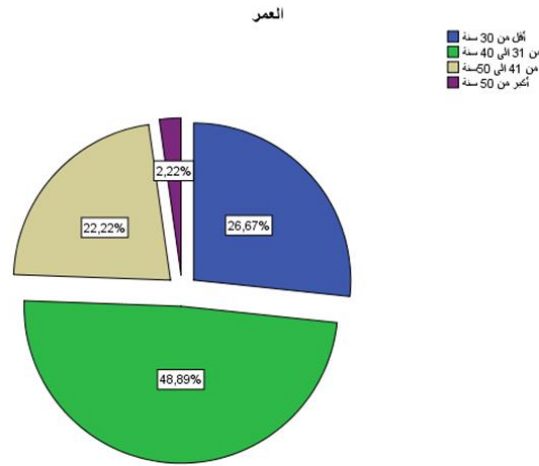
العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	26%
من 31 إلى 40 سنة	22	48.9%
من 41 إلى 50 سنة	10	22.2%
51 سنة فما فوق	1	2.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لمتغير العمر أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معظم أفراد الدراسة من الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة، والذين بلغ عددهم 22 فردا ما يمثل 48.9%، لتليها الفئة الأقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 12 فردا ما يمثل 26%، ثم بعد ذلك تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة والذين بلغ عددهم

10 ما يمثل 22.2%، وفي الأخير نجد الفئة من 51 سنة فما فوق والتي تمثلت في فردا واحد وهو ما يمثل 2.2%. وهذا يدل على أن المؤسسات الفندقية تعتمد على فئة الشباب وأن الفئة أكثر من 51 سنة تقريب معدومة.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة على أساس متغير العمر



3- متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الموالي خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي باستخدام التكرارات المطلقة والنسبية كما يلي:

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى التعليمي

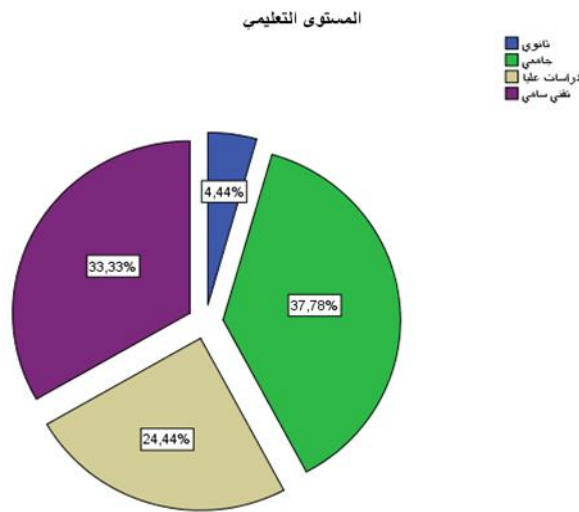
النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
4.4%	2	ثانوي
37.8%	17	جامعي
24.4%	11	دراسات عليا
33.3%	15	تقني سامي
0%	0	أخرى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أكثر من نصف مفردات العينة ذوي مستوى جامعي ($24.4\% + 37.8\% = 62.2\%$) ، مما يشير إلى أن المؤسسة تستقطب عددًا كبيرًا من الخريجين الجامعيين.

التقنيين الساميين يأتون في المرتبة الثانية بنسبة 33.3%، مما يظهر أهمية الكفاءة التقنية في المؤسسة الفندقية، كما أن الموظفون ذوو المستوى الثانوي يشكلون نسبة صغيرة جدًا من الموظفين بنسبة 4.4%، ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم الوظائف في المؤسسة تتطلب مستوى تعليمي أعلى من الثانوي. بشكل عام، يتضح من هذه البيانات أن المؤسسة تضم مجموعة متنوعة من الموظفين مع تمثيل جيد لمختلف المستويات التعليمية، مع التركيز الأكبر على الجامعيين والتقنيين الساميين.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى التعليمي



4- متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

يوضح الجدول الموالي خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة باستخدام التكرارات المطلقة والنسبية كما يلي:

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة على أساس متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة

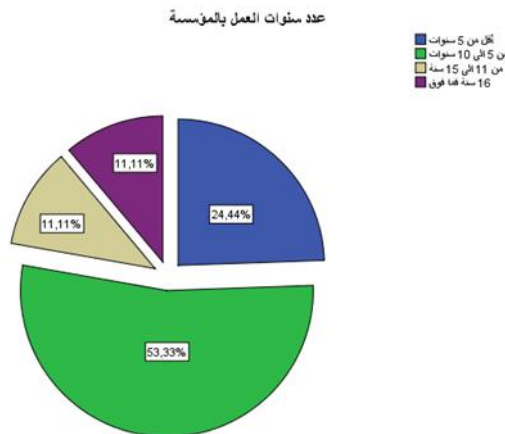
عدد سنوات العمل بالمؤسسة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	24.4%
من 5 إلى 10 سنوات	24	53.3%
من 11 إلى 15 سنوات	5	11.1%
16 سنة فما فوق	5	11.1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العاملين من 5 إلى 10 سنوات يشكلون أكبر مجموعة بنسبة 53.3% من مجموع العاملين في المؤسسة، مما يشير إلى أن غالبية العاملين لديهم خبرة متوسطة في العمل بالمؤسسة. أما العاملين أقل من 5 سنوات يشكلون ثاني أكبر مجموعة بنسبة 24.4%، مما يعكس أن المؤسسة تستقطب عدداً كبيراً من الموظفين الجدد. العاملين من 11 إلى 15 سنوات والعاملين 16 سنة فما فوق يمثلون النسب الأقل، حيث أن كل مجموعة تشكل 11.1% من العاملين.

يتضح من هذه البيانات أن هناك توازن نسبي بين فئات الخبرة المختلفة، مع تركيز أكبر على العاملين ذوي الخبرة المتوسطة.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة على أساس متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة



5- متغير المستوى الإداري المشغول حالياً:

يوضح الجدول الموالي خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الإداري المشغول باستخدام التكرارات المطلقة والنسبية كما يلي:

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى الإداري المشغول حالياً

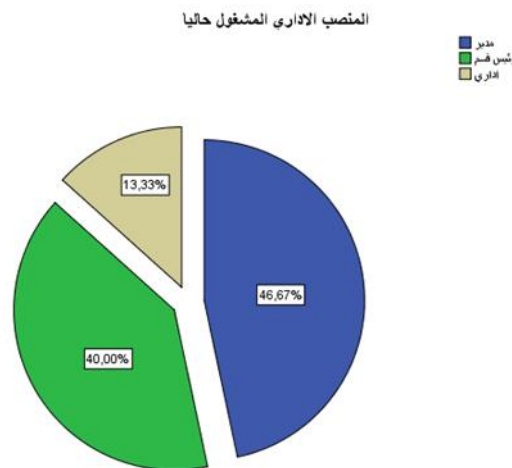
المستوى الإداري المشغول	التكرارات	النسبة %
مدير	21	46%
رئيس قسم	18	40%
إداري	6	13%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يشكل المديرين النسبة الأكبر من الموظفين بنسبة 46%، وهم المسؤولون الرئيسيون في إدارة الفنادق، رؤساء الأقسام يأتون في المرتبة الثانية بنسبة 40%، وهم مسؤولون عن إدارة وتنسيق أقسام محددة داخل الفنادق. الموظفين الإداريين يشكلون نسبة صغيرة من الموظفين بنسبة 13%، وهم عادة يقدمون الدعم الإداري والمساعدة للإدارة ورؤساء الأقسام.

بشكل عام، يتضح أن هناك توزيعاً مناسباً للموظفين على المناصب الوظيفية المختلفة، مع وجود تمثيل قوي للمديرين ورؤساء الأقسام.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة على أساس متغير المستوى الإداري المشغول حالياً



المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الابتكار في المزيج التسويقي السياحي بالإضافة إلى المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور أبعاد الابتكار في المزيج التسويقي السياحي:

تم تحليل البيانات المتعلقة بكل بعد على حدا من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- السؤال المتعلق ببعد الابتكار في المنتج السياحي:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-17): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار في المنتج السياحي

الرقم	التكرارات النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوس ط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق ة	الترتيب
1	التكرار	2	5	7	27	7	3.80	1.272	عالية	4
	النسبة%	4.4%	11.1%	15.6%	53.3%	16.6%				
2	التكرار	0	2	0	26	17	4.67	1.128	تامة	1
	النسبة%	0	4.4%	0	57.8%	37.8%				
3	التكرار	0	5	11	16	13	4.11	1.369	عالية	2
	النسبة%	0	11.1%	24.4%	35.6%	28.9%				
4	التكرار	0	6	6	24	9	4.00	1.225	عالية	3
	النسبة%	0	13.3%	13.3%	53.3%	20%				
5	التكرار	0	16	5	15	9	3.58	1.485	عالية	5
	النسبة%	0	35.6%	11.1%	33%	20%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابتكار في المنتج السياحي							4.032	0.813	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار في المنتج السياحي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة العالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.58 و 4.67)، كما بلغ المتوسط الإجمالي (4.032) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث

- الخماسي (3.4-4.2)، وبانحراف معياري قدره (0.813)، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.
- حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:
- جاءت العبارة رقم (02) والتي تنص على " تقوم المؤسسة الفندقية بتطوير خدماتها بناء على متطلبات العملاء " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.67) وانحراف معياري قدره (1.128) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا تأكيد على الاهتمام المؤسسات الفندقية بمتطلبات العملاء في تطوير وابتكار خدماتها السياحية.
 - جاءت العبارة رقم (03) والتي تنص على "توفر المؤسسة الفندقية البيئة المناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات مبتكرة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (1.367) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا تأكيد على ملائمة البيئة المناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة والوصول بها إلى خدمات مبتكرة.
 - جاءت العبارة رقم (04) والتي تنص على " مدى استخدام المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا والابتكار في تطوير الخدمات السياحية " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (1.225) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا تأكيد على استخدام المؤسسات الفندقية لتكنولوجيا والابتكار في تطوير خدماتها.
 - جاءت العبارة رقم (01) والتي تنص على " تعمل المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من طرف المنافسين " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (1.272) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا يؤكد على أن المؤسسات الفندقية تسعى إلى تقديم خدمات يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
 - جاءت العبارة رقم (05) والتي تنص على " تخصص المؤسسة الفندقية جزء كبير من مواردها لأغراض تطوير خدماتها " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري قدره (1.485) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا يؤكد على أن المؤسسات الفندقية تستثمر في ابتكار خدماتها.

2- السؤال المتعلق ببعد الابتكار في التسعير السياحي:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-18): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابتكار في التسعير السياحي

الرقم	التكرارات النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوس ط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	التكرار	0	5	4	26	10	4.13	1.198	عالية	6
	النسبة%	0	11.1%	8.9%	57.8%	22.2%				
7	التكرار	0	2	5	23	15	4.47	1.198	تامة	5
	النسبة%	0	4.4%	11.1%	51.1%	33.3%				
8	التكرار	0	2	4	24	15	4.49	1.180	تامة	4
	النسبة%	0	4.4%	8.9%	53.3%	33.3%				
9	التكرار	0	2	5	17	21	4.73	1.286	تامة	3
	النسبة%	0	4.4%	11.1%	37.8%	46.7%				
10	التكرار	0	0	1	24	20	4.87	1.036	تامة	2
	النسبة%	0	0	2.2%	53.3%	44.4%				
11	التكرار	0	1	4	12	28	5.11	1.210	تامة	1
	النسبة%	0	2.2%	8.9%	26.7%	62.2%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكار في التسعير السياحي										
						4.63		0.811	تامة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار في التسعير السياحي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة التامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.11 و 4.47) كما بلغ المتوسط الإجمالي (4.63) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الخامس من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (5-4.2)، وبانحراف معياري قدره (0.811) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على " تقترح المؤسسة الفندقية طرق مختلفة للدفع الإلكتروني " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (5.11) وانحراف معياري قدره (1.210) بدرجة موافقة تامة، مما

- يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على الاهتمام المؤسسات الفندقية توفير مختلف طرق الدفع الحديثة.
- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "مدى ابتكار العروض السعرية وتقديم خيارات متنوعة تناسب احتياجات مجموعات مختلفة من العملاء مثل العروض الخاصة بالعائلات أو العروض الشاملة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.87) وانحراف معياري قدره (1.036) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على تقديم المؤسسات الفندقية لعروض سعرية متنوعة حتى تناسب مختلف العملاء.
- جاءت العبارة رقم (09) والتي تنص على "مدى شفافية نظام التسعير وإيصال المعلومات بشكل واضح للعملاء بشأن تكلفة الخدمات السياحية والرسوم الإضافية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.73) وانحراف معياري قدره (1.286) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على شفافية نظام التسعير داخل المؤسسات الفندقية.
- جاءت العبارة رقم (08) والتي تنص على "مدى استخدام التكنولوجيا في عمليات التسعير مثل استخدام أنظمة الحجز عبر الأنترنت والتطبيقات الذكية لتمكين التسعير الديناميكي والتفاعلي" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.49) وانحراف معياري قدره (1.180) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا يؤكد على أن المؤسسات الفندقية تعتمد التكنولوجيا في عمليات تسعيرها لخدماتها.
- جاءت العبارة رقم (07) والتي تنص على "مدى استخدام المؤسسة الفندقية لاستراتيجيات تسعير مبتكرة للتميز عن منافسيها، مثل تقديم تخفيضات للعملاء المتكررين" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.47) وانحراف معياري قدره (1.198) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا يؤكد على أن المؤسسات الفندقية تعمل على اتباع استراتيجيات تسعير مبتكرة.
- جاءت العبارة رقم (06) والتي تنص على "مدى مرونة نظام التسعير لتلبية احتياجات السوق وتغيرات الطلب مثل التسعير الديناميكي والتسعير الزمني" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري قدره (1.198) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا يؤكد على أن المؤسسات الفندقية تعتمد على أنظمة تسعير مرنة.

3- السؤال المتعلق ببعد الابتكار في التوزيع السياحي:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-19): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في التوزيع السياحي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات النسب المئوية	الرقم
5	متوسطة	1.748	2.89	9	5	0	25	6	التكرار	12
				20%	11.1%	0	55.6%	13.3%	النسبة%	
4	عالية	1.218	3.49	4	24	4	12	1	التكرار	13
				8.9%	53.3%	8.9%	26.7%	2.2%	النسبة%	
1	تامة	1.270	4.58	17	24	1	2	1	التكرار	14
				37.8%	53.3%	2.2%	4.4%	2.2%	النسبة%	
3	عالية	1.649	3.69	12	14	0	19	0	التكرار	15
				26.7%	31.1%	0%	42.2%	0	النسبة%	
2	تامة	1.215	4.42	14	26	1	4	0	التكرار	16
				31.1%	57.8%	2.2%	8.9%	0	النسبة%	
عالية		0.972	3.814	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكاري في التوزيع السياحي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار في التوزيع السياحي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة العالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.49 و 4.58) كما بلغ المتوسط الإجمالي (3.814) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (3.4-4.2)، وانحراف معياري قدره (0.972) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على " مدى استخدام المؤسسة الفندقية للتكنولوجيا والتواجد الرقمي في توزيع الخدمات السياحية، مثل منصات الحجز عبر الأنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.58) وانحراف معياري قدره (1.270) بدرجة موافقة تامة، مما

يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على الاهتمام المؤسسات الفندقية باستخدام التكنولوجيا والتواجد الرقمي في توزيع خدماتها.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على " مدى توفر الخدمات السياحية للمؤسسة الفندقية عبر قنوات توزيع متعددة، مثل الوكالات السياحية التقليدية، التواجد في المعارض والفعليات السياحية " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.42) وانحراف معياري قدره (1.215) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على سعي المؤسسات الفندقية لتوفير خدماتها عبر قنوات توزيعية متعددة.
- جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على " تمتلك المؤسسة الفندقية موقع على الأنترنت يسهل للعميل الحصول على الخدمة المطلوبة " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري قدره (1.649) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا تأكيد على سعي المؤسسات الفندقية لتسهيل حصول العميل على الخدمة المطلوبة من خلال امتلاكها لموقع الكتروني خاص بها.
- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على " تعمل المؤسسة الفندقية على اتباع أساليب توزيع جديدة ومبتكرة في كل مرة لنتناسب مع احتياجات العملاء " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.218) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا يؤكد على أن المؤسسات الفندقية تعمل على اتباع أساليب توزيع جديدة ومبتكرة في كل مرة لنتناسب مع احتياجات العملاء.
- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على " تمتلك المؤسسة الفندقية فروعاً أخرى في أماكن متفرقة " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري قدره (1.748) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "محايد" وهذا يؤكد على أن هناك عدد محدود من المؤسسات الفندقية التي تكتلك فروعاً أخرى لها في أماكن متفرقة.

4- السؤال المتعلق ببعد الابتكار في الترويج السياحي:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-20) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في الترويج السياحي

الرقم	التكرارات النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المواف قة	الترتيب
17	التكرار	1	0	0	20	24	5.00	1.168	تامة	1
	النسبة %	2.2%	0	0	44.4%	53.3%				
18	التكرار	1	0	10	19	15	4.38	1.284	تامة	4
	النسبة %	2.2%	0%	22.2%	42.2%	33.3%				
19	التكرار	1	1	2	22	19	4.69	1.258	تامة	2
	النسبة %	2.2%	2.2%	4.4%	48.9%	42.2%				
20	التكرار	1	2	2	28	12	4.33	1.187	تامة	5
	النسبة %	2.2%	4.4%	4.4%	62.2%	26.7%				
21	التكرار	1	0	2	27	15	4.56	1.139	تامة	3
	النسبة %	2.2%	0	4.4%	60%	33.3%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكار في الترويج السياحي							4.59	0.872	تامة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار في الترويج السياحي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة التامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.00 و 4.33) كما بلغ المتوسط الإجمالي (4.59) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الخامس من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (5-4.2)، وبانحراف معياري قدره (0.872) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "تعتمد المؤسسة الفندقية على وسائل مختلفة لتعريف بخدماتها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (5.00) وانحراف معياري قدره (1.168) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه

أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على الاهتمام المؤسسات الفندقية بتعريف بخدماتها عبر مختلف الوسائل.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على " تقوم المؤسسة الفندقية بتحسين عمليات الترويج بهدف تمييز جودة خدماتها بالمقارنة مع منافسيها. " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.69) وانحراف معياري قدره (1.258) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على سعي المؤسسات الفندقية لتحسين عملياتها الترويجية بهدف تمييز جودة خدماتها المروج لها.
- جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على " تركز الإعلانات المبتكرة للمؤسسة الفندقية على المنافع التي يسعى العميل للحصول عليها " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (1.139) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على تركيز الإعلانات المبتكرة للمؤسسات الفندقية على المنافع التي يسعى العميل إلى الحصول إليها.
- جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على " تسعى المؤسسة الفندقية إلى إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة للتأثير في العملاء " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (1.284) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا يؤكد على سعي المؤسسات الفندقية للتأثير في العملاء من خلال إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة.
- جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "تسعى إدارة المؤسسة الفندقية إلى الابتكار في الترويج لخلق نوع من الولاء للعملاء لبناء العلاقة والمحافظة عليهم. " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قدره (1.187) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه اغلبه الإجابات "موافق بشدة" وهذا يؤكد على سعي المؤسسات الفندقية لخلق نوع من الولاء للعملاء من أجل بناء العلاقة والمحافظة عليهم من خلال الابتكار في الترويج.

5- السؤال المتعلق ببعد الابتكار في العمليات:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-21) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في العمليات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات النسب المئوية	الرقم
4	تامة	1.199	4.49	15	25	2	3	0	التكرار	22
				33.3%	55.6%	4.4%	6.7%	0	النسبة%	
2	متوسطة	1.373	3.02	5	11	2	26	1	التكرار	23
				11.1%	24.4%	11.1%	51.1%	2.2%	النسبة%	
3	عالية	1.373	3.58	8	14	11	12	0	التكرار	24
				17.8%	31.1%	24.4%	26.7%	0	النسبة%	
5	تامة	1.250	4.93	24	17	3	0	1	التكرار	25
				53.3%	37.8%	6.7%	0	2.2%	النسبة%	
1	تامة	1.405	4.60	19	21	1	2	2	التكرار	26
				42.2%	46.7%	2.2%	4.4%	4.4%	النسبة%	
عالية		0.903	4.124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكار في العمليات						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار في العمليات أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة التامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.02 و 4.93) كما بلغ المتوسط الإجمالي (4.124) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (4.2-3.4)، وبانحراف معياري قدره (0.903) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على " يستجيب الموظفون بسرعة لاحتياجات ورغبات العملاء ويقومون بتلبيتها بقدر من الاحترام والترحاب " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.93) وانحراف معياري قدره (1.250) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط

الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على الاهتمام المؤسسات الفندقية بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على " تقوم المؤسسة الفندقية بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.49) وانحراف معياري قدره (1.199) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على قيام المؤسسات الفندقية بتحسين عملياتها عن طريق ابتكار طرق جديدة.

- جاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على " تعمل المؤسسة الفندقية على اختصار الوقت الذي يقضيه العميل داخل الفندق من أجل الحصول على الخدمة السياحية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (1.405) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا تأكيد على تركيز المؤسسات الفندقية على اختصار الوقت الذي يقضيه العميل داخل الفندق من أجل الحصول على الخدمة السياحية.

- جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على " تنظم المؤسسة الفندقية دورات وبرامج تدريبية تساعد على تحسين عملية الابتكار " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري قدره (1.373) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا يؤكد على تنظيم المؤسسات الفندقية لدورات وبرامج تدريبية حتى تحسين عملية الابتكار.

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على " تقوم المؤسسة الفندقية بتكوين فرق عمل قائمة على إعادة تصميم وتحديث عملياتها " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره (1.373) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه اغلبه الإجابات "محايد" وهذا يؤكد على نسبية تكوين المؤسسات الفندقية لفرق عمل قائمة على إعادة تصميم وتحديث عملياتها.

6- السؤال المتعلق ببعد الابتكار لدى الأفراد:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-22) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار لدى الأفراد

الرقم	التكرارات النسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
27	التكرار	3	16	8	12	6	3.18	1.451	عالية	3
	النسبة%	6.7%	35.6%	17.8%	26.7%	13.3%				
28	التكرار	1	21	11	9	3	2.89	1.172	متوسطة	4
	النسبة%	2.2%	46.7%	24.4%	20%	6.7%				
29	التكرار	0	25	8	9	3	2.84	1.167	متوسطة	5
	النسبة%	0	55.6%	17.8%	20%	6.7%				
30	التكرار	0	2	3	26	14	4.47	1.140	تامة	2
	النسبة%	0	4.4%	6.7%	57.8%	31.1%				
31	التكرار	0	0	3	26	16	4.64	1.048	تامة	1
	النسبة%	0	0	6.7%	57.8%	36.6%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكار لدى الأفراد										
متوسطة		0.7813.604								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار لدى الأفراد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة التامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.64 و 2.84) كما بلغ المتوسط الإجمالي (3.604) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (3.4-4.2)، وبانحراف معياري قدره (0.781) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "مدى التفاعل والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة الفندقية، مما يسمح بتبادل الأفكار والمعرفة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.64) وانحراف معياري قدره (1.048) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي،

حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على اهتمام المؤسسات الفندقية بتوفير البيئة المناسبة التي تسمح بحسن التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على "مدى تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية، مما يمكنهم من تقديم تجارب فريدة ومبتكرة للعملاء" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.47) وانحراف معياري قدره (1.140) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على قيام المؤسسات الفندقية بتشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية.

- جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على "مدى توفير المؤسسة الفندقية لبرامج التدريب وتطوير المهارات للعاملين، بما في ذلك التدريب على مهارات الضيافة، اللغات والتواصل الفعال مع العملاء" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.454) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "محايد" وهذا تأكيد على نسبة تركيز المؤسسات الفندقية فيما يتعلق ببرامج التدريب وتطوير المهارات للعاملين. وذلك قد يرجع إلى تركيزها على استقطاب المهارات والكفاءات العالية.

- جاءت العبارة رقم (28) والتي تنص على "الابتكار في السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الذكي، إدارة الأداء وتحفيز العاملين" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري قدره (1.172) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "محايد" وهذا يؤكد على نسبة ابتكار المؤسسات الفندقية في السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية.

- جاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على "تعمل المؤسسة الفندقية على إعطاء حرية اتخاذ القرارات للمبتكرين" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (2.84) وانحراف معياري قدره (1.167) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "محايد" وهذا يؤكد على نسبة إعطاء المؤسسات الفندقية حرية اتخاذ القرارات للمبتكرين.

7- السؤال المتعلق ببعد الابتكار في البيئة المادية:

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-23) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابتكار في البيئة المادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات النسب المئوية	الرقم
4	تامة	0.991	4.51	13	29	3	0	0	التكرار	32
				28.9%	64.4%	6.7%	0	0	النسبة%	
3	تامة	1.029	4.82	19	25	1	0	0	التكرار	33
				42.2%	55.6%	2.2%	0	0	النسبة%	
1	تامة	0.917	5.42	32	13	0	0	0	التكرار	34
				71.1%	28.9%	0	0	0	النسبة%	
2	تامة	1.141	5.29	31	12	0	2	0	التكرار	35
				68.9%	26.7%	0	4.4%	0	النسبة%	
5	تامة	1.359	4.49	18	16	8	3	0	التكرار	36
				40%	35.6%	17.8%	6.7%	0	النسبة%	
تامة		0.793	4.90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الابتكار في البيئة المادية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة لبعد الابتكار في البيئة المادية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة التامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.49 و 5.42) كما بلغ المتوسط الإجمالي (4.90) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الخامس من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (5-4.2)، وبانحراف معياري قدره (0.793) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على " مدى اعتناء المؤسسة الفندقية بالسلامة والأمان، بما في ذلك اتباع معايير السلامة وتوفير الخدمات الأمنية للعملاء " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (5.42) وانحراف معياري قدره (0.917) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم

وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على اهتمام المؤسسات الفندقية بكل ما يتعلق بالسلامة والأمان وتوفير الخدمات الأمنية للعملاء.

- جاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على " تتوفر الغرف على كل ما يلزم من معدات وأجهزة مبتكرة لتقديم خدمات الإيواء بشكل أفضل للعملاء " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (5.29) وانحراف معياري قدره (1.141) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على تزويد المؤسسات الفندقية الغرف بكل ما يلزم من معدات وأجهزة مبتكرة لتقديم خدمات الإيواء بأفضل الأشكال للعملاء.
- جاءت العبارة رقم (33) والتي تنص على " توجد علامات بارزة ومضيئة داخل وخارج الفندق ومكتوبة بالعديد من اللغات تشير إلى مختلف المواقع والمرافق، مثل الاستقبال، المطاعم، المسابح وغير ذلك من المرافق " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.382) وانحراف معياري قدره (1.029) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة " وهذا تأكيد وجد علامات بارزة ومضيئة داخل وخارج المؤسسات الفندقية ومكتوبة بالعديد من اللغات تشير إلى مختلف المواقع والمرافق.
- جاءت العبارة رقم (32) والتي تنص على " مدى الإبداع والتفرد في التصميم المعماري والهندسي لمبنى المؤسسة الفندقية " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.51) وانحراف معياري قدره (0.991) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا يؤكد على ابتكار المؤسسات الفندقية في تصميماتها المعمارية والهندسية.
- جاءت العبارة رقم (36) والتي تنص على " تعمل المؤسسة الفندقية على تزويد نقاط بيعها بأحدث التكنولوجيات لتسريع خدمة العملاء " في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.49) وانحراف معياري قدره (1.359) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا يؤكد على سعي المؤسسة الفندقية إلى تزويد نقاط بيعها بأحدث التكنولوجيات لتسريع خدمة العملاء.

8- السؤال المتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية):

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (3-24) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية

الرقم	التكرارات النسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق ة	الترتيب
37	التكرار	0	4	4	23	4.36	1.264	تامة	9
	النسبة%	0	8.9%	8.9%	51.1%				
38	التكرار	0	15	15	8	3.312	1.362	متوسطة	16
	النسبة%	0	33.3%	33.3%	17.8%				
39	التكرار	0	4	4	27	4.18	1.154	عالية	11
	النسبة%	0	8.9%	8.9%	60%				
40	التكرار	0	10	2	22	4.00	1.389	عالية	13
	النسبة%	0	22.2%	4.4%	48.9%				
41	التكرار	0	3	2	32	4.18	1.007	عالية	12
	النسبة%	0	6.7%	4.4%	71.1%				
42	التكرار	0	4	1	25	4.47	1.236	تامة	6
	النسبة%	0	8.9%	2.2%	55.6%				
43	التكرار	0	2	3	31	4.24	1.004	تامة	8
	النسبة%	0	4.4%	6.7%	68.9%				
44	التكرار	0	3	4	17	4.71	1.325	تامة	3
	النسبة%	0	6.9%	8.9%	37.8%				
45	التكرار	0	0	8	24	4.40	1.095	تامة	7
	النسبة%	0	0	17.8%	53.3%				
46	التكرار	0	0	2	10	5.42	0.988	تامة	1
	النسبة%	0	0	4.4%	22.2%				
47	التكرار	0	1	6	26	4.36	1.090	تامة	10
	النسبة%	0	2.2%	13.3%	57.8%				
48	التكرار	0	13	10	17	3.42	1.234	عالية	15
	النسبة%	0	28.9%	22.2%	37.8%				
49	التكرار	0	1	1	30	5.41	1.014	تامة	5
	النسبة%	0	2.2%	2.2%	66.7%				
50	التكرار	0	0	0	30	4.67	0.953	تامة	4
	النسبة%	0	0	0	66.7%				
51	التكرار	0	0	1	24	4.87	1.036	تامة	2
	النسبة%	0	0	2.2%	53.3%				
52	التكرار	0	15	4	12	3.87	1.646	عالية	14
	النسبة%	0	33.5%	8.9%	26.7%				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الميزة التنافسية						4.31	0.714	تامة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

بالنسبة للميزة التنافسية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات أفراد العينة نحوه الموافقة التامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.11 و 3.312) كما بلغ المتوسط الإجمالي (4.31) وهذه الدرجة تنتمي إلى المجال الخامس من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرث الخماسي (4.2-5)، وبانحراف معياري قدره (0.741) مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي ودرجة التجانس العالية في الإجابات.

حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارات رقم (46، 51، 44، 49، 42، 45، 43 و 37) والتي تنص على التوالي على "تمتلك المؤسسة الفندقية سمعة جيدة لدى العملاء"، "تتميز المؤسسة الفندقية بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار"، "تأخذ المؤسسة الفندقية بعين الاعتبار آراء ومقترحات العملاء مما يساعدها على تحقيق جودة أفضل وأداء أعلى من المنافسين"، "تعمل المؤسسة الفندقية على التكيف والتجاوب مع كل ما هو جديد"، "فهم المؤسسة الفندقية لاحتياجات السوق وتفضيلات العملاء، وقدرتها على تلبية هذه الاحتياجات بطريقة تفوق بها المنافسين"، "تهتم المؤسسة الفندقية بكل الجهود والعمليات التي تهدف إلى تميز منتجاتها"، "مدى قدرة المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات عالية الجودة تتفوق بها عن منافسيها" في الترتيب الأول بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (5.42 و 4.24) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.989 و 1.004) بدرجة موافقة تامة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق بشدة" وهذا تأكيد على امتلاك المؤسسات الفندقية لسمعة جيدة وذلك لفهمها لاحتياجات السوق والعمل على تلبيتها بأفضل الطرق وسعيها الدائم للتجاوب مع كل ما هو جديد، كما تعمل على تقديم خدمات عالية الجودة والاهتمام بالاستجابة السريعة للعملاء وكذا أخذها لاقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- جاءت العبارات رقم (39، 41، 40، 52 و 48) والتي تنص على التوالي على "تجعل مميزات الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الفندقية العملاء مصرين على التعامل معها"، "مدى قدرة المؤسسة الفندقية على ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة للعملاء وتميزها عن منافسيها"، "مدى اعتماد المؤسسة الفندقية على التكنولوجيا والتحول الرقمي لتحسين عملياتها وتقديم تجارب سياحية مميزة"، "تمتلك المؤسسة الفندقية مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات الطلب السوقي" و "مدى اعتماد المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تخفيض التكاليف بفعالية" في الترتيب الثاني بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4.18 و 3.42) وانحرافات معيارية تتراوح ما بين

(1.154 و 1.234) بدرجة موافقة عالية، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "موافق" وهذا مرونة المؤسسات الفندقية في التكيف مع تغيرات الطلب السوقي وسعيها لابتكار وتطوير خدمات تجعل العملاء مصرين على التعامل معها، بالإضافة إلى اعتمادها على التكنولوجيا والتحول الرقمي في تخفيض تكاليفها من جهة وتحسين عملياتها من أجل تقديم تجارب سياحية مميزة لعملائها من جهة أخرى.

- جاءت العبارة رقم (38) والتي تنص على " تخصص المؤسسة الفندقية مبالغ مالية خاصة للبحث والتطوير " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.362) بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على ضعف تشتت القيم وتمركزها حول المتوسط الحسابي، حيث كان اتجاه أغلبية الإجابات "محايد" وهذا تأكيد على نسبة استثمار المؤسسات الفندقية في البحث والتطوير.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد ما تم التطرق للجوانب الوصفية للدراسة من خلال التحليل الوصفي للعينة المدروسة سيتم التطرق لاختبار فرضيات الدراسة وبهدف التعرف على تأثير الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية، حيث تم الاستعانة بتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار مدى صحة الفرضيات. تجدر الإشارة إلى أنه عند إجراء تحليل الانحدار تم التأكد من صلاحية نموذج اختبار الفرضية من خلال توفر الشروط الخمسة وهي:

- المعنوية الكلية للنموذج: من خلال اختبار F .
- المعنوية الجزئية للنموذج: من خلال اختبار t .
- عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي المتسلسل للأخطاء، من خلال استخدام اختبار-Durbin
- Waston في تحليل الانحدار البسيط ($0 \leq DW \leq 4$) ومن خلال استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor إذ ينبغي أن لا تتجاوز القيمة (10) لتأكيد أن هذه المتغيرات لا ترتبط ببعضها بعلاقة خطية.

- التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء من خلال تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي الناتج إذ يجب أن تتجمع

معظم النقاط تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

- التحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، من خلال تمثيل قيم $(\hat{y})$ على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي إذ يجب أن تتوزع النقاط بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

تجدر الإشارة إلى أن الشروط الثلاثة الأخيرة توضحها الأشكال البيانية في (الملحق 04).

قبل التطرق إلى الانحدار تم التطرق لمصفوفة الارتباط وهي كالآتي:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يؤثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وبهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط ثم المتعدد كما يلي:

الفرضية الفرعية 1: يؤثر الابتكار في المنتج السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين

الابتكار في المنتج السياحي والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (3-25): أثر الابتكار في المنتج السياحي على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	t	Sig	DW
X1	0.685	0.470	38.107	0.000	1.926	0.685	6.173	0.000	1.590

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي

يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار في المنتج السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على

مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R = 68.5\%$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية متوسطة موجبة، أما

معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 47% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في المنتج السياحي.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 6.173 ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة معنوية بين الابتكار في المنتج السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار في المنتج السياحي يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بـ 0.685 درجة (68.5%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=38.107$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_1 = 1.926 + 0.685 x_1$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي للابتكار في المنتج السياحي على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار في المنتج السياحي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار في المنتج السياحي من حيث السعي الدائم للتجديد وذلك لتلبية حاجات ورغبات مختلف فئات العملاء وذلك وفق اقتراح خدمات مبتكرة وذلك بالاعتماد على مقترحات العملاء والتكنولوجيات الحديثة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما زاد هذا الاهتمام بالابتكار في المنتج السياحي تحققت الميزة التنافسية لها.

الفرضية الفرعية 2: يؤثر الابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار في التسعير السياحي والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(3-26): أثر الابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	t	Sig	DW
X2	0.242	0.590	2.674	0.109	0.568	0.242	1.635	0.019	1.823

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار في التسعير السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R=0.242$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية ضعيفة موجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 59% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في التسعير السياحي.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 1.635 ومستوى دلالتها البالغ 0.019 على وجود علاقة معنوية بين الابتكار في التسعير السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار في التسعير السياحي يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية ب 0.242 درجة (24.2%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=2.674$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_2 = 0.568 + 0.242 x_2$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية وجود أثر معنوي للابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار في التسعير السياحي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج بالاهتمام القليل للمؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار في التسعير السياحي وبالتالي ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه يوجد أثر للابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري.

الفرضية الفرعية 3: يؤثر الابتكار في التوزيع السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار في التوزيع السياحي والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (3-27): أثر الابتكار في التوزيع السياحي على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	t	Sig	DW
X3	0.713	0.508	44.454	0.000	1.676	0.713	6.667	0.000	1.957

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار في التوزيع السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R=0.713$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية قوية موجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 50.8% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في التوزيع السياحي.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 6.667 ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة معنوية بين الابتكار في التوزيع السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار في التوزيع السياحي يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية ب 0.713 درجة (71.3%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=44.454$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_3 = 1.676 + 0.713 x_3$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي للابتكار في التوزيع السياحي على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار في التوزيع السياحي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار في التوزيع السياحي من حيث السعي دائما إلى اعتماد أساليب توزيعية جديدة ومبتكرة في إيصال منتجاتها إلى عملاءها من خلال الابتكار في طرق التوزيع المباشر وغير المباشر وذلك في المكان والوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما زاد اهتمام هذه المؤسسات الفندقية بالابتكار في التوزيع السياحي تحققت الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية 4: يؤثر بعد الابتكار في الترويج السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار في الترويج السياحي والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (3-28): أثر الابتكار في الترويج السياحي على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	T	Sig	DW
X4	0.447	0.200	10.731	0.002	1.171	0.447	3.276	0.002	1.928

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار في الترويج السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية

على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R=0.447$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية متوسطة موجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 20% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في الترويج السياحي.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 3.276 ومستوى دلالتها البالغ 0.002 وجود علاقة معنوية بين الابتكار في الترويج السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار في الترويج السياحي يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بـ 0.447 درجة (44.7%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=10.731$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_4 = 1.171 + 0.447 x_4$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي للابتكار في الترويج السياحي على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار في الترويج السياحي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار في الترويج السياحي وذلك من حيث إيصال المعلومات عن منتجاتها السياحية والترويج لها من خلال الابتكار في مزيجها الترويجي السياحي من حيث استخدام مختلف وسائل الإعلام والاتصال والمواقع الإلكترونية، كما أنها تسعى لجعل إعلاناتها مؤثرة لدى العملاء، بالإضافة إلى تواجدها في مختلف المعارض والصالونات السياحية لإثبات وجودها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وعليه ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما زاد الاهتمام بالابتكار في الترويج السياحي تحققت الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية 5: يؤثر بعد الابتكار في العمليات على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار في العمليات والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (3-29): أثر الابتكار في العمليات على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	T	Sig	DW
X5	0.608	0.369	25.173	0.000	1.537	0.608	5.017	0.000	1.482

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار في العمليات والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R=0.608$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية متوسطة موجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 36.9% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في العمليات.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 5.017 ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة معنوية بين الابتكار في العمليات والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار في العمليات يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية ب 0.608 درجة (60.8%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=25.173$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_6 = 1.537 + 0.608 x_5$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي للابتكار في العمليات على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار في العمليات) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار في العمليات من حيث ابتكار طرق جديدة بهدف تحسين عملياتها الخدمية من خلال تسريع الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء واختصار الوقت الذي يقضيه العميل في الانتظار من أجل حصوله على الخدمة المطلوبة داخل المؤسسة الفندقية، وذلك حتى تكون عملية تقديمها أكثر سلاسة بين مقدم المنتج السياحي والعميل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وعليه ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات الفندقية تحققت الميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية 6: يؤثر بعد الابتكار لدى الأفراد على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار لدى الأفراد والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(3-30): أثر الابتكار لدى الأفراد على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	T	Sig	DW
X6	0.618	0.381	26.512	0.000	1.808	0.618	5.149	0.000	1.961

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية السادسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار لدى الأفراد والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R=0.618$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية متوسطة موجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 38.1% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار لدى الأفراد.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 5.149 ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة معنوية بين الابتكار لدى الأفراد والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار لدى الأفراد يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية ب 0.618 درجة (61.8%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=26.512$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_5 = 1.808 + 0.618 x_6$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي للابتكار لدى الأفراد على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار لدى الأفراد) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار لدى الأفراد من حيث تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية مما يحقق تجارب فريدة ومبتكرة للعملاء، بالإضافة إلى دعم التفاعل والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة الفندقية مما يسمح بتبادل الأفكار والمعارف، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما زاد اهتمام هذه المؤسسات الفندقية بالابتكار لدى الأفراد تحققت الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية 7: يؤثر بعد الابتكار في البيئة المادية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار في البيئة المادية والميزة التنافسية وهو ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(3-31): أثر بعد الابتكار في البيئة المادية على الميزة التنافسية

البيان	R	R ²	F	Sig	الثابت B	Béta	T	Sig	DW
X7	0.605	0.366	24.775	0.000	1.741	0.605	4.977	0.000	2.020

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضية الفرعية السابعة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول الذي يبين أن قيمة الارتباط بين الابتكار في البيئة المادية والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت $R=0.605$ وهي تدل على وجود علاقة معنوية متوسطة موجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى قوة الارتباط أي مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 36.6% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في البيئة المادية.

وتظهر t المحسوبة والبالغة 4.977 ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة معنوية بين الابتكار في البيئة المادية والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، كما تدل قيمة B معامل الانحدار على مدى أو قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار في البيئة المادية يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية ب 0.606 درجة (60.6%) كما يؤكد معنوية هذا التأثير $F=24.775$ وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 وأقل من 0.05.

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$Y_7 = 1.741 + 0.605 x_7$$

كما نستنتج من خلال نتيجة اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي للابتكار في البيئة المادية على الميزة التنافسية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (الابتكار في البيئة المادية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وتفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري بالابتكار في البيئة المادية من حيث الأبداع في التصميم المعماري والهندسي لمبنى المؤسسة و الذي يؤدي دورا فعالا في استقطاب العملاء والذي قد يعطي حكم مسبق عن ما يتوفر عليه الفندق لدى العملاء، بالإضافة إلى الابتكار في التصميم الداخلي حتى يشعر العميل بالراحة داخل الفندق، بالإضافة للاعتماد على أحدث وسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وعليه ومن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات الفندقية بالبيئة المادية تحققت الميزة التنافسية .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يؤثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بهدف اختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(3-32): أثر الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
Y	X1	0.999	3.120	0.004
	X2	0.010-	0.043-	0.966
	X3	0.423	1.325	0.193
	X4	0.113	0.432	0.668
	X5	0.371	1.111	0.274
	X6	0.579	2.014	0.051
	X7	0.725	2.483	0.018
قيمة معامل الارتباط R		0.872		
قيمة معامل التحديد R ²		0.760		
قيمة F المحسوبة		16.712		
SIG		0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

يتضح لنا من نتائج الجدول ومن خلال الانحدار المتعدد أن قيمة العلاقة بين الابتكار في المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري قد بلغت

$R=0.872$ هي تدل على وجود علاقة معنوية قوية وموجبة، أما معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع بلغ 76% من التغيرات في الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في الابتكار في المزيج التسويقي السياحي.

كما يتضح من الجدول قيمة $F=16.712$ دالة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ مما يشير إلى المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، كما يؤكد المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار من خلال اختبار t عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ نلاحظ معنوية معاملين جزئيين للنموذج وهي (الابتكار في المنتج والابتكار في البيئة المادية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعدم معنوية باقي الأبعاد (بعد الابتكار في التسعير السياحي، بعد الابتكار في التوزيع السياحي، بعد الابتكار في الترويج السياحي والابتكار لدى الأفراد). تساهم المتغيرات المستقلة (أبعاد الابتكار في المزيج التسويقي السياحي) بنسبة 76% في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

من خلال ذلك تكون معادلة الانحدار أو معادلة التنبؤ بالمتغير التابع كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots b_n x_n$$

$$Y = 2.018 + 0.990x_1 + (-0.010)x_2 + 0.423x_3 + 0.113x_4 + 0.371x_5 + 0.579x_6 + 0.725x_7$$

الميزة التنافسية = $2.018 + 0.990$ الابتكار في المنتج السياحي + (-0.010) الابتكار في التسعير السياحي + 0.423 الابتكار في التوزيع السياحي + 0.113 الابتكار في الترويج السياحي + 0.371 الابتكار في العمليات + 0.579 الابتكار لدى الأفراد + 0.725 الابتكار في البيئة المادية.

كما يتضح من نتيجة اختبار الفرضية أنه يوجد تأثير معنوي لابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (الابتكار في المزيج التسويقي السياحي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

1 هذا النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، حسب اختبار Durbin –Waston وهي محصورة بين $(0 \leq DW \leq 4)$.

2 لا يعاني النموذج من مشكلة التداخل الخطي حيث تشير معامل تضخم التباين VIF إلى عدم تجاوزه للقيمة (10) وأكبر من 0.3 وهذا يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي.

- (3) يؤكد اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.
- (4) لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

وعليه ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أنه عند القيام بتحليل الانحدار البسيط اتضح أن لكل بعد من أبعاد الابتكار في المزيج التسويقي السياحي علاقة معنوية بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما أن لكل بعد من هذه الأبعاد أثر على الميزة التنافسية.

إلا أنه وبعد التطرق للانحدار المتعدد اتضح أن هناك بعدين معنويين والمتمثلين في الابتكار في المنتج السياحي والابتكار في البيئة المادية حيث أن هذان البعدين يلغيا تأثيرات باقي الأبعاد وهو ما نجده من المنطقي حيث أن دون الابتكار في المنتج السياحي والبيئة المادية داخل المؤسسات الفندقية لن يكون هناك حاجة للابتكار في التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد والعمليات. وبعد إجراء الانحدار الهرمي (أنظر الملحق 4) اتضح لنا أننا هناك ثلاث مستويات للابتكار في المزيج التسويقي السياحي المستوى الأول والذي يحقق الميزة التنافسية بشكل كبير جدا والذي يتمثل في الابتكار في المنتج السياحي والابتكار في البيئة المادية والمستوى الثاني والذي يساعد على تحسين الميزة التنافسية بشكل واضح والمتمثل في الابتكار في التوزيع السياحي، الابتكار في العمليات، الابتكار لدى الأفراد والابتكار في الترويج السياحي أما المستوى الثالث والمتمثل في الابتكار في التسعير السياحي فلا يؤثر إطلاقاً على الميزة التنافسية.

وبذلك نجد أن الابتكار في المنتج السياحي والبيئة المادية أكبر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية ويجب على المؤسسات الفندقية الاهتمام بها لأن ضمن الابتكار في المنتج السياحي والبيئة المادية يعتبر الأساس لأن العميل عند توجهه للفندق أكبر اهتماماته تكون حو المنتج السياحي المبتكر ودرجة الابتكار في البيئة المادية للفندق، لذلك يجب العمل على جعل كافة عناصر المنتج السياحي والبيئة المادية مبتكرة بشكل فعال، و ذلك لجعل العميل يكون صورة إيجابية تجاه هذه الفنادق لان هذه الصورة تعتبر بمثابة دوافع قوية للقيام بتكرار التعامل معها مرة أخرى، بالإضافة إلى أن الابتكار في هذين البعدين يؤدي دورا كبيرا في نقل صورة جيدة لدى العملاء وذلك من خلال الانطباع الذي يتكون لدى عميل ما ليس فقط بنسبة له وإنما لكل من ينقل لهم تجربته داخل الفندق.

وعليه نتوصل إلى الدور الفعال الذي يؤديه الابتكار في المنتج السياحي والبيئة المادية داخل المؤسسات الفندقية، وأنه لا يمكن الاستغناء عنها بأي شكل وكلما زاد اهتمام هذه المؤسسات الفندقية بالابتكار في المنتج السياحي والبيئة المادية كلما تحققت الميزة التنافسية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات الشخصية عند مستوى الدلالة

1- اختبار t نحو متغير الجنس:

للتعرف على الفرق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة والذي يعزى لمتغير الجنس، تم اعتماد اختبار t عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار t بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس

اختبارات test-t		إناث		ذكر		المتغيرات
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.430	0.190	4.729	20.31	3.741	20.07	X1
0.475	2.216	5.071	29.88	4.434	26.66	X2
0.167	0.440	5.586	19.50	4.505	18.83	X3
0.922	0.761	3.722	23.63	4.702	22.59	X4
0.486	1.390	5.110	19.38	4.089	21.31	X5
0.398	0.662	4.546	17.50	3.557	18.31	X6
0.244	0.347	4.593	24.81	3.659	24.38	X7
0.282	0.331	14.034	68.19	9.966	69.38	Y

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية لاختبار t ولكل المتغيرات كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويقصد بذلك عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وعليه فإن جميع أفراد عينة الدراسة سواء كانوا ذكور أو إناث يتفقون في وجهة نظرهم تجاه عبارات محاور الدراسة.

2- اختبار التباين الأحادي Anova one-way تبعا لمتغير العمر:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تبعا لمتغير العمر نستخدم تحليل Anova one-way، وهو ما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-34): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
X1	بين المجموعات	41.722	3	13.907	0.831	0.485
	داخل المجموعات	686.189	41	16.736		
X2	بين المجموعات	100.186	3	33.395	1.452	0.242
	داخل المجموعات	943.014	41	20.000		
X3	بين المجموعات	124.050	3	41.350	1.849	0.153
	داخل المجموعات	916.750	41	22.360		
X4	بين المجموعات	61.344	3	20.448	1.080	0.368
	داخل المجموعات	776.567	41	18.941		
X5	بين المجموعات	34.288	3	11.429	0.542	0.656
	داخل المجموعات	864.289	41	21.080		
X6	بين المجموعات	13.297	3	4.432	0.276	0.842
	داخل المجموعات	657.680	41	16.041		
X7	بين المجموعات	17.292	3	5.764	0.350	0.790
	داخل المجموعات	675.908	41	16.486		
Y	بين المجموعات	498.890	3	166.297	1.298	0.288
	داخل المجموعات	5251.021	41	128.074		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية لكل المتغيرات قد تجاوز 0.05، وهذا يدل على أن العمر لا يؤثر على آراء المبحوثين تجاه العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.

3- اختبار التباين الأحادي Anova one-way تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تبعا لمتغير المستوى التعليمي نستخدم تحليل Anova one-way، وهو ما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-35): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا للمستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
X1	بين المجموعات	58.414	3	19.471	1.192	0.325
	داخل المجموعات	669.498	41	16.329		
X2	بين المجموعات	89.520	3	29.840	1.283	0.293
	داخل المجموعات	953.680	41	23.260		
X3	بين المجموعات	45.313	3	15.104	0.622	0.605
	داخل المجموعات	995.487	41	24.280		
X4	بين المجموعات	69.633	3	23.211	1.239	0.308
	داخل المجموعات	768.278	41	18.738		
X5	بين المجموعات	74.163	3	24.721	1.229	0.311
	داخل المجموعات	824.415	41	20.108		
X6	بين المجموعات	44.568	3	14.856	0.972	0.415
	داخل المجموعات	626.410	41	15.278		
X7	بين المجموعات	18.739	3	6.246	0.380	0.768
	داخل المجموعات	674.461	41	16.450		
Y	بين المجموعات	192.328	3	64.109	0.703	0.473
	داخل المجموعات	5557.584	41	135.551		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية لكل المتغيرات قد تجاوز 0.05، وهذا يدل على أن المستوى التعليمي لا يؤثر على آراء المبحوثين تجاه العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.

4- اختبار التباين الأحادي Anova one-way تبعا لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تبعا لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة نستخدم تحليل Anova one-way، وهو ما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق تبعا عدد سنوات العمل بالمؤسسة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
X1	بين المجموعات	72.104	3	21.035	1.503	0.228
	داخل المجموعات	655.807	41	15.995		
X2	بين المجموعات	99.866	3	33.289	1.447	0.243
	داخل المجموعات	943.334	41	23.008		
X3	بين المجموعات	78.460	3	26.153	1.114	0.354
	داخل المجموعات	962.340	41	23.472		
X4	بين المجموعات	53.596	3	17.865	0.934	0.433
	داخل المجموعات	784.315	41	19.130		
X5	بين المجموعات	75.135	3	25.045	1.247	0.305
	داخل المجموعات	823.442	41	20.084		
X6	بين المجموعات	20.735	3	6.912	0.436	0.729
	داخل المجموعات	650.242	41	15.860		
X7	بين المجموعات	18.485	3	6.162	0.374	0.772
	داخل المجموعات	674.715	41	16.456		
Y	بين المجموعات	578.684	3	192.895	1.529	0.221
	داخل المجموعات	5171.227	41	126.127		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية لكل المتغيرات قد تجاوز 0.05، وهذا يدل على أن عدد سنوات العمل بالمؤسسة لا يؤثر على آراء المبحوثين تجاه العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.

5- اختبار التباين الأحادي **Anova one-way** تبعا لمتغير المنصب الإداري المشغول حاليا:
لمعرفة ما ذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تبعا لمتغير المنصب
الإداري المشغول حاليا نستخدم تحليل **Anova one-way**، وهو ما يوضح الجدول الموالي:
الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل التباين الأحادي **Anova** للفروق تبعا المنصب الإداري المشغول حاليا

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
X1	بين المجموعات	160.133	2	80.067	1.923	0.149
	داخل المجموعات	567.778	42	13.519		
X2	بين المجموعات	43.613	2	21.806	0.916	0.408
	داخل المجموعات	999.587	42	23.800		
X3	بين المجموعات	89.237	2	44.618	1.969	0.152
	داخل المجموعات	951.563	42	22.656		
X4	بين المجموعات	61.848	2	30.924	1.674	0.200
	داخل المجموعات	776.063	42	18.478		
X5	بين المجموعات	30.014	2	15.007	0.726	0.490
	داخل المجموعات	868.563	42	20.680		
X6	بين المجموعات	5.581	2	2.790	0.176	0.893
	داخل المجموعات	665.397	42	15.843		
X7	بين المجموعات	1.637	2	0.818	0.050	0.952
	داخل المجموعات	691.563	42	16.466		
Y	بين المجموعات	407.244	2	203.622	1.601	0.214
	داخل المجموعات	693.200	42	127.206		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23.

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الدلالة المعنوية لكل المتغيرات قد تجاوز 0.05، وهذا يدل على أن المنصب الإداري المشغول لا يؤثر على آراء المبحوثين تجاه العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
وعليه وقصد اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية فت تم استخدام تحليل **Anova one-way**
واختبار t لتحديد الفروقات في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة، حيث تبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات المبحوثين تجاه العبارات المتعلقة بمحاور الدراسات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة الميدانية تم معالجة أثر ابتكار الخدمة السياحية عن طريق الابتكار في المزيج التسويقي السياحي 7P's في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية، وقد وقع اختيار مجال دراستنا الميدانية على المؤسسات الفندقية المصنفة 3 نجوم، 4 نجوم و 5 نجوم على مستوى الشرق الجزائري، كما تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تصميم الدراسة الميدانية من حيث نوع الدراسة ومنهجها، مصادر الدراسة الميدانية، مجالات الدراسة البشرية، الزمانية والمكانية، استمارات الاستبيان، كما تم تحديد متغيرات الدراسة وتبيان العلاقة بينهما من خلال وضع نموذج الدراسة والفرضيات المناسبة له، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد المجتمع المدروس والعينة، وكذا تحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان. بينما المبحث الثالث فقد قمنا بالتحليل الوصفي للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وعليه ومن خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية اتضح وجود علاقة معنوية بين الابتكار في المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية وأثر الابتكار في المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية لدى المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري.

من التحليلات السابقة للمعطيات المستنتجة من الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج مهمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أكدت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل عينة الدراسة بالابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي باعتباره يمكن مؤسساتهم من تحقيق ميزة تنافسية وذلك نظرا لاشتداد المنافسة.
- يساهم ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية.
- يشهد هذا القطاع منافسة شديدة بين المؤسسات الفندقية الناشطة فيه، مما يحتم عليها الاهتمام بتسويق منتجاتها وذلك بالاعتماد على الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي والاهتمام بتلبية رغبات العملاء.

الخاتمة

الخاتمة:

شهد القطاع السياحي تطورات سريعة ومستمرة، وذلك لأهمية هذا القطاع الذي أصبح اليوم يمثل أكبر صناعة على المستوى العالمي، وفي ظل هذه التطورات عرف القطاع السياحي اشتداد كبيراً في المنافسة بين المؤسسات السياحية.

لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق للعديد من الجوانب التي تدخل ضمن مفهوم ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية، بحيث تناولت الدراسة مفهوم الابتكار، الخدمة السياحية والابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي، وكذا ماهية الميزة التنافسية، مصادرها، أبعادها واستراتيجياتها، حيث أن اليوم نجاح أي مؤسسة فندقية أصبح يتوقف على مدى تطبيقها لابتكار خدماتها السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي خاصة في ظل الضغوط التي تواجهها من المؤسسات الفندقية المنافسة للوصول إلى تحقيق استمرارها وبقائها في السوق السياحي، لذلك تسعى هذه الدراسة للتعرف على المميزات التنافسية للابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي المطبقة لدى المؤسسات الفندقية من أجل التشخيص والرفع من مستواهم.

وعلى ذلك ارتبطت إشكالية الدراسة بدراسة أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها، من خلال فصلين نظريين، وفصل خاص بالدراسة الميدانية التي طبقت على عينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، وذلك لتعرف على أثر ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسات الفندقية، الأمر الذي مكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج.

وعليه فقد كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

1- النتائج:

- يمكن أن نصف الابتكار بأنه من أهم الفعاليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، والتي من أبرزها تحقيق النمو، زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق السياحي، كما تبرز أهميته أكثر نظراً لتعاظم المنافسة بين مختلف المؤسسات، مما يحتم على المؤسسات الفندقية السعي وراء تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق.

الخاتمة

- يعد الابتكار من ضمن المتطلبات الأساسية للمؤسسات الفندقية الحديثة حيث أنه يستعمل قبل وبعد إنتاج الخدمات السياحية فهو يشمل مختلف المراحل التي يمر بها المنتج السياحي، كما أنه يعمل على تبادل للمنافع بين المؤسسة والعملاء.

- اعتماد المؤسسات الفندقية على ابتكار الخدمة السياحية بصفة عامة والابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي بصفة خاصة بات ضرورة حتمية على جميع المؤسسات الفندقية لمواكبة التغيرات، وتحقيق رضا العملاء والتميز في ظل المنافسة الشديدة.

- تستمد المؤسسة الفندقية أهميتها من خلال الميزة التنافسية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.

- نظرا لاشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الفندقية، فإن هذه المؤسسات مجبرة على أن تعمل جاهدة للحصول على ميزة تنافسية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي والتي تمكنها من تحقيق الريادة في السوق السياحي.

- الميزة التنافسية للنشاط الفندقي هي الأداء النسبي للمؤسسة الفندقية مقارنة بغيرها من المؤسسات الفندقية ومقارنته بغيره من المؤسسات الفندقية من خلال الوقوف على جوانب القوى والضعف لهذا النشاط في مجال المقارنة مع المنافسين الموجودين فعلا في السوق والمحتملين.

- فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، نرى أن مصطلحي المنافسة والتنافسية يعدان من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستوى الاقتصادي رغم تداخلهما، ضمن ما أصبح يعرف بالميزة التنافسية التي تعتمد على كل من التميز، الجودة، التكلفة، المرونة، الاستجابة والتسليم، الإبداع وتحقيق القيمة للعملاء، وبالرغم من القدرة على تحليل الميزة التنافسية إلا أنها ذات صلة مباشرة بالمؤسسة، لأن التنافس بمفهومها الديناميكي يبقى مرتكزا على تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية.

- تعبر الميزة التنافسية على وضعاً جيداً نسبياً ومستمرًا للمؤسسة، تجاه منافسيها من خلال التميز الذي تحققه، لتؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتحقق لها أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المدى الطويل في ظل بيئة شديدة التنافسية.

الخاتمة

- تعتبر الميزة التنافسية من أهم ملامح مكانة المؤسسة وموقعها التنافسي، حيث أن أي مؤسسة لا يمكن أن تستطيع الاستمرار في الأسواق الحالية، والتي تعرف تغيرات مستمرة إذا لم تحقق إستراتيجية مناسبة لتحقيق مزايا تنافسية.

- تأكيد بورتر من خلال دراسته التي تتمحور حول تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة وتحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة، ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة، على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية القطاع، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها، فالمنافسة في قطاع ما تتجاوز إلى حد كبير سلوك المنافسين الحاليين وتتعدهم إلى القوى الأخرى التي تحكم قواعد المنافسة و تحدد ربحية القطاع، كتهديد المنافسين المحتملين، والخطر المحتمل للمنتجات البديلة ومساومة كل من الموردين والعملاء وبالتالي التأثير مباشرة على الميزة التنافسية.

- يمكن للمؤسسة خلق ميزة تنافسية من خلال التركيز على الأنشطة التي تخلق القيمة، ومن خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وكفاءاتها بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها.

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات) والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجية تنافسية.

- تساهم سلسلة القيمة في التعرف على أنشطة المؤسسة، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، مما يسهل التعرف على الأنشطة المولدة للقيمة.

- على المؤسسة أن تسعى لإدراك العميل لقيمة تمايز منتجاتها، ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف العميل إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية للمنتج والتي تبرر أي زيادة في السعر.

أما حسب نتائج التحليل الوصفي فقد كشفت الدراسة عما يلي:

1- بالنسبة للابتكار في المنتج السياحي أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة التامة فيما يتعلق بتطوير الخدمات بناءا على متطلبات العملاء، بينما يميلون للموافقة العالية فيما يتعلق بتقديم خدمات جديدة

لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين وتوفير البيئة المناسبة للتطوير الأفكار الجديدة والاعتماد على التكنولوجيا، بالإضافة إلى الاستثمار في التطوير.

2- بالنسبة للابتكار في التسعير السياحي أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة العالية فيما يتعلق بمرونة نظام التسعير وللموافقة التامة فيما يتعلق بباقي متغيرات البعد كالا اعتماد على استراتيجيات تسعيرية مبتكرة وإدراج التكنولوجيا في عملية التسعير بالإضافة إلى شفافية نظام التسعير والعمل على ابتكار عروض سعرية متنوعة.

3- بالنسبة للابتكار في التوزيع السياحي أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة التامة على ضرورة التواجد الرقمي وتنويع قنوات التوزيع المعتمدة، والموافقة العالية على الابتكار والتجديد في أساليب توزيع المعتمدة وضرورة امتلاك مواقع خاصة عبر الأنترنت، أما فيما يتعلق بامتلاك المؤسسات الفندقية لفروع أخرى فإن أفراد العينة يميلون للموافقة المتوسطة.

4- بالنسبة للابتكار في الترويج السياحي أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة التامة فيما يتعلق بالبعد ككل.

5- بالنسبة للابتكار في العمليات أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة التامة على القيام بابتكار طرق عملياتية جديدة والسرعة في الاستجابة، والموافقة العالية على ما يخص تنظيم دورات تدريبية لتحسين عملية الابتكار والسعي لاختصار أوقات الانتظار للحصول على الخدمة، والموافقة المتوسطة فيما يتعلق بالقيام بتكوين فرق عمل تقوم على تحديث عملياتها.

6- بالنسبة للابتكار لدى الأفراد أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة التامة فيما يتعلق بتشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والتفاعل والتعاون بين العاملين من أجل تبادل الأفكار والمعارف، والموافقة المتوسطة تجاه كل من توفير برامج التدريب والتطوير والابتكار في السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى إعطاء حرية اتخاذ القرارات للمبتكرين.

7- بالنسبة للابتكار في البيئة المادية أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة التامة على البعد ككل.

8- بالنسبة للميزة التنافسية أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون للموافقة العالية على جعل مميزات الخدمات المقدمة من طرف الفندق العملاء مصرين على التعامل معه والقدرة على ابتكار وتطوير خدمات جديدة تضيف قيمة للعملاء واعتماد المؤسسات الفندقية على التكنولوجيا في تخفيض التكاليف بالإضافة إلى امتلاكها مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات الطلب السوقي، كما يميلون

إلى الموافقة المتوسطة فيما يتعلق بتخصيص المؤسسة الفندقية مبالغ مالية خاصة للبحث والتطوير بينما يميلون للموافقة التامة على باقي العبارات.

وبعد دراستنا لعلاقة الارتباط واختبار الفرضيات التي صيغت توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار في المنتج السياحي والميزة التنافسية هي علاقة معنوية متوسطة موجبة، كما أن للابتكار في المنتج السياحي أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 2- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار في التسعير السياحي والميزة التنافسية هي علاقة معنوية، كما أنه يوجد أثر للابتكار في التسعير السياحي على الميزة التنافسية.
- 3- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار في التوزيع السياحي والميزة التنافسية هي علاقة معنوية قوية موجبة، كما أن للابتكار في التوزيع السياحي أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 4- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار في الترويج السياحي والميزة التنافسية هي علاقة معنوية متوسطة موجبة، كما أن للابتكار في الترويج السياحي أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 5- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار في العمليات والميزة التنافسية هي علاقة معنوية متوسطة موجبة، كما أن للابتكار في العمليات أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 6- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار لدى الأفراد والميزة التنافسية هي علاقة معنوية متوسطة موجبة، كما أن للابتكار لدى الأفراد أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 7- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الابتكار في البيئة والميزة التنافسية هي علاقة معنوية متوسطة موجبة، كما أن للابتكار في البيئة المادية أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 8- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في المزيج التسويقي السياحي والميزة التنافسية هي علاقة معنوية قوية موجبة، كما أن للابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي أثر إيجابي على الميزة التنافسية.
- 9- توصلت الدراسة إلى عدم وجد فروقات ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات المبحوثين تجاه العبارات المتعلقة بمحاور الدراسات.

2- التوصيات :

- في ضوء النتائج والمضامين السابقة توصي الدراسة الحالية المسوقين أو المؤسسات الفندقية بما يلي:
- أن تواصل الاهتمام بتطبيق الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي وتضعه حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة، تتجلى في جذب أكبر عدد من العملاء، فضلا على أن الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي يعد مطلباً أساسياً.
 - أن لا تكتفي المؤسسات الفندقية بالابتكار في عناصر المزيج التسويقي التقليدي المتمثلة في 4P's وإنما عليها الاهتمام بالابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي 7P's التي يمكنها أن تحقق لها ميزة تنافسية.
 - يجب أن تهتم المؤسسات الفندقية بالابتكار في المنتج السياحي الذي تقدمه لعملائها من حيث البحث المستمر لتقديم منتجات جديدة ولكل فئات العملاء وبالجودة التي ترضيهم وذلك لتحقيق ميزة تنافسية.
 - يجب أن تعمل المؤسسات الفندقية على تحديد أسعار تنافسية تمكنها من مواجهة شدة المنافسة الحالية.
 - على المؤسسة الفندقية العمل على الابتكار في شبكات توزيع بالجوء إلى تطوير وسائل اتصال حديثة كالانترنت وعدم إهمال دور الوسطاء السياحيين وذلك لتسهيل عملية انتقال المنتج السياحي من المؤسسة للعملاء مما يحقق لها ميزة تنافسية.
 - على المؤسسات الفندقية تكريس كل جهودها للابتكار في أساليبها الترويجية لخلق تموقع لدى العملاء خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تسود السوق السياحي وذلك لتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
 - يجب على المؤسسات الفندقية اختيار أحسن الموظفين حيث أنهم يلعبون دوراً كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة خاصة وأنهم بمثابة صورة الفندق، وأن العميل قد يتجه نحو تقييم أداء مقدم الخدمة أكثر من تقييم جودة المنتج السياحي نفسه، لذلك يجب العمل على الابتكار لدر هؤلاء الموظفين من خلال تكوينهم وتدريبهم باستمرار.
 - الاهتمام بالإسراع في الإجراءات والعمليات التي تعمل على تقديم المنتج السياحي حيث أن ذلك يلعب دوراً فعالاً في تحقيق ميزة تنافسية.

- تعتبر البيئة المادية داخل الفندق من العوامل التي تلعب دورا كبيرا في تقييم المنتج السياحي المقدم لذلك على المؤسسات السياحية الاهتمام به أكثر وعدم تهميشه.
- على المؤسسات الفندقية إعطاء كل الأهمية اللازمة للابتكار في المنتج السياحي والبيئة المادية على اعتبار أنهما البعدين المحققين للميزة التنافسية.
- حتى تحسن المؤسسات الفندقية من ميزاتها التنافسية يمكنها الاعتماد على الابتكار في التوزيع و الترويج والعمليات السياحية بالإضافة لتركيز على الابتكار لدى الأفراد.
- أصبح الابتكار في التسعير السياحي يحتل المرتبة الأخيرة بفعل الوعي السياحي لدى العملاء السياحيين الذين ارتقوا بحاجاتهم وتطلعاتهم حيث لم يعد السعر هو المحرك الأساسي لاتخاذ قرار خوض التجربة السياحية.

3 -آفاق الدراسة:

- تناولنا في بحثنا دور ابتكار الخدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث حاولنا الإحاطة بجوانب الموضوع إلا أن هناك آفاقا تبقى مفتوحة قد تكون محور دراسات وأبحاث أخرى لمواصلة الدراسة بحيث يمكن أن يتناول من زوايا متعددة كما يلي:
- دور الابتكار في التسويق السياحي في رفع مبيعات المؤسسات الفندقية.
 - دور الابتكار في التسويق السياحي في ترقية السياحة الصحراوية.
 - دور الابتكار في حزمة الخدمات السياحية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - أثر الابتكار في تسعير الخدمات السياحية على تحقيق الميزة التنافسية.
 - دور الابتكار في بحوث التسويق في تحقيق الميزة التنافسية.
 - دور الابتكار في التسويق السياحي في تحديد الاستراتيجية التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- ابن سينا، ماجد فخري، كتاب النجاة، دار الأفاق، 1985.
- 2- أبو النصر مدحت، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 3- أبو بكر مصطفى محمد، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (د.ط)، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 4- أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر، 2003.
- 5- أبو رحمة مروان، العلوان حمزة، دكران حمزة، كافي مصطفى، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 6- أبو رمان أسعد حامد، الديوجي أبي سعيد، التسويق السياحي والفندقي المفاهيم والأسس العلمية، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 7- أبو رمان أسعد حماد موسى، التسويق في صناعة السياحة والضيافة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8- أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001.
- 9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 10- الأزهري محيي الدين، هلال مصطفى، عنبه هالة، عبد الدايم وفاء، مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2001.
- 11- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 12- البرواري نزار عبد المجيد رشيد، النقشبندى فارس محمد، التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 13- البرواري نزار عبد الحميد، البرنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 14- البطوطي سعيد، التسويق السياحي، مكتبة الانجلو المصرية النشر والتوزيع، مصر، 2015.
- 15- البهنسي السيد، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

- 16- بوران سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
- 17- بيتر ف. داراكر، التجديد والمقاولة، دار الكتب الأردنية، الأردن، 1988.
- 18- تويدر ليفت، الإدارة الحديثة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 19- الحديد إبراهيم إسماعيل، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20- حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتب الوفاء القانوني، مصر، 2014.
- 21- حسن مسلم عبد الله، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 22- حفري فيفر، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العالم، القاهرة، 1994.
- 23- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مطابع ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 24- الحميدي أبو بكر عمر، المصطفى أحمد عبد الوهاب، إدارة الفنادق، المتحدة للطباعة الفنية، مصر، 1980.
- 25- خنفر سليم محمد، سراي علاء حسين، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، دار جرجير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 26- خيرى أسامة محمد، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 27- الداوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2011.
- 28- دودي عبد الفتاح، دور الابتكار في تحسين أداء قطاع الاتصالات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
- 29- دودين حمزة محمد، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 30- الراجي محسن عبد الله، عبد الجبار صفاء، عيسى عادل، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 31- رفاعي عبد العزيز محمود، إعادة هندسة العمليات، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 32- روبرت أ.بتس -دفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

- 33- الزغبى علي فلاح، التسويق السياحي والفندقي مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 34- زغدار أحمد، المنافسة _ التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 35- سرحان نائل موسى محمد، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 36- سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 37- سعيد السلم مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 38- السكر مروان، مختارات في الاقتصاد السياحي، ط1، مجدلاوي للنشر، الأردن، 1997.
- 39- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 40- شارلزهل، جاريت هونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 41- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 42- شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار الحماد للنشر، الأردن، 2000.
- 43- الصحن محمد فريد، المصري عبدو محمد، إدارة الأعمال، دار الجامعية للنشر، مصر، 1998.
- 44- الصرن رعد حسن، الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001.
- 45- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 46- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 47- طالب علاء فرحان، مكي البناء زينب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 48- الطائي حميد، الصميدعي محمود، العلاق بشير، علي القرم إيهاب، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 49- طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، ط9، المتحد للإعلان، مصر، 2000.
- 50- العالي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 51- عبد الغني محمد، هلال حسن، مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعا، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1997.

- 52- عبودي زيد منير، فن إدارة الفنادق (مرفق بقاموس المصطلحات السياحية والفندقية)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 53- عبودي علي، الجبوري نعمة، إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 54- عبيدات محمد إبراهيم، استراتيجية مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 55- عداد رشيدة، التسويق السياحي مفاهيم أساسية، دار الفا للوثائق للنشر، الجزائر، 2019.
- 56- عكروش مامون نديم، هكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 57- علي الزغبى حسن، نظام المعلومات الاستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 58- علي سويسى عزالدين، عباس الخفاجي نعمة، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 59- العنزي عادل عبد الله، الطائي حميد عبد النبي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 60- العياشي زرزار، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 61- قادري محمد الطاهر، مرابطي عبد الغاني، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الأقطار العاربية بين النظرية والتطبيق، مكتب حسن العصرية والنشر والتوزيع، لبنان، 2006.
- 62- القطبي محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 63- مبولي جاي ككاندا، كوني موك، بيفيرلي سباركس، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 64- محمود جسام، الصعيدي محمد، استراتيجية التسويق كمدخل كمي وتحليلي، دار حماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 65- مرعي محمد، دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دار الرضا للنشر، سوريا، 1999.
- 66- المرغدي محمد، المنافسة الجزء الأول، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 67- المصري سعيد محمد، إدارة وتسويق الأنشطة الحزمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 68- مطلق الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية 2005، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 69- ملايكية عامر، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2018.
- 70- المهيريات بركات كامل النمر، جغرافيا السياحة (الأقاليم السياحية في العالم)، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 71- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 72- النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي: اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000.
- 73- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 74- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 75- هني مصطفى، معجم المصطلحات الاقتصادية فرنسي. إنجليزي. عربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 76- يوسف كافي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 77- يوسف كافي مصطفى، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 78- يوسف كافي مصطفى، الابتكار والإبداع، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

2-الرسائل الجامعية

- 1- أونيس فاطمة الزهراء، إشكالية التسويق السياحي في الجنوب دراسة حالة ولاية بشار، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2016.
- 2- باسردة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة، دمشق، سوريا، 2006.
- 3- برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.

- 4- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.
- 5- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2015.
- 6- بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
- 7- بن عياش أحمد، إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 8- بن قسمة محمد لمين، الكفاءة التوزيعية وأثرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2006.
- 9- بودران نصر الدين، استراتيجية التوزيع ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2012.
- 10- بوري عبد القادر، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر، أطروحة شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 11- بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 12- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنمية دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007.
- 13- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- 14- خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- 15- زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- 16- السامرائي سلوى، هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
- 17- سمالي يحيية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 18- عثمان علي، دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الصناعة الإلكترونية والكهر ومنزلية كوندور، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.
- 19- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية، جامعة عمان، الأردن، 2005.
- 20- قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الكرابل الكهربائية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2009.
- 21- لالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.
- 22- مباركة مساوي، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
- 23- مربعي وهيبة، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.
- 24- مفاتيح يمينية، أثر الابتكار السياحي على التنمية السياحية حالة إقليم الاهقار بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق استراتيجي وابتكاري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.

3-المجلات والدوريات:

- 1- بن خليفة أحمد، بلعي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، 2017.

- 2- حجازي إسماعيل، عداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-(بسكرة) مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2015.
- 3- حذفاني أمير، زايد مراد، الابتكار في المزيج التسويقي كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، 2018.
- 4- حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.
- 5- سالم الياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريرج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
- 6- غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013.
- 7- فاروق أكبر عبير، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في المحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017.
- 8- كرومي سعيد، جامعة طاهري محمد بشار، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع حمادي ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، 2018.
- 9- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العمولة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04.

4-الملتقيات:

- 1- تيقاوي العربي، مداخلة أقيمت في الملتقى الوطني حول التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 15 ماي 2011.
- 2- حمو زروقي أمال، زيان بروجعة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر، 2011.
- 3- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مقال في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 3 -الجزائر، 2010.

- 4- مساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- 5- مكي هشام، الابتكار التسويقي ودوره في تميز عرض المؤسسة، الملتقى الدولي دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 26-27 نوفمبر، 2013.

4-القوانين والتنظيمات:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 46-2000، (01/03/2000)، الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 10، 2000.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 130-2000. (11/06/2000) الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك، الجريدة الرسمية رقم 35، 2000.

ثانيا: المراجع بالغات الأجنبية

1-Books :

- 1- Andrew j.durbin, contemporary applied management, irwin, burr ridge, illinois, usa, 1994.
- 2- B- consulting, Les technique de guerilla marketing a L'ère du client Internet, Live person – Inc, France, 2012.
- 3- Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice », edition Economica, Paris, 2002.
- 4- Bertrand quélin et jean luc arrégle, le management stratégique des compétences, édition ellipses, paris, 2000.
- 5- Bound.K & I.thornton, our frugal future : lesson ftom india innovation system, london, 2012.
- 6- Brice Duthion, Cyrille Mandou, L'innovation dans le tourisme: Culture numérique et nouveaux modes de vie, De Boeck Supérieur, 2016.
- 7- CAMP Robert C, le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, édit. Organisation, paris, 1992.
- 8- Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 9- Fabienne Cusson, Mélanie Corneau et Marie-Marthe Cousineau, Guide d'introduction au logiciel SPSS, université de Montréal, canada, 2010.
- 10- Fagerbrg, the oxford handbook of innovation, oxford imp, royaume uni, 2010.

- 11- Géraldine Benoit-cervantes, la boîte à outils de l'innovation, 2^{ème} édition, dunod, paris, 2012.
- 12- Gilles Marion, Frank Azimont, et autre, antimanuel de marketing, 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003.
- 13- Glass Neil, Management : les 10 défis, les éditions d'organisation, paris.
- 14- IMAI Masski, kaizen : la clé de la compétitivité japonaise, 3^{ème} édit. Eyrolles, paris, 1994.
- 15- Isabelle Frochot, Patrick Le Goherl, Le marketing du tourisme, Dunod, Paris, 2007.
- 16- Jean Jacques lambin, le marketing stratégique, 2^{ème} édition, science édition, paris, 1993.
- 17- Jean Louis Caccomo, Bernardin Solonandrasana, L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et Stratégies, L'harmattan. Inc, Montréal, Canada.
- 18- Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produits nouveaux », édit McGraw-Hill , 1983.
- 19- JoeTidd, JohnBessant, et Keithpavitt, management de l'innovation intégration du changement technologique , commercial et organisationnel de book, paris, 2006.
- 20- Karol kennedy, toutes les théories du management, 3^{ème} édition, maxima, paris, 2000.
- 21- Kotler Philip et autres, marketing management, édition pearson education, 12^{ème} édition, France, 2006.
- 22- kotler Philip, John T.Bowen, James C.Makens, Marketing du tourisme et de l'accueil, 6^{ème} édition, pearson, France, 2016.
- 23- Kotler, P., Brown, L., Adam, S. and Armstrong, G. Marketing 5th ed.Sydney: Prentice Hall .U.S.A, 2005
- 24- LEPOIVRE Fabien, le benchmarking: concept et méthodologie, édit. Navaoconseil, paris, 2004.
- 25- Manborgne Renée, les opportunités de croissance, Ed. D'organisation, paris, 1999.
- 26- Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2^e édition, Alger, 2004.
- 27- Mc Fatridge, la compétitivité : notion et mesures, ottawa industries, canada, 1995.
- 28- Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod, Paris, 1997.
- 29- Michael Porter, L'avantage concurrentiel, dunond, paris, 1999.
- 30- Michael Porter, l'avantage concurrentiel, inter Edition, Paris, 1992.
- 31- Michael Porter, the competitive advantage of nation, H.B.R, vol 68, n 2, USA, 1990
- 32- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W., Organization & Behavior, Princeton, New Jersey, 1995.

- 33- Nourreddine chiadli, camal Gallouij, Céline Le Corroller, L'innovation dans le tourisme, logique, modèles et trajectoires, Dijon, France, 2009.
- 34- PICHAUT François, la fonction des ressources humaines face aux restructurations, édit. Harmattan, paris, 1998.
- 35- Pierre andré julien, Entreprendre une introduction a l'entrepreneuriat , 2éme édition, de boeck supérieur, paris 2016 .
- 36- R. M. S. Wilson and Colin Giligan, Strategic Marketing Management : Planning, Implementation and Contrôl Oxford, U. K : Butterworth Heinemann, 1998.
- 37- Roerich G, « Nouveauté Perçu d'une Innovation », Recherche et Application en Marketing, 2, 1,1987.
- 38- Schermerhorn, John R. et.al., Organizational Behavior, john Wiley and sons, Inc., New York, U.S.A., 1997.
- 39- Sylvie matrin védrine, initiation au marketing, édition d'organiotion, France, 2003.
- 40- Thierry isckia, de " la resource-based view" a la " knowledge-based view" quelle vision de l'entreprise pour le knowledge management, INT management, France.
- 41- Thiertart Raymond, la stratégie d'entreprise, 2éme édition, ed. ediscience international, paris, 1997.
- 42- Yves Chirouze, le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau ,T1 ,4eme ed.chotard et associes, 1991.

2-thesis:

- 1- Guillermo cortes robles, management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement a paris de cas, thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de toulous, France,2006.

3-journal & periodical:

- 1- 168-Batinic ivica, Hotel Management and Quality of Hotel services, journal of process Management New Tecnologies international, vol 4, N1, croatia, 2016.
- 2- Anne-Mette Hjalager, Repairing innovation defectiveness in tourism, article in Tourism Management 23, 2002.
- 3- Chris Cooper, Knowledge Management And Tourism, Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 1, Elsevier Ltd. All rights reserved. Printed in Great Britain, 2006.
- 4- Eunika Mercier-Laurent, Innovation Organisationnelle Vue Comme Une Composante De L'innovation Globale, chercheur associe groupe moderne centre de recherche iae lyon 3, saint-etienne innovation business ,2003.

- 5- François pageau, l'innovation en hôtellerie et restauration, colloque innovation 2013 22 et 23 avril, institut de tourisme, et d'hôtellerie du Québec centre d'expertise et de recherche en hôtellerie et restauration 3535, rue Saint-Denis Montréal (Québec), 2013.
- 6-
- 7- G.S.Dangayach, S.C.Pathak, A.Dasharma, Managing Innovation, cacci journal, vol(1), 2005.
- 8- Jean Philippe Narville, la qualité en question, revue française de gestion, N°108, 1996.
- 9- keith pavitt, what we know about the strategic management of technology, california management review, vol (32), No.(3), university of California press, spring, USA, 1990.
- 10- Marta Jacob, and others, Innovation in the Tourism Sector: Results from a Pilot Study in the Balearic Islands, Tourism Economics journal, Vol 9, Issue 3, island, 2003.
- 11- OECD, Conference on Innovation, Lugano, Switzerland, 18-19 September 2003.
- 12- Sara Nordin, Tourism Clustering & Innovation (Paths to economic growth & development), The European Tourism Research Institute, ETOUR, 2003.
- 13- William J. Abernathy, Kim B. Clark, Innovation: Mapping the winds of creative destruction, Research Policy Volume 14, Issue 1, February 1985.

الملاحق

التاريخ:

الرقم:

السيد(ة) المحترم (ة)

تحية طيبة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسويق سياحي بعنوان دور ابتكار "الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري-"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستنا، والذي يهدف إلى معرفة أثر ابتكار المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري حيث تمثل إجاباتكم بالنسبة للباحثة أحد الدعامات الأساسية لإثراء البحث العلمي وربطه ببيئة العمل.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات قائمة الاستبيان بموضوعية، علما أن هذه المعلومات ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو التكرم بقراءة الاستبيان بعناية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة.

شكرا على حسن تعاونكم.

من إعداد الباحثة: غيوة هيام زبيدة

تحت إشراف الأستاذ: بوعزيز ناصر

أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس:

-ذكر ☐ -أنثى ☐

2-العمر:

-أقل من 30 سنة ☐ -من 31-40 سنة ☐

-من 41-50 سنة ☐ -51 سنة فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي:

-ثانوي ☐ -جامعي ☐ -دراسات عليا ☐ -أخرى ☐

4-عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

-أقل من 5 سنوات ☐ -من 5-10 سنوات ☐

-من 11-15 سنة ☐ -16 سنة فما فوق ☐

5-المنصب الإداري المشغول حالياً:

-مدير ☐ -رئيس قسم ☐ -رئيس مصلحة ☐

-إداري ☐ -تقني سامي ☐ -أخرى ☐

ثانيا: ابتكار المزيج التسويقي السياحي

البند	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الابتكار في الخدمة السياحية					
1	تعمل المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من طرف المنافسين					
2	تقوم المؤسسة الفندقية بتطوير خدماتها بناء على متطلبات العملاء					
3	توفر المؤسسة الفندقية البيئة المناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات مبتكرة.					
4	مدى استخدام المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا والابتكار في تطوير الخدمات السياحية					
5	تخصص المؤسسة الفندقية جزء كبير من مواردها لأغراض تطوير خدماتها.					
	الابتكار في التسعير السياحي					
6	مدى مرونة نظام التسعير لتلبية احتياجات السوق وتغيرات الطلب مثل التسعير الديناميكي والتسعير الزمني					
7	مدى استخدام المؤسسة الفندقية لاستراتيجيات تسعير مبتكرة للتمييز عن منافسيها، مثل تقديم تخفيضات للعملاء المتكررين					
8	مدى استخدام التكنولوجيا في عمليات التسعير مثل استخدام أنظمة الحجز عبر الأنترنت والتطبيقات الذكية لتمكين التسعير الديناميكي والتفاعلي.					
9	مدى شفافية نظام التسعير وإيصال المعلومات بشكل واضح للعملاء بشأن تكلفة الخدمات السياحية والرسوم الإضافية.					
10	مدى ابتكار العروض السعرية وتقديم خيارات متنوعة تناسب احتياجات مجموعات مختلفة من العملاء مثل العروض الخاصة بالعائلات أو العروض الشاملة					
11	تقترح المؤسسة الفندقية طرق مختلفة للدفع الإلكتروني.					
	الابتكار في التوزيع السياحي					

12	تمتلك المؤسسة الفندقية فروعاً أخرى في أماكن متفرقة.				
13	تعمل المؤسسة الفندقية على اتباع أساليب توزيع جديدة ومبتكرة في كل مرة لتتناسب مع احتياجات العملاء				
14	مدى استخدام المؤسسة الفندقية للتكنولوجيا والتواجد الرقمي في توزيع الخدمات السياحية، مثل منصات الحجز عبر الأنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة.				
15	تمتلك المؤسسة الفندقية موقع على الأنترنت يسهل للعميل الحصول على الخدمة المطلوبة				
16	مدى توفر الخدمات السياحية للمؤسسة الفندقية عبر قنوات توزيع متعددة، مثل الوكالات السياحية التقليدية، التواجد في المعارض والفعاليات السياحية				
	الابتكار في الترويجي السياحي				
17	تعتمد المؤسسة الفندقية على وسائل مختلفة لتعريف بخدماتها				
18	تسعى المؤسسة الفندقية إلى إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة للتأثير في العملاء.				
19	تقوم المؤسسة الفندقية بتحسين عمليات الترويج بهدف تمييز جودة خدماتها بالمقارنة مع منافسيها.				
20	تسعى إدارة المؤسسة الفندقية إلى الابتكار في الترويج لخلق نوع من الولاء للعملاء لبناء العلاقة والمحافظة عليهم.				
21	تركز الإعلانات المبتكرة للمؤسسة الفندقية على المنافع التي يسعى العميل للحصول عليها.				
	الابتكار في العمليات				
22	تقوم المؤسسة الفندقية بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية.				
23	تقوم المؤسسة الفندقية بتكوين فرق عمل قائمة على إعادة تصميم وتحديث عملياتها.				
24	تنظم المؤسسة الفندقية دورات وبرامج تدريبية تساعد على تحسين عملية الابتكار.				
25	يستجيب الموظفون بسرعة لاحتياجات ورغبات العملاء ويقومون بتلبيتها بقدر من الاحترام والترحاب.				

26	تعمل المؤسسة الفندقية على اختصار الوقت الذي يقضيه العميل داخل الفندق من أجل الحصول على الخدمة السياحية.				
	الابتكار لدى الأفراد				
27	مدى توفير المؤسسة الفندقية لبرامج التدريب وتطوير المهارات للعاملين، بما في ذلك التدريب على مهارات الضيافة، اللغات والتواصل الفعال مع العملاء				
28	الابتكار في السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الذكي، إدارة الأداء وتحفيز العاملين				
29	تعمل المؤسسة الفندقية على إعطاء حرية اتخاذ القرارات للمبتكرين.				
30	مدى تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات السياحية، مما يمكنهم من تقديم تجارب فريدة ومبتكرة للعملاء				
31	مدى التفاعل والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة الفندقية، مما يسمح بتبادل الأفكار والمعرفة				
	الابتكار في البيئة المادية				
32	مدى الإبداع والتفرد في التصميم المعماري والهندسي لمبنى المؤسسة الفندقية				
33	توجد علامات بارزة ومضيئة داخل وخارج الفندق ومكتوبة بالعديد من اللغات تشير إلى مختلف المواقع والمرافق، مثل الاستقبال، المطاعم، المسابح وغير ذلك من المرافق				
34	مدى اعتناء المؤسسة الفندقية بالسلامة والأمان، بما في ذلك اتباع معايير السلامة وتوفير الخدمات الأمنية للعملاء				
35	تتوفر الغرف على كل ما يلزم من معدات وأجهزة مبتكرة لتقديم خدمات الإيواء بشكل أفضل للعملاء.				
36	تعمل المؤسسة الفندقية على تزويد نقاط بيعها بأحدث التكنولوجيات لتسريع خدمة العملاء.				

ثالثا: الميزة التنافسية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
37 تتميز المؤسسة الفندقية عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والكفاءات المتطورة					
38 تخصص المؤسسة الفندقية مبالغ مالية خاصة للبحث والتطوير.					
39 تجعل مميزات الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الفندقية العملاء مصرين على التعامل معها.					
40 مدى اعتماد المؤسسة الفندقية على التكنولوجيا والتحول الرقمي لتحسين عملياتها وتقديم تجارب سياحية مميزة					
41 مدى قدرة المؤسسة الفندقية على ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة للعملاء وتميزها عن منافسيها					
42 فهم المؤسسة الفندقية لاحتياجات السوق وتفضيلات العملاء، وقدرتها على تلبية هذه الاحتياجات بطريقة تفوق بها المنافسين					
43 مدى قدرة المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات عالية الجودة تتفوق بها عن منافسيها.					
44 تأخذ المؤسسة الفندقية بعين الاعتبار آراء ومقترحات العملاء مما يساعدها على تحقيق جودة أفضل وأداء أعلى من المنافسين					
45 تهتم المؤسسة الفندقية بكل الجهود والعمليات التي تهدف إلى تميز منتجاتها.					
46 تمتلك المؤسسة الفندقية سمعة جيدة لدى العملاء					
47 كفاءة المؤسسة الفندقية في إدارة التكاليف وتقديم الخدمات بتكلفة تنافسية تجذب العملاء وتحقق الربحية.					
48 مدى اعتماد المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تخفيض التكاليف بفعالية					
49 تعمل المؤسسة الفندقية على التكيف والتجاوب مع كل ما هو جديد					
50 تقوم المؤسسة الفندقية بتقديم خدماتها في الوقت المحدد.					
51 تتميز المؤسسة الفندقية بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار					

					تمتلك المؤسسة الفندقية مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات الطلب السوقي	52
--	--	--	--	--	---	----

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	أستاذ التعليم العالي	عمور جنينة	01
جامعة محمد الشريف مساعدة سوق أهراس	أستاذ التعليم العالي	بن خديجة منصف	02
جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	لعرابة الهادي	03
جامعة العربي بن المهدي أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	عياش زوبير	04
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ التعليم العالي	فريجة ليندة	05
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ التعليم العالي	جريبي السبتي	06

الملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS

1- إختبار الثبات:

- معامل ألفا كرومباخ للمتغير المستقل الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي:

S de f	
A de C	N
.891	36

- معامل ألفا كرومباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية:

S de f	
A de C	N
.882	16

- معامل ألفا كرومباخ للأداة ككل:

S de f	
A de C	N
.934	52

2-مدى ارتباط الأبعاد بعباراتها:

2-1-مدى ارتباط بعد الابتكار في المنتج السياحي بعباراته:

		X1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
X1	P. C	1	,538**	,641**	,691**	,570**	,685**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q1	P. C	,538**	1	,380*	,052	,160	,147
	Sig. (2-tailed)	,000		,010	,733	,292	,336
	N	45	45	45	45	45	45
Q2	P. C	,641**	,380*	1	,334*	,132	,253
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,025	,389	,093
	N	45	45	45	45	45	45
Q3	P. C	,691**	,052	,334*	1	,312*	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000	,733	,025		,037	,005
	N	45	45	45	45	45	45
Q4	P. C	,570**	,160	,132	,312*	1	,212
	Sig. (2-tailed)	,000	,292	,389	,037		,161
	N	45	45	45	45	45	45
Q5	P. C	,685**	,147	,253	,415**	,212	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,336	,093	,005	,161	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-2- مدى ارتباط بعد الابتكار في التسعير السياحي بعباراته:

		X2	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
X2	P. C	1	,710**	,780**	,658**	,608**	,603**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q6	P. C	,710**	1	,573**	,162	,333*	,582**	,287
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,288	,025	,000	,056
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q7	P. C	,780**	,573**	1	,574**	,230	,381**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,129	,010	,002
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q8	P.C	,658**	,162	,574**	1	,238	,185	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,288	,000		,116	,224	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q9	P. C	,608**	,333*	,230	,238	1	,143	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,129	,116		,348	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q10	P. C	,603**	,582**	,381**	,185	,143	1	,284
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,224	,348		,059
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q11	P. C	,744**	,287	,449**	,534**	,472**	,284	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,056	,002	,000	,001	,059	
	N	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-3- مدى ارتباط بعد الابتكار في التوزيع السياحي بعباراته:

		X3	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
X3	P. C	1	,736**	,605**	,788**	,756**	,487**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45
Q12	P. C	,736**	1	,336*	,470**	,398**	,140
	Sig. (2-tailed)	,000		,024	,001	,007	,358
	N	45	45	45	45	45	45
Q13	P. C	,605**	,336*	1	,328*	,349*	,118
	Sig. (2-tailed)	,000	,024		,028	,019	,438
	N	45	45	45	45	45	45
Q14	P. C	,788**	,470**	,328*	1	,544**	,368*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,028		,000	,013
	N	45	45	45	45	45	45
Q15	P. C	,756**	,398**	,349*	,544**	1	,180
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,019	,000		,236
	N	45	45	45	45	45	45
Q16	P. C	,487**	,140	,118	,368*	,180	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,358	,438	,013	,236	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-4- مدى ارتباط بعد الابتكار في الترويج السياحي بعباراته:

		X4	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
X4	P. C	1	,723**	,672**	,730**	,705**	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q17	P. C	,723**	1	,515**	,340*	,262	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,022	,082	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q18	P. C	,672**	,515**	1	,342*	,258	,273
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,022	,087	,070
	N	45	45	45	45	45	45
Q19	P. C	,730**	,340*	,342*	1	,436**	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,022		,003	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q20	P. C	,705**	,262	,258	,436**	1	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000	,082	,087	,003		,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q21	P. C	,791**	,512**	,273	,504**	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,070	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

2-5- مدى ارتباط بعد الابتكار في العمليات بعباراته:

		X5	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
X5	P. C	1	,782**	,675**	,596**	,760**	,631**	,562**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q22	P. C	,782**	1	,463**	,294	,568**	,416**	,511**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,050	,000	,005	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q23	P. C	,675**	,463**	1	,463**	,305*	,075	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,001	,041	,622	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q24	P. C	,596**	,294	,463**	1	,182	,075	,198
	Sig. (2-tailed)	,000	,050	,001		,232	,622	,192
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q25	P. C	,760**	,568**	,305*	,182	1	,593**	,320*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,041	,232		,000	,032
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q26	P. C	,631**	,416**	,075	,075	,593**	1	,292
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,622	,622	,000		,051
	N	45	45	45	45	45	45	45
Q27	P. C	,562**	,511**	,614**	,198	,320*	,292	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,192	,032	,051	
	N	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-6- مدى ارتباط بعد الابتكار لدى الأفراد بعبارة:

		X6	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
X6	P.C	1,000	,715**	,685**	,532**	,514**	,545**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q27	P.C	,715**	1,000	,705**	,370*	,009	,072
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,012	,951	,639
	N	45	45	45	45	45	45
Q28	P.C	,685**	,705**	1,000	,529**	-,019	-,102
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,899	,503
	N	45	45	45	45	45	45
Q29	P.C	,532**	,370*	,529**	1,000	-,009	,109
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	.	,955	,478
	N	45	45	45	45	45	45
Q30	P.C	,514**	,009	-,019	-,009	1,000	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,951	,899	,955	.	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q31	P.C	,545**	,072	-,102	,109	,648**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,639	,503	,478	,000	.
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-7- مدى ارتباط بعد الابتكار في البيئة المادية بعباراته:

		X7	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
X7	P.C	1	,645**	,669**	,736**	,829**	,751**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q32	P.C	,645**	1	,626**	,332*	,289	,215
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,026	,055	,156
	N	45	45	45	45	45	45
Q33	P.C	,669**	,626**	1	,322*	,355*	,226
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,031	,017	,135
	N	45	45	45	45	45	45
Q34	P.C	,736**	,332*	,322*	1	,641**	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,031		,000	,002
	N	45	45	45	45	45	45
Q35	P.C	,829**	,289	,355*	,641**	1	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,055	,017	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q36	P.C	,751**	,215	,226	,451**	,669**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,156	,135	,002	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-8-مدى ارتباط بعد الميزة التنافسية بعباراته:

Correlations

	Y	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52
Y P.C	1	,783 **	,678 **	,468 **	,815 **	,710 **	,643 **	,673 **	,353 *	,593 **	,412 **	,286 **	,514 **	,735 **	,624 **	,756 **	,645 **
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,005	,057	,000	,000	,000	,000	,000
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 37	,783 **	1	,528 **	,361 *	,617 **	,664 **	,590 **	,432 **	,293	,289	,296 *	,088	,266	,600 **	,440 **	,575 **	,493 **
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,015	,000	,000	,000	,003	,050	,054	,049	,567	,078	,000	,002	,000	,001
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 38	,678 **	,528 **	1	,253	,609 **	,605 **	,317 *	,375 *	,051	,280	,238	,138	,596 **	,277	,187	,417 **	,495 **
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,093	,000	,000	,034	,011	,740	,062	,116	,366	,000	,065	,220	,004	,001
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 39	,468 **	,361 *	,253	1	,254	,364 *	,451 **	,550 **	,421 **	,212	,132	- ,214	,090	,037	,303 *	,249	,109
Sig. (2-tailed)	,001	,015	,093		,093	,014	,002	,000	,004	,162	,387	,158	,558	,809	,043	,100	,478
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 40	,815 **	,617 **	,609 **	,254	1	,646 **	,526 **	,437 **	,123	,505 **	,395 **	,224	,488 **	,609 **	,307 *	,534 **	,523 **
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,093		,000	,000	,003	,422	,000	,007	,140	,001	,000	,040	,000	,000
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 41	,710 **	,664 **	,605 **	,364 *	,646 **	1	,644 **	,564 **	,414 **	,243	,266	- ,100	,268	,443 **	,253	,459 **	,179
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,014	,000		,000	,000	,005	,107	,078	,512	,076	,002	,094	,002	,239
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 42	,643 **	,590 **	,317 *	,451 **	,526 **	,644 **	1	,547 **	,653 **	,077	,356 *	- ,126	,002	,386 **	,270	,387 **	,165
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,034	,002	,000	,000		,000	,000	,614	,016	,410	,990	,009	,073	,009	,278
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C 43	,673 **	,432 **	,375 *	,550 **	,437 **	,564 **	,547 **	1	,379 *	,405 **	,123 **	- ,040	,264	,410 **	,491 **	,404 **	,295 *

	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,011	,000	,003	,000	,000		,010	,006	,422	,796	,080	,005	,001	,006	,049
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 44	P.C	,353 *	,293	,051	,421 **	,123	,414 **	,653 **	,379 *	1	,003	,147	- ,273	- ,243	,197	,336 *	,269	- ,206
	Sig. (2-tailed)	,017	,050	,740	,004	,422	,005	,000	,010		,984	,334	,069	,107	,195	,024	,074	,175
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 45	P.C	,593 **	,289	,280	,212	,505 **	,243	,077	,405 **	,003	1	,197	,354 *	,360 *	,569 **	,522 **	,569 **	,333 *
	Sig. (2-tailed)	,000	,054	,062	,162	,000	,107	,614	,006	,984		,194	,017	,015	,000	,000	,000	,026
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 46	P.C	,412 **	,296 *	,238	,132	,395 **	,266	,356 *	,123	,147	,197	1	,216	- ,131	,165	,177	,323 *	,203
	Sig. (2-tailed)	,005	,049	,116	,387	,007	,078	,016	,422	,334	,194		,154	,391	,278	,245	,031	,181
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 47	P.C	,286	,088	,138	- ,214	,224	- ,100	- ,126	- ,040	- ,273	,354 *	,216	1	,291	,284	,073	,123	,622 **
	Sig. (2-tailed)	,057	,567	,366	,158	,140	,512	,410	,796	,069	,017	,154		,052	,059	,634	,419	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 48	P.C	,514 **	,266	,596 **	,090	,488 **	,268	,002	,264	- ,243	,360 *	- ,131	,291	1	,459 **	,219	,330 *	,543 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,078	,000	,558	,001	,076	,990	,080	,107	,015	,391	,052		,002	,148	,027	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 49	P.C	,735 **	,600 **	,277	,037	,609 **	,443 **	,386 **	,410 **	,197	,569 **	,165	,284	,459 **	1	,627 **	,651 **	,505 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,065	,809	,000	,002	,009	,005	,195	,000	,278	,059	,002		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 50	P.C	,624 **	,440 **	,187	,303 *	,307 *	,253	,270	,491 **	,336 *	,522 **	,177	,073	,219	,627 **	1	,782 **	,319 *
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,220	,043	,040	,094	,073	,001	,024	,000	,245	,634	,148	,000		,000	,033
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q 51	P.C	,756 **	,575 **	,417 **	,249	,534 **	,459 **	,387 **	,404 **	,269	,569 **	,323 *	,123	,330 *	,651 **	,782 **	1	,416 **

Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,100	,000	,002	,009	,006	,074	,000	,031	,419	,027	,000	,000		,004
N		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q P.C		,645	,493	,495	,109	,523	,179	,165	,295	-	,333	,203	,622	,543	,505	,319	,416	
52		**	**	**		**			*	,206	*		**	**	**	*	**	1
Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,478	,000	,239	,278	,049	,175	,026	,181	,000	,000	,000	,033	,004	
N		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

-بعد الابتكار في المنتج السياحي:

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N Valide	45	45	45	45	45
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3.80	4.67	4.11	4.00	3.58
Médiane	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Ecart type	1.272	1.128	1.369	1.225	1.485

-بعد الابتكار في التسعير السياحي:

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
N	V	45	45	45	45	45	45
	M	0	0	0	0	0	0
M		4.13	4.47	4.49	4.73	4.87	5.11
Mé		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	6.00
E.t		1.198	1.198	1.180	1.286	1.036	1.210

-بعد الابتكار في التوزيع السياحي:

		Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
N	V	45	45	45	45	45
	M	0	0	0	0	0
M		2.89	3.49	4.58	3.69	4.42
Mé		2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
E.T		1.748	1.218	1.270	1.649	1.215

-بعد الابتكار في الترويج السياحي:

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N	V	45	45	45	45	45
	M	0	0	0	0	0
M		5.00	4.38	4.69	4.33	4.56
Mé		6.00	4.00	4.00	4.00	4.00
E.T		1.168	1.284	1.258	1.187	1.139

-بعد الابتكار في العمليات:

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
N	V	45	45	45	45	45
	M	0	0	0	0	0
M		4.49	3.02	3.58	4.93	4.60
Mé		4.00	2.00	3.00	6.00	4.00
E.T		1.199	1.373	1.373	1.250	1.405

-بعد الابتكار لدى الأفراد:

		Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
N	V	45	45	45	45	45
	M	0	0	0	0	0
M		3.18	2.89	2.84	4.47	4.64
Mé		3.00	3.00	2.00	4.00	4.00
E.T		1.451	1.172	1.167	1.140	1.048

-بعد الابتكار في البيئة المادية:

		Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
N	V	45	45	45	45	45
	M	0	0	0	0	0
M		4.51	4.82	5.42	5.29	4.49
Mé		4.00	4.00	6.00	6.00	4.00
E.T		.991	1.029	.917	1.141	1.359

-بعد الميزة التنافسية:

	N		M	Mé	E.T
	V	M			
Q37	45	0	4.36	4.00	1.264
Q38	45	0	3.31	3.00	1.362
Q39	45	0	4.18	4.00	1.154
Q40	45	0	4.00	4.00	1.398
Q41	45	0	4.18	4.00	1.007
Q42	45	0	4.47	4.00	1.236
Q43	45	0	4.24	4.00	1.004
Q44	45	0	4.71	4.00	1.325
Q45	45	0	4.40	4.00	1.095
Q46	45	0	5.42	6.00	.988
Q47	45	0	4.36	4.00	1.090
Q48	45	0	3.42	3.00	1.234
Q49	45	0	4.51	4.00	1.014
Q50	45	0	4.67	4.00	.953
Q51	45	0	4.87	4.00	1.036
Q52	45	0	3.87	4.00	1.646

Statistiques descriptives

	M	E.T	N
X1	20,16	4,067	45
X2	27,80	4,869	45
X3	19,07	4,864	45
X4	22,96	4,364	45
X5	20,62	4,519	45
X6	18,02	3,905	45
X7	24,53	3,969	45
Y	68,96	11,432	45

5-مصفوفة الارتباط:

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
X1	C.P	1	,295*	,670**	,443**	,307*	,412**	,273	,685**
	Sig. (bilatérale)		,049	,000	,002	,040	,005	,069	,000
	Somme des carrés et produits croisés	727,911	257,400	583,533	346,311	248,644	287,844	194,267	1402,311
	Covariance :	16,543	5,850	13,262	7,871	5,651	6,542	4,415	31,871
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X2	C.P	,295*	1	,418**	,391**	,005	,128	,126	,242
	Sig. (bilatérale)	,049		,004	,008	,975	,402	,411	,109
	Somme des carrés et produits croisés	257,400	1043,200	435,600	365,600	4,600	107,200	106,800	592,600
	Covariance :	5,850	23,709	9,900	8,309	,105	2,436	2,427	13,468
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X3	C.P	,670**	,418**	1	,420**	,356*	,517**	,522**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,004	,016	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	583,533	435,600	1040,800	392,133	344,133	431,933	443,400	1744,133
	Covariance :	13,262	9,900	23,655	8,912	7,821	9,817	10,077	39,639
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X4	C.P	,443**	,391**	,420**	1	,349*	,235	,248	,447**
	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,004		,019	,121	,100	,002
	Somme des carrés et produits croisés	346,311	365,600	392,133	837,911	303,244	176,044	189,067	980,911
	Covariance :	7,871	8,309	8,912	19,043	6,892	4,001	4,297	22,293
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X5	C.P	,307*	,005	,356*	,349*	1	,623**	,444**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,040	,975	,016	,019		,000	,002	,000
	Somme des carrés et produits croisés	248,644	4,600	344,133	303,244	898,578	483,378	350,067	1381,244
	Covariance :	5,651	,105	7,821	6,892	20,422	10,986	7,956	31,392
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X6	C.P	,412**	,128	,517**	,235	,623**	1	,395**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,005	,402	,000	,121	,000		,007	,000
	Somme des carrés et produits croisés	287,844	107,200	431,933	176,044	483,378	670,978	269,467	1213,044
	Covariance :	6,542	2,436	9,817	4,001	10,986	15,249	6,124	27,569
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
X7	C.P	,273	,126	,522**	,248	,444**	,395**	1	,605**
	Sig. (bilatérale)	,069	,411	,000	,100	,002	,007		,000
	Somme des carrés et produits croisés	194,267	106,800	443,400	189,067	350,067	269,467	693,200	1207,067
	Covariance :	4,415	2,427	10,077	4,297	7,956	6,124	15,755	27,433
	N	45	45	45	45	45	45	45	45

Y	C.P	,685**	,242	,713**	,447**	,608**	,618**	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,109	,000	,002	,000	,000	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	1402,311	592,600	1744,133	980,911	1381,244	1213,044	1207,067	5749,911
	Covariance :	31,871	13,468	39,639	22,293	31,392	27,569	27,433	130,680
	N	45	45	45	45	45	45	45	45

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

6- اختبار الفرضيات:

أولاً: الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,685 ^a
R-deux		,470
R-deux ajusté		,458
Erreur.S		8,420
Modifier les statistiques	V de R-deux	,470
	V de F	38,107
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. V de F	,000
D-W		1,590

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2701,534	1	2701,534	38,107	,000 ^b
Résidu	3048,377	43	70,892		
T	5749,911	44			

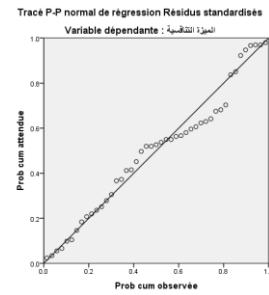
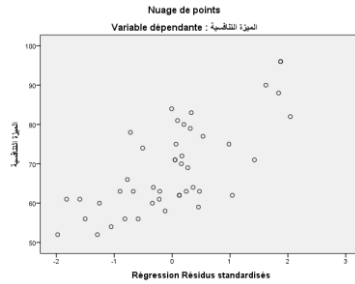
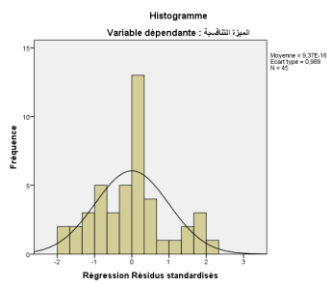
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X1
Coefficients non S	B	30,126	1,926
	Erreur.S	6,414	,312
Coefficients s	Bêta		,685
t		4,697	6,173
Sig.		,000	,000
Intervalle de confiance à	B inférieure	17,191	1,297
95,0% pour B	B supérieure	43,061	2,556
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



2-الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,242 ^a
R-deux		,059
R-deux ajusté		,037
Erreur.S		11,220
Modifier les statistiques	V de R-deux	,059
	V de F	2,674
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. V de F	,019
D-W		1,823

a. Prédicteurs : (Constante), X2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	336,632	1	336,632	2,674	,019 ^b
Résidu	5413,279	43	125,890		
Total	5749,911	44			

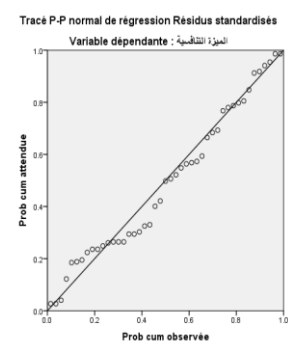
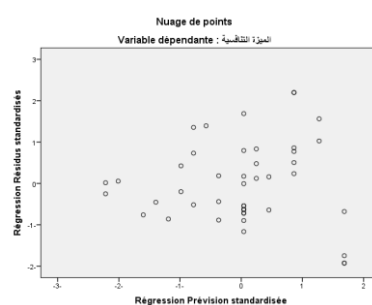
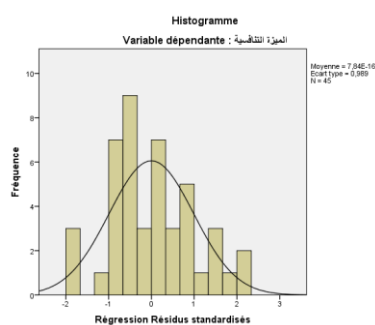
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X2
Coefficients non s	B	53,163	,568
	Erreur.S	9,801	,347
Coefficients s	Bêta		,242
	t	5,424	1,635
Sig.		,000	,019
Intervalle de confiance à 95,0% pour B	B inférieure	33,398	-,133
	B supérieure	72,929	1,269
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



3-الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,713 ^a
R-deux		,508
R-deux ajusté		,497
Erreur.S		8,109
Modifier les statistiques	V de R-deux	,508
	V de F	44,454
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. V de F	,000
D-W		1,957

a. Prédictors : (Constante), X3

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2922,753	1	2922,753	44,454	,000 ^b
	Résidu	2827,158	43	65,748		
	Total	5749,911	44			

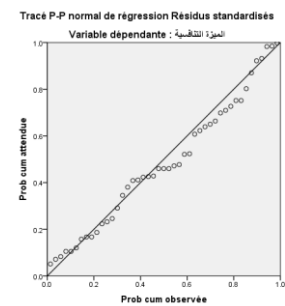
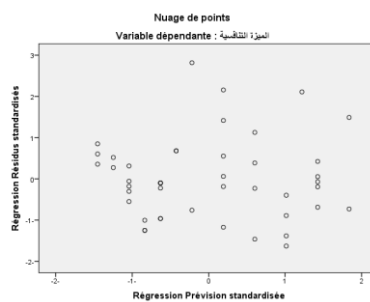
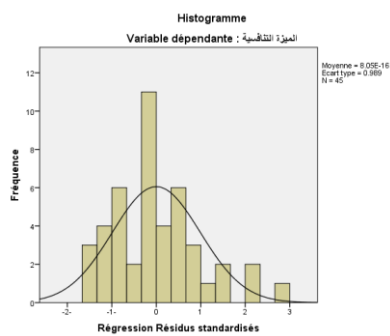
a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X3

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X3
Coefficients non s	B	37,004	1,676
	Erreur.S	4,942	,251
Coefficients s	Bêta		,713
t		7,487	6,667
Sig.		,000	,000
Intervalle de confiance à	B inférieure	27,037	1,169
95,0% pour B	B supérieure	46,971	2,183
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



4-الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,447 ^a
R-deux		,200
R-deux ajusté		,181
Erreur .S		10,345
Modifier les statistiques	V de R-deux	,200
	V de F	10,731
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. V de F	,002
D-W		1,928

a. Prédicteurs : (Constante), X4

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1148,316	1	1148,316	10,731	,002 ^b
Résidu	4601,595	43	107,014		
Total	5749,911	44			

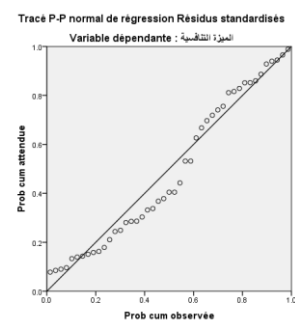
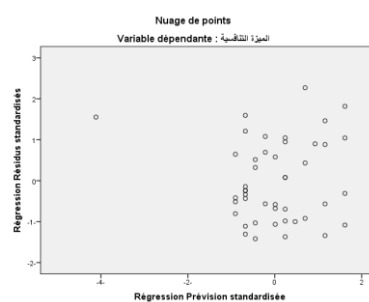
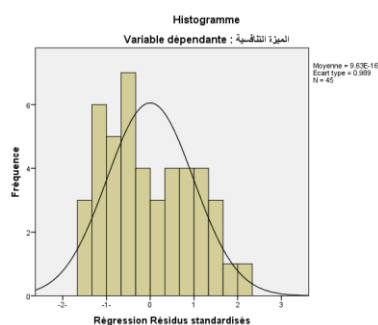
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X4
Coefficients non s	B	42,082	1,171
	Erreur s	8,347	,357
Coefficients s	Bêta		,447
t		5,041	3,276
Sig.		,000	,002
Intervalle de confiance à	B inférieure	25,248	,450
95,0% pour B	B supérieure	58,916	1,891
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



-الفرضية الفرعية الخامسة :

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,608 ^a
R-deux		,369
R-deux ajusté		,355
Erreur S		9,184
Modifier les statistiques	V de R-deux	,369
	V de F	25,173
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. V de F	,000
Durbin-Watson		1,482

a. Prédicteurs : (Constante), X5

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2123,173	1	2123,173	25,173	,000 ^b
	Résidu	3626,738	43	84,343		
	Total	5749,911	44			

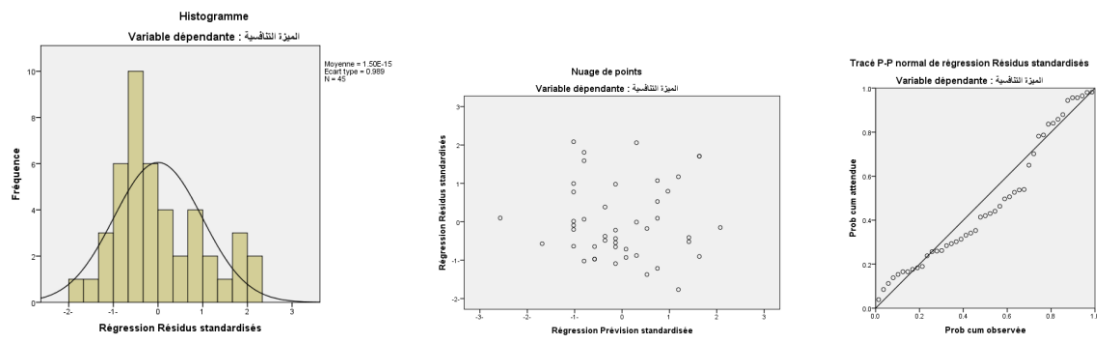
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X5
Coefficients non s	B	37,256	1,537
	Erreur S	6,465	,306
Coefficients s	Bêta		,608
t		5,763	5,017
Sig.		,000	,000
Intervalle de confiance à	B inférieure	24,219	,919
95,0% pour B	B supérieure	50,293	2,155
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



6-الفرضية الفرعية السادسة:

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,618 ^a
R-deux		,381
R-deux ajusté		,367
Erreur S		9,095
Modifier les statistiques	V de R-deux	,381
	V de F	26,512
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. Variation de F	,000
D-W		1,961

a. Prédicteurs : (Constante), X6

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2193,034	1	2193,034	26,512	,000 ^b
	Résidu	3556,877	43	82,718		
	Total	5749,911	44			

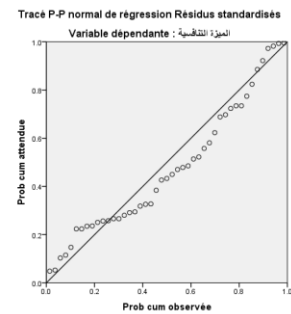
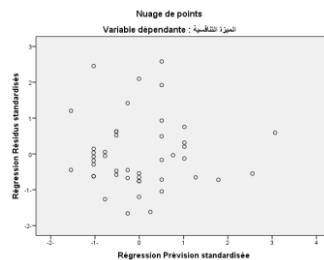
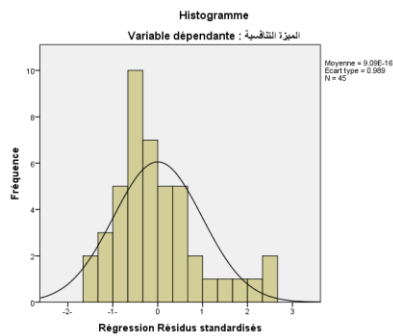
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X6
Coefficients non s	B	36,374	1,808
	Erreur S	6,471	,351
Coefficients s	Bêta		,618
t		5,621	5,149
Sig.		,000	,000
Intervalle de confiance à	B inférieure	23,323	1,100
95,0% pour B	Bsupérieure	49,425	2,516
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



7-الفرضية الفرعية السابعة:

Récapitulatif des modèles^b

		Modèle
		1
R		,605 ^a
R-deux		,366
R-deux ajusté		,351
Erreur S		9,211
Modifier les statistiques	V de R-deux	,366
	V de F	24,775
	ddl1	1
	ddl2	43
	Sig. V de F	,000
D-W		2,020

a. Prédicteurs : (Constante), X7

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2101,861	1	2101,861	24,775	,000 ^b
Résidu	3648,050	43	84,838		
Total	5749,911	44			

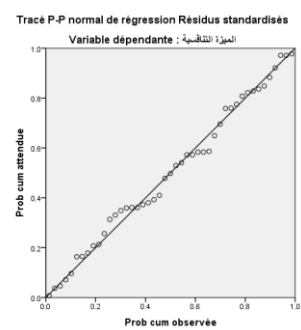
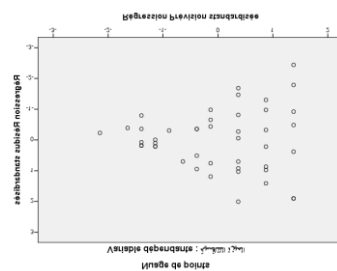
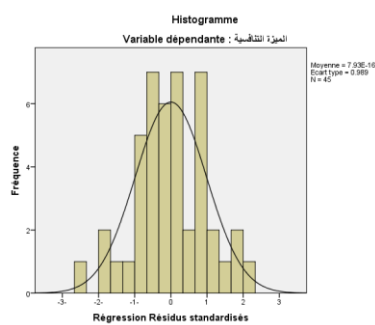
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X7

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	X7
Coefficients non s	B	26,236	1,741
	Erreur s	8,692	,350
Coefficients s	Bêta		,605
t		3,018	4,977
Sig.		,004	,000
Intervalle de confiance à	B inférieure	8,707	1,036
95,0% pour B	B supérieure	43,764	2,447
Statistiques de colinéarité	Tolérance		1,000
	VIF		1,000

a. Variable dépendante : Y



ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2701,534	1	2701,534	38,107	,000 ^b
	Résidu	3048,377	43	70,892		
	Total	5749,911	44			
2	Régression	2711,359	2	1355,679	18,739	,000 ^c
	Résidu	3038,552	42	72,346		
	Total	5749,911	44			
3	Régression	3398,913	3	1132,971	19,758	,000 ^d
	Résidu	2350,998	41	57,341		
	Total	5749,911	44			
4	Régression	3482,256	4	870,564	15,356	,000 ^e
	Résidu	2267,655	40	56,691		
	Total	5749,911	44			
5	Régression	4091,488	5	818,298	19,243	,000 ^f
	Résidu	1658,423	39	42,524		
	Total	5749,911	44			
6	Régression	4138,138	6	689,690	16,260	,000 ^g
	Résidu	1611,773	38	42,415		
	Total	5749,911	44			
7	Régression	4368,293	7	624,042	16,712	,000 ^h
	Résidu	1381,618	37	37,341		
	Total	5749,911	44			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

c. Prédicteurs : (Constante), X1, X2

d. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3

e. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4

f. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5

g. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5, X6

h. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7

Récapitulatif des modèles^h

		Modèle						
		1	2	3	4	5	6	7
R		,685 ^a	,687 ^b	,769 ^c	,778 ^d	,844 ^e	,848 ^f	,872 ^g
R-deux		,470	,472	,591	,606	,712	,720	,760
R-deux ajusté		,458	,446	,561	,566	,675	,675	,714
Erreur S		8,420	8,506	7,572	7,529	6,521	6,513	6,111
Modifier les statistiques	V de R-deux	,470	,002	,120	,014	,106	,008	,040
	V de F	38,107	,136	11,99 1	1,470	14,32 7	1,100	6,164
	ddl1	1	1	1	1	1	1	1
	ddl2	43	42	41	40	39	38	37
	Sig. V de F	,000	,714	,001	,232	,001	,301	,018
D-W								1,506

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Prédicteurs : (Constante), X1, X2

c. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3

d. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4

e. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5

f. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5, X6

g. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7

h. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non S		Coefficient	t	Sig.	Intervalle de confiance à		Statistiques de	
		95,0% pour B		colinéarité						
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Toléranc e	VIF
1	(Constant e)	30,126	6,414		4,697	,000	17,191	43,061		
	X1	1,926	,312	,685	6,173	,000	1,297	2,556	1,000	1,000
2	(Constant e)	28,026	8,629		3,248	,002	10,613	45,440		
	X1	1,891	,330	,673	5,729	,000	1,225	2,557	,913	1,096
	X2	,102	,276	,043	,369	,714	-,455	,658	,913	1,096
3	(Constant e)	30,410	7,713		3,943	,000	14,833	45,986		
	X1	1,065	,378	,379	2,815	,007	,301	1,829	,550	1,817
	X2	-,176	,258	-,075	-,681	,500	-,697	,345	,825	1,212
	X3	1,152	,333	,490	3,463	,001	,480	1,824	,498	2,010
4	(Constant e)	27,325	8,080		3,382	,002	10,995	43,655		
	X1	,951	,388	,338	2,451	,019	,167	1,734	,518	1,931
	X2	-,261	,266	-,111	-,981	,333	-,799	,277	,767	1,303
	X3	1,112	,333	,473	3,345	,002	,440	1,784	,493	2,030
	X4	,371	,306	,142	1,212	,232	-,248	,990	,722	1,385
5	(Constant e)	14,578	7,766		1,877	,068	-1,131	30,286		
	X1	,905	,336	,322	2,693	,010	,225	1,585	,517	1,934
	X2	-,040	,238	-,017	-,170	,866	-,521	,440	,721	1,386
	X3	,846	,296	,360	2,852	,007	,246	1,445	,465	2,151
	X4	,080	,276	,030	,288	,775	-,479	,638	,666	1,502
	X5	,936	,247	,370	3,785	,001	,436	1,436	,774	1,293
6	(Constant e)	12,972	7,906		1,641	,109	-3,033	28,976		
	X1	,873	,337	,311	2,590	,014	,191	1,555	,513	1,950
	X2	-,046	,237	-,019	-,192	,849	-,526	,435	,721	1,387
	X3	,751	,310	,320	2,427	,020	,125	1,378	,425	2,351
	X4	,123	,279	,047	,440	,662	-,442	,687	,651	1,535
	X5	,766	,295	,303	2,593	,013	,168	1,364	,541	1,850
	X6	,373	,356	,127	1,049	,301	-,347	1,093	,499	2,002
7	(Constant e)	2,018	8,631		,234	,816	-15,470	19,506		

X1	,999	,320	,356	3,120	,004	,350	1,649	,500	2,001
X2	-,010	,223	-,004	-,043	,966	-,462	,443	,718	1,393
X3	,423	,319	,180	1,325	,193	-,224	1,069	,352	2,838
X4	,113	,262	,043	,432	,668	-,417	,643	,651	1,535
X5	,579	,287	,229	2,014	,051	-,004	1,161	,503	1,987
X6	,371	,334	,127	1,111	,274	-,306	1,047	,499	2,002
X7	,725	,292	,252	2,483	,018	,133	1,317	,631	1,584

a. Variable dépendante : Y

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
						Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1	X2	,043 ^b	,369	,714	,057	,913	1,096	,913
	X3	,460 ^b	3,442	,001	,469	,551	1,816	,551
	X4	,178 ^b	1,455	,153	,219	,803	1,245	,803
	X5	,438 ^b	4,530	,000	,573	,905	1,104	,905
	X6	,404 ^b	3,795	,000	,505	,830	1,204	,830
	X7	,451 ^b	4,805	,000	,596	,925	1,081	,925
2	X3	,490 ^c	3,463	,001	,476	,498	2,010	,498
	X4	,181 ^c	1,390	,172	,212	,729	1,371	,729
	X5	,446 ^c	4,580	,000	,582	,897	1,114	,819
	X6	,403 ^c	3,753	,001	,506	,830	1,204	,771
	X7	,450 ^c	4,734	,000	,595	,923	1,083	,856
3	X4	,142 ^d	1,212	,232	,188	,722	1,385	,493
	X5	,378 ^d	4,072	,000	,541	,839	1,192	,465
	X6	,304 ^d	2,781	,008	,403	,715	1,398	,429
	X7	,360 ^d	3,398	,002	,473	,707	1,415	,381
4	X5	,370 ^e	3,785	,001	,518	,774	1,293	,465
	X6	,300 ^e	2,761	,009	,404	,715	1,399	,426
	X7	,349 ^e	3,275	,002	,464	,699	1,430	,381
5	X6	,127 ^f	1,049	,301	,168	,499	2,002	,425
	X7	,252 ^f	2,478	,018	,373	,632	1,584	,379
6	X7	,252 ^g	2,483	,018	,378	,631	1,584	,352

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), X1

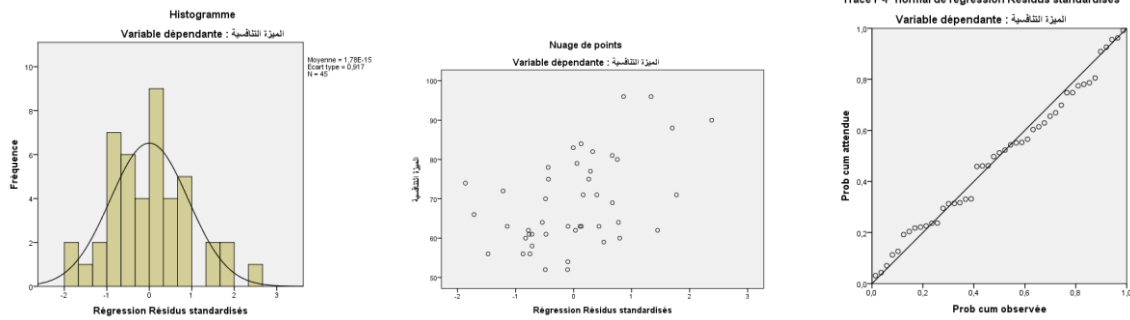
c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), X1, X2

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), X1, X2, X3

e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), X1, X2, X3, X4

f. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5

g. Prédictors dans le modèle : (Constante), X1, X2, X3, X4, X5, X6



ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

1-اختبار t نحو متغير الجنس:

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	1	29	20,07	3,741	,695
	2	16	20,31	4,729	1,182
X2	1	29	26,66	4,434	,823
	2	16	29,88	5,071	1,268
X3	1	29	18,83	4,505	,836
	2	16	19,50	5,586	1,396
X4	1	29	22,59	4,702	,873
	2	16	23,63	3,722	,930
X5	1	29	21,31	4,089	,759
	2	16	19,38	5,110	1,278
X6	1	29	18,31	3,557	,660
	2	16	17,50	4,546	1,137
X7	1	29	24,38	3,659	,679
	2	16	24,81	4,593	1,148
Y	1	29	69,38	9,966	1,851
	2	16	68,19	14,034	3,509

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
X1	Equal variances assumed	,634	,430	-,190	43	,850	-,244	1,281
	Equal variances not assumed			-,178	25,517	,860	-,244	1,371
X2	Equal variances assumed	,519	,475	-2,216	43	,032	-3,220	1,453
	Equal variances not assumed			-2,130	27,685	,042	-3,220	1,512
X3	Equal variances assumed	1,981	,167	-,440	43	,662	-,672	1,529
	Equal variances not assumed			-,413	25,909	,683	-,672	1,628
X4	Equal variances assumed	,010	,922	-,761	43	,451	-1,039	1,366
	Equal variances not assumed			-,814	37,481	,421	-1,039	1,276
X5	Equal variances assumed	,493	,486	1,390	43	,172	1,935	1,393
	Equal variances not assumed			1,302	25,748	,204	1,935	1,486
X6	Equal variances assumed	,729	,398	,662	43	,511	,810	1,224
	Equal variances not assumed			,616	25,297	,543	,810	1,314
X7	Equal variances assumed	1,397	,244	-,347	43	,730	-,433	1,249
	Equal variances not assumed			-,325	25,657	,748	-,433	1,334
Y	Equal variances assumed	1,189	,282	,331	43	,742	1,192	3,597
	Equal variances not assumed			,300	23,531	,766	1,192	3,967

2- اختبار التباين الأحادي A- one-w تبعا لمتغير العمر:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	41,722	3	13,907	,831	,485
	Within Groups	686,189	41	16,736		
	Total	727,911	44			
X2	Between Groups	100,186	3	33,395	1,452	,242
	Within Groups	943,014	41	23,000		
	Total	1043,200	44			
X3	Between Groups	124,050	3	41,350	1,849	,153
	Within Groups	916,750	41	22,360		
	Total	1040,800	44			
X4	Between Groups	61,344	3	20,448	1,080	,368
	Within Groups	776,567	41	18,941		
	Total	837,911	44			
X5	Between Groups	34,288	3	11,429	,542	,656
	Within Groups	864,289	41	21,080		
	Total	898,578	44			
X6	Between Groups	13,297	3	4,432	,276	,842
	Within Groups	657,680	41	16,041		
	Total	670,978	44			
X7	Between Groups	17,292	3	5,764	,350	,790
	Within Groups	675,908	41	16,486		
	Total	693,200	44			
Y	Between Groups	498,890	3	166,297	1,298	,288
	Within Groups	5251,021	41	128,074		
	Total	5749,911	44			

3- اختبار التباين الأحادي A- one-w تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	58,414	3	19,471	1,192	,325
	Within Groups	669,498	41	16,329		
	Total	727,911	44			
X2	Between Groups	89,520	3	29,840	1,283	,293
	Within Groups	953,680	41	23,260		
	Total	1043,200	44			
X3	Between Groups	45,313	3	15,104	,622	,605
	Within Groups	995,487	41	24,280		
	Total	1040,800	44			
X4	Between Groups	69,633	3	23,211	1,239	,308
	Within Groups	768,278	41	18,738		
	Total	837,911	44			
X5	Between Groups	74,163	3	24,721	1,229	,311
	Within Groups	824,415	41	20,108		
	Total	898,578	44			
X6	Between Groups	44,568	3	14,856	,972	,415
	Within Groups	626,410	41	15,278		
	Total	670,978	44			
X7	Between Groups	18,739	3	6,246	,380	,768
	Within Groups	674,461	41	16,450		
	Total	693,200	44			
Y	Between Groups	192,328	3	64,109	,473	,703
	Within Groups	5557,584	41	135,551		
	Total	5749,911	44			

4- اختبار التباين الأحادي A- one-w تبعا لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	72,104	3	24,035	1,503	,228
	Within Groups	655,807	41	15,995		
	Total	727,911	44			
X2	Between Groups	99,866	3	33,289	1,447	,243
	Within Groups	943,334	41	23,008		
	Total	1043,200	44			
X3	Between Groups	78,460	3	26,153	1,114	,354
	Within Groups	962,340	41	23,472		
	Total	1040,800	44			
X4	Between Groups	53,596	3	17,865	,934	,433
	Within Groups	784,315	41	19,130		
	Total	837,911	44			
X5	Between Groups	75,135	3	25,045	1,247	,305
	Within Groups	823,442	41	20,084		
	Total	898,578	44			
X6	Between Groups	20,735	3	6,912	,436	,729
	Within Groups	650,242	41	15,860		
	Total	670,978	44			
X7	Between Groups	18,485	3	6,162	,374	,772
	Within Groups	674,715	41	16,456		
	Total	693,200	44			
Y	Between Groups	578,684	3	192,895	1,529	,221
	Within Groups	5171,227	41	126,127		
	Total	5749,911	44			

5- اختبار التباين الأحادي A- one-w تبعا لمتغير المنصب الإداري المشغول حاليا:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	160,133	2	80,067	1,923	,147
	Within Groups	567,778	42	13,519		
	Total	727,911	44			
X2	Between Groups	43,613	2	21,806	,916	,408
	Within Groups	999,587	42	23,800		
	Total	1043,200	44			
X3	Between Groups	89,237	2	44,618	1,969	,152
	Within Groups	951,563	42	22,656		
	Total	1040,800	44			
X4	Between Groups	61,848	2	30,924	1,674	,200
	Within Groups	776,063	42	18,478		
	Total	837,911	44			
X5	Between Groups	30,014	2	15,007	,726	,490
	Within Groups	868,563	42	20,680		
	Total	898,578	44			
X6	Between Groups	5,581	2	2,790	,176	,839
	Within Groups	665,397	42	15,843		
	Total	670,978	44			
X7	Between Groups	1,637	2	,818	,050	,952
	Within Groups	691,563	42	16,466		
	Total	693,200	44			
Y	Between Groups	407,244	2	203,622	1,601	,214
	Within Groups	5342,667	42	127,206		
	Total	5749,911	44			

N	LE NOM DE L'ÉTABLISS EMENT HÔTELIER	CLASSEMENT	NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET EMAIL	WILAYA
1	HOTEL MARRIOTT	5*	031/73/10/00 031.73.10.53 Fax: 031/73/10/01 031.73.10.52 Boutout.Housna@marriott.com	CO NSTAN TINE
2	HOTEL GOLDEN TULIPE ALEXANDER	5*	031.95.32.05	CO NSTAN TINE
3	HOTEL EL KHAYEM	4*	031/74/42/20 fax : 031/74/42/84 e-mail : hotelkhayem@yahoo.com	CO NSTAN TINE
4	HOTEL HOCINE	*4	031750000 031750007fax/031750033 contact@hotel- hocine.com	CO NSTAN TINE
5	HOTEL ARC EN CIEL 2	*4	031797152 031797153 Fax : 031797154 ramdani@hotel- arcenciel.dz	CO NSTAN TINE
6	HOTEL ARC EN CIEL 1	*3	031797151 Fax :031797149 ramdani@hotel- arcenciel.dz melkiabderazzak73@gmail.com	CO NSTAN TINE
7	HOTEL ERRAFIE	3*	031748540 Fax/031748544 WWW. HOTEL- ERRAFIE.COM HOTEL.ERRAFIE@GMAIL.COM	CO NSTAN TINE

8	HOTEL PANORAMIC / PROTEA	3*	031922424 Fax/ 031923535 Tarek-benlagha@proteahotels.com	CO NSTANTIN E
9	HOTEL NOVOTEL	3*	031992020 031992000 Fax :031871993 031641244 H6492@accor.com	CO NSTANTIN E
10	HOTEL IBIS	3*	031992010 031992000 Fax :031871993H6491@accor.com	CO NSTANTIN E
11	HOTEL EL BEY	3*	031649494 Fax 031649552 www.hotelbey.dz Email : cfsr@hotelbey.dz	CO NSTANTIN E
12	SITIFIS	4*	FAX T 74.31.24 F 74.31.12 EMAIL Hotelsitifis@gmail.com	Sétif
13	EL HIDHAB	4*	TEL FAX T 51.46.46 F 51.41.32 EMAIL elhidhabhotel@yahoo.fr	Sétif
14	Park Mall Hôtel Et Conférence Center	4*	T 81.41.41 F 81.41.41 hotelalmanara@gmail.com	Sétif
15	Azzem	4*	T 77.80.01 F 77.80.07 azzemhotel@gmail.com	Sétif
16	Zdioui	4*	T 82.14.20 F 82.14.20 hotelzdioui@outlook.com service.hotelzdioui@gmail.com	Sétif
17	Complexe Thermal Hammam Guergour	3*	T 40.60.11 40.60.14 F 40.60.12 40.60.15	Sétif

			dirguerg@gmail.com	
18	EL BACHIR	3*	T 036.82 87 80 F 036.82 87 75 Bachir.hotel@gmail.com	Sétif
19	TEDJ EL MAOUDA	3*	T 036.45 33 33 F 036.45 33 22 direction@hoteltadj.com	Sétif
20	FERDI	3*	T 036.44 95 59 F 036.44 94 60 ferdihotel@gmail.com	Sétif
21	El- Bez	3*	T 036.47.84.84 F 036.47.84.84 hotel.bez19@gmail.com elbez_hotel@hotmail.com	Sétif
22	El-Rabie	3*	036.11 31 45 F 036.11 31 4 hotelrabie@yahoo.fr	Sétif
23	Ibis	3*	T 036.99.20.20 036.99.20.22 h7964FB@accor.com	Sétif
24	Novotel	3*	T 036.99.20.20 036.99.20.22 H7964-FO@accor.com	Sétif
25	Tadj el- hammam	3*	T 047.12.94.51 charafeddineaminedz@g mail.com	Sétif
26	Hotel Atlantis Bejaia	5*	034/55 03 18 03481 80 19 reservation.bejaia@atla ntishotels-dz.com	Bejaia
27	Hotel Atlantis Akbou	4*	03402 02 36 034/04 00 36 Email: reservation@atlantishotel- akbou.com.dz	Bejaia
28	Hotel raya	4*	03449 52 81 034/50 52 81 contact@hotelraya.dz.com	Bejaia
29	Hotel syphax	4*	03426/24 65 81 034/23 65 81 03406/03 67 81 92 09 37 61 05	Bejaia

			hotelsyphaxtichi@yahoo.fr	
30	Hotel Royal	3*	64 40 81 034/ 034814066 03463 40 81 hotelroyal06@outlook.fr	Bejaia
31	Hotel Palace	3*	034 36 32 43 /034 36 32 41 palace-hotel@live.com	Bejaia
32	Hotel Cristal	3*	03485 85 81 034/67 86 81 03486 86 81 034/76 86 81 Cristal.bejaia@gmail.com	Bejaia
33	Hotel du Nord	3*	03485 85 12 034/14 82 12 contact@hoteldunordbejaia.com	Bejaia
34	Hotel Golden H	3*	03411 23 10 034/25 22 10 www.goldenh-dz.com contact@goldenh-dz.com	Bejaia
35	Hotel Hammadites	3*	03409/10 65 81 034/11 65 81 03414/12 65 81 hhtelhammadites@yahoo.fr	Bejaia
36	Hotel la Grande Terrasse	3*	034 00 53 81 034/07 53 81 034 04 53 81	Bejaia
37	Hotel Numidien	3*	10 05 62 52 05 contact@numidien-hotel.com	Bejaia
38	Sheraton	*5	038452000/038452001 contact@hotelsheraton.com	Annaba
39	Seybouse int	4*	038.86.20.93 seybouse1@hotmail.com	Annaba
40	Sabri	4*	038.40.61.66 contact@hotelsabri.com	Annaba
41	Mimosa Palace	4*	038.47.80.97 mimosapalace1998@gmail.com	Annaba

42	Magestic	3*	038 59 04 00 cantact@hotelmajestic.dz	Annaba
43	Rym el Djamil	3*	038.40.98.11 fo@rymeldjamil.com	Annaba
44	El Mountazah	3*	038473559 hotelmountazah@gmail.com	Annaba
45	El Amen	3*	038.40.72.31/0554.50.43.59 adelccd@gmail.com	Annaba
46	L'Orient	3*	038.48.64.07 hoteldorientannaba@gmail.com	Annaba
48	Dar Lyes	3*	038.43.32.68 darlyes.1@hotmail.com	Annaba
48	HOTEL ARC EN CIEL 3	5*	fax : 038.72.30.40./04 06/05/02/tel 038.72.30.30 ramdanifa@yahoo.fr	Skikda
49	Hotel el salem	4*	Fax: 038/75/26/43 Tel :038/75/65/42 038.75.65.46 contact@hotel-es-salem	Skikda
50	Hotel Bougaroun	3*	Tel :038/90/51/05 038-90-51-07 Hotel21bougaroun@gmail.com	Skikda
51	HOTEL CHAKER	*4	033-853-067 hotelchaker@gmail.com	Batna
52	HOTEL CHELIA	3*	T : 033/80.72.70/71 033/80.74.74 F : 033/80.73.73 Hotelchelia05@gmail.com	Batna
53	HOTEL LES JASMINES	3*	T : 033/85.10.10 033/85.10.30 F : 033/85.10.31 Direction.hotellesjasmins@gmail.com	Batna
54	Hôtel ouajia Youcef	4*	032.73.16.66 032.73.15.40	Khanchla

55	Hôtel Al-Mahdi Al-Amin	3*	032.32.19.42 032.33.13.72	Khanchla
56	Hotel Maurice Leban	4*	0770.66.66.71 033.65.55.00 hotelmauricelaban@gmail.com	Biskra
57	Hotel Vescera sud	4*	033.53.03.03 Vescerahotelsud07@gmail.com	Biskra
58	Hotel les Zibans	3*	033.53.90.09 Hotel.lesziban07@gmail.com	Biskra
59	Plage d'or	3*	034/49.50.42 jijel.hotel@yahoo.dz hoteplage18@gmail.com	Jijel
60	Hôtel MOSBAH Kamel	3*	Tel :032.52.42.31 Fax :032.52.41.95 mbhotelam@hotmail.com	Oum el Bouaghi
61	Hôtel El salama park	3*	Tel :032.50.05.13 Fax :032.50.05.12 alsalama_park@yahoo.fr	Oum el Bouaghi
62	Hôtel Beni Hamad	4*	044.29.11.33 commercial@hotel-benihamad.dz	Bordj bou Arreridj
63	Hôtel Lina	4*	035.21.20.20 Hotellina34@gmail.com	Bordj bou Arreridj
64	Hôtel Tergui	3*	035.72.78.78 Hoteltergui2020@gmail.com	Bordj bou Arreridj
65	Hôtel Tapis Rouge	4*	0552.52.72.33 031.47.57.09 Hotel-tapi-rouge.com	Mila
66	Hôtel El Emir	3*	037.58.17.70 Hotel_elemir12000@yahoo.fr	tebessa

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قوائم الفنادق لمديريات السياحة لولايات الشرق الجزائري.

خريطة ولايات الشرق الجزائري



دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية -لعينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري

في إطار إعداد مذكرة

تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسويق سياحي، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستنا، والذي يهدف إلى معرفة أثر ابتكار المزيج التسويقي السياحي لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري حيث تمثل إجاباتكم بالنسبة للباحثة أحد الدعامات الأساسية لإثراء البحث العلمي وربطه ببيئة العمل

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات قائمة الاستبيان بموضوعية، علما أن هذه المعلومات ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

* Indique une question obligatoire

1. * الجنس

Une seule réponse possible.

☐ ذكر

☐ أنثى

2. * العمر

Une seule réponse possible.

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 31-40 سنة

☐ من 41-50 سنة

☐ سنة فما فوق 51

3. * المستوى التعليمي

Une seule réponse possible.

☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

☐ أخرى

4. * عدد سنوات العمل بالمؤسسة

Une seule réponse possible.

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5-10 سنوات
- ☐ من 11-15 سنة
- ☐ سنة فما فوق 16

5. * المنصب الإداري المشغول حاليا

Une seule réponse possible.

- ☐ مدير
- ☐ رئيس قسم
- ☐ رئيس مصلحة
- ☐ إداري
- ☐ أخرى

6. * الابتكار في الخدمة السياحية

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعمل المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من طرف المنافسين	☐	☐	☐	☐	☐
تقوم المؤسسة الفندقية بتطوير خدماتها بناء على متطلبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
توفر المؤسسة الفندقية البيئة المناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐

وتحويلها
إلى خدمات
مبتكرة

مدى
استخدام
المؤسسة
الفندقية
لتكنولوجيا
والابتكار
في تطوير
الخدمات
السياحية

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تخصص
المؤسسة
الفندقية
جزء كبير
من مواردها
لأغراض
تطوير
خدماتها

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

مدى قدرة
الخدمات
السياحية
على التكيف
مع
التغيرات
في الطلب
والظروف
البيئية
والاقتصادية

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. * الابتكار في التسعير السياحي

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مدى مرونة نظام التسعير لتلبية احتياجات السوق وتغيرات الطلب مثل التسعير الديناميكي والتسعير الزمني	☐	☐	☐	☐	☐
مدى استخدام المؤسسة الفندقية لاستراتيجيات تسعير مبتكرة للتميز عن منافسيها، مثل تقديم تخفيضات للعملاء المكررين	☐	☐	☐	☐	☐
مدى استخدام التكنولوجيا في عمليات التسعير مثل	☐	☐	☐	☐	☐

استخدام
أنظمة الحجز
عبر الإنترنت
والتطبيقات
الذكية لتمكين
التسجير
الديناميكي
والتفاعلي

مدى شفافية
نظام التسجير
وايصال
المعلومات
بشكل واضح
 للعملاء بشأن
تكلفة
الخدمات
السياحية
والرسوم
الإضافية.

مدى ابتكار
العروض
السعرية
وتقديم
خيارات
متنوعة
تناسب
احتياجات
مجموعات
مختلفة من
العملاء مثل
العروض
الخاصة
بالعائلات أو
العروض

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

العلامة

الشاشة

تقترح

المؤسسة

الفندقية

الفندقية

مبنى الفندق

الافتتاح



8. * الابتكار في التوزيع السياحي

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تمتلك المؤسسة الفندقية فروعا أخرى في أماكن متفرقة	☐	☐	☐	☐	☐
تعمل المؤسسة الفندقية على اتباع أساليب توزيع جديدة ومبتكرة في كل مرة لتناسب مع احتياجات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
مدى استخدام المؤسسة الفندقية للتكنولوجيا	☐	☐	☐	☐	☐

والتواجد
الرقمي في
توزيع
الخدمات
السياحية،
مثل
منصات
الحجز
عبر
الأنترنت
وتطبيقات
الهواتف
المحمولة.

تمتلك
المؤسسة
الفندقية
موقع على
الأنترنت
يسهل
للعميل
الحصول
على
الخدمة
المطلوبة

مدى توفر
الخدمات
السياحية
للمؤسسة
الفندقية
عبر قنوات
توزيع
متعددة،
مثل
الوكالات

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الهيكلة

التجديدية

التقليدية

التقليدية

الممارسات

والفعلية

السياحة

تسعى

الموسمية

الظرفية

الفندقية

الاختلاف

الابتكاري

التوزيع

إلى التوزيع

إلى التوزيع

مؤرخة

العملية

العملية

الحصول

الخدمة

الخدمة

☐
☐
☐
☐
☐

9. * الابتكار في الترويجي السياحي

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتمد المؤسسة الفندقية على وسائل مختلفة لتعريف بخدماتها	☐	☐	☐	☐	☐
تسعى المؤسسة الفندقية إلى إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة للتأثير في العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
تقوم المؤسسة الفندقية بتحسين عمليات الترويج بهدف تميز جودة خدماتها	☐	☐	☐	☐	☐

بالمقارنة

مع

منافسيها

تقوم

المؤسسة

الفندقية

بالابتكار

في تنشيط

مبيعاتها

من خلال

تقديم

الهدايا

والمسابقات

والجوائز

بهدف

زيادة عدد

عمالها.

تسعى

إدارة

المؤسسة

الفندقية إلى

الابتكار

في

الترويج

لخلق نوع

من الولاء

للملاء

لبناء

العلاقة

والمحافظة

عليهم.

تركز

الإعلانات

المبتكرة
الإعلامية
الفندقية
للمؤسسة
المنفعة
التي يسعى
المضيف
التي يسعى
العميل
عليها

نحصول
عليها.

10. * الابتكار في العمليات

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقوم المؤسسة الفندقية بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية	☐	☐	☐	☐	☐
تقوم المؤسسة الفندقية بتغيير أساليب تقديم خدماتها بما يناسب نوعية التقنيات الحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
تقوم المؤسسة الفندقية بتكوين فرق عمل قائمة على	☐	☐	☐	☐	☐

إعادة
تصميم
وتحديث
عملياتها.

تنظم
المؤسسة
الفندقية
دورات
وبرامج
تدريبية
تساعد
على
تحسين
عملية
الابتكار.

يستجيب
الموظفون
بسرعة
لاحتياجات
ورغبات
العملاء
ويقومون
بتلبيتها
بقدر من
الاحترام
والترحاب.

تعمل
المؤسسة
الفندقية
على
اختصار
الوقت
الذي

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الساعة

11. * الابتكار لدى الأفراد

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مدى توفير					
المؤسسة					
الفندقية					
لبرامج					
التدريب					
وتطوير					
المهارات					
للعاملين،					
بما في ذلك	☐	☐	☐	☐	☐
التدريب					
على					
مهارات					
الضيافة،					
اللغات					
والتواصل					
الفعال مع					
العملاء					
الابتكار في	☐	☐	☐	☐	☐
السياسات					
والممارسات					
في إدارة					
الموارد					
البشرية،					
مثل					
التوظيف					
النكي، إدارة					
الأداء					

وتحفيز العاملين

تعمل
المؤسسة
الفندقية على
إعطاء
حرية اتخاذ
القرارات
للمبتكرين

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

مدى تشجيع
وتحفيز
العاملين
على
الابتكار
والإبداع في
تقديم
الخدمات
السياحية،
مما يمكنهم
من تقديم
تجارب
فريدة
ومبتكرة
 للعملاء

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

مدى التفاعل
والتعاون
بين العاملين
داخل
المؤسسة
الفندقية، مما
يسمح بتبادل
الأفكار
والمعرفة

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الأفكار

والمعرفة

12. * الابتكار في البيئة المادية

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مدى الإبداع والتفرد في التصميم المعماري والهندسي لمبنى المؤسسة الفندقية	☐	☐	☐	☐	☐
توجد علامات بارزة ومضيفة داخل وخارج الفندق ومكتوبة بالعديد من اللغات تشير إلى مختلف المواقع والمرافق، مثل الاستقبال، المطاعم، المسابح وغير ذلك من المرافق	☐	☐	☐	☐	☐

مدى استخدام
التكنولوجيا
في تحسين
تجربة
العملاء، مثل
استخدام
تطبيقات
الهواتف
الذكية لتوفير
المعلومات
حول
الخدمات
المقدمة

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

مدى اعتناء
المؤسسة
بالسلامة
والإمان، بما
في ذلك اتباع
معايير
السلامة
وتوفير
الخدمات
الأمنية
للعملاء

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تتوفر الغرف
على كل ما
يلزم من
معدات
وأجهزة
مبتكرة لتقديم
خدمات
الإيواء بشكل
أفضل

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الفضاء

السلام

تعمل

الموتعملة

الفناليةسطي

الفرقية على

بينهايا نقاط

التكنولوجيا

التكنولوجيا

لتسريع الخدمة

السلام



13. * الميزة التنافسية

Une seule réponse possible par ligne.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتميز المؤسسة الفندقية عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والكفاءات المتطورة	☐	☐	☐	☐	☐
تخصص المؤسسة الفندقية مبالغ مالية خاصة للبحث والتطوير	☐	☐	☐	☐	☐
تجعل مميزات الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الفندقية العملاء مصرين على	☐	☐	☐	☐	☐

التعامل

معها

مدى

اعتماد

المؤسسة

الفندقية

على

التكنولوجيا

والتحول

الرقمي

لتحسين

عملياتها

وتقديم

تجارب

سياحية

مميزة

مدى قدرة

المؤسسة

الفندقية

على ابتكار

وتطوير

منتجات

وخدمات

جديدة

تضيف

قيمة

للعلاء

وتميزها

عن

منافسيها

فهم

المؤسسة

الفندقية

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

لا الفندقية
لا احتياجي
وتفصيلي
وتفصيلي
الاحتياجي
على التجهيز
على التجهيز
الاحتياجي
الاحتياجي
تفصيلي
التفصيلي
المنافسي

مدى قدرة
مدى قدرة
المؤسسة
على التجهيز
على التجهيز
خدماتية
العملية
تتفوق بها
تتفوق بها
منافسيها
منافسيها

تأخذ

المؤسسة
المؤسسة
الفندقية
الاحتياجي
الاحتياجي
ومقتريها
ومقتريها
العملية
ببساطة
على التجهيز
على التجهيز
أفضل

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

وأداء أعلى
أفضل
من
وأداء أعلى
من

المنافسين
تتفهم

المؤسسة

الفندقية

المؤسسية

بكل

الفندقية

الجهود

والعمليات

التي تتفهم

والعمليات

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

التي تتفهم

مدى
وتحقيق
اعتماد
الربحية
المؤسسة

الفندقية
مدى
لتكنو لوجيا
اعتماد
الحديثة
المؤسسة
التي تساهم
الفندقية

في
لتكنو لوجيا
تحقيق
الحديثة
التكاليف
التي تساهم
بفعالية
في

تخفيض
تعمل
التكاليف
المؤسسة
بفعالية
الفندقية

على
تعمل
التكليف
المؤسسة
والتجارب
الفندقية
مع كل ما
على
هو جديد
التكليف

والتجارب
تقوم
مع كل ما
المؤسسة
هو جديد
الفندقية

بتقديم
تقوم
خدماتها في
المؤسسة
الوقت
الفندقية
المحدد
بتقديم

خدماتها في
تتميز
الوقت
المؤسسة
المحدد
الفندقية

بالاستجابة
تتميز
السريعة
المؤسسة
لطلبات
الفندقية
العملاء

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

بالامتياز
بالسريّة

نصاب

العملي

المؤسسة

بالفردية

مرونة

عالية

المؤسسة

حجم الإنتاج

خدماتها

مرونة

بما يتناسب

مع تقنيات

الطلب

حجم الإنتاج

الخدمات

بما يتناسب

مع تقنيات

الطلب

السوقي

○ ○ ○ ○ ○

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

