



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

بعنوان:

تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمتية في الجزائر  
دراسة ميدانية على مجموعة من الوكالات السياحية ولاية قالمة

إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

حملاوي حميد

• بوزيدي رميساء

• بن حمدي بثينة

لجنة المناقشة:

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| عضوا رئيسا    | أ.د رابح تمامشة   |
| مشرفا و مقررا | أ.د حملاوي حميد   |
| ممتحنا        | د. بن زرارة امينة |

السنة الجامعية: 2024-2025م

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال الله تعالى:

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

[سورة المجادلة، الآية 11]

يسرنا في هذا المقام، وأن نضع اللمسات الأخيرة على مذكرة تخرجنا، وأن نتقدم بخالص عبارات الشكر، وأسمى آيات التقدير والعرفان، إلى من كان له الفضل الكبير في توجيهنا ومرافقتنا خلال هذا العمل العلمي، أستاذنا المشرف "الدكتور حملاوي حميد"، الذي لم يدخر جهداً في تقديم النصح والإرشاد، وكان سنداً لنا بعلمه، وخبرته، وصبره. فله منا كل الشكر والعرفان، وأسأل الله أن يجزيه خير الجزاء، وأن يبارك له في علمه وعمره وعمله

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسمنا الأفاضل، الذين لم يبخلوا علينا يوماً بعلمهم الغزير، وحرصهم الدائم على مصلحتنا العلمية والتكوينية. لقد كانوا لنا قدوة ومصدر إلهام، وغرسوا فينا حب المعرفة، والانضباط الأكاديمي، والالتزام بالمنهج العلمي

نشكركم فرداً فرداً، وأخص بالذكر كل من ساهم، من قريب أو بعيد، في تكويننا العلمي والعملية، طيلة سنوات دراستنا، فجزاهم الله عنا خير الجزاء، ورفع قدرهم، ووفقهم لما فيه خير الطلبة والوطن

وفي الختام، نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون لبنة نافعة في مسيرتنا

العلمية والمهنية

والله ولي التوفيق



## إهداء

إلى من كانت دعواتهم سرّ صمودي، وحبهم وقود رحلتي، إلى من شاركوني كل لحظة تعب، وكل لحظة فرح،  
أهدي ثمرة هذا الإنجاز...

إلى والدي الحبيب، من غرس في قلبي الإصرار، وعلمني أن الإيمان بالنفس طريق النجاح. كنت لي دائماً  
السند، والصوت الذي يطمئن قلبي مهما عصفت بي الأيام. حفظك الله وأدامك نوراً في حياتي

وإلى أُمِّي الغالية، التي حملتني بدعائها قبل أن تحملني في قلبها، وكانت الحضن الذي احتضت به في ضعفي،  
والروح التي بثت في قلبي الصبر. لك كل الحب والامتنان، حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى أخوَي العزيزين، وسيم وطارق، أنتما الركيزة الثابتة التي استندت إليها في كل مراحلِي. لم تكونا يوماً  
بعيدَين، بل كنتم دائماً قريبين بما يكفي لتشعراني أنني قادرة على المواصلة مهما بلغت المشقة. شكراً  
لرفقتكما الصامتة والمخلصة يا سندي الثابت.

وإلى زوجي، شريك النجاح، ومصدر السكينة في حياتي...

لقد كنت العون والسند حين اشتدت الأيام، والداعم الذي لم يتراجع لحظة عن منحي القوة والأمل. شكراً  
لأنك آمنت بي، حين ترددت أنا في الإيمان بنفسِي. شكراً لصبرك، لاحتوائك، ولكل ما قدمته لي من حب

## ودعم

إلى هذه العائلة الصغيرة التي كانت عالمي كله

هذا التخرج ليس فقط لي، بل هو لكم جميعاً، لأنه نتاج تعبكم، دعائكم، وجودكم في حياتي

## إهداء

إلى من زرع في قلبي شغف العلم، وأضاء دربي بنور المعرفة،  
إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يدّخروا جهدًا في تربيّتنا، وساروا بنا عبر دروب الحياة بكل حب وصبر،  
إلى أمي الحبيبة، التي كانت وما زالت مصدر قوتي وأمله، ولها أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان،  
إلى والدي الغالي، الذي علمنا أن النجاح لا يأتي إلا بعد بذل الجهد والمثابرة، وأعطانا النموذج  
الأسمي في العزيمة والإصرار.  
إلى اخوتي رانيا، رندة، رامي رفاق الطفولة و الدرب

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا دومًا مصدر إلهامٍ وعلم، وقدموا لنا دروسًا لم تقتصر على المناهج  
فقط، بل علمونا أيضًا كيف نصبح أشخاصًا صالحين في هذا العالم،  
إلى كل من أسهم في صقل شخصيتي وفتح أمامي أفق التفكير والعمل الأكاديمي،  
إلى زملائي ورفاق دربي، الذين كان لهم نصيب في دفع العجلة العلمية وإثراء تجربتي، ورافقوني في كل  
خطوة من خطوات هذا البحث،  
إلى صديقاتي و عائلتي و كل من وقف إلى جانبي بكلمة طيبة، أو دعوة صادقة، أو دعم معنوي، كان  
له أثر كبير في هذا العمل

أهدي هذا العمل المتواضع إلى جميع من ساعدني في الوصول إلى هذه المرحلة، وكل من آمن بقدرتي  
على إنجاز هذا البحث العلمي،  
أهديه أيضًا إلى كل طالب وطالبة يسعى لتحقيق حلمه ويؤمن أن العلم هو مفتاح المستقبل

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الرقمنة في تعزيز تنافسية المنظمات الخدمائية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقها على مجموعة من الوكالات السياحية بولاية قالمة. تنبع أهمية هذا الموضوع من التحولات العميقة التي يشهدها قطاع الخدمات، خاصة السياحة، في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبح لزامًا على المؤسسات السياحية التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة لضمان استمراريتها ومكانتها التنافسية. وقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الإشكالية، بالاعتماد على أدوات بحث كمية ونوعية تمثلت في استبيان إلكتروني موجه إلى زبائن الوكالات عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ومقابلات شبه موجهة مع موظفين وإداريين داخل هذه الوكالات. كشفت نتائج الدراسة أن الرقمنة أسهمت بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات السياحية من خلال تسريع عمليات الحجز والتواصل، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ما أدى إلى ارتفاع مستويات رضا الزبائن وتعزيز ولائهم. كما أظهرت النتائج أن استخدام الوسائط الرقمية مكّن الوكالات من توسيع نطاق انتشارها الجغرافي وتخفيض تكاليف بعض العمليات التشغيلية، مما منحها قدرة أكبر على التنافس. غير أن الدراسة سجّلت أيضًا مجموعة من التحديات التي تواجه هذه الوكالات، أبرزها ضعف التأهيل الرقمي للموارد البشرية، محدودية الميزانيات المخصصة للاستثمار التكنولوجي، ومقاومة التغيير التنظيمي. وبناءً على ما سبق، خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية لا خيارًا ظرفيًا، وأن تعزيزه يتطلب رؤية واضحة، ودعمًا مؤسسيًا، وتكاملاً بين التكنولوجيا ورأس المال البشري. كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تكوينية مستمرة في المجال الرقمي، وتوفير بنية تحتية ملائمة، إلى جانب دعم السياسات العمومية الموجهة نحو رقمنة القطاع السياحي المحلي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، التنافسية، الميزة التنافسية، المنظمات الخدمائية.

### Résumé de l'étude:

Cette étude vise à mettre en lumière l'impact de la numérisation sur la compétitivité des organisations de services, à travers une enquête de terrain menée auprès d'un ensemble d'agences de voyages situées dans la wilaya de Guelma. L'intérêt de ce sujet découle des transformations profondes que connaît le secteur des services, notamment le tourisme, en raison du développement rapide des technologies de l'information et de la communication. Dans ce contexte, les institutions touristiques sont appelées à s'adapter à un environnement numérique en constante évolution afin d'assurer leur pérennité et leur positionnement concurrentiel. La recherche s'appuie sur une méthode descriptive et analytique, mobilisant des outils quantitatifs et qualitatifs, notamment un questionnaire en ligne destiné aux clients des agences via les réseaux sociaux, ainsi que des entretiens semi-directifs réalisés avec le personnel et les gestionnaires de ces agences. Les résultats ont montré que la numérisation a contribué de manière significative à l'amélioration de la qualité des services touristiques en accélérant les processus de réservation et de communication, et en facilitant l'accès à l'information, ce qui a renforcé la satisfaction et la fidélité des clients. Les résultats ont également révélé que l'usage des outils numériques a permis aux agences d'élargir leur portée géographique et de réduire certains coûts opérationnels, augmentant ainsi leur capacité concurrentielle. Toutefois, l'étude a mis en évidence plusieurs défis auxquels font face ces agences, notamment l'insuffisance de compétences numériques chez les ressources humaines, des budgets limités pour l'investissement technologique et une certaine résistance organisationnelle au changement.

**Mots-clés** : Numérisation, Compétitivité, Avantage concurrentiel, Organisations de services.

### **Abstract**

This study aims to shed light on the impact of digitalization on the competitiveness of service-oriented organizations through a field investigation conducted on a group of travel agencies in the province of Guelma. The importance of this topic stems from the profound transformations experienced by the service sector, particularly tourism, due to the rapid development of information and communication technologies. In this context, tourism institutions are required to adapt to the evolving digital environment to ensure their sustainability and competitive position. The descriptive-analytical method was adopted to address the research problem, relying on both quantitative and qualitative tools, including an online questionnaire directed to agency customers via social media platforms, and semi-structured interviews with staff and managers within these agencies. The findings revealed that digitalization has clearly contributed to enhancing the quality of tourism services by accelerating booking and communication processes and facilitating access to information, leading to increased customer satisfaction and loyalty. Results also showed that the use of digital tools allowed agencies to expand their geographic reach and reduce operational costs, thereby improving their competitive capabilities. However, the study also identified several challenges faced by these agencies, including a lack of digital skills among human resources, limited investment budgets for technology, and organizational resistance to change. Based on these findings, the study concludes that digital transformation has become a strategic necessity rather than a temporary option, and its success depends on having a clear vision, institutional support, and integration between technology and human capital.

**Keywords** : Digitalization, Competitiveness, Competitive Advantage, Service Organizations.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

إهداء

ملخص الدراسة

: Résumé de l'étude

Abstract

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة: ..... 1

2- تنفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات: ..... 1

3- فرضيات التساؤلات الفرعية : ..... 1

4- أسباب اختيار الموضوع: ..... 2

5- أهداف الدراسة: ..... 3

6- أهمية الدراسة: ..... 3

7- تحديد المفاهيم: ..... 3

1/الرقمنة: ..... 3

2/ التنافسية: ..... 4

ب/اصطلاحا: ..... 5

3/الميزة التنافسية: ..... 5

4/المؤسسة الخدمانية: ..... 6

8/منهج الدراسة: ..... 7

9/أدوات جمع البيانات: ..... 7

|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 9.....                          | 10/مجتمع و عينة الدراسة :       |
| 10.....                         | 11/المقاربات النظرية :          |
| 10.....                         | أ/نظرية الاستخدامات والإشباعات: |
| Erreur ! Signet non défini..... | 2/نظرية النظم:                  |
| 12.....                         | 12/الدراسات السابقة:            |

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: ماهية الرقمنة في القطاع السياحي

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| 21..... | 1/تعريف الرقمنة:               |
| 21..... | 2/ أهمية الرقمنة:              |
| 22..... | 3/ أهداف الرقمنة:              |
| 23..... | 4/ خصائص الرقمنة:              |
| 24..... | 5/ آثار الرقمنة:               |
| 26..... | 6/ فوائد الرقمنة:              |
| 28..... | 7/ مفهوم رقمنة القطاع السياحي: |
| 32..... | 9/ مقومات السياحة الرقمية:     |
| 33..... | 10/ معوقات السياحة الرقمية:    |
| 34..... | خلاصة الفصل:                   |

#### الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في قطاع الخدمات

|         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| 37..... | 1/تعريف التنافسية:               |
| 37..... | 2/أهداف التنافسية:               |
| 38..... | 3/أنواع التنافسية:               |
| 40..... | 4/أسباب الاهتمام بالتنافسية:     |
| 41..... | 5/مؤشرات التنافسية:              |
| 42..... | 6/مفهوم الميزة التنافسية:        |
| 42..... | 7/أهمية وخصائص الميزة التنافسية: |
| 43..... | 8/ أنواع الميزة التنافسية:       |
| 44..... | 9/مصادر الميزة التنافسية:        |

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 45 | 10/ أبعاد الميزة التنافسية: .....   |
| 47 | 11/ طرق تحقيق الميزة تنافسية: ..... |
| 50 | خلاصة الفصل: .....                  |

### الفصل الثالث

|    |   |
|----|---|
| 52 | تمهيد .....                               |
| 53 | 2/ عناصر المؤسسة الخدمائية: .....         |
| 55 | 3/ اهداف المنظمات الخدمائية: .....        |
| 56 | 4/ خصائص المؤسسة الخدمائية: .....         |
| 57 | 5/ أسس المنظمات الخدمائية: .....          |
| 58 | 6/ وظائف المؤسسات الخدمائية: .....        |
| 58 | 1. الوظيفة المالية: .....                 |
| 58 | 2. وظيفة الموارد البشرية: .....           |
| 58 | 3. وظيفة العمليات والإنتاج: .....         |
| 59 | 4. وظيفة التوظيف: .....                   |
| 59 | 5. وظيفة إدارة المعارف والمعلومات: .....  |
| 59 | 6. وظيفة الإدارة: .....                   |
| 61 | 7/ مفهوم الخدمات السياحية: .....          |
| 61 | 8/ أنواع وتقسيمات الخدمات السياحية: ..... |
| 62 | 9/ خصائص الخدمة السياحية: .....           |
| 64 | 10/ أهمية الخدمة السياحية: .....          |
| 64 | 11/ ابعاد جودة الخدمات السياحية: .....    |
| 66 | خلاصة الفصل: .....                        |

### الإطار التطبيقي

|    |  |
|----|--|
| 68 | المبحث الاول: الوكالات السياحية .....        |
| 68 | 1/ تعريف الوكالات السياحية: .....            |
| 69 | 2/ الهيكل التنظيمي العام: .....              |
| 70 | 3/ خصائص وخدمات وكالات السياحة والسفر: ..... |

|          |   |
|----------|---|
| 71.....  | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ..... |
| 96.....  | 2. عرض النتائج على ضوء الفرضيات: .....                    |
| 116..... | خاتمة .....   |
| 119..... | قائمة المصادر والمراجع .....                              |
| 128..... | قائمة الملاحق .....                                       |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  | رقم |
|--------|--|-----|
| 74     | يمثل قائمة الوكالات السياحية التي أجريت عليها الدراسة  | 01  |
| 78     | يمثل وسائل الاتصال الرقمي المعتمدة من قبل الوكالات السياحية  | 02  |
| 79     | يمثل النسبة المقدرة لاعتماد التعاملات الرقمية  | 03  |
| 81     | يمثل السلوكيات والملاحظات المرتبطة بالتفاعل الرقمي   | 04  |
| 82     | يمثل نوع المنصة الرقمية المستخدمة  | 05  |
| 84     | يمثل الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الوكالات   | 06  |
| 86     | يمثل عوامل الميزة التنافسية المرتبطة بالرقمنة  | 07  |
| 87     | يمثل إجابات الوكالات حول مدى اعتماد الرقمنة  | 08  |
| 88     | يمثل تقييم جودة الخدمات الرقمية  | 09  |
| 89     | يمثل مشاركة الوكالات في الرقمنة والتكوين   | 10  |
| 91     | يمثل أبعاد جودة الخدمة الرقمية   | 11  |
| 94     | يمثل الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني: مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر.                | 12  |
| 96     | يمثل الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة نحو أسئلة المحور الثالث: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية.                   | 13  |
| 97     | يمثل الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة نحو أسئلة المحور الرابع: تأثير الرقمنة على جودة الخدمات والأسعار والوصول للعملاء. | 14  |
| 98     | يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة   | 15  |

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | محور " مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر "  |    |
| 99  | يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة محور " الميزة التنافسية " | 16 |
| 99  | يمثل نتائج معامل الارتباط "بيرسون" بين مظاهر الرقمنة والميزة التنافسية.                                | 17 |
| 100 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 18 |
| 101 | يوضح توزيع العينة حسب العمر  | 19 |
| 102 | يوضح عدد التعاملات سنويا مع الوكالات السياحية  | 20 |
| 103 | يوضح مدى ادراك إعتماا الوكالات السياحية على الرقمنة  | 21 |
| 104 | يوضح فاعلية وسائل التواصل الرقمي في التفاعل مع الوكالة السياحية  | 22 |
| 105 | يوضح تقييم جاذبية واحترافية المحتوى الرقمي للوكالة السياحية  | 23 |
| 106 | يوضح تفضيل الزبائن للوكالات التي تقدم خدمات رقمية  | 24 |
| 107 | يوضح دور الخدمات الرقمية في تمييز الوكالة عن المنافسين   | 25 |
| 108 | يوضح تأثير الرقمنة على قرار اختيار الوكالة السياحية  | 26 |
| 109 | يوضح تقييم سرعة واستجابة الوكالات الرقمية  | 27 |
| 110 | يوضح تقييم درجة الاحترافية في الوكالات الرقمية   | 28 |
| 111 | يوضح أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات السياحية  | 29 |
| 112 | يوضح مساهمة الرقمنة في توفير الأسعار والتخفيضات  | 30 |
| 113 | يوضح مساهمة الرقمنة في الوصول الى العروض والخدمات  | 31 |
| 114 | يوضح تقييم مدى راحة وكفاءة تجربة الحجز والدفع  | 32 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان   | رقم |
|--------|---|-----|
| 71     | الهيكمل التنظيمي العام لوكالات السياحة و السفر                  | 01  |
| 100    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس                               | 02  |
| 101    | يوضح توزيع العينة حسب العمر                                     | 03  |
| 102    | يوضح عدد التعاملات سنويا مع الوكالات السياحية                   | 04  |
| 103    | يوضح مدى إدراك اعتماد الوكالات السياحية على الرقمنة             | 05  |
| 104    | يوضح فاعلية وسائل التواصل الرقمي في التفاعل مع الوكالة السياحية | 06  |
| 105    | يوضح تقييم جاذبية واحترافية المحتوى الرقمي للوكالة السياحية     | 07  |
| 106    | يوضح تفضيل الزبائن للوكالات التي تقدم خدمات رقمية               | 08  |
| 107    | يوضح دور الخدمات الرقمية في تمييز الوكالة عن المنافسين          | 09  |
| 108    | يوضح تأثير الرقمنة على قرار اختيار الوكالة السياحية             | 10  |
| 109    | يوضح تقييم سرعة واستجابة الوكالات الرقمية                       | 11  |
| 110    | يوضح تقييم درجة الاحترافية في الوكالات الرقمية                  | 12  |
| 111    | يوضح أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات السياحية                 | 13  |
| 112    | يوضح مساهمة الرقمنة في توفير الأسعار والتخفيضات                 | 14  |
| 113    | يوضح مساهمة الرقمنة في الوصول الى العروض والخدمات               | 15  |
| 114    | يوضح تقييم مدى راحة وكفاءة تجربة الحجز والدفع                   | 16  |



# مقدمة

تسعى العديد من الدول في الوقت الراهن إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، وذلك بهدف التصدي للتحديات التي يفرضها العصر الحديث. ويُعدّ الاعتماد على الرقمنة من بين الركائز الأساسية لتحقيق هذا الهدف، حيث أصبحت التقنيات الرقمية جزءًا لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات على حد سواء. ويُقصد بالتحول الرقمي عملية تحويل الأنشطة والعمليات والخدمات التقليدية إلى أشكال رقمية باستخدام أدوات وتطبيقات تكنولوجية متقدمة، مثل الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من الابتكارات التقنية. لقد أدت الرقمنة إلى تغييرات جذرية، ليس فقط في طرق إنجاز الأعمال، بل أيضًا في أساليب تقديم الخدمات واستهلاكها، الأمر الذي دفع معظم المؤسسات، بمختلف قطاعاتها، إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة. ويُتيح هذا التحول للمنظمات تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الاتصال الداخلي والخارجي، وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. كما يفتح المجال أمامها للتوسع وتقديم خدماتها في أسواق جديدة والوصول إلى شرائح أوسع من المستهلكين.

وفي هذا السياق، يُعتبر قطاع الخدمات أحد أبرز القطاعات التي تأثرت إيجابيًا بالتحول الرقمي، لاسيما الوكالات السياحية التي تُعد مكونًا حيويًا في هذا القطاع. فقد أصبحت هذه الوكالات تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية لتقديم خدمات متميزة ومتكاملة، تُسهم في تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم المتجددة. ومع تسارع وتيرة التغييرات في ميول وتفضيلات السياح، بات من الضروري على هذه الوكالات تطوير حلول رقمية مبتكرة تُعزز من قدرتها على المنافسة في السوق. ويُبرز هذا التحول أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للوكالات السياحية، وتطوير أدوات فعالة للتواصل مع الزبائن، مما يُسهم في تحسين جودة الخدمات وسرعة تقديمها. وبالتالي، فإن الرقمنة لا تُعد مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية تمكن المؤسسات من البقاء في دائرة المنافسة، وتُعزز من فرص نجاحها واستدامتها في ظل بيئة رقمية متغيرة باستمرار.

تضمنت دراستنا الإطار المنهجي، والإطار النظري والتطبيقي، حيث اشتمل الإطار المنهجي على إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، فرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، كما قمنا بتحديد الإطار المفاهيمي وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية. والإطار النظري اشتمل ثلاثة فصول نظرية.

الفصل الأول ماهية الرقمنة في القطاع السياحي فيه مجموعة من العناصر والفصل الثاني كان بعنوان التنافسية والميزة التنافسية في قطاع الخدمات والفصل الثالث كان حول المنظمات الخدمائية. اما الفصل الرابع فقد تطرقنا فيه الى الجانب التطبيقي واهم النتائج المتوصل اليها حول تأثير الرقمنة على تنافسية الوكالات السياحية في ولاية قالمة.

ويجتم هذا البحث بخاتمة عامة تتضمن اهم النتائج والتوصيات التي توصلنا اليها.



# الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. تحديد المفاهيم
8. منهج الدراسة
9. أدوات جمع البيانات
10. مجتمع وعينة الدراسة
11. المقاربات النظرية
12. الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة:

مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا و الرقمنة في المنظمات الخدمائية تواجه الوكالات السياحية بصفة خاصة تحديا كبيرا في تنافسها في السوق المليء بالمتغيرات والمتطلبات وتطورات السريعة من اجل كسب رضا العملاء؛ حيث يعتبر الاعتماد على الرقمنة عنصرا هاما وضروريا لهذه الوكالات من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية اضافة الى القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق كذلك تبني حلول رقمية تمكن هذه المنظمات من التفوق على منافسها وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة بطرق مبتكرة وفعالة من اجل تحقيق التميز والتفوق في البيئة التنافسية المتغيرة.

وتعود الدراسة الراهنة من بين الدراسات التي تعني موضوع الرقمنة وعليه فانه يجربنا هذا السياق الجوهري لمجريات هذه الخطة البحثية الى تحديد ابعاد الموضوع تحديدا واضحا بناء على ما توحى به معطيات الطرح بخصوص تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية .ومنه نطرح التساؤل الرئيس الآتي :

- ما مدى تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية في الجزائر؟

## 2.تفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات:

1-ما هي مظاهر الرقمنة في قطاع السياحة بالجزائر؟

2-ما هو دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية بين الوكالات السياحية؟

3- كيف تؤثر الرقمنة على تنافسية الوكالات السياحية (جودة الخدمات، الاسعار، الوصول للعملاء)؟

## 3-فرضيات التساؤلات الفرعية :

الفرضية هي عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات وتفسير مؤقت للمشكلة او الظاهرة المدروسة والفروض تأخذ غالبا صيغة المقترحات التي تصاغ بأسلوب منسق ومنظم يظهر العلاقات التي يحاول الباحث من خلالها حل مشكلة وتتمثل فرضيات هذه الدراسة في:

## الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- 1-مظاهر الرقمنة تتجلى بشكل واضح في أنشطة وخدمات الوكالات السياحية الجزائرية (مواقع التواصل الاجتماعي، الحجز الالكتروني، التسويق الرقمي).
- 2-تلعب الرقمنة دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية للوكالات السياحية من خلال تحسين جودة الخدمات، تقليص التكاليف، وتوسيع قاعدة الزبائن.
- 3-تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على تنافسية الوكالات السياحية عبر رفع مستوى الابتكار، تسريع الاستجابة لاحتياجات السوق، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع والاسباب التي أدت بنا الى القيام بهذه الدراسة هي كالاتي:  
➤ أسباب ذاتية:

1. الاهتمام الشخصي بفهم كيفية تأثير الرقمنة على تنافسية الوكالات السياحية في الجزائر.
2. التوجه الأكاديمي نحو التطور التكنولوجي حيث ان الرقمنة تدرج ضمن تخصصنا.
3. الاهتمام بمجال السياحة وعلاقته بالرقمنة.
4. باعتبارنا طلبة في قسم علوم الإعلام والاتصال لنا إهتمامات خاصة حول موضوع الرقمنة ومعرفة تأثيرها على تنافسية المنظمات الخدماتية .

➤ الأسباب الموضوعية:

- 1- الاعتماد الكبير على الرقمنة وفي القطاع الخدماتي .
- 2- الاهتمام بالرقمنة من اجل تعزيز الميزة التنافسية في الوكالات السياحية .
- 3-دعم الدولة الجزائرية في تشجيع الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة خاصة في القطاع الخدماتي من اجل خلق فرص لتحسين القدرات التنافسية.

4-توسيع نطاق التنافسية في القطاعات الخدماتية بالجزائر.

5- التطور التكنولوجي الذي عرفه العالم، وخاصة ميدان الرقمنة للنهوض بالقطاع الخدماتي.

#### 5-أهداف الدراسة:

1- التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدماتية.

2- إبراز دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات الخدماتية .

3- التعرف على واقع الرقمنة في قطاع السياحة بالجزائر.

4- تحديد تأثير الرقمنة على الوكالات السياحية.

#### 6-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز مكانة الرقمنة التي أصبحت عنصر هام في القطاع الخدماتي، نظرا لكونها من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الكفاءة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تطبيق التقنيات الرقمية وتوفير حلول مبتكرة تسهم في تسهيل الوصول الى الخدمات في اي وقت واي مكان ومنه :

- تسليط الضوء على الرقمنة وتأثيرها على قطاع السياحة في الجزائر .

- توفير رؤى قيمة للوكالات السياحية حول كيفية الاستفادة من الرقمنة لتعزيز تنافسيتها.

- الكشف عن بعض الحقائق التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة للمساهمة في تطور القطاع الخدماتي).

#### 7- تحديد المفاهيم:

##### 1/الرقمنة:

- يعرفها دوج هوجز على انها عملية اجراء التحويل للمحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزياء تقليدي مثل مقالات، كتب، دوريات... الخ الى شكل رقمي.<sup>1</sup>

- الرقمنة هي العملية التي تتم فيها تحويل المواد غير رقمي (كتب، والمخطوطات، والمواد السمعية، والمواد البصرية) الى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال الحاسبات عن طريق استخدام مساحات ضوئية او اجهزة

<sup>1</sup> -نجلاء احمد، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة،2012، ص ص 16،17.

أخرى هي العملية. التي بمقتضاها تحويل البيانات الى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب وعادة ما يستخدم<sup>1</sup> مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة الى تحويل النص المطبوع او الصور الى اشارات ثنائية يتم عرضها على الحاسب باستخدام اجهزة المسح الضوئي<sup>2</sup>.

-الرقمنة هي تحويل المنتجات المادية أو التناظرية إلى موارد رقمية، وتعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بما يتوافق مع أهداف المؤسسة والعملاء. يمكن لمؤسسات التعليم<sup>3</sup> العالي، على سبيل المثال، نقل منتجاتها وعملياتها إلى السحابة أو الشبكات الافتراضية. ما يتيح فرصة أوسع للوصول إلى المزيد من العملاء، بالإضافة إلى توفير التكاليف أو تقليل الأثر البيئي. والرقمنة هي شكل من أشكال إزالة المواد، حيث يسمح التحول إلى التقنية الرقمية للمؤسسات والشركات بالاستفادة القصوى من الموارد الاتجاهات الناشئة مثل البيانات الضخمة، او انترنت الأشياء<sup>4</sup>.

بالتالي الرقمنة هي عملية ادماج الأدوات والوسائط الرقمية في الأنشطة اليومية للأفراد والمؤسسات، مما يسمح بتحويل المعطيات والخدمات الى صيغ الكترونية أكثر فاعلية وسرعة في المعالجة والتوزيع.

**اجرائيا:**

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات والخدمات من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي باستخدام تقنيات حديثة. تهدف الى تحسين الكفاءة. تقديم أفضل الخدمات وتسهيل الوصول الى المعلومات.

**2/ التنافسية:**

**أ/لغة:**

<sup>1</sup> -مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة Rist 2010، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالرياض، قسم دراسات المعلومات، المجلد 19، العدد 1، ص21.

<sup>2</sup> -مرجع نفسه، ص21.

<sup>3</sup> -خوائرة سامية، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص59.

<sup>4</sup> -مرجع نفسه، ص59.

-المفهوم اللغوي للتنافسية وهي كما يشير مجمع اللغة العربية أنها من الفعل نفس، ونفسه الشيء. نفاسه: كان عظيم القيمة (تنافس) القوم تسابقوا فيه وتباروا (تنافس) نزعة فطرية تدعو الى بذل الجهد في سبيل التفوق.<sup>1</sup>

### ب/اصطلاحا:

-التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الابداع والابتكار وذلك بعد ان قامت بتحقيق الاستخدام الامثل عوامل الانتاج. انها وصلت الى مستويات مرتفعة من الانتاجية، لم يتبقى امامها تحقيق النمو المستدام الا الاعتماد على الابتكار.

- التنافسية حسب الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في مجالات التي تتوفر فيها فرصة تحويل الميزات النسبية التي تمتلكها الى ميزات التنافسية بالإضافة الى ايجاد المزيد من المزايا التنافسية عبر تبني مجموعة من الاصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.<sup>2</sup>

- التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال ارضائهم وكسب ولائهم.<sup>3</sup>

هي القدرة على مواجهة المنافسين بكفاءة وتحقيق التفوق من خلال استغلال الموارد المتاحة بفعالية، تقديم عروض ذات قيمة اعلى للمستهلكين، مما يؤدي الى تعزيز الموقع في السوق وضمان الاستمرارية.

### اجرائيا:

هي قدرة المنظمة او المؤسسة على تقديم وانتاج أفضل المنتجات او الخدمات بجودة عالية وسعر مغري ومناسب يجعلها تتفوق على منافسيها في السوق بالتالي السيطرة عليه وتمكنها من جذب أكبر عدد من العملاء.

### 3/الميزة التنافسية:

- عرفها كلمن ماكميلان وتامبو على انها الوسيلة التي تستطيع منظمة الاعمال من خلالها الفوز على المنافسين.<sup>4</sup>

1- سعاد بسيوني عبد النبي، أشرف محمود احمد محمود، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة تنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، اوت 2019 ص177.

2- سليمة غدير احمد، عيسى مجدي، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 3 سبتمبر، 2015، ص 18.

3- احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناس لطباعة، مصر، 2001، ص121.

4- محمد فوزي علي العتوم؛ رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص38.

-وعرفها بوتر: porter الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزبائنها بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل من أسعار المنافسين، منافع متساوية، او تقدم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

وبالتالي هي عنصر او خاصية تميز مؤسسة او منتجا عن غيره في السوق، وتمنحها تفوقاً على المنافسين، سواء من حيث الجودة، السعر، الابتكار، الخدمة او الكفاءة، مما يجعلها الخيار المفضل لدى الزبائن.

### اجرائياً:

الميزة التنافسية هي قدره المنظمة على التميز عن منافسيها في السوق، من خلال خصائص او قدرات فريدة تمنحها الأفضلية، مثل الجودة، السعر، الخدمة، او علاقة العملاء. وتعد هذه الميزة سبباً في احتلال المنظمة مكانة قوية في السوق، بفضل ما تتمتع به من عناصر تميز يصعب تقليدها.

### 4/المؤسسة الخدمائية :

- لغة: جمع مؤسسات صيغة المؤنث لفعل أسس. المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين او منفعة عامة ولديها من الموارد ما يمكنها من ممارسة نشاطها.<sup>1</sup>

- الخدمة: تعرف الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة: "هي النشاطات أو المنافع التي تُعرض للبيع أو التي لا تُعرض لارتباطها بسلعة ما."<sup>2</sup>

تُعرف أيضاً: "بأنها كل عمل رسمي أو غير رسمي، غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد."<sup>3</sup>

- المؤسسة الخدمائية: هي منظمة تختص في إنتاج، تبادل، وتوزيع السلع والخدمات، وتحتوي على إمكانيات مادية، مالية، وبشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - www.almaany.com ,17/05/2025,22 :45.

<sup>2</sup> - حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 16.

<sup>3</sup> - بن غربي عثمان، سعدي فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 4، العدد 7، ص 345

<sup>4</sup> - عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 10

- تُعرّف كذلك: "هي التي تقوم بإنتاج منتوجات غير ملموسة، يتم التعامل معها في أسواق معيّنة، وتهدف أساسًا إلى إشباع حاجات أو رغبات المستهلك، وتُساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، وتُحقّق نوعًا من الاستقرار سواء على مستوى الفرد أو الجماعة."<sup>1</sup>

بالتالي هي هيكل تنظيمي يختص في تقديم خدمات غير ملموسة تلبي حاجات و توقعات العملاء تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري وجودة التفاعل لتحقيق رضا الزبائن و تعزيز ولائهم.

### اجرائيا:

هي وحدة او كيان تقوم بتوفير خدمات متخصصة للمستهلكين في مجالات مختلفة مثل التعليم، الرعاية الصحية، النقل، الاستشارات... وغيرها من الخدمات التي تهدف الى تحسين جودة الحياة او تحقيق اهداف معينة من خلال التعامل مع العملاء سواء باستخدام مهارات بشرية او التكنولوجيا المتقدمة.

### 8/منهج الدراسة:

إن اختيار منهج الدراسة في البحوث الاجتماعية والإنسانية يتم بناءً على الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وذلك انطلاقاً من طبيعة الموضوع محل الدراسة.

- فالمنهج عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.<sup>2</sup>
- اسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>3</sup>

### 9/أدوات جمع البيانات:

تتعدد الأدوات التي تُستخدم في عملية جمع البيانات والمعلومات، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته. فقد يستخدم الباحث أداة واحدة أو أكثر، وذلك بحسب طبيعة مشكلة البحث، وأسئلته، وفرضياته.

1 - الحاج أحمد علي توفيق، محمود عودة سمير حسن، تسويق الخدمات، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن، 2011، ص 93.

2 - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2004، ص 104.

3 - محمد سرحان، علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب الجمهورية اليمنية، 2019، ص 35.

لذا، ينبغي على الباحث أن يحدد بشكل مسبق نوع الأداة ومكوناتها، بحيث تتناسب مع طبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة لمعالجة البحث.<sup>1</sup>

واستناداً لموضوع دراستنا والمتمثل في: "تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية (دراسة ميدانية على عينة من مجموعة وكالات سياحية لولاية قالمة)" اعتمدنا على اداتين رئيسيتين هما: مقابلة واستمارة الاستبيان.

### المقابلة:

-هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، وتدخل المقابلة ضمن أدوات جمع البيانات في الدراسات الكيفية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، بغية البحث المعمق لمعرفة أكثر، بغية الوصول إلى معلومات أكثر دقة بصفة مباشرة.<sup>2</sup>

-هي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث.<sup>3</sup>

تم اختيار أداة المقابلة باعتبارها الوسيلة الأنسب للتفاعل المباشر مع مديري الوكالات السياحية، وذلك بهدف الحصول على معطيات نوعية معمقة حول واقع الرقمنة داخل مؤسساتهم وانعكاساتها على تنافسيتهم. وقد مكنت هذه الأداة من استكشاف وجهات نظر المديرين باعتبارهم فاعلين أساسيين في اتخاذ القرار وتوجيه الاستراتيجية الرقمية للوكالة، مما أتاح فهماً أدق للكيفية التي تُوظّف بها الوسائل الرقمية لتعزيز الأداء التنافسي. كما أن الحوار المباشر سمح بالمرونة في طرح الأسئلة والتوسع في النقاط الجوهرية.

### استمارة الاستبيان:

الاستمارة هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تُستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -عدنان حسين الجادري، أبو الحلو يعقوب عبد الله، الأسس المنهجية والاستخدامات في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2009، ص111.

<sup>2</sup> -Madeleine Grawiz, **Méthode des sciences sociales**, France, dalloz, 11, edition, 205, p644.

<sup>3</sup> - عمار عوايدي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص3.

<sup>4</sup> - بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ص182.

وتُعرف أيضاً بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة تُوجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف. ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو تُرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. وتُستخدم لجمع البيانات الميدانية التي يتعذر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.<sup>1</sup>

وجهنها استمارة الاستبيان الى متابعي الصفحات الرسمية الوكالات السياحية لولاية قالمة على موقع الفيس بوك. وتم توزيعه إلكترونياً عبر رابط مباشر. صُممنا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة موافقة المبحوثين على مجموعة من العبارات التي تغطي المحاور التالية:

\* مظاهر الرقمنة في التواصل والخدمات.

\* جودة الخدمات الرقمية.

\* الأسعار والتكاليف.

\* سهولة الوصول والتفاعل عبر الوسائط الرقمية.

وتهدف هذه الأداة إلى قياس أثر الرقمنة من وجهة نظر العملاء، وتحليل انعكاسها على مستوى رضاهم وتفاعلهم مع الوكالة، وذلك باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS).

### 10/مجتمع و عينة الدراسة :

#### مجتمع البحث:

- يعرف بأنه مجموعة عناصر لها خاصية لها او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث.<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا: هو مجموعة من المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.<sup>3</sup>

#### عينة الدراسة:

1 - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2004، ص 182.

2- فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص7.

3- احمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص286.

- يُعتبر اختيار العينة جزءًا أساسيًا ومهمًا جدًا في البحث العلمي. نظرًا لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع (بسبب الكلفة الباهظة والوقت)، يجب على الباحث أن يختار عينة أو مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تساعده على فهم أنماط وديناميكيات المجتمع المدروس.<sup>1</sup>

- وتمثل العينة جزءًا من عناصر مجتمع الدراسة، يُحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية، لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس.<sup>2</sup>

### 11/ المقاربات النظرية :

#### أ/ نظرية الاستخدامات والإشباعات:

تُعد نظرية الاستخدامات والإشباعات من النظريات التي درست الاتصال الجماهيري دراسة منظمة وظيفية. فخلال عقد الأربعينات من القرن العشرين، أدى إدراك عواقب الفروق الفردية والتباين الاجتماعي إلى إدراك السلوك المرتبط بوسائل الإعلام. وكان ذلك تحولاً من رؤية الجماهير على أنها عنصر سلبي غير فعال إلى رؤيتها على أنها فعالة في انتقاء أفرادها للرسائل والمضمون المفصل من وسائل الإعلام.<sup>3</sup>

#### \* تعريف النظرية :

الاستخدام في اللغة: هو استخدام استخدامًا، أي اتخذ الشخص خادمًا، ومنه يخدمه خدمة، فهو خادم وخدام. الإشباعات في اللغة: مأخوذة من الشبع (يكسر الشيء)، وتدل على الامتلاء في الأكل وغيره. يقال: امرأة شبعي الذراع من النساء، أي ضخمة. وثوب شبيع الغزل، أي كبير. وتشبع العقل، أي وافر. والتشبع: من يرى أنه شبعان.<sup>4</sup>

#### \* فروض النظرية :

تتلخص فروض نظرية الاستخدامات والإشباعات فيما يلي:

1- ربما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريس ايبيرت، بيروت، 2016، ص 29.  
2- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، كلية اقتصاد، 2016، ص 130.  
3- باديس مجاني، مرابط فريد، نظريات الاتصال، ط 1، منشورات الفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 32.  
4- منال المزاهرة، نظريات الاتصال communication théories، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 170.

1. جمهور المتلقين هو جمهور نشيط، واستخدامه لوسائل الإعلام هو استخدام موجه لتحقيق أهداف معينة.
2. يمتلك أعضاء الجمهور القدرة على تحديد احتياجاتهم وتحديد الوسائل المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات، ويتحكم في ذلك عوامل الفروق الفردية، وعوامل التفاعل الاجتماعي، وتنوع الحاجات.<sup>1</sup>
3. الفروق الفردية للأفراد هي التي تتحكم في حاجاتهم واختيارهم لوسائل الإعلام ووسائلها.
4. التأكيد على أن الجمهور هو الذي يستخدم وسائل الاتصال، وليست وسائل الاتصال هي التي تستخدم الأفراد.<sup>2</sup>

**\* الانتقادات الموجهة للنظرية:**

1. ادعاء المدخل أن الجمهور يختار الوسيلة بما يحققه المضمون بحرية تامة وبناءً على الاحتياج فقط، وهو أمر ربما يكون مبالغاً فيه، حيث أن هناك عوامل اجتماعية واقتصادية قد تبطل ذلك وتحوّل دون تحقيقه، فهذه العوامل تحد من استفادة الفرد من التكنولوجيا الإعلامية المتقدمة.
2. كما أن عدم توفر بدائل عديدة من الوسائل الإعلامية يُلغي مفهوم الجمهور الإيجابي أو النشط، الذي يسعى لتحقيق أهداف محددة وإشباع حاجات بعينها، كما أنه يُلغي مبدأ حرية الاختيار. فليس كل سلوك اتصالي يوجهه حافز، فالكثير من سلوك الاتصال للجمهور هو سلوك عادي يحدده وجود وسيلة اتصالية واحدة، ولا يوجد أمامها أي مجال للرفض أو الاختيار للمضمون الاتصالي المعروض.
3. أن هناك جدلاً وتساؤلاً حول قياس استخدام المتلقي للوسيلة الاتصالية، والكيفية التي يتم بها القياس، وزمن الاستخدام من حيث القياس خلال وقت العرض ام بعده وكثافة ومحدودية المشاركة.<sup>3</sup>

**\* الاسقاط النظري للمقاربة النظرية:**

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الاستخدامات والإشباع لتفسير طبيعة العلاقة بين العملاء والوسائط الرقمية التي تعتمد الوكالات السياحية. تنطلق النظرية من فرضية أن الأفراد يستخدمون الوسائط الإعلامية بشكل نشط

<sup>1</sup> - كمال حاج، نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص94.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص255، 256.

<sup>3</sup> - منال هلال المزهرة، مرجع سبق ذكره، ص204.

وواعٍ، حيث يختارون الوسيلة التي تلي حاجاتهم الفردية، سواء كانت حاجات معلوماتية، ترفيهية، تفاعلية أو اجتماعية. في سياق الرقمنة التي تشهدها الوكالات السياحية، تعكس هذه النظرية أهمية فهم الدوافع التي تجعل العملاء يتجهون إلى استخدام الوسائط الرقمية المختلفة (كصفحات التواصل الاجتماعي، المواقع الإلكترونية، وتطبيقات الحجز). ويهدف هذا الاستخدام إلى تحقيق إشباعات معينة ترتبط بالحصول على المعلومات، سهولة الوصول للخدمات، التواصل المباشر، والراحة في التعامل. وعليه، فإن هذه النظرية تسمح بتحليل مدى فعالية الوسائط الرقمية في تلبية حاجات العملاء المتنوعة، مما يساهم في بناء صورة إيجابية للوكالة السياحية وتعزيز تنافسيتها من خلال تحسين جودة الخدمة والتفاعل مع الجمهور. ويعتبر هذا الإطار النظري أداة مهمة لفهم آليات استخدام العملاء للتقنيات الرقمية وكيفية تأثيرها على تجربتهم مع الخدمات السياحية..

### 12/الدراسات السابقة:

#### \* الدراسة الأولى :

دراسة بويعة عبد الوهاب سنة 2012 دراسة بعنوان: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس-.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وتم طرح الاسئلة والفرضيات التالية لتحقيق هدف الدراسة:

أ-الأسئلة الاسئلة:

❖ ماهي أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية؟

❖ ماهي الميزة تنافسية. وماهي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية؟

❖ هل للابتكار دور في تطوير المؤسسة الاقتصادية "موبيليس"؟

ب-الفرضيات:

❖ للابتكار دور كبير في نجاح المؤسسة الاقتصادية؟

❖ المؤسسة بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من اجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

❖ توجد علاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

❖ توجد علاقة بين الابتكار التقني والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

❖ توجد علاقة بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها:

أن الابتكار يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. أما من حيث استدامة هذه الميزة أو كونها مؤقتة، فإن ذلك يعتمد على درجة وكثافة الابتكار داخل المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن الابتكار يمثل مفتاح البقاء والاستمرار في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تكييف منتجاتها بما يتلاءم مع التحولات الجديدة في حاجات وتفضيلات الزبائن الناتجة عن حدة المنافسة. ويتم ذلك عبر تحسينات مستمرة تُمكن المؤسسة من تقديم منتجات أكثر ملاءمة لتطلعات الزبائن مقارنة بما كانت عليه سابقاً.

#### \* الدراسة الثانية :

دراسة محسن بن الحبيب " أثر ادارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المنظمات السياحية بالجزائر" - دراسة عينة من وكالة سياحية بالجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017.

تتمحور اشكالية الدراسة حول تساؤل الرئيس التالي:

كيف يؤثر تطبيق استراتيجية ادارة العلاقة مع العملاء لدى المؤسسة السياحية بالجزائر على اكتساب ميزة او مزايا تنافسية، وما مدى هذا التأثير بين العميل والمؤسسة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع السياحة؟

أ-الاسئلة الفرعية:

- ❖ هل لدى موظف الوكالات السياحية بالجزائر دراية وتطبيق لخطوات استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء؟
  - ❖ ما مدى تأثير تبني المؤسسات السياحية بالجزائر الاستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق المزايا التنافسية التي يشهدها القطاع؟
  - ❖ هل للمتغيرات الشخصية لموظفي الوكالات السياحية بالجزائر تأثير على تطبيق استراتيجية ادارة العلاقة مع العملاء؟
  - ❖ كيف يمكن تقييم العلاقة بين الوكالات السياحية بالجزائر مع عملائها تبعا لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم؟
  - ❖ هل للمتغيرات الشخصية للعميل تأثير على العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها بالجزائر؟
- ب-فرضيات الدراسة:

- ❖ يوجد فروق ضد دلالة احصائية بين اراء موظفي الوكالات السياحية حول إدراك وتطبيق خطوات ادارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لخطوات ادارة العلاقة مع العملاء في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.
- ❖ توجد فروق ضد دلالة احصائية في تطبيق خطوات ادارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى الى التغيرات الشخصية للموظف.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملاء تبعا لمؤشرات ادارة العلاقات لديهم.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية في مؤشرات ادارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى الى فروق في متغيراتهم الشخصية.

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أن الظروف البيئية الحالية، التي تتصف بالتنافس الشديد، تفرض على المؤسسات السياحية الجزائرية اتباع استراتيجيات حديثة لمواكبة هذا الواقع. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات "إدارة العلاقة مع العملاء"، لما لها من دور في بناء علاقات طويلة الأمد تضمن رضا العملاء وولاءهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع السياحة. تركز الدراسة بشكل خاص على وكالات السياحة والأسفار، من خلال تشخيص العلاقة الحالية بينها وبين عملائها، والسعي إلى تحسينها نوعاً وشكلاً لضمان التفوق التنافسي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم أدوات متعددة لجمع البيانات، منها:

المصادر الثانوية: كالدراسات النظرية، الكتب، والدوريات العربية والأجنبية، إضافة إلى الوثائق الرسمية ومصادر الإنترنت.

المصادر الأولية: تمثلت في استبيانين، أحدهما موجه لموظفي الوكالات السياحية الناشطة، والآخر للعملاء. أهم نتائج الدراسة:

- ضرورة التقاء الوكالات السياحية بجهودها في تحقيق رضا العملاء إلى مستويات أعلى مما هي عليه في الوقت الحالي، لضمان ولائهم وعدم تحولهم إلى المنافسين.
- ضرورة تجسيد الوكالة السياحية لفكرة التوجه بالعمل نحو جميع المستويات التنظيمية، لخلق ثقافة لدى العاملين بأن العمل يحتل الأولوية.
- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال انتقاء العاملين ذوي الكفاءة، إلى جانب تفعيل نظام الحوافز والكفاءات لهم، وتأهيلهم وتدريبهم على تقديم خدمات متميزة للعملاء.
- تبني أساليب الإدارة الحديثة التي تساهم في كسب مزايا تنافسية.
- ضرورة بناء شبكة اتصالات حديثة، والسعي لإيجاد قنوات مختلفة مع العملاء.
- إجراء تحديث للبيانات المتعلقة بالعملاء بشكل مستمر، مما يمكن المؤسسة من مواكبة تطور حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها.

### \*الدراسة الثالثة :

شيماء بورنان الشريف، "الخدمة السياحية إلكترونياً وأثره على تنافسية الوكالات السياحية" - دراسة حالة الوكالات السياحية بولاية الجزائر العاصمة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 8 ماي 1945 قالة 2024/2023.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تسويق الخدمة السياحية إلكترونياً على تنافسية الوكالات محل الدراسة؟

أ-الأسئلة الفرعية:

- ❖ هل تطبق الوكالات السياحية محل الدراسة عناصر المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني؟
  - ❖ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني في الوكالات محل الدراسة وحصتها السوقية؟
  - ❖ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني في الوكالات محل الدراسة وتكلفتها؟
  - ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تُعزى للبيانات العامة (الديموغرافية)؟
- ب-فرضيات الدراسة:
- ❖ تطبق الوكالات السياحية بولاية الجزائر العاصمة عناصر المزيج التسويقي السياحي الإلكتروني.
  - ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمزيج التسويقي السياحي الإلكتروني على تنافسية الوكالات السياحية بولاية الجزائر العاصمة عند مستوى المعنوية 0.05.
  - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينات الدراسة تُعزى للبيانات العامة.
- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر تسويق الخدمة السياحية إلكترونياً على تنافسية الوكالات السياحية، والتعرف على واقع التسويق السياحي الإلكتروني داخل هذه الوكالات ، بالإضافة إلى معرفة تجسيد العمل الإلكتروني في الوكالات لتقديم خدمات بكفاءة عالية لتحقيق رضا العملاء وجذب عملاء جدد، والوصول إلى نتائج تساعد في اقتراح توصيات مناسبة لمتخذي القرار لفهم الدور الذي يمكن أن تساهم به شبكة المعلومات العالمية في تسهيل وتطوير الأعمال والانتقال من أساليب التسويق التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية كأداة تغيير في سبيل المنافسة في سوق السياحة والسفر.
- اعتمدت الباحثة على منهجين: الوصفي والتحليلي، أما أدوات الدراسة فقد تمثلت في تصميم أداة استبيان رئيسية لجمع المعلومات.

النتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة:

- توفير بيئة قانونية وتشريعية للتجارة الإلكترونية بصفة عامة، والسياحة الإلكترونية بصفة خاصة.
- تحسيس الوكالات السياحية بأهمية التسويق السياحي الإلكتروني وتسهيل ربط هذه الوكالات بالإنترنت.
- وضع قواعد وقوانين خاصة بتنظيم الدفع الإلكتروني، والتوسع في استخدام بطاقات الانتماء وتعويضها للنقد.

- التركيز على تأمين السلامة ومقدم الخدمة من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية لحماية الزبائن عبر الموقع الإلكتروني.

\* الدراسة الرابعة :

الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021.

تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما يقصد بمفهوم التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟  
أ- التساؤلات الفرعية:

❖ ما هو مفهوم التنافسية؟ وما هي مستوياتها؟ وما مؤشرات قياسها؟

❖ ماذا يعني مفهوم التنافسية؟ وما هي أنواعها؟ وما أبعادها؟ وما هي مصادر تحقيقها؟

❖ ما الفرق بين مفهوم المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية؟

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التنافسية والتعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها، والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها والاستراتيجيات التنافسية وأهم مصادر تحقيقها، إضافة إلى تحقيق العلاقة بين مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- التنافسية على مستوى المنظمات تعني قدرتها على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين.

- التنافسية تختلف عن المنافسة، من حيث إن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك والتفوق على المنافسين.

- تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسها، والذي يُعد مقوماً لتنافسيته.

- تُقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشرات: الربحية، التكلفة، الإنتاجية، والحصص السوقية.

- هناك العديد من الأبعاد التي يمكن للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها، والتي تشكل أبعاد الميزة التنافسية، وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، والمرونة.

### علاقة الدراسات السابقة بدراستنا:

- الرقمنة تُعد أداة جوهرية للابتكار، حيث تتيح تحسين الخدمات السياحية عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الحجز الإلكتروني، التسويق الرقمي، وتخصيص العروض وفقاً لتفضيلات الزبائن، مما يعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لتحولات السوق واحتياجات العملاء. كما تسهم في تعزيز تجربة الزبون من خلال قنوات متعددة مثل المواقع الإلكترونية والتطبيقات وخدمة ما بعد البيع الرقمية، إلى جانب تمكين المؤسسات من تحليل بيانات العملاء عبر نظم إدارة علاقات الزبائن مما يساعد في توقع رغباتهم وتلبيتها بفعالية.

- إلى جانب ذلك، تسهم الرقمنة في تحديث وتطوير الموارد البشرية، سواء عبر تسهيل التدريب المستمر أو عبر انتقاء الكفاءات وتفعيل أنظمة الحوافز، مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن توفر بنية تحتية رقمية وتشريعية داعمة يمثل عنصراً أساسياً في نجاح الرقمنة، حيث تُعد أدوات مثل الدفع الإلكتروني، وتأمين المعاملات، والتسويق السياحي الرقمي، عوامل أساسية في توسيع قاعدة العملاء وتعزيز الحصة السوقية.

- تؤثر الرقمنة كذلك في مؤشرات التنافسية الأساسية كخفض التكاليف من خلال الأتمتة، وزيادة الإنتاجية عبر تسريع الإجراءات، وتحسين الجودة بفضل التتبع والتحسين المستمر. كما تساهم في خلق تميز واضح للمؤسسات مقارنة بالمنافسين، مما يمثل ميزة تنافسية حقيقية. وتشمل أبعاد هذه الميزة التنافسية الجودة العالية، والمرونة، والقدرة على التكيف السريع.

- وبالتالي، يمكن القول إن الرقمنة تمثل رافعة استراتيجية لتعزيز التنافسية في المنظمات الخدمية، من خلال تحسين الابتكار، رضا العملاء، فعالية الموارد البشرية، جودة الخدمات، وتوسيع نطاق السوق، مما يمكن هذه المنظمات من الصمود والتفوق في بيئة تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغيير.



# الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الرقمنة في القطاع السياحي

1. تعريف الرقمنة

2. أهمية الرقمنة

3. أهداف الرقمنة

4. خصائص الرقمنة

5. آثار الرقمنة

6. فوائد الرقمنة

7. مفهوم رقمنة القطاع السياحي

8. الفرص المتاحة من خلال رقمنة القطاع السياحي

9. مقومات السياحة الرقمية

10. معوقات السياحة الرقمية

### تمهيد

شهد القطاع السياحي خلال السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً بفضل التقدم التكنولوجي، حيث أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات السياحية وتحسين تجربة المسافرين. فقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تغيير طريقة تخطيط الرحلات، وحجز التذاكر، واختيار الوجهات، وحتى التفاعل مع المواقع السياحية، مما جعل القطاع أكثر مرونة وسرعة وكفاءة. ومن خلال استخدام تطبيقات الهواتف الذكية، ومنصات الحجز الإلكتروني، والخرائط التفاعلية، والذكاء الاصطناعي، بات بالإمكان توفير خدمات مخصصة تلبي احتياجات السائحين بشكل دقيق. كما عززت الرقمنة من قدرة المؤسسات السياحية على الترويج لوجهاتها عالمياً، وجذب فئات جديدة من الزوار، وتحليل البيانات لفهم التوجهات والطلب بشكل أفضل. إن الرقمنة في السياحة لا تُعد رفاهية، بل أصبحت ضرورة لمواكبة المنافسة العالمية، وتحقيق التنمية المستدامة في هذا القطاع الحيوي، خصوصاً في ظل المتغيرات المتسارعة في سلوكيات المسافرين وتوقعاتهم.

## الفصل الأول: ماهية الرقمنة في قطاع السياحي

### 1/ تعريف الرقمنة:

شهدت المؤسسات تحويل في المعطيات والخدمات من الشكل المادي الى الشكل الرقمي بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال حيث أصبحت تمثل أداة أساسية لتعزيز الفعالية وتحديث أساليب العمل في مختلف المجالات ومنه تعرف الرقمنة على انها: "هي كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور او بيانات نصية او ملفات صوتية او شكل اخر".<sup>1</sup>

### 2/ أهمية الرقمنة:

إنّ تطبيق المؤسسات للرقمنة يكسبها مجموعة من الفوائد، ومن أهمها:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة، بأصولها وفروعها.

- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مصادرها المختلفة.

- إمكانية الوصول إلى المعلومات من المجموعات الضخمة مهما بلغت ضخامتها

- إمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية.

- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى: الصوت، الصورة، الفيديو... إلخ.

- تقليل تكاليف الحصول على المعلومات.

- إمكانية وجود نقد للمصادر والموارد المعلوماتية.<sup>2</sup>

بالتالي تُسهم الرقمنة في تعزيز كفاءة المؤسسات من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل شامل وسريع، ودعم التعليم والبحث العلمي عبر دمج الوسائط المختلفة. كما تُمكن من التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، وتُقلل التكاليف، وتتيح فحص وتقييم المصادر بمرونة.

1 - احمد الكبيسي، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008، ص6.

2 - راييس عبد الرحمان، تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الفندقية دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة لولايات الشرق، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، المجلد 8، السنة 2023، ص 431.

### 3/ أهداف الرقمنة:

ويُجَدِّد بيير إيف دو شومان مجموعة الأهداف الأساسية المنشودة من وراء الرقمنة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حماية المجموعات الأصلية والنادرة: حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة لحفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة، أو تلك التي تكون حالتها المادية هشّة وبالتالي لا يُسمح للمستخدمين بالاطلاع عليها، كما تعمل على تقليص أو إلغاء الاطلاع على المصادر الأصلية، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل إلكتروني في متناول المستخدمين.<sup>1</sup>
- التشارك في المصادر والمجموعات: تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب عدة مستفيدين في الوقت نفسه اتجاهًا ينبغي أن يُؤخذ في الاعتبار من أجل القضاء على مشكلة النسخ المحدودة من المجموعات التقليدية، والتي تحدد عدد المستفيدين الراغبين في الاطلاع على مصدر المعلومات في ضوء عدد النسخ المتاحة منه.
- الاطلاع على النصوص: بالرغم من أن الاتصال الفيزيائي للمستخدم بمصدر المعلومات التقليدي قد ينقطع مع عملية الرقمنة، إلا أن هذه العملية يمكن أن تتيح في بعض الأحوال قراءة أفضل من تلك التي يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الإمكانيات والخدمات التي من شأنها تسهيل قراءة النص مثل إجراء تكبير النص وتصغيره "الزوم" والانتقال السريع إلى أي جزئية من جزئيات النص من خلال منظومة الروابط الفائقة، إلى جانب إمكانية محاكاة وسيط الاطلاع الرقمي "الكتاب الرقمي" للكتاب التقليدي الورقي.
- زيادة قيمة النصوص: يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة للاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة والنادرة، والتي يمكن أن تكون في بعض الأحوال غير منشورة على نطاق واسع، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إعادة إتاحة هذه المصادر سواء في شكل أقراص مُليزة أو أقراص مدججة والتجهيزات المادية والبرمجيات وجميع المكونات التي لا غنى عنها من أجل تنظيم مصادر المعلومات الإلكترونية وحفظها واسترجاعها. وتتمثل الإشكالية الرئيسية في قضية التقادم السريع لتقنيات المعلومات، حيث أنها تتطور بسرعة وبشكل متسارع ودون توقف، الأمر الذي تكتنفه صعوبة الاطلاع على المعلومات المسجلة على وسائط تخزين متقدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Pierre Yves Duchemin, **La numérisation des documents graphique**, bibliothèque nationale de France, n174,1er trimesre,1997, p134.

<sup>2</sup>. Pierre Yves Duchemin op.cit, p 132

بالتالي الرقمنة تحفظ المواد الأصلية الهشة والنادرة، وتقلل الحاجة لاستخدامها مباشرة بإتاحة نسخ إلكترونية بديلة. وتسمح لعدة مستخدمين بالوصول إلى نفس المصدر في وقت واحد، ما يخفف من مشكلة قلة النسخ المتاحة. كذلك توفر الرقمنة تجربة قراءة أفضل بفضل ميزات مثل التكبير والتنقل السريع داخل النص، ومحاكاة شكل الكتاب الورق يُتمكّن من إعادة نشر المواد النادرة والاستفادة منها بشكل أوسع، رغم تحديات التغيير السريع في تقنيات التخزين.

### 4 / خصائص الرقمنة:

تتميّز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيا بالخصائص التالية:

- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا جعل جميع الأماكن إلكترونياً متجاورة.
- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: يتم ذلك نتيجة التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتعزيز فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم - في عملية الإنتاج
- تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المعتمدة على التكنولوجيا والمعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذلك منتجي الآلات، ويتيح تبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- التفاعلية: أي أن مستخدم هذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في الوقت نفسه، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، مما يخلق نوعاً من التفاعل بين الأنشطة .
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فالإنترنت مثلاً يتمتع باستمرارية عمله في جميع الأحوال، ولا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.
- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، بغض النظر عن الشركة أو البلد المصنع، على مستوى العالم.

- اللامهارة: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة، بدلاً من توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يتيح إمكانية التحكم بها لتصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.<sup>1</sup>

- الشبوع والانتشار: وهي قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم، حيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.

- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تتخذ المعلومات مسارات معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، مما يسمح لرأس المال بالتدفق إلكترونياً<sup>2</sup>.

اذن تتميز الرقمنة بعدة خصائص تجعلها أداة قوية في عصر التكنولوجيا، فهي تقلل من الوقت والمسافة بربط الأماكن إلكترونياً، وتوفر مساحة عبر تخزين كميات هائلة من المعلومات بسهولة ويسر. كما تتيح التفاعل بين الإنسان والآلة مما يساهم في تطوير المعرفة وتعزيز الإنتاج. وتساعد في بناء شبكات اتصال تزيد من تدفق المعلومات بين الأفراد والقطاعات المختلفة. وتعد الرقمنة تفاعلية، حيث يمكن للمستخدم أن يكون مرسلًا ومستقبلًا في الوقت نفسه، إضافة إلى أنها لا مركزية وتعمل بشكل مستقل دون تحكم مركزي. وتتميز أيضًا بقدرتها على الربط بين الأجهزة المختلفة عالمياً، وتوجيه الرسائل بدقة لأشخاص أو مجموعات محددة. كما تمتاز بالانتشار الواسع والمرونة.

### 5 / آثار الرقمنة:

#### أ- الآثار الإيجابية للرقمنة:

- ❖ تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين او المتعاملين.
- ❖ نقل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية.
- ❖ تقليل التكلفة الى اقصى حد ممكن
- ❖ معرفة المقتصرين في العمل بأسلوب متطور.
- ❖ تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها فب ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته.
- ❖ تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل.

<sup>1</sup> - بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، نوفمبر 2021، ص71.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص71.

- ❖ تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل.
  - ❖ توفير الشفافية والمساءلة.
  - ❖ تشجيع المبادرات والابداع والابتكار.<sup>1</sup>
  - ❖ توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
  - ❖ التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبر عن اتساع المشاركة في اتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس المال البشري.
  - ❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.
  - ❖ اختصار وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة
- وبالتالي تسهم الرقمنة في تحسين الأداء الإداري من خلال تسريع تقديم الخدمات للعاملين والمتعاملين، وتعزيز فعالية نقل الوثائق إلكترونياً. كما تُسهم في تقليل التكاليف، واكتشاف المتقاعسين عن العمل بأساليب متطورة. تعمل الرقمنة أيضاً على الحد من المخالفات النظامية بفضل دقة وسهولة النظام المستخدم، وتقليل تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل. من جانب آخر، تضمن الرقمنة توفير الشفافية والمساءلة، وتشجع على الابتكار والإبداع، وتوسع مشاركة المعلومات وتبادلها باستخدام التقنيات الحديثة. كما تركز على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، ونشر الوعي بأهمية المعرفة، وتنمية رأس المال البشري. علاوة على ذلك، تساهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

### ب- الآثار السلبية للرقمنة:

- بالرغم من الآثار الإيجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر من بينها:
- ❖ خلق البطالة: ان تطبيق الرقمنة قد يؤدي الى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية او على الأقل عدم الحاجة الى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الاعمال التي توفرها عملية الرقمنة.
  - ❖ فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على خصوصيات الآخرين مثلا التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء او الغاز من خلال ادخال رقم الهاتف او رقم المستخدم لأية فتورة كهرباء.

<sup>1</sup> - عبد الله سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص42.

❖ شيوع ظاهرة التجسس الإلكتروني.

❖ زيادة التبعية للخارج: باعتبار ان هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتينا من هناك.<sup>1</sup>

اذن رغم الفوائد العديدة التي تقدمها الرقمنة، إلا أن هناك بعض السلبيات المرتبطة بها، مثل زيادة معدلات البطالة نتيجة لتقليص الحاجة إلى العمالة البشرية في ظل تسارع استخدام التكنولوجيا. كما يمكن أن تؤدي الرقمنة إلى فقدان الخصوصية، حيث يمكن الوصول إلى معلومات شخصية بسهولة، مثل بيانات استهلاك الفواتير. علاوة على ذلك، تزداد ظاهرة التجسس الإلكتروني مع الاستخدام الواسع للتقنيات الرقمية، مما يعرض الأفراد والمؤسسات للمخاطر. وأخيراً، تساهم الرقمنة في زيادة التبعية للدول الأجنبية بسبب الاعتماد على تقنيات مستوردة من الخارج.

### 6 / فوائد الرقمنة:

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور، العملاء، المؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:

● فوائد الاقتصادية وتتمثل في:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية.

- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الرابحي.

- اتاحه فرص وظيفيه جديده في مجالات جديده مثل ادخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وامن المعلومات.

- توحيد الجهود تحت بوابه الكترونيه واحده، بدلا من تشتيت الجهود وازدواحيه بعض الاجراءات في الحكومة التقليدية.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص42.

- فتح قنوات استثماريه جديده من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية الكترونيه وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتبادل الداخلي للبيانات.

● الفوائد الإدارية وتتمثل في:

- تنظيم اليات الإنتاجية وتحسين الاداء الوظيفي<sup>1</sup>.

- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الادارة التقليدية.

- الشفافية في التعامل والغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.

- اختصار الهرم الاداري التسلسلي الطويل الذي عاده ما يتبع في الإدارة التقليدية، والاسراع في تنفيذ الاجراءات الإدارية واختصاره

- تنظيم قواعد عمل جديده وبيئة عمل جديده مختلفة تماما عن بيئة الإدارة التقليدية.

- مفهوم اداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

● الفوائد الاجتماعية وتتمثل في:

- ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع معطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني.

- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن تاريخ استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.<sup>2</sup>

يتمتع التحول الرقمي بالعديد من الفوائد التي تسهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات للمؤسسات والجمهور. من الناحية الاقتصادية، يسهم في توفير الوقت والمال والجهد لجميع الأطراف المعنية، ويقلل من المصاريف الحكومية، كما يعزز برامج التطوير الاقتصادي ويزيد من الفرص الوظيفية في مجالات جديدة مثل إدارة البيانات وصيانة البنية التحتية. من الناحية الإدارية، يسهم في تنظيم الإنتاجية، تحسين الأداء الوظيفي، والقضاء على البيروقراطية والروتين، كما يعزز الشفافية ويقلل من المحسوبية. اجتماعياً، يساعد التحول الرقمي في خلق مجتمع

<sup>1</sup> - مريم خالص حسين، توجهات الجزائر نحو حكومة الاللكترونية ضمن اقتصاد المعرفة بين العوامل البناء والمعوقات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العراق، 2013، ص 446.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 446.

معلوماتي قادر على مواكبة عصر التكنولوجيا، ويسهم في تسهيل التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية، ويعزز الأنشطة الاجتماعية المتنوعة.

### 7 / مفهوم رقمنة القطاع السياحي:

أدى انتشار الإنترنت الواسع إلى بناء حجر الأساس للسياحة الرقمية، لأن هذه الخطوة أدت إلى انتشار مواقع الإنترنت وإنشاء وكالات السفر والمواقع المتخصصة عبر الإنترنت، ومن هنا أخذت السياحة الرقمية شكلها المبكر. وتعد مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام وغيرها خطوة مهمة جدًا في ظهور نظام التقييمات والمراجعات لتجارب السفر والأماكن التي يقصدها السياح، وهو ما سمح للعديد من الراغبين في السياحة بمختلف أنواعها أن يعرفوا آراء الزوار قبل أن يخوضوا تجربتهم الخاصة، وهذه الخطوة من الخطوات المهمة في تطور السياحة الرقمية. من كل ما سبق نستطيع القول إن السياحة الرقمية هي دخول التكنولوجيا الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تجربة السفر بشكل مباشر، حيث ساهمت في تحسين التجارب المختلفة لتوفير الرفاهية وإضفاء الراحة والسهولة على التجارب السياحية.<sup>1</sup>

اذن رقمنة القطاع السياحي تعني استخدام التكنولوجيا لتسهيل وتطوير الخدمات السياحية، والترويج الرقمي للوجهات. تساعد الرقمنة في تحسين تجربة السائح وزيادة كفاءة المؤسسات السياحية، كما تسهم في جذب المزيد من الزوار وتعزيز التنافسية.

### 2/ واقع رقمنة القطاع السياحي:

ان رقمنة النشاطات السياحية والفندقية ليس خيارا بل أصبح ضرورة ملحة لتدعيم التنافسية العروض السياحية الوطنية داخليا وخارجيا، مما يستلزموا على كل المتعاملين استعمال الارضيات الرقمية العصرية للولوج الاسواق العالمية فيما يلي الجهود المبذولة في مجال الرقمنة:

■ انشاء البوابة الإلكترونية: تم اطلاقها سنة 2021 شملت الارشاد السياحي والتعريف بالاستثمار الفندقي واستغلال المقاومة الطبيعية والبشرية في قطاعات مختلفة للترويج للمنتج السياحي، باستقطاب السياح الى كل المناطق المؤهلة للاستئناف النشاط السياحي بمواكبه أكبر التطورات في المجال الرقمنة والترويج للسياحة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تم الاطلاع على الرابط التالي - <https://ae.linkedin.com>: يوم 05/202504 / على الساعة 14:00.

<sup>2</sup> - مريم منال بسعود، رياض محمد لبرق، حمزة محجوبي، رقمنة القطاع السياحي بالجزائر بين الأهداف والفرص، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 07، العدد 2 الجزائر، 2022، ص 27.

■ استحداث منصة "نمليتيك": انشئت في أبريل 2019 للحجوزات الفنادق عبر الانترنت، تعمل على وصل الزبون بالفندق الذي يرغب بالإقامة به مباشرة فهي منصة آمنة وفعالة بداية من تأكيد الحجز بشكل فوري. لا مرورا بالدفع عن طريق التحويل المصرفي او بطاقة الانتماء او تفعيل خيار الدفع بالنسبة للزبائن الذين الخيارين السابقين .

ومن بين المزايا الأساسية التي تتمتع بها المنصة اقتراحها لخارطة الفنادق تعتمد للنحو أكثر من 30 مدينة جزائرية لحد الان، بهدف تفعيل استخدام المنصة وفرت "نمليتيك" تطبيق على "جوجل بلاي" و "اب ستور" للاستجابة. السريعة والفورية لتمكين المستخدم من الوصول الى المحتوى في ظرف زمني قصير وتفضيل عنصر في تجربته المستخدم بهدف المساهمة في تشجيع السياحة الجزائرية والترويج لها، تقترح "نمليتيك" خدمة موجهة للمؤسسات الفندقية حيث تعمل كفاءتها على مرافقة ودعم عملية الرقمنة لصالح الفندق، بالإضافة الى تقديم برامج حصريه لهذه المؤسسات. تقوم "منصة نمليتيك" بطرح العديد من الافكار وتقديم الحلول التكنولوجية في مجال حجوزات الفنادق.

■ الانفتاح على العالم الخارجي: عبر رقمنة التنوع السياحي الذي يمكن ان تعتمد عليه لتطوير مداخل الجزائر من العملة الصعبة لكون النشاط السياحي يفعل القطاعات الاخرى

- التوجه نحو السياحة الإلكترونية التي تعتبر من أحدث المفاهيم في البيئة الرقمية حيث يتم فيها التسويق للمنتجات والخدمات السياحية من خلال نظام الكتروني، وهي تفترض وجود منظمة الرحلات السياحية والوكالات السفر وكل المؤسسات الفاعلة في مجال السياحة في الفضاء الافتراضي.

- مرافقة كل المشاريع والمبادرات

- اعتماد صيغة الايواء لدى الساكن في مجال توسيع التكفل بالسائح.

- المشاركة في الفعاليات والتظاهرات السياحية الدولية الاعتماد على الاقتصاد المعرفة من خلال تشجيع المحتوى السياحي واستيعاب التراث اللامادي من طرف المؤسسات الحكومية من اجل التنمية المحلية الإقليمية والدولية.<sup>1</sup>

وبالتالي اصبحت رقمنة القطاع السياحي والفندقي ضرورة حتمية لتعزيز تنافسية العروض السياحية الوطنية داخليًا وخارجيًا، مما يفرض على جميع الفاعلين في هذا المجال تبني المنصات الرقمية الحديثة للولوج إلى الأسواق العالمية. وقد شملت الجهود المبذولة في هذا الإطار إطلاق البوابة الإلكترونية السياحية سنة 2021، والتي توفر معلومات إرشادية وترويجية للاستثمار السياحي وتعزز استغلال الموارد الطبيعية والبشرية. كما تم إنشاء منصة

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص27.

"تعمل تيك" في أبريل 2019، لتسهيل حجوزات الفنادق عبر الإنترنت بطريقة آمنة وفعالة، مع توفير تطبيقات على الهواتف الذكية لضمان تجربة مستخدم مرنة وسريعة. وتدعم المنصة أيضاً الفنادق بخدمات رقمية وبرامج مرافقة لتطوير أدائها. على المستوى الدولي.

### 8 / الفرص المتاحة من خلال رقمنة القطاع السياحي:

توفر الرقمنة فرص تحويلية لقطاع السياحة الجزائري، حيث توفر وسيلة لتجاوز العوائق التقليدية وفتح آفاق جديدة للنمو. من خلال الاستفادة من تقنيات الرقمية مثل المنصات الحجز عبر الانترنت والتطبيقات المحمولة والجولات الافتراضية. يمكن للجزائر تعزيز تجربته الزائرين وزيارة الوصول الى الوجهات السياحية.

على سبيل المثال، يمكن استخدام منصات الحجز عبر الانترنت لتسهيل عملية التخطيط والحجز للزوار من خلال توفير المعلومات محدثة حول الفنادق والأنشطة والمطاعم، يمكن للسياح تخطيط رحلاتهم بكل سهولة ويسر، مما يعزز الراحة والرضاء لدى الزوار.

يمكن استخدام التطبيقات المحمولة لتطبيق التجارب السياحية مخصصة وفريدة للزوار. على سبيل المثال، يمكن تطوير تطبيقات توجيهية توفر معلومات مفصلة حول المواقع السياحية والمسارات السياحية والأنشطة المتاحة، مما يسهل على الزوار استكشاف الوجهات بشكل ذكي وممتع. وبفضل الجولات الافتراضية، يمكن للزوار استكشاف الوجهات السياحية في الجزائر دون الحاجة الى السفر الفعلي. يمكن للجولات الافتراضية توفير تجارب واقعية وتفاعلية، مما يساعد في جذب الانتباه وزيادة الوعي بالوجهات الجزائرية. تشكل الرقمنة فرصا هائلة لتحسين وتطوير قطاع السياحة. حيث تفتح آفاق جديدة للابتكار وتحسين تجارب الزوار.<sup>1</sup>

- يتيح هذا القسم استكشاف بعض الفرص الرئيسية التي يمكن الاستفادة منها من خلال تبني التقنيات الرقمية في قطاع السياحي:

<sup>1</sup> - احمد تاج الدين الصحراوي، وسيلة سبتي، السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد، 02 ديسمبر، 2017، ص67.

1- تعزيز التسويق والترويج: توفر رقمنة فرصا ممتازة لتعزيز جهود التسويق والترويج للوجهات السياحية. يمكن للمنصات الرقمية مثل الويب، ووسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيقات المحمولة بسهولة الى جمهور عريض من الزوار المحتملين، مما يزيد من الوعي بالوجهات ويزيد من عدد الحجوزات.<sup>1</sup>

2- تحسين تجربه الزائر:

توفر التقنيات الرقمية فرصا متعددة لتحسين تجربة الزوار في الوجهات السياحية، على سبيل المثال، استخدام التطبيقات المحمولة لتوفير معلومات دقيقة حول الاماكن السياحية والأنشطة المتاحة، بالإضافة الى توفير تجارب تفاعلية مثل الجولات الافتراضية والواقع المعزز.

3- زيادة كفاءة العمليات: تساهم الرقمنة في زيادة كفاءة عمليات الإدارة والتشغيل في قطاع السياحة. من خلال استخدام أنظمة ادارة الفنادق والحجوزات الرقمية، ويمكن للمؤسسات السياحية تحسين عملياتها وزيادة الكفاءة في التخطيط والتنظيم والتواصل مع العملاء.

4- توفير تجارب جديدة:

تمكن الرقمنة من تقديم تجارب جديدة ومبتكرة للزوار، مما يزيد من جاذبية الوجهات السياحية. على سبيل المثال، يمكن استخدام التقنيات مثل الواقع المعزز لإضافة عنصر من المغامرة والتشويق الى تجربة الزوار.

5- تحسين التواصل مع العملاء: تسمح التقنيات الرقمية بتحسين التواصل مع العملاء وزيادة رضا لديهم. من خلال توفير خدمات الدعم عبر الانترنت ومراقبة وتحليل تفاعل العملاء عبر منصات التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات السياحية تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم تجارب مخصصة.<sup>2</sup>

بالتالي تُعدّ رقمنة القطاع السياحي فرصة استراتيجية لتحويل السياحة الجزائرية وتجاوز التحديات التقليدية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية كمنصات الحجز الإلكترونية، والتطبيقات المحمولة، والجولات الافتراضية. تساهم هذه الأدوات في تحسين تجربة الزائر وتسهيل الوصول إلى الوجهات السياحية، مما يعزز رضا السياح ويزيد من

<sup>1</sup> - سعاد دكلي، فاطمة لعيم، استراتيجية التنمية السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر 2015، ص19.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص19.

الترويج للمواقع السياحية الجزائرية. كما تتيح الرقمنة تحسين كفاءة العمليات، وابتكار تجارب تفاعلية جديدة، وتوسيع نطاق التسويق عبر الوسائط الرقمية، ما يفتح آفاقاً واسعة للنمو والابتكار في هذا القطاع الحيوي

### 9 / مقومات السياحة الرقمية:

تعتمد السياحة الرقمية على ثلاث مقومات أساسية وهي الحقيقة الافتراضية والابتعاد والتذوق الجمالي سوف نعرض تلك المقومات تفصيلاً كالآتي:

1 الحقيقة الرقمية: تتمثل في السير في العالم الرقمي ويكون عن طريق الاستعانة بالنظرات الثلاثية الابعاد داخل غرف مجهزة بتقنية عالية من شاشات عالية الجودة ومؤثرات صوتية، كي يتعايش السائح مع المقصد السياحي المراد مشاهدته، او وجود كاميرات داخل المزارات السياحية التي يمكن مشاهدتها رقمياً كي تمكن السائح من مشاهدة كل شيء داخل الفضاء الافتراضي وهذا يكون من خلال استخدام السائح للحاسوب.

2 الابداع: أكثر القطاعات الاقتصادية تعرضاً للتقلبات التي تعكس تحولات في الاذواق وتفضيلات، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات داخل قطاع السياحة تعد مرحلة جديدة من المنافسة بشكل مباشر في الابداع في عرض المنتج السياحي، وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة ومدى تطور التي وصلت اليه، ويتم ذلك بالإدارة من جانب المسؤول عن عرض المنتج السياحي في ان يصل بالسائح وبان يتولد بداخله نوع من الاتحاد بين البيئة الافتراضية التي تترجم لتتحول الى حقيقة واقعية يعيشها السائح.

3 التذوق الجمالي: ويقصد به الشعور الذي ينبعث داخل السائح في السياحة الرقمية لحظة انغماس في مشاهدة المشاهد البيئية والفنية بشكل خاص والحالة الجمالية بشكل عام، مما يؤدي الى زيادة الشعور لدى السائح في السياحة الرقمية، عند استخدام المدركات البصرية والسمعية واللمس بالمتعة والسرور المقترن بالاكشاف والتأمل والتغير المعرفي والدهشة والاهتمام والتعرف والتخيل والشعور بالغموض وحب الاستطلاع.<sup>1</sup>

وبالتالي تعتمد السياحة الرقمية على ثلاث مقومات رئيسية تُسهم في تعزيز تجربة السائح داخل الفضاء الافتراضي، وهي: الواقع الرقمي، والإبداع، والتذوق الجمالي. يتمثل الواقع الرقمي في استخدام تقنيات متقدمة مثل النظارات ثلاثية الأبعاد والغرف التفاعلية المزودة بشاشات عالية الجودة ومؤثرات صوتية، مما يتيح للسائح التفاعل

<sup>1</sup> - صليحة فلاق، سامية شارفي، فاطمة فوّه، السياحة الافتراضية كمدخل لتفعيل القطاع السياحي في ظل جائحة كورونا بالإشارة الى اماره دبي،

مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، مجلد 10، 2020، ص340.

مع المواقع السياحية وكأنه يزورها فعلياً. أما الإبداع، فهو عنصر أساسي في التميز السياحي، حيث تُستخدم التكنولوجيا الحديثة لعرض المنتج السياحي بأساليب جذابة تعزز من ارتباط السائح بالمكان، وتخلق تجربة شبه واقعية. وأخيراً، يأتي التذوق الجمالي ليكمل هذه التجربة من خلال إثارة مشاعر السائح عبر الصور والمشاهد والأصوات، مما يولد إحساساً بالدهشة والمتعة والانغماس، ويعزز من رغبته في الاكتشاف والمعرفة.

### 10/ معوقات السياحة الرقمية:

توجد بعض المعوقات للسياحة الرقمية والتي يجب معالجتها لتشجيع وزيادة السياحة الرقمية وهذه المعوقات هي :

1- اختلاف الاعلانات العروض عن مضمونها: حيث يختار السائح البرنامج السياحي الذي يناسبه من العروض التي تعرض عبر مواقع الانترنت وعند ممارسة السائح لرحلته السياحية يجدها مختلفة تماما عن العرض الذي يتم اختياره.

2 -تعدد اجراءات بعض المواقع الإلكترونية: توجد بعض الاجراءات الإلكترونية معقدة في التعامل معها مما يؤدي الى عدم تلبية متطلبات السائح ويلجأ الى العودة الى السياحة التقليدية او يقضي وقت فراغه في اي مجال اخر.

3 -عدم قناعة بعض الافراد الأسرة بما: وذلك يكون أكثر نسبيا بين الفئة السائحين المتقدمين عمريا او غير متعاملين مع التكنولوجيا المعلومات.

4 -مساحة نظام الدفع من خلال تطبيقات ذات رسوم مرتفعة: مما يؤدي الى زيادة التكاليف على السائحين ومما يؤدي ايضا الى لجوء السائحين الى وسائل اخرى للقضاء اوقات فراغهم بأسعار مناسبة.

5- ترد عن طريق بعض التطبيقات الإلكترونية: عند استرداد السائح لمبلغ مستحق عن فروق اسعار او عروض او الغاء رحلة سياحية قد يكون ملزما بالتعامل مع بعض التطبيقات الإلكترونية تؤخر المبالغ المستحقة للسائح مما يؤدي الى تراجع مره اخرى مع تلك الجهات التي تقدم الخدمات الرقمية.<sup>1</sup>

وبالتالي تواجه السياحة الرقمية عدة معوقات تؤثر على انتشارها وتقبل الأفراد لها، مما يستدعي معالجتها لتعزيز هذا النوع من السياحة. من أبرز هذه المعوقات وجود اختلاف بين محتوى العروض السياحية المعلن عنها إلكترونياً وما يتم تقديمه فعلياً، إضافة إلى تعقيد بعض الإجراءات على المواقع الإلكترونية، مما يدفع بعض

<sup>1</sup> -هيفاء حمود الشمري، توجهات مستخدمي السياحة الرقمية في ضوء التحول الوطني للمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، عدد 2020، 62، ص 188.

السائحين إلى تفضيل السياحة التقليدية. كما أن هناك عدم اقتناع من بعض أفراد الأسرة، خصوصاً كبار السن أو من لا يجيدون استخدام التكنولوجيا. إلى جانب ذلك، تمثل الرسوم المرتفعة لبعض تطبيقات الدفع عبئاً مالياً على السائح، وقد تؤخر بعض التطبيقات استرداد المبالغ المستحقة، ما يؤدي إلى تراجع الثقة بالخدمات الرقمية.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الرقمنة تمثل اليوم أحد أهم محركات التحول في القطاع السياحي، نظراً لما توفره من فرص لتحسين الأداء وتطوير الخدمات وتعزيز التفاعل مع الزبائن. فقد أتاح الانتقال إلى النمط الرقمي للوكالات السياحية إمكانية الوصول إلى شرائح أوسع من الزبائن، وتقديم خدمات آنية وأكثر تخصيصاً، مما ساهم في تعزيز قدرتها التنافسية. كما أن أهمية الرقمنة في السياحة لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل أبعاداً استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف التنموية للمنظمة وتحسين موقعها في السوق.



# الإطار النظري

الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في قطاع الخدمات

1. تعريف التنافسية
2. اهداف التنافسية
3. انواع التنافسية
4. اسباب الاهتمام بالتنافسية
5. مؤشرات التنافسية
6. مفهوم الميزة التنافسية
7. اهمية وخصائص الميزة تنافسية
8. انواع الميزة التنافسية
9. مصادر الميزة التنافسية
10. ابعاد الميزة التنافسية
11. طرق تحقيق الميزة التنافسية
9. مقومات السياحة الرقمية
10. معوقات السياحة الرقمية

## تمهيد

يُعتبر القطاع السياحي من أكثر القطاعات تنافسًا على المستوى المحلي والدولي، حيث تسعى الدول والمؤسسات السياحية إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزوار، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتقديم عروض وتجارب مميزة. وتُعد التنافسية في هذا القطاع مؤشرًا مهمًا على قدرة الدولة أو المؤسسة على تقديم خدمات سياحية تتفوق على غيرها من حيث الجودة، السعر، الابتكار، والتنوع. وتبرز هنا أهمية الميزة التنافسية، والتي تمثل الخصائص الفريدة التي تميز وجهة سياحية عن أخرى، مثل التراث الثقافي، الجمال الطبيعي، البنية التحتية، أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين تجربة السائح. فكلما استطاعت جهة سياحية تطوير ميزتها التنافسية والمحافظة عليها، زادت قدرتها على جذب السائحين والاحتفاظ بهم. أصبح الحفاظ على التنافسية تحديًا يتطلب الابتكار المستمر، والاستثمار في الموارد البشرية، والتسويق الذكي، فضلاً عن الاهتمام بالاستدامة وجودة الخدمات.

## الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في قطاع الخدمات

### 1/ تعريف التنافسية:

يمكن تعريف التنافسية بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة".<sup>1</sup>

وتُعرف أيضاً بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين المحليين والأجانب، مما يعني نجاحاً مستمراً على جميع الأصعدة في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، التكنولوجيا) الموظفة في العملية الإنتاجية".<sup>2</sup>

وبالتالي التنافسية في الوكالات السياحية تُقاس بقدرة الوكالة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تقديم خدمات سياحية عالية الجودة، بأسعار مناسبة، وبطريقة مبتكرة وفعّالة، مقارنة بالمنافسين في السوق. وتشمل هذه القدرة: تنوع العروض، مرونة البرامج السياحية، جودة خدمة العملاء، استخدام التكنولوجيا في الحجز والتسويق، والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق واحتياجات الزبائن.

### 2/ أهداف التنافسية:

- تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تُنجز المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.<sup>3</sup>
2. التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون كلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

<sup>2</sup> - محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، الكويت، 2001، ص 59.

<sup>3</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 80.

3. الحصول على نمط مفيد من الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تُعد مكافأة للمؤسسة على تميزها وتفوقها في أدائها.<sup>1</sup>

وبالتالي تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز مكانة المؤسسة واستدامة نجاحها في بيئة الأعمال. ومن أبرز هذه الأهداف تحقيق درجة عالية من الكفاءة، حيث تُنجز المؤسسة أنشطتها بأقل التكاليف الممكنة مع الاستفادة من التطورات التكنولوجية المتاحة، مما يضمن بقاء المؤسسات الأكثر فاعلية. كما تسهم التنافسية في دفع عجلة التحسين المستمر للأداء من خلال تبني الابتكارات والإبداعات التكنولوجية، والتي على الرغم من تكلفتها المرتفعة، إلا أنها تمنح المؤسسة مزايا يصعب على المنافسين تقليدها. إضافة إلى ذلك، تتيح التنافسية للمؤسسات ذات الأداء المتميز إمكانية تحقيق نمط ربحي مستدام، إذ تُعد الأرباح مؤشراً على التفوق والتميز في الأداء، ومكافأة على قدرتها على تقديم قيمة مضافة للسوق والعملاء.

### 3/ أنواع التنافسية:

- تنقسم التنافسية بحسب الموضوع إلى كل من تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، بينما تنقسم بحسب الزمن إلى التنافسية المرحلية والقدرة التنافسية.

أ. التنافسية بحسب الموضوع: تنقسم إلى ما يلي:

#### 1. تنافسية المنتج:

تُعتبر من الشروط اللازمة لتنافسية المؤسسة، ويُعدّ شرط السعر وحده غير كافٍ لاعتماده كمقياس وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، إذ لا يُعدّ المعيار الوحيد، بل هناك معايير أخرى مثل: الجودة وخدمات ما بعد البيع، والتي تُعبّر بطريقة دقيقة عن وضعية المنتج في السوق في وقت معين.<sup>2</sup>

1 - مرجع سابق، ص 80.

2 - عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 74.

## 2. تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يُؤخذ بعين الاعتبار هوامش بيع المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات مستوى الهوامش واستمر ذلك لفترة طويلة، فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تكبد خسائر يصعب تحملها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ب. التنافسية وفق الزمن: تنقسم إلى ما يلي

ب.1. التنافسية الملحوظة: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية.

ويجب على المؤسسة ألا تغتر بهذه النتائج، لأنها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف وضعت المؤسسة في وضعية استثنائية.

ب.2. القدرة التنافسية:

ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين:

- **الأول** : هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذلك في الابتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال.
- **الثاني** : هو القدرة على التأثير في العملاء، مما يزيد من رضاهم ويحقق ولاءهم.<sup>1</sup>

أذن تنقسم التنافسية إلى نوعين رئيسيين: تنافسية بحسب الموضوع، وتشمل تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، وتنافسية بحسب الزمن، وتضم التنافسية المرحلية والقدرة التنافسية. تُقاس تنافسية المنتج بعوامل متعددة تتجاوز السعر، مثل الجودة وخدمات ما بعد البيع، بينما تشمل تنافسية المؤسسة الكفاءة الكلية في إدارة التكاليف والبنية التحتية والبحث والتطوير. أما التنافسية المرحلية فتعكس نتائج مؤقتة قد تكون ظرفية، في حين تعبر القدرة التنافسية عن التميز المستدام في الأداء والتأثير الإيجابي على رضا العملاء وولائهم.

<sup>1</sup>-مرجع نفسه، ص 74.

## 4/ أسباب الاهتمام بالتنافسية :

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال المعاصر، ومن العناصر التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، هي من أهم تلك الأسباب، والتي تعود إلى ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية، ووفرة المعلومات عن الأسواق، والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وثراء المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية، وكذلك سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وكذلك بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، وذلك بفضل شبكات الكمبيوتر وتنوع آليات الاتصال الحديثة، بالإضافة إلى تطبيقات الكمبيوتر المتجددة. كما يعد تدفق نتائج البحث والتطوير التقني وتسريع عمليات الإبداع والابتكار من بين أسباب الاهتمام بالتنافسية، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، وبفضل التحالفات بين المؤسسات الكبرى. وقد أدى المستوى العالي للجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق إلى بروز السوق إلى سوق مشترين، حيث تركز القوة الحقيقية للعملاء الذين لديهم الفرصة لاختيار ومقارنة العديد من البدائل لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأبسط الشروط، وبالتالي تصبح القدرة التنافسية إحدى الوسائل الرئيسية للتعامل مع مثل هذه الأسواق<sup>1</sup>.

وبالتالي أصبحت التنافسية ركيزة أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة بفعل تأثير العولمة وتطور التكنولوجيا، حيث ساهم انفتاح الأسواق وتوفر المعلومات وسهولة التواصل في زيادة الفرص والتحديات. كما عززت الابتكارات والبحوث والتطورات التقنية من أهمية التنافسية، خاصة في ظل تعدد البدائل أمام العملاء، مما جعل من القدرة التنافسية أداة حاسمة لتحقيق التميز والاستمرارية في السوق.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن عنتر، " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 152.

## 5/ مؤشرات التنافسية:

تعتمد المؤسسة على أربعة مؤشرات أساسية وهي كالآتي :

أ- الربحية: تعد الربحية مؤشراً هاماً وكافياً على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، وبراءات الاختراع.

ب- تكلفة الصنع: تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشراً على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

ج- الإنتاجية: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول بها المنظمة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يُقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلاً)، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

الحصة من السوق: تُعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات. الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021، ص 234.

اذن تعتمد المؤسسة في تقييم قدرتها التنافسية على أربعة مؤشرات رئيسية، هي: الربحية، التي تعكس الأداء الحالي والمستقبلي عبر الأرباح والقيمة السوقية؛ تكلفة الصنع، كمقياس لمستوى الكفاءة مقارنة بالمنافسين؛ الإنتاجية، التي تبين مدى فعالية تحويل الموارد إلى منتجات، رغم محدوديتها في بيان جاذبية العرض؛ وأخيراً، الحصة السوقية، التي تقيس نسبة مبيعات المؤسسة ضمن السوق مقارنة بالمنافسين، ما يعكس مكانتها التنافسية الفعلية.

### 6/ مفهوم الميزة التنافسية:

عرّف بورتر الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>1</sup>

ويعرّفها محسن أحمد الخضيرى بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة، تتفوق فيها في مجالات التسويق والتمويل والكوادر البشرية.<sup>2</sup>

وبالتالي تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الاستراتيجية، وقد تناولها بورتر باعتبارها القدرة التي تملكها المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها، من خلال تقديم قيمة مضافة للعميل لا يمكن تقليدها بسهولة. ووفقاً لبورتر، فإن الميزة التنافسية. ووفقاً لدراستنا تظهر الميزة التنافسية من خلال قدرة الوكالة على تقديم عروض وخدمات سياحية مبتكرة، أو توفير خدمات بأسعار تنافسية، أو التركيز على شرائح معينة من السياح (مثل الحج والعمرة أو السياحة الداخلية). فعلى سبيل المثال، يمكن للوكالة التي توظف أدوات الرقمنة (مثل الحجز الإلكتروني، والدفع عبر الإنترنت، والتسويق الرقمي) أن تحقق تميزاً في الكفاءة وتقلل التكاليف، مما يمنحها ميزة تفاضلية أمام الوكالات التقليدية.

### 7/ أهمية وخصائص الميزة التنافسية:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات، ومنها الوكالات السياحية، مطالبة بتبني استراتيجيات تضمن لها الاستمرارية والتفوق. وتعد الميزة التنافسية من بين أهم هذه الاستراتيجيات، إذ تمكن المؤسسة من التميز عن غيرها وتحقيق قيمة مضافة للعميل، وتظهر أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، ص 3.

<sup>2</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 33، 34.

أ- أهمية الميزة التنافسية :

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربح الفائق.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة بتوفير الخدمات في الوقت المناسب<sup>1</sup>.
- تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات الأعمال لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها، مما يدفعها للبحث من أجل المحافظة على هذه الميزة.
- بما أن الميزة التنافسية تتميز بالاستمرارية، فإن المؤسسة تعمل على متابعة هذا التطور على المدى البعيد.
- تقدم أفضل الخدمات مقارنة بالمنافسين، وبذلك يتيح لها تحقيق نتائج متفوقة فيما تقدمه.
- تحسين الصورة الذهنية لدى المشتركين من خلال تلبية حاجياتهم<sup>2</sup>.

ب- خصائص الميزة التنافسية:

- تتميز بالاستمرارية والديمومة.
- تعمل على تحقيق تفوق على المنافسين.
- تقدم الميزة التنافسية دعمًا مهمًا يساهم في نجاح الأعمال.
- تقدم تحسينات مستقبلية لأنها تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، والمنشأة الداخلية من جهة أخرى.<sup>3</sup>

## 8/ أنواع الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، وهي القيمة التي يجب أن يلمسها العملاء، وتنفوق المؤسسة على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، أو أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي. وعليه، يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية، وهما:

1 -- إباد شماسنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، طبعة الأولى، دار فضاءات للنشر والتوزيع، ص65.

2- مرجع نفسه، ص65.

3 - سناء زايد، إيمان إبراهيم بولعراس، دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص أعمال، ص26.

أ- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة. ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تُعد عنصراً هاماً لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث إنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ب- ميزة التميز: وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، بما فيها الجودة، والخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع، والضمانات المقدمة. لذلك، على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، والكفاءات العمالية،

والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، ووسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون.<sup>2</sup>

### 9/مصادر الميزة التنافسية:

تتنوع وتتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، فمنهم من قسمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية حسب مؤلف كتاب Lei and pitts. فالمصادر الداخلية تتعلق بموارد المؤسسة من موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، والمصادر الخارجية تتحكم فيها متغيرات البيئة الخارجية، وهذا ما سنقتصر عليه في بحثنا هذا، وهي كما يلي:

أ: المصادر الداخلية (نظرية موارد المؤسسة):

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على استغلال مواردها الداخلية التي تُعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تُعتبر الموارد مدخلاً أساسياً للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات والمعرفة. الموارد الملموسة: وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وغيرها من موارد المؤسسة الملموسة. الموارد غير الملموسة: وتضم الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة، فضلاً عن الكفاءات.<sup>1</sup>

<sup>111</sup> - سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في المنظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد الأول، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 241.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 241.

ب: المصادر الخارجية (الاستراتيجيات العامة للتنافس):

تستند كل مؤسسة راجحة إلى استراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تحقيق الأطر العامة المسطرة من قبل الإدارة العليا، كتحقيقها لأسبقيات تنافسية عن باقي المنافسين. هذه الاستراتيجية تكون بمثابة الخطة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير كل أعمالها الاستراتيجية. لذا، فقد وضع مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات مهمة تعتمد عليها غالبًا كل المؤسسات التي لديها نظرة مستقبلية طويلة المدى. تتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

1- استراتيجية قيادة التكلفة: كما سبق أن أشرنا لهذا المفهوم في أنواع الميزة التنافسية، فاستراتيجية قيادة التكلفة يُقصد بها خلق المؤسسة لمنتجات أو خدمات، لكن بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، حيث من خلال هذه الاستراتيجية تكتسب المؤسسة اسبقية تنافسية عن باقي المنافسين.<sup>2</sup>

2- استراتيجية التركيز

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى اكتساب أسبقيات تنافسية عن بقية المنافسين، من خلال التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على منتج أو خدمة معينة لإشباع رغبات فئة معينة من المستهلكين.<sup>3</sup>

10/ أبعاد الميزة التنافسية:

إنه بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت الميزة التنافسية، تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

أ - تخفيض تكلفة الخدمة :

يُعتبر بُعد انخفاض التكلفة أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، والتي تحاول المنظمة وتسعى إلى تحقيقها بهدف تقديم منتجاتها للعملاء بأقل الأسعار، وإمكانية التغلب على المنافسين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر. فالمنظمة القادرة على تخفيض تكلفتها، فإنها بذلك تحصل على نقطة قوة يمكنها من خلالها التفوق على منافسيها من المنظمات العاملة في نفس المجال.

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة ورقلة، 2015، ص13.

<sup>2</sup> - Aida Jaoua, "La double domination: Une nouvelle approche d'un avantage concurrentiel", Revue internationale sur le travail et la société, volume 03, n° 02, octobre 2005, p 251

<sup>3</sup> - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص56.

ويُعد العنصر البشري وتنميته أحد الأركان الهامة التي يمكن من خلالها تخفيض التكلفة، والحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، من خلال الحرص على استقطاب واحتفاظ بالعناصر البشرية عالية التميّز والتي تتسم بالمهارة العالية في التعامل مع آليات العصر الحديث والتكنولوجيا الحديثة التي تُخدم المجال، ويظهر انخفاض التكلفة نتيجة انخفاض نسبة الهدر، والذي يُحمّل المنظمة تكاليف زائدة.<sup>1</sup>

ب - الجودة في أداء الخدمة: يتم تحديد جودة أداء الخدمة كأحد الأبعاد الأساسية والهامة لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها. يتم قياس ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم خدمات تحقق احتياجات العملاء ورضائهم، من خلال توافق مواصفات الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء، وطريقة تلقي هذه الخدمات.<sup>2</sup>

وبالتالي، فإن قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة مناسبة تلي رغبات العملاء، فإنها بذلك تحقق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وتعزز هذه الميزة من خلال الاستمرار في الحفاظ على هذه الجودة، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

ج- المرونة في أداء الخدمة:

إن المرونة في أداء الخدمة أصبحت أحد العناصر التي يمكن للمنظمة استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات المماثلة التي تعمل في نفس القطاع أو المجال، حيث تظهر المرونة من خلال الاستجابة السريعة للتغير في رغبات العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى زيادة رضا العملاء نتيجة انخفاض وقت تقديم الخدمة.<sup>3</sup>

وبالتالي تحقيق المرونة في الوكالات السياحية يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية. يمكن تحقيقها من خلال التكيف السريع مع تغيرات احتياجات العملاء. والتفاعل المستمر مع الاتجاهات السوقية الجديدة. كما أن إدارة المخاطر والمرونة التشغيلية تلعب دورًا كبيرًا في تمكين الوكالات من التكيف مع الظروف المتغيرة. الابتكار في الخدمات والعروض السياحية، بالإضافة إلى تدريب وتطوير الموظفين، يساهم أيضًا في تعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات العملاء المختلفة. علاوة على ذلك، التعاون مع شركاء مختلفين وتقديم تجربة عميل مرنة يمكن أن يضمن للوكالة التفوق على منافسيها في السوق.

د - الإبداع في تقديم الخدمة:

<sup>1</sup> - Mwenemeru, H. K. & Nzuki, ,Internet of Things and Competitive Avantage. International Journal of Science and Research (IJSR), 5(11) K.2016, p 32.

<sup>2</sup> - Madhani, P. M., Logistics and Marketing Integration : Enhancing Competitive Advantages, Journal of Management Research, (2017), p 21.

<sup>3</sup> - Mohamed, S. M. S. & Noor Liza, , Explaining the Competitive Advantage of Enterprise Resource Planning Adoption: Insights from Egyptian Higher Education Institutions,Journal of Information Technology Management (. 2020) , p 49.

يعتبر الإبداع أحد الأبعاد الرئيسية لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في تقديم الخدمات، وبالأخص الخدمات المصرفية. ويتوقف الإبداع في تقديم الخدمة على مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري في ابتكار طرق جديدة يمكن من خلالها تقديم الخدمة لتتوافق مع رغبات العملاء الناتجة عن التغيرات والتطورات المتلاحقة نتيجة التكنولوجيا. كما يمكن للمنظمات الإبداع في تقديم الخدمات من خلال تقديم خدمات بطرق إبداعية جديدة تستهدف الحصول على نتائج أفضل مقارنة بالنتائج الناتجة عن استخدام الطرق الحالية.

هـ - السرعة في أداء الخدمة:

تُعد السرعة في إنجاز الخدمة عنصرًا هامًا في تعزيز الميزة التنافسية، وخاصة في المعاملات البنكية والمصرفية، لارتباطها بأداء العديد من الأعمال والمعاملات، سواء كان ذلك على مستوى المنظمات أو الأفراد.<sup>1</sup> وتُعد السرعة في أداء الخدمة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين. ويظهر بُعد السرعة في أداء الخدمة في مدى قدرة المنظمة على إنجاز الأعمال بصورة أسرع، بما يضمن أداء الخدمة وتحقيق رضا العملاء.<sup>2</sup>

### 11/ طرق تحقيق الميزة تنافسية:

تعتمد المؤسسة في تحقيق التميز على طرق مختلفة، وستتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

#### ● زيادة الفعالية التنظيمية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير قرارات العمل في جو العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، والمساكن، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

#### ● إدارة الجودة الشاملة:

عرفها كل من (DAVIS & GOETSCH) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر جهود جميع الأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Lee, J, Kim, **Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management**· Journal of Sustainability, 11, S 2019p 130

<sup>2</sup>- Idem

<sup>3</sup> - خديجة حريق، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، ص121.

كما عرفها أوكلاند (OAKLAND) بأنها "منهج قائم على تحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل النقاط، واقتراح كل فرد في المستوى التنظيمي".<sup>1</sup>

إذًا، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليه. وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل، أيضا التركيز على إدارة القوى البشرية، وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وتقوم على التحسين المستمر التشجيع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام، التركيز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

● إعادة الهندسة:

ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، وكان من بين التطورات التي شهدتها العالم، وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأفراد فيه، يشمل تغيير عمليات وهيكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين".<sup>2</sup>

كما عرفها مصطفى محمد أبو بكر بأنها "إعادة التفكير، وإعادة التصميم بشكل أساسي وجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هامة في مقاييس الأداء المهمة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".  
ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية: إعادة ترتيب العمل، دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، أو عمليات حسب التابع المنطقي، إعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض الأعمال الرقابية، إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، التخلص من التقييد من خلال اتباع أنماط مختلفة للعمليات الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.

ويمكن القول إن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضيف قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>3</sup>

1 - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص75.

2 - إبراهيم سرور، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص131.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة تنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص ص 13، 14.

وبالتالي تسعى المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني مجموعة من الأساليب الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز قدراتها وأدائها. من أبرز هذه الأساليب، زيادة الفعالية التنظيمية التي تقوم على تحسين بيئة العمل الداخلية، وتعزيز الاتصال الفعال، وتنمية العلاقة بين الإدارة والعاملين، إلى جانب الاستثمار في التدريب والتكوين لرفع الكفاءة. كما تعتمد المؤسسات على إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها منهجًا تشاركيًا يركز على التحسين المستمر، وإشراك جميع العاملين في تحقيق رضا العملاء، من خلال الاهتمام بالكفاءات البشرية، وتشجيع روح الفريق، وتطبيق قيادة فعالة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب إعادة الهندسة دورًا مهمًا في إحداث تغييرات جذرية على مستوى العمليات والهياكل التنظيمية، عبر إعادة تصميم المهام وتبسيط الإجراءات ومنح صلاحيات أوسع للعاملين، مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء وتقليل التكاليف وتحقيق رضا المستفيدين. وتكمن أهمية هذه الأساليب في تركيزها على القيمة المقدمة للعميل باعتبارها محور التنافس في الأسواق الحديثة.

### خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن التنافسية أصبحت ضرورة ملحة في ظل بيئة سياحية متغيرة تتسم بتزايد حدة المنافسة وتنوع توقعات الزبائن. وتُعد الميزة التنافسية حجر الزاوية في تحقيق التميز والاستمرارية للوكالات السياحية، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تقديم قيمة مضافة وخدمة عالية الجودة. كما أن الاستثمار في الابتكار، وبخاصة في المجال الرقمي، أصبح أداة فعالة لتعزيز التنافسية، إذ يسمح بتحسين تجربة الزبون وتحقيق الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.



# الإطار النظري

## الفصل الثالث: المنظمات الخدمائية

1. مفهوم المؤسسة الخدمائية
2. عناصر المؤسسة الخدمائية
3. اهداف المنظمات الخدمائية
4. خصائص المنظمة الخدمائية
5. اسس المنظمات الخدمائية
6. وظائف المنظمات الخدمائية
7. مفهوم الخدمات السياحية
8. أنواع وتقسيمات الخدمات السياحية
9. خصائص الخدمة السياحية
10. اهمية الخدمة السياحية
11. ابعاد جودة الخدمات السياحية

## تمهيد

تُعد المنظمات الخدمائية جزءًا مهمًا من الهيكل الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، حيث تُعنى بتقديم خدمات مباشرة للمستفيدين بدلاً من إنتاج السلع. وتشمل هذه المنظمات قطاعات متعددة مثل التعليم، الصحة، النقل، السياحة، والخدمات المالية. وتكمن أهميتها في مساهمتها في تحسين جودة الحياة وتلبية احتياجات المجتمع المتنوعة. تتميز هذه المنظمات بتركيزها على العنصر البشري، والتفاعل المباشر مع العملاء، مما يتطلب مهارات عالية في التواصل، وحرصًا دائمًا على تحسين جودة الخدمة. كما تواجه تحديات مستمرة تتعلق بالتطوير والابتكار ورضا العملاء، مما يجعلها في حاجة دائمة إلى التحديث ومواكبة المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

## الفصل الثالث: المنظمات الخدمائية.

## 1/ مفهوم المؤسسة الخدمائية:

توجد العديد من التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الخدمائية ولكن قبل التطرق الى هذه التعاريف لا بأس بالإشارة الى ثقافة المؤسسة لأنها تلعب دورا حاسما في نجاح بعض المؤسسات الخدمائية التي تعتمد عليها لأنها تؤثر في سلوك الافراد. ومن هذا المنطلق نتطرق الى عدة تعاريف للمؤسسة الخدمائية:

تعرف المؤسسة الخدمائية على انا منظمة تقوم على اشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف الى تحقيق الربح.

كما تعرف انها تلك المؤسسة التي تقوم بإنتاج خدمات غير ملموسة مثل البنوك، الفنادق، شركات التأمين، الطيران والمقاولات.<sup>1</sup>

وبالتالي فالمؤسسة الخدمائية هي منظمة تعمل على خدمات غير مادية تهدف الى اشباع حاجات و رغبات الزبائن دون ان يترتب عنها نقل ملكية، وذلك من خلال تفاعل مباشر بين مقدم الخدمة و المستفيد منها وتميز بطباعتها غير الملموسة وتقاس كفاءتها أساسا بجودة الخدمة المقدمة و رضا العملاء عنها . كما هو في الو مترتب في الوكالة السياحية التي تعتبر منظمة خدمائية متخصصة في تقديم خدمات غير مادية تتعلق بتنظيم وتسهيل الرحلات السياحية حجز الاقامات والنقل وغيرها، بغرض تلبية احتياجات الزبائن السياحية و الترفيهية و تتمثل خصوصيتها في كون خدماتها تقدم مباشرة للعميل دون ان يترتب عنها نقل الملكية يقاس اداءها بمدى جودة الخدمة و رضا الزبائن، وما يجعلها تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري و الابتكار و استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز تنافسيتها.

## 2/ عناصر المؤسسة الخدمائية:

تتكوّن المؤسسة الخدمية من مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن أداؤها وفعالية خدماتها. ومن بين أبرز هذه العناصر: العنصر البشري وهو محور العملية الخدمية نظراً لدوره في تقديم الخدمة والتفاعل مع الزبائن<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - عبد الجبار سهيلة، وآخرون، مدى إدراك وعي المؤسسات الخدمائية الاختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 97.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2، الرياض، 1985، ص 62.

والوسائل المادية، مثل المرافق والتجهيزات والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمة؛ والعمليات، أي الإجراءات والأنشطة التي تُنظَّم كيفية تقديم الخدمة؛ بالإضافة إلى الزبائن الذين يُعتبرون طرفاً مشاركاً في إنتاج واستهلاك الخدمة في آنٍ واحد. ويُضاف إلى ذلك عنصر البيئة التنظيمية التي تشمل الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهي عوامل تؤثر في جودة وكفاءة تقديم الخدمات.

ويمكن التطرق إلى هذه العناصر بشكل مفصل وواضح وتظهر كما يلي:

- إدارة المؤسسة: ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من يملك حق إصدار القرارات، لأن هؤلاء هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة، كما أنهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.
- السياسة العامة للمؤسسة: تعتبر سياسة المؤسسة الخدمائية دليلاً عاماً ومرشداً في أداء الأعمال التي تقوم بها، مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية التي تحدد من يملك الحق في أداء العمل، إلى جانب دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها داخل المؤسسة.
- النظم الإدارية والمالية: تحدد من خلالها الأجور والمكافآت، وتشمل أيضاً الجزاءات، الميزانية، وطرق التسجيل.
- حجم المؤسسة: يرتبط حجم المؤسسة الخدمائية بطبيعتها، فكلما زاد حجمها، كلما ازداد الطابع الرسمي فيها.
- دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة: يتم ذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء أداء مهامهم، لفهم سلوكهم وطرق تحقيق أهدافهم، إضافة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نشاطات المؤسسة وأعضائها.
- العلاقة بين المشرفين والعمال: تتجلى في توفير بيئة ملائمة، ويجب أن تتوفر خصائص مثل الشجاعة، حسن التصرف في مواجهة المشكلات، الكفاءة والفعالية.
- هيكل المؤسسة: هو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها
- الأفراد: هم الذين يشكلون المؤسسة الخدمائية ويؤدون المهام لتحقيق الأهداف، ويُعد هذا العنصر من أهم عناصر المؤسسة.
- الأدوات: تشمل المعدات، الأجهزة، والمعرفة الفنية التي يستخدمها الأفراد لأداء الأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الدعم: يتمثل في الوسائل اللازمة لإنتاج واستهلاك الخدمة من قِبَل المنتج أو المستفيد أو كليهما، ويتكون من قسمين:
- الوسائل اللازمة للخدمة: مثل المباني، الآلات، والأثاث المستخدم من قبل الموظفين والزبائن.

- المحيط: ويشمل ما يحيط بالوسائل مثل الموقع والديكور.

- موظفو الاتصال والاستقبال: هم الأشخاص المعينون بالتواصل الدائم مع الزبائن، ويقدمون خدمات متنوعة. وقد يُستبدل هؤلاء الموظفون بآلات، مما يعني إمكانية غيابهم في بعض المؤسسات الخدمائية<sup>1</sup>

وبالتالي تتكوّن المؤسسة الخدمائية من عدة عناصر أساسية تضمن سير عملها وتحقيق أهدافها. تبدأ هذه العناصر بإدارة المؤسسة، التي تقوم باتخاذ القرارات ورسم فلسفتها العامة، تليها السياسة العامة التي توجه سير العمل وتنظم توزيع السلطة والاتصال. كما تشمل النظم الإدارية والمالية التي تحدد الأجور والمكافآت والميزانية. ويرتبط مستوى التنظيم بطبيعة وحجم المؤسسة، حيث يزداد الطابع الرسمي بازدياد الحجم. ومن المهم أيضًا دراسة طبيعة العمل وسلوك الموظفين، إلى جانب تعزيز العلاقة بين المشرفين والعمال لضمان بيئة عمل منتجة. كما يُعد الهيكل التنظيمي إطارًا ضروريًا لتنظيم الأنشطة، في حين يُمثّل الأفراد والعاملون الركيزة الأساسية للمؤسسة. وتعتمد المؤسسة على أدوات ومعدات ومعرفة فنية تسهم في إنجاز المهام، إلى جانب وسائل الدعم المادي والمحيطي التي تُسهل تقديم الخدمة. وأخيرًا، يُشكل موظفو الاتصال والاستقبال حلقة الوصل مع الزبائن، وقد تُعوّض أدوارهم أحيانًا بأنظمة آلية في بعض المؤسسات الحديثة.

### 3/ أهداف المنظمات الخدمائية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن التي تنتج السلعة ماديًا وهذا ما جعل مؤسسة الخدمة تتميز بمجموعه من الخصائص أهمها:

- مؤسسات ذات طابع اداري واجتماعي.

-تقدم خدمات للجماهير المتعاملة معها.

-هدفها ارضاء المتعاملين معها بتقديم خدمات انيه لهم

- تتركز على ابراز الصورة الإيجابية للمنشأة لتحقيق الاستمرارية في الاداء تنتهي في اغلبها للقطاعات التابعة للدولة.

-لا تركز على الجانب المادي كالمؤسسات الخاصة.

-لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الاقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مرجع السابق، ص62.

<sup>2</sup> - الطائي حميد العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص 18، 19.

وبالتالي تتمتع المؤسسة الخدمية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الإنتاجية للسلع، وذلك بسبب اختلاف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة. فالمؤسسة الخدمية تتميز بطابع إداري واجتماعي، وتركز بشكل رئيسي على تقديم خدمات مباشرة للجمهور بهدف تلبية احتياجاتهم الفورية وتحقيق رضاهم. وتسعى هذه المؤسسات إلى تعزيز الصورة الإيجابية للمنشأة والحفاظ على استمرارية أداؤها، وغالباً ما تكون تابعة للقطاعات الحكومية. وعلى الرغم من أنها لا تركز على الربح المادي كالمؤسسات الخاصة، إلا أنها لا تختلف كثيراً من حيث بعض الجوانب التنظيمية عن المؤسسات الاقتصادية.

#### 4/ خصائص المؤسسة الخدمية:

- تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج منتج سلعة مادية، ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص عن المؤسسات الأخرى أهمها :
- استعمال الخدمات: حيث ان المؤسسة الخدمية تقوم بإعطاء فرص لزبائنهم لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها، بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة او المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنهم حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف والفاكس، الاتصال..... الخ
  - تقديم النصائح: وذلك لصالح الزبون، وبذلك يقوم بالإحاطة بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباته.
  - ان تأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمة.
  - تحويل المدخلات المادية وغير المادية الى مخرجات غير ملموسة.
  - تعتمد على درجة التمييز للعاملين في المؤسسة.
  - التمييز المنافسة التي تواجهها المؤسسة الخدمية بأنها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع مستوى.<sup>1</sup>
- ومن خلال ما سبق نستنتج ان خصائص المؤسسة الخدمية كالآتي:
- أ/ اللاملموسة: ان الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي أنه من الصعب الإحساس بها ورؤيتها، وهذا ما يميزها عن السلع، ف شراء الخدمة هو شراء غير ملموس.
  - ب/ اللاتزامنية: ونعني بها درجة الارتباط بين درجة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع المقدم لذلك، فإن أداء خدمة او كليا خدمة يحدث أو جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، لأن السلع تنتج وتباع وتستهلك. أما الخدمات فهي تباع أو من ثمة تنتج وتستهلك.

<sup>1</sup> - طارق الياس، الحماية من الاختراق: دور العلاقات العامة والاعلام، الجيزة، ط2020، ص198.

-ج/الهلامية والفناء: ونقصد بذلك أن الخدمات لا يمكن تخزينها، العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة غير قابلة للتخزين، فكلما زادت الالاملموسية للخدمة إنخفضت فرصة تخزينها. وأما درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا. فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدمائية.

د/الملكية: إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري بان يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانية تخزينها واستهلاكها او بيعها في وقت لاحق.<sup>1</sup>

وبالتالي تُعدّ طبيعة الخدمات مختلفة عن السلع، مما يجعل المؤسسات الخدمائية تتميز عن غيرها من المؤسسات المنتجة للسلع المادية. فهي تتيح للعملاء الاستفادة المباشرة من الخدمات المقدمة مثل استخدام وسائل الاتصال، وتقديم لهم التوجيه والنصائح المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم. وتُعنى هذه المؤسسات بجودة الخدمة وتعتمد على كفاءة العاملين فيها. كما أن الخدمات تُنتج وتُستهلك في الوقت نفسه، ولا يمكن تخزينها أو امتلاكها كما هو الحال مع السلع. وتتميز الخدمات بكونها غير ملموسة، متزامنة مع تقديمها، فانية، ولا تنتقل ملكيتها إلى المستهلك، بل يحصل هذا الأخير على منافع مؤقتة مقابل الدفع، كما في حالات الإيجار أو الاستخدام المؤقت.

### 5/أسس المنظمات الخدمائية:

تُبنى ثقافة المؤسسة الخدمائية على مجموعة من الأسس التي تُمكنها من تقديم خدمات متميزة، وتشمل ما يلي:

- اتباع مدخل شمولي لجميع الأنشطة الوظيفية، قائم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.
- اعتبار الأهداف أهدافاً استراتيجية يجب السعي لتحقيقها باستمرار، حتى في الفترات الصعبة.
- جودة الخدمة يجب أن تكون محوراً رئيسياً يُقدّم باستمرار على ذات المستوى، من خلال شبكة واسعة من العلاقات والتفاعلات التي تُرضي أو تفوق توقعات العملاء.
- النظر إلى العملاء كشركاء في العلاقة مع المؤسسة، لا مجرد متلقين للخدمة، مما يستوجب الحفاظ على هذه العلاقة وتنميتها

- ثبات قيم الإدارة وسلوكها تجاه كل من العملاء والعاملين، بما يعزز الثقة والاستمرارية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف دعم العلاقة المستمرة مع العملاء، لا مجرد التطوير التقني.
- توجه العملاء نحو الحلول المبتكرة لتلبية حاجاتهم، وليس فقط الجوانب الفنية التقليدية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حميد الطائي، سبق ذكره، ص 201، 202.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006، ص 80.

- تحليل الخدمة وخصائص تقديمها من حيث سرعة الاستجابة، احترام العميل، راحته، والأداء الفني والمهني  
 - وجود منافسين كثر يقدمون نماذج متنوعة من الخدمات المتميزة، ما يتطلب من المؤسسة التميز والتفرد.<sup>1</sup>  
 وعليه، فالمؤسسة الجيدة هي التي تستطيع تنسيق وتكييف هذه العناصر مع أهدافها واستراتيجياتها. فالمؤسسة  
 الخدماتية تُعد جهازاً تنظيمياً له طريقة خاصة في التسيير، ويتأثر بمجموعة من الأسس الضرورية لتحقيق أهدافه،  
 وهذه الأسس تشكل نظام المؤسسة الخدماتية. تقوم المؤسسة الخدماتية على أسس استراتيجية تشمل التكامل بين  
 الأنشطة، ووضوح الأهداف والقيم، وجودة الخدمة كعنصر محوري. كما تركز على بناء علاقات شراكة مستدامة مع  
 العملاء، وتعزيز الثقة من خلال ثبات قيم الإدارة، واستخدام التكنولوجيا لدعم التواصل، والابتكار في تلبية  
 الحاجات. وفي ظل المنافسة، تبرز كفاءة المؤسسة في قدرتها على تنسيق هذه العناصر بما يخدم أهدافها ويضمن  
 تميزها.

## 6/وظائف المؤسسات الخدماتية:

تحتوي المؤسسة الخدماتية على عدة وظائف تخضع لها هذه الأخيرة، يمكن تلخيصها كالآتي:

### 1. الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة  
 للمؤسسة الخدماتية، حيث تضمن هذه الأخيرة كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها، وذلك من  
 خلال خططها وبرامجها الاستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى  
 تحقيق الربح من جهة أخرى.

### 2. وظيفة الموارد البشرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير  
 السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية.  
 حيث تتمثل هذه الوظيفة في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية. ويتحدد نجاحها بوجود  
 استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

### 3. وظيفة العمليات والإنتاج:

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 80.

تشمل ما تقوم به المنظمة لإنتاجه لأغراض بيعه وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثلاً، حتى تبقى هذه الشركة يجب أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيع الهواتف<sup>1</sup>، إذ لم تفعل ذلك لن تبقى كما تسمح هذه الأنشطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي.<sup>2</sup>

#### 4. وظيفة التوظيف:

تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة، ومؤهلاتهم، وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة، والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

#### 5. وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة، لا بد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبرى في العمل وتعتمد عليها في تنفيذ وظائفها. بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.<sup>3</sup>

#### 6. وظيفة الإدارة:

وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة، ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية، منها:

- التخطيط: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية هي التأكيد على أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على انتباه المستفيد من خدماتها وتركيزه في كل الأوقات.

وهذا ما يتطلب من المؤسسة الخدمية العمل الدائم على تطوير منتجاتها، وخاصة في حالات لزوم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها.<sup>4</sup>

1 - فايز الرغبي وآخرون، أساسيات الإدارة والوظائف الإدارية، ط1، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص 225.

2 - مرجع نفسه، ص 225.

3 - سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2004، ص 50.

4 - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية والمفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 60.

- التنظيم: التنظيم كعملية إدارية هو رصد الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد والأقسام والإدارات، وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤوليتها، ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينهم، بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة.
  - الرقابة: تُعتبر الرقابة العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق للمعايير والخطط الرسمية. وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة، فمن الضروري أن تُمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر إلى ما بعد انتهائه.
  - القيادة: هي عملية تأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً، اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين. ولا تقوم عملية القيادة إلا بوجود طرفين: من يقود ومن يُقاد، بالإضافة إلى هدف مشترك مطلوب تحقيقه. وعليه يمكن القول بأن عملية القيادة تتأثر بأربعة متغيرات رئيسية: القائد، التابعون، الهدف المشترك، ظروف الموقف.
- ومن خصائص القيادة الإدارية في المؤسسات الخدمائية:
- قبولها لثورة التغيير.
  - تركز جهود القيادة الإدارية حول مواجهة التحديات الأساسية، أهمها حتمية تغيير النمط الإداري ليتوافق دائماً مع أهداف المنظمة.
  - إتاحة الفرصة لقادة الإدارة الوسطى للابتكار، ومنحهم مدى أكبر من الحرية لتعزيز إحساسهم بأهميتهم.
  - قبول ثقافة العمل الجماعي كمحور رئيسي لحركة المؤسسة داخلياً وخارجياً.
  - الاقتناع بأن جوهر القيادة هو قيادة الفريق إلى النجاح.
  - مواءمة برامج تنمية المعارف والمهارات مع ثقافة المؤسسة وروح العمل الجماعي.<sup>1</sup>
- تتوزع وظائف المؤسسة الخدمائية على مجموعة من المهام الأساسية التي تضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها، حيث تشمل الوظيفة المالية التي تهدف إلى تأمين الموارد المالية وتسييرها بكفاءة، ووظيفة الموارد البشرية المعنية باختيار وتحفيز الكفاءات. كما تندرج ضمنها وظيفة العمليات والإنتاج المتعلقة بتحويل الموارد إلى خدمات، ووظيفة التوظيف لضمان توفر اليد العاملة المؤهلة. إلى جانب ذلك، تبرز أهمية إدارة المعارف والمعلومات لدعم

<sup>1</sup> - توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، دار الجامعة، القاهرة، 2002، ص 26.

اتخاذ القرار، بينما تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والرقابة لضمان كفاءة الأداء، وتُعد القيادة جوهرًا في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف ضمن بيئة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والعمل الجماعي.

### 7/ مفهوم الخدمات السياحية:

تعرف الخدمات السياحية على أنها: "أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ معين من المال، وتشمل الخدمات السياحية: الإيواء والتجهز السياحي والأطعمة والتسليّة والترفيه"<sup>1</sup>.

وبالتالي تعد الخدمات السياحية من المقومات الأساسية في صناعة السياحة، إذ تمثل مجموعة الأنشطة والخدمات التي تُقدّم للسائح قبل وأثناء وبعد رحلته، بهدف تلبية حاجاته وتوفير تجربة سياحية متكاملة ومریحة. وتشمل هذه الخدمات كلاً من الإيواء، والنقل، والإطعام، والإرشاد السياحي، والحجوزات، والترفيه، وغيرها من الأنشطة الداعمة للسياحة. وتتميّز الخدمات السياحية بكونها غير ملموسة، وتُستهلك في نفس وقت تقديمها، كما تتأثر بشكل كبير بجودة التفاعل بين مقدم الخدمة والسائح. ويُعتبر تحسين جودة هذه الخدمات وتنوعها عاملاً حاسماً في جذب السياح وتعزيز القدرة التنافسية للوكالات السياحية داخل السوق المحلي والدولي.

### 8/ أنواع وتقسيمات الخدمات السياحية:

تقسم الخدمات إلى عدة أنواع، وهذا حسب طبيعة استغلالها واستعمالها وميزاتها وهي أربعة تتمثل في:

1- الخدمات التكنولوجية: وهي خدمات تستعمل على شكل مواد تجهيز تكنولوجية مثل: الهاتف، الإعلام الآلي، إلخ .

2- الخدمات المهنية: وهي خدمات تعتمد على الخبرات والمهارات الفنية وهي على إتصال دائم مع الزبون وتقدم له خدمات كثيرة مثل: المحاسبة... إلخ .

3- خدمات الاستقبال: وهي القلب النابض لكل الخدمات خاصة الفندقية منها حيث يتم من خلال إشباع رغبات الزبائن السواح .

<sup>1</sup> - السعدي عيسى، الترويج والتسويق السياحي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص20.

4- الخدمات الإعلامية: حيث يتم من خلالها إيصال المعلومات التي يحتاجها الزبون. أما الخدمات فهي مقسمة إلى قاعدية وإضافية :

4.1 - الخدمات القاعدية: وهي الخدمات الأساسية التي من أجلها يتقدم الزبون لإقتناءها مثل خدمة الفنادق الأساسية والمتمثلة في النوم والإطعام والاستقبال... إلخ وهنا نستخلص مدى أهمية هذه الخدمة لأن الأفراد عند إقبالهم على شراء منتج معين فهم لا يشترطون المنتج بل يشترطون الخدمة ولنا أمثلة على ذلك :

- شراء السيارة ليس هو الهدف و لكن وسيلة و الهدف من الشراء هو التنقل و التنزه .

- الذهاب إلى الفنادق الفخمة ليس هو الهدف و لكن الهدف هو التمتع بالخدمات ذات المستوى العالي<sup>1</sup> .

4.2 - الخدمات الإضافية: وتنقسم إلى قسمين هما:

4.3- الخدمات الإضافية الأساسية: وهي التي تكون مرتبطة مباشرة بالخدمات القاعدية كإحساس بالراحة والتخلص من الضجيج أو الإقلال منه.

مثال: في فندق الأوراس تتمثل الخدمة الفندقية الأساسية في الحجز الإحساس بالراحة، وهذا ما هو متوفر

في معظم الفنادق الراقية .

4.4- الخدمات الإضافية التكميلية: وهي غير مرتبطة بصفة مباشرة بالخدمة القاعدية.<sup>2</sup>

## 9/ خصائص الخدمة السياحية:

تتميز المؤسسة الخدمية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية، وأهمها أن الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن رؤيتها أو لمسها قبل استهلاكها، مما يصعب عملية تقييمها مسبقاً. كما أن الخدمات لا يمكن تخزينها، فهي تُستهلك في نفس لحظة إنتاجها، مما يتطلب جاهزية دائمة لتلبية الطلب. إضافة إلى ذلك، فإن تقديم الخدمة يتم غالباً بمشاركة مباشرة من الزبون، مما يجعل التفاعل الإنساني عنصراً محورياً في جودة الأداء. وتعتمد المؤسسات الخدمية بدرجة كبيرة على العنصر البشري في إنتاج وتقديم القيمة، حيث يؤثر مستوى الكفاءة

<sup>1</sup> - كريم قاسم، رقمنة السياحة في الجزائر، رسالة ماجستير، مدرسة العليا لتجارة، جامعة الجزائر، 1997، ص13.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص13.

والتواصل على رضا العملاء. كما أن تفاوت الجودة بين مقدم وآخر للخدمة وارد بسبب الطابع الشخصي لها، ما يجعل من الصعب تحقيق تجانس تام في تقديمها.

ومن هذا المنطلق نذكر مجموعة من الخصائص:

تختلف مكونات الخدمة ومستوى جودتها حسب أسعارها، فمثلاً يمكن أن تشمل برامج مكاتب السفر والسياحة على أنواع مختلفة الرزم وبأسعار مختلفة اعتماداً على حجم وطبيعة الخدمات المقدمة لوجهة القصد السياحي .

● تعدد وتنوع الجهات المهتمة بتقديم الخدمات السياحية مثل خدمات النقل، خدمات الإقامة، خدمات الطعام والشراب ويترب على مثل هذا التنوع صعوبة التنسيق بين هذه المكونات من حيث كفاءة أدائها وهنا تصبح أعمال الرقابة الفعالة لقياس مستوى الخدمة السياحية بشكلها المتكامل أمر ضروري.

● إن العلاقة الوثيقة بين الضيف والمضيف هي في الحقيقة جزء لا يتجزأ من رزمة الخدمة السياحية، على سبيل المثال إن معرفة موظفي المطعم بأصول وقواعد تقديم خدمة الطعام على الطريقة الفرنسية غير كافية، بل من الضروري أيضاً أن يكون الضيف ملماً بأصول تقديم مثل هذه الخدمة

● أن الضيف نفسه يصبح جزءاً لا يتجزأ في عملية تقديم الخدمة، فمثلاً تؤثر تصرفات الضيف المشاكس والغير المتحضر على مستوى قناعة ورضا بقية الضيوف في عملية تقديم الخدمة.

● لا يحق للسائح اختيار المشارك الذي سوف يقاسمه المنفعة من الخدمات، فالسائح الذي يريد المشاركة في رحلة سياحية إلى جهة قصد سياحية معينة لا يعرف من الذي سوف يجلس بجانبه في الحافلة أو الطائرة، وهو لا يعرف ماهية الصفات الديموغرافية الضيوف المنتجع، بينما يختار الفرد شريكه عند شراء قطعة أرض أو عقار معين.

● لا يمكن تقديم الخدمة السياحية بنفس السرعة والكفاءة في كل مرة، فهي تختلف باختلاف المكان والزمان، فمثلاً سرعة تقديم وجبة الطعام للضيف لها علاقة بفترة ذروة الطلب، ومن جهة أخرى فإن الاتصال المستمر والمباشر بين الضيف والمضيف في مراحل تقديم الخدمة المختلفة تفترض أن تكون سلوكية المضيف ودرجة ترحابه بالضيف واحدة في جميع الأحوال (وهذه عملية شبه مستحيلة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - موفق عدنان، وآخرون، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحية توجه حديث متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 107، 108.

من خلال ما سبق نرى بأنه تتجلى خصائص المؤسسة الخدمية بوضوح في المؤسسة السياحية، التي تُعد من أكثر المؤسسات اعتمادًا على جودة التفاعل والخدمة المباشرة. فأول ما يميز الخدمات السياحية هو اللاملموسية، حيث لا يمكن للسائح أن يقيّم الرحلة أو الإقامة إلا بعد خوض التجربة، ما يجعل الثقة والانطباعات المسبقة عاملين حاسمين في اختياره. كما أن هذه الخدمات تتصف باللاتزامنية، إذ يتم تقديمها واستهلاكها في الوقت ذاته، كحجز فندقية أو رحلة منظمة، دون إمكانية التخزين أو التأجيل، مما يتطلب من الوكالة السياحية جهوزية مستمرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استعمال الخدمة يتم من طرف السائح نفسه، فهو من يعيش التجربة، ويتفاعل معها بشكل مباشر، ما يجعل التخصيص والجودة في التنفيذ أمرين ضروريين. وتلعب الوكالات السياحية دورًا مهمًا في تقديم النصائح والتوجيه، سواء في اختيار الوجهة، أو تنظيم البرامج، أو تزويد الزبون بالمعلومات اللازمة لضمان تجربة آمنة وممتعة، وهو ما يُبرز الطابع الاستشاري والمعرفي للمؤسسة السياحية ويزيد من قيمتها لدى الزبائن.

### 10/ أهمية الخدمة السياحية:

تهدف نظم الجودة في السياحة إلى تكامل جميع العناصر التي تؤثر على جودة المنتج السياحي أو الخدمة السياحية التي تقدمها المؤسسة السياحية حيث يرغب الكثير من الموردين والمصنعين ومقدمي الخدمات في تحقيق الجودة، ويبدلون جهودًا كبيرة للوصول إلى ذلك الهدف، ولكن معظم هذه الجهود تركز على أنشطة التفتيش وإصلاح العيوب في نهاية العمليات في كل مرحلة وهذا لا يمكن أن يضمن الجودة، فالجودة يجب أن تصمم وتبنى في المنتج منذ البدايات الأولى، والوعي بالجودة يجب أن يبدأ في مراحل ما قبل بدأ العملية وفي أثناء تحديد العملية متطلبات العمل على أن يستمر ذلك خلال المراحل المختلفة للعملية السياحية وحتى ما بعد تسليم المنتج السياحي للعميل عن طريق الحصول على الرأي الواضح والاتصال المستمر مع العميل لتحقيق الرضا.<sup>1</sup>

### 11/ ابعاد جودة الخدمات السياحية:

تعتبر دراسة ZAEITHAM، BERRY، PARAFURAMAN سنة 1982 من أكثر الدراسات شمولًا وعمقًا في تحديد أبعاد جودة الخدمة، حيث تم تحديد في بداية الأمر عشرة أبعاد لجودة الخدمة وهي: "النواحي المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الاتصال، المصدقية، الجدارة، الأمان، التعاطف، تفهم احتياجات العملاء

<sup>1</sup> - علي مرعي علي، جودة الخدمة السياحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة حلوان، القاهرة، ص ص 25، 27.

وسهولة التعامل". وفي مرحلة لاحقة، تمكنوا في سنة 1988 من دمج الأبعاد العشرة السابقة في خمسة أبعاد فقط، من بين العشرة المذكورة كمقياس لجودة الخدمات أطلق عليه اسم قياس SERVQUAL<sup>1</sup>.

حيث اثبتت كفاءة عالية في المجال العلمي وهذه الأبعاد موضحة كما يلي:

- الاعتمادية: التي تتمثل في مدى وفاء المنظمة المقدمة للخدمة بوعودها التي وعدت بها عملائها بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها.
  - الملموسية (الماديات): وهي كافة الملموسات المادية ذات الالتماس المباشر مع العملاء مثل المبنى، الديكور، التجهيزات المادية لتسهيل تقديم الخدمة إلى غيره.
  - الاستجابة: وهي مدى قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بصورة فورية ومنتقنة وفقا لما يتطلع له العميل، وكذا التفاعل السريع مع الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها وتليتها بصورة جيدة وفقا لتصوره.<sup>2</sup>
  - الأمان: أي درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة وبمن يقدمها.
  - التعاطف: أي تعاطف مقدم الخدمة مع السياح عندما تواجههم مشاكل، والاعتناء الشخصي بهم.<sup>3</sup>
- وبالتالي تُقاس جودة الخدمات السياحية من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في رضا السائح وتقييمه للتجربة. من أبرز هذه الأبعاد: الاعتمادية، والتي تشير إلى قدرة الوكالة على تقديم الخدمة بدقة وانتظام، والملموسية، التي تتعلق بالمظهر العام للمرافق والمعدات والعاملين. كما تشمل الاستجابة، أي سرعة تفاعل الموظفين مع طلبات الزبائن، والأمان الذي يعكس مدى الثقة والشعور بالاطمئنان أثناء تقديم الخدمة، وأخيراً التعاطف، وهو مدى اهتمام الموظفين بتلبية احتياجات الزبائن بشكل شخصي وإنساني.

1- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، ص138.

2- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 292.

3- لخلف عثمان، وآخرون، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 2، 2019، ص235.

## خلاصة الفصل:

أظهر هذا الفصل أن المنظمات الخدمائية في الجزائر، وعلى رأسها الوكالات السياحية، تواجه تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية، ونقص الكفاءات الرقمية، وضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي. ومع ذلك، فإن هناك وعياً متزايداً بأهمية الرقمنة كرافعة للتحديث وتحسين الأداء التنافسي. ويتطلب هذا التحول تضافر الجهود على مستوى التكوين والتجهيز والدعم المؤسسي، من أجل تمكين هذه المنظمات من استغلال الإمكانيات التي تتيحها الرقمنة ومواكبة الديناميكيات الجديدة للسوق السياحي.



# الإطار التطبيقي

1. تعريف بالوكالات السياحية
2. الهيكل التنظيمي
3. خصائص وخدمات الوكالات السياحية
4. الإجراءات المنهجية للدراسة
5. منهج الدراسة
6. حدود الدراسة
7. مجتمع وعينة الدراسة
8. أدوات جمع البيانات
9. تحليل نتائج المقابلات والاستبيان
10. النتائج على ضوء الفرضيات
11. النتائج العامة للدراسة
12. التوصيات والاقتراحات

## المبحث الاول: الوكالات السياحية

## 1/ تعريف الوكالات السياحية:

تشكل وكالات السياحة والأسفار متعاملاً اقتصادياً له دور مهم في المجال السياحي، نظراً لدورها الفعّال في تحسين جودة الخدمات السياحية، واستقطاب السياح الأجانب، واكتساب الخبرات الأجنبية، وتنمية روح المنافسة.

وقد عُرِّفت على أنها: "جهة تساعد على تنظيم الرحلات والعطل عن طريق القيام باستعدادات السفر، فهي تحجز للمسافرين غرفاً في الفنادق، ومقاعد في وسائل النقل، كما تنظم لهم رحلات سياحية، وتُعيّن لهم مرشدين يساعدهم في الحصول على جوازات السفر والتأشيرات التي يحتاج إليها المسافرون إلى البلدان الأخرى، وتنظم الرحلات السياحية للأفراد والجماعات".<sup>1</sup>

كما تُعرّف المادة رقم (03) من القانون (06/99) وكالة السياحة والسفر على أنها:

"كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطاً سياحياً، يتمثل في البيع بصفة مباشرة أو غير مباشرة للرحلات والإقامات الفردية أو الجماعية، وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها".<sup>2</sup>

وتُعرّف أيضاً على أنها: "الكيان الذي يقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية، ويقوم بالترتيبات اللازمة لربط السفر برّاً وبحراً وجوّاً إلى نقطة أو مكان معين في العالم، وغالباً ما تكون وكالة السفر صغيرة الحجم، وعدد الموظفين فيها يتراوح بين (1 إلى 12 موظفاً)، ويمثل وكيل السفر العديد من مورّدي الخدمات السياحية مثل منظمي الرحلات السياحية، وشركات الطيران، ومنشآت الإيواء (فنادق، منتجعات، إلخ)، ووكالات تأجير السيارات، والمطاعم، والأماكن الترفيهية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وليد سيد أمين، إدارة عمليات شركات السياحة ووكالات السفر، كلية السياحة، جامعة المنصورة، 2009، ص63.

<sup>2</sup> - مادة 03 من القانون 06/99 المؤرخ في 04/04/1999، المتعلق بتنظيم وكالات السياحة والسفر، ج ر 1999/24.

<sup>3</sup> - ضيف الله ربيحة، ميلود زيد الخير، "دور وكالات السياحة والاسفار في ترقية المنتج السياحي الوطني"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الاغواط، العدد 11، الجزء 02، 2015، ص30.

## 2/ الهيكل التنظيمي العام:

يُقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم وظائف العمل على مختلف المستويات من أجل بلوغ الأهداف المرجوة وتنفيذ الخطط المعدة، ويتمثل في:

\* المدير العام : وهو رئيس الوكالة.

\* السكرتارية : تسهر على التواصل الدائم مع كافة العملاء والأطراف الفاعلة في النشاط السياحي؛

\* المكلف بالرحلات والحجوزات الفندقية : يتولى تسهيل كافة إجراءات الرحلات والحجز في الفنادق؛

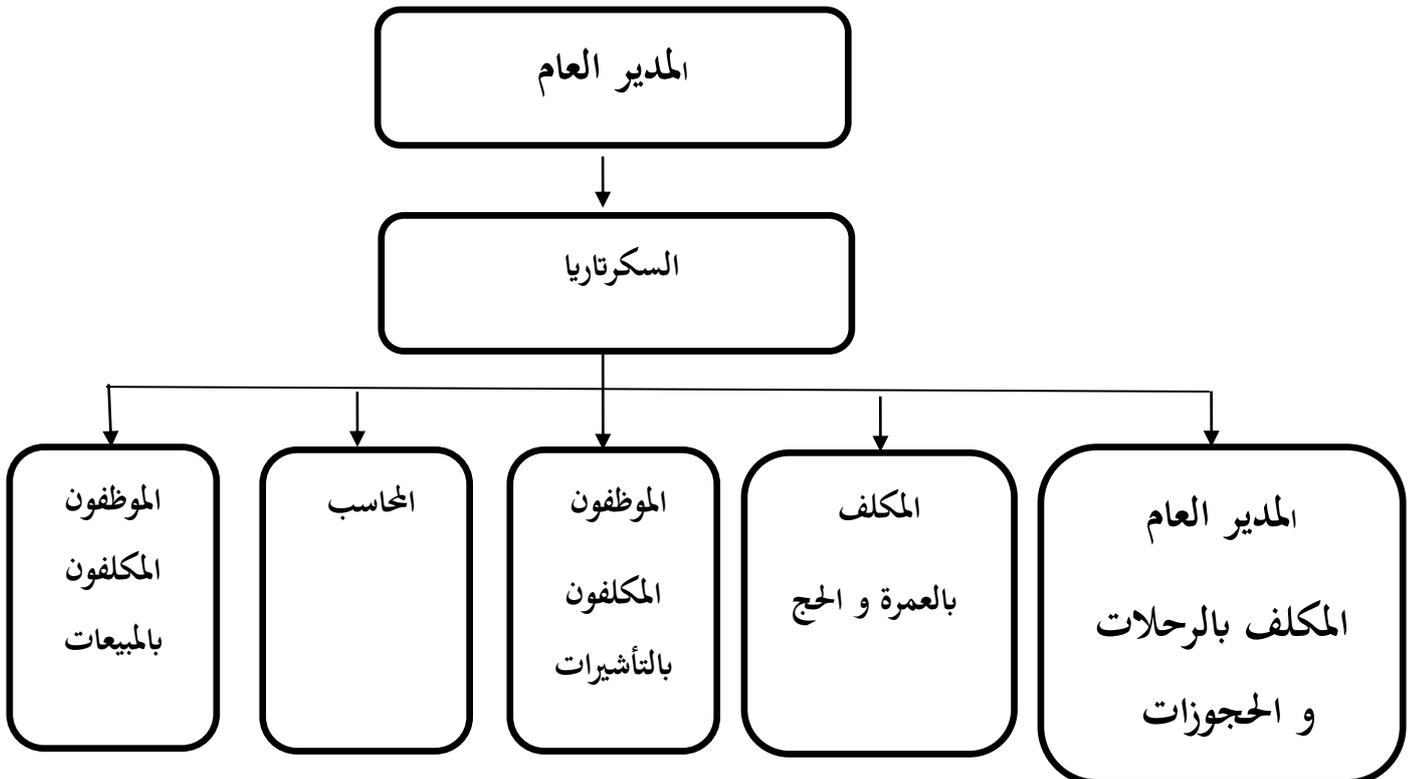
\* المكلف بالتأشيرات : يقوم بتسهيل كل إجراءات الحصول على تأشيرات السفر؛

\* المكلف بالعمرة والحج : يهتم بتنظيم وتغطية مناسك الحج والعمرة؛

\* الموظفون المكلفون بالمبيعات : يعملون على رفع حجم المبيعات وتحسين العلاقات العامة.

ويوضح الشكل التالي هذا الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي العام لوكالات السياحة و السفر



## 3/ خصائص وخدمات وكالات السياحة والسفر:

- أ- خصائص الوكالات السياحية تتميز الوكالات السياحية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
- فرصة متاحة وجيدة للدخول في المجتمع والتعرف على الناس والالتقاء بهم.
  - عمل وكالات السياحة والسفر عمل مثير، لأنه يتيح السفر إلى جهات متعددة في العالم وبأسعار ورسوم منخفضة، مع الحصول على الخدمات السياحية ومعاملة ممتازة.
  - الاستفادة من الخبرة الشخصية والمواهب الخاصة وتقديمها للعملاء، ومن هنا تحقيق الذات.
  - أن وكالة السياحة والسفر تعتبر مجالاً استثمارياً لتوظيف الأموال.
  - أن وكالة السياحة والسفر تعتبر انفتاحاً ثقافياً في العالم، وتزيد من المعلومات والمعرفة يوماً بعد يوم.<sup>1</sup>
- ب- الخدمات التي تقدمها وكالات السياحة والسفر تتمثل الخدمات المرتبطة بنشاط وكالة السياحة والأسفار على وجه الخصوص فيما يلي:
- حجز وبيع تذاكر السفر الخاصة بوسائل النقل المختلفة: برية، بحرية، وجوية.
  - تقديم المعلومات والاستشارات إلى العملاء عن الرحلات المناسبة، وأسعارها، والأماكن الملائمة، وذلك حسب رغبتهم.
  - تنظيم وتنفيذ الرحلات السياحية الجماعية والفردية في الداخل والخارج، وعمل الترتيبات اللازمة لذلك.<sup>2</sup>
  - تزويد العملاء بالمطبوعات، وعمل الترتيبات اللازمة مثل حجز الغرف بالفنادق وأماكن الإقامة المختلفة.
  - الإرشاد التام بكافة المعلومات الخاصة بمداول ومواعيد رحلات الطائرات والقطارات وأسعار الخدمات المقدمة.
  - عمل الترتيبات اللازمة الخاصة بحجز الغرف بالفنادق وأماكن الإقامة المختلفة.
  - تنظيم الاشتراك في الأحداث السياحية الخاصة والمهرجانات المختلفة.

1 - عصام حسن السعيد، إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص 56، 57.

2 - احسان سليمان، سعد احمد، "التسويق السياحي وأثره في أداء شركات ووكالات السياحة والسفر، دراسة حالة الخرطوم"، رسالة ماجستير، جامعة شندي السودان، 2017، ص 44، 45.

- مساعدة العملاء في تجهيز المستندات الخاصة بالسفر واستخراج التأشيرات السياحية.
- تنظيم وتحديد أماكن الزيارة التي يتضمنها البرنامج السياحي.
- إجراء كافة الترتيبات الخاصة برحلات المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد التطرق الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، فان الهدف من هذا البحث هو التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة وتوضيح حدودها، بالإضافة الى التعريف بعينة الدراسة التي هي من اهم الخطوات المنهجية وكذا خصائص افراد مجتمع الدراسة.

#### ✓ منهج الدراسة

بما ان الدراسة ميدانية تهدف الى معرفة "تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية بالجزائر (دراسة ميدانية على مجموعة وكالات سياحية في ولاية قالمة)" والتي تندرج ضمن الدراسات والبحوث الوصفية، اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تهدف الى وصف مظاهر الرقمنة المطبقة في الوكالات السياحية الجزائرية، من حيث جودة الخدمات الرقمية، الأسعار، وطرق الوصول للعملاء. المنهج الوصفي يسمح بجمع وتحليل البيانات من الموظفين والعملاء بهدف تحديد مستوى انتشار الرقمنة وتأثيرها على التنافسية بشكل واقعي. يمكن من خلاله التوصل إلى نتائج تعكس الوضع الفعلي لهذه الظاهرة في البيئة السياحية، مما يسهل على فهم السياق وتقديم توصيات مبنية على الواقع الميداني. كما انه منهج مرن يسمح باستخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات (مقابلة، استمارة استبيان).

#### ✓ حدود الدراسة

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في ولاية قالمة، على مجموعة من الوكالات السياحية الرسمية الناشطة داخل حدود الولاية.

المجال البشري: يتكون من: مديري الوكالات السياحية المعنية بالدراسة، الذين تم إجراء مقابلات معهم.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص45.

وعينة من متابعي الصفحات الرسمية للوكالات السياحية على وسائل التواصل الاجتماعي بولاية قلمة، والذين تمت مخاطبتهم من خلال استمارات استبيان الكتروني لقياس آرائهم وتفاعلهم مع الخدمات الرقمية.

المجال الزمني: امتدت الدراسة شهر ونص والتي تشمل مرحلة إعداد الأدوات (المقابلات، الاستبيانات)، جمع البيانات وتحليلها. الفترة ممتدة من 15 مارس الى 2 ماي 2025.

**جدول رقم (01):** يمثل قائمة الوكالات السياحية التي أجريت عليها الدراسة

| الرقم | اسم الوكالة               | اسم صاحب الوكالة | العنوان   | رقم الهاتف                     | البريد الإلكتروني  |
|-------|---------------------------|------------------|---|--------------------------------|--|
| 01    | وكالة نوميديا             | شبحاوي عز الدين  | نهج باب السوق رقم: 04<br>قالمة 66                                     | 0657.66.88.72                  | Numidiachihaoui24@hotmail.com  |
| 02    | مسك تور                   | بودهان عبد الله  | شارع أول نوفمبر<br>1954 رقم 37 قالمة                                  | 0661.16.44.74<br>037.26.47.02  | Mesk_tour@yahoo.fr   |
| 03    | ماونة للسياحة والسفر      | بنتي عيسى        | حي 08 ماي 1945<br>عمارة 01<br>رقم: 05 هيليو بوليس. قالمة              | 0555.68.60.01<br>037.13.22.72  | maonavoyages@yahoo.com   |
| 04    | أميمة تور                 | سالم علي         | تحصيص 19 جوان رقم<br>217 قالمة  | 037.16.18.42                   | <a href="mailto:Oumaimatours2008@yahoo.fr">Oumaimatours2008@yahoo.fr</a>       |
| 05    | بن طبولة                  | بن طبولة علي     | شارع باتريس لومبا<br>قالمة _جاناب الخزينة<br>العمومية_                | 0661.36.25.14                  | Travelwithali24@gmail.com5   |
| 06    | سيف الدين للسياحة و السفر | نفاق سيف الدين   | شارع المجاهد علي<br>رقم 12 قالمة                                      | 0676.14.27.75<br>0772.88.56.37 | <a href="mailto:Seifeddine.travels@gmail.com">Seifeddine.travels@gmail.com</a> |
| 07    | الحاج ياسين فواياح        | خرابي منال       | تحصيص 19 جوان<br>القديم رقم: 311 محل<br>رقم 01 الطابق<br>الأرضي قالمة | 0658.06.50.25                  | Elhadjyacine.travels@gmail.com   |
| 08    | شنيشن للأسفار             | شنيشن فواد       | شارع يوغرطة رقم: 43<br>قالمة  | 0676.30.16.61                  | <a href="mailto:Chenichene.tours@yahoo.com">Chenichene.tours@yahoo.com</a>     |
| 09    | ذا وان اند اونلي          | ريشي محمد رشيد   | حي 19 جوان محل<br>رقم: 01 قالمة                                       | 0661.36.40.54                  | <a href="mailto:r.bookingtravel@gmail.com">r.bookingtravel@gmail.com</a>       |
| 10    | دورا                      | خليل انيس        | تحصيص 19 جوان رقم<br>02 حي محمد بونار<br>192 قالمة                    | 0772.48.72.93<br>0672.82.89.01 | <a href="mailto:Doratravelservice@gmail.com">Doratravelservice@gmail.com</a>   |

## ✓ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في مجموعة من الوكالات السياحية في ولاية قلمة، حيث يتكوّن من فئتين أساسيتين مرتبطتين بالوكالات السياحية في الجزائر:

## \* الفئة الأولى : مديري الوكالات السياحية

وهم الأفراد الذين يشغلون مناصب لها علاقة مباشرة بتطبيق أو إدارة العمليات الرقمية داخل الوكالة، مثل التسويق الإلكتروني، الحجز الرقمي، إدارة الصفحات على وسائل التواصل الاجتماعي، وتقديم الخدمات عبر الإنترنت. تم اختيار هذه الفئة لكونها تمثل المصدر المباشر لفهم كيفية إدماج الرقمنة في النشاط السياحي، ومدى مساهمتها في تعزيز التنافسية.

## \* الفئة الثانية : متابعين الصفحات الرسمية للوكالات السياحية على فيسبوك

وهم العملاء الحاليون أو المحتملون الذين يتابعون محتوى الوكالة عبر الفضاء الرقمي، ويتفاعلون مع العروض والخدمات المنشورة على الصفحة. اختيرت هذه الفئة لكونها تمثل الجمهور المستفيد من الخدمات الرقمية، ويُعتمد على آرائها لتقييم أثر الرقمنة على جودة الخدمة، الأسعار، وسهولة التواصل. يُعد الجمع بين الفئتين مهماً لتحقيق شمولية في الدراسة.

## ✓ عينة الدراسة

من اهم مراحل الدراسة اختيار العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة حيث وقع اختيارنا على 10 وكالات من مجمل الوكالات السياحية المتواجدة بولاية قلمة لإجراء الدراسة عليها، اعتمدنا على العينة القصدية وتكونت من مجموعتين مستقلتين، وذلك حسب طبيعة أدوات جمع البيانات المعتمدة.

شملت المجموعة الأولى مفردات المقابلات شبه الموجهة، وتمثلت في جميع مديري الوكالات السياحية العشرة، حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لصلتهم المباشرة بموضوع الرقمنة واتخاذ القرار داخل الوكالة.

أما المجموعة الثانية فتمثلت في زبائن الوكالات العشرة، والذين شملهم الاستبيان الإلكتروني الموزع عبر الصفحات الرسمية للوكالات على منصة فيسبوك حيث شملت العينة 43 مفردة. وقد تم اعتماد هذه الصيغة الثنائية للعينة بغرض تحقيق تكامل بين البيانات الكمية والنوعية وشمولية البحث.

## أدوات جمع البيانات

## ✓ المقابلة:

قمنا بإجراء مقابلات مع مجموعة من مديري الوكالات السياحية في ولاية قلمة الذين لهم علاقة مباشرة باستخدام الرقمنة في تسيير النشاط السياحي (كإدارة الصفحات على الفيسبوك، أنظمة الحجز الإلكتروني، التسويق الرقمي...). قمنا بالتميز للوكالات السياحية ب: (A,B,C,D,E,F,G,H,I,J)

تم إعداد دليل المقابلة بالاعتماد على الإشكالية وتساؤلات البحث، حيث تم تقسيمه إلى مجموعة من المحاور الأساسية تغطي الجوانب التنظيمية، التقنية، والتسويقية المرتبطة بالرقمنة وتجلت في:

- المحور الأول: مظاهر الرقمنة المعتمدة داخل الوكالات.
- المحور الثاني: دوافع تبني الرقمنة وأهدافها.
- المحور الثالث: أثر الرقمنة على الأداء العام والتنافسية.

هدفت هذه المقابلات إلى استقصاء وجهات نظرهم حول مدى تأثير الرقمنة على تنافسية وكالاتهم، وتحديد العراقيل والفرص التي تطرحها عملية التحول الرقمي في هذا القطاع. وفيما يلي عرض للأسئلة التي تم طرحها على مديري الوكالات:

## الأسئلة:

1. ماهي أبرز الوسائل الرقمية المعتمدة حاليا في وكالتكم؟
2. كم تمثل نسبة التفاعلات الرقمية (فيسبوك، إيميل، واتساب..) من إجمالي تواصلكم مع الزبائن؟
3. هل لاحظتم تغيرا في سلوك الزبائن نتيجة استخدام الوسائل الرقمية؟ وكيف؟
4. هل لديكم منصات رقمية خاصة (تطبيق، قاعدة بيانات)؟
5. ماهي أهم الخدمات الرقمية التي تقدمها وكالتكم؟
6. هل تعتقدون ان الرقمنة تمنح وكالتكم ميزة تنافسية في السوق؟ وكيف ذلك؟

7. هل تؤثر الرقمنة برأيكم في قرارات الزبائن عند اختيار وكالة سيحية دون أخرى؟
8. كيف تقيمون مستوى الاستجابة والسرعة في التعامل مع العملاء مقارنة بالطرق التقليدية؟
9. هل ترى ان الخدمات الرقمية والاستثمار فيها هو عامل حاسم في بقاء وكالتكم ضمن المنافسة على المدى الطويل؟
10. هل ترى ان الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات التي تقدمونها؟ وكيف؟

### عرض ومناقشة الأجوبة والنتائج الخاصة بتقنية المقابلة:

■ السؤال الأول: ماهي أبرز الوسائل الرقمية المعتمدة حاليا في وكالتكم؟

- الجواب:

- الوكالة A: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني، واتساب والفايبر.
- الوكالة B: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.
- الوكالة C: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.
- الوكالة D: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.
- الوكالة E: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.
- الوكالة F: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.
- الوكالة G: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني، والواتساب.
- الوكالة H: نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.

الوكالة I :نعتمد على الفيسبوك، الانستغرام، البريد الإلكتروني والواتساب.

| الوسيلة الرقمية | عدد الوكالات التي تعتمد عليها | التكرار النسبي (%) |
|-----------------|-------------------------------|--------------------|
| فيسبوك          | 10                            | 100 %              |
| Email           | 10                            | 100 %              |
| انستغرام        | 10                            | 100 %              |
| واتساب          | 10                            | 100 %              |
| Vibre           | A وكالة واحدة                 | 100 %              |

الجدول (02): يمثل وسائل الاتصال الرقمي المعتمدة من قبل الوكالات السياحية

#### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول جميع الوكالات تعتمد الوسائل الرقمية الأربعة الأساسية (فيسبوك، إنستغرام، واتساب، والبريد الإلكتروني)، مما يشير إلى وعي كامل بأهمية هذه الوسائل في الترويج والتواصل. استخدام Viber نادر، مما يعكس تركيز الوكالات على الأدوات الشائعة والأكثر استخداماً في السوق.

■ السؤال الثاني: كم تمثل نسبة التفاعلات الرقمية (فيسبوك، ايميل، واتساب..) من إجمالي تواصلكم مع

الزبائن؟

- الجواب:

الوكالة A : نعتمد بشكل كبير على الرقمنة في الوقت الحالي تقدر النسبة حوالي 90%.

الوكالة B : الرقمنة ضرورية وعامل أساسي في وقتنا الحالي، تقدر ب 90% من إجمالي الخدمات.

الوكالة C : تعاملاتنا الرقمية تقدر ب 90%.

الوكالة D : يمثل اعتمادنا على الرقمنة بنسبة 90%.

الوكالة E : أصبحت الرقمنة أساسية ونحن نعمل جاهدين بان نحسبها وندرجها قدر الإمكان في جميع الخدمات تقدر النسبة ب 70%.

الوكالة F : تم رقمنة 90% من الخدمات .

الوكالة G : نحن وكالة جديدة مقارنة بالوكالات الأخرى ولا يوجد لدينا موظفين ذوي كفاءات عالية جدا في استخدام الرقمنة، الا اننا نعتمد عليها بنسبة 70%.

الوكالة H : الرقمنة عنصر أساسي ومهم لجميع خدماتنا تقدر النسبة ب 90%.

الوكالة I : بنسبة 90%.

الوكالة J : لا بد من مواكبة التطورات والتحولت الرقمية نحن نسعى إلى الاعتماد عليها في جميع عروضنا وخدماتنا تقدر النسبة ب 80%.

| النسبة المقدرة<br>للتعاملات الرقمية | عدد الوكالات | التكرار النسبي (%) | الوكالة       |
|-------------------------------------|--------------|--------------------|---------------|
| 90 %                                | 07           | 70 %               | A B C D F H I |
| 80 %                                | 01           | 10 %               | J             |
| 70 %                                | 02           | 20 %               | E G           |

الجدول رقم (03): يمثل النسبة المقدرة لاعتماد التعاملات الرقمية

## التحليل:

يوضح الجدول أن 90% من الوكالات تعتمد على التعاملات الرقمية، مما يدل على تكامل عالٍ لهذه التقنيات في العمليات اليومية.

هناك تفاوت طفيف، ما يُظهر وجود عقبات أو تفاوت في القدرة على الرقمنة الكاملة لدى بعض الوكالات.

■ السؤال الثالث: هل لاحظتم تغيراً في سلوك الزبائن نتيجة استخدام الوسائل الرقمية؟ وكيف؟

- الجواب:

الوكالة A: نعم، لاحظنا تغيرات في سلوك الزبائن تمثلت في التفاعل الإلكتروني مع المحتوى، زيادة الثقة، المراسلة عن بُعد والتواصل الرقمي، رغبة الزبون في الحجز السريع والرقمي ورضاهم حيث يوجد تغيراً واضحاً في سلوكهم وتعاملهم.

الوكالة B: نعم، توجد تغيرات واضحة في سلوك العملاء مثل زيادة التفاعل الرقمي عن طريق المتابعة والمشاهدات والاعجابات، كذلك تزايد الثقة بيننا، الاعتماد على المراسلة الإلكترونية بدلاً من المراسلة التقليدية التي تستنزف الوقت والجهد، ولاحظنا أنهم ويفضلون الحجز الرقمي السريع.

الوكالة C: نعم، شهدت وكالتنا تغيراً في سلوك الزبائن يتمثل في التفاعل مع المحتوى الرقمي، التواصل عن بعد، وثقة الزبائن بالحجز الإلكتروني السريع.

الوكالة D: نعم، هناك تحول كبير في تفاعل الزبائن مع المنصات الرقمية، خاصة في المراسلة السريعة والتفاعل مع المحتوى ولاحظنا ثقة متزايدة للزبائن وتعاملاتهم معنا.

الوكالة E: سجلت الوكالة اعتماداً متزايداً على الوسائل الرقمية من قبل الزبائن، شمل الحجز الإلكتروني والتفاعل المستمر.

الوكالة F: نعم، لاحظنا تغيرات تمثلت في الاعتماد الكبير على الوسائل الرقمية، والرغبة في سرعة الاستجابة والحجز عبر الإنترنت كما ان ثقة الجمهور ارتفعت واصب يتفاعل معنا عن بعد.

الوكالة G : نظرا لكوننا وكالة جديدة وطاقمنا لازال لم يعتمد بشكل كبير على الرقمنة في قطاع السياحة نحن لا ننشر كثيرا عبر صفحاتنا مثل باقي الوكالات، لكننا نواكب الرقمنة بأقصى الإمكانيات حيث لاحظت تغيرات إيجابية، تشمل التفاعل الرقمي والوضوح.

الوكالة H : نعم خاصة في تحول الزبائن إلى الحجز عبر الإنترنت، مع تزايد التفاعل والتواصل عن بعد والوضوح والثقة المتبادلة والسرعة في الحجز.

الوكالة I : نعم سجلت ارتفاعاً في مستوى تفاعل الزبائن عبر الوسائط الرقمية، خصوصاً من حيث سرعة التواصل والثقة في الخدمة ورغبة الزبائن في الحجز السريع.

الوكالة J : نعم، أفادت الرقمنة بتغيرات إيجابية في سلوك الزبائن مثل التفاعل الرقمي، الرغبة في الحجز السريع، وزيادة الثقة بالتعامل الإلكتروني والوضوح.

| الوكالات المصروفة      | التكرار النسبي (%) | عدد الوكالات | السلوك/ الملاحظة                        |
|------------------------|--------------------|--------------|---|
| A B C D E F G H I J    | 100 %              | 10           | نعم                                     |
| A B C D E F G<br>H I J | 100%               | 10           | التفاعل الإلكتروني مع المحتوى           |
| A B C D E F H<br>I J   | 90 %               | 09           | الرضا وزيادة الثقة                      |
| A B C D E F H<br>I J   | 90 %               | 09           | المراسلة عن بعد/ التواصل الرقمي المباشر |
| A B C D E F H I J      | 90%                | 09           | رغبة الزبون في الحجز السريع الرقمي      |
| G                      | 10 %               | 01           | التخوف من الرقمنة                       |

الجدول رقم (04): يمثل السلوكيات والملاحظات المرتبطة بالتفاعل الرقمي

## التحليل:

يوضح الجدول مستوى عالٍ من الانخراط الرقمي والسلوك الإيجابي نحو الرقمنة كما هو موضح في التعاملات الرقمية. التخوف يبقى محدوداً لوكالة واحدة فقط، ما يدل على قبول واسع للتقنيات الحديثة، مع بعض التحفظات القليلة.

■ السؤال الرابع: هل لديكم منصات رقمية خاصة (تطبيق، قاعدة بيانات)؟

- الجواب: كانت لجميع الوكالات السياحية " A, B, C, D, E, F, G, H, I, J "

إجابة واحدة أنها لا تملك تطبيق خاص بها.

| نوع المنصة الرقمية  | عدد الوكالات | التكرار النسبي (%) |
|---------------------|--------------|--------------------|
| تطبيق خاص بالوكالات | 00           | 00%                |
| قاعدة بيانات        | 10           | 100%               |

الجدول رقم (05): يمثل نوع المنصة الرقمية المستخدمة

## التحليل:

يوضح الجدول ان جميع الوكالات لديها قاعدة بيانات مشتركة تعتمد عليها في أداء خدماتها الرقمية، لكن لا تملك تطبيق خاص بها ما قد يشير إلى نقص في الموارد التقنية أو تركيزها على الأدوات الأقل تكلفة وأسهل تنفيذاً.

■ السؤال الخامس: ماهي أهم الخدمات الرقمية التي تقدمها وكالتكم؟

- الجواب:

الوكالة A: نستخدم الحجز الإلكتروني لتسهيل المعاملات وتوفير الوقت على الزبائن، كما ننشر عروضنا بانتظام على صفحاتنا، والتواصل معنا يتم بشكل يومي كما اننا نوفر ميزة الرد الآلي والآني وإرسال الأسعار إلكترونياً وحتى إذا كان العميل خارج الوطن نحن نرسل له التذاكر إلكترونياً مع الدفع الرقمي. كذلك نرسل الفواتير عبر المنصات الرقمية .

الوكالة B : اغلب زبائننا صاروا يفضلون الحجز عبر الإنترنت، لذلك نحن نسعى الى نشر جميع عروضنا كي يراها العملاء، ونتفاعل معهم باستمرار على مواقع التواصل ويمكننا ارسال الأسعار والفواتير والتذاكر دون أن يتقدم العميل فعليا إلى الوكالة يمكننا الرد في اي وقت حتى من المنزل أو نعتمد على الرد الآلي .

الوكالة C : الحجز الإلكتروني ساعدنا كثيراً في تنظيم العمل، والعروض الرقمية تُحدَّث أسبوعياً، أما التواصل الرقمي فأصبح أساسياً خاصة عبر الإنستغرام بكثرة حيث نشر العروض مرفقة بالأسعار وعند التعامل معنا نوفر الرد الآلي عند انشغالنا، كما اننا نتعامل عن بعد في إرسال الفواتير والدفع الإلكتروني .

الوكالة D : نعتمد بنسبة كبيرة على الحجز أونلاين، ونقوم بتصميم عروض إلكترونية حسب المواسم، والتواصل مع الزبائن يتم عبر رسائل الصفحة وتعليقاتهم وعند التعامل مع الزبون نقدم له خدمة ارسال الأسعار التذاكر والدفع والرد الكترونيا وآليا.

الوكالة E : وفرنا نظام حجز إلكتروني بسيط عبر روابط مباشرة، ونعرض عروضنا بشكل جذاب عبر منشورات ممولة، وتلقى استفسارات العملاء في الوقت الآني مع إمكانية الرد آليا عند انشغالنا، كما

الوكالة F : نقدم الحجز الإلكتروني الذي خفف الضغط على المقر، والعروض الرقمية تساعدنا على استهداف فئات مختلفة، كما أن التفاعل الرقمي يعطينا فكرة عن رغبات الزبائن.

الوكالة G : في الوقت الحالي نحن نسعى إلى تقديم جميع عروضنا عبر مختلف الوسائل الرقمية مع إمكانية الحجز الإلكتروني بسهولة. ونسعى إلى تطوير والاعتماد على مختلف الخدمات التي تسهلها الرقمنة كي نستطيع أن ننافس الوكالات القديمة في السوق.

الوكالة H : ساهمت الرقمنة كثيرا من خلال التواصل والحجز والاستجابة والدفع والمتابعة الإلكترونية وكذلك عرض جميع نشاطاتنا وعروضنا عبر مواقعها الرقمية مع ذكر الأسعار.

الوكالة I : نقدم جميع الخدمات الرقمية التي تسهل على العملاء التواصل والتعامل معنا، بداية من الرد الآلي إلى الحجز والدفع وإرسال التذاكر الكترونيا

الوكالة J : نقدم العروض والبرامج الكترونيا مع إمكانية الحجز عن بعد بعد إرسال البرامج السياحية ونبقى مع الزبائن في متابعة مستمرة وتواصل دائم.

| الوكالات التي تقدمها | التكرار النسبي (%) | عدد الوكالات | الخدمة الرقمية                  |
|----------------------|--------------------|--------------|---------------------------------|
| جميع الوكالات        | 100 %              | 10           | الحجز الإلكتروني                |
| جميع الوكالات        | 100 %              | 10           | تقديم العروض الإلكترونية        |
| A D F H I J          | 60 %               | 06           | ارسال البرامج السياحية<br>رقميا |
| A B C D F H I        | 70 %               | 07           | الدفع الإلكتروني                |
| A B C D F H I        | 70 %               | 07           | ارسال التذاكر الكترونيا         |
| A B D F H            | 50 %               | 05           | ارسال الأسعار الكترونيا         |
| A B C D E F H<br>I J | 90 %               | 09           | المتابعة والرد الالي            |
| A B C D F H I        | 70 %               | 07           | ارسال الفواتير رقميا            |
| A B C D E F H<br>I J | 90%                | 09           | التواصل الرقمي                  |

الجدول رقم (06) : يمثل الخدمات الرقمية المقدمة من طرف الوكالات

#### التحليل:

يوضح الجدول ان الوكالات تقدم باقة واسعة متنوعة من الخدمات الرقمية، مما يعزز من تنافسيتها خاصة خدمة الحجز الإلكتروني. لكن يبقى الدفع الإلكتروني وإرسال الأسعار والخدمات الآلية مجالات تحتاج لتعزيز، رغم التقدم المحرز.

■ السؤال السادس: هل تعتقدون ان الرقمنة تمنح وكالتكم ميزة تنافسية في السوق؟ وكيف ذلك؟

الجواب:

الوكالة A : الرقمنة تسهل علينا التعامل مع العملاء، وتظهر خدماتنا بوضوح، كما تساعدنا على التوسع جغرافيا، وتعزز من راحة العملاء من خلال التفاعل الرقمي، إضافة إلى تسهيل إجراءات الفيزا وسرعة الاستجابة والمرونة إضافة الى ذلك الترويج للوكالة.

الوكالة B : الرقمنة تلعب دورا كبيرا في تحسين صورتنا بالسوق، حيث تجعل خدماتنا سهلة وواضحة، وتمكننا من التوسع، وأيضا الترويج لوكالتنا، وتضمن أيضا راحة العملاء بفضل التواصل الرقمي، إلى جانب تسهيل خدمات الفيزا وسرعة الرد والمرونة.

الوكالة C : الرقمنة تقوي حضورنا في السوق، لأنها تسهل لنا التواصل مع العملاء وتوضح الخدمات، كما تضمن لهم راحة أكبر من خلال التفاعل الرقمي والمرونة وسرعة الاستجابة والترويج.

الوكالة D : الرقمنة تمنح وكالتنا الظهور في السوق، فهي تجعل التعامل أكثر سهولة، وتعزز من وضوح خدماتنا، وتسهم في توسعنا الجغرافي، كما تضمن راحة العملاء من خلال الوسائل الرقمية، مع توفير خدمات الفيزا وسرعة في الاستجابة، المرونة، والترويج.

الوكالة E : تساعدنا الرقمنة في تحسين تجربتنا مع العملاء، إذ تجعل التعامل أسهل، وتوفر لهم راحة أكبر، من خلال التفاعل الرقمي والترويج وسرعة الاستجابة.

الوكالة F : الرقمنة تمنح وكالتنا ميزة مهمة، فهي تجعل الخدمة سهلة وواضحة، وتساعدنا على التوسع في أسواق جديدة، كما تدعم راحة العملاء من خلال التفاعل الرقمي، وخدمات الفيزا، والمرونة وسرعة الاستجابة والرد على احتياجاتهم. كما تساعدنا في الترويج.

الوكالة G : تساعدنا في التفاعل الرقمي مع العملاء وتوفير الراحة لهم إضافة الى الوضوح في الخدمات.

الوكالة H : الرقمنة تعزز من تواجدنا في السوق، لأنها تجعل التعامل معنا أسهل وأكثر وضوحا، وتساعدنا على التوسع، والمرونة مع تحسين راحة العملاء من خلال أدوات رقمية إضافة الى الترويج واستجابة أسرع.

الوكالة I: الرقمنة تمنح وكالتنا ميزة قوية، إذ تجعل الإجراءات أكثر سلاسة ووضوحاً، وتسهم في توسعنا الجغرافي، مع تحسين راحة العملاء بوسائل رقمية، وتقديم خدمات الفيزا والاستجابة بسرعة والمرونة وتساعد على الترويج للوكالة.

الوكالة J: أن الرقمنة تعطي وكالتنا تفوقاً في السوق، فهي تجعل التعامل أسهل وأوضح، وتساعدنا على التوسع الجغرافي، وتدعم راحة العملاء من خلال التواصل الرقمي وسرعة الاستجابة والترويج.

| عامل الميزة التنافسية       | عدد الوكالات | التكرار النسبي (%) | الوكالات المصرحة       |
|-----------------------------|--------------|--------------------|------------------------|
| السهولة في التعامل والتواصل | 09           | 90 %               | A B C D E F H I J      |
| الوضوح                      | 09           | 90 %               | A B C D F G H<br>I J   |
| التوسع في السوق جغرافياً    | 07           | 70%                | A B D F H I J          |
| الراحة للعملاء              | 10           | 100%               | A B C D E F G<br>H I J |
| التفاعل الرقمي مع الزبائن   | 10           | 100%               | A B C D E F G<br>H I J |
| الفيزا                      | 05           | 50 %               | A B D F I              |
| السرعة في الاستجابة         | 09           | 90%                | A B C D E F H<br>I J   |
| المرونة                     | 07           | 70 %               | A B C D F H I          |
| الترويج                     | 09           | 90 %               | A B C D E F H<br>I J   |

الجدول رقم (07): يمثل عوامل الميزة التنافسية المرتبطة بالرقمنة

## التحليل:

يوضح لنا الجدول ان الرقمنة تعزز بشكل كبير من تجربة الزبون (سهولة، راحة، سرعة والوضوح) حيث تعتبر هذه العناصر من ضمن المقومات الأساسية للتنافسية في الوكالات السياحية. اما التأشيرة الفيزا جاءت بنسبة قليلة مما يشير الى تحديات خارجية وتنظيمية الا انه ويمكن أن تكون محور تطوير مستقبلي.

■ السؤال السابع: هل تؤثر الرقمنة برأيكم في قرارات الزبائن عند اختيار وكالة سيحية دون أخرى؟

الجواب:

اغلبية الوكالات "A B C D E F H I J" اجابوا: بنعم.

الوكالة G: كانت اجابتها ب: لا.

| الإجابة | عدد الوكالات | التكرار (%)<br>النسبي | الوكالات السياحية    |
|---------|--------------|-----------------------|----------------------|
| نعم     | 09           | 90%                   | A B C D E F H<br>I J |
| لا      | 01           | 10%                   | G                    |

الجدول رقم (08): يمثل إجابات الوكالات حول مدى اعتماد الرقمنة

## التحليل:

يتضح ان غالبية الوكالات بنسبة 90% تعتمد على الرقمنة، وهو مؤشر إيجابي وفعال. الا وجود وكالة واحدة غير معتمدة قد يشير إلى عوائق داخلية أو محدودية الوعي لكنها قيد التطوير.

- السؤال الثامن: كيف تقيمون مستوى الاستجابة والسرعة في التعامل مع العملاء مقارنة بالطرق التقليدية؟

- الجواب:

" مستوى الاستجابة والسرعة في التعامل مع العملاء ممتاز مقارنة A B C D F H I كانت إجابة الوكالات بالطرق التقليدية.

الوكالة E: مستوى الاستجابة والسرعة جيد.

الوكالة G: مستوى الاستجابة والسرعة عادي مقارنة بالطرق التقليدية.

الوكالة J: مستوى الاستجابة والسرعة جيد جيدا.

| الوكالات      | التكرار النسبي (%) | عدد الوكالات | التقييم |
|---------------|--------------------|--------------|---------|
| A B C D F H I | 70 %               | 07           | ممتاز   |
| E             | 10 %               | 01           | جيد     |
| G             | 10 %               | 01           | عادي    |
| J             | 10 %               | 01           | جيد جدا |

الجدول رقم (09): يمثل تقييم جودة الخدمات الرقمية

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن التقييم العام إيجابي والنتائج تشير الى رضا داخلي عن فعالية العمليات الرقمية،

مع وجود بعض التفاوت حسب الخبرة ومستوى الاستثمار الرقمي.

■ السؤال التاسع: هل ترى ان الخدمات الرقمية والاستثمار فيها هو عامل حاسم في بقاء وكالتكم ضمن المنافسة على المدى الطويل؟

الجواب:

كانت إجابة الوكالات "A B C D E F H I J" بنعم الخدمات الرقمية والاستثمار فيها هو عامل حاسم لبقاء الوكالة ضمن المنافسة على المدى الطويل.

اما الوكالة G: كانت اجابتها السؤال ب نعم مع الحرص على القيام بدورات تدريبية في عن الرقمنة في المجال السياحي.

| الإجابة                        | عدد الوكالات | التكرار النسبي (%) | الوكالات               |
|--------------------------------|--------------|--------------------|------------------------|
| نعم                            | 10           | 100 %              | A B C D E F G<br>H I J |
| نعم + دورات تدريبية عن الرقمنة | 01           | 10 %               | G                      |

الجدول رقم (10): يمثل مشاركة الوكالات في الرقمنة والتكوين

التحليل:

نلاحظ ان جميع الوكالات مشاركة وتعتمد على الرقمنة، الا واحدة فقط تحتاج الى تدريب موظفيها على استخدام الوسائل الرقمية لكن النتائج مرضية الى حد كبير.

■ السؤال العاشر: هل ترى ان الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات التي تقدمونها؟ وكيف؟

- الجواب:

الوكالة A : نعم، نرى أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات من خلال المساهمة في تحقيق الدقة في العمل، والرد السريع على الطلبات، بالإضافة إلى الإرسال الإلكتروني الفوري للوثائق، مع إمكانية توثيق المعاملات وتعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة B : لقد ساهمت الرقمنة في تحسين جودة خدماتنا من خلال المساهمة في رفع الدقة، وتوفير الرد السريع، والإرسال الإلكتروني الفوري، إلى جانب توثيق المعلومات وتعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة C : نعم، كان للرقمنة دور مهم في المساهمة بتحسين الخدمات عبر تحقيق الدقة، وتقديم رد سريع، وإرسال إلكتروني فوري، مع توفير توثيق دقيق وإمكانية تعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة D : نؤكد أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الدقة، وسرعة الرد، والإرسال الإلكتروني، إلى جانب توثيق العمليات وتعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة E : لقد لاحظنا المساهمة الفعالة للرقمنة في تحسين الخدمة، حيث عززت الدقة، وسهلت الإرسال الإلكتروني الفوري، كما ساعدت في توثيق البيانات وتعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة F : أدت الرقمنة إلى المساهمة في تطوير الخدمة من خلال الدقة العالية، والرد السريع، والإرسال الإلكتروني الفوري، مع ضمان توثيق فعال وإمكانية تعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة G : نعم، ساهمت الرقمنة في تحسين جودة خدماتنا عبر تحقيق الدقة، وتوفير إمكانية توثيق كافة العمليات، وكذلك تعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة H : الرقمنة لها دور كبير في المساهمة بتحسين الخدمة، حيث وفرت الدقة، والرد السريع، والإرسال الإلكتروني الفوري، كما مكنت من توثيق الإجراءات وتعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة I : نرى أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات من خلال رفع الدقة، وتوفير رد سريع، وإرسال إلكتروني فوري، مع ضمان توثيق شامل وتعديل العروض حسب الطلب.

الوكالة J : ساهمت الرقمنة في تطوير خدماتنا من خلال المساهمة في تحسين الدقة، والرد السريع، والإرسال الإلكتروني الفوري، بالإضافة إلى توثيق كافة الإجراءات وتعديل العروض حسب الطلب.

| جودة الخدمة            | عدد الوكالات | النسبة المئوية (%) | الوكالات السياحية      |
|------------------------|--------------|--------------------|------------------------|
| المساهمة               | 10           | 100 %              | A B C D E<br>F G H I J |
| الدقة                  | 10           | 100 %              | A B C D E<br>F G H I J |
| الرد السريع            | 08           | 80 %               | A B C D F<br>H I J     |
| ارسال الكتروني فوري    | 09           | 90 %               | A B C D E<br>F H I J   |
| توثيق التعاملات        | 10           | 100 %              | A B C D E<br>F G H I J |
| تعديل العروض حسب الطلب | 10           | 100 %              | A B C D E<br>F G H I J |

الجدول رقم(11): يمثل أبعاد جودة الخدمة الرقمية

## التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ن جميع أبعاد الرقمنة مدعومة بشكل جيد خاصة في الدقة والتوثيق بالتالي الرقمنة لها تأثير إيجابي فأغلبية النسب مرتفعة ويجب العمل قليلا فقط على تفعيل الرد الالي والسريع.

## نتائج المقابلة:

- أجمعت أغلب مديري الوكالات العشرة على أن الرقمنة أصبحت ضرورة حيوية لضمان استمرارية تنافسية الوكالات في السوق السياحي المتغير.
- أشارت المقابلات إلى أن اعتماد الأدوات الرقمية في عمليات الحجز الرقمي، التسويق والترويج، وخدمة الزبائن عن بعد أسهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء.
- رغم الفوائد الواضحة، أبرز المديرون تحديات متعلقة بالبنية التحتية الرقمية وعدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة لتشغيل هذه التقنيات بفعالية.
- تبين وجود تفاوت في مستوى تبني الرقمنة بين الوكالات، حيث تعاني بعض الوكالات الجديدة من نقص الكفاءات الرقمية.
- أشارت النتائج النوعية إلى أن الرقمنة تساهم في تسريع العمليات وتوفير الوقت، بالإضافة إلى تحسين إمكانية الوصول إلى شرائح أكبر من العملاء عبر منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية

✓ استمارة الاستبيان:

أولاً: الهيكل العام للاستبيان:

قمنا بتوزيع استبيان الذي كتن بعنوان تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية على متابعين صفحات الرسمية للوكالات السياحية بولاية قلمة. تضمن أربع محاور شملت المحور الأول: هو محور البيانات الشخصية للمبحوث تضمن الجنس، العمر. المحور الثاني: هو محور خاص بمظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر تضمن (05) أسئلة. المحور الثالث: هو محور خاص بدور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية تضمن (04) أسئلة. المحور الرابع: هو محور خاص بتأثير الرقمنة على جودة الخدمات والأسعار والوصول للعملاء تضمن (04) أسئلة. وقد تم اعتماد أسئلة مغلقة باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، وفقاً لتدرج التالي:

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لأساليب الإحصائية المستخدمة في الملف المرفق تتضمن ما يلي:

○ المتوسط الحسابي (Mean) :

استُخدم لحساب درجة الميل العام لإجابات أفراد العينة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان، وكذلك لحساب المتوسط العام لكل محور.

○ الانحراف المعياري (Standard Deviation)

استُخدم لقياس مدى تشتت إجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي، مما يساعد في فهم مدى تجانس أو تباين الآراء.

○ النسب والتكرارات (Frequencies and Percentages)

تم عرض نتائج الإجابات على شكل عدد مكررات (ك) ونسب مئوية (%) لكل خيار من خيارات الاستجابة.

○ تحليل الفرضيات باستخدام المقارنة بالمتوسط النظري:

تمت مقارنة المتوسطات المحسوبة لكل محور مع قيمة معيارية (مثل 15 أو 12) لتحديد مدى تحقق الفرضية، وهي تقنية بسيطة تعتمد على التفسير الوصفي دون اختبار فروق دلالية.

○ معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

استُخدم في اختبار الفرضية الثالثة لقياس العلاقة بين "مظاهر الرقمنة" و"الميزة التنافسية". وقد تم الإبلاغ

عن:

\* قيمة معامل بيرسون = 0.299

\* مستوى الدلالة (Sig.) = 0.052

بما أن القيمة أكبر من 0.05، فقد اعتُبرت العلاقة غير دالة إحصائياً، وبالتالي رُفضت الفرضية.

ثالثاً: عرض النتائج

1. عرض نتائج الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان حسب ترتيب المحاور:

جدول رقم (12): يمثل الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني: مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر.

|                   |                 | البدائل           |                 |               |      | النسب والتكرارات | الأسئلة                                  |         |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|------|------------------|--|---------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أكثر من ثلاث مرات | ثلاث مرات       | مرتين         | مرة  |                  |  |         |
| المظاهر           |                 |                   |                 |               |      |                  |  |         |
| /                 | 1.002           | 4                 | 5               | 10            | 24   | ك                | كم مرة تتعامل سنويا مع الوكالة السياحية؟ |         |
|                   | 1.744           | 9.3               | 11.6            | 23.3          | 55.8 | %                |  |         |
| الاتجاهات         | الإجابات        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |      |                  | ملائك                                    | الأسئلة |

|              |       | المظاهر             |           |       |       |            |      |   |  |   |
|--------------|-------|---------------------|-----------|-------|-------|------------|------|---|--|---|
|              |       | غير موافق بشدة      | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |      |   |  |   |
| الموافقة     | 0.767 | 4.511               | /         | 2     | 1     | 13         | 27   | ك | هل لاحظت أن الوكالات السياحية أصبحت أكثر اعتمادا على الرقمنة؟                            | 2 |
|              |       |                     | /         | 4.7   | 2.3   | 30.2       | 62.8 | % |  |   |
| الموافقة جدا | 0.811 | 4.232               | 1         | 1     | 1     | 24         | 16   | ك | هل ساعدك التواصل مع الوكالة عبر الوسائل الرقمية (فيس بوك، واتساب، البريد الالكتروني...)? | 3 |
|              |       |                     | 2.3       | 2.3   | 2.3   | 55.8       | 37.2 | % |  |   |
| الموافقة     | 1.021 | 3.837               | 1         | 6     | 2     | 24         | 1    | ك | هل تجد محتوى صفحة الوكالة (صور، فيديوهات، معلومات) مشوقا، احترافيا؟                      | 4 |
|              |       |                     | 2.3       | 14    | 4.7   | 55.8       | 23.3 | % |  |   |
| الموافقة جدا | 1.004 | 4.116               | /         | 6     | 1     | 18         | 1    | ك | هل تفضل الوكالات التي توفر الخدمات الرقمية مثل الحجز، الدفع الالكتروني؟                  | 5 |
|              |       |                     | /         | 14    | 2.3   | 41.9       | 41.9 | % |  |   |
| 18.441       |       | المتوسط لعام للمحور |           |       |       |            |      |   |  |   |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 22

جدول رقم (13): يمثل الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة نحو أسئلة المحور الثالث: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية.

| الأسئلة  | النسب والتكرارات | درجة الموافقة |       |       |           |                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الجاهات الإيجابية |
|--|------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|  |                  | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                 |                   |                   |
| الميزة التنافسية   |                  |               |       |       |           |                |                 |                   |                   |
| 1 هل ترى أن الخدمات الرقمية تساعد الوكالة في تمييز نفسها عن منافسيها؟    | ك                | 1             | 9     | 21    | /         | 3              | /               | 0.802             | الموافقة          |
|  | %                | 44.2          | 48.8  | /     | 7         | /              | 4.302           |                   |                   |
| 2 هل تعتقد أن الرقمنة تؤثر في اختيارك لوكالة سياحية عن أخرى؟             | ك                | 1             | 8     | 18    | 4         | 2              | 1               | 0.949             | الموافقة جدا      |
|  | %                | 41.9          | 41.9  | 41.9  | 9.3       | 4.7            | 2.3             | 4.162             |                   |
| 3 هل ترى أن الوكالات السياحية التي تعتمد على الرقمنة أكثر سرعة واستجابة؟ | ك                | 2             | 0     | 22    | /         | 1              | /               | 0.626             | الموافقة          |
|  | %                | 46.5          | 51.2  | 51.2  | /         | 2.3            | /               | 4.418             |                   |
| 4 هل ترى أن الوكالات السياحية التي تعتمد على الرقمنة أكثر احترافية؟      | ك                | 1             | 5     | 26    | 1         | 1              | /               | 0.629             | الموافقة جدا      |
|  | %                | 34.9          | 60.5  | 60.5  | 2.3       | 2.3            | /               | 4.279             |                   |

|        |                     |
|--------|---------------------|
| 17.162 | المتوسط لعام للمحور |
|--------|---------------------|

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 22

جدول رقم (14): يمثل الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة نحو أسئلة المحور الرابع: تأثير الرقمنة على جودة الخدمات والأسعار والوصول للعملاء.

| الأسئلة         | النسب والتكرارات | درجة الموافقة  |           |       |       |            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاهات الإجابة |
|-----------------|------------------|--|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|                 |                  | غير موافق بشدة   | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |                 |                   |                 |
| الجودة والأسعار |                  |  |           |       |       |            |                 |                   |                 |
| 1               | ك                | إلى أي مدى توافق أن الرقمنة حسنت من جودة الخدمات السياحية؟ |           |       |       |            | 1               | 9                 | الموافقة        |
|                 |                  | 22   | 1         | /     | 1     | 2.3        | 44.2            | 0.752             |                 |
| 2               | ك                | هل لاحظت أن الرقمنة أسهمت في توفير أسعار وتخفيضات أفضل؟    |           |       |       |            | 1               | 6                 | الموافقة جدا    |
|                 |                  | 21   | 1         | /     | 6     | 2.3        | 37.2            | 4.093             |                 |
| 3               | ك                | هل جعلتك الرقمنة أكثر قدرة على الوصول إلى العروض والخدمات؟ |           |       |       |            | 2               | 2                 | الموافقة        |
|                 |                  | 19   | 2         | 1     | 1     | 2.3        | 51.2            | 0.665             |                 |
| 4               | ك                | هل تجد تجربة الحجز والدفع أكثر راحة وتوفر الوقت والجهد؟    |           |       |       |            | 2               | 5                 | الموافقة جدا    |
|                 |                  | 18   | 2         | /     | /     | 2.3        | 44.2            | 0.499             |                 |

|        |                     |  |   |   |   |      |      |   |  |  |
|--------|---------------------|--|---|---|---|------|------|---|--|--|
|        |                     |  | - | - | - | 41.9 | 58.1 | % |  |  |
| 17.463 | المتوسط لعام للمحور |  |   |   |   |      |      |   |  |  |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات *SPSS IBM VERSION 22*

## 2. عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

أ. عرض النتائج على ضوء الفرضية الأولى: (تتجلى مظاهر الرقمنة في قطاع السياحة بالجزائر في استخدام المنصات الالكترونية، التسويق الرقمي، أنظمة الحجز الالكتروني، والمنصات الخاصة بالوكالات السياحية):

للتحقق من الفرضية الأولى قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة نحو أسئلة محور "مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر"، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (15):** يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة محور "مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر".

| أدنى قيمة | أعلى قيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | محور المظاهر |
|-----------|-----------|-------------------|-----------------|--------------|
| 11        | 23        | 2.780             | 18,441          |              |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات *SPSS IBM VERSION 22*

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة محور "مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر"، هو 18.441 وهذه الدرجة أكبر من المتوسط (15) وبالتالي فأغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور كانت بـ "الموافقة"، ومنه فمظاهر الرقمنة في قطاع السياحة بالجزائر تتجلى في استخدام المنصات الالكترونية، التسويق الرقمي، أنظمة الحجز الالكتروني، والمنصات الخاصة بالوكالات السياحية.

### ➤ إذن الفرضية الأولى محققة.

ب. عرض النتائج على ضوء الفرضية الثانية: (تلعب الرقمنة دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية للوكالات السياحية من خلال تحسين جودة الخدمات، تقليص التكاليف، وتوسيع قاعدة الزبائن):

للتحقق من الفرضية الثانية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة (.....) على أسئلة محور " دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية"، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة محور " الميزة التنافسية " .

| أدنى قيمة | أعلى قيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الميزة التنافسية |
|-----------|-----------|-------------------|-----------------|------------------|
| 14        | 20        | 1.660             | 17.162          |                  |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS IBM VERSION 22

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة محور " الميزة التنافسية "، هو 17.162 وهذه الدرجة أكبر من المتوسط (12) وبالتالي فأغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المحور كانت بـ "الموافقة"، ومنه فالرقمنة تلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية للوكالات السياحية من خلال تحسين جودة الخدمات، تقليص التكاليف، وتوسيع قاعدة الزبائن..

➤ إذن الفرضية الثانية محققة.

ج. عرض النتائج على ضوء الفرضية الثالثة: (تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على تنافسية الوكالات السياحية عبر رفع مستوى الابتكار، تسريع الاستجابة لاحتياجات السوق، وتعزيز الكفاءة التشغيلية):  
للتحقق من الفرضية الثالثة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا حساب معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (17): يمثل نتائج معامل الارتباط "بيرسون" بين مظاهر الرقمنة والميزة التنافسية.

| مستوى الدلالة | قيمة معامل بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                  |
|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| 0.052         | 0.299             | 2.780             | 18,441          | مظاهر الرقمنة    |
|               |                   | 1.660             | 17.162          | الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل بيرسون المحسوبة 0.299 وهي موجبة وبمستوى دلالة 0.052 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية المقررة بعدم وجود علاقة ارتباطية بين مظاهر الرقمنة والميزة التنافسية وبالتالي فالرقمنة لا تؤثر بشكل إيجابي على تنافسية الوكالات السياحية عبر رفع مستوى الابتكار، تسريع الاستجابة لاحتياجات السوق، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

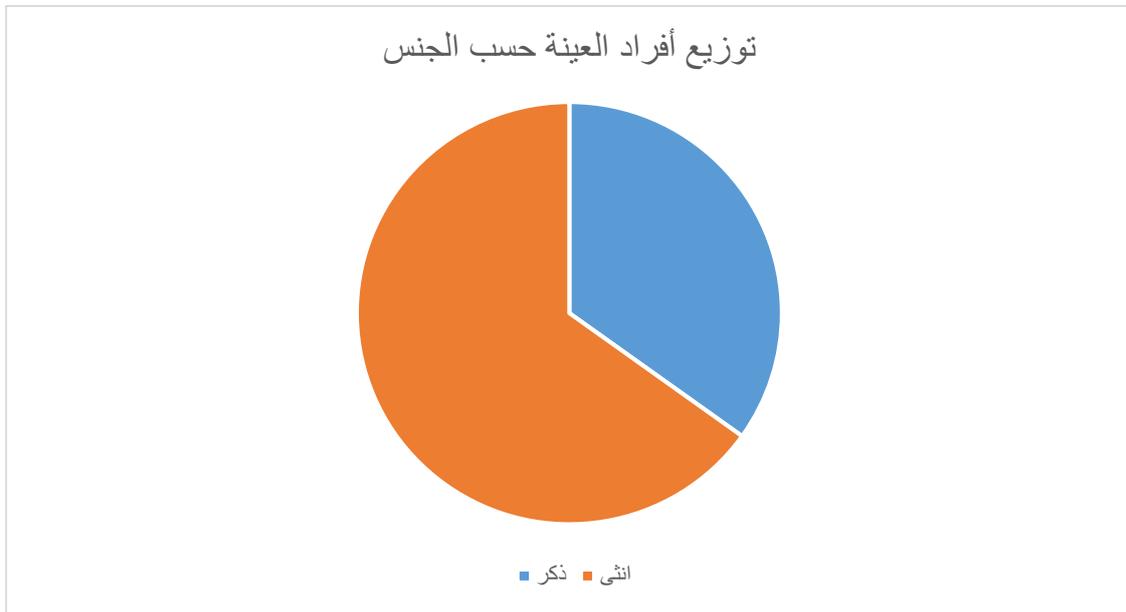
➤ ومنه الفرضية الثالثة غير محققة.

رابعاً: تحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------|---------|------------------|
| أنثى     | 28      | 65.1             |
| ذكر      | 15      | 34.9             |
| المجموع  | 43      | 100 %            |



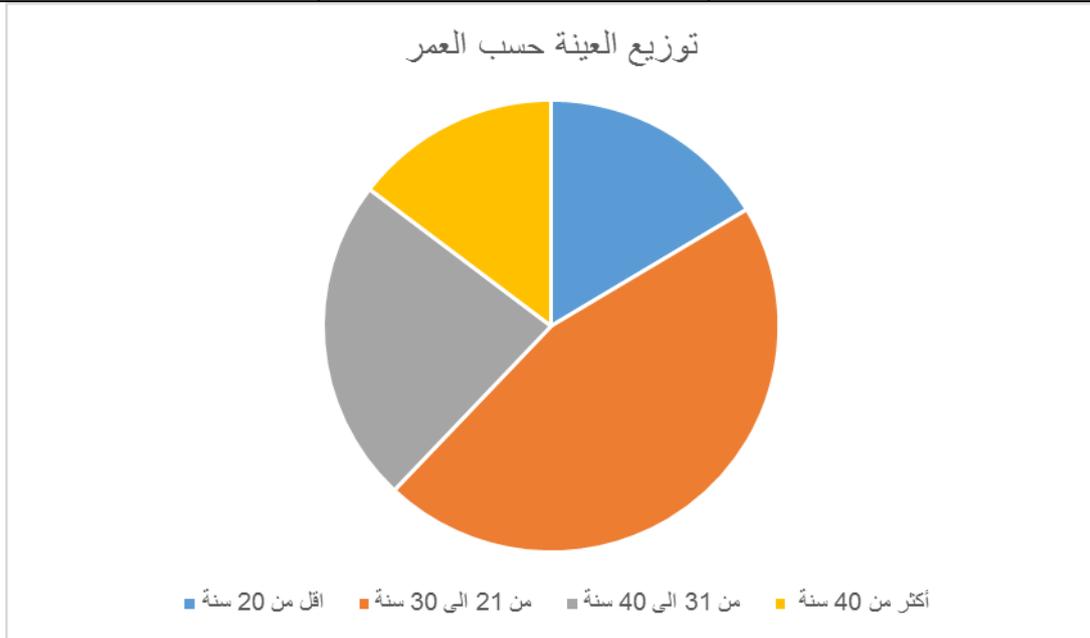
الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التحليل:

يتضح من الجدول اعلاه انه هناك تفاوت في النسب حيث نرى ان نسبة الاناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع العينة حسب العمر

| الخيارات         | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| أقل من 20 سنة    | 1       | 2.3              |
| من 21 الى 30 سنة | 23      | 53.5             |
| من 31 الى 40 سنة | 12      | 27.9             |
| من 41 فما فوق    | 07      | 16.3             |
| المجموع          | 43      | 100 %            |



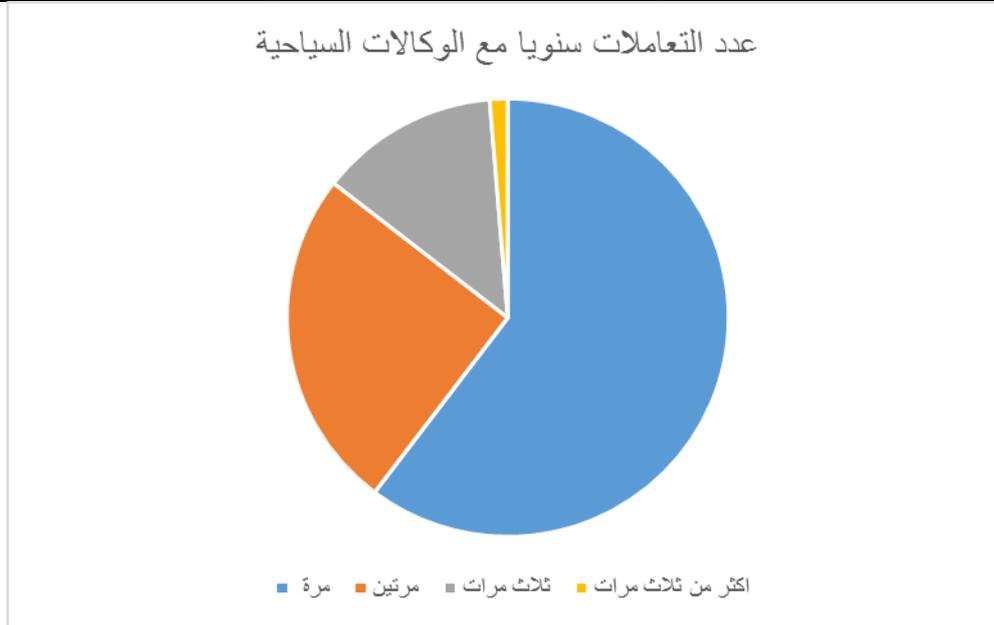
الشكل رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب العمر

التحليل:

نلاحظ ان نسبة الاعتماد التجربة للوكالات السياحية كانت أكبر نسبة للأفراد الذين ينحصر سنهم من 21 إلى 30 سنة وأضعف نسبة للأفراد الذين يقل سنهم عن 20 سنة.  
المحور الثاني: مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر.

الجدول رقم (20): يوضح عدد التعاملات سنويا مع الوكالات السياحية

| الخيارات        | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------|---------|------------------|
| مرة واحدة       | 24      | 55.8 %           |
| مرتين           | 10      | 23.3 %           |
| ثلاث مرات       | 5       | 11.6 %           |
| ثلاث مرات فأكثر | 4       | 9.3 %            |
| المجموع         | 43      | 100 %            |



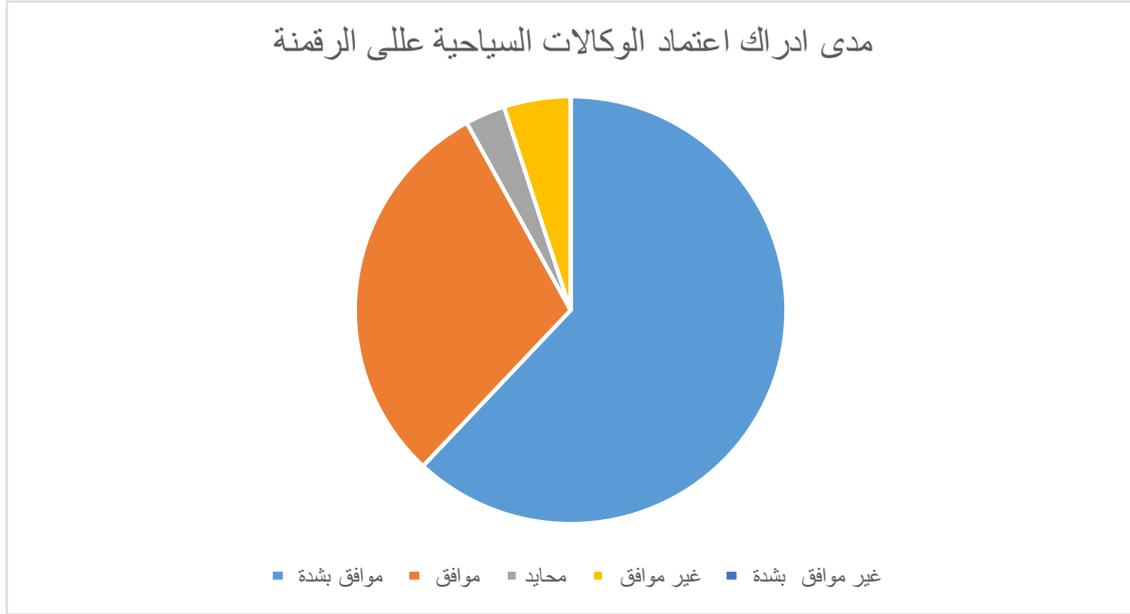
الشكل رقم (04): يوضح عدد التعاملات سنويا مع الوكالات السياحية

التحليل: يتضح أن أغلب الأفراد يتعاملون مع الوكالات السياحية مرة أو مرتين سنويًا، ما يشير إلى علاقة

مستمرة لكنها غير مكثفة، وهو ما قد يعكس طبيعة الطلب الموسمي في السياحة مكثفة.

الجدول رقم (21): يوضح مدى ادراك اعتماد الوكالات السياحية على الرقمنة

| الخيارات       | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| موافق بشدة     | 27      | 62.8 %           |
| موافق          | 13      | 30.2 %           |
| محايد          | 1       | 2.3 %            |
| غير موافق      | 2       | 4.7 %            |
| غير موافق بشدة | /       | /                |
| المجموع        | 43      | 100 %            |



الشكل رقم (05): يوضح مدى إدراك اعتماد الوكالات السياحية على الرقمنة

#### التحليل:

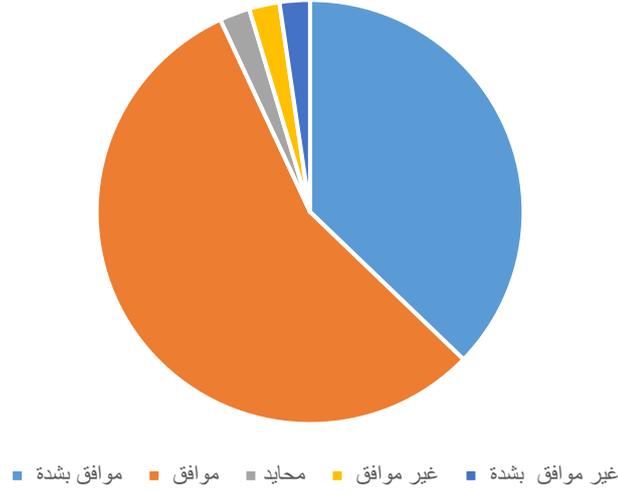
تُظهر النتائج إدراكًا واضحًا لدى الأغلبية بأن الوكالات أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الرقمنة، مما يعكس نجاح هذه الأخيرة في دمج الوسائل الرقمية في نشاطها كما هو موضح في النسبة المرتفعة .

الجدول رقم (22): يوضح فاعلية وسائل التواصل الرقمي في التفاعل مع الوكالة السياحية

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 16      | 37.2 %           |
| موافق      | 24      | 55.8 %           |
| محايد      | 1       | 2.3 %            |
| غير موافق  | 1       | 2.3 %            |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| غير موافق بشدة | 1  | 2.3 % |
| المجموع        | 43 | 100 % |

فاعلية وسائل التواصل الرقمي في التفاعل مع الوكالات السياحية



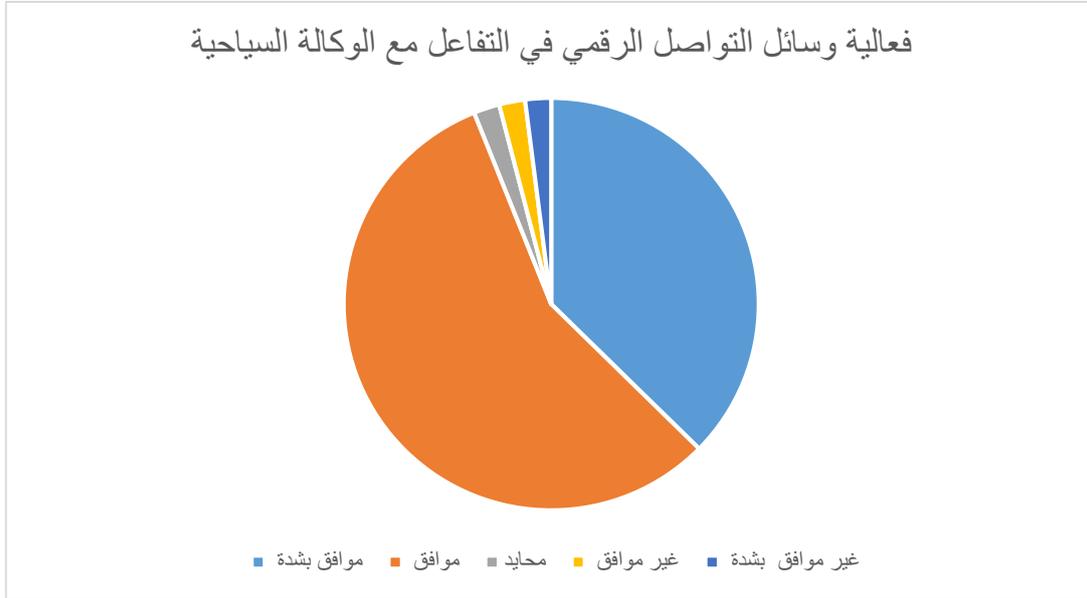
الشكل رقم (06): يوضح فاعلية وسائل التواصل الرقمي في التفاعل مع الوكالة السياحية

التحليل: يشير هذا الجدول إلى رضا ملموس عن فعالية وسائل التواصل الرقمي مع الوكالات، مثل فيسبوك والبريد الإلكتروني، مما يدل على أثر الرقمنة في تحسين التفاعل مع الزبائن.

الجدول رقم (23): يوضح تقييم جاذبية واحترافية المحتوى الرقمي للوكالة السياحية

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 10      | 23.3 %           |
| موافق      | 24      | 55.8 %           |
| محايد      | 2       | 4.7 %            |
| غير موافق  | 6       | 14 %             |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| غير موافق بشدة | 1  | 2.3 % |
| المجموع        | 43 | 100 % |



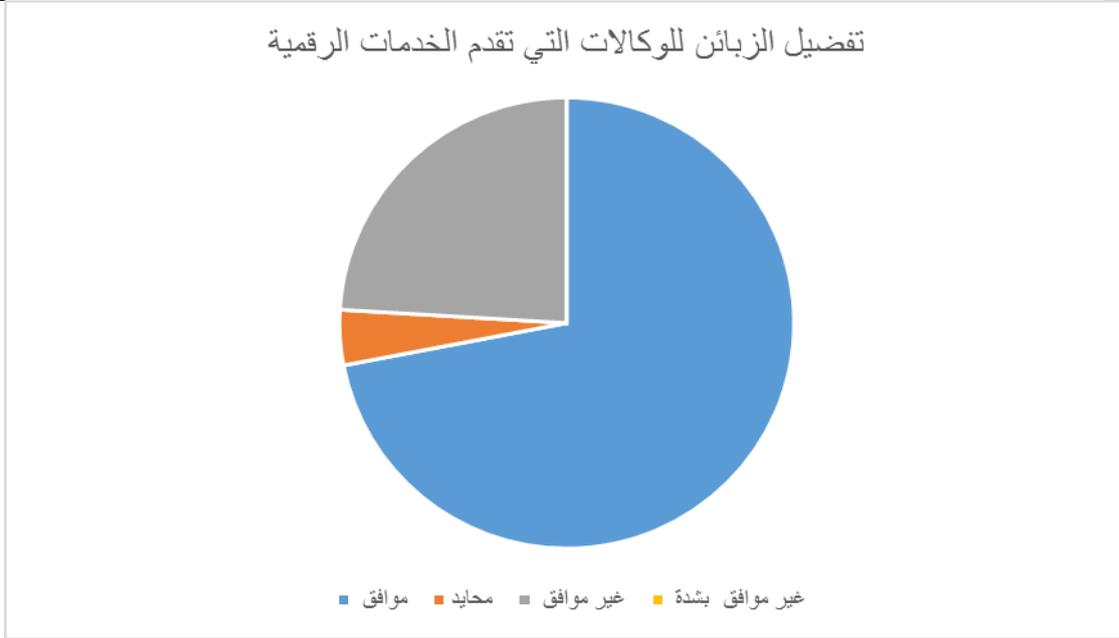
الشكل رقم (07): يوضح تقييم جاذبية واحترافية المحتوى الرقمي للوكالة السياحية

التحليل: يعبر معظم المشاركين عن نظرة إيجابية تجاه المحتوى الرقمي للوكالات، معتبرينه مشوقاً واحترافياً، وهو عنصر مهم في الجذب التسويقي الرقمي.

الجدول رقم (24): يوضح تفضيل الزبائن للوكالات التي تقدم خدمات رقمية

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 18      | 41.9 %           |
| موافق      | 18      | 41.9 %           |
| محايد      | 1       | 2.3 %            |
| غير موافق  | 6       | 14 %             |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| غير موافق بشدة | /  | /     |
| المجموع        | 43 | 100 % |



الشكل رقم (08): يوضح تفضيل الزبائن للوكالات التي تقدم خدمات رقمية

التحليل: هناك تفضيل واضح للوكالات التي تقدم خدمات رقمية مثل الحجز والدفع الإلكتروني، ما يؤكد أهمية

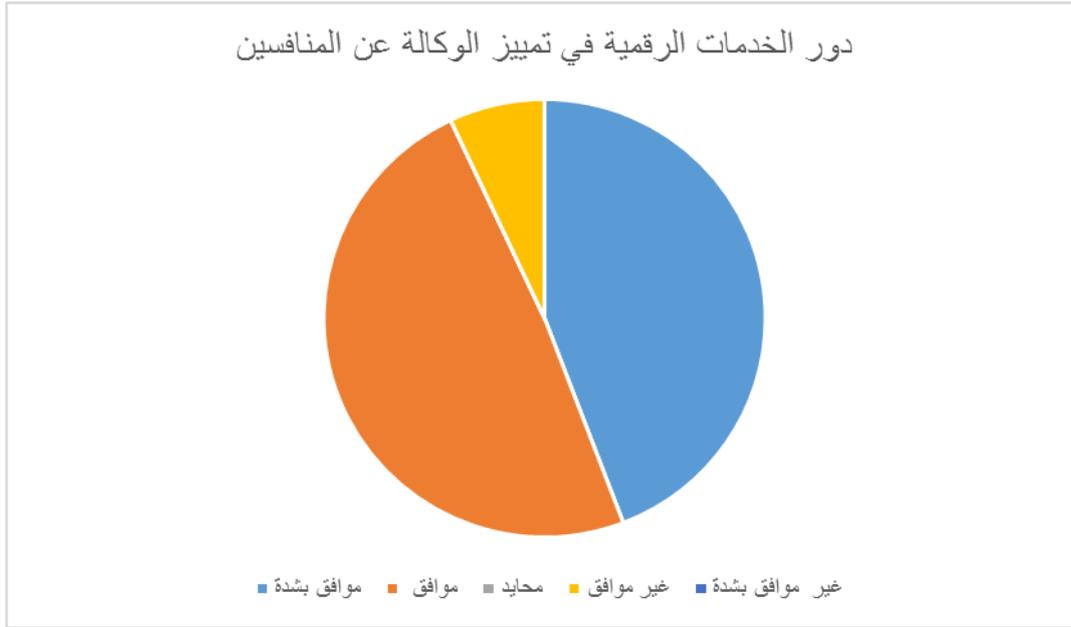
دمج التكنولوجيا في تحسين تجربة الزبون.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (25): يوضح دور الخدمات الرقمية في تمييز الوكالة عن المنافسين

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 19      | 44.2 %           |
| موافق      | 21      | 48.8 %           |
| محايد      | /       | /                |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| غير موافق      | 3  | 7 %   |
| غير موافق بشدة | /  | /     |
| المجموع        | 43 | 100 % |



الشكل رقم (09): يوضح دور الخدمات الرقمية في تمييز الوكالة عن المنافسين

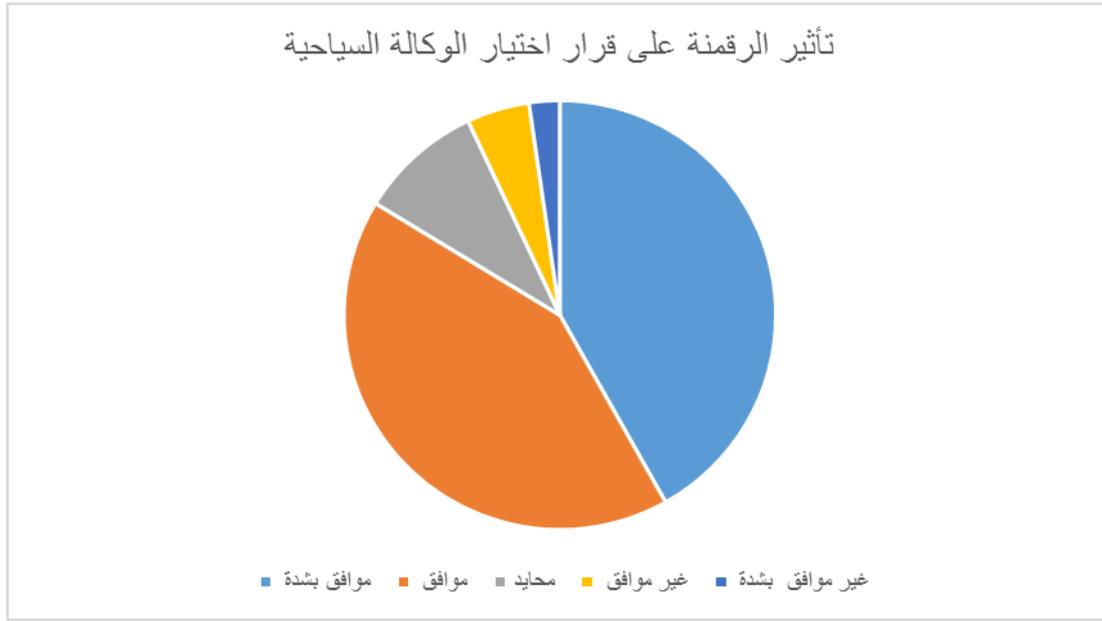
التحليل: تظهر الإجابات أن الرقمنة تُعتبر عنصراً فاعلاً في تمييز الوكالات عن منافسيها، ما يعكس وعياً بأهميتها

في بناء ميزة تنافسية فريدة.

الجدول رقم (26): يوضح تأثير الرقمنة على قرار اختيار الوكالة السياحية

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 18      | 41.9 %           |
| موافق      | 18      | 41.9 %           |
| محايد      | 4       | 9.3 %            |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| غير موافق      | 2  | 4.7 % |
| غير موافق بشدة | 1  | 2.3 % |
| المجموع        | 43 | 100 % |



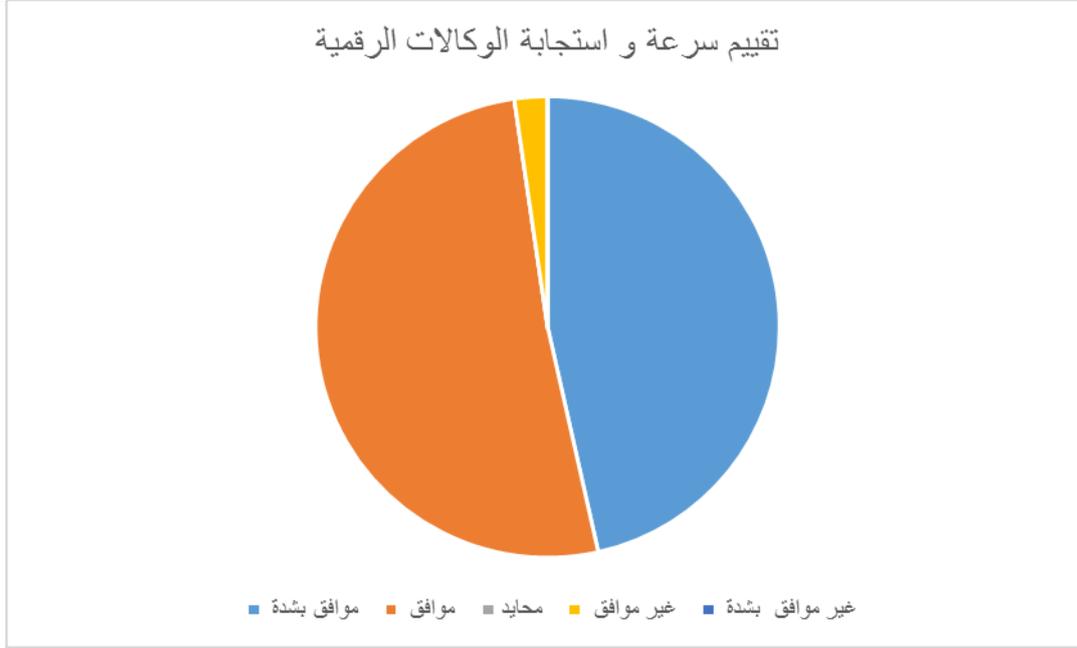
الشكل رقم (10): يوضح تأثير الرقمنة على قرار اختيار الوكالة السياحية

التحليل: تشير النتائج إلى أن الرقمنة تؤثر فعليًا في قرارات الزبائن عند اختيار الوكالة، ما يعني أن العملاء باتوا يفضلون الحلول الذكية في خدمات السياحة.

الجدول رقم (27): يوضح تقييم سرعة واستجابة الوكالات الرقمية

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 20      | 46.5 %           |
| موافق      | 22      | 51.2 %           |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| محايد          | /  | /     |
| غير موافق      | 1  | 2.3 % |
| غير موافق بشدة | /  | /     |
| المجموع        | 43 | 100 % |



الشكل رقم (11): يوضح تقييم سرعة واستجابة الوكالات الرقمية

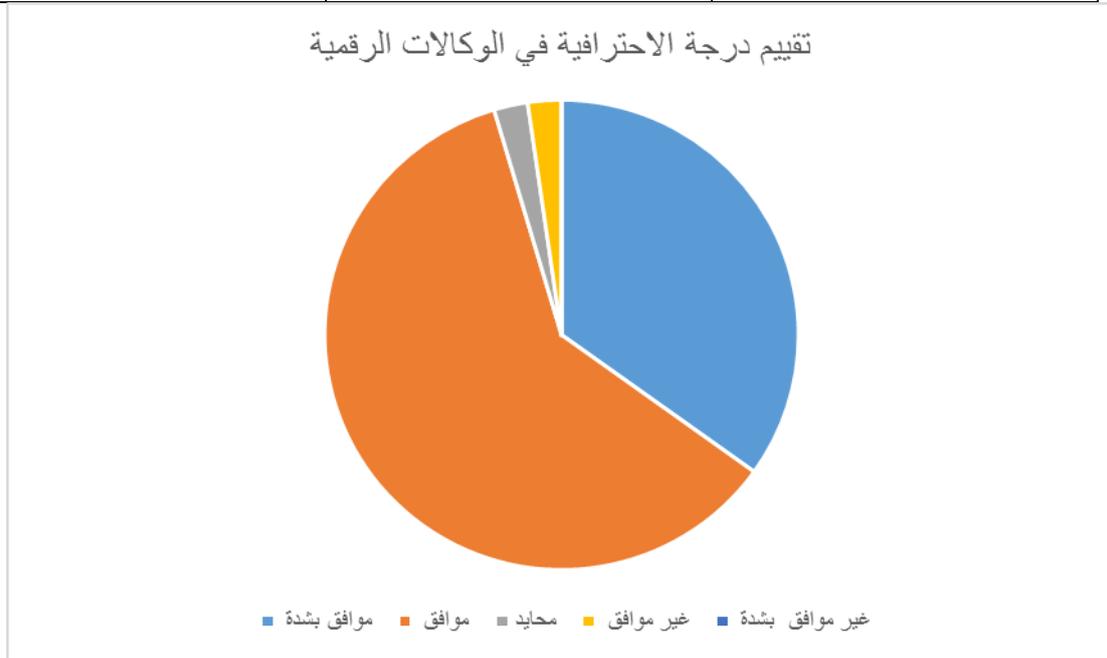
التحليل: هناك إجماع شبه تام على أن الرقمنة تعزز سرعة واستجابة الوكالة، مما يبرز فعاليتها في تحسين العمليات

التشغيلية وتقديم الخدمة.

الجدول رقم (28): يوضح تقييم درجة الاحترافية في الوكالات الرقمية

| الخيارات   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| موافق بشدة | 15      | 34.9 %           |

|                |    |        |
|----------------|----|--------|
| موافق          | 26 | 60.5 % |
| محايد          | 1  | 2.3 %  |
| غير موافق      | 1  | 2.3 %  |
| غير موافق بشدة | /  | /      |
| المجموع        | 43 | 100 %  |



الشكل رقم (12): يوضح تقييم درجة الاحترافية في الوكالات الرقمية

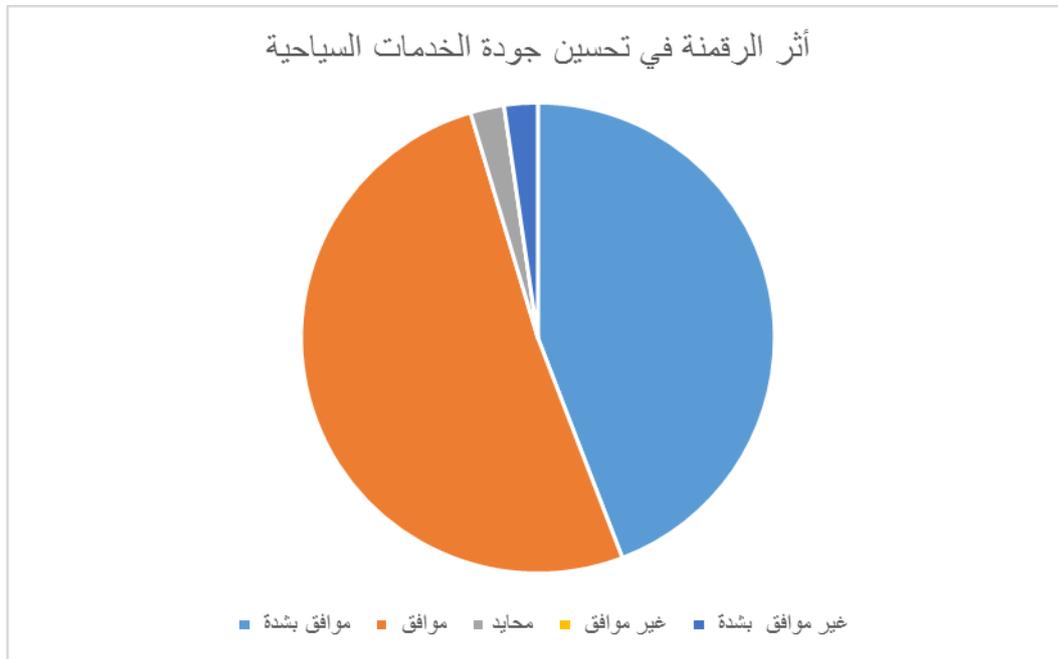
التحليل: تُظهر الآراء أن الوكالات الرقمية تُنظر إليها على أنها أكثر احترافية، وهو عنصر أساسي في بناء الثقة والانطباع الجيد لدى الزبون.

المحور الرابع: تأثير الرقمنة على جودة الخدمات والأسعار والوصول للعملاء

الجدول رقم (29): يوضح أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات السياحية

|          |         |                  |
|----------|---------|------------------|
| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------|---------|------------------|

|                |    |        |
|----------------|----|--------|
| موافق بشدة     | 19 | 44.2 % |
| موافق          | 22 | 51.2 % |
| محايد          | 1  | 2.3 %  |
| غير موافق      | /  | /      |
| غير موافق بشدة | 1  | 2.3 %  |
| المجموع        | 43 | 100 %  |

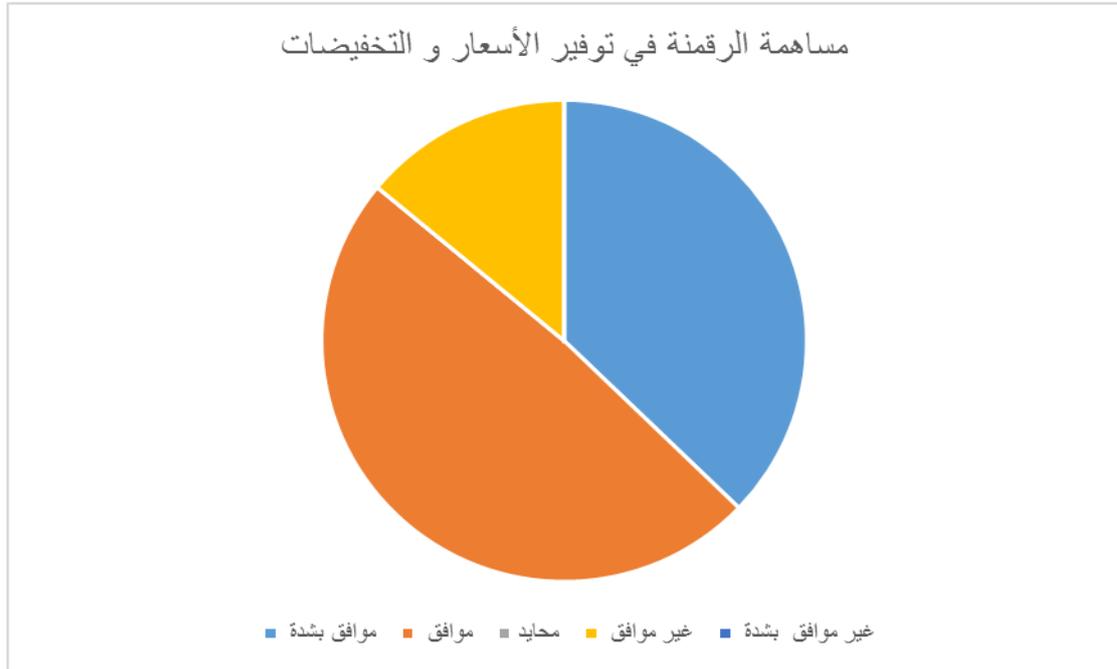


الشكل رقم (13): يوضح أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات السياحية

التحليل: نلاحظ ان اغلبية الإجابات عبرت عن الموافقة وهذا ما يوضح التأثير الإيجابي للرقمنة على التحسين في جودة الخدمات.

الجدول رقم (30): يوضح مساهمة الرقمنة في توفير الأسعار والتخفيضات

| الخيارات       | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| موافق بشدة     | 16      | 37.2 %           |
| موافق          | 21      | 48.8 %           |
| محايد          | /       | /                |
| غير موافق      | 6       | 14 %             |
| غير موافق بشدة | /       | /                |
| المجموع        | 43      | 100 %            |



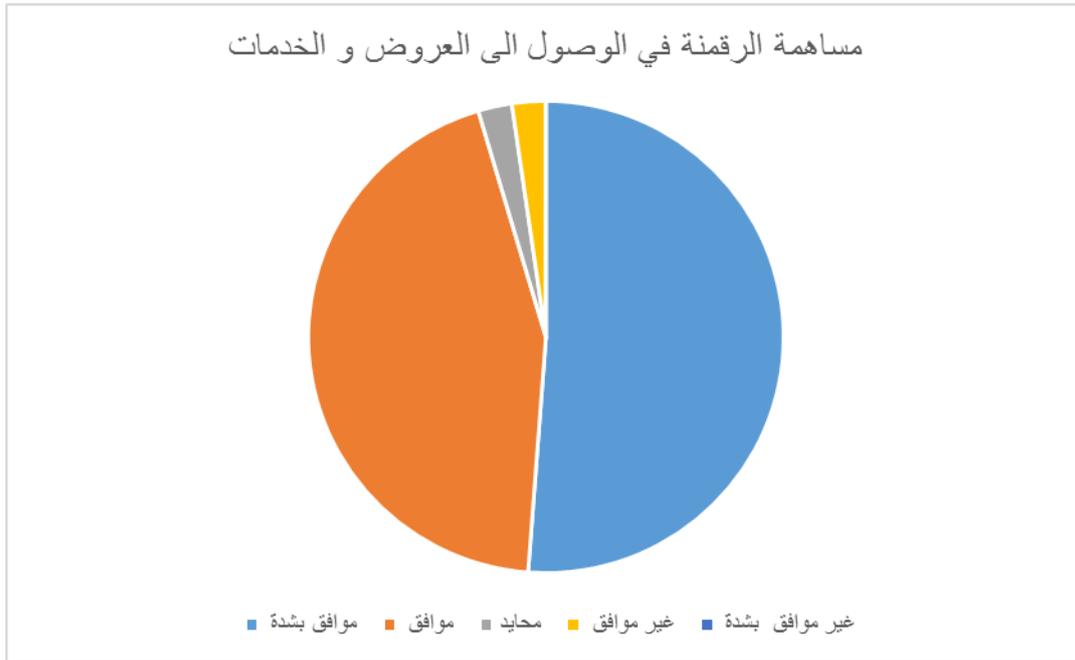
الشكل رقم (14): يوضح مساهمة الرقمنة في توفير الأسعار والتخفيضات

التحليل: تشير الإجابات إلى أن العديد من العملاء يربطون الرقمنة بتوفير عروض وأسعار أفضل، مما يدل على

إدراك لأثرها الاقتصادي.

الجدول رقم (31): يوضح مساهمة الرقمنة في الوصول الى العروض والخدمات

| الخيارات       | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| موافق بشدة     | 22      | 51.2 %           |
| موافق          | 19      | 44.2 %           |
| محايد          | 1       | 2.3 %            |
| غير موافق      | 1       | 2.3 %            |
| غير موافق بشدة | /       | /                |
| المجموع        | 43      | 100 %            |



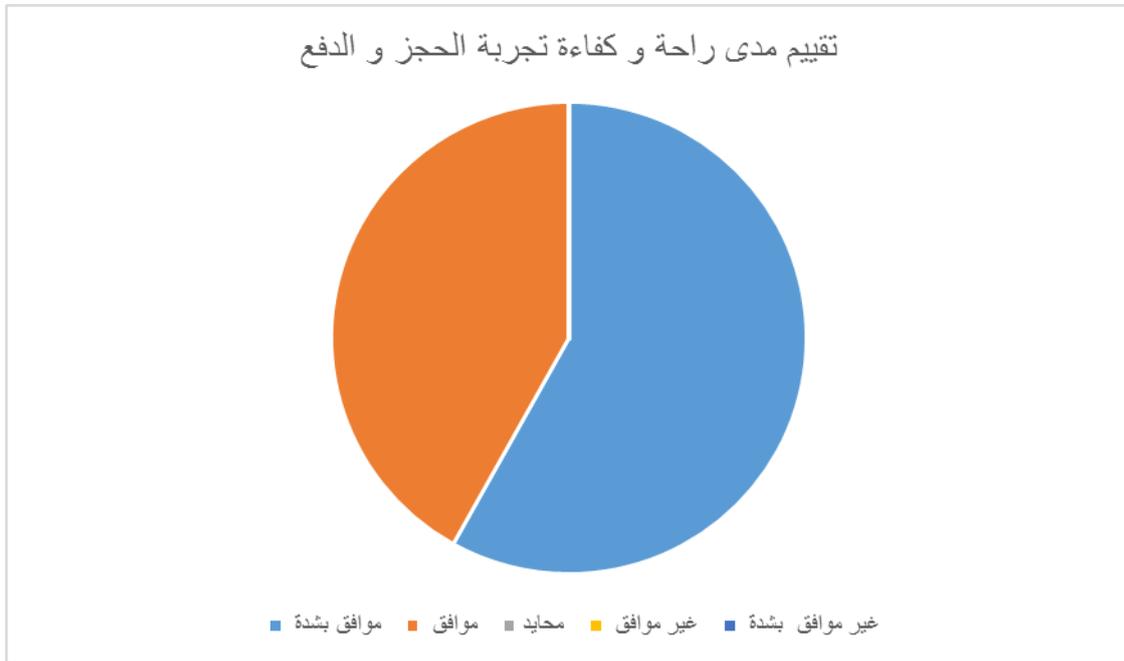
الشكل رقم (15): يوضح مساهمة الرقمنة في الوصول الى العروض والخدمات

التحليل: يعكس هذا الجدول فعالية الرقمنة في تسهيل الوصول إلى الخدمات والعروض، ما يؤكد قدرتها على

تقليص الفجوة بين العرض والطلب

الجدول رقم (32): يوضح تقييم مدى راحة وكفاءة تجربة الحجز والدفع

| الخيارات       | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| موافق بشدة     | 25      | 58.1 %           |
| موافق          | 18      | 41.9 %           |
| محايد          | /       | /                |
| غير موافق      | /       | /                |
| غير موافق بشدة | /       | /                |
| المجموع        | 43      | 100 %            |



الشكل رقم (16): يوضح تقييم مدى راحة وكفاءة تجربة الحجز والدفع

التحليل: يُنظر إلى الرقمنة كوسيلة توفر الراحة وتقلل الجهد، خاصة في عمليات الحجز والدفع، ما يعزز من تجربة

الزبون الكلية.

## عرض النتائج العامة للدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة، التي اعتمدت على أداة المقابلة نصف الموجهة مع مديري الوكالات السياحية والاستبيان الإلكتروني الموجه للعملاء، عن جملة من المؤشرات المهمة التي توضح ملامح العلاقة بين الرقمنة وتنافسية الوكالات السياحية، ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج فيما يلي:

### مظاهر الرقمنة في الوكالات السياحية الجزائرية:

- ❖ أظهرت الدراسة أن أغلب الزبائن يلاحظون تزايد الاعتماد على الوسائل الرقمية في عمل الوكالات السياحية.
- ❖ يتفاعل العملاء بفعالية مع الصفحات الرسمية للوكالات عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وخاصة فيسبوك وواتساب، مما يعزز التواصل السريع والمباشر.
- ❖ هناك إدراك واسع لدى الأفراد بأن الخدمات الرقمية، مثل الحجز الإلكتروني والدفع عبر الإنترنت، باتت جزءاً أساسياً من نشاط الوكالات.
- ❖ ينعكس هذا التحول الرقمي في طبيعة المحتوى المعروض من طرف الوكالات، الذي يتميز بالاحترافية والجاذبية من حيث الصور، الفيديوهات، والمعلومات التفاعلية. هذا يشير إلى دخول قطاع السياحة في الجزائر تدريجياً إلى عصر التحول الرقمي، رغم أنه لا يزال في مراحل التطور مقارنة بالدول الرائدة في هذا المجال.

### أثر الرقمنة على الميزة التنافسية للوكالات السياحية:

- ❖ بينت النتائج أن الزبائن يرون في الرقمنة وسيلة فعالة لتمييز وكالة سياحية عن أخرى، خاصة من حيث الاستجابة السريعة، الاحترافية، وتنوع الخدمات.
- ❖ تُظهر البيانات أن الرقمنة أصبحت عاملاً مؤثراً في اتخاذ قرار التعامل مع وكالة معينة دون غيرها، أي أنها أصبحت عنصراً حاسماً في سلوك المستهلك السياحي.
- ❖ اعتبر المشاركون أن الوكالات التي تعتمد على الرقمنة أكثر كفاءة في التعامل وأكثر قدرة على تلبية متطلبات السوق بسرعة ودقة. ورغم هذا التصور الإيجابي، فإن التحليل الإحصائي (عبر معامل بيرسون) لم يسجل علاقة ارتباط قوية من الناحية الرياضية بين مظاهر الرقمنة والميزة التنافسية، ما قد يشير إلى وجود عوامل وسيطة تؤثر في هذه العلاقة مثل جودة التسيير أو عامل الثقة بالعلامة التجارية.

✚ دور الرقمنة في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف:

- ✚ عبّر المشاركون عن اقتناعهم بأن الرقمنة قد حسّنت من جودة الخدمات السياحية، خاصة على مستوى سهولة الوصول إلى المعلومات، ودقة المواعيد، وراحة إجراءات الحجز والدفع.
- ✚ أشار الزبائن إلى أن اعتماد الوكالات على التكنولوجيا مكّنهم من الحصول على عروض وتخفيضات أكثر مقارنة بالوسائل التقليدية.
- ✚ بيّنت النتائج أن تجربة الحجز والدفع الإلكتروني أكثر راحة من الطرق التقليدية، إذ توفر الوقت والجهد وتقلل من الأخطاء البشرية. وبالتالي، فإن الرقمنة لا تؤثر فقط على التنافسية بل تلعب أيضًا دورًا في تعزيز رضا الزبون وتحسين صورته عن الخدمات السياحية بشكل عام.

✚ التحليل العام لسلوك المستهلك السياحي:

- ✚ توضح النتائج وجود تحول تدريجي في سلوك المستهلك نحو تفضيل الخدمات الرقمية، وهو ما يفرض على الوكالات ضرورة التكيف مع هذا التغيير لضمان البقاء في السوق.
- ✚ لا يزال بعض الزبائن يحتفظون بدرجة من الحذر تجاه المعاملات الرقمية (خاصة الدفع الإلكتروني)، ما يتطلب تعزيز الوعي وتوفير ضمانات أمن إلكتروني أكبر.
- ✚ المبحوثين يُبدون استعدادًا كبيرًا للتعامل مع وكالات رقمية بالكامل شرط توافر جودة الخدمة وسرعة الاستجابة، وهو ما يشير إلى إمكانيات تطوير نموذج "الوكالة الرقمية بالكامل" في المستقبل.



خاتمة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم الرقمي، أضحت الرقمنة عنصراً حاسماً في بناء ميزة تنافسية مستدامة داخل مختلف القطاعات، لا سيما القطاع السياحي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على سرعة المعاملات، جودة الخدمة، وقرتها من الزبون. ومن خلال هذه الدراسة، التي هدفت إلى استكشاف تأثير الرقمنة على تنافسية الوكالات السياحية، تم المزج بين المقاربة النظرية والتحليل الميداني للكشف عن أبعاد هذا التأثير. أظهرت النتائج أن الرقمنة، بما تتضمنه من أدوات وخدمات إلكترونية، أصبحت أداة فعالة لتعزيز موقع الوكالات السياحية في السوق، إذ تسهم في تحسين جودة الخدمة، رفع درجة رضا الزبائن، وتوسيع نطاق الوصول إلى عملاء جدد. كما كشفت الدراسة عن وعي متزايد لدى مديري الوكالات بأهمية التحول الرقمي، مقابل تحديات قائمة تتعلق بنقص الكفاءات الرقمية، وضعف الإمكانيات التقنية لدى بعض الوكالات الصغيرة. وبناءً عليه، فإن تعزيز تنافسية الوكالات السياحية في العصر الرقمي يستوجب تكامل جهود الأطراف المعنية، من خلال الاستثمار في التكوين، البنية التحتية، والتسويق الرقمي الذكي، إلى جانب ضرورة تبني رؤية استراتيجية للتحول الرقمي تشمل جميع مستويات التنظيم.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة مفتوحة على آفاق بحثية مستقبلية يمكن أن تتناول مواضيع مكملة، مثل: أثر الذكاء الاصطناعي في الخدمات السياحية، أو مساهمة تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في تحسين تجربة الزبائن داخل الوكالات السياحية.

## التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة جملة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم جهود الرقمنة وتعزيز تنافسية الوكالات السياحية:

- تعزيز التكوين الرقمي: تنظيم دورات تدريبية منتظمة لفائدة موظفي الوكالات حول استخدام أدوات الرقمنة وإدارة المنصات الإلكترونية.
- دعم التحول الرقمي من طرف الجهات الوصية: تقديم دعم تقني ومالي للوكالات السياحية، خاصة الصغيرة منها، لتسهيل اعتماد أنظمة رقمية متقدمة.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية: توفير تغطية إنترنت قوية وآمنة، وتطوير تطبيقات ومواقع متجاوبة وسريعة.
- تنوع قنوات التسويق الرقمي: استثمار أدوات التسويق الرقمي الحديثة مثل الإعلانات المدفوعة، تحسين محركات البحث (SEO)، والتفاعل مع العملاء على شبكات التواصل.
- تعزيز ثقة العملاء في الرقمنة: من خلال ضمان الأمان الإلكتروني، والشفافية في المعاملات، وسرعة الاستجابة لاستفسارات الزبائن.
- متابعة التطورات الرقمية المستجدة: ضرورة مواكبة التحولات التكنولوجية في القطاع السياحي (كالذكاء الاصطناعي، والواقع المعزز...) لتحسين تجربة الزبون.



## قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

اللغة العربية:

- إبراهيم سرور، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004
- احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية، شركة ناس لطباعة، مصر، 2001
- احمد بن مرسللي، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- اديس مجاني، مرابط فريد، نظريات الاتصال، ط1، منشورات الفا للوثائق، الجزائر، 2019
- إياد شماسة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، طبعة الأولى، دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، نوفمبر 2021
- بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ط2، الجزائر، دار القصبية للنشر، 2006.
- توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، دار الجامعية، القاهرة، 2002
- الحاج أحمد علي توفيق، محمود عودة سمير حسن، تسويق الخدمات، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن، 2011
- حجيلة رحابي، نظريات التنظيم، كنوز الحكمة، الجزائر، 2007
- حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- خواترة سامية، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021

- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2004
- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2004.
- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2008
- ربما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديريس ايبيرت، بيروت، 2016
- سعاد نايف البرنوطي، الاعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2004
- السعدي عيسى، الترويج والتسويق السياحي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية والمفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- طارق الياس، الحماية من الاختراق: دور العلاقات العامة والاعلام، الجيزة، ط1، 2020
- عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- عدنان حسين الجادري، أبو الحلو يعقوب عبد الله، الأسس المنهجية والاستخدامات في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2009.
- عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر
- عصام حسن السعيد، إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001
- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
- عمار عوايدي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

- فايز الزغبى وآخرون، اساسيات الإدارة والوظائف الإدارية، ط1، دار المستقبل، الأردن، 1997
- فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية.
- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006
- كريم قاسم، رقمنة السياحة في الجزائر، رسالة ماجستير، مدرسة العليا لتجارة، جامعة الجزائر، 1997
- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، كلية اقتصاد، 2016
- محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن
- محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب الجمهورية اليمنية، 2019.
- محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، الكويت، 2001.
- محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط8، دار البداية، عمان، 2009.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة تنافسية، الدار الجامعية أالاسكندرية، 2004
- منال المزاهرة، نظريات الاتصال **communication théories**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- موفق عدنان، وآخرون، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحية توجه حديث متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2، الرياض، 1985.

- نجلاء احمد، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004

اللغة الأجنبية:

Aida Jaoua, "**La double domination: Une nouvelle approche d'un avantage concurrentiel**", Revue internationale sur le travail et la société, volume 03, n° 02, octobre 2005

Lee, J, Kim, **Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management**, Journal of Sustainability.

Madeleine Grawiz ,**Méthode des sciences sociales**, France,dalloz,11,edition,205.

Madhani, P. M., **Logistics and Marketing Integration : Enhancing Competitive Advantages**, Journal of Management Research, (2017)

Mohamed, S. M. S. & Noor Liza, , **Explaining the Competitive Advantage of Enterprise Resource Planning Adoption: Insights from Egyptian Higher Education Institutions** ,Journal of Information Technology Management

Mwenemeru, H. K. & Nzuki, ,**Internet of Things and Competitive Advantage**. International Journal of Science and Research (IJSR), 5(11) K.2016

Pierre Yves Duchemin, **La numérisation des documents graphique**, bibliothèque nationale de France, n174, 1er trimesre, 1997

الرسائل الجامعية:

- احسان سليمان، سعد احمد، " التسويق السياحي وأثره في أداء شركات ووكالات السياحة والسفر، دراسة حالة الخرطوم «، رسالة ماجستير، جامعة شندي السودان، 2017
- خديجة حريق، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان.
- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010
- سعاد بسويبي عبد النبي، أشرف محمود احمد محمود، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة تنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، اوت 2019 .
- سعاد ذكلي، فاطمة لعميم، استراتيجية التنمية السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر 2015.
- عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة ورقلة، 2015.

- عبد الله سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
- عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010
- علي مرعي علي، جودة الخدمة السياحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة حلوان، القاهرة.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004،
- محمد فوزي علي العتوم؛ رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.
- وليد سيد أمين، إدارة عمليات شركات السياحة ووكالات السفر، كلية السياحة، جامعة المنصورة، 2009.

#### المجلات العلمية:

- احمد الكبيسي، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008
- احمد تاج الدين الصحراوي، وسيلة سبتي، السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 02، ديسمبر، 2017،
- بن غربي عثمان، سعدي فاطنة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 4، العدد 7،

- ريس عبد الرحمان، تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الفندقية دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة لولايات الشرق، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، المجلد 8، السنة 2023
- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في المنظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد الأول، جامعة المسيلة، الجزائر
- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021،
- سليمة غدیر احمد، عيسى بهدي، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 3 سبتمبر، 2015
- صليحة فلاق، سامية شارفي، فاطمة فوقه، السياحة الافتراضية كمدخل لتفعيل القطاع السياحي في ظل جائحة كورونا بالإشارة الى امارة دبي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، مجلد 10، 2020
- ضيف الله ربيحة، ميلود زيد الخير، " دور وكالات السياحة والاسفار في ترقية المنتج السياحي الوطني "، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الاغواط، العدد 11، الجزء 02، 2015.
- عبد الجبار سهيلة، وآخرون، مدى إدراك وعي المؤسسات الخدمتية الاختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، 2019
- كمال حاج، نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
- خلف عثمان، وآخرون، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 2، 2019

- مريم خالص حسين، توجهات الجزائر نحو حكومة الاللكترونية ضمن اقتصاد المعرفة بين العوامل البناء والمعوقات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العراق، 2013،
- مريم منال بسعود، رياض محمد لبرق، حمزة محجوبي، رقمنة القطاع السياحي بالجزائر بين الأهداف والفرص، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 07، العدد 2 الجزائر، 2022،
- مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة Rist 2010، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالرياض، قسم دراسات المعلومات، المجلد 19، العدد 1
- هيفاء حمود الشمري، توجهات مستخدمي السياحة الرقمية في ضوء التحول الوطني للمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، عدد 62، 2020

المواد القانونية:

- مادة 03 من القانون 06/99 المؤرخ في 1999/04/04، المتعلق بتنظيم وكالات السياحة والسفر، ج ر 1999/24

المواقع الإلكترونية:

www.almaany.com ,17/05/2025,22 :45.

<https://ae.linkedin.com>



## قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

استمارة بحث تحضير شهادة الماستر

تخصص: اتصال وعلاقات عامة



تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمتية في الجزائر  
دراسة ميدانية على مجموعة من الوكالات السياحية ولاية قالمة

إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذ:

د. حملاوي حميد

• بوزيدي رميساء

• بن حمدي بثينة

السنة الجامعية: 2024-2025م

الملحق 01: استمارة استبيان موجهة لمتابعي الوكالات السياحية عبر صفحة الفيس بوك

04/06/2025 15:29

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمائية

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية  
المنظمات الخدمائية

استطلاع رأي مقدم الى متابعين الوكالة  
عبر الفيس بوك

\* Indique une question obligatoire

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس \*

Une seule réponse possible.

- ذكر  
 أنثى

2. الفئة العمرية \*

Une seule réponse possible.

- اقل من 20 سنة  
 من 21 الى 30 سنة  
 من 31 الى 40 سنة  
 من 40 فما فوق

المحور الثاني: مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر

04/06/2025 15:29

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمية

3. \* كم مرة تتعامل سنويا مع الوكالة السياحية؟

*Une seule réponse possible.*

- مرة
- مرتين
- ثلاث مرات
- اكثر من 3 مرات

4. \* هل لاحظت ان الوكالات السياحية اصبحت اكثر اعتمادا على الرقمنة؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

5. \* هل ساعدك التواصل مع الوكالة عبر الوسائل الرقمية (فيس بوك ، واتساب، البريد الالكتروني...)?

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

04/06/2025 15:29

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمية

6. \* هل تجد محتوى صفحة الوكالة (صور، فيديو هات، معلومات) مشوقاً، احترافياً؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

7. \* هل تفضل الوكالات التي توفر الخدمات الرقمية مثل الحجز ، الدفع الالكتروني؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الثالث: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية

8. \* هل ترى ان الخدمات الرقمية تساعد الوكالة في تمييز نفسها عن منافسيها

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

04/06/2025 15:29

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمية

9. \* هل تعتقد ان الرقمنة تؤثر في اختارك لوكالة سياحية عن أخرى؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

10. \* هل ترى ان الوكالات السياحية التي تعتمد على الرقمنة اكثر سرعة و استجابة؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

11. \* هل ترى ان الوكالات السياحية التي تعتمد على الرقمنة اكثر احترافية

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الرابع:تأثير الرقمنة على جوظة الخدمات والاسعار و الوصول للعملاء

04/06/2025 15:29

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمية

12. \* الى اي مدى توافق على ان الرقمنة حسنت من جودة الخدمات السياحية؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

13. \* هل لاحظت ان الرقمنة اسهمت في توفير اسعار و تخفيضات افضل؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

14. \* هل جعلتك الرقمنة اكثر قدرة على الوصول الى العروض و الخدمات؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

04/06/2025 15:29

استمارة استبيان حول تأثير الرقمنة على تنافسية المنظمات الخدمية

15. \* هل تجد تجربة الحجز و الدفع اكثر راحة و توفر الوقت و الجهد؟

*Une seule réponse possible.*

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

الملحق 02: دليل المقابلة

الأسئلة:

المحور الأول: مظاهر الرقمنة في الخدمات السياحية بالجزائر

1. ماهي أبرز الوسائل الرقمية المعتمدة حاليا في وكالتكم؟
2. كم تمثل نسبة التفاعلات الرقمية (فيسبوك، ايميل، واتساب..) من إجمالي تواصلكم مع الزبائن؟
3. هل لاحظتم تغيرا في سلوك الزبائن نتيجة استخدام الوسائل الرقمية؟ وكيف؟
4. هل لديكم منصات رقمية خاصة (تطبيق، قاعدة بيانات)؟

المحور الثاني: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية

5. ماهي أهم الخدمات الرقمية التي تقدمها وكالتكم؟
6. هل تعتقدون ان الرقمنة تمنح وكالتكم ميزة تنافسية في السوق؟ وكيف ذلك؟

المحور الثالث: تأثير الرقمنة على جودة الخدمات والأسعار والوصول للعملاء

7. هل تؤثر الرقمنة برأيكم في قرارات الزبائن عند اختيار وكالة سياحية دون أخرى؟
8. كيف تقيمون مستوى الاستجابة والسرعة في التعامل مع العملاء مقارنة بالطرق التقليدية؟
9. هل ترى ان الخدمات الرقمية والاستثمار فيها هو عامل حاسم في بقاء وكالتكم ضمن المنافسة على المدى الطويل؟
10. هل ترى ان الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمات التي تقدمونها؟ وكيف؟

الملحق 03: قائمة الوكالات السياحية التي أجريت عليها الدراسة

| الرقم | اسم الوكالة               | اسم صاحب الوكالة | العنوان   | رقم الهاتف                     | البريد الإلكتروني  |
|-------|---------------------------|------------------|---|--------------------------------|--|
| 01    | وكالة نوميديا             | شبحاوي عز الدين  | نهج باب السوق رقم: 04<br>قالمة 66                                     | 0657.66.88.72                  | Numidiachihaoui24@hotmail.com  |
| 02    | مسك تور                   | بودهان عبد الله  | شارع أول نوفمبر<br>1954 رقم 37 قالمة                                  | 0661.16.44.74<br>037.26.47.02  | Mesk_tour@yahoo.fr   |
| 03    | ماونة للسياحة والسفر      | بنتي عيسى        | حي 08 ماي 1945<br>عمارة 01<br>رقم: 05 هيليو بوليس قالمة               | 0555.68.60.01<br>037.13.22.72  | maonavoyages@yahoo.com   |
| 04    | أميمة تور                 | سالم علي         | تحصيص 19 جوان رقم<br>217 قالمة  | 037.16.18.42                   | <a href="mailto:Oumaimatours2008@yahoo.fr">Oumaimatours2008@yahoo.fr</a>       |
| 05    | بن طبولة                  | بن طبولة علي     | شارع باتريس لومبا<br>قالمة _ بجانب الخزينة<br>العمومية _              | 0661.36.25.14                  | Travelwithali24@gmail.com5   |
| 06    | سيف الدين للسياحة و السفر | نفاق سيف الدين   | شارع المجاهد علي<br>رقم 12 قالمة                                      | 0676.14.27.75<br>0772.88.56.37 | <a href="mailto:Seifeddine.travels@gmail.com">Seifeddine.travels@gmail.com</a> |
| 07    | الحاج ياسين فواياج        | خرابي منال       | تحصيص 19 جوان<br>القديم رقم: 311 محل<br>رقم 01 الطابق<br>الأرضي قالمة | 0658.06.50.25                  | Elhadjyacine.travels@gmail.com   |
| 08    | شنيشن للأسفار             | شنيشن فواد       | شارع يوغرطة رقم: 43<br>قالمة  | 0676.30.16.61                  | <a href="mailto:Chenichene.tours@yahoo.com">Chenichene.tours@yahoo.com</a>     |
| 09    | ذا وان اند اونلي          | ريشي محمد رشيد   | حي 19 جوان محل<br>رقم: 01 قالمة                                       | 0661.36.40.54                  | <a href="mailto:r.bookingtravel@gmail.com">r.bookingtravel@gmail.com</a>       |
| 10    | دورا                      | خليل انيس        | تحصيص 19 جوان رقم<br>02 حي محمد بونار<br>192 قالمة                    | 0772.48.72.93<br>0672.82.89.01 | <a href="mailto:Doratravel-service@gmail.com">Doratravel-service@gmail.com</a> |