

الميزة التنافسية كأداة لتحقيق تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية

Competitive Advantage as a Tool for Achieving the Competitiveness of the Algerian Tourism Destination

نسرين بحري¹، عبد الحفيظ مسكين²، صفية درويش³¹ جامعة جيجل، (الجزائر)، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، nesrine.bahri@univ-jijel.dz² جامعة جيجل، (الجزائر)، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، hafid@yahoo.dz³ جامعة جيجل، (الجزائر)، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، derrouiche.safia@univ-jijel.dz

الملخص: يهدف هذا البحث إلى إبراز دور أبعاد الميزة التنافسية باعتبارها أداة لتحقيق تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الأدبيات النظرية المرتبطة بالميزة التنافسية، وتحليل مقومات بناء التنافسية في القطاع السياحي، مع التركيز على واقع السياحة في الجزائر كحالة دراسية. وتوصلت النتائج إلى أن الجزائر تمتلك موارد طبيعية وثقافية مهمة قادرة على دعم تنافسية الوجهة السياحية، غير أن ضعف البنية التحتية ومحدودية التسويق الدولي يحدان من استغلال هذه الإمكانيات. وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات السياحية، تبني الابتكار، وتعزيز استراتيجيات التسويق الرقمي بما يساهم في رفع جاذبية الوجهة السياحية الجزائرية وتعزيز مكانتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، التنافسية السياحية، الوجهة السياحية، الجزائر.

معلومات حول المقال

تاريخ المقال

الاستلام: 16 أكتوبر 2025

القبول: 26 ديسمبر 2025

النشر: 31 ديسمبر 2025

المؤلف المراسل

نسرين بحري

البريد الإلكتروني:

nesrine.bahri@univ-jijel.dz

حقوق النشر © 2025، جامعة عبد

الحفيظ بوصوف، ميلة. هذه مقالة ذات

وصول مفتوح بموجب ترخيص CC BY-

NC-ND.

الاقتباس المقترح

بحري، ن. مسكين، ع. درويش، ص.

(2025). الأطار المفاهيمي للميزة

التنافسية وتطبيقاتها على الوجهة

السياحية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال

والأعمال، المجلد 9، العدد 4، ص ص

255-241.

Abstract: This study aims to highlight the role of the dimensions of competitive advantage as a tool for achieving the competitiveness of the Algerian tourism destination. The study adopts a descriptive-analytical approach, relying on a review of the theoretical literature on competitive advantage and an analysis of the main determinants of tourism competitiveness, with a particular focus on Algeria as a case study.

The findings indicate that Algeria possesses significant natural and cultural resources that can support destination competitiveness; however, weak tourism infrastructure and limited international marketing constrain the effective utilization of these resources. Accordingly, the study recommends improving service quality, fostering innovation, and adopting effective digital marketing strategies in order to enhance the attractiveness of the Algerian tourism destination and strengthen its competitive position.

Keywords: Competitive Advantage; Tourism Competitiveness; Tourism Destination; Algeria

م إ م أ

241

1. مقدمة

أضحى موضوع التنافسية في قطاع السياحة يحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث أصبحت الوجهات السياحية تسعى جاهدة إلى تمييز نفسها عبر تقديم عروض سياحية قادرة على جذب السائح والاحتفاظ به. وقد شكلت الميزة التنافسية محورا رئيسيا في هذا المسعى، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي تحدد قدرة الدول على المنافسة في الأسواق الدولية. في هذا السياق، تبرز أهمية التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ليس فقط لفهم أبعادها النظرية وتطورها عبر المدارس الفكرية المختلفة (بورتر، الموارد، الديناميكية)، وإنما أيضا لاستكشاف كيفية تجسيدها في قطاع السياحة الذي يعد من أهم القطاعات الداعمة للنمو الاقتصادي. غير أن الوجهة السياحية الجزائرية، رغم ما تزخر به من مقومات طبيعية وثقافية وحضارية، ما تزال تعاني من فجوة تنافسية مقارنة بوجهات متوسطة وإفريقية أخرى.

1.1. إشكالية الدراسة

وهو ما يطرح إشكالية محورية مفادها: ما مدى قدرة الجزائر على تحقيق تنافسية سياحية فعالة ومستدامة في ضوء أبعاد الميزة التنافسية؟

2.1. الأسئلة الفرعية

- ✓ ما هي أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن تطبيقها لدراسة تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية؟
- ✓ ما هي مقومات بناء تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية على ضوء أبعاد الميزة التنافسية؟
- ✓ ما هي نقاط القوة والضعف الحالية للوجهة الجزائرية، وما الفرص المتاحة لتعزيز تنافسياتها؟

3.1. فرضيات الدراسة

- ✓ أبعاد الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على فهم مستوى تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية؛
- ✓ مقومات بناء التنافسية السياحية (طبيعية، ثقافية، تنظيمية) تؤثر بشكل مباشر على تنافسية الوجهة الجزائرية؛
- ✓ تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة يرفع من قدرة الجزائر على تحقيق تنافسية سياحية مستدامة.

4.1. أهمية الدراسة

وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المرتبطة بتنافسية الوجهات السياحية العربية والإفريقية، ويقدم إطارا تحليليا يربط بين الأسس النظرية للميزة التنافسية وتطبيقاتها العملية في السياحة الجزائرية.

5.1. أهداف الدراسة

- وتتمثل أهداف الدراسة فتتمثل أساسا في:
- ✓ استعراض التطور النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية؛
- ✓ تحليل مقومات بناء التنافسية في السياحة؛
- ✓ تشخيص واقع التنافسية السياحية الجزائرية واقتراح سبل تعزيزها.

2. المقاربة النظرية للميزة التنافسية

1.2. مفهوم الميزة التنافسية

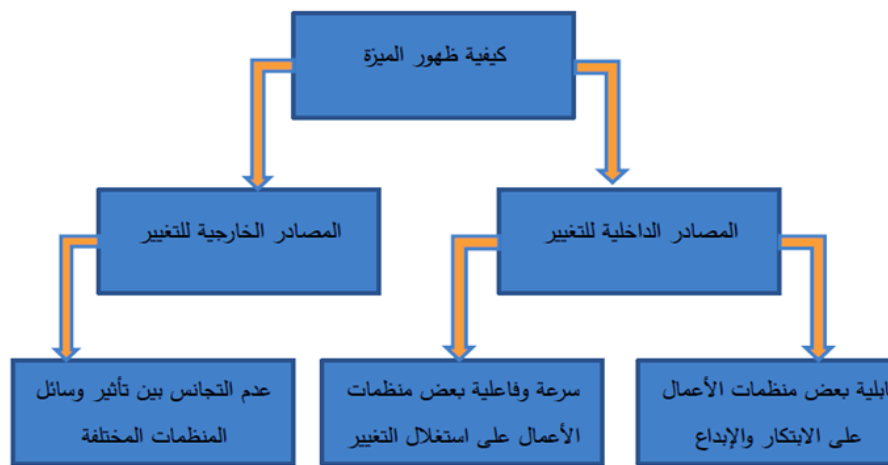
م.إ.أ

242

1.1.2. نشأة مفهوم الميزة التنافسية : ظهر مفهوم الميزة التنافسية منذ زمن بعيد مع أبحاث الاقتصادي دافيد ريكاردو في ثلاثينيات القرن الماضي، كنتيجة لتطور مفهوم الميزة النسبية التي حددت مجالات التخصص وتقسيم العمل بين المؤسسات، خاصة مع تحولات العولمة. ثم برز المصطلح سنة 1939 على يد الاقتصادي شامبرلين (Chamberlin)، وازداد الاهتمام به خلال الثمانينيات متأثراً بكتابات المفكر مايكل بورتر (M. Porter)، خصوصاً في كتابه الصادر سنة 1985 حول الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية. ويرى بورتر أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه لمواجهة التحديات التنافسية الحديثة القائمة على المعرفة والكفاءات البشرية (قطوش، 2022، صفحة 69).

2.1.2. العوامل المؤثرة في ظهور وبناء الميزة التنافسية: لقد شكل مفهوم الميزة التنافسية النسبية الأساس الرئيسي في تحديد نوع وشكل العمل، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال عقد الستينيات من القرن المنصرم، وفي بداية الثمانينات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية، يبين الشكل التالي كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية:

الشكل رقم 01. كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية



المصدر: (لعمامرة، 2024، صفحة 53).

من خلال الشكل يمكن القول أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالآتي:

أ. **العوامل الخارجية** : وتشمل التغيرات في احتياجات العملاء، والتقنيات، والعوامل الاقتصادية والقانونية، وهذه العوامل قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الشركات بفضل استجابتها السريعة لهذه التغيرات على سبيل المثال، قد يكون لدى الشركة التي تتبنى التكنولوجيا الجديدة أسرع في السوق ميزة تنافسية بفضل سرعة استجابتها لتلك التغيرات. يبرز هنا أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتلك التغيرات مما يعتمد على مدى مرونتها وقدرتها على متابعة التحولات من خلال تحليل البيانات وتوقع الاتجاهات، ووجود نظام معلومات فعال كأساس لهذا الاستجابة؛

ب. **العوامل الداخلية** : تشير إلى قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو اقتناء قدرات غير متاحة للمنافسين، بما في ذلك الإبداع والابتكار، واللذان يلعبان دوراً كبيراً في خلق ميزة تنافسية. ولا يقتصر الإبداع هنا على تطوير المنتجات أو الخدمات فحسب، بل يشمل جميع جوانب المؤسسة مثل الإبداع في الاستراتيجية، أسلوب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، أو في خلق قيمة جديدة (لعمامرة، 2024، صفحة 53).

2.2. تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ومَرَّ هذا الاختلاف بسبب تنوع الزوايا التي ينظر إليها الباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال القدرة على خلق القيمة للزبون، والبعض الآخر ركّز على الكلف المنخفضة من خلال قدرة المنظمة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، فيما نظر البعض الآخر إلى الميزة التنافسية من زاوية التفوّق على المنافسين (يعة و العيداني، 2016، صفحة 216).

مما سبق يمكن تعريف التنافسية من خلال المعايير التالية :

1.2.2. تعرف على مستوى الدولة من قبل هيئة الولايات المتحدة: "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين"

2.2.2. وتعرف على مستوى القطاع : " قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية "

3.2.2. أما على مستوى المؤسسة فتعرف بأنها: "الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها الشركات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " (حرايرية، 2015، صفحة 73).

أما الميزة التنافسية فتعد أحد مكونات استراتيجية التسويق للمنظمة، وهي مزيج من العناصر الملموسة وغير الملموسة ويمكن لأي منظمة أن تمتلك ميزة تنافسية إذا وظفت مواردها وقدراتها في الاستثمار الأمثل للفرص السوقية. وتعني الميزة التنافسية " قدرة المنظمة على جذب العملاء وبناء مكانة مرموقة لها أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة لديهم، وتحقيق رضاهم، وهي أيضاً القدرة على تقديم قيمة متنوعة للعميل. و الميزة التنافسية ليست ثابتة، بل تحتاج إلى تطوير مستمر لمواكبة التطورات المختلفة، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية (Diab، 2014، صفحة 140).

ويرى M.Porter أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً "، كما تشير إلى " قدرة المؤسسة على التميز على منافسيها بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية (يعة و العيداني، 2016، صفحة 216).

مما سبق يمكننا استخلاص الاختلاف بين التنافسية والميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- ✓ التنافسية تتمثل في امتلاك المؤسسة لقدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها.
- ✓ الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها (حرايرية، الميزة التنافسية، 2015، صفحة 74).

3.2. أهمية الميزة التنافسية

- تكتسي الميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المؤسسات بمختلف أنشطتها، إذ تمكنها من البقاء والنمو في بيئة تنافسية شديدة، وتتجلى أهميتها فيما يلي:
- ✓ تمثل مؤشراً على قوة المنظمة في السوق من خلال زيادة حصتها السوقية ورضا وولاء زبائنها، مما يرفع المبيعات والأرباح؛
- ✓ تعد معياراً للمنظمات الناجحة التي تبتكر نماذج جديدة للميزة التنافسية مع تطور السوق؛
- ✓ تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل حوله مختلف العوامل لدعمها؛

- ✓ تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق عبر تنمية المعرفة التنافسية والقدرة على تلبية حاجات الزبائن المستقبلية (مخناش، 2021، صفحة 800).
 - ✓ تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة ورفع قدراتها التنافسية من خلال التركيز على المجالات ذات الأداء العالي؛
 - ✓ تساهم في كسب ولاء العملاء وتحسين صورة المؤسسة وزيادة ثقة الزبائن بها؛
 - ✓ تساعد على تلبية حاجات العملاء بفعالية أكبر وتعزيز الابتكار والإبداع في مجالات تميزها؛
 - ✓ تمكن من الحفاظ على الحصة السوقية وتوسيعها عبر استمرارية وتجدد الميزة التنافسية.
- وبذلك، تعتبر الميزة التنافسية ركيزة أساسية تمنح المؤسسة ديناميكية داخلية وقدرة مستمرة على التطور والتقدم (حر ايرية، 2015، صفحة 97).

4.2. خصائص الميزة التنافسية

يقترح "Wheel Wright" بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية:

- ✓ أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- ✓ أنها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال؛
- ✓ أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- ✓ أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- ✓ أنها تقدم أساساً لتحسينات المستقبلية؛
- ✓ أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة (درويش، 2021، صفحة 26).

5.2. بناء الميزة التنافسية

تحقق المؤسسة الميزة التنافسية إما عبر تقديم قيمة أفضل بنفس السعر أو قيمة مماثلة بسعر أقل، ما يجعل الزبون يفضل علامتها باعتبارها ميزة موجهة له. ويقترح بورتر (1980) لتحقيق التفوق اعتماد الاستراتيجيات العامة (Generic Strategies)، وهي وسيلة لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة عبر ثلاثة أنواع رئيسية:

1.5.2. استراتيجية القيادة في التكلفة الكلية: وتتمثل في تحقيق تفوق كلي في التكلفة داخل الصناعة من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية الموجهة نحو الأهداف الرئيسية.

2.5.2. استراتيجية التمييز: وهي تمييز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة، وذلك بخلق شيء يُنظر إليه من طرف الصناعة بأكملها باعتباره فريداً. ويمكن أن تتخذ أساليب التمييز أشكالاً مختلفة مثل: التصميم أو صورة العلامة التجارية، التكنولوجيا، الخصائص الخاصة، خدمة العملاء، شبكات التوزيع، أو أبعاد أخرى.

3.5.2. استراتيجية التركيز: وهي تركيز الجهود على مجموعة محددة من المشتريين، أو على خط إنتاج معين، أو على سوق جغرافي محدد.

ويدعم التخطيط لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية بتحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، وذلك عبر مقارنة البيئة الداخلية للشركة (نقاط القوة والضعف) مع البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، من أجل تحديد موقع الشركة في الصناعة (Daengs GS، 2022، صفحة 206).

6.2. أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أبعاد أو عناصر مختلفة وكثيرة حسب رأي الباحثين وتتمثل هذه الأبعاد في: الجودة، اعتمادية التسليم، المرونة، التكلفة، والابتكار.

1.6.2. الجودة (Quality) : تعد الجودة عاملاً أساسياً يؤثر في بقاء واستمرار المنظمات وتحديد موقعها التنافسي محلياً ودولياً، إذ إن تبني استراتيجيات فعالة تجاهها يعزز من استمرارية المؤسسة. وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة الجودة بأنها مجموع الخصائص والسمات في المنتج أو الخدمة التي تمكنه من تلبية الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية.

وتتحقق الجودة عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: جودة التصميم، التي تعني توافق المواصفات مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم من حيث الأداء والمتانة وسهولة الاستخدام؛ وجودة المطابقة، أي مطابقة المواصفات للمعايير المحددة مسبقاً باستخدام أدوات تحسين الجودة؛ وجودة الخدمة، التي تتمثل في مدى توافق المنفعة المتحصل عليها من المنتج مع ما توقعه الزبون.

2.6.2. اعتمادية التسليم (Delivery Reliability) : تعد خدمة ما بعد البيع من العناصر التنافسية المهمة، إذ تمثل اعتمادية توصيل المنتجات والخدمات عاملاً أساسياً في التميز. فالمؤسسات تسعى لتقديم تسليم موثوق وفي الوقت المحدد لما لذلك من مصداقية وموثوقية عالية (لعمامرة، 2024، صفحة 58). كما أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلبات العملاء من أهم عوامل المنافسة، حيث يميل العملاء لدفع تكلفة أعلى مقابل تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب. وكلما كانت المنظمة أسرع في الاستجابة من منافسيها، زادت حصتها السوقية وقدرتها على فرض أسعار أعلى، كما أن سرعة الإنتاج والتسليم تسهم في خفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية، ويُقاس ذلك بالمدة بين تلقي الطلب وتليته في الوقت المحدد (Diab، 2014، صفحة 141).

3.6.2. التكلفة (Cost Leadership) : تشير قيادة التكلفة إلى قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات مرتفعة عبر تقديم منتجات بأسعار أقل.

ومن أبرز عوامل خفض التكاليف: انخفاض استثمار الموارد، ارتفاع استغلال الطاقة، وفورات خبرة التعلم، الأجور المنخفضة، البيع المباشر للمستهلك، وتقليص منافذ التوزيع. وتكتسب المؤسسات ميزة تنافسية بإنشاء تكلفة أقل تسمح بتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية. كما تُقلل المؤسسات تكاليف التصميم عبر سلسلة القيمة لتحديد التكاليف الإضافية، مثل شركة جنرال إلكتريك (GE) التي وجدت أن 57% من تكاليف التصنيع تُحدد في مرحلة التصميم. فكلما انخفضت التكاليف، تحسنت الإنتاجية وجودة المنتجات، مما يحقق تحسناً مستمراً وفعالاً أكبر في التصميم والتكنولوجيا وإنتاج منتجات عالية الجودة بتكاليف أقل (لعمامرة، 2024، صفحة 59).

4.6.2. المرونة (Flexibility) : لم يعد ضبط التكاليف وتوفير الجودة كافيين لتحقيق التميز، فمع ازدياد رغبات الزبائن وتنوعها أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة. إذ يتطلب الإنتاج حسب طلب الزبون قدرة المؤسسة على التكيف مع الحاجات الفريدة والتصاميم المتغيرة، مما يستدعي مرونة في الاستجابة. تشمل أنواع المرونة في الإنتاج: مرونة التصميم، مرونة الحجم، مرونة المعدات، ومرونة العاملين، وتُعنى بقدرة العمليات على التغيير بين المنتجات أو الزبائن بأقل تكلفة وتأخير ممكنين. وتتميز المرونة كأداة تنافسية من خلال:

م إ م أ

246

✓ تلبية حاجات الزبون المتنوعة، مما يزيد المبيعات بطرح تشكيلة واسعة من المنتجات؛

✓ مواجهة التغيرات الطارئة في السوق بملاءمة الطاقات والتسهيلات الإنتاجية مع هذه التغيرات.

5.6.2. الابتكار (Innovation) : يعرف الابتكار على أنه تصنيع منتجات جديدة وأفكار عملية خلاقة للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. حيث نجد للابتكار خاصيتين هامتين هما التفرد والتميز بالمنتجات، وسرعة تطوير المنتجات. وتأتي أهمية الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، فالمؤسسات تحتاج إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عما يدور في القطاع التي تنشط فيه وذلك بالاعتماد على موارد وقدرات المنظمة (لعمامرة، 2024، صفحة 60).

3. مقومات بناء الميزة التنافسية للوجهة السياحية

1.3. العلاقة بين السياحة والميزة التنافسية

تسعى الدول إلى توفير مناخ سياحي ملائم عبر تنظيم وتطوير الوجهات وتقديم خدمات عالية الجودة لضمان ولاء السياح وجذب الجدد. ولتحقيق ذلك، تعتمد أساليب ومهارات متميزة تمنحها تفوقاً على المنافسين، مما يجعل الميزة التنافسية مرتبطة باستجابة السياح وتأثرهم، وتبرز بذلك العلاقة التكاملية المباشرة بين السياحة والميزة التنافسية (كاظم ومحمود، 2024، الصفحات 254-260):

1.1.3. السياحة أحد مصادر الميزة التنافسية : إن امتلاك الدولة لمقومات وموارد طبيعية وثقافية (مناظر طبيعية، صحاري، شواطئ) يعد بمثابة ميزة نسبية لها والعمل على تطويرها ودعمها بسياسات واستثمارات لضمان الجودة والكفاءة يحقق الميزة التنافسية التي تجعلها الوجهة الأكثر طلباً، وبالتالي فالسياحة مع الميزة التنافسية تولد مناخ سياحي تنافسي متكامل.

2.1.3. العلاقة التبادلية

✓ تعتبر السياحة مصدر الموارد المالية التي تستخدم في تحسين وتعزيز التنافسية السياحية (الاستثمار في البنى التحتية والخدمات...الخ)، وحتى باقي القطاعات الاقتصادية بينما الميزة التنافسية تزيد من جودة المناخ السياحي وجودته (عزيزي وآخرون، 2022، صفحة 592)؛

✓ إن العلاقة بينهما تولد استمرارية الابتكار السياحي الذي ينتج عنه ميزة تنافسية يصعب تقليدها (الميزة التنافسية، 2015، صفحة 98)؛

✓ تعد السياحة أداة لتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الكلي فهي تجذب الاستثمارات المباشرة وتحسن الناتج المحلي الإجمالي ونقل المعرفة والخبرات

✓ وجود علاقة ديناميكية بينهما فالسياحة توفر البيئة المناسبة للسياح بينما الميزة التنافسية تستدعي تجديد الكفاءات وتغيير البيئة السياحية حسب الاستجابات المبتكرة والتغيرات التكنولوجية السريعة.

✓ تعد السياحة مصدراً مهماً للموارد المالية التي تعزز التنافسية السياحية وتدعم القطاعات الاقتصادية الأخرى، بينما تسهم الميزة التنافسية في رفع جودة المناخ السياحي (عزيزي وآخرون، 2022، صفحة 592)؛

✓ وتنتج العلاقة بينهما ابتكاراً سياحياً مستمراً يصعب تقليده،

كما تعتبر السياحة وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الكلي عبر جذب الاستثمارات وتحسين الناتج ونقل الخبرات. وتقوم بينهما علاقة ديناميكية تُجدد الكفاءات وتتكيف مع الابتكارات والتغيرات التكنولوجية.

3.1.3. الميزة التنافسية أحد شروط نجاح السياحة وترقيتها: بهدف الوصول إلى الميزة التنافسية يتطلب تطوير البنية التحتية والتحسين من الإجراءات التنظيمية والقوانين والتحكم في التكاليف والعمل بكل هذا يجعل من قطاع السياحة أكثر نجاحاً وتنافسية مقارنة مع باقي الدول.

2.3. العناصر المؤثرة في تعزيز التنافسية السياحية

هناك العديد من العناصر المؤثرة على تنافسية السياحة قد تكون مرتبطة بالعوامل الداخلية للمؤسسات السياحية أو قد تكون خارجية التي تؤثر على تنافسيتها السياحية وهي تتمثل في (لحبيب، 2016-2017، الصفحات 149-160):

1.2.3. العناصر الداخلية:

أ- المناخ التنظيمي: وهو يتجسد في مختلف مزايا البيئة الداخلية للمؤسسة السياحية الناتجة عن تفاعل الأهداف والإجراءات التنظيمية والقوانين والسياسات المتبعة والتي يتقيد بها العاملون في المجال السياحي حيث تؤثر على ادائهم بشكل يؤثر على التنافسية السياحية للمؤسسة.

ب- الجودة: إن ضمان تحقيق الجودة من طرف المؤسسات السياحية يساهم في خلق ميزة تنافسية سياحية عالية تلبي احتياجات السياح وضمان ولائهم.

ج- المعلومات: إن المعلومات التي تمتلكها المؤسسات السياحية مهمة في تعزيز تنافسيتها السياحية خاصة عند نشاطها في بيئة سياحية تتميز بالمنافسة الشديدة، وتتحصل على المعلومات من المصادر الداخلية لها (وثائق، سجلات، تقارير... الخ)، أو مصادر خارجية (السياح، الهيئات، المنافسين... الخ) (محمد الصالح ورايح، 2022، صفحة 593).

د- التكنولوجيا: إن التكنولوجيا تصنع الفارق بين المؤسسات السياحية وهي عنصر مهم في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية السياحية وهي تأخذ أحد الأشكال التالية:

✓ قد تكون تكنولوجيا أساسية متوفرة لجميع المؤسسات السياحية حيث لا ينتج عنها ميزة تنافسية في المجال السياحي؛

✓ قد تكون تكنولوجيا محورية أو أساسية تستطيع من خلالها المؤسسات السياحية أن تحقق ميزة تنافسية؛

✓ التكنولوجيا الناشئة وهي تكون في بداية تطبيقها تسعى المؤسسة السياحية على جعلها تكنولوجيا محورية لتحقيق التميز.

هـ- معرفة طريقة العمل: وينتج ذلك عن الخبرة التي تكتسبها المؤسسات السياحية عند ممارسة النشاط السياحي ودرجة اتقانه بالمقارنة مع باقي المؤسسات وبالتالي هذا يضمن القدرة على تعزيز التنافسية السياحية. و- المعرفة: تتمثل في القدرات المعرفية التي تمتلكها الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسات السياحية على استخدام أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعرفة وتحسينها بشكل مستمر والسعي لمواكبة التطورات الجديدة حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية السياحية.

ز- الكفاءات: تعتبر من العناصر المهمة التي تساعد على خلق قيمة للسياح والخدمات المقدمة وتحقيق التميز والتفرد عن باقي المنافسين وبالتالي يصعب تقليده أو توفير بدائل له وبالتالي هذا يعزز القدرة التنافسية السياحية (الياس، 2021، الصفحات 235-236).

2.2.3. العناصر الخارجية (نسمة وكعواش، 2022، صفحة 107)

أ- شدة المنافسة بين المؤسسات السياحية: إن المؤسسات النشطة في مجال السياحة قد تكون متقاربة من حيث الإمكانيات والحجم فقد تقدم نفس الخدمات السياحية كما قد تستهدف نفس السياح وهذا يستدعي ضرورة تحسين وضعيتهم التنافسية وتقديم الحوافز واعتماد استراتيجيات مبنية على دراسة جيدة لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها، وتحدد شدة المنافسة السياحية بناء على ما يلي:

✓ عدد المنافسين في مجال السياحة فكلما زاد عددهم كلما زادت المنافسة؛
✓ حجم وقوة المؤسسات المتنافسة حيث كلما زاد تماثلها من حيث الحجم والقوة زاد شدة المنافسة السياحية؛

✓ معدل النمو فكلما كان هناك تباطؤ في نمو قطاع السياحة زادت معه شدة المنافسة؛
✓ تمييز المنتجات أو الخدمات المقدمة حتى تتمكن من مواجهة المنافسة السعرية وضمان التنافسية السياحية؛

✓ التكاليف الثابتة حيث ان القدرة على التحكم في التكاليف يسمح بتقديم حوافز للسياح وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية السياحية؛

✓ الرفع من الطاقة الإنتاجية؛
✓ تكاليف تحول السائح بين المؤسسات السياحية حيث كلما قلت التكاليف الإضافية التي يتحملها كلما زادت حدة المنافسة السياحية.

ب- المنافسون الجدد المحتملون: فهم يعتبرون بمثابة تهديد للمؤسسات السياحية نظرا لامتلاكهم قدرات وتقنيات جديدة وهذا يؤثر على التنافسية السياحية لهم، لذلك تسعى المؤسسات السياحية على إجراءات وحواجز لمنع تدفق المؤسسات السياحية الجديدة وهي تأخذ اشكالا متنوعة منها (الوليد، 2009-2008، الصفحات 18-20):

✓ تمييز المنتج بتقديم منتجات فريدة ومتنوعة وخدمات فعالة لجذب أكبر عدد من السياح وضمان ولائهم وبالتالي هذا يسمح من تعزيز التنافسية السياحية؛

✓ اقتصاديات السلم التي يكون المنافس الجديد مجبر على احترام والتقييد السلمي واسع حتى يتمكن من تغطية التكاليف وهذا يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى؛

✓ رؤوس الأموال كلما توفرت كلما زادت القدرة على تعزيز التنافسية السياحية؛
✓ تكلفة التحويل حيث تمثل تكلفة التحويل الحقيقية التي يتحملها السائح عند تغير استخدامه للمنتج أو الخدمات السياحية المعروضة؛

✓ سمعة المؤسسات السياحية وقوة علامتها.

ج. القدرة التفاوضية للسياح: والسائح هنا قد يكون من داخل الدولة أو من خارجها لهدف ترفيهي أو عمل (وفود حكومية، مؤتمرات، معارض...الخ)، فهم يعتمدون على طبيعة المنافسة القائمة من أجل الدفع بالأسعار القائمة نحو الانخفاض والمطالبة بمنتجات وخدمات أفضل وتتوقف قدرتهم على التأثير في الميزة التنافسية السياحية على مجموعة من العوامل هي:

✓ درجة تركيز السياح؛

✓ حجم المشتريات؛

✓ المنتجات البديلة.

كما تتمثل العناصر المؤثرة في تعزيز التنافسية السياحية على المستوى الكلي في مجموعة من العناصر والعوامل التي تمكن دولة معينة من توفير المناخ السياحي الذي يجذب أكبر قدر ممكن من السياح، وهي تعبر عن قوة الاقتصاد السياحي (نسيمة وكعواش، 2022، صفحة 107).

وهي (زهية، 2022، الصفحات 214-217):

د. جودة تجربة السائح

وهي الصورة التي يأخذها السائح من خلال تجربته للسياحة في دولة معينة وتتجسد أهم هذه العناصر في:

- _ مستوى الخدمات الفندقية والضيافة المتوفرة؛
- _ رضا السائحين عن الخدمات والمنتجات المقدمة ورغبتهم في تكرار الزيارة مرة أخرى؛
- _ سمعة الدولة السياحية دوليا من خلال المميزات التنافسية التي توفرها؛
- _ مدى توفر مختلف المعلومات المطلوبة والارشادات التوجيهية للسياح التي تسهل تواجدهم في الدولة؛
- _ ملائمة أسعار الإقامة والخدمات بالمقارنة مع باقي الوجهات.

4. قراءة تحليلية لواقع التنافسية السياحية الجزائرية

يمثل تقييم واقع التنافسية السياحية خطوة أساسية لاستشراف مكانة الوجهة السياحية الجزائرية. فبعد استعراض الأسس النظرية والمقومات المادية والبشرية لبناء الميزة التنافسية، تبرز الحاجة إلى تحليل موضوعي للواقع الجزائري يحدد أهم مكان من القوة ونقاط الضعف، ويكشف الفرص الكامنة لتحسين الأداء السياحي. هذا التحليل يسمح بتوجيه السياسات والبرامج نحو مسارات أكثر فاعلية، ويساعد صانعي القرار على تبني استراتيجيات عملية قادرة على رفع جاذبية الجزائر وتحويل مواردها الطبيعية والثقافية إلى مزايا تنافسية مستدامة.

1.4. نقاط القوة والضعف في تنافسية الوجهة السياحية الجزائرية

تعد الجزائر من أغنى الدول الإفريقية والمتوسطة من حيث المقومات الطبيعية والثقافية التي تمكنها من بناء ميزة تنافسية قوية، غير أن التحديات الهيكلية والتنظيمية لا تزال تؤثر على قدرتها في استثمار هذه المقومات بشكل كامل. تتضمن هذه المقومات مؤشرات كمية ونوعية تظهر إمكانات وقدرات القطاع، كما تبرز نقاط ضعف تتطلب تدخلات استراتيجية واضحة.

تمتلك الجزائر أكثر من 1200 كلم من السواحل المتوسطة ذات الإمكانات الكبيرة في تنشيط السياحة الشاطئية، إضافة إلى وجود الصحراء الكبرى التي تمثل حوالي 84 % من مساحة البلاد وتعتبر من أهم عوامل الجذب للسياحة البيئية والصحراوية. كما تدرج سبعة مواقع في قائمة التراث العالمي لليونسكو تعكس ثراء حضاريا وثقافيا يمكن توظيفه في استراتيجيات الجذب السياحي (People's Democratic Republic of Algeria, 2022).

وقد سجلت الجزائر 800,000 سائح أجنبي خلال الربع الأول من سنة 2024 فقط، مما يعكس بداية تعاف قوي في الحركة السياحية بعد جائحة كوفيد-19، مع إجمالي دخول 3.3 مليون سائح في عام 2023 منهم حوالي 2.2 مليون أجنبي، وهو أعلى مستوى لم تسجله البلاد منذ أكثر من 20 سنة (DzairTube, (2024)).

في حين بلغ عدد المؤسسات الفندقية المصنفة حوالي 1,576 منشأة بإجمالي قدرة إيوائية تقدر بـ 145,526 سرير، إضافة إلى وجود حوالي 4,722 وكالة سياحية معتمدة توفر أكثر من 11,500 فرصة عمل، مما يعكس تطور البنية المؤسسية للقطاع ووضع متناميا في الخدمات الداعمة (تلي وطيبي، 2019).

وبالرغم هذه المقومات، يواجه القطاع كثيرا من القيود التي تحدّ من تنافسيته:

❖ **ضعف الربط والبنية التحتية:** لا تزال العديد من المناطق السياحية تعاني من ضعف في الربط الجوي الداخلي والخارجي والخدمات اللوجستية، ما يحد من قدرة الجزائر على جذب سياح دوليين غير نواة السوق التقليدية (تلي وطبيي، 2019)؛

❖ **نسبة مساهمة السياحة في الاقتصاد:** تبقى مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي ضعيفة نسبيا إذا ما قورنت بإمكاناته، رغم تسجيل تحسن، وهو ما يتطلب استراتيجيات أكثر فاعلية لتحويل الزيارات إلى إيرادات مستدامة؛

❖ **الإدارة والبيروقراطية:** تشير الدراسات إلى أن الإجراءات الإدارية الطويلة وتعقيدات الاستثمار تمثل عائقا أمام تسريع المشاريع السياحية، مما يبطئ انسياب الاستثمارات الأجنبية والمحلية في القطاع (Review, 2025).

2.4. فرص التحسين عبر أبعاد الميزة التنافسية

إن توظيف أبعاد الميزة التنافسية يعد مدخلا عمليا لتطوير القطاع السياحي الجزائري:

1.2.4. **الجودة:** ضرورة الارتقاء بمعايير الإقامة والنقل والخدمات الترفيهية لتضاهي المقاييس العالمية، مع اعتماد أنظمة مراقبة صارمة لجودة الخدمة؛

2.2.4. **التكلفة:** إمكانية تقديم عروض سياحية بأسعار تنافسية مقارنة بوجهات متوسطة أخرى، خصوصا مع ميزة فارق العملة؛

3.2.4. **الإبداع والابتكار:** استحداث منتجات جديدة مثل السياحة الصحراوية المستدامة والسياحة البيئية والثقافية الرقمية، فضلا عن الاستثمار في التطبيقات الذكية للحجز والدفع الإلكتروني؛

4.2.4. **الاحتفاظ بالزبائن:** إنشاء برامج ولاء سياحية وتطوير قنوات للتواصل ما بعد الزيارة (متابعة إلكترونية، عروض خاصة)، بما يعزز عودة السائح ونشر صورة إيجابية عن الوجهة.

تتوافق هذه التوجهات مع توصيات المنتدى الاقتصادي العالمي حول أهمية الابتكار والجودة في بناء

ميزة تنافسية سياحية مستدامة (World Economic, 2024).

3.4. مقترحات لتعزيز تنافسية الجزائر سياحيا

عملت السلطات الجزائرية على تنفيذ استراتيجية وطنية طموحة لتعزيز تنافسية الوجهة السياحية، عبر تحفيز الاستثمار وتوسيع الخدمات السياحية. فقد تم إنشاء وتطوير أكثر من 2,200 مشروع سياحي واستثماري، إضافة إلى 800 مشروع جديد يوفر نحو 90,000 سريرا في القطاع الفندقي، يعززان قدرة الاستيعاب السياحي ويخلقان فرص عمل واسعة (World Bank, 2025).

ضمن هذه الاستراتيجية، أضيفت 47 منشأة فندقية جديدة في 2024 بما يعادل 4,687 سريرا إضافيا، بينما تستهدف الخطط الحكومية رفع الطاقة الإيوائية إلى 160,000 سرير بحلول نهاية 2025 و250,000 سرير بحلول 2030، مع تحديث البنى التحتية الفندقية القائمة (CEIC, 2024).

كما أطلقت مبادرات لدعم منتجات سياحية متنوعة، لا سيما السياحة الصحراوية التي جذبت أكثر من 186,000 زائر في موسم 2024-2025، ما يعكس تنسيقا متقدما بين الجهات الحكومية للترويج لهذه الفئة السياحية الفريدة (DzairTube, 2024).

علاوة على ذلك، تم تعزيز الترويج الدولي للوجهة من خلال المشاركة في المعارض السياحية وتنظيم فعاليات متخصصة، إلى جانب إصدار ما يقارب 30,000 تأشيرة سياحية بين 2023 و2025، ما ساهم في زيادة الوعي العالمي بالوجهة الجزائرية (CEIC ، 2024).

وتهدف هذه الجهود المتسقة إلى تحويل الإمكانيات الطبيعية والثقافية للبلاد إلى ميزة تنافسية مستدامة تعزز من مساهمة السياحة في النمو الاقتصادي الوطني وتساعد على تحقيق الأهداف الطموحة للتنمية السياحية بحلول 2030 (زيادة عدد الزوار، تنمية الوظائف، رفع العائدات وتحسين صورة الوجهة) (تلي و طيبي، 2019).

4.4. مقترحات لتعزيز تنافسية الجزائر سياحيا

1.4.4. إصلاحات تنظيمية وتشريعية: تبسيط إجراءات التأشيرات عبر اعتماد التأشيرة الإلكترونية، وتقديم حوافز ضريبية للمستثمرين في القطاع السياحي؛

2.4.4. تطوير البنية التحتية: تحديث المطارات وتوسيعها، وتحسين النقل الجوي الداخلي والربط بين الشمال والجنوب، وتشيد موانئ سياحية تدعم سياحة الرحلات البحرية؛

3.4.4. تسويق رقمي دولي: إنشاء منصات إلكترونية متعددة اللغات للحجز والتعريف بالمقومات الطبيعية والثقافية، وإطلاق حملات ترويجية عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛

4.4.4. شراكات بين القطاعين العام والخاص: تشجيع الاستثمار المشترك مع شركات فندقية وسياحية عالمية، ودعم الشركات الناشئة المحلية في خدمات الإرشاد والسياحة المستدامة؛

5.4.4. تأهيل الموارد البشرية: تطوير برامج تكوين متخصصة في الضيافة، التسويق السياحي، والإرشاد متعدد اللغات، بما يعزز جودة الخدمات ورضا الزوار؛

6.4.4. تهمين التراث اللامادي: إدماج الصناعات التقليدية والفنون الشعبية في البرامج السياحية الرسمية، وحماية الهوية الثقافية مع توفير قنوات لتسويقها دوليا.

5. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية في السياحة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أداة استراتيجية يمكن من خلالها تعزيز جاذبية الوجهات ورفع حصتها من السوق الدولية. أظهرت القراءة التحليلية أن الجزائر تمتلك موارد طبيعية وصحرافية وثقافية هائلة تؤهلها لتكون وجهة سياحية واعدة، غير أن ضعف البنية التحتية والخدمات السياحية، إلى جانب محدودية التسويق الدولي، يعرقل تحقيق هذا الهدف.

1.5. النتائج

- ✓ تمتلك الجزائر مقومات طبيعية وثقافية قوية تشكل قاعدة لبناء تنافسية سياحية مستدامة؛
- ✓ محدودية البنية التحتية والخدمات، وضعف الربط الجوي يعد من أهم التحديات التي تعيق التميز التنافسي للوجهة السياحية الجزائرية؛
- ✓ تفعيل أبعاد الميزة التنافسية الأربعة يُعد مدخلا أساسيا لتعزيز التنافسية؛
- ✓ جهود الدولة في توسيع البنية الفندقية وتحسين الترويج الدولي تعزز التنافسية السياحية.
- ✓ تحسين الجودة والابتكار والتسويق الرقمي يزيد من القدرة التنافسية محليا ودوليا.

2.5. التوصيات

ولتحقيق ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية والتأشيرات،

- ✓ تطوير البنية التحتية السياحية ووسائل النقل؛
- ✓ الاستثمار في التسويق الرقمي والشراكات الدولية؛
- ✓ تأهيل الموارد البشرية بما يتماشى مع معايير السياحة العالمية.

6. قائمة المراجع

1. حرايرية، ع. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات 03 (02).
2. درويش، ع. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية 06، (01).
3. دومة، ن. (2011). تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية-دراسة حالة فرع المضادات الحيوية antibiotic بالمدينة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3.
4. عوض لزّام الرشيدى، ب. (2019). مدخل للميزة التنافسية واستراتيجياتها "دراسة تحليلية ورؤية متكاملة". مجلة كلية التربية (120).
5. قطوش، م. (2022). محاضرات في اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة. جامعة فرحات عباس 01.
6. لعمايرية، ن. (2024). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة -أطروحة دكتوراه، جامعة قلمة.
7. مخناش، ا. (2021). التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. مجلة أبحاث 06 (01).
8. يحي، ع &، العيداني، ح. (2016). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية. مجلة الابداع 06، (06).
9. ارسلان كاظم، و الجادر محمود. (2024). تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية. مجلة الجامعة العراقية، 05 (72).
10. الظاهر نعيم، و الياس سراب. (2007). مبادئ السياحة (الإصدار 02). الاردن : دار الميسرة للنشر.
11. امال براهيمية. (2022). تجربة صناعة السياحة في ماليزيا دروس مستفادة. مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، 09 (02).
12. بن عمار حسية. (2022). تحليل وتقييم تنافسية قطاع السياحة والسفر الجزائري مغاريا عربيا ودوليا وفق مؤشز تنافسية السياحة والسفر للمنتدى الاقتصادي العالمي في الفترة (2015-2019). (02).
13. بوحديد ليلي، ويحيوي الهام. (2016). امكانية الاستفادة من التجربة التركية في صناعة السياحة المحلية للجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية (05).
14. حمزة مزيان. (2022-2021). محاضرات في التسويق السياحي. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة حسية بن بوعلي الشلف.
15. حميدة بوعموشة. (2022). التجربة الماليزية والتركية في السياحة الحلال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 13 (01).
16. رانية ادير، وخديجة منجل. (2020). تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي الجزائري وفق المؤشر العالمي لتنافسية السياحة والسفر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 03 (04).

17. رفيقة لقرب، وفتيحة بورومة . (2019). الصناعة السياحية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة باسبانيا دراسة مؤشرات التنافسية عوامل النجاح التحديات وسبل استفادة الجزائر من تجربتها الرائدة. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 05 (02).
18. زيدان زهية. (2022). تقييم تنافسية قطاع السياحة في الجزائر دراسة مقارنة مع الاردن. مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، 05 (02).
19. زير ريان. (2017-2018). مساهمة التسويق السباحي في تطوير السياحة في الوطن العربي دراسة مقارنة الجزائر تونس الامارات أطروحة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير : جامعة محمد خيضر بسكرة.
20. سالم الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 08 (01).
21. سامي سمير. (2019-2020). ادماج مبادئ التنمية المستدامة كاداة لتحسين تنافسية القطاع السياحي لدول حوض المتوسط نحو توظيف تجارب الشمال لتحسين تنافسية القطاع السياحي الجزائري أطروحة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة الجزائر 03.
22. علي ماي. (2018). تحليل تنافسية قطاع السياحة والسفر في البلدان المغاربية الجزائر تونس المغرب. مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، 05 (02).
23. لعربي نسمة ، و خالد كعواش . (2022). استراتيجية تعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة في البلدان فراءة في المؤشرات السياحية الدولية دراسة حالة (الجزائر-المغرب). مجلة المؤسسة، 11 (01).
24. محسن بن لحبيب. (2016-2017). أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر أطروحة دكتوراه. الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
25. محمد الصالح عزبي وأخرون. (2022). التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية لمدينة تبسة. مجلة الابتكار والتسويق، 09 (01).
26. محمد بدراني، و موسى سعداوي . (بلا تاريخ). مساهمة القطاع السياحي في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر مؤشرات التنافسية السياحية للقطاع السياحي الجزائري. مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (06).
27. هلال الوليد. (2008-2009). الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال رسالة ماجستير. الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية : جامعة محمد بوضياف المسيلة .
28. Diab, S. (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 04(09).
29. Daengs GS, A. (2022). Performance Competitive Advantage and Review on the Factors in the Company Cooperation. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 05(03).
30. CEIC. (2024). **Algeria Tourism Statistics**. Retrieved from [HYPERLINK "https://www.ceicdata.com/en/algeria/tourism-statistics"](https://www.ceicdata.com/en/algeria/tourism-statistics) \t "_blank" <https://www.ceicdata.com/en/algeria/tourism-statistics>

31. El Azzaoui, A., et al. (2021). **Tourism development in Algeria and the Horizon 2025 Plan**. University of the West of Scotland.
32. Kadi, S., et al. (2023). **Algeria's Tourism Competitiveness and Future Stakes**. *Modern Economy*, 14(8), 1953–1968. HYPERLINK "<https://doi.org/10.4236/me.2023.148100>" \t "_blank"
33. Open Data for Africa. (2024). **Tourism statistics – Algeria**. Retrieved from HYPERLINK "<https://opendataforafrica.org/atlas/Algeria/topics/Tourism>" \t "_blank"
34. Reuters. (2024, June 3). **Algeria seeks to lure tourists to neglected cultural and scenic glories**. Retrieved from HYPERLINK "<https://www.reuters.com/world/africa/algeria-seeks-lure-tourists-neglected-cultural-scenic-glories-2024-06-03/>" \t "_blank"
35. UNESCO. (2024). **World Heritage List – Algeria**. Retrieved from HYPERLINK "<https://whc.unesco.org/en/statesparties/dz/>" \t "_blank"
36. UNWTO. (2024). **Tourism Highlights: Algeria Country Profile**. Retrieved from HYPERLINK "<https://www.unwto.org/>" \t "_blank"
37. World Economic Forum. (2024). **Travel & Tourism Development Index**. Retrieved from HYPERLINK "<https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2024>" \t "_blank"
38. <https://dubaipolicyreview.ae/ar/> (2025, 09 01).
39. <https://ibtekr.org/cases/> (2025, 09 02).

م إ م أ

255