

أثر التحالفات الإستراتيجية على الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية بالجزائر

The Impact of Strategic Alliances on the Marketing Performance in Hotel Establishments in Algeria

النوي دخان¹

¹ جامعة محمد بوضياف، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر - المسيلة (الجزائر)،

noui.dakhane@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/12/22

تاريخ الارسال: 2025/10/15

ملخص:

يمثل الأداء التسويقي عامل مهم لمسيرى المؤسسات الفندقية لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، فهو يعبر عن الفعالية في استخدام الموارد المتاحة، وتهدف هذه الدراسة الكمية للوقوف على الأثر المحقق في الخدمات الفندقية المعروضة والمرتب عن تبني التوجه الإستراتيجي المتمثل في التحالفات الإستراتيجية بما يضمن تحقيق رضا العملاء، وذلك إستناد على استبيان مستمد من عينة مقدرة بـ 94 مؤسسة فندقية جزائرية تشمل 30 ولاية ذات طبيعة سياحية مختلفة.

وتظهر نتائج دراستنا بأن إستمرار المؤسسات الفندقية الجزائرية في تحقيق آثار إيجابية في مقاييس الأداء التسويقي معبرا عنها بالخدمات الفندقية الجديدة ورضا عملائها، مرده إلى المزايا التنافسية المحققة من تبني نهج التحالفات الإستراتيجية كتوجه إستراتيجي، الأمر الذي مكنها من تصميم إستراتيجيات تسويقية تنافسية للحفاظ على مواقعها التنافسية.

كلمات مفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، الأداء التسويقي، المؤسسات الفندقية.

تصنيفات JEL: F23، M31، L83

Abstract :

Marketing performance is an important factor for managers of hotel establishments to achieve their strategic objectives. It expresses the effectiveness in using available resources. This quantitative study aims to determine the impact achieved on the offered hotel services resulting from adopting the strategic orientation of strategic alliances, which ensures the achievement of customer satisfaction. This is based on a questionnaire derived from a sample estimated at 94 Algerian hotel establishments covering 30 provinces with different tourism characteristics

The results of our study show that the Algerian hotel establishments' continued achievement of positive effects on marketing performance metrics, expressed by new hotel services and customer satisfaction, is due to the competitive advantages gained from adopting the approach of strategic alliances as a strategic orientation. This has enabled them to design competitive marketing strategies to maintain their competitive positions.

Keywords: Strategic Alliances, Marketing Performance, Hotel Establishments.

JEL Classification Cods : F23, M31, L83

المؤلف المرسل: دخان النوي، الإيميل: noui.dakhane@univ-msila.dz

المقدمة:

تزايد الاعتماد على التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات بسرعة (Parkhe et al., 1993a)، أين أُستخدمت بشكل رئيسي للوصول إلى الأسواق وتأمين الموارد والتبادل التكنولوجي إلى تطوير كفاءات أساسية إعتماً على الابتكار (P. K. Chathoth, 2008)، حيث تعتبر من بين أهم التوجهات الإستراتيجية الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية والتغلب على التحديات التنظيمية، إنخرطت المنظمات بشكل طوعي في تحالفات للرفع من جاهزيتها في التعاطي مع بيئة الأعمال الشرسة رغبة منها في تقاسم المخاطر والتكاليف (Chathoth, 2008; San Román et al., 2023)، وتعزيز القوة الإعلانية (Pfammatter et al., 2024). نظراً لذلك، إعتبر كلاً من Chathoth & Olsen (2003) بأن التحالفات الإستراتيجية في القطاع الفندقي ستتطور من المشاريع المشتركة التقليدية إلى التحالفات التعاونية مع المنافسين والموردين. على الرغم من أن هذه العلاقات تنشأ في ظل ثنائية متناقضة- التنافسية والتعاونية (Parkhe et al., 1993b).

أُستخدمت التحالفات الاستراتيجية بشكل متزايد كمصدر للميزة التنافسية والحفاظ على التنافسية وتخفيف المخاطر وذلك مع توسع المنظمات أين أثبتت فعاليتها كإستراتيجية بقاء في ظل أسواق منخفضة النمو (Chathoth, 2008)، بالإضافة إلى نقل المعرفة والأنظمة المبتكرة بين المنظمات (San Román et al., 2023)، على النقيض من ذلك، أقر Dewally & Gordon, (2022) بأن المخاطر تزداد في السنوات التي تلي الإعلان عن التحالف مشكلاً بذلك ضغطاً إضافياً على متخذ القرار. من جهة أخرى، فإن تجميع الموارد يضيف قيمة أكبر مما لو كانت منفصلة ويرفع حواجز التقليد بين المتحالفين (Chathoth, 2008)، فعلى المدى القصير يتفاعل السوق إيجاباً مع الإعلان عن التحالف الإستراتيجي في القطاع الفندقي (Koh & Lee, 2013)، وعلى المدى الطويل تتمتع المنظمات المتحالفة بأداء أفضل من نظيراتها خلال الخمس سنوات الأولى لبداية التحالف (Chan et al., 1997)، لا سيما، في ظل إدراك أن المؤسسات السياحية تتنافس في سوق عالمي (Dev & Klein, 1993).

ولكون أغلب المنظمات تعجز عن إنشاء موارد أو الحصول عليها بقدراتها الذاتية، تعتبر التحالفات الإستراتيجية الأداة المثالية لتحقيق ذلك من خلال اتخاذ تدابير إستراتيجية لتحسين ربحيتها ورفع كفاءتها (Chathoth & Olsen, 2003)، تتمتع أغلب المنظمات الناشطة في القطاع الفندقي بعلاقات تعاونية مع نظيراتها أو مع كيانات أخرى مثل الموردين والمنظمات العامة حيث يعتبر ذلك أمراً حاسماً للرفع من أدائها (Medina-Muñoz & García-Falcón, 2000)، على غرار التحالفات العالمية بين الفنادق وشركات الطيران (Dev & Klein, 1993).

وبناءً على ما سبق فإن الإشكالية التي تعالجها دراستنا تُعرض وفق الصياغة التالية:

ماهو أثر التحالفات الإستراتيجية على الأداء التسويقي بالمؤسسات الفندقية الجزائرية؟

و المعالجت هذه الإشكالية، أدرجنا الأسئلة الفرعية التالية:

ماهو أثر التحالفات الإستراتيجية على تطوير خدمات فندقية جديدة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية؟

ماهو أثر التحالفات الإستراتيجية على رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية الجزائرية؟

1- الإطار النظري

1-1- التحالفات الإستراتيجية كتوجهات إستراتيجية إبداعية:

على الرغم من المخاطر المصاحبة للتحالفات الإستراتيجية والتي تتراوح من إختلاس الموارد إلى سيطرة الطرف الشريك (Gulati, 1995; Parkhe et al., 1993)، إلا أنها مازالت تعتبر كوسيلة للنمو والتعلم تستعين بها المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة من خلال مشاركة الموارد والكفاءات (Chathoth, 2008)، يستغلون بشكل مشترك الأنشطة المتعلقة بالتحالف ويحققون أرباح (Dyer & Singh, 1998). تصبح التحالفات الإستراتيجية خيارا مقبولا عندما تكون تكلفة الموارد والقدرات أعلى بكثير عند الحصول عليها من السوق أو خلقها داخليا (Gulati et al., 1994)، علاوة على ذلك وبشكل أكثر تحديداً توفر التحالفات مرونة عالية في التعاطي مع الظروف البيئية الخارجية المتقلبة (Chathoth, 2008).

في هذا السياق، ينظر للتحالفات الإستراتيجية كعلاقات تعاونية بين المنظمات لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية (Das & Teng, 2000; Ferreira et al., 2021)، أصبح من المهم بشكل متزايد إمتلاك قدرات تعاونية لخلق قيمة (Lamberti & Noci, 2010)، ومنهم من يعتبرها قدرة ديناميكية متميزة (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996)، في إشارة إلى مجموعة من الروتينات التنظيمية المدعومة بالمعرفة والتعلم (Teece et al., 1997; Schilke, 2014)، كما أنها تمكن المنظمة من إمتلاك موارد خارجية (Ferreira et al., 2021). في حين بين (Takac & Singh, 1992) بأن التحالفات الإستراتيجية هي إتحاد الجهود مع إلتزام الأطراف بتقاسم المسؤوليات لتحقيق أهداف مشتركة في ظل إطار زمني.

تدفع القوى البيئية المختلفة المنظمات إلى الدخول في تحالفات إستراتيجية، أين أصبحت الميزة التنافسية تعتمد وبشكل متزايد ليس فقط على القدرات الداخلية للمنظمات بل أيضا على علاقاتها من الغير (Chathoth & Olsen, 2003; Parkhe et al., 1993)، فتظهر أهمية التعاون في تمكين المنظمة من خلق قيمة مع الطرف الشريك والإستفادة منها (Pfammatter et al., 2024)، رغم أن المخاطر المرتبطة بالمشاريع التعاونية في الصناعة الفندقية قد تعمل على تقليل القيمة المتوقعة (Chathoth & Olsen, 2003)، حيث تتضمن التحالفات الإستراتيجية المشاركة والتبادل أو التطوير المشترك (Gulati, 1995)، بشكل عام أجبرت التقنيات الرقمية المتسارعة مسيري المؤسسات الفندقية والوكالات السياحية على تغيير أنماط عملها وتعزيز التنسيق والتواصل للرفع من مستويات الثقة المتبادلة (Medina-Muñoz & Garcia-Falcón, 2000).

أدت التغيرات البيئية المتسارعة خاصة في الجانب التقني إلى بروز فرص واعدة للتعاون حيث تجلى ذلك في التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات (Harrigan, 1988)، خاصة ما تمثل في مشاركة المعارف في مشاريع البحث والتطوير بهدف تقديم منتجات جديدة (Gulati, 1995)، فمع تزايد التحديات التكنولوجية إحتمت المنظمات بالتعاون رغبة منها في تحسين خبراتها ومعارفها التقنية (Bouncken et al., 2015). في هذا السياق، تعتبر التحالفات الإستراتيجية آلية لإدارة ندرة الموارد تعتمد عليها المؤسسات الفندقية لإستغلال قدراتها الإبداعية بشكل مشترك (Franco & Pereira, 2013).

ذهبت الكثير من الدراسات السابقة على غرار (Pfammatter et al., 2024); Parkhe, (1991) إلى أن التحالفات الإستراتيجية تبنى على روابط لمشاركة الموارد لتحقيق مزايا مشتركة. كما أن مشاركة الموارد الملموسة وغير الملموسة يمكن من خلق مواقع تنافسية أفضل من أن تعمل المنظمة بمفردها (Chathoth & Olsen, 2003; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). علاوة على ذلك، أدركت المنظمات أن التحالفات الإستراتيجية عنصر أساسي لتطوير إستراتيجيات تنافسية كنتيجة للتمتع بالقدرة على الوصول إلى المعلومات (Chathoth, 2008)، حيث تتطلب الإدارة الناجحة للفنادق فهما واسعاً لأولويات عملاتها المتنوعة (Kuo, 2009)، غير أن دراسات أخرى على غرار (Medina-Muñoz & Garcia-Falcón, 2000) جادلت بأن نجاح العلاقات بين المنظمات منوط بتوفر ظروف بيئية ملائمة. يستند قرار التحالف على توجه إستراتيجي للمنظمة (Child & Faulkner, 1998)، بالإضافة إلى التوافق الإستراتيجي مع الطرف الشريك (Chathoth, 2008)، من خلال تأثير الأنظمة والعمليات والثقافة على القيمة (Dyer & Singh, 1998). ومع ذلك، فقد أشار كلا من (Chathoth et al., 2013); Medina-Muñoz & Garcia-Falcón, (2000) بأن عوامل الثقة والالتزام والاعتماد المتبادل بين الشركاء، تشكل مفتاح النجاح لتحالفاتهم الإستراتيجية على المدى الطويل. إلا أنه قد يحمل مخاوف بشأن التصرفات الإنتهازية للطرف الشريك في القطاع السياحي (Koh & Lee, 2013).

يعتبر خلق حواجز الدخول من بين أهم أهداف التحالف الإستراتيجي إضافة إلى مشاركة المعلومات والإستجابة بشكل أسرع للفرص البيئية، لذلك تعدّ الإستراتيجيات التعاونية مصدراً لخلق القيمة والرفع من الإيرادات (Chathoth, 2008)، بالإضافة لذلك تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المواقف التنافسية للمنظمة وترفع من فرص نجاحها (Dewally & Gordon, 2022)، كما ينظر إليها من خلال إتفاقيات تعاون والتي غالباً ما تشكل وسيلة فعالة للوصول لقدرات الطرف الشريك والتغلب على تحديات السوق (San Román et al., 2023). ومع ذلك، جادلت الأدبيات السابقة بأن التحالفات الإستراتيجية لا تُجنب المنظمات شبح المنافسة (Hamel, 1991; Gulati et al., 1994).

1-2- الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية:

يشار للأداء التسويقي في الأدبيات السابقة على أنه مجموعة الأنشطة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Al-Gasawneh et al., 2022). بشكل بارز، يعكس الأداء التسويقي مدى فعالية المنظمات في استخدام مواردها لتلبية حاجيات عملائها (O'Sullivan et al., 2009). وفقاً لذلك، تعمل المؤسسات الفندقية على تطوير علاقاتها مع العملاء ورفع قدراتها لتلبية حاجياتهم المتغيرة باستمرار سعياً منها لتحقيق مزايا تنافسية، إعتباراً لكون مقاييس الأداء التسويقي الأكثر شيوعاً في الصناعة الفندقية تشمل تقديم خدمات فندقية متميزة ومبتكرة ترضي العملاء وتكسب ثقتهم (Kuo, 2009; Úbeda-García et al., 2020).

شهدت الصناعة الفندقية إستخداماً واسعاً لإستراتيجيات التحالف سواءً على مستوى سلاسل الفنادق أو خدمات الإطعام رغبة منها للتوسع في الأسواق المحلية والدولية (Chathoth & Olsen, 2003)، الأمر الذي مكن مسيري المؤسسات الفندقية من تصميم إستراتيجية تسويقية لجذب السياح وتوقع إستجاباتهم للخدمات المعروضة (Kuo, 2009)، أملاً

في تحقيق فوائد جوهرية تجعل مساعيها للتحالف الإستراتيجي جديرة بالاهتمام (McConnell & Nantell, 1985; Chan et al., 1997; Dewally & Gordon, 2022).

يواجه القطاع الفندقي جملة من التحديات خاصة ما تعلق بأدائه، معبراً عنها بمعدلات إشغال منخفضة مما أدى لضعف القدرة على الاحتفاظ بالعملاء حيث برزت أهمية وضرورة تحسين مقاييس الأداء التسويقي (Al-Gasawneh et al., 2022; Pisicchio & Toaldo, 2021). في هذا الصدد، وإنطلاقاً من منظور قائم على الموارد (Barney, 1991)، سلط كلاً من Pisicchio & Toaldo, (2021) الضوء على أهمية إمتلاك المنظمات لموارد وقدرات متفوقة لتعزيز الأداء، في حين بين Katsikeas et al., (2016) بأنه من الخطأ الإعتماد على مقياس وحيد لقياس أداء المنظمة. على هذا الأساس، ركزت المؤسسات الفندقية لقياس أدائها التسويقي على الحصة السوقية المحققة ومعدلات إشغال الغرف، الأرباح ورضا عملائها (Pertusa-Ortega et al., 2021)، بالإضافة إلى عروض الخدمات الفندقية المبتكرة (Chathoth et al., 2013).

3-1- التحالفات الإستراتيجية وأداء للمؤسسات الفندقية:

أزيد من 20% من الحجوزات الفندقية العالمية تتم عن طريق وكالات السياحة الأمر الذي حفز مسيري الفنادق على التعاون معها لتوسيع مبيعاتهم بطريقة فعالة وللرفع من ربحيتهم (Medina-Muñoz & Garcia-Falcón, 2000)، بشكل عام تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى تحسين الكفاءة العامة للمنظمة وعلى وجه الخصوص إبتكار منتجات جديدة (Faems et al., 2010; Ferreira et al., 2021; Lew & Sinkovics, 2013)، كما أنها تساهم في التعلم (Hamel, 1991; Powell et al., 1996)، بالإضافة إلى ذلك فإن المبيعات ترتفع بشكل كبير في السنوات التي تلي الإعلان عن التحالف (Dewally & Gordon, 2022).

خلص Medina-Muñoz & Garcia-Falcón, (2000) إلى أنه للحفاظ على نجاح التحالفات الإستراتيجية يتوجب على مسيري الفنادق إظهار المزيد من الإلتزام والمصادقية في التعاطي مع وكالات السياحة والأسفار لتنفيذ إجراءات إستراتيجية للحفاظ على علاقة أكثر ربحية. من ناحية أخرى، تواجه المؤسسات الفندقية تحدي الوصول إلى الموارد الخارجية وإستيعابها، لذا يعتبر التعاون وسيلة واعدة لتنمية الفنادق (Pfammatter et al., 2024)، حيث تشكل القدرة على إدارة المخاطر مصدر قلق كبير للمنظمات المتحالفة بالإضافة إلى سوء فهم وتقدير للأهداف المشتركة (Ferreira et al., 2021). بناءً على ذلك، تتفق الأطراف المتحالفة بشكل رسمي على تقاسم الأرباح ففي كثير من الأحيان تعتبر التحالفات الإستراتيجية أسرع وأكثر فعالية للمنظمات من خلال تقليل التكاليف والمساهمة في الأداء بناءً على نقاط القوة (Dewally & Gordon, 2022).

إرتكزت التحالفات الإستراتيجية في القطاع الفندقي على التعاون لتلبية إحتياجات العملاء (Franco & Pereira, 2013)، كون أن حزمة العروض والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الفندقية المتآزرة لا يمكن تقديمها دون طرف شريك وبالتالي تعزيز جذب العملاء ورفع الإيرادات (Pfammatter et al., 2024)، مع ضرورة توفير المعلومات الضرورية للعملاء حول مختلف الخدمات الفندقية والأخذ بعين الإعتبار الجوانب الثقافية (Kuo, 2009)، إضافة إلى ذلك، تلعب التحالفات

الإستراتيجية دورًا حاسماً في تحقيق أداء إبتكاري (Zhang et al., 2010)، كما أن نقص السيولة في الصناعة الفندقية خلق مشاكل في تحقيق التوسع المرغوب فيه فكانت التحالفات الإستراتيجية هي الخيار الأمثل للولوج إلى الأسواق وتخفيف الضغط (Dev & Klein, 1993).

2- بناء الفرضيات:

2-1- التحالفات الإستراتيجية وتطوير خدمات فندقية جديدة:

برزت التحالفات الإستراتيجية كمصدر لتحسين الأداء من خلال مشاركة المعارف والخبرات (Ferreira et al., 2021)، مما ساعد على الرفع من القدرات الإبتكارية وإدخال منتجات وخدمات جديدة للأسواق (de Macedo Soares et al., 2016). وفقاً لذلك، يمكن التحالف الإستراتيجي المؤسسات الفندقية من تقديم خدمات عالية الجودة (Pfammatter et al., 2024)، كما أصبح تطوير منتجات جديدة أمراً شائعاً من خلال تمكين الوصول إلى موارد الطرف الشريك (Ferreira et al., 2021).

تؤثر المعارف المكتسبة من التحالف إيجاباً على التوجه المبني على الإبداع (Hagedoorn & Schakenraad, 1994; Stuart, 2000)، من خلال السعي لتحسين عمليات إبتكار منتجات وخدمات (Zhang et al., 2010). بالتوازي مع ذلك، تتجلى إستراتيجية الإبداع في التحالف الإستراتيجي في إضفاء مزيد من المرونة على تنوع الخدمات المعروضة (Bouncken et al., 2022)، وتمكين المنظمة من التعاطي مع المتغيرات البيئية بكفاءة (Lew & Sinkovics, 2013)، للتغلب على حالات عدم اليقين (Chathoth & Olsen, 2003).

يتضمن ابتكار خدمات جديدة سمات فريدة مثل الطبيعة غير الملموسة (Love & Mansury, 2007)، والتي تترجم الرغبات المستقبلية للعملاء (Martin et al., 2017)، لذلك لجأت المؤسسات الفندقية المصرية إلى التحالف مع مصادر خارجية لتوفير التكلفة والوقت والرفع من قدراتها الإبتكارية (Abdulmawla et al., 2024)، في توافق مع ما توصل إليه (Franco & Pereira, 2013) بأن المؤسسات الفندقية البرتغالية أظرت تحالفاتها الإستراتيجية على تمكين الإتصال المفتوح في بنيتها المعرفية بهدف تطوير خدمات فندقية مبتكرة.

بناء على سبق عرض الفرضية الأولى (H1) كالتالي: تؤثر التحالفات الإستراتيجية إيجاباً على تطوير خدمات جديدة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية.

2-2- التحالفات الإستراتيجية رضا العملاء:

نتيجة لتحالفاتها الإستراتيجية تمكنت المؤسسات الفندقية من تقديم عروض متميزة لجذب العملاء وتعزيز رضاهم (Pfammatter et al., 2024)، بالإضافة إلى الفوائد المرتبطة برضا العملاء والتي تشمل زيادة المبيعات والإستعداد لتقبل خدمات إضافية (O'Sullivan & McCallig, 2012)، على إفتراض ان العملاء لا يطالبون بالخدمات بحد ذاتها بل بما تُمكن هذه الخدمات من تحقيقه (Manzini & Vezzoli, 2003)، فالتوجه نحو العملاء يعتبر عاملاً حاسماً لتحسين الأداء (Narver & Slater, 1990).

يعتبر تعزيز رضا العملاء من بين القضايا الحاسمة لمسيرى الفنادق في ظل سوق تنافسي (Kuo, 2009)، حيث يتم ترجمة رغبتهم إلى خدمات جديدة (Martin et al., 2017)، على أمل تحقيق تجربة شاملة للعميل وتحسين إنطباعه عن الخدمة المقدمة (Geddie et al., 2005)، فمع التوسع في السوق ومواجهة بيئة أكثر تعقيدا تحتاج الفنادق إلى مزيد من الإهتمام بالإبتكار رغبة منها في إرضاء عملائها (Meira et al., 2019)، ومن أجل تحقيق ذلك، يتم اللجوء إلى المشاريع التعاونية (Bouncken et al., 2022).

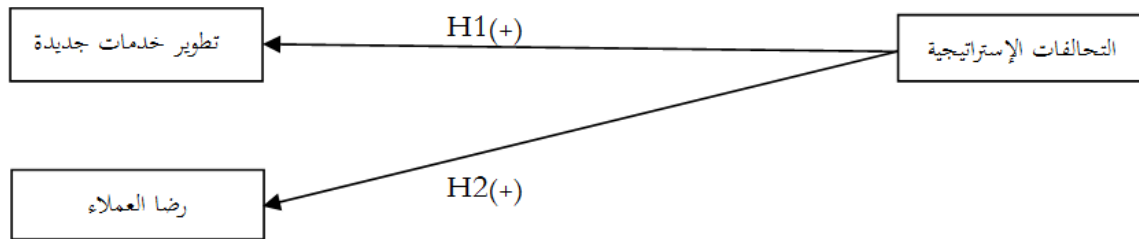
حظى مؤشر رضا العملاء في المؤسسات الفندقية بإهتمام بالغ الأهمية وصدى واسع في الأدبيات السابقة على غرار دراسة كل من (Yoo & Bai, 2007); Franco & Pereira, (2013)، والتي جادلت بأن للتحالفات الإستراتيجية أهمية معتبرة في حصول العملاء على خدمات فندقية أفضل تلبي رغبتهم وترفع من مستوى رضاهم إتجاه ما تقوم به الفنادق. سواء التحالفات التي قامت بها المؤسسات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية لإنشاء قيمة أفضل لعملائها (Yoo & Bai, 2007)، أو ما قامت به المؤسسات الفندقية في البرتغال من تحالفات إستراتيجية للرفع من ثقة العميل بالخدمات المعروضة (Franco & Pereira, 2013).

وبناء على ما سبق نعرض الفرضية الثانية (H2) كالتالي: تؤثر التحالفات الإستراتيجية إيجاباً على رضا العملاء في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

3- النموذج النظري للدراسة:

بعد عرضنا للفرضيات والتي أُستمدت من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحالفات الإستراتيجية والأداء التسويقي في القطاع الفندقي، نطرح النموذج النظري لدراستنا وفق الصيغة التالية:

الشكل (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على فرضيات الدراسة

4- المنهجية:

4-1- العينة وجمع البيانات:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الفندقية الجزائرية، أما عينة الدراسة فقد تم استهداف ملاك ومسيرى المؤسسات الفندقية وكذا المدراء التجاريين العاملين بها، عن طريق توزيع استبيان الكتروني ، وقد تم استلام 94 استمارة الكترونية. تغطي هذه العينة الجزائر جغرافيا أين مست المؤسسات الفندقية المنتشرة على مستوى 30 ولاية جزائرية، في حين أشارت الإحصائيات الرسمية المدرجة في الموقع الرسمي لوزارة السياحة الجزائرية إلى وجود 1012 مؤسسة فندقية نشطة على مستوى

التراب الوطني تواصلنا مع 600 مؤسسة فندقية عن طريق البريد الإلكتروني، أين قمنا بإرسال رابط الإستمارة الإلكترونية، حيث قمنا بجمع 94 رد خلال الفترة الممتدة من (2025/09/02 إلى 2025/09/15).

4-2- تصميم الإستمارة:

تم صياغة الاستبيان الإلكتروني باللغتين العربية والفرنسية لتسهيل فهم المحتوى مع الإعتماد على مقياس ليكرت السباعي، أين قمنا بصياغة الفقرات من خلال الإسترشاد بمجموعة من الدراسات السابقة، الموجزة في الجدول التالي:

الجدول(01): موثوقية مؤشرات الاستبيان

سلام القياس	الدراسات السابقة	بيان المؤشرات	الموثوقية
التحالفات الإستراتيجية	Diego Medina-Munoz Juan Manuel Garcia-Falcon (2000)	المشاركة	0.71
		التنسيق	0.78
	Pansiri Jaloni (2008)	الالتزام والقدرة	0.91
		التوافق	0.69
تطوير خدمات ومنتجات جديدة	Waseem Ul Hameed, Qasim Ali Nisar, Hung-Che Wu(2021)	إبتكار الخدمة	0.72
	Adegoke Oke (2007)	أداء الإبتكار	0.84
	Destan Kandemir & Nuran Acur(2022)	تطوير منتج جديد استراتيجي	0.77
رضا العملاء	Mercedes Úbeda-García, Enrique Claver-Cortés, Bartolome Marco-Lajara, and Patrocinio Zaragoza-Sáez (2016)	رضا العملاء	0.959
	Sara Campo, Ana M. Díaz and María J. Yagüe(2014)	درجة رضا العملاء	0.86

المصدر: من تصميم الباحث بالإعتماد على مخرجات الدراسات السابقة

4-3- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بها إستقرار النتائج المستمدة من الاستبيان فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة على عينة خلال فترات زمنية مختلفة، أما ماتعلق بثبات الأداة فقد تم استخدام برنامج SPSS26، لإستخراج معاملات الإتساق الداخلي المعروضة في الجدول أدناه :

الجدول(02): معامل الثبات

محاو الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach Alpha)
التحالفات الإستراتيجية	05	0.674
الأداء التسويقي	08	0.748
المعامل الكلي	13	0.766

المصدر: من تصميم الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 26

توضح النتائج المدرجة في الجدول رقم(02) أعلاه، أن معاملات الثبات لمحاو الدراسة أعلى من المعدل المقبول إحصائيا والمقدر بـ (0.6)، وهذا ما يعكس ثبات أداة الدراسة، يعني ذلك أن أعضاء العينة يفهمون جيدا البنود المدرجة في الإسيان كما يقصدها الباحث، أي أنه في حالة إعادة تطبيق هذه الأداة بعد فترة زمنية معينة سنحصل على تطابق في النتائج بنسبة 76.6% .

5- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

نقوم بعرض البيانات الخاصة بعينة المؤسسات الفندقية المتواجدة على مستوى 30 ولاية جزائرية، وفي سبيل تحليل البيانات المجمعة من الدراسات الميدانية، تم الإستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج SPSS 26 .

5-1- توزيع المؤسسات الفندقية حسب التصنيف:

يظهر الجدول رقم(03) أن أقل المؤسسات الفندقية تمثيلا في هذه الدراسة هي المصنفة خمسة نجوم، بنسبة لم تتجاوز 06%، في المقابل أظهرت المؤسسات الفندقية المصنفة ثلاث نجوم إهتمام وتجاوب مع الإستهيبان بدرجة أكبر متجاوزة نسبة 29%.

الجدول(03): توزيع المؤسسات الفندقية حسب التصنيف

التصنيف	بدون تصنيف	نجمة واحدة	نجمتين	ثلاثة نجوم	أربعة نجوم	خمس نجوم	المجموع
العدد/ النسبة	10	11	17	28	23	05	94
	10.64%	11.70%	18.09%	29.78%	24.47%	5.32%	100%

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

5-2- توزيع المؤسسات الفندقية حسب الولايات:

تظهر نتائج الجدول رقم(04) أدناه بأن الولايات الأكثر إستجابة للإستهيبان الإلكتروني تركزت في كل من الجزائر العاصمة ومستغانم وهران حيث كانت على التوالي(07، 07، 08)، ومرد ذلك كون هذه الولايات تتميز بطابع سياحي جذاب ومتميز من حيث الأقطاب السياحية ومناطق التوسع السياحي بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق السياحي بهذه الولايات حيث تشهد حركية قوية بين مختلف الفواعل والقوي التنافسية، الأمر الذي كون رصيد ثقافي وعلمي مقبول في التعاطي مع مستجدات البحث العلمي من حيث الإدراك الجيد لمخرجاته، فحسب الإحصائيات المنشورة في الموقع الرسمي لوزارة السياحة الجزائرية وإلى غاية 01 أكتوبر 2025، يتضمن السوق السياحي لكل من الجزائر العاصمة وولاية وهران على التوالي، (185 ، 130 مؤسسة فندقية) بالإضافة إلى العديد من مشاريع الإستثمار السياحي الواعدة، أما ولاية مستغانم رغم إحتوائها على عدد قليل من المؤسسات الفندقية إلا أن شهرتها السياحية داخليا مكنت مسيري الفنادق من إكتساب ثقافة تنافسية.

الجدول(04): توزيع المؤسسات الفندقية حسب الولايات

أدرار	البلدية	العاصمة	الجلقة	الشلف	المدينة	الوادي	إليزي	أم البواقي	باتنة
03	02	07	04	01	03	03	01	02	04
بجاية	بسكرة	بومرداس	قنراست	تيزي وزو	تيسمسيلت	جيجل	خنشلة	سطيف	سعيدة
01	05	02	02	02	01	03	01	06	04
سكيكدة	سيدي بلعباس	عيد الدفلى	عين قوشنت	غرداية	قائمة	قسنطينة	مستغانم	ميلة	وهران
04	01	02	02	02	05	04	07	02	08

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

5-3- التحليل الإحصائي للبيانات:

يتبين لنا من مخرجات الجدول رقم(05)، مدى إنسجام البيانات وتوزيعها طبيعيا حسب متغيرات الدراسة، أين يظهر لنا مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت تقارب شديد بين المتوسطات الحسابية والوسيط والمنوال بالإضافة إلى أن قيم مقياس الالتواء

Skewness تظهر بأن البيانات قريبة من التماثل حول المتوسط الحسابي مع عدم وجود قيم شاذة، كما أن معامل التفرطح Kurtosis يظهر أن معظم القيم قريبة من المتوسط الحسابي، وهذا ما تؤكد قيم الانحراف المعياري للمتغيرات على التوالي (0.15338، 0.26248، 0.27909)

الجدول(05): الإحصائيات الوصفية

		Strategic Alliances	Innovating_ New_Services	Customer Satisfaction
N	Valid	94	94	94
	Missing	0	0	0
Mean		10.8936	10.2234	5.2979
Std. Error of Mean		0.27909	0.26248	0.15338
Median		11.0714	10.3500	5.3800
Mode		12.00	12.00	6.00
Std. Deviation		2.70590	2.54488	1.48708
Variance		7.322	6.476	2.211
Skewness		0.464	-0.148	0.153
Std. Error of Skewness		0.249	0.249	0.249
Kurtosis		0.669	-0.858	-0.226
Std. Error of Kurtosis		0.493	0.493	0.493

المصدر: من تصميم الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 26

يتم التأكد من مصفوفة الارتباط للبيانات وفق ما يبينه الجدول رقم(06) أدناه، وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرات وذو دلالة إحصائية عالية جدا عند (Sig<0.01)

الجدول(06): مصفوفة الارتباط

		Strategic_Alliances	Innovating_ New_Services	Customer_ Satisfaction
Strategic_ Alliances	Pearson Correlation	1	.286**	.299**
	Sig. (2-tailed)		.005	.003
	N	94	94	94
Innovating_ New_Services	Pearson Correlation	.286**	1	.437**
	Sig. (2-tailed)	.005		.000
	N	94	94	94
Customer_ Satisfaction	Pearson Correlation	.299**	.437**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	
	N	94	94	94

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من تصميم الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 26

6- اختبار الفرضيات:

سنقوم فيمالي باختبار فرضيات دراستنا من خلال اختبار الانحدار البسيط، وسنتبع الخطوات الإحصائية بداية بالمنوئية الكلية للنموذج ثم نخرج على اختبار جودة النموذج من خلال اختبار التوزيع الطبيعي مروراً باختبار Durbin-Watson لمعرفة الإستقلال الذاتي للبواقي، ونختتمها بإثبات الفرضية أو نفيها.

6-1- اختبار الفرضية الأولى H1 :

6-1-1- المعنوية الكلية للنموذج البسيط:

الجدول (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	Durbin-Watson
الانحدار	49.307	1	49.307	8.203	0.005	0.082	0.286	1.836
الخطأ المتبقي	553.002	92	6.011					
المجموع الكلي	602.309	93						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من مخرجات الجدول رقم (07) أن التحالفات الإستراتيجية تؤثر معنويًا على تطوير خدمات جديدة، مدعوماً بقيمة F المحسوبة (8.203) عند مستوى دلالة 0.005، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد تشير لكون المتغير المستقل التحالفات الإستراتيجية إستطاع تفسير ما نسبته 8.2%، من التباين الكلي الحاصل في تطوير خدمات جديدة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط 28.6% وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة لكنها ذات أثر إيجابي وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

6-1-2- اختبار جودة النموذج:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي: نعلم على معالي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، للتحقق حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي، وفق الجدول رقم (08) فإن مستويات الدلالة لكل منهما أكبر من (0.01) حيث كانت على التوالي (Sig=0.200)، (Sig=0.121) وهي أكبر من (P-value>0.05)، وهذا ما يؤكد أن البواقي موزعة طبيعياً في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول (08): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.073	94	0.200	0.978	94	0.121

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 26

ب-الإستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson** :

بلغت قيمة **Durbin-Watson** المبية في الجدول رقم(07) أعلاه، ما قيمته 1.836 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 94 ، نجد أن $du=1.573$ و $dl=1.489$ ، وحسب القاعدة المعمول بها يتم الحكم على إستقلالية البواقي في حالة ما إذا كان $(du < DW < 4-du)$ ، ومنه سنحصل على قيمة **DW** و المقدرة بـ 1.836 محصورة بين 1.573 و 2.427، وهو ما يوضع و يؤكد لنا بدون شك الإستقلال الذاتي للبواقي.

3-1-6- تحليل الإنحدار البسيط:

بعد إثباتنا للنموذج نعرض الجدول رقم(09) ونستنتج بأن التحالفات الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على التغيرات الحاصلة في تطوير خدمات فندقية جديدة بنسبة 26.9%، بالإضافة إلى ذلك سجلت t المحسوبة مستويات قيمة معيارية ($t > 1.96$) حيث بلغت (2.864) مع دلالة إحصائية ومعنوية عند ($Sig=0.005$)، ونسبة خطأ معياري بلغت 9.4%

الجدول(09): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	6.917	-	1.054	7.292	Constante الثابت
0.005	2.864	0.286	0.094	0.269	التحالفات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات **SPSS 26**

وتكتب معادلة خط الإنحدار كما يلي: $Y=7.292+0.269X$

حيث يمثل:

Y : المتغير التابع، تطوير خدمات جديدة

X : المتغير المستقل، التحالفات الإستراتيجية

بناء على ما سبق من نتائج وتحليل للمعطيات وبعد التأكد من التوزيع الطبيعي ومعاملات الإنحدار البسيط، التي من خلالها تم معالجت نتائج إستعانة المؤسسات الفندقية الجزائرية بالتحالفات الإستراتيجية وعلى مستويات مختلفة والتي أظهرت في مجملها أثر إيجابي على تطوير خدمات فندقية جديدة تلبي رغبات عملائها وتكسبها ميزة تنافسية، مع تسجيل إقتران مستويات الدلالة الإحصائية لجميع المخرجات السابقة والمذكورة أعلاه، فإننا نؤكد تحقق الفرضية الأولى $H1$ التي تنص: تؤثر التحالفات الإستراتيجية إيجاباً على تطوير خدمات جديدة في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

2-6- إختبار الفرضية الثانية $H2$:**6-2-1- المعنوية الكلية للنموذج البسيط:**

الجدول(10): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط r	Durbin-Watson
الانحدار	18.415	1	18.415	9.048	0.003	0.090	0.299	1.697
الخطأ المتبقي	187.245	92	2.035					
المجموع الكلي	205.660	93						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من المخرجات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (10) أن التحالفات الإستراتيجية تؤثر معنويا على رضا العملاء، مدعوما بقيمة F المحسوبة (9.048) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.003) بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد تشير لكون المتغير المستقل التحالفات الإستراتيجية إستطاع تفسير ما نسبته 9% من التباين الكلي الحاصل في رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية الجزائرية محل الدراسة، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط 29.9% في دلالة على أن التحالفات الإستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية، مؤكدا على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

6-1-2- اختبار جودة النموذج:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي: وفق الجدول رقم(11) فإن مستويات الدلالة لإختبار Shapiro-Wilk، بلغت (Sig=0.184) وهي أعلى قيمة من (P-value>0.05)، وهذا ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول(11): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي(الانحدار البسيط)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.114	94	0.004	0.981	94	0.184

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

ب- الإستقلال الذاتي للبواقي Durbin-Watson :

بلغت قيمة Durbin-Watson المبينة في الجدول رقم(10) أعلاه، 1.697 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 94 ، نجد أن $du=1.573$ و $dl=1.489$ ، وحسب القاعدة المعمول بها يتم الحكم على إستقلالية البواقي في حالة ما إذا كان $(du < DW < 4-du)$ ، ومنه سنحصل على قيمة DW و المقدرة بـ 1.697 محصورة بين 1.573 و 2.427، وهو ما يوضع و يؤكد لنا بدون شك الإستقلال الذاتي للبواقي.

6-1-3- تحليل الانحدار البسيط:

بعد إثباتنا للنموذج، نستنتج من البيانات المدرجة في الجدول رقم(12) بأن التحالفات الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على التغيرات الحاصلة في رضا العملاء بنسبة 16.4%، بالإضافة إلى ذلك تظهر قيمة t المحسوبة والتي بلغت (3.008) ذات دلالة إحصائية (Sig=0.003).

الجدول(12): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	5.716	-	0.613	3.506	الثابت Constante
0.003	3.008	0.299	0.055	0.164	التحالفات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS 26

وتكتب معادلة خط الإنحدار كما يلي: $Y=3.506+0.164X$

حيث يمثل:

Y: المتغير التابع، رضا العملاء

X: المتغير المستقل، التحالفات الإستراتيجية

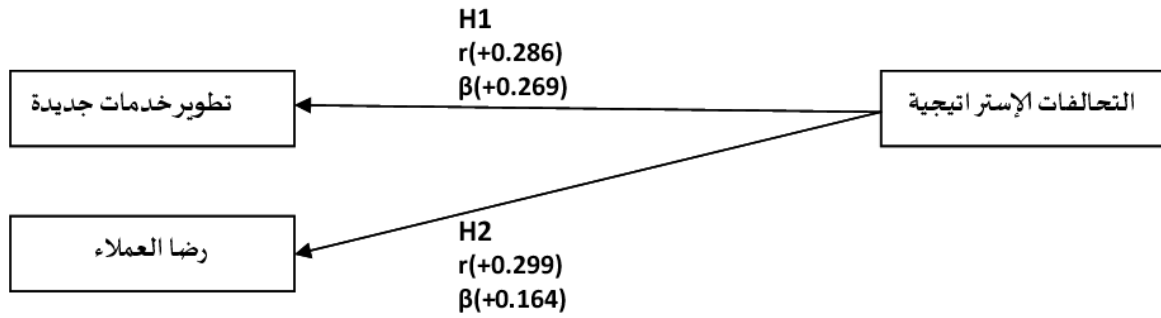
من خلال تحليل معطيات قاعدة البيانات، أين أظهرت في مجملها نتائج إيجابية مدعومة بمخرجات إحصائية، كدلالة قوية على الأثر الإيجابي للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، مع تسجيل مستويات دلالة إحصائية ومعنوية مقبولة، ومنه نؤكد على تحقق الفرضية الثانية H2 التي تنص: تؤثر التحالفات الإستراتيجية إيجاباً على رضا العملاء في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

7- مناقشة النتائج والخاتمة:

تمثلت إشكالية دراستنا في تبيان أثر التحالفات الإستراتيجية على الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية العاملة بالجزائر، ومن أجل الإجابة على ذلك تم إجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان إلكتروني موجه لمجتمع المؤسسات الفندقية الجزائرية، بعينة قدرها 90 فندق موزع على 30 ولاية جزائرية، ففي سياق السوق الفندقي الجزائري نجد شبه إنعدام في الأدبيات السابقة لتفسير الأثر والعلاقة بين التحالفات الإستراتيجية كتوجه إستراتيجي إبداعي ومؤشرات الأداء التسويقي، كان الهدف من دراستنا هو تتبع الأثر بين التحالفات الإستراتيجية من جهة وتطوير خدمات فندقية مبتكرة ورضا العملاء من جهة أخرى، كما شملت العينة مناطق جغرافية مختلفة ومثلت أنماط سياحية متنوعة.

إستندت دراستنا على المنظور الموسع للموارد حسب ما فصله (Lavie, 2006)، وبعد إختبار الفرضيات توصلنا إلى نتائج مفادها بأن تبني المؤسسات الفندقية الجزائرية للتحالفات الإستراتيجية كتوجه إستراتيجي أثر إيجاباً على أدائها التسويقي، واستناداً على تحليل النتائج والتحقق من صحة الفرضيات توصلنا إلى تمثيل النموذج التطبيقي لدراستنا وفق الصيغة التالية:

الشكل (02): النموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحقق الفرضيات

كشفت دراستنا بأن تبني توجه استراتيجي إبداعي يتمثل في التحالفات الإستراتيجية قد ساهم في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية، أين لمسنا سلوك إبداعي في تقديم خدمات فندقية جديدة، من خلال تعزيز وتحسين قدرات مشاركة المعلومات لزيادة فرص النمو وخلق القيمة.

تدعم نتائج الفرضية الأولى ماتوصل إليه Abdulmawla et al., (2024) بأن الفنادق المصرية تتحالف مع مصادر وكيانات خارجية رغبة منها في رفع قدراتها الابتكارية، مساهمةً بذلك في بناء قدرات تشغيلية جديدة والتحكم في نقاط قوتها من خلال توفير الموارد، خاصة في ظل التشابه بين البيئة السياحية المصرية ونظيرتها الجزائرية من حيث الإطلالة الواسعة على البحر الأبيض المتوسط والانفتاح على الثقافات الأوروبية الأمر الذي انعكس إيجاباً على تتمين الإستثمارات السياحية في المجال الفندقي. إضافة إلى ذلك، نتفق مع دراسة Franco & Pereira, (2013) في تأكيده بأن اعتماد المؤسسات الفندقية البرتغالية على التحالفات الإستراتيجية قد رفع من أدائها من خلال عرضها لخدمات فندقية جديدة وذات طابع إبتكاري لثمين إمكانيات الوصول إلى الأسواق الجديدة رغبة منها في خلق ميزة تنافسية في محيط أوروبي رغم المنافسة الشرسة التي تتعرض لها من طرف الفنادق التركية واليونانية التي بدورها سجلت مؤشرات أداء مرتفعة في المجال الفندقي.

كما تكمل نتائج دراستنا المجسدة في الفرضية الثانية، مذهب إليه Yoo & Bai, (2007) بأن إنتهاج المؤسسات الفندقية في الولايات الأمريكية للتوجه الإستراتيجي المبني على التحالفات الإستراتيجية قد مكنها من تقديم قيمة أفضل لعملائها من خلال تلبية رغباتهم، كما تدعم نتائجنا مع ما توصل إليه Franco & Pereira, (2013) في دراسته حول التحالفات الإستراتيجية التي قامت بها الفنادق البرتغالية قد رفعت من ثقة العملاء بالخدمات الفندقية في دلالة واضحة على مستويات الرضا العالية، بغية مواجهة مستويات مختلفة من المنافسة أين يتم تقاسم الموارد والخبرات لتطوير خدمات فندقية للرفع من رضا العملاء.

بناء على ماسبق تشير نتائج دراستنا بأن التحالفات الإستراتيجية لها التأثير الإيجابي على تطوير خدمات فندقية جديدة وعلى رضا العملاء، ورغم تشبث المؤسسات الفندقية بالأهداف المالية، إلا أنها ضلت متمسكة بالمؤشرات الأخرى للأداء التسويقي خاصة ما تعلق بالالتزام بمعايير الجودة في الخدمات الفندقية المعروضة وإضفاء العميل، والمتبناة من طرف وزارة السياحة والصناعة التقليدية الجزائرية، سواءً ما تعلق بالرفع من درجاتها في التصنيف الفندقي أو الرقي بخدماتها لمصاف الفنادق العالمية خاصة المطلة على البحر الأبيض المتوسط.

7-1- المساهمة الأكاديمية:

من خلال تطوير النموذج النظري، المستمد من تحليل مخرجات الدراسات السابقة لتبيان الأثر بين المتغيرات في دراستنا، فإن نتائجنا تضاف إلى ما سبق من دراسات على البيئة السياحية والفندقية الجزائرية، خاصة الوقوف على طبيعة التحالفات الإستراتيجية سواء مع الموردين أو نظيراتها من نفس الصناعة أو مؤسسات بحثية في المجال الفندقي والسياحي.

7-2- المساهمة الميدانية:

إن تحليل أبعاد الأداء الفندقي وتوافقها مع برامج الجودة المعتمدة، ورغم المنافسة الشرسة من طرف المؤسسات الفندقية المطلة على حوض البحر الأبيض المتوسط والتي تشكل تهديداً قويا لنظيراتها في الجزائر، قد مكن المستثمرين السياحيين من فرص واعدة للرفع من قدراتهم المعرفية بالإضافة إلى الحفاظ على نشاط مؤسساتهم الفندقية بالإعتماد على توجهات إستراتيجية إبداعية على غرار التحالفات الإستراتيجية.

7-3- حدود وآفاق الدراسة:

رغم المساهمة المعتبرة لدراستنا، إلا أننا لم نتمكن من معالجة الأثر الإجمالي لكل التوجهات الإستراتيجية الإبداعية على غرار الإستغلال والاستكشاف والتي ناقشها كلا من (March, (1991); O'Reilly & Tushman, (2013)، ونماذج الأعمال المبتكرة كرافد من روافد إنشاء القيمة والإستحواذ عليها والمبنية على دمج الابتكار المفتوح والتي فصلها وناقشها وحللها كلا من (2010), (2003), Chesbrough, (2022); Azhar Mohd Harif et al., (2022)، كما لم نتمكن من معالجة مؤشرات الأداء التسويقي الأخرى على غرار مؤشر الربحية الذي ناقشه كل من Medina-Muñoz & García-Falcón, (2000)، والتي شكلت في مجملها حدوداً وجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في دراسات مستقبلية. لذلك نقترح أن يتم دمج دوافع أخرى وإنتهاج مقاربات كمية وكيفية لجمع البيانات في بحوث مستقبلية، مع توسيع الفئة المستهدفة.

8- قائمة المراجع:

1. Abdulmawla, M., Imperiale, F., & Fasiello, R. (2024). Fetching the 'exterior' in: Effects of an alliance's collaborative governance and collaborative accountability on hotel innovation performance. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103848.
2. Al-Gasawneh, J. A., Alzubi, K. N., Anuar, M. M., Padlee, S. F., Ul-Haque, A., & Saputra, J. (2022). Marketing Performance Sustainability in the Jordanian Hospitality Industry: The Roles of Customer Relationship Management and Service Quality. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su14020803>

3. Azhar Mohd Harif, M. A., Nawaz, M., & Hameed, W. U. (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(9), e10441. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441>
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Bouncken, R. B., Pesch, R., & Kraus, S. (2015). SME innovativeness in buyer–seller alliances: Effects of entry timing strategies and inter–organizational learning. *Review of Managerial Science*, 9(2), 361–384. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0160-6>
6. Bouncken, R., Fredrich, V., & Gudergan, S. (2022). Alliance management and innovation under uncertainty. *Journal of Management & Organization*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Alliance-management-and-innovation-under-Bouncken-Fredrich/7c7ff180438c3ab3024bb7f8b5c9bd1968c4258a>
7. Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46(2), 199–221.
8. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11–20.
9. Chathoth, P. K. (2008). Strategic alliances in the hospitality industry. In *Handb. Of Hosp. Strateg. Manag.* (pp. 215–231). Taylor and Francis; Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85064113986&partnerID=40&md5=fff482ebb3c19c570f1da924c5496847>
10. Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003a). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419–434. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.001>
11. Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003b). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.001>

12. Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003c). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.001>
13. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591014>
14. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
15. Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. oxford university press. <https://academic.oup.com/book/52272>
16. Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
17. de Macedo Soares, T. D. L. A., Barboza, T. S., & de Oliveira Paula, F. (2016). Absorptive capacity, alliance portfolios and innovation performance: An analytical model based on bibliographic research. *Journal of Technology Management and Innovation*, 11(3), 21–32. Scopus. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242016000300003>
18. Dev, C. S., & Klein, S. (1993). Strategic Alliances in the Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 42–45. <https://doi.org/10.1177/001088049303400108>
19. Dewally, M., & Gordon, R. (2022). Financial impact of partnerships on hospitality firms. *Annals of Tourism Research*, 95. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103435>
20. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>
21. Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150. Scopus. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>

22. Faems, D., De Visser, M., Andries, P., & Van Looy, B. (2010). Technology alliance portfolios and financial performance: Value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 785–796. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00752.x>
23. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2021). Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: The effect of knowledge sharing. *Management Decision*, 59(3), 524–567. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1239>
24. Franco, M., & Pereira, C. (2013). Exploring the reasons and factors influencing the formation and development of alliances in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 438–462. Scopus. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2013-0042>
25. Geddie, M. W., DeFranco, A. L., & Geddie, M. F. (2005). A comparison of relationship marketing and Guanxi: Its implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(7), 614–632. Scopus. <https://doi.org/10.1108/09596110510620681>
26. Gulati, R. (1995). DOES FAMILIARITY BREED TRUST? THE IMPLICATIONS OF REPEATED TIES FOR CONTRACTUAL CHOICE IN ALLIANCES. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.2307/256729>
27. Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *MIT Sloan Management Review*, 35(3), 61.
28. Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291–309. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150404>
29. Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
30. Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090205>

31. Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. Scopus. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
32. Koh, Y., & Lee, S. (2013). Stock Market Reactions to US Hotel Firms' Strategic Alliances. *Tourism Economics*, 19(2), 373–391. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0210>
33. Kuo, C.-M. (2009). The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 302–309. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.003>
34. Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139–152. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.007>
35. Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
36. Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831.
37. Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage. *Long Range Planning*, 46(1–2), 13–38. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.006>
38. Love, J. H., & Mansury, M. A. (2007). External Linkages, R & D and innovation performance in US business services. *Industry and Innovation*, 14(5), 477–496. Scopus. <https://doi.org/10.1080/13662710701711380>
39. Manzini, E., & Vezzoli, C. (2003). A strategic design approach to develop sustainable product service systems: Examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. *Journal of Cleaner Production*, 11(8 SPEC.), 851–857. Scopus. <https://doi.org/c>

40. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
41. Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36–58. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0497>
42. McCONNELL, J. J., & Nantell, T. J. (1985). Corporate Combinations and Common Stock Returns: The Case of Joint Ventures. *The Journal of Finance*, 40(2), 519–536. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb04970.x>
43. Medina-Muñoz, D., & Garcia-Falcón, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 737–762. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00104-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00104-8)
44. Meira, J. V. de S., Dos Anjos, S. J. G., & Falaster, C. D. (2019). Innovation and performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 185–205. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512936>
45. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
46. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
47. O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5–6), 843–862. Scopus. <https://doi.org/10.1108/03090560910947070>
48. O'Sullivan, D., & McCallig, J. (2012). Customer Satisfaction, earnings and firm value. *European Journal of Marketing*, 46(6), 827–843. Scopus. <https://doi.org/10.1108/03090561211214627>
49. Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579–601. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490315>

50. Parkhe, A., Rosenthal, E. C., & Chandran, R. (1993a). Prisoner's dilemma payoff structure in interfirm strategic alliances: An empirical test. *Omega*, 21(5), 531–539.
51. Parkhe, A., Rosenthal, E. C., & Chandran, R. (1993b). Prisoner's dilemma payoff structure in interfirm strategic alliances: An empirical test. *Omega*, 21(5), 531–539.
52. Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92. Scopus.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102720>
53. Pfammatter, A., Tanner, M. B., & Baldauf, A. (2024). Resource sharing with local partners: How do hotels benefit? *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103648.
54. Pisicchio, A. C., & Toaldo, A. M. M. (2021). Integrated marketing communication in hospitality SMEs: Analyzing the antecedent role of innovation orientation and the effect on market performance. *Journal of Marketing Communications*, 27(7), 742–761. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1759121>
55. Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116–145.
56. San Román, E., Puig, N., & Gil-López, Á. (2023). German Capital and the development of the Spanish hotel industry (1950s–1990s): A tale of two strategic alliances. *Business History*, 65(4), 762–786. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1821658>
57. Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism: On the Contingent Value of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>

58. Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791–811. Scopus. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K)
59. Takac, P. F., & Singh, C. P. (1992). Strategic alliances in banking. *Management Decision*, 30(1). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749210008678/full/html>
60. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
61. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363–372. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
62. Yoo, M., & Bai, B. (2007). Value creation: The impact of strategic alliance on customer loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 8(2), 45–65. Scopus. https://doi.org/10.1300/J162v08n02_03
63. Zhang, H., Shu, C., Jiang, X., & Malter, A. J. (2010). Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of International Marketing*, 18(4), 74–94. Scopus. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.4.74>