دور أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الفندقية الجزائرية

The Role of Exploitative and Exploratory Innovation Activities in Enhancing Marketing Performance: An Exploratory Study of a Sample of Algerian Hotel Enterprises

النوي دخان*[1]، حمزة عايب[2]

[1] جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، noui.dakhane@univ-msila.dz

[2] جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، hamza.aib@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2025/03/31 تاريخ القبول: 2025/06/27 تاريخ النشر: 2025/06/30

ملخص:

يعد الأداء التسويقي أحد عوامل تطور الشركات، إذ أن الموضوعات المرتبطة برفع مستوى الأداء التسويقي تجذب كلا من الباحثين والممارسين. وتهدف هذه الدراسة الكيفية ذات المقاربة الاستكشافية لإظهار كيفية تحقيق ابتكارات ناجحة من خلال الاستعانة بمصادر داخلية وخارجية لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الفندقية الجزائرية، وذلك بالاستناد على إجراء مقابلات مع خبراء يمثلون ثلاث مؤسسات فندقية تمثل أنماط سياحية مختلفة من شمال وجنوب الجزائر.

وتظهر نتائجنا بأن ميل الفنادق لتركيز جهودها على تحقيق التوازن بين الابتكارات الاستغلالية والاستكشافية وإيلاء مستوى عالٍ من الأهمية للاستغلال الأمثل للموارد والقدرات والسعي وراء المعارف الجديدة كان لها آثار إيجابية على تطوير خدمات فندقية متميزة وعلى كسب رضا العملاء من خلال خلق تجارب فريدة.

كلمات مفتاحية: الإبتكار الإستغلالي، الإبتكار الإستكشافي، الأداء التسويقي، المؤسسات الفندقية

تصنيفات JEL: O31، M31، L83.

Abstract:

Marketing performance is one of the key factors in enterprise development. The challenges related to enhancing marketing performance attract the interest of both scholars and practitioners. This qualitative study, adopting an exploratory approach, aims to demonstrate how successful innovations can be achieved by leveraging internal and external resources to gain competitive advantages in the Algerian hospitality sector. The study is based on interviews with three experts representing hotels with diverse tourism patterns across northern and southern Algeria.

Our findings reveal that hotels' efforts to balance exploitative and exploratory innovations, combined with a strong emphasis on the optimal utilization of resources and capabilities, as well as the pursuit of new knowledge, have positively contributed to the development of distinctive

hotel services and the enhancement of customer satisfaction through the creation of unique experiences.
Keywords: Exploitative; Exploratory; Marketing Performance; hospitality.
Jel Classification: O31, M31, L83.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

بسبب تميز الصناعة الفندقية بخاصية الاستهلاك الفوري للخدمة المقدمة، تواجه الفنادق تحديات و ضغوطًا متزايدةً في عرض خدمات مبتكرة لعملائها(Tang et al., 2015)، غير أن دمج عمليات الإبداع في الأطر التنظيمية قد مكن المؤسسات الفندقية من تذليل تلك التحديات(Wong & Pang, 2003)، من خلال تطوير خدمات تعكس أصالة و ثقافة البلد المضيف (Aoyama, 2009; Lee, 2011; Cheng et al., 2016)، وتكييفها مع رغبات عملائها (Tang, 2014)، رغبة في تمكين السائح من تجارب خارج الأطر المألوفة(Lee, 2011)، فالمؤسسات الفندقية الناجحة تمتلك القدرة على خلق قيمة لعملائها (Grissemann et al., 2013; Nicolau & Santa-María, 2013)، وتوقع تغيرات أذواقهم و الاستجابة لها (P. Chathoth et al., 2013).

إن الابتكار في العمليات الفندقية له آثار إيجابية على القدرات التنافسية (Grissemann et al., 2013)، وعلى كسب مزايا من خلال اعتماد الفنادق على المعرفة الداخلية و الخارجية (Meira et al., 2019)، فالمزاوجة بين استغلال القدرات الحالية واستكشاف المعارف الخارجية (Tang, 2016; Ghantous &Alnawas, 2020)،مكن من تجاوز أوجه القصور في تطوير كفاءات جديدة (Atuahene-Gima, 2005)،حيث سعت المؤسسات الفندقية للمزامنة بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة(Úbeda-García et al., 2020)، وذلك لتطوير قدرات ابتكارية(Tang, 2014)، وتنفيذها رغم التغيرات البيئية (O'Reilly & Tushman, 2013). وعلى النقيض من ذلك، فإن المؤسسات الفندقية التي تفشل في المزامنة بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة قد تواجه شبح الجمود التنظيمي(Tang, 2016).

وقد واجهت المؤسسات الفندقية أشكالا جديدة من المنافسة منها تعدد الوسطاء إضافة الى تغيرات كبيرة في أذواق السياح (Ghantous & Alnawas, 2020)، مما دفعها إلى تبني سلوك ابتكاري كتوجه استراتيجي (Grissemann et al., 2013)، حيث لعب الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي دورا رئيسا في القيام بأنشطة إبداعية (Kortmann, 2015; Zhang et al., 2016)، بغية المحافظة على أداء أفضل على المدى الطويل (O'Reilly & Tushman, 2013).فمن خلال تقييم

المشهد التنافسي، تبني المؤسسات الفندقية روابط مع أصحاب المصالح (Ghantous &Alnawas, 2020)،وتطور خدمات جديدة رغبة منها في تعزيز مزاياها التنافسية (Tang, 2016)، والبقاء مرنة في استجابتها، وزيادة قدراتها التكيفية(Martínez-Martínez et al., 2019)، لذلك فإن توجيه سلوك مسيري الفنادق نحو مزج الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية يحقق أداء متوازنا(Úbeda-García et al., 2016)، كما أن مواجهة الضغوط التنافسية المتزايدة يعتبر مبرر لانتهاج سلوك إبداعي(Tang, 2014).

وتحقيقا لمتطلبات الابتكار، سعت المؤسسات الفندقية لانتهاج توجه استراتيجي يهدف لتطوير خدمات جديدة ترضي عملائها، وبناءً على ما سبق فإن الإشكالية التي تعالجها دراستنا نعرضها وفق الصياغة التالية:

كيف ساهمت أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية الجزائرية؟

ولمعالجة إشكالية البحث، أدرجنا الأسئلة الفرعية الآتي ذكرها:

- كيف تساهم أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تطوير خدمات جديدة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية؟
- كيف تساهم أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية الجزائرية؟

2. عرض الأدبيات

1.2 الإبتكار الإستكشافي والإبتكار الإستغلالي كتوجهات إستراتيجية إبداعية:

عرض Nonaka(1994) تحليل طبيعة الابتكار القائم على المعرفة والذي اعتبره عملية تعلم مستمرة، في حين قدم March (1991) شكلين بديلين للتعلم، والمتمثلين في الاستغلال المبني على المعرفة الحالية والاستكشاف المتضمن البحث عن معرفة جديدة، في إشارة منه بأن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تطوير إمكانيات جديدة واستغلال تقنيات قديمة. حيث تعبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمات على تطوير الأنشطة الاستغلالية و الاستكشافية في آن واحد (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013)، إذ أن كلا النشاطين ضروريان لتحقيق أداء أفضل على المدى الطويل (O'Reilly & Tushman, 2013).

تعرِف الأدبيات السابقة القدرة على ابتكار الخدمة على أنها القدرة على تطبيق المعرفة المفيدة من موارد متعددة على خدمات و عمليات و أنظمة جديدة إبداعية (Atuahene-Gima, 2005; Tang et al., 2015)، إضافة لذلك، فإن المواقف الإستراتيجية للمنظمات تبنى على الابتكار(Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996)،ويتمثل ذلك في ممارسات لاستكشاف واستغلال فرص جديدة (Lumpkin & Dess, 1996)، حيث يعكس الإبداع ميل المنظمة إلى خلق أفكار جديدة ودعم مشاريع بحث و تطوير منتجات جديدة، كما أن استغلال الموارد الحالية ضروري لزيادة القدرة التنافسية في حين أن الاستكشاف يهيئ المنظمة للتعامل مع الاحتياجات المستقبلية (Pertusa-Ortega et al., 2021).

وعلى الرغم من ذلك، فإن الابتكار الاستغلالي يفضل كونه تدريجيا وذو مخاطر محدودة ومصدرا مباشرا للمداخيل وألا يكون متطلبا لاستثمارات عالية (He & Wong, 2004; Nieves & Diaz-Meneses, 2018; Tang, 2014)، في حين تعكس الابتكارات الاستكشافية تحولا جذريا عميقا في الروتينات والممارسات الحالية، لذلك فهي أكثر خطورة و تتطلب مستويات عالية من الموارد المالية (Ghantous & Alnawas, 2020; Tang, 2016).إضافة لذلك، فإن أنشطة الابتكار الاستغلالية تتعلق بتحسين الكفاءات الحالية للمنظمة من خلال تحسينات في المنتجات والتقنيات المتوفرة والتكيف مع المتطلبات البيئية الراهنة (He & Wong, 2004)، في حين أن أنشطة الابتكار الاستكشافي تتعلق باستكشاف أفكار أو عمليات جديدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة لتتمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية (He & Wong, 2004; Jansen et al., 2009; March, 1991).

وحسب دراسة He & Wong (2004)فإن المنظمات في حاجة إلى الموازنة فيما تعلق بتخصيص الموارد بين الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي رغبة منها في الرفع من أدائها، فالتركيز على الابتكار الاستكشافي فقط يجعل الأنشطة الابتكارية أكثر كلفة وخطورة، وعلى عكس ذلك فإن التركيز على الابتكار الاستغلالي وحده قد يوفر فوائد على المدى القصير لكنه يحرم المنظمة من فرص ابتكار مستقبلية. لذلك، فإن تطوير القدرات الديناميكية يعتمد على كلا من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية من خلال إعادة توزيع الموارد (Tang, 2014; Zhang et al., 2016; Ghantous & Alnawas, 2020).

وتشترك عمليات الابتكار الاستغلالي و الاستكشافي في عدة ميزات مع القدرات الديناميكية، كونها ذات توجه استراتيجي إبداعي تتماشى مع فكرة دمج و إعادة الجمع بين الكفاءات المتميزة

(Chesbrough, 2003)، كما توفر آلية لإدارة التحول بين الأنشطة الاستكشافية و الاستغلالية بشكل فعال، وبالتالي فإن عمليات الابتكار المستندة الى البراعة التنظيمية تجعل من الصعب على المنافسين اكتشاف العمليات الابتكارية في المنظمة (Zhang et al., 2016).

2.2 الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية:

أشار Tang (2014) إلى أن المؤسسات الفندقية تحتاج إلى تلبية طلب عملائها بالاعتماد على تجارب فريدة من نوعها رغبة منها لمواجهة الضغوط التنافسية المتزايدة، إلا أنه ومن أجل البقاء في الصناعة، وجب على الفنادق إنشاء خدمات جديدة (التعلم الاستكشافي) وتحسين جودة الخدمات الحالية (التعلم الاستغلالي) (Martínez-Martínez et al., 2019; Úbeda-García et al., 2020)،غير أن تطوير خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية أمر يصعب تحقيقه في آن واحد، لأن تطوير قدرات ابتكار الخدمة و تحسينها يتطلب أساليب صنع قرار وعمليات وموارد (Úbeda-García et al., 2020). من ناحية أخرى، جادل كل من S. Kraft & Bausch (2016); Tang (2016); Ghantous & Alnawas (2020) بأنه يمكن للمنظمات أن تؤدي في نفس الوقت أنشطة الاستغلال والاستكشاف جنبا الى جنب.

ويرتبط أداء المؤسسات الفندقية بالنتائج المتعلقة بجودة الخدمات المعروضة للعملاء، والحصة السوقية، ومعدلات الإشغال لكل غرفة، وإجمالي الأرباح المحققة(Pertusa-Ortega et al., 2021)، حيث يترجم هذا الأداء إلى توجه استغلالي في الصناعة الفندقية، لأن عملائها يقدمون معلومات مختلفة ومتنوعة المصادر تستغل من أجل تحسين الخدمات المعروضة (Tang, 2014)،إلا أن متغيرات الأداء التسويقي الأكثر توافقا مع الصناعة الفندقية تتمثل في مستويات الرضا للعملاء، وابتكار خدمات جديدة(Úbeda-García et al., 2020).

غير أنه ولاعتبارات الحجم، قد تفتقد بعض المؤسسات الفندقية الصغيرة إلى موارد وكفاءات لبناء استراتيجية نمو (Claver et al., 2006)، ومع ذلك فإن ما توفره التقنيات الرقمية من فرص تشكل مصدرا للابتكار(Mattsson & Orfila-Sintes, 2014)، فالاعتماد على المعارف الخارجية يساهم في ابتكار خدمات جديدة ويزيد من رضا العملاء (Hameed et al., 2021)، ويحسن الخدمات المعروضة (Mattsson & Orfila-Sintes, 2014)، وبسبب ذلك أدركت الفنادق أهمية تقديم خدمات فندقية متنوعة لضمان البقاء (P. Chathoth et al., 2013).

3.2 الإبتكار الإستغلالي و الإستكشافي وأداء المؤسسات الفندقية:

ارتبط مفهوم البراعة التنظيمية بشكل إيجابي بمقاييس نمو المنظمات و زيادة المبيعات (Úbeda-García et al., 2020)، و تدعم دراسات أخرى الادعاءات التي قدمها(1991) ,March بأن البراعة التنظيمية تساهم في بقاء المنظمة، في حين توجهت دراسات أخرى إلى أنها يمكن أن تكون لها آثار سلبية على أداء المنظمة (Ebben & Johnson, 2005)، و بالتالي فإن فرق العمل المنشأة لحل مشاكل وظيفية لتحسين معارف و خبرات الموظفين ساهمت في الأنشطة الاستغلالية من خلال التركيز على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف (Moreno Luzon & Valls Pasola, 2011)، إضافة الى أفكار الموظفين التي تترجم إلى تحسينات تدريجية في مهامهم و تقود إلى ابتكارات استغلالية(Pertusa-Ortega et al., 2021).وبالنظر إلى حدود البراعة التنظيمية، فقد بين(& He Wong 2004)أن التوتر التنظيمي بين الابتكارات الاستغلالية والابتكارات الاستكشافية قد يصبح خارج نطاق السيطرة، كما أن المستويات المنخفضة منهما قد لا تساهم في أداء عال للمنظمة، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذه المنظمات بارعة.

أما لبناء روابط دائمة مع العملاء تضمن الولاء، فإن الفنادق تعمل على المراقبة المستمرة للبيئة وتحسين التواصل لاكتشاف الاحتياجات المتزايدة(Baker & Sinkula, 2009; Chang et al., 2014; Tang, 2014)، فالبقاء في بيئة تنافسية يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسات الفندقية في كسب رضا عملائها، والاستجابة السريعة لمطالبهم لزيادة رغبتهم في العودة مستقبلا (Cheng et al., 2016; Ferraris et al., 2018; Nicolau & Santa-María, 2013)، وعملا بذلك تدرك المؤسسات الفندقيةأن بقائها و نموها يعتمد على إنشاء و تقديم تجارب فريدة و متنوعة لعملائها، من خلال سعيها المستمر لتوقع تغيرات أذواق العملاء و الاستجابة لها، حتى تتمكن من عرض خدماتها (P. Chathoth et al., 2013)، حيث تشير دراسات سابقة على غرار دراسة (2021) .Ferreira et alإلى وجود علاقة إيجابية بين الاستغلال والاستكشاف ومقاييس الأداء، ومنها بالخصوص تطوير خدمات و منتجات جديدة.

ويحدث الإبداع من خلال التعلم التكيفي معبرا عن التحسينات في الخدمات الحالية للفنادق(Tang, 2014)، بغية تعزيز القدرة على الاستفادة من العمليات الفندقية الحالية وزيادة كفاءتها لتغطية احتياجات عملائها (S. Kraft & Bausch, 2016). وفي المقابل، يعبر الإبداع عن التحولات الجذرية في عروض الفنادق من خلال تطوير خدمات جديدة تستهدف الاحتياجات المستقبلية للعملاء (Ghantous & Alnawas, 2020; Tang, 2016).

3. المنهجية:

1.3 العينة وجمع البيانات:

تستند هذه الدراسة الكيفية ذات المقاربة الاستكشافية على منهج دراسة حالة من خلال ثلاث مقابلات مع الخبراء المخول لهم الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث أجريت المقابلة الأولى يوم 22 أوت/أغسطس 2024، مع مالك ومسير فندق البوسفور في ولاية المسيلة، والتي دامت لمدة ساعة و14 دقيقة، والمقابلة الثانية يوم 21 سبتمبر 2024 مع المدير التجاري لفندق تيمي في ولاية أدرار، والتي دامت لساعة كاملة، والمقابلة الثالثة مع المدير التجاري لفندق بني حماد بولاية برج بوعريريج، والتي دامت لمدة ساعة كاملة و12 دقيقة من الزمن.

وقد تم اختيار سياق المؤسسات الفندقية في الجزائر لتواجد الجزائر ضمن قائمة أفضل الوجهات السياحية لسنة 2024 من حيث التكلفة حسب موقع **skyscanner**، إضافة لما يشهده القطاع السياحي من نمو متزايد في السنوات الأخيرة، وهو ما يترجم بذلك التوجه السياسي للدولة الجزائرية لتنمية هذا القطاع البديل.

وتمثلت عينة الدراسة في ثلاثة فنادق تراوح تصنيفها من نجمتين إلى أربعة نجوم، موزعة بين الشمال والجنوب، تم اختيار فندق في ولاية برج بوعريريج نظرا لما تمتاز به نمو اقتصادي متسارع، خاصة خلال العقدين الأخيرين، حيث يعتبر فندق بني حماد فرعا تابعا لمجمع كوندور، و بالتالي فهو يشتغل في سياحة الأعمال، كما تم اختيار فندق البوسفور نظرا لكون ولاية المسيلة حلقة وصل بين الشمال والجنوب خاصة وأنها تمتاز بطابعها التجاري، ووجود المعالم التاريخية للدولة الحمادية، وأخيرا فندق تيمي بالجنوب الجزائري، والذي يتخصص في السياحة الصحراوية إضافة إلى سياحة المؤتمرات.

وقد تم إعداد دليل المقابلة وفق الأطر المنهجية، ويبين الجدول رقم 01 أدناه ملخصا لظروف إجراء المقابلات الثلاث:

الجدول 01: "عدد المؤسسات الفندقية المعنية بالمقابلة"

المقابلة	اسم المؤسسة الفندقية	الولاية	صفة	تاريخ إجراء المقابلة	تصنيف المؤسسة الفندقية	مدة المقابلة
01	فندق البوسفور	المسيلة	مالك ومسير الفندق	2024/08/22	03 نجوم	ساعة و14 دقيقة
02	فندق تيمي	أدرار	المدير التجاري للفندق	2024/09/21	02 (نجمتين)	ساعة كاملة
03	فندق بني حماد	برج بوعريريج	المدير التجاري للفندق	2024/09/21	04 نجوم	ساعة و12 دقيقة

المصدر: من إعداد الباحثين

بعد ما تم إجراء المقابلات مع عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (01) أعلاه، تبين لنا مجموعة من المعطيات حول الظروف التي تنشط فيها الفنادق، والمرتبطة بثلاثة أبعاد تتعلق بالاستغلال والاستكشاف، وتطوير خدمات مبتكرة، ورضا العملاء. ويمكن إيجاز ذلك في الجدول رقم 02 أدناه:

الجدول 02: "تحليل البيانات"

الأبعاد	الخبير 01 (فندق البوسفور)	الخبير 02(فندق تيمي)	الخبير 03 (فندق بني حماد)
الاستغلال والاستكشاف	- يقيم الفندق علاقاته مع الموردين ومختلف المتعاملين. - يملك صاحب الفندق مهارات في مجال الاتصال. - يتابع صاحب الفندق تغيرات السوق السياحي الأوروميتوسطي. - يتبنى توجه لدمج أرضية رقمية. - يستغل معرفة موظفي الفندق بالتطورات التكنولوجية - يستغل المعرفة الداخلية والخارجية بحكم العلاقات التي يربطها صاحب الفندق.	- مؤهلات في المجال التكنولوجي والتواصل - علاقات مع موردين وخبراء ومخابر بحث (مخابر متخصصة في مواد التنظيف)لاستكشاف الفرص الواعدة. - يكون موظفيه في مجالات مختلفة (الإطعام، الاستقبال، التواصل، والاتصال..) - يشارك الفندق في التظاهرات الوطنية والدولية، ويربط علاقات مع متعاملين محللين وأجانب	- يدرس ويقيم السوق السياحي ويقتنص الفرص. - يستعين بخبراء دوليين من أوروبا وأمريكا. - يتواصل مع خبراء ومؤسسات وهيئات دولية. - يطور علاقاته مع موردين وشركات اقتصادية، والتي تعتبر مصدر مهم لجمع المعلومات. - يملك مهارات في مجال الاتصال بحكم التكوينات المختلفة التي يقدمها الفندق لإطاراته. - يدرب موظفيه على التكنولوجيا الحديثة.

	- يتواصل مع منظمات وهيئات خارجية سواء فنادق منافسة أو أشخاص لهم اهتمام بالسياحة والفندقة.	- يستغل المعرفة الداخلية لتطوير خدماته السياحية. - يتواصل مع هيئات دولية للاستفادة من تجاربهم.	- علاقات عمل مع مراكز أبحاث لنقل الخبرات.
تطوير خدمات مبتكرة	- يسعى الفندق إلى تطوير خدمات سياحية مبتكرة. - توسيع قائمة الخدمات الفندقية حسب المواسم والفئات العمرية.	- يبتكر خدمات فندقية تتماشي مع الموروث الثقافي لولاية أدرار - يعرض خدمات متميزة وخاصة في المواسم والاحتفالات، بالتنسيق مع الوكالات السياحية المعتمدة. - يقدم الفندق خدمات متميزة في مجال الإطعام التقليدي والخرجات السياحية.	- يطبق توصيات الخبراء لتطوير خدمات فندقية مبتكرة. - يسعى الفندق دائما لتطوير خدماته لمواكبة رغبات زبائنه من رجال الأعمال - يوسع من خدماته الفندقية المتميزة الى فئات أخرى بما في ذلك الحجز الإلكتروني
رضا العملاء	-يقدم خدمات ترضي عملائه. -يقدم أداء أفضل من المنافسين بحكم ولاء الزبائن. -فندق عائلي بامتياز، يقدم خدمات متميزة لأفراد العائلات المقيمة. -عودة العائلات للحجز، يعبر عن الثقة والرضا والولاء.	- العمل على السياحة الصحراوية لكسب رضا الزبائن، والعودة للحجز في الفندق في مواسم مختلفة يعبر عن الولاء الدائم. - ربط علاقات مع العملاء، ومن جنسيات مختلفة ، وفي تواصل دائم وتبادل للتهاني، يعتبر دليل قاطع على الرضا والقبول والإحساس بالانتماء.	- يقدم خدمات متميزة ترضي الفئة المستهدفة من سياحة الأعمال. - إقبال من رجال الأعمال ودبلوماسيين ومستثمرين أجانب،دليل على مستوى الرضا والثقة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات المقابلة

4. تحليل البيانات:

بعد إجراء المقابلات مع المؤسسات الفندقية المتمثلة في العينة التي تم ذكرها، واستكمال حجز المعلومات ومعالجتها باستعمال برنامج **Nvivo**10، واستدلالنا بكل الإجابات والتصريحات التي أدلى بها إطارات ومسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وقيامنا بتحليل البيانات، تحصلنا على المخرجات التالية:

1.4 المقاربة المعجمية:

نعرض المقاربة المعجمية لمفردات الدراسة في الجدول رقم (02) أعلاه، وذلك بعد معالجتها في برنامج **Nvivo10**، حيث تم الحصول على المخرجات التالية:

الجدول 03: "الإحصاء الترددي للمقابلات"

رقم	المفردات	طول المفردة	تكرارها	الكلمات المشابهة
1	خدمات	5	73	خدمة، الخدمات،خدماتنا
2	الفندقية	8	62	فندق،الفندقي،فندقنا،فندقي،مؤسستنا
3	ابتكار	6	56	مبتكر،ابتكار، الابتكار، الابتكارات، تطوير، التكنولوجيا،اختراع
4	منظمات	6	42	هيئات، منظمة، موردين، وكالات
5	الاستكشاف	9	40	الأعمال،الفرص، أعمال، أسواق، اتفاقيات، معرفة، تطوير
6	جديدة	5	37	الجديدة، محسنة، راقية، متميزة
7	السياحية	8	33	سياحة، سياحي،السياحة
8	عملائنا	7	29	عملائنا، العملاء،عملاء،سياح،نزلاء،زبون،زبائن
9	نعرض	5	17	تقديم، نقدم، نعرض، المقدمة
10	الاستغلال	6	15	تحسين، نحسن، بتحسين، الاستغلال، مهارات
11	الرضا	5	10	رضا، الرضا، لإرضاء
12	احتياجات	8	10	احتياجات، طلبات
13	تنافسية	7	10	المنافسة،تنافسية،المنافسين
14	التقليدي	8	9	التقليدية، التقاليد
15	النظافة	7	8	التنظيف، النظافة
16	استراتيجية	10	7	الاستراتيجية، استراتيجية
17	الأرباح	7	6	أرباحنا، رقم الأعمال، الأرباح، ربح
18	التواصل	7	6	الاتصال، نتصل، نتواصل،نربط، علاقات
19	الحجز	5	6	حجز،مبيت

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (03) أعلاه من مقاربات معجمية، يظهر لنا تكرار المفردات الدالة في المقابلات التي تم أجرائها، بالاعتماد على 100 مفردة قمنا بتجميعها في برنامج التحليل الكيفي**Nvivo10**،اخترنا 19 مفردة دالة على موضوع دراستنا، لذا فإننا نجد أن عدد معتبر من هذه المفردات قد تكرر بكثرة مما يدل على أهميتها، فمثلا نلاحظ أن كلمة

(خدمات)و(جديدة) و(مبتكرة) قد تكررت (73 مرة) و(33 مرة) و(33 مرة) على التوالي، مما يدل على أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تهتم بتقديم منتجات جديدة و مبتكرة لتلبية متطلبات عملائها، في حين تكررت كلمات مثل "تحسين" و"التواصل" تكررت 6 مرات، و"الاتصال" 32 مرة، و "توسيع" 8 مرات، و"إرضاء" 52 مرة، و"العملاء" 29 مرة، و"منظمات" 20 مرة، مما يدل على وجود مزاوجة في الاعتماد على المعرفة الداخلية وعلى المعرفة المكتسبة خارجيا من العلاقات مع مختلف الفاعلين و الهيئات الخارجية بغية خلق حلول ابتكارية لتحسين الخدمات المقدمة ترضي العملاء، إضافة الى الاهتمام بقضايا الزبائن وتحسين المعروض من الخدمات الفندقية والسعي لتوليد قيمة للعملاء. ويمثل الشكل رقم (01) سحابة المفردات:

الشكل 01: "سحابة المفردات"



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

2.4 المقاربة اللغوية:

بعد تحليل المقاربة المعجمية قمنا بتحليل المقاربة اللغوية للتشابه النصي بين المصادر، والمتمثل نتائجها في الجدول رقم 04 أدناه، حيث يعرض معاملات الارتباط حسب التشابه النصي للمصادر، والتي فاقت في مجملها 0.90، وهذا له دلالة معتبرة على وجود ارتباط كبير بين ما صرح به المدراء التجاريين ومسيري المؤسسات الفندقية للعينة قيد الدراسة، ويدل كذلك على أن الأجوبة على أسئلة دليل المقابلة قد عبرت بدقة عن موضوع الدراسة وأنها اتسمت بالجدية والموضوعية.

الجدول 04: "معاملات التشابه النصي بين المصادر"

Pearson correlation coefficient	Source B	Source A
0.939812	المقابلة الأولى فندق البوسفور \\Internals المسيلة	المقابلة الثالثة فندق بني حماد برج بوعراريج\\Internals
0.934289	المقابلة الأولى فندق البوسفور \\Internals المسيلة	المقابلة الثانية فندق تيمي أدرار\\Internals
0.924906	المقابلة الثالثة فندق بني حماد \\Internals برج بوعراريج	المقابلة الثانية فندق تيمي أدرار\\Internals

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

1.2.4 أوجه التشابه بين المصادر:

هناك تشابه في نظرة المؤسسات الفندقية الى الاستغلال والاستكشاف، من خلال تشجيع الموظفين على استغلال المعرفة وتوسيع شبكة الاتصال والرفع من قدرات التواصل عبر التطبيقات والمنصات الإلكترونية والسعي لاستكشاف الفرص واقتناصها من خلال التحليل المعمق لمتغيرات البيئة السياحية في الجزائر وتوسيع آفاق الترابط مع الأسواق السياحية الواعدة خاصة في حوض البحر الأبيض المتوسط. كما أن الفنادق تتبني الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي، كتوجه استراتيجي إبداعي. إضافة لذلك، فإن هناك توافق كبير في نظرة الفنادق محل الدراسة إلى ضرورة تطوير منتجات جديدة ومبتكرة والسعي الدائم على تلبية رغبات العملاء وكسب رضاهم، إضافة الى التحسين المستمر للمعروض من الخدمات الفندقية.

2.2.4 أوجه الإختلاف بين المصادر:

كان الاختلاف الجوهري بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة حول امتلاك مكتب خاص بالبحث و التطوير، حيث يقوم مسيري الفنادق بهذه الوظيفة دون وجود لفريق عمل، باستثناء فندق بني حماد بولاية برج بوعريريج الذي يمتلك قسم خاص بالبحث والتطوير يتكون من خبراء شباب، يسعون لتنفيذ استراتيجية تتوافق مع التوجه العام لمجمع كوندور، إضافة الى سعي فندق البوسفور بولاية المسيلة لتكوين فريق عمل يتولى مهام البحث والتطوير ودراسات الجدوى لتطوير الأعمال الفندقية، لكن هذا الاختلاف بين المؤسسات الفندقية لم يؤثر على الاستغلال والاستكشاف.

5. النتائج و مناقشتها:

بحكم الفلسفة البحثية البنائية، ومنهجية البحث الكيفية، ومقاربتها الاستكشافية، فإنه يراد من خلال تحليل المقابلات الخروج بمقترحات، يمكن أن تختبر كفرضيات باتباع منهجية البحث الكمية (Kothari, 2004). لذا، فإن الدراسة الاستكشافية ستبين لنا كيفية مساهمة أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تطوير خدمات جديدة وكسب رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية، باستخدام برنامج تحليل النصوص Nvivo10.

1.5 مساهمةأنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تطوير خدمات جديدة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية:

1.1.5 نتائج المقاربة المعجمية:

اعتمادا على مخرجات Nvivo 10، استخرجنا تكرار المفردات التي نعتبرها ذات دلالة من بين مجموعة معتبرة من المفردات، كما هو مبين في الجدول رقم (05) أدناه، الخاصة بعقدة تطوير منتجات جديدة، والتي رتبت تنازليا.

الجدول 05: "تكرار المفردات لعقدة تطوير منتجات جديدة"

الترقيم	المفردات	طول المفردة	تكرارها
01	خدمات	5	43
02	الفندقية	8	30
03	ابتكار	6	25
04	منظمات	6	21
05	جديدة	5	16
06	السياحية	8	17
07	عملائنا	7	14
08	نعرض	5	10
09	التقليدي	8	9
10	توسيع	5	8
11	متميزة	6	8
12	استراتيجية	10	7
13	احتياجات	8	6
14	الأرباح	7	6
15	التواصل	7	6

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه بالمقاربة المعجمية حول كيفية مساهمة أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تطوير خدمات جديدة، و بالاعتماد على 100 مفردة محددة في Nvivo، تم اختيار 15 مفردة ذات دلالة لموضوع كيفية مساهمة أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تطوير خدمات جديدة، نلاحظ تكرار كلمات مثل "خدمات" تكررت 43 مرة، و"ابتكار"تكررت 25 مرة، و"جديدة"تكررت 16 مرة، و"متميزة"تكررت 8 مرات، و"الاستراتيجية" تكررت7 مرات، مما يبين أن الاهتمام بعرض خدمات فندقية ذات جودة عالية وتلبي رغبات الزبائن يعبر عن التوجه الاستراتيجي المنتهج من طرف الفنادق محل الدراسة.

2.1.5 نتائج المقاربة الموضوعية:

اعتمادا على برنامج Nvivo10، استخرجنا نسب التغطية لعقدة تطوير منتجات جديدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة وكانت النتائج وفق الجدول رقم (06) والشكل رقم (02) أدناه.

الجدول 06: "نسب التغطية لعقدة تطوير منتجات جديدة"

Item	Percentage coverage
Internals\\المقابلة الأولى فندق البوسفور المسيلة	93.79%
Internals\\المقابلة الثالثة فندق بني حماد برجبوعريريج	90.19%
Internals\\المقابلة الثانية فندق تيمي أدرار	93.56%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

الشكل 02: "نسب التغطية لعقدة تطوير خدمات جديدة"



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

من الجدول رقم (06) والشكل رقم (02) أعلاه، نلاحظ أن نسب التغطية عالية جدا، مما يدل على أن التوجه الاستراتيجي المنتهج من طرف المؤسسات الفندقية قيد الدراسة ذو فعالية معتبرة في طرح خدمات فندقية مبتكرة، ولا توجد فروق بين الفنادق العاملة في الشمال ونظيرتها العاملة في الجنوب الجزائري.

2.1.5 نتائج المقاربة اللغوية:

قمنا بتحليل المقاربة اللغوية لكل من عقدة "الاستغلال والاستكشاف" مع عقدة "تطوير منتجات جديدة"، وذلك للوقوف على قوة الارتباط بين العقدتين، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول 07: "معامل الإرتباط بين الإستغلال و الاستكشاف و تطوير منتجات جديدة"

Pearson correlation coefficient	Node B	Node A
0.955857	Nodes\\ابتكار خدمات جديدة	Nodes\\الإستغلال و الاستكشاف

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

من الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط قوي جدا، وهذا يعبر عن التوجه الاستراتيجي المنتهج من طرف المؤسسات الفندقية قيد الدراسة، حيث يبين قوة الارتباط استغلال الإمكانيات التنظيمية واستكشاف الأطر المعرفية في البيئة الخارجية، بغية تطوير خدمات جديدة ومبتكرة تعتمد في ذلك على تحليلها الاستراتيجي للمتغيرات وتوظيف الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي للتغلب على التهديدات البيئية واقتناص الفرص الواعدة.

وقد وجدنا أن تمسك الفنادق بالأنشطة الاستغلالية والأنشطة الابتكارية كتوجه استراتيجي إبداعي قد ساهم في تبني سلوك ابتكاري يرمي لتقديم خدمات جديدة، فالحاجة تدعو لمتابعة التغيرات البيئية للوقوف على الفرص والتهديدات وتقييم الأوضاع الداخلية لتتبع نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل احتياجات الزبائن والسعي لكسب رضاهم. إذ عبر مالك فندق البوسفور بولاية المسيلة في معرض إجاباته:

"استكشافنا لأفكار جديدة من خلال احتكاكنا مع فنادق عالمية زاد من خبراتنا في عرض خدمات متميزة لزبائننا ...".

وتماشيا مع ذلك صرح المدير التجاري لفندق تيمي بولاية أدرار:

"نربط علاقات مع هيئات ومنظمات لتزويدنا بمعلومات ومعارف نستغلها إضافة لما نملكه من خبرة في تقديم خدمات فندقية جديدة ...".

في حين ذهب المدير التجاري لفندق بني حماد بولاية برج بوعريريج إلى دعم ذلك في معرض إجاباته:

"...امتلاكنا لمهارات تنظيمية مستمدة من تجاربنا، وتعاوننا مع خبراء قد أثر إيجابا على تطوير خدماتنا الفندقية...".

وتدعم هذه النتيجة ما توصل إليه Ferreira et al. (2021) بأن انتهاج الفنادق الإيطالية لنماذج الاستكشاف و الاستغلال ساهم و بشكل معتبر في تقديم خدمات فندقية مبتكرة، كما تتفق مع مخرجات دراسة Martĺnez-Ros and Orfila-Sintes (2009) المعبرة عن الاستجابة لاحتياجات الزبائن من حيث تطوير خدمات جديدة كان مرده إلى تحكم المؤسسات الفندقية الاسبانية في المزاوجة بين القدرات الابتكارية مع توفير الموارد اللازمة لذلك، كما وجدنا توافق قوي بين نتائجنا وما توصل إليه Tang (2014) في دراسة حول المؤسسات الفندقية التايوانية، والتي بينت أن إدخال تحسينات و قدرات الابتكار المستندة على المعارف الخارجية قد ساهم في تطوير الخدمات.

مما سبق، وبناء على نسبة التغطية التي فاقت 90%، وقوة الارتباط بين عقدتي "الاستغلال والاستكشاف" و"ابتكار خدمات جديدة" الذي تجاوز 0.95، نستنتج ما يلي:

المقترح الأول (P1): تساهم أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في تطوير خدمات جديدة.

2.5 مساهمة أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في رفع مستوى رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية الجزائرية:

1.2.5 نتائج المقاربة المعجمية:

بينت مخرجات Nvivo10، بأن تكرار المفردات ذات الدلالة، كان مفيدا لتحليل المقاربة المعجمية لعقدة رضا العملاء وقد تم عرض عينة تتكون من 15 مفردة، في الجدول رقم (08) أدناه، وفق الصيغة التالية:

الجدول 08: "تكرار المفردات لعقدة رضا العملاء"

الترقيم	المفردات	طول المفردة	تكرارها
01	خدمات	5	43
02	عملائنا	7	29
03	ابتكار	6	25
04	الرضا	5	17
05	متميزة	6	12
06	الحجز	5	12
07	احتياجات	8	10
08	الالكتروني	10	10
09	النظافة	7	8

10	الغرف	5	8
11	أسعار	5	8
12	راقية	5	8
13	الاتصال	7	8
14	التعاون	7	8
15	السياحية	8	8

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

عرضنا في الجدول المبين أعلاه المقاربة المعجمية المتعلقة بمساهمة الاستغلال والاستكشاف في رفع مستوى رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية الجزائرية، وبالاعتماد على 100 مفردة محددة في Nvivo، تم اختيار 15 مفردة ذات دلالة لموضوع مساهمة الاستغلال والاستكشاف في رفع مستوى رضا العملاء بالمؤسسات الفندقية الجزائرية، نلاحظ تكرار كلمات مثل "خدمات" التي تكررت 43 مرة، و"ابتكار" التي تكررت 25مرة، و"عملائنا" التي تكررت 29 مرة، و"الرضا" التي تكررت 17 مرة، و"الحجز" التي تكررت 12 مرة، و"النظافة" و"الغرف" و"أسعار" التي تكررت 8 مرات لكل منها، هذا لم يترك مجالا للشك بأن الفنادق قيد الدراسة كانت تجتهد لإرضاء عملائها و توفر لهم ما يحتاجونه من متطلبات وتسهر على إعداد الغرف بما يناسب تطلعاتهم.

2.2.5 نتائج المقاربة الموضوعية:

بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo10، استخرجنا نسب التغطية لعقدة رضا العملاء في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، والتي نعرضها في الجدول التالي:

الجدول 09: "نسب التغطية لعقدة رضا العملاء"

Percentage coverage	Item
91.53%	Internals\\المقابلة الأولى فندق البوسفور المسيلة
89.20%	Internals\\المقابلة الثالثة فندق بني حماد برج بوعراريج
90.73%	Internals\\المقابلة الثانية فندق تيمي أدرار

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

الشكل 03: "نسب التغطية لعقدة رضا العملاء"



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

من الجدول رقم (09) والشكل رقم (03) أعلاه، يتبين أن نسب التغطية مرتفعة، وتفسير ذلك أن المؤسسات الفندقية تبني علاقات مع عملائها من خلال التحسين المستمر للخدمة الفندقية التي يحتاجونها، والعمل على الاستجابة السريعة لحل المشاكل التي تصادفهم، والسعي لتوفير تجارب متميزة للنزلاء مستمدة من الثقافة المحلية للبلد المضيف، مما يخلق انطباع حسن لدي الزائرين ورغبة في العودة مجددا.

3.2.5 نتائج المقاربة اللغوية:

قمنا بتحليل المقاربة اللغوية لكل من عقدة "الاستغلال والاستكشاف" مع عقدة "رضا العملاء"، وذلك للوقوف على قوة الارتباط بين العقدتين، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول 10: "معامل الإرتباط بين الإستغلال و الاستكشاف و رضا العملاء"

Node A	Node B	Pearson correlation coefficient
Nodes\\الاستغلال و الاستكشاف	Nodes\\رضا العملاء	0.945762

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Nvivo10

يتضح لنا أن معامل الارتباط قوي جدا، وهذا يحمل دلالة على أن السلوك الإبداعي للفنادق محل الدراسة يعد توجها استراتيجيا، حيث تعمل على تعزيز قدراتها التنافسية لكسب رضا عملائها الحاليين والمحتملين، والتميز عن باقي المؤسسات الفندقية المنافسة، من خلال التركيز على قدرات الاستغلال والاستكشاف لاقتناص الفرص والتقليل من حالات عدم الرضا. حيث، يتوافق ذلك مع مجموعة من الدراسات السابقة، ففي ظل التشابه بين البيئة السياحية الجزائرية و نظيرتها الأردنية من حيث الثقافة السائدة، فإن نتائجنا تتوافق مع نتائج البحث السابق لـ Ghantous and Alnawas (2020)، والتي تؤكد أن دمج ابتكارات جذرية و راديكالية كتوجه استراتيجي للفنادق الأردنية قد ساهم في تلبية احتياجات العملاء و زاد من مستويات رضاهم، حيث عبر المدير التجاري لفندق بني حماد عن ذلك في معرض إجاباته أن:

"... تلبية رغبات عملائنا المتميزين خاصة رجال الأعمال والدبلوماسيين كان نتاج عملية ابتكارية يسهر على تنفيذها فريق عمل متكامل يستغل العلاقات الخارجية لجلب الأفكار والخبرات ودمجها مع المكونات الداخلية ...".

وفي هذا الصدد ونظرا للنشاط الأورو متوسطي للفنادق الجزائرية صرح صاحب فندق البوسفور أن:

"... التحدي لتلبية متطلبات عملائنا وكسب ولائهم نابع من بحثنا المستمر عن مشاريع أفكار في بيئات أوربية وعربية والعمل على تكييفها بما يتناسب مع طبيعة وأهداف فندقنا".

هذا التوجه عمل على توسيع الحصة السوقية للفندق حيث بات يغطي عدة ولايات مجاورة لولاية المسيلة، وهو نفس التوجه الإستراتيجي الذي تبناه فندق تيمي بالجنوب الجزائري لكسب رضا عملائه عملا بمبدأ التحليل البيئي من خلال جمع المعلومات عن المنافسين و تحليل رغبات المتعاملين و المشاركة في الندوات و المهرجانات، قد مكنت الفندق من التميز في خدماته المعروضة و خلق جسور تواصل مع عملاء في دول عربية و آسيوية، كما تكمل نتائج دراستنا ما ذهب إليه Grissemann et al. (2013)، الذي أكد بأن السلوك الابتكاري للاستغلال والاستكشاف للفنادق الناشطة في النمسا وألمانيا وإيطاليا وسويسرا، ساهم في رفع مستويات الرضا لدى العملاء"، في إشارة إلى أن استراتيجياتها المنفتحة على الإبداع والابتكار رفعت من أدائها.

مما سبق، واستنادا على نسبة التغطية التي فاقت 89%، وقوة الارتباط بين عقدتي "الاستغلال والاستكشاف" و"رضا العملاء" التي فاقت 0.94، نستنتج المقترح الآتي:

المقترح الثاني (P2): تساهم أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في الرفع من مستوى رضا العملاء.

6. الخاتمة:

يأتي المقترحين الذين تم استنتاجهما ضمن الفلسفة البحثية البنائية، ومنهجية البحث الكيفية ذات الطابع الاستكشافي، والتي يراد من خلالها التحليل العميق الظواهر وأسبابها، والتي تنتهي بنتائج غير مؤكدة، خلافا لمنهجية البحث الكمية التي يراد من خلالها اختبار الفرضيات دون التحليل العميق للظواهر وأسبابها، والتي تنتهي بنتائج تأكيدية (Kothari, 2004). ففي سياق المؤسسات الفندقية الجزائرية، نجد انعداما لتفسير وجود علاقة بين الاستغلال والاستكشاف كتوجه استراتيجي إبداعي ومؤشرات الأداء التسويقي. فبناءً على دراستنا، تشير النتائج إلى أن

أنشطة الابتكار الاستغلالي والاستكشافي تساهم في تطوير خدمات جديدة، وذلك يتطابق مع العديد من الدراسات السابقة البعيدة عن سياق المؤسسات الفندقية الجزائرية.

كان الهدف الرئيسي لدراستنا هو الوقوف على مساهمة كل من الابتكار الاستكشافي و الابتكار الاستغلالي في تطوير الخدمات و الرفع من رضا العملاء في المؤسسات الفندقية الجزائرية، تم بناء المقترحات بالاعتماد على مخرجات المقابلات مع فنادق تشمل مناطق جغرافية من شمال و جنوب الجزائر، إضافة إلى تمثيلها لأنماط سياحية مختلفة من سياحة الأعمال إلى السياحة الصحراوية، فإن نتائج بحثنا توفر نظرة شاملة حول الصناعة الفندقية في الجزائر، و تكشف رؤى مستقبلية حول الآثار و المساهمات في مجال ابتكار خدمات فندقية جديدة ترضى العملاء، وتشكل بذلك فرصة لمسيري الفنادق في الجانب التطبيقي كما يمكن لنتائج دراستنا أن تثرى الأطر النظرية والأدبيات السابقة.

فرغم سعي الفنادق إلى تحقيق الأهداف المالية، إلا ان ذلك لم يمنعها من التشبث بمؤشرات الأداء التسويقي الأخرى، رغبة منها لفهم توجه العملاء والسعي لتوفير خدمات فندقية ذات جودة، تلبي متطلباتهم، فقد باشرت المؤسسات الفندقية محل الدراسة محاولات حثيثة لإشراك زبائنها في عمليات تطوير الخدمات بما يتناسب مع أذواقهم.

1.6 المساهمة الأكاديمية:

من خلال تطويرنا لنموذج نظري، المستمد من الدراسات السابقة ونتائج المقابلات مع مدراء المؤسسات الفندقية الجزائرية، للوقوف على طبيعة العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والأداء التسويقي فإن دراستنا تعد سباقة في الوقوف على طبيعة الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي في الصناعة الفندقية الجزائرية، وفهم أبعاد الأداء التسويقي الفندقي، وعلى الرغم من عدم اتزان البيئة السياحية في الجزائر من حيث العلاقة بين الأطراف الفاعلة في القطاع السياحي ضعف في التنسيق من الهيئات الرسمية، إلا أن هذه التهديدات لم تعجز الفنادق من البقاء والاستمرار في النمو والتطلع لتوسيع نشاطاتها مستقبلا، بالاعتماد على توجهات استراتيجية إبداعية تتماشي مع قدراتها المعرفية وتتجانس في أبعادها الجغرافية مع بيئات عربية وأخرى أورو متوسطية.

2.6 المساهمة الميدانية:

توفر نتائجنا دراية واسعة للمستثمرين في الصناعة الفندقية وملاك الفنادق، حول الآثار المحتملة والإيجابية للاستغلال والاستكشاف كتوجهات إبداعية، كما يجب على المؤسسات

الفندقية الجزائرية العمل على تقييم المخاطر المصاحبة للابتكار من خلال إعطاء الأولوية للتحليل الجيد للبيئة المحيطة قبل الشروع في تبني توجه استراتيجي.

كما نناقش رؤى مستقبلية يمكن ان يرتكز عليها صناع السياسة التنموية في الجزائر، من خلال التوجه نحو القطاع السياحي كقطاع بديل، مع توفير مناخ أكثر انفتاحا على الابداع والابتكار والمعرفة الخارجية، خاصة وأن البيئة السياحية تتشابه في بيئات سياحية عربية، عرفت فيها السياحة رواجا كبيرا، إضافة الى القرب الجغرافي مع البيئة السياحية الأورو متوسطية التي تشكل رافدا مهما للمعرفة والموارد والخبرات، والتي تعتبر بيئة خصبة لنجاح الترويج السياحي.

3.6 حدود و آفاق الدراسة:

رغم المساهمات المعتبرة ليحثنا، إلا أن هناك مجموعة من الحدود التي أن تؤخذ بعين الاعتبار في تطبيق نتائج الدراسة والتي يجب معالجتها في الأبحاث المستقبلية. فنظرا لطبيعة البحث الكيفية ذات المقاربة الاستكشافية، تعد نتائج الدراسة أولية، حيث أن المقترحات (والتي تصاغ كفرضيات في الدراسة الكمية) يجب أن تشكل منطلقا لدراسة كمية تهدف لاختبارها، لتصل إلى نتائج تأكيدية (نهائية). إضافة لذلك، فإننا لم نعالج أثر التوجهات الإبداعية الأخرى على غرار التحالفات الإستراتيجية التي عرضها P. K. Chathoth & Olsen (2003)، وعدم معالجتنا لمؤشرات الأداء التسويقي الفندقي على غرار الربحية و التي ناقشها كل من Medina-Muñoz & Garcıa-Falcón (2000)، فرغم سعينا لعرض كل الدوافع لتبني الابتكار الاستغلالي والاستكشافي كتوجه استراتيجي في المؤسسات الفندقية الجزائرية ، إلا أننا نقترح أن يتم دمج دوافع أخرى في بحوث مستقبلية لإعطاء صورة واضحة حول المسببات الحقيقية للإبداع مع قياس آثارها على الأداء التسويقي الفندقي، ومع ذلك فإننا على ثقة بأن نتائج بحثنا تتسم بالموثوقية.

7. قائمة المراجع:

1. Aoyama, Y. (2009). Artists, Tourists, and the State: Cultural Tourism and the Flamenco Industry in Andalusia, Spain. *International Journal of Urban and Regional Research*, *33*(1), 80–104. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2009.00846.x
2. Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, *69*(4), 61–83. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61
3. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, *47*(4), 443–464. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x
4. Chang, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E. (2014). Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation-Performance

Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *22*(3), 235–250. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220301

5. 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.
6. Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). 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
7. Cheng, J.-S., Tang, T.-W., Shih, H.-Y., & Wang, T.-C. (2016). Designing lifestyle hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *58*, 95–106. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.010
8. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
9. Claver, E., Andreu, R., & Quer, D. (2006). Growth strategies in the Spanish hotel sector: Determining factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *18*(3), 188–205. https://doi.org/10.1108/09596110610658607
10. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87. https://doi.org/10.1002/smj.4250100107
11. Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, *26*(13), 1249–1259. https://doi.org/10.1002/smj.503
12. Ferraris, A., Monge, F., & Mueller, J. (2018). Ambidextrous IT capabilities and business process performance: An empirical analysis. *Business Process Management Journal*, *24*(5), 1077–1090. Scopus. https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0201
13. 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.
14. Ghantous, N., & Alnawas, I. (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *55*. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102072
15. Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *33*, 347–356.
16. Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H.-C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102745. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745
17. He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481–495. Scopus. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078
18. Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 5–18.
19. Kortmann, S. (2015). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity‐Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(5), 666–684. https://doi.org/10.1111/jpim.12151
20. Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques. *New Age International*. https://books.google.fr/books?hl=en&lr=&id=hZ9wSHysQDYC&oi=fnd&dq=Research+Methodology+Methods+and+Techniques+(SECOND+REVISED+EDITION)&ots=1uXapGb3E9&sig=_tazvGFuRgkKbw--OFCm_OipXe0

21. Lee, T. J. (2011). Role of hotel design in enhancing destination branding. *Annals of Tourism Research*, *38*(2), 708–711.
22. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172. Scopus. https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568
23. 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
24. Martínez-Martínez, A., Cegarra Navarro, J. G., García-Pérez, A., & Moreno-Ponce, A. (2019). Environmental knowledge strategy: Driving success of the hospitality industry. *Management Research Review*, *42*(6), 662–680. Scopus. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0091
25. Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, *29*(9), 632–641.
26. Mattsson, J., & Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Tourism Research*, *16*(4), 388–398. https://doi.org/10.1002/jtr.1933
27. Medina-Muñoz, D., & Garcıa-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
28. 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
29. Moreno Luzon, M. D., & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: Towards a research agenda. *Management Decision*, *49*(6), 927–947.
30. Nicolau, J. L., & Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 71–79. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005
31. Nieves, J., & Diaz-Meneses, G. (2018). Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(6), 2537–2561.
32. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14–37.
33. 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
34. 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
35. S. Kraft, P., & Bausch, A. (2016). How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation? Examining the Black Box through MASEM. *Journal of Product Innovation Management*, *33*(6), 687–707. https://doi.org/10.1111/jpim.12335
36. Tang, T.-W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *39*, 1–10. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008
37. Tang, T.-W. (2016). Making innovation happen through building social capital and scanning environment. *International Journal of Hospitality Management*, *56*, 56–65.
38. Tang, T.-W., Wang, M. C.-H., & Tang, Y.-Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, *9*(1), 97–113. https://doi.org/10.1007/s11628-013-0220-z

39. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, *57*(4), 367–378. Scopus. https://doi.org/10.1177/1938965516634880
40. 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
41. Wong, C. S., & Pang, W.-L. L. (2003). Barriers to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *15*(1), 29–37. https://doi.org/10.1108/09596110310458963
42. Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, *59*, 131–143.