

# المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسهير بالبليدة

## مذكرة نهاية التكوين

للحصول على شهادة أهلية التقني السامي في تخصص وكالة سياحة واسفار

تحديات وكالات الأسفار في ظل المنافسة مع المنصات الإلكترونية

**LGM Monarque Grand Le : مؤسسة الإستقبال**

تأطير السيد :

لحرش أمير

إعداد المتربيين :

بن جيلالي صهيب

منذر ادريس مدانی

دفعه : 2025 / 2026

# الإِهْدَاءُ

---

إلى من علمني أن العلم نورٌ يُضيءُ الدروب...

إلى والدي الكريمين، اللذين كانا سندًا لي في كل خطوة، وغرساً في حب العلم والمثابرة، أَسأَلَ اللهَ أَنْ يُطِيلَ فِي عُمْرِهِما وَيُدِيمَ عَلَيْهِما الصَّحةُ وَالعَافِيَةُ.

إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني أفراحِي وأحزاني، و كانوا خير عونٍ لي في مسیرتِي العلمية.

إلى كل أُساتذتي الذين أَنارُوا لي طریق المعرفة، ولم يخلوا على بعلمهم ونصائحهم القيمة.

إلى أصدقائي وزملائي الذين رافقوني في هذا المشوار الجامعي، وتقاسمنا معاً لحظات الجد والاجتهاد.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع...

أُهدي هذا العمل.

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ (ة) المشرف (ة) ... على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة التي كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإتمامه على أحسن وجه.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضيلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتقييمها، وعلى ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي ستسهم في تحسين هذا العمل.

وأتقدم بالشكر الخالص إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية الذين رافقونا طوال مشوارنا الجامعي، وأسهموا في تكويننا العلمي والمعرفي.

ولا يفوتي أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، سواء بالمعلومة أو النصيحة أو الدعم المعنوي.

جزاكم الله جميعاً خيرا الجزاء.

# ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها وكالات الأسفار التقليدية في ظل المنافسة المتزايدة مع المنصات الإلكترونية العالمية لجز السفر. وقد شهد قطاع السياحة والسفر تحولات جذرية خلال العقدين الأخيرين بفعل الثورة الرقمية وانتشار الإنترنت، مما أدى إلى ظهور منصات إلكترونية عملاقة مثل بوكينغ وإكسبيديا وسكاي سكانر، التي أصبحت تستحوذ على حصة سوقية متزايدة على حساب الوكالات التقليدية.

تنطلق الدراسة من ثلاثة فرضيات أساسية: أولاً، أن المنصات الإلكترونية العالمية تسببت في انخفاض نسبة الحجوزات لدى وكالات الأسفار. ثانياً، أن وكالات الأسفار تواجه تحديات جوهرية بسبب ضعف مستوى الرقمنة مقارنة بالمنصات الإلكترونية. ثالثاً، أن التغيير في سلوك المستهلك نحو الرقمنة تسبب في تراجع الإقبال على وكالات الأسفار التقليدية.

تتكون الدراسة من ثلاثة فصول: يتناول الفصل الأول الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية من حيث التعريف والنشأة والأنواع والخدمات المقدمة. ويعالج الفصل الثاني طبيعة المنافسة بين الطرفين وتأثير المنصات الإلكترونية على أداء وكالات الأسفار. أما الفصل الثالث فيركز على التحديات الرئيسية التي تواجه الوكالات والحلول والاستراتيجيات المقترحة للتطوير والتكيف مع البيئة الرقمية الجديدة.

الكلمات المفتاحية: وكالات الأسفار، المنصات الإلكترونية، المنافسة الرقمية، التحول الرقمي، سلوك المستهلك، السياحة الإلكترونية، حجز السفر عبر الإنترنت.

# المحتويات

1	المقدمة العامة
2	إشكالية الدراسة .....
2	فرضيات الدراسة .....
3	أهمية الدراسة .....
3	أهداف الدراسة .....
4	منهج الدراسة .....
5	حدود الدراسة .....
5	صعوبات الدراسة .....
6	هيكل الدراسة .....
7	1 الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية
7	1.1 المبحث الأول: تعريف وكالات الأسفار، نشأتها، وأنواعها .....
7	1.1.1 تعريف وكالات الأسفار .....
9	2.1.1 نشأة وتطور وكالات الأسفار .....
11	3.1.1 أنواع وكالات الأسفار .....
14	2.1 المبحث الثاني: الخدمات التي تقدمها وكالات الأسفار .....
14	1.2.1 خدمات النقل واللجز .....
15	2.2.1 خدمات الإقامة .....
16	3.2.1 تنظيم الرحلات والبرامج السياحية .....
16	4.2.1 الخدمات الإدارية والاستشارية .....
17	5.2.1 خدمات سياحة الأعمال .....
18	6.2.1 خدمات الحج والعمرة .....
18	3.1 المبحث الثالث: المنصات الإلكترونية ومزاياها .....
18	1.3.1 تعريف المنصات الإلكترونية للسفر .....
20	2.3.1 مزايا المنصات الإلكترونية .....

24	نماذج الأعمال للمنصات الإلكترونية . . . . .	3.3.1
25	الاتجاهات الحديثة في المنصات الإلكترونية . . . . .	4.3.1
25	البنية التحتية التكنولوجية للمنصات الإلكترونية . . . . .	5.3.1
27	وضع وكالات الأسفار في العالم العربي . . . . .	6.3.1
29	الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع . . . . .	7.3.1
32	<b>2 المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية</b>	
32	1.2 المبحث الأول: طبيعة المنافسة . . . . .	
32	1.1.2 الإطار النظري للمنافسة في قطاع السياحة . . . . .	
35	2.1.2 أبعاد المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية . . . . .	
38	3.1.2 نقاط قوة وكالات الأسفار في المنافسة . . . . .	
40	2.2 المبحث الثاني: تأثير المنصات الإلكترونية على وكالات الأسفار . . . . .	
40	1.2.2 التأثير على الحصة السوقية . . . . .	
42	2.2.2 التأثير على نموذج الأعمال . . . . .	
43	3.2.2 التأثير على سلوك المستهلك . . . . .	
45	4.2.2 التأثير على سوق العمل في قطاع السفر . . . . .	
46	5.2.2 تأثير جائحة كوفيد-19 . . . . .	
47	6.2.2 التأثير على سلسلة القيمة في صناعة السفر . . . . .	
48	7.2.2 تحليل عميق لسلوك المستهلك السياحي في العصر الرقمي . . . . .	
50	8.2.2 السيناريوهات المستقبلية للعلاقة بين الوكالات والمنصات . . . . .	
53	<b>3 التحديات والحلول المقترنة لوكالات السفر</b>	
53	1.3 المبحث الأول: التحديات التي تواجه وكالات السفر . . . . .	
53	1.1.3 التحديات التكنولوجية . . . . .	
55	2.1.3 التحديات الاقتصادية والمالية . . . . .	
56	3.1.3 التحديات المرتبطة بسلوك المستهلك . . . . .	
58	4.1.3 التحديات التنظيمية والبيئية . . . . .	
58	5.1.3 ملخص التحديات . . . . .	
59	2.3 المبحث الثاني: حلول واستراتيجيات التطوير . . . . .	
59	1.2.3 استراتيجية التحول الرقمي . . . . .	
61	2.2.3 استراتيجية التمايز والتخصص . . . . .	
63	3.2.3 استراتيجية التسويق الرقمي . . . . .	

64 .....	استراتيجية تحسين تجربة العميل .....	4.2.3
66 .....	استراتيجية الشراكات والتحالفات .....	5.2.3
67 .....	استراتيجية تطوير الموارد البشرية .....	6.2.3
68 .....	استراتيجية التنويع وتوسيع مصادر الدخل .....	7.2.3
69 .....	نماذج ناجحة في التكيف .....	8.2.3
70 .....	إطار عمل مقترن للتحول الاستراتيجي .....	9.2.3
72 .....	قياس الأداء ومؤشرات النجاح .....	10.2.3
73 .....	دور الدولة والمؤسسات في دعم التحول .....	11.2.3
74 .....	السياحة المستدامة كفرصة استراتيجية .....	12.2.3
<b>الخاتمة العامة</b>		
76 .....	ملخص نتائج الدراسة .....	
77 .....	مناقشة الفرضيات .....	
78 .....	النوصيات .....	
79 .....	آفاق الدراسة .....	
80 .....	<b>قائمة المراجع</b>	

## قائمة الجداول

11	المحطات التاريخية الرئيسية في تطور وكالات الأسفار . . . . .	1.1
14	تصنيف أنواع وكالات الأسفار وفقاً للمعايير المختلفة . . . . .	2.1
18	ملخص الخدمات الرئيسية لوكالات الأسفار . . . . .	3.1
23	مقارنة بين مزايا المنصات الإلكترونية ووكالات الأسفار التقليدية (من 10) . . . . .	4.1
29	مؤشرات سياحية مختارة في الدول العربية الرئيسية (2023) . . . . .	5.1
35	نموذج بورتر للقوى الخمس مطبقاً على قطاع السفر . . . . .	1.2
40	مقارنة بين نقاط القوة والضعف . . . . .	2.2
42	تطور توزيع حصة سوق حجز السفر بالنسبة المئوية (2000-2023) . . . . .	3.2
50	عوامل اختيار قناة المخز ودرجة تأثيرها . . . . .	4.2
59	ملخص التحديات الرئيسية ودرجة تأثيرها . . . . .	1.3
69	الاستراتيجيات المقترحة لتطوير وكالات الأسفار . . . . .	2.3
72	مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح الاستراتيجيات . . . . .	3.3

# المقدمة العامة

يُعد قطاع السياحة والسفر من أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، إذ يُسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الدول، ويوفر ملايين فرص العمل المباشرة وغير المباشرة. وقد شكلت وكالات الأسفار تاريخياً الحلقة الأساسية في سلسلة التوزيع السياحي، حيث كانت تمثل الوسيط الرئيسي بين مقدمي الخدمات السياحية (شركات الطيران، الفنادق، شركات النقل) والمسافرين. غير أن هذا الدور التقليدي بدأ يتعرض لتحديات جوهرية مع بداية الألفية الثالثة، حيث أحدثت الثورة الرقمية تحولات عميقة في بنية هذا القطاع وأدوات عمله. لقد أدى الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور جيل جديد من المنصات الإلكترونية المتخصصة في خدمات السفر والسياحة. فن الصناعات مثل بوكيينغ دوت كوم (Booking.com) وإكسبيديا (Expedia) وسكاني (Skyscanner) وإير بي إن بي (Airbnb) أصبحت تقدم خدمات شاملة ومتكاملة للمسافرين، بدءاً من البحث والمقارنة وصولاً إلى المجز والدفع الإلكتروني، وذلك على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم. وقد استطاعت هذه المنصات أن تستحوذ على حصة سوقية متزايدة، مما شكل تهديداً حقيقياً لوجود واستمرارية وكالات الأسفار التقليدية (بوهاليس 2020).

إن التغيرات الجذرية التي طرأت على سلوك المستهلك السياحي تعدّ من أبرز العوامل التي عمقت هذه التحديات. فالمسافر المعاصر أصبح أكثر استقلالية ووعياً رقمياً، ويسهل بشكل متزايد إلى التخطيط لرحلاته بنفسه عبر الإنترنت، مستفيداً من الكم الهائل من المعلومات والتقييمات المتاحة على الشبكة. وتشير الإحصائيات إلى أن أكثر من 65% من حجوزات السفر أصبحت تم عبر الإنترنت في العديد من الدول (فوكسرايت 2022)، مما يعكس حجم التحول في أنماط الاستهلاك السياحي.

وفي ظل هذا الواقع الجديد، تجد وكالات الأسفار نفسها أمام معادلة صعبة: كيف يمكنها الحفاظ على مكانتها ودورها في سوق أصبح يتجه بسرعة نحو الرقمنة الشاملة؟ وما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها لمواجهة المنافسة الشرسة من المنصات الإلكترونية العالمية؟

## إشكالية الدراسة

في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها قطاع السياحة والسفر، وبروز المنصات الإلكترونية كلاعب رئيسي في سوق خدمات السفر، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما هي أبرز التحديات التي تواجهها وكالات الأسفار في ظل المنافسة المتزايدة مع المنصات الإلكترونية، وما هي الحلول والاستراتيجيات الممكنة للتكييف مع هذا الواقع الجديد؟

وستنبع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بوكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية للسفر، وما هي أوجه الاختلاف بينهما؟
2. كيف أثرت المنصات الإلكترونية على النشاط التجاري لوكالات الأسفار؟
3. ما هي طبيعة المنافسة القائمة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية؟
4. ما هي أهم التحديات التي تواجهها وكالات الأسفار في العصر الرقمي؟
5. ما هي الاستراتيجيات والحلول التي يمكن أن تعتمد بها وكالات الأسفار لمواجهة هذه التحديات؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية المتبعة عنها، تم صياغة الفرضيات التالية:

-- الفرضية الأولى: تسبب المنصات الإلكترونية العالمية في انخفاض نسبة الحجوزات لدى وكالات الأسفار التقليدية، وذلك من خلال تقديم بدائل أسهل وأسرع وأقل تكلفة للمسافرين.

-- الفرضية الثانية: تواجه وكالات الأسفار تحديات أساسية ناجمة عن ضعف مستوى الرقة والتحول الرقمي لديها مقارنة بالمنصات الإلكترونية، مما يُضعف قدرتها التنافسية في السوق.

-- الفرضية الثالثة: أدى التغيير في سلوك المستهلك نحو التعاملات الإلكترونية والرقمية إلى تراجع ملحوظ في إقبال المسافرين على وكالات الأسفار التقليدية، لصالح المنصات الإلكترونية.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات:

1. الأهمية العلمية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي في قطاع السياحة والسفر، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة في البيئة العربية.

2. الأهمية العملية: تقدم الدراسة رؤى ووصيات عملية يمكن أن تستفيد منها وكالات الأسفار في تطوير استراتيجياتها وتحسين أدائها التنافسي في مواجهة المنصات الإلكترونية.

3. الراهنية: يتناول البحث موضوعاً حيوياً وراهنًا يمس شريحة واسعة من المتعاملين الاقتصاديين في قطاع السياحة والسفر، خاصة في ظل التسارع الكبير في وتيرة التحول الرقمي بعد جائحة كورونا.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بوكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية للسفر والسياحة.

2. تحليل طبيعة المنافسة القائمة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية وأبعادها المختلفة.
3. تحديد وتحليل أهم التحديات التي تواجهها وكالات الأسفار في العصر الرقمي.
4. رصد التغيرات في سلوك المستهلك السياحي وتأثيرها على وكالات الأسفار.
5. اقتراح حلول واستراتيجيات عملية تساعد وكالات الأسفار على التكيف والتطور في البيئة الرقمية.

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه. حيث تم توظيف هذا المنهج في وصف وتحليل الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات والبيانات من مصادر متنوعة تشمل: الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، الدراسات والأبحاث السابقة، التقارير والإحصائيات الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة في السياحة والسفر، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة. وقد تم اختيار هذا المنهج لعدة أسباب:

1. طبيعة الموضوع: إن دراسة التحديات والمنافسة في قطاع السفر تتطلب وصفاً دقيقاً للواقع الحالي وتحليلاً عميقاً للعوامل المؤثرة، وهو ما يوفره المنهج الوصفي التحليلي.
2. تعدد مصادر البيانات: يسمح هذا المنهج بالجمع بين مصادر متنوعة من البيانات الكمية والنوعية، مما يُثري التحليل ويعزز مصداقية النتائج.
3. إمكانية التعميم: يتيح المنهج الوصفي التحليلي استخلاص خلاصات ووصيات قابلة للتطبيق في سياقات متعددة.

وتشمل أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

-- المسح المكتبي والتوثيقي للأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع.

-- تحليل التقارير الإحصائية الصادرة عن المنظمات الدولية (منظمة السياحة العالمية، مجلس السفر والسياحة العالمي).

-- مراجعة دراسات الحالة والتجارب الدولية والعربية في مجال التحول الرقمي لوكالات الأسفار.

-- تحليل البيانات والإحصائيات المنشورة حول سوق السفر الإلكتروني ومحصص المنصات الرقمية.

## حدود الدراسة

-- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة التحديات التي تواجه وكالات الأسفار في ظل المنافسة مع المنصات الإلكترونية، مع التركيز على البعد الاستراتيجي والتنافسي.

-- **الحدود الزمنية:** يغطي البحث الفترة الممتدة من بداية الألفية الثالثة (2000) حتى الوقت الحاضر (2024)، مع التركيز بشكل خاص على التطورات الأخيرة بعد جائحة كوفيد-19.

-- **الحدود المكانية:** تتناول الدراسة الظاهرة على المستوى العالمي مع إشارات خاصة إلى السياق العربي.

## صعوبات الدراسة

واجه الباحث عدة صعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، من أبرزها:

1. ندرة الدراسات الأكاديمية العربية المتعلقة بشكل مباشر بموضوع المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية.

2. سرعة التغيرات في القطاع الرقمي مما يجعل بعض البيانات والإحصائيات تفقد صلاحيتها بسرعة.

3. صعوبة الحصول على بيانات دقيقة ومحَّدة حول السوق العربي لخدمات السفر الإلكتروني.
4. تعدد الزوايا والأبعاد المرتبطة بالموضوع مما يتطلب اختيارات صعبة في تحديد نطاق البحث.

## هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة:

- الفصل الأول: الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية. يتناول هذا الفصل التعريف بوكالات الأسفار من حيث النشأة والتطور والأنواع، وان خدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى التعريف بالمنصات الإلكترونية ومزاياها.
- الفصل الثاني: المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية. يعالج هذا الفصل طبيعة المنافسة بين الطرفين، وتأثير المنصات الإلكترونية على النشاط التجاري لوكالات الأسفار.
- الفصل الثالث: التحديات والحلول المقترحة لوكالات السفر. يركِّز هذا الفصل على تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه وكالات الأسفار، واقتراح الحلول والاستراتيجيات الملائمة للتطوير والتكييف.

# باب 1

## الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية

### تمهيد

يعتبر قطاع السياحة والسفر من أكثر القطاعات حيوية وдинاميكية في الاقتصاد العالمي، حيث يشهد تطورات مستمرة ومتسرعة تمس مختلف جوانبه ومكوناته. ومن أبرز الفاعلين في هذا القطاع نجد وكالات الأسفار التي لعبت دوراً محورياً في تنظيم وتسهيل عملية السفر والسياحة على مدى عقود طويلة. غير أن ظهور المنصات الإلكترونية أحدث تحولاً جذرياً في المشهد السياحي العالمي، مما يستوجب فهماً عميقاً لكلا الطرفين.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث: يتناول المبحث الأول تعريف وكالات الأسفار ونشأتها وأنواعها المختلفة، بينما يستعرض المبحث الثاني الخدمات التي تقدمها هذه الوكالات، أما المبحث الثالث فيركز على المنصات الإلكترونية ومزايدها في سوق السفر والسياحة.

### 1.0.1 المبحث الأول: تعريف وكالات الأسفار، نشأتها، وأنواعها

#### 1.0.1.1 تعريف وكالات الأسفار

##### المفهوم اللغوي والاصطلاحي

تعرف وكالة الأسفار لغويًا بأنها المؤسسة أو الهيئة التي تتولى تنظيم وترتيب شؤون السفر والتنقل نيابة عن المسافرين. أما اصطلاحاً، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والمنظمات

الدولية لوكالات الأسفار، ويمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

يُعرف كوبر (كوبر 2018) وكالة الأسفار بأنها ``مؤسسة تجارية تعمل ك وسيط بين مقدمي الخدمات السياحية والمسافرين، حيث تتولى بيع وتسويق المنتجات السياحية مقابل عمولة أو رسوم خدمة''. وهذا التعريف يبرز الدور الوسيط الذي تلعبه الوكالة في سلسلة القيمة السياحية.

أما منظمة السياحة العالمية (العالمية 2023) فتُعرفها بأنها ``منشأة تجارية مرخصة تقدم خدمات تتعلق بتنظيم الرحلات والسفريات وجز تذاكر النقل والإقامة وتأشيرات الدخول والتأمين على السفر وغيرها من الخدمات المرتبطة بالسفر والسياحة''. ويتميز هذا التعريف بشموليته في تحديد نطاق الخدمات التي تقدمها الوكالة.

من جهته، يُعرف ميدلتون وفيال (فایال 2009) وكالة الأسفار بأنها ``قناة توزيع رئيسية في صناعة السياحة، تربط بين العرض والطلب السياحيين من خلال تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات السياحية للمستهلكين النهائيين''. ويركز هذا التعريف على البعد التسويقي والتوزيعي لنشاط الوكالة.

وفي السياق العربي، يُعرف الشمري (الشمري 2018) وكالة الأسفار بأنها ``شركة تجارية متخصصة في تقديم خدمات السفر والسياحة، تعمل ككلفة وصل بين المسافر ومقدمي الخدمات السياحية، وتسعى إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء في مجال السفر والترفيه''. ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميز وكالات الأسفار:

- أنها مؤسسة تجارية ذات طابع خدمي.
- تعمل ك وسيط بين مقدمي الخدمات السياحية والمسافرين.
- تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المتعلقة بالسفر والسياحة.
- تحصل على مقابل مادي (عمولة أو رسوم) نظير خدماتها.
- تخضع لتنظيم وترخيص من الجهات المختصة.

### التعريف القانوني لوكالات الأسفار

تحرص معظم الدول على تنظيم نشاط وكالات الأسفار من خلال إطار قانوني وتشريعي يحدد شروط ممارسة هذا النشاط وحقوق والتزامات الأطراف المعنية. ففي الجزائر مثلاً، يُنظم

القانون رقم ٩٩-٠٦ المتعلق بالسياحة نشاط وكالات الأسفار والسياحة، حيث يُعرفها بأنها كل شخص طبيعي أو معنوي يمارس بصفة دائمة نشاطاً يتعلق بتنظيم الرحلات والأسفار وبيع تذاكر النقل وحجز أماكن الإقامة وتقديم خدمات سياحية أخرى.

وتشترط معظم التشريعات لممارسة نشاط وكالة الأسفار الحصول على ترخيص أو اعتماد من الجهة المختصة (عادة وزارة السياحة)، وتقديم ضمان مالي، وتتوفر مؤهلات مهنية لدى المسيرين، والتأمين على المسؤولية المهنية. وتهدف هذه الشروط إلى حماية المستهلك وضمان جودة الخدمات المقدمة.

### 2.1.1 نشأة وتطور وكالات الأسفار

#### الجذور التاريخية لصناعة السفر

تعود جذور صناعة السفر المنظم إلى حقب تاريخية بعيدة، حيث عرفت الحضارات القديمة أشكالاً مختلفة من الأسفار والرحلات. فقد كان الإغريق والرومان يسافرون لأغراض تجارية ودينية وعلاجية وترفيهية. كما عرف العالم الإسلامي رحلات استكشافية مهمة مثل رحلات ابن بطوطة في القرن الرابع عشر الميلادي. غير أن صناعة السفر بمفهومها الحديث لم تبدأ في التبلور إلا في القرن التاسع عشر.

#### مرحلة التأسيس (القرن التاسع عشر)

يعتبر البريطاني توماس كوك (Thomas Cook) رائد صناعة السفر المنظم في العصر الحديث. ففي عام ١٨٤١م، نظم كوك أول رحلة جماعية بالقطار من مدينة ليستر إلى مدينة لوبورو في إنجلترا لحضور تجمع مناهض للكحول، وشارك فيها نحو ٥٧٠ شخصاً. وعلى الرغم من أن هذه الرحلة لم تكن تجارية بالمعنى الدقيق، إلا أنها شكلت البذرة الأولى لنشاط وكالات الأسفار. في عام ١٨٤٥م، أنشأ كوك أول وكالة سفر تجارية في التاريخ، وبدأ في تنظيم رحلات سياحية بشكل احترافي. وفي عام ١٨٥٥م، نظم أول رحلة دولية من إنجلترا إلى فرنسا بمناسبة المعرض العالمي في باريس. ثم توسيع أعمال كوك لتشمل رحلات إلى مصر وفلسطين والولايات المتحدة الأمريكية. كما ابتكر كوك نظام القسائم الفندقية (Hotel Vouchers) الذي يُعدّ من أوائل أدوات الدفع المسبق في صناعة السياحة (كوبر ٢٠١٨).

### مرحلة النمو والتوسيع (النصف الأول من القرن العشرين)

شهدت بداية القرن العشرين توسيعاً ملحوظاً في نشاط وكالات الأسفار، مدفوعاً بعده عوامل من أبرزها: تطور وسائل النقل (السفن البخارية، السكك الحديدية، وبداية الطيران التجاري)، وتحسين المستوى المعيشي في الدول الصناعية، وتزايد الوعي بأهمية السياحة والترفيه. وقد ظهرت في هذه المرحلة شركات سفر كبرى مثل أمريكان إكسبريس (American Express) التي بدأت نشاطها في مجال السفر عام 1915م.

غير أن الحربين العالميتين الأولى والثانية شكلتا عائقاً كبيراً أمام نمو هذا القطاع، حيث توقفت معظم الأنشطة السياحية خلال قرتي الحرب. ومع ذلك، أسهمت الحروب بشكل غير مباشر في تطوير البنية التحتية للنقل، خاصة الطيران، مما مهد الطريق للطفرة السياحية في النصف الثاني من القرن العشرين.

### مرحلة الازدهار (1950-1990)

تُعدّ الفترة الممتدة من خمسينيات إلى تسعينيات القرن العشرين العصر الذهبي لوكالات الأسفار. فقد شهدت هذه المرحلة ظهور السياحة الجماهيرية (Mass Tourism) بفضل تطور الطيران التجاري وانخفاض تكاليفه النسبية، وتحسين مستويات الدخل في الدول المتقدمة، وتزايد أوقات الفراغ نتيجة تقنين ساعات العمل والإجازات المدفوعة.

في هذه المرحلة، أصبحت وكالات الأسفار الوسيط الأساسي والإلزامي تقريراً بين شركات الطيران والفنادق من جهة والمسافرين من جهة أخرى. وقد تطورت أنظمة المجز الحواسيب CRS - (Computer Systems Reservation) في السبعينيات والثمانينيات، مثل نظام سابر (Sabre) ونظام أماديوس (Amadeus) ونظام غاليليو (Galileo) مما ساهم في تحسين كفاءة عمل الوكالات وسرعة تقديم الخدمات (وونغ 2010).

وقد شهدت هذه الفترة أيضاً ظهور مفهوم الرحلات الشاملة (Package Tours) الذي تجمع بين النقل والإقامة والبرنامج السياحي في باقة واحدة بسعر موحد، وهو ما أسهم في تعزيز مكانة وكالات الأسفار كمنظم رئيسي للرحلات.

### مرحلة التحول الرقمي (من التسعينيات إلى اليوم)

مع انتشار شبكة الإنترنت في التسعينيات، بدأت ملامح تحول جذري في صناعة السفر والسياحة. ففي عام 1996م، أنشئت منصة إكسبيديا (Expedia) كواحدة من أوائل وكالات السفر عبر الإنترنت (Online Agencies Travel) - OTAs. وتوالي بعدها ظهور منصات أخرى مثل بوكينج دوت كوم (Booking.com) عام 1996م، وتريب أدفايزر (TripAdvisor) عام 2000م، وإير بي إن بي (Airbnb) عام 2008م.

وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل سلسلة التوزيع السياحي بالكامل، حيث أصبح بإمكان المسافرين الوصول مباشرةً إلى مقدمي الخدمات دون الحاجة إلى وسيط تقليدي. كما قامت شركات الطيران بتخفيض أو إلغاء العمولات المدفوعة لوكالات الأسفار، مما شكل ضربة اقتصادية كبيرة لهذه الأخيرة (وبويار 2014).

ويوضح الجدول 1.1 أهم المحطات التاريخية في تطور وكالات الأسفار:

جدول 1.1: المحطات التاريخية الرئيسية في تطور وكالات الأسفار

الحدث	السنة
أول رحلة جماعية منظمة بواسطة توماس كوك	1841
إنشاء أول وكالة سفر تجارية	1845
دخول أمريكي إكسبريس مجال السفر	1915
تأسيس الاتحاد الدولي للنقل الجوي (إياتا)	1946
بداية عصر السياحة الجماهيرية	1960
إطلاق نظام الحجز المحوسب سيبر	1976
إطلاق نظام أماديوس للحجز	1987
ظهور أولى وكالات السفر عبر الإنترنت	1996
إطلاق تريب أدفايزر	2000
إطلاق إير بي إن بي	2008
تأثير جائحة كورونا على قطاع السفر	2020

#### 3.1.1 أنواع وكالات الأسفار

تتعدد أنواع وكالات الأسفار وتتنوع وفقاً لعدة معايير تصنيف، يمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

### التصنيف حسب طبيعة النشاط

#### أ. وكالات السفر بالتجزئة Travel (Retail Agencies):

وهي الوكالات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي (المسافر)، وتقوم ببيع المنتجات والخدمات السياحية التي يقدمها منظمو الرحلات وشركات الطيران والفنادق وغيرهم من مقدمي الخدمات. تُعد هذه الوكالات الأكثر انتشاراً وعديداً في السوق السياحي، وتتميز بقربها من العملاء وقدرتها على تقديم خدمة شخصية ومباشرة.

تعمل وكالات التجزئة عادة بنظام العمولة، حيث تحصل على نسبة مئوية من قيمة الخدمات المباعة. وتتراوح هذه النسبة عادة بين 5% و15% حسب نوع الخدمة والاتفاقيات المبرمة مع مقدمي الخدمات. كما تحصل بعض الوكالات على رسوم خدمة ثابتة من العملاء مقابل عمليات البحث واللحجز (فايال 2009).

#### ب. منظمو الرحلات Tour Operators:

يُعرف منظم الرحلات بأنه المؤسسة التي تقوم بتحجيم وتنسيق مختلف عناصر المنتج السياحي (النقل، الإقامة، الزيارات، الأنشطة) في باقة متكاملة تُتابع بسعر شامل. ويختلف منظم الرحلات عن وكالة التجزئة في كونه يشتري الخدمات بالجملة من مقدمي الخدمات ثم يعيد بيعها بعد تجميعها في منتج سياحي متكامل.

يتحمل منظم الرحلات مخاطر مالية أكبر من وكالة التجزئة، حيث يتلزم بشراء كميات كبيرة من المقاعد والغرف الفندقية مسبقاً، بعض النظر عما إذا كان سيتمكن من بيعها جميعاً. وفي المقابل، يحقق هوامش ربح أعلى بفضل الشراء بالجملة والأسعار التفضيلية التي يحصل عليها.

#### ج. وكالات السفر بالجملة Wholesale (Travel Agencies):

تعمل هذه الوكالات ك وسيط بين مقدمي الخدمات السياحية ووكالات التجزئة، حيث تشتري كميات كبيرة من المنتجات السياحية بأسعار تفضيلية وتعيد بيعها لوكالات التجزئة، ولا تتعامل عادة مع المستهلك النهائي بشكل مباشر.

### التصنيف حسب التخصص

#### أ. وكالات الأسفار العامة:

تقدم هذه الوكالات مجموعة واسعة ومتعددة من الخدمات السياحية دون التخصص في نوع معين. وتستهدف شرائح واسعة من المسافرين بمختلف احتياجاتهم وميزانياتهم.

#### ب. وكالات الأسفار المتخصصة:

ترتكز هذه الوكالات على نوع محدد من السفر أو على شريحة معينة من العملاء. ومن أمثلة

الخصائص:

- سياحة الأعمال: تختص في تنظيم سفرات رجال الأعمال والمؤتمرات والمعارض.
- السياحة الدينية: تختص في تنظيم رحلات الحج والعمرة وزيارة الأماكن المقدسة.
- سياحة المغامرات: تختص في تنظيم رحلات المغامرة والأنشطة الرياضية في الطبيعة.
- السياحة الفاخرة: تستهدف الشريحة الراقية من المسافرين وتقدم خدمات عالية الجودة.
- سياحة العلاج: تختص في تنظيم رحلات العلاج والاستشفاء.

التصنيف حسب نمط التشغيل

### **أ. الوكالات المستقلة:**

وهي وكالات مملوكة ومدارة بشكل مستقل، تعمل بصورة فردية دون الارتباط بشبكة أو سلسلة. تميز بموهنة أكبر في اتخاذ القرارات لكنها قد تعاني من محدودية الموارد والقدرة التفاوضية.

### **ب. سلاسل وكالات الأسفار:**

وهي مجموعة وكالات تعمل تحت علامة تجارية واحدة وتتبع نظام إدارة موحد. تستفيد من وفورات الحجم والقدرة التفاوضية الأكبر مع مقدمي الخدمات، ومن الدعم التسويقي والتكنولوجي المشتركة.

### **ج. وكالات الامتياز (Franchise):**

تعمل وفق نظام الامتياز التجاري، حيث تحصل الوكالة على حق استخدام العلامة التجارية والنظام التشغيلي مقابل رسوم ونسبة من الأرباح. تجمع بين استقلالية الملكية ومزایا الانتفاء إلى شبكة كبيرة.

التصنيف حسب الوسيلة

### **أ. الوكالات التقليدية (Brick-and-Mortar):**

تمارس نشاطها من خلال مكاتب و محلات تجارية فعلية يتوجه إليها العملاء شخصياً. وتميز بالتواصل المباشر والشخصي مع العملاء، لكنها تتطلب تكاليف تشغيلية مرتفعة (إيجار، موظفين، تجهيزات).

### **ب. وكالات السفر عبر الإنترنت (Online Agencies Travel OTAs) :-**

تمارس نشاطها بالكامل عبر الإنترنت من خلال موقع وتطبيقات إلكترونية. وتتميز بانخفاض التكاليف التشغيلية والقدرة على الوصول إلى قاعدة عملاء واسعة. ومن أبرز الأمثلة: بوكيينغ وإكسبيديا وتريفاغو.

### ج. الوكالات المجنحة: (Click-and-Mortar)

تجمع بين التواجد المادي الفعلي والتواجد الرقمي عبر الإنترنت، مما يتيح لها الاستفادة من مزايا كلا النموذجين. وتبعد العديد من الوكالات التقليدية نحو هذا النموذج كاستراتيجية للتكيف مع التطورات الرقمية.

ويوضح الجدول 2.0.1 تصنیف أنواع وكالات الأسفار وفقاً للمعايير المختلفة:

جدول 2.0.1: تصنیف أنواع وكالات الأسفار وفقاً للمعايير المختلفة

نوع الثاني	نوع الأول	معيار التصنیف
وكالات الجملة	وكالات التجزئة	حسب النشاط
وكالات متخصصة	وكالات عامة	حسب التخصص
وكالات إلكترونية	وكالات تقليدية	حسب الوسيلة
سلال ووكالات / امتياز	وكالات مستقلة	حسب نمط التشغيل

## 2.1 المبحث الثاني: الخدمات التي تقدمها وكالات الأسفار

تقدم وكالات الأسفار مجموعة واسعة ومتعددة من الخدمات التي تلبي مختلف احتياجات المسافرين. وتتراوح هذه الخدمات بين الخدمات الأساسية التي تمثل جوهر نشاط الوكالة، والخدمات المساعدة والتكميلية التي تضيّف قيمة للعميل وتعزّز تجربة السفر. ويمكن تصنیف هذه الخدمات على النحو التالي:

### 1.2.0.1 خدمات النقل والمخزن

#### جزء تذاكر الطيران

تُعد خدمة جزء تذاكر الطيران من أقدم وأهم الخدمات التي تقدمها وكالات الأسفار. وتشمل هذه الخدمة البحث عن أفضل الرحلات والأسعار، وإجراء الحجوزات، وإصدار التذاكر، وإدارة التغييرات والإلغاءات. وتستخدم الوكالات أنظمة المخزن العالمية (GDS) مثل أماديوس

وسيير و غاليليو للوصول إلى قواعد بيانات شركات الطيران وإجراء الحجوزات بشكل فوري. وقد كانت وكالات الأسفار تاريجياً القناة الرئيسية لتوزيع تذاكر الطيران، حيث كانت تحصل على عمولات تتراوح بين 7% و10% من قيمة التذكرة. غير أن هذا النموذج تعرض لضغوط كبيرة منذ أواخر التسعينيات، حيث قامت معظم شركات الطيران بتحفيض العمولات تدريجياً ثم إلغائها في كثير من الحالات (الجوي 2023)، مما اضطر الوكالات إلى التحول نحو فرض رسوم خدمة على العملاء.

### **جزء وسائل النقل الأخرى**

بالإضافة إلى تذاكر الطيران، تقدم وكالات الأسفار خدمات حجز وسائل النقل الأخرى التي تشمل:

- حجز تذاكر القطارات والحافلات السياحية.
- تأجير السيارات في الوجهات السياحية.
- حجز الرحلات البحرية والعبارات.
- تنظيم خدمات النقل من وإلى المطارات.
- حجز سيارات خاصة مع سائق للتنقلات المحلية.

### **2.2.1 خدمات الإقامة**

تتولى وكالات الأسفار حجز مختلف أنواع الإقامة للمسافرين، بما في ذلك الفنادق بختلف فئاتها (من النجمة الواحدة إلى الخمس نجوم)، والشقق المفروشة، والمنتجعات السياحية، وبيوت الشباب، والفيلات السياحية. ومتلك الوكالات عادة اتفاقيات مع سلاسل فندقية وفنادق مستقلة تحصل بموجبها على أسعار تفضيلية يمكنها تمريرها للعملاء.

وتتميز الوكالات في هذا المجال بقدرتها على تقديم نصائح موثوقة بشأن اختيار مكان الإقامة الأنسب بناءً على معرفتها المباشرة بالفنادق والوجهات، وهو ما يُعرف بالـ"المعرفة الميدانية" التي لا تتوفر عادة لدى المنصات الإلكترونية بنفس العمق والدقة.

### 3.2.1 تنظيم الرحلات والبرامج السياحية

تُعتبر خدمة تنظيم الرحلات والبرامج السياحية من أبرز الخدمات المميزة لوكالات الأسفار، وتشمل:

#### الرحلات الشاملة (الباقات السياحية)

يقوم منظمو الرحلات بتصميم باقات سياحية متكاملة تجمع بين مختلف عناصر الرحلة في منتج واحد بسعر شامل. وتتضمن هذه الباقات عادةً: تذاكر الطيران ذهاباً وإياباً، والإقامة الفندقية، والنقل المحلي، والجولات السياحية المصحوبة بمرشد، والوجبات (كلياً أو جزئياً)، والتأمين على السفر.

وتتوفر الباقات السياحية للمسافر مزاياد عديدة أبرزها: سهولة التخطيط وتوفير الوقت والجهد، والحصول على سعر إجمالي أقل مما لو تم حجز كل عنصر على حدة، والاستفادة من خبرة المنظم في اختيار أفضل الخيارات، والحماية القانونية في حالات الإلغاء أو المشاكل أثناء الرحلة (كوبر 2018).

#### الرحلات المصممة حسب الطلب

تقديم بعض الوكالات خدمة تصميم رحلات مخصصة وفقاً لرغبات واحتياجات العميل الخاصة. وتنطلب هذه الخدمة مهارة ومعرفة عالية من موظفي الوكالة، حيث يتم بناء البرنامج من الصفر بناءً على تفضيلات العميل من حيث الوجهة والمدة والميزانية والأنشطة المفضلة.

### 4.2.1 الخدمات الإدارية والاستشارية

#### التأشيرات والوثائق

تقديم وكالات الأسفار خدمات مهمة تتعلق بالإجراءات الإدارية للسفر، من أبرزها:

-- المساعدة في استخراج التأشيرات للدول التي تتطلب ذلك.

-- تقديم المعلومات حول متطلبات الدخول لمختلف الدول.

-- المساعدة في إعداد ملفات طلب التأشيرة.

-- متابعة طلبات التأشيرات مع السفارات والقنصليات.

-- تقديم النصح بشأن جوازات السفر ومدة صلاحيتها.

### **التأمين على السفر**

توفر الوكالات لعملائها مختلف أنواع التأمين المرتبط بالسفر، بما في ذلك التأمين الصحي، وتأمين إلغاء الرحلة، وتأمين الأمتعة، والتأمين ضد الحوادث. وتعامل الوكالات مع شركات تأمين متخصصة وتقوم ببيع منتجاتها التأمينية كجزء من الخدمة الشاملة.

### **الاستشارات والنصائح**

تقديم وكالات الأسفار خدمة استشارية ذات قيمة عالية تشمل: تقديم نصائح حول أفضل الوجهات والأوقات المناسبة للسفر، والمعلومات حول المناخ والعادات والتقاليد المحلية في الوجهات المختلفة، والوصيات بشأن المطاعم والأماكن السياحية والأنشطة الترفيهية، والإرشادات الأمنية والصحية.

وتمثل هذه الخدمة الاستشارية إحدى أهم نقاط القوة التي تميز بها وكالات الأسفار التقليدية مقارنة بالمنصات الإلكترونية، حيث تعتمد على الخبرة الشخصية والمعرفة المتراكمة لموظفي الوكالة (بيتنر 2018).

### **5.2.1 خدمات سياحة الأعمال**

تحصّن العديد من وكالات الأسفار في خدمة قطاع الأعمال والمؤسسات، وتشمل خدماتها في هذا المجال:

-- إدارة سفرات رجال الأعمال والموظفين.

-- تنظيم المؤتمرات والندوات والمعارض.

-- تنظيم الحوافز السياحية للشركات Travel). (Incentive

-- إعداد تقارير مفصلة عن نفقات السفر.

-- التفاوض على اتفاقيات أسعار خاصة مع مقدمي الخدمات.

وتعد سياحة الأعمال من أهم مصادر الدخل لوكالات الأسفار، حيث تتميز بحجم إنفاق مرتفع ومعدل تكرار عالٍ.

### 6.2.1 خدمات الحج والعمرة

في العالم العربي والإسلامي، تمثل خدمات الحج والعمرة جزءاً مهماً من نشاط وكالات الأسفار. وتشمل هذه الخدمات: تنظيم رحلات الحج والعمرة بمختلف فئاتها، وحجز الفنادق القرية من الحرمين الشريفين، وتوفير خدمات النقل والإعاشة، وتقديم الإرشاد الديني وال manuski ، والمساعدة في استخراج تأشيرات الحج والعمرة.

ويوضح الجدول 3.0.1 ملخصاً لأهم الخدمات التي تقدمها وكالات الأسفار:

جدول 3.0.1: ملخص الخدمات الرئيسية لوكالات الأسفار

فئة الخدمة	الخدمات الفرعية
النقل والمخز	تذاكر طيران، قطارات، تأجير سيارات
الإقامة	فنادق، منتجعات، شقق مفروشة
تنظيم الرحلات	باتاقات شاملة، رحلات مخصصة
خدمات إدارية	تأشيرات، تأمين، وثائق
استشارات	نصائح سفر، معلومات وجهات
أعمال	مؤتمرات، حواجز، إدارة سفر
دينية	حج، عمرة، زيارات دينية

### 3.1 المبحث الثالث: المنصات الإلكترونية ومزايتها

#### 1.3.1 تعريف المنصات الإلكترونية للسفر

##### المفهوم والتعريف

المنصات الإلكترونية للسفر هي موقع ويب وتطبيقات رقمية متخصصة تتيح للمستخدمين البحث عن خدمات السفر والسياحة ومقارنتها وحجزها ودفع ثمنها عبر الإنترنت. وقد عرّف بوهاليس (Bohealies 2020) هذه المنصات بأنها "أنظمة تكنولوجية متكاملة تستخدم الإنترنت كقناة رئيسية للتواصل مع المستهلكين وتقديم خدمات السفر والسياحة بشكل رقمي بالكامل".

ويمكن تعريف المنصات الإلكترونية للسفر بشكل أكثر شمولية بأنها: بيئة رقمية تفاعلية تجمع بين مقدمي خدمات السفر والمسافرين في فضاء إلكتروني واحد، وتتوفر أدوات للبحث والمقارنة والجذب والدفع والتقييم، مع تقديم تجربة مستخدمة سلسة ومتكاملة على مدار الساعة ومن أي مكان.

### أنواع المنصات الإلكترونية للسفر

تنوع المنصات الإلكترونية للسفر من حيث نموذج العمل والخدمات المقدمة، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية:

#### أ. وكالات السفر عبر الإنترنت : (OTAs)

وهي منصات تعمل ك وسيط رقمي بين مقدمي الخدمات والمسافرين، وتحقق إيراداتها من العمولات أو الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع. ومن أبرز هذه المنصات:

-- بوكيينغ دوت كوم : (Booking.com) تأسست عام 1996 في هولندا، وتُعد أكبر منصة لجذب الفنادق في العالم، بأكثر من 28 مليون وحدة إقامة مُدرجة في أكثر من 220 دولة ومنطقة. تعمل بنظام العمولة حيث تحصل على نسبة تتراوح بين 15% و25% من قيمة الحجز (كم 2023).

-- إكسبيديا : (Expedia) تأسست عام 1996 كفرع لشركة مايكروسوفت، وتقدم خدمات شاملة تشمل حجز الرحلات والفنادق وتأجير السيارات والأنشطة السياحية. تمتلك مجموعة إكسبيديا عدة علامات تجارية منها هوتيلز دوت كوم وأوربيتز وتريفاغو.

-- تريب دوت كوم : (Trip.com) منصة صينية عملاقة تخدم أكثر من 400 مليون مستخدم حول العالم، وتُعد من أكبر منصات السفر في آسيا.

#### ب. محركات البحث عن السفر (Meta-search Engines):

وهي منصات لا تبيع خدمات السفر مباشرة، بل تقوم بتجميع ومقارنة الأسعار من مصادر متعددة (وكالات سفر إلكترونية وموقع شركات الطيران والفنادق)، ثم توجه المستخدم إلى الموقع المقدم للخدمة لإتمام الحجز. ومن أبرز هذه المحركات:

-- سكاي سكانر : (Skyscanner) متخصص في مقارنة أسعار تذاكر الطيران، مع توفره أيضاً على خدمات مقارنة الفنادق وتأجير السيارات.

## باب 1. الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية

-- غوغل فلايتس (Google Flights): خدمة من غوغل لمقارنة أسعار الرحلات الجوية.

-- تريفاغو (Trivago): متخصص في مقارنة أسعار الفنادق من مصادر متعددة.

-- كياك (Kayak): يقارن أسعار الرحلات والفنادق وتأجير السيارات.

### **ج. منصات الاقتصاد التشاركي:**

وهي منصات تربط بين أصحاب الممتلكات (منازل، شقق، غرف) والمسافرين الباحثين عن إقامة، وتمثل نموذجاً جديداً في صناعة السياحة يُعرف بالاقتصاد التشاركي. ومن أبرزها:

-- إير بي إن بي (Airbnb): تأسست عام 2008 وأصبحت من أكبر مقدمي خدمات الإقامة في العالم بأكثر من 7 ملايين مسكن مدرج في أكثر من 220 دولة.

-- في آر بي أو (VRBO): متخصصة في تأجير المنازل والفيلات لقضاء العطلات.

### **د. منصات التقييم وال REVIEWS :**

وهي منصات تتيح للمسافرين مشاركة تجاربهم وتقييماتهم للفنادق والمطاعم والوجهات السياحية، وتأثير بشكل كبير في قرارات المسافرين. ومن أبرزها:

-- تريب أدافايزر (TripAdvisor): أكبر منصة للمراجعات السياحية في العالم بأكثر من مليار تقييم ومراجعة.

-- يلب (Yelp): متخصص في تقييم المطاعم والخدمات المحلية.

### **2.3.1 مزايا المنصات الإلكترونية**

تتمتع المنصات الإلكترونية للسفر بجموعة واسعة من المزايا التي جعلتها تستقطب أعداداً متزايدة من المسافرين على حساب وكالات الأسفار التقليدية. ويمكن تصنيف هذه المزايا في عدة فئات:

### مزایا مرتبطة بسهولة الاستخدام والوصول

#### أ. التوفّر على مدار الساعة:

تتيح المنصات الإلكترونية للمسافرين إجراء عمليات البحث والمحجز في أي وقت يشاءون، دون التقيد بمواعيد العمل الرسمية. وهذه الميزة ذات أهمية خاصة في عالم معلوم يتعامل فيه المسافرون مع مناطق زمنية مختلفة. بينما تعمل وكالات الأسفار التقليدية عادة خلال ساعات محددة (غالباً من الثامنة صباحاً إلى الخامسة مساءً)، فإن المنصات الإلكترونية متاحة 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع و365 يوماً في السنة (ودانيال 2015).

#### ب. الوصول من أي مكان:

يمكن للمسافر الوصول إلى المنصات الإلكترونية من أي مكان في العالم عبر جهاز كمبيوتر أو هاتف ذكي أو جهاز لوحي متصل بالإنترنت. وقد ساهم انتشار الهواتف الذكية في تعزيز هذه الميزة بشكل كبير، حيث أصبح أكثر من 70% من عمليات البحث عن السفر تتم عبر الأجهزة المحمولة (غوغل 2022).

#### ج. سهولة واجهة المستخدم:

تستثمر المنصات الإلكترونية الكبرى مبالغ ضخمة في تصميم واجهات مستخدم سهلة وبديهية ومرئية بصرياً، مما يجعل عملية البحث والمحجز تجربة سلسة ومتعدة. وتتضمن هذه الواجهات عادة أدوات بحث متقدمة وفلاتر دقيقة وخرائط تفاعلية وصور عالية الجودة.

### مزایا مرتبطة بالمعلومات والشفافية

#### أ. وفرة المعلومات:

توفر المنصات الإلكترونية كأَ هائلًا من المعلومات المفصلة حول الرحلات والفنادق والوجهات السياحية. وتشمل هذه المعلومات: أوصاف تفصيلية للخدمات والمرافق، وصور فوتوغرافية عالية الدقة، ومقاطع فيديو، وخرائط تفاعلية، ومعلومات عن الموقع والمسافات. وتساعد هذه المعلومات المسافر على اتخاذ قرار مستنير دون الحاجة إلى زيارة وكالة سفر.

#### ب. تقييمات ومرجعات المستخدمين:

تُعد تقييمات ومرجعات المستخدمين السابقين من أهم المزايا التي تقدمها المنصات الإلكترونية. فنصة مثل تريب أدفايزر تضم أكثر من مليار مراجعة وتقييم من مسافرين حقيقيين، مما يوفر للمسافر المحتمل رؤية واقعية وغير متحيزة عن جودة الخدمات. وتشير الدراسات إلى أن أكثر من 80% من المسافرين يقرؤون التقييمات عبر الإنترنت قبل اتخاذ

قرار المجز (وديوجو 2015).

### ج. الشفافية في الأسعار:

تتيح المنصات الإلكترونية للمسافرين مقارنة الأسعار من مصادر متعددة بسهولة وسرعة. فحركات البحث عن السفر مثل سكاي سكانر وكايالك تعرض أسعار نفس الرحلة أو الفندق من عشرات المصادر المختلفة، مما يمكن المسافر من اختيار أفضل سعر. وقد أسممت هذه الشفافية في تكثيف المنافسة السعرية في سوق السفر.

### مزايا مرتبطة بالتكلفة

#### أ. أسعار تنافسية:

بفضل انخفاض تكاليفها التشغيلية مقارنة بالوكالات التقليدية (عدم الحاجة إلى مكاتب و محلات تجارية و مقابل أقل للموظفين)، تستطيع المنصات الإلكترونية تقديم أسعار أكثر تنافسية للمسافرين. كما أن المنافسة الشديدة بين المنصات تدفعها إلى تقديم عروض وخصومات مستمرة. وتشير الدراسات إلى أن الأسعار عبر الإنترنت تكون أقل بنسبة 10% إلى 30% مقارنة بالأسعار المقدمة في وكالات الأسفار التقليدية في كثير من الحالات (ستاتيستا 2023).

#### ب. عروض وخصومات حصرية:

تقدم المنصات الإلكترونية بشكل مستمر عروضاً ترويجية وخصومات خاصة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. وتشمل هذه العروض: خصومات المجز المبكر، وعروض اللحظة الأخيرة، وبرامج الولاء والمكافآت، وعروض خاصة لمستخدمي التطبيق، وباقات مخفضة عند حجز عدة خدمات معاً.

#### ج. عدم وجود رسوم خدمة:

على عكس العديد من وكالات الأسفار التقليدية التي أصبحت تفرض رسوم خدمة على العملاء (بعد تخفيض أو إلغاء العمولات من شركات الطيران)، فإن معظم المنصات الإلكترونية لا تفرض رسوماً إضافية على المسافرين، وتحقق إيراداتها بشكل أساسي من العمولات التي تحصل عليها من مقدمي الخدمات.

### مزايا مرتبطة بالتقنيات والابتكار

#### أ. التخصيص والتوصيات الذكية:

## باب 1. الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية

تستخدم المنصات الإلكترونية تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتقديم توصيات مخصصة لكل مستخدم بناءً على سلوكه السابق وتفضيلاته. فعلى سبيل المثال، تقوم منصة بوكينغ بتحليل أنماط البحث والجزء السابقة للمستخدم لتقديم اقتراحات توافق مع اهتماماته، مما يحسن تجربة المستخدم ويزيد من احتمالية إتمام الحجز (وكوكوسيس 2014).

**ب. تطبيقات الهاتف المحمول:**

توفر المنصات الإلكترونية الكبرى تطبيقات متقدمة للهواتف الذكية تتيح للمسافرين إجراء الحجوزات والاطلاع على تفاصيل رحلاتهم والحصول على إشعارات فورية وبطاقات صعود رقمية وغيرها من الخدمات أثناء التنقل. وقد أصبحت التطبيقات قناة أساسية للتفاعل مع المسافرين، حيث تمثل أكثر من 50% من حجوزات بعض المنصات.

### ج. المرونة في الإدارة:

تتيح المنصات الإلكترونية للمسافرين إدارة حجوزاتهم بمرونة عالية، بما في ذلك تعديل التواريف وتغيير الخيارات وإلغاء الحجوزات، وذلك بضغطة على الشاشة دون الحاجة إلى الاتصال أو زيارة مكتب. كما توفر أنظمة إشعارات تبلغ المسافر بأي تغييرات أو تحديثات تتعلق برحلته.

ويوضح الجدول 4.1 مقارنة بين أبرز مزايا المنصات الإلكترونية ووكالات الأسفار التقليدية:

جدول 4.1: مقارنة بين مزايا المنصات الإلكترونية ووكالات الأسفار التقليدية (من 10)

وكالات الأسفار التقليدية	المنصات الإلكترونية	المعيار
6/10	9/10	السعر
5/10	9/10	السهولة
4/10	10/10	التوفر
7/10	9/10	المعلومات
7/10	8/10	التخصيص
9/10	4/10	الخدمة الشخصية

ويوضح الجدول 4.1 السابق مقارنة واضحة بين المنصات الإلكترونية ووكالات الأسفار، حيث يتضح تفوق المنصات الإلكترونية في معظم المعايير باستثناء الخدمة الشخصية التي تتفوق فيها وكالات الأسفار بشكل واضح.

### 3.3.1 نماذج الأعمال للمنصات الإلكترونية

تعتمد المنصات الإلكترونية للسفر على نماذج أعمال متنوعة لتحقيق الإيرادات، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

#### نموذج العمولة (Commission Model)

يُعد هذا النموذج الأكثر شيوعاً في صناعة السفر عبر الإنترنت. وبموجبه، تحصل المنصة على نسبة مئوية من قيمة كل حجز يتم عبرها. وتتراوح نسبة العمولة عادة بين 15% و25% لخوزات الفنادق، وبين 3% و5% لتذاكر الطيران. وتتبع هذا النموذج منصات كبرى مثل بوكيينغ دوت كوم وإكسبيديا.

#### نموذج التاجر (Merchant Model)

في هذا النموذج، تشتري المنصة غرفاً فندقية أو مقاعد طيران بأسعار الجملة، ثم تعيد بيعها للمسافرين بسعر أعلى مع إضافة هامش ربحها. ويتميز هذا النموذج بتحقيق هامش ربح أعلى لكنه ينطوي على مخاطر مالية أكبر.

#### نموذج الإعلانات (Advertising Model)

تعتمد بعض المنصات، خاصة محركات البحث عن السفر، على الإيرادات الإعلانية كمصدر رئيسي للدخل. حيث تدفع شركات الطيران والفنادق ووكالات السفر الإلكترونية مقابل الظهور في نتائج البحث أو الحصول على موقع بارزة في الموقع. وتتبع هذا النموذج منصات مثل تريب أدفايزر وسكاي سكانر.

#### نموذج الاشتراك (Subscription Model)

ظهر هذا النموذج حديثاً في بعض المنصات التي تقدم خدمات متميزة مقابل اشتراك شهري أو سنوي. ويحصل المشتركون على مزايا حصرية مثل خصومات إضافية وخدمة عملاء مميزة وضمانات أفضل.

### 4.3.1 الاتجاهات الحديثة في المنصات الإلكترونية

تطور المنصات الإلكترونية للسفر بشكل مستمر مع تطور التكنولوجيا وتغير توقعات المستهلكين. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة:

-- الذكاء الاصطناعي والروبوتات المحادثة: تستخدم المنصات بشكل متزايد تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمة علامة آلية من خلال روبوتات المحادثة (Chatbots) التي يمكنها الإجابة على استفسارات المسافرين وتقديم المساعدة على مدار الساعة.

-- الواقع الافتراضي والمعزز: بدأت بعض المنصات في استخدام تقنيات الواقع الافتراضي لتمكين المسافرين من ``زيارة'' الفنادق والوجهات السياحية افتراضياً قبل الحجز، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل.

-- التخصيص الفائق: تتجه المنصات نحو مستويات أعمق من التخصيص باستخدام تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي، لتقديم تجربة مصممة خصيصاً لكل مستخدم.

-- الاستدامة والسياحة المسئولة: توفر المنصات اهتماماً متزايداً بموضوع الاستدامة البيئية، حيث بدأت في عرض معلومات عن بصمة الكربونية للرحلات وتشجيع الخيارات الأكثر استدامة.

-- المدفوعات الرقمية المتقدمة: توسيع خيارات الدفع لتشمل المحفظ الإلكتروني والعملات المشفرة وأنظمة الدفع المحلية في مختلف الأسواق.

### 5.3.1 البنية التحتية التكنولوجية للمنصات الإلكترونية

لفهم أعمق لتفوق المنصات الإلكترونية، من المفيد تحليل البنية التحتية التكنولوجية التي تقوم عليها هذه المنصات والتي تمثل أحد أهم عوامل نجاحها.

#### الحوسبة السحابية والبنية التحتية

تعتمد المنصات الإلكترونية الكبرى على بنية تحتية تكنولوجية ضخمة ومعقدة تقوم على تقنيات الحوسبة السحابية. فنصة مثل بوكيينغ دوت كوم تعالج ملايين عمليات البحث والمحجز يومياً، مما يتطلب قدرات حوسية هائلة وأنظمة ذات موثوقية عالية. وتستخدم هذه المنصات خدمات

## باب 1. الإطار النظري لوكالات السفر والمنصات الإلكترونية

الحوسبة السحابية من مزودين عالميين مثل أمازون ويب سيرفيسز (AWS) ومايكروسوفت أزور وغوغل كلاود، مما يتيح لها توسيع أو تقليل قدراتها الحوسبة تلقائياً حسب حجم الطلب.

وتتميز هذه البنية التحتية بعدة خصائص أساسية:

-- التوافرية العالية: أنظمة مكررة في مراكز بيانات متعددة حول العالم لضمان استمرارية الخدمة.

-- المرونة: القدرة على التوسع التلقائي لاستيعاب فترات الذروة (مواسم الإجازات، العروض الترويجية).

-- السرعة: أوقات استجابة لا تتجاوز أجزاء من الثانية لتحسين تجربة المستخدم.

-- الأمان: طبقات متعددة من الحماية للبيانات الشخصية والمالية.

### **أنظمة التسعير динاميكي**

من أبرز الابتكارات التكنولوجية للمنصات الإلكترونية أنظمة التسعير динاميكي (Dynamic Pricing)، وهي أنظمة خوارزمية معقدة تقوم بتعديل الأسعار تلقائياً وفي الوقت الحقيقي بناءً على مجموعة من العوامل، منها (لodon 2020):

-- مستوى العرض والطلب الحالي.

-- الموسم والتوقيت (أوقات الذروة مقابل أوقات الهدوء).

-- سلوك المستخدم وتاريخ تصفحه.

-- أسعار المنافسين.

-- المدة المتبقية قبل تاريخ الخدمة.

-- حجم الحجوزات المؤكدة مقابل السعة المتاحة.

وتتيح هذه الأنظمة للمنصات تعظيم إيراداتها مع الحفاظ على تنافسية أسعارها، وهو ما يصعب على وكالات الأسفار التقليدية تحقيقه بالأساليب اليدوية.

### تقنيات تحليل البيانات الضخمة

تجمع المنصات الإلكترونية كميات هائلة من البيانات عن سلوك المستخدمين واتجاهات السوق وأداء مقدمي الخدمات. وتستخدم تكنولوجيا تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لاستخراج رؤى قيمة من هذه البيانات:

- تحليل سلوك المستخدم: فهم أنماط البحث والمحرك والفضائل الفردية.
- التنبؤ بالطلب: توقع حجم الطلب على وجهات ومنتجات معينة في فترات محددة.
- تحسين العروض: تحديد العروض الأكثر جاذبية لكل شريحة من العملاء.
- كشف الاحتيال: تحديد المعاملات المشبوهة وحماية المنصة والمستخدمين.
- تحليل المنافسين: رصد ومتابعة أسعار واستراتيجيات المنافسين في الوقت الحقيقي.

### 6.3.1 وضع وكالات الأسفار في العالم العربي

#### السياق العام

يتميز قطاع وكالات الأسفار في العالم العربي بخصوصيات تميزه عن نظيره في الدول الغربية. فعلى الرغم من أن التحول الرقمي يسير بوتيرة أبطأ نسبياً مقارنة بالأسواق المتقدمة، إلا أن التحديات التي تواجه الوكالات العربية لا تقل حدة. ويمكن تلخيص أبرز خصوصيات هذا السياق (البلوشي 2019):

- أهمية خاصة لقطاع الحج والعمرة الذي يمثل جزءاً كبيراً من نشاط الوكالات في الدول الإسلامية.
- تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تفضيلات المسافرين (الثقة في التعامل الشخصي، أهمية العلاقات).
- تفاوت كبير في مستوى التطور الرقمي بين بلدان الخليج العربي والبلدان الأخرى.
- دور الحكومات في تنظيم وتنمية القطاع، خاصة في ما يتعلق بالسياحة الدينية.
- تنامي نسبة الشباب في المجتمعات العربية وتأثير ذلك على أنماط الاستهلاك السياحي.

### **التحديات الخاصة في السوق العربي**

**تواجه وكالات الأسفار في المنطقة العربية تحديات إضافية خاصة بالسوق المحلي:**

- ضعف البنية التحتية الرقمية: في بعض البلدان العربية، لا تزال البنية التحتية للاتصالات والإنتernet دون المستوى المطلوب لدعم التحول الرقمي الكامل.
- محدودية أنظمة الدفع الإلكترونية: لا يزال انتشار بطاقات الائتمان والمحافظ الإلكترونية محدوداً في بعض الأسواق العربية مقارنة بالدول المتقدمة.
- الحاجز اللغوية: محدودية المحتوى العربي الجيد على المنصات الإلكترونية العالمية.
- الأوضاع السياسية والأمنية: تأثير عدم الاستقرار في بعض مناطق العالم العربي على حركة السياحة والسفر.
- البيروقراطية الإدارية: تعقيد الإجراءات المتعلقة بالتراخيص والتأشيرات في بعض الدول.

### **الفرص المتاحة**

**في المقابل، تتوفر فرص مهمة لوكالات الأسفار في العالم العربي:**

- النمو السياحي: تشهد عدة دول عربية (السعودية، الإمارات، المغرب، مصر) استثمارات ضخمة في قطاع السياحة.
- رؤية 2030 السعودية: تستهدف المملكة العربية السعودية استقطاب 100 مليون سائح بحلول 2030، مما يخلق فرصاً هائلة.
- تنامي الطبقة المتوسطة: يؤدي تحسن المستوى المعيشي في بعض الدول العربية إلى زيادة الإنفاق على السفر والسياحة.
- السياحة البنية العربية: تمثل السياحة بين الدول العربية سوقاً متانياً يمكن لوكالات الأسفار استغلاله.
- الحج والعمرة: سوق مستقر ومتناهٍ يتطلب خبرة متخصصة لا تتوفر بسهولة عبر المنصات الإلكترونية.

ويوضح الجدول 5.0.1 بعض المؤشرات السياحية في الدول العربية الرئيسية:

جدول 5.0.1: مؤشرات سياحية مختارة في الدول العربية الرئيسية (2023)

الدولة	عدد السياح (مليون)	إيرادات السياحة (مليار \$)	نسبة المجز الإلكتروني (%)
الإمارات	9.21	5.38	55
السعودية	4.27	2.36	40
المغرب	5.14	2.10	35
مصر	9.14	6.13	30
تونس	4.9	8.2	25
الأردن	8.5	1.6	30

### 7.3.1 الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع

تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية موضوع التحول الرقمي في صناعة السفر وتأثيره على وكالات الأسفار التقليدية. ويمكن استعراض أبرز هذه الدراسات:

#### الدراسات الأجنبية

##### 1. دراسة ستاندينج وتانغ-تافي وبويار (2014):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإنترنت على وكالات السفر التقليدية في أستراليا. وتوصلت إلى أن الإنترنت أحدث تحولاً جذرياً في سلسلة التوزيع السياحي، وأن وكالات الأسفار التي لم تكيف مع التطورات الرقمية واجهت تراجعاً حاداً في أعمالها. كما أكدت الدراسة أن التخصص والخدمة الشخصية يمثلان فرصة للتميز (وبويار 2014).

##### 2. دراسة بوهاليس (2020):

ركبت هذه الدراسة على التحول الرقمي في صناعة السياحة بشكل عام، وأبرزت كيف أن التكنولوجيات الذكية (الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البلوك تشين) تُعيد تشكيل القطاع بالكامل. وخلصت إلى أن الابتكار التكنولوجي المستمر سيزيد من الضغط على الوسطاء التقليديين، لكنه سيخلق أيضاً فرصاً جديدة لمن يستطيع التكيف (بوهاليس 2020).

##### 3. دراسة أمارو وديوغو (2015):

درست العوامل المؤثرة في نية شراء السفر عبر الإنترنت، وتوصلت إلى أن الثقة وسهولة

الاستخدام والفائدة المدركة هي العوامل الأكثُر تأثيراً في قرار المسافر بالحجز عبر الإنترنت. كما أشارت إلى أن الخبرة السابقة في التعاملات الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تعزيز التوجه نحو الحجز الرقمي (وديوغو 2015).

### الدراسات العربية

#### 1. دراسة الحماد (2021):

تناولت التحول الرقمي في قطاع السياحة العربي، وأبرزت الفجوة الرقمية الكبيرة بين وكالات الأسفار في المنطقة العربية ونظيراتها في الدول المتقدمة. وأوصت بضرورة تبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والاقتصادية للمنطقة (الحماد 2021).

#### 2. دراسة القحطاني (2020):

ركّزت على تطبيقات التجارة الإلكترونية في قطاع السياحة بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت أن معدل تبني التجارة الإلكترونية في وكالات الأسفار السعودية لا يزال دون المستوى المأمول، رغم الإمكhanات الكبيرة المتاحة. وأوصت بتعزيز الدعم الحكومي لتسريع التحول الرقمي في القطاع (القحطاني 2020).

#### 3. دراسة البلوشي (2019):

تناولت التحديات والفرص التي تواجه صناعة السياحة في العالم العربي بشكل عام. وأبرزت أهمية التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسلوكية لحفظ على تنافسية القطاع السياحي العربي (البلوشي 2019).

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

1. تركّز بشكل خاص على التحديات التي تواجه وكالات الأسفار في مواجهة المنصات الإلكترونية، وليس على التحول الرقمي بشكل عام.

2. تقدم تحليلًا شاملاً يجمع بين الأبعاد التكنولوجية والاقتصادية والسلوكية والتنظيمية.

3. تقترح حلولاً واستراتيجيات عملية مبنية على تحليل واقعي للتحديات.

4. تأخذ بعين الاعتبار تأثير جائحة كوفيد-19 على ديناميكيات المنافسة في القطاع.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن وكالات الأسفار قد مرّت بمراحل تطور عديدة منذ تأسيسها في منتصف القرن التاسع عشر، حيث عرفت قترة ذهبية امتدت لعقود طويلة كانت خلاها الوسيط الأساسي في سلسلة التوزيع السياحي. غير أن ظهور المنصات الإلكترونية للسفر في أواخر التسعينيات وبداية الألفية الثالثة شكلَ منعطفاً حاسماً في تاريخ هذا القطاع.

وقد تبيّن أن المنصات الإلكترونية تمتلك مزايا تنافسية عديدة تشمل: التوفير الدائم، وسهولة الاستخدام، والشفافية في الأسعار، ووفرة المعلومات والتقييمات، والأسعار التنافسية، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في تحسين تجربة المستخدم. وهي مزايا أربكت الوكالات التقليدية وفرضت عليها تحديات غير مسبوقة.

كما تبيّن أن وكالات الأسفار في العالم العربي تواجه تحديات خاصة مرتبطة بالسوق المحلي، لكنها تتوفّر أيضاً على فرص مهمة مرتبطة بنمو القطاع السياحي والخصوصيات الثقافية للمنطقة. وقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء فهمنا لهذه الديناميكيات، وتسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة نوعية في هذا السياق.

وفي الفصل المولى، سيتم تناول طبيعة المنافسة القائمة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية، وتحليل تأثير هذه المنصات على النشاط التجاري لوكالات.

## باب 2

# المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية

### تمهيد

تشهد صناعة السفر والسياحة منافسة حادة ومتعددة الأبعاد بين وكالات الأسفار التقليدية والمنصات الإلكترونية. وتميز هذه المنافسة بطبيعتها غير المتكافئة في كثير من الجوانب، حيث تمتلك المنصات الإلكترونية موارد تكنولوجية ومالية ضخمة تمنحها تفوقاً واضحاً في العديد من المجالات. وفي المقابل، تحفظ وكالات الأسفار التقليدية بعض نقاط القوة التي لا تزال تمثل قيمة حقيقة لشريحة المسافرين.

يتناول هذا الفصل طبيعة المنافسة القائمة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية من خلال مبحثين: يحلل المبحث الأول طبيعة هذه المنافسة وأبعادها وألياتها، بينما يدرس المبحث الثاني تأثير المنصات الإلكترونية على النشاط التجاري لوكالات الأسفار.

### 1.0.2 المبحث الأول: طبيعة المنافسة

#### 1.0.2.1 الإطار النظري للمنافسة في قطاع السياحة

##### مفهوم المنافسة وأنواعها

تُعرف المنافسة في سياق الأعمال بأنها التناقض بين الشركات والمؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق وتحقيق التفوق على المنافسين. وقد قدم بورتر (بورتر 2008) إطاراً نظرياً شاملًا لتحليل المنافسة في الصناعات من خلال نموذجه المعروف بـ“القوى التنافسية الخمس”， والذي يمكن تطبيقه على قطاع السفر والسياحة.

وتسعد أنواع المنافسة التي تواجهها وكالات الأسفار في ظل التحول الرقمي:

-- المنافسة المباشرة: وهي المنافسة بين وكالات الأسفار فيما بينها، حيث تتنافس على نفس الشريحة من العملاء وتقدم خدمات متشابهة.

-- المنافسة غير المباشرة: وهي المنافسة مع المنصات الإلكترونية التي تقدم بدائل رقمية لخدمات الوكالات التقليدية.

-- المنافسة البديلة: وتمثل في قدرة المسافرين على تنظيم رحلاتهم بأنفسهم دون الحاجة إلى أي وسيط (وكالة تقليدية أو منصة إلكترونية).

### **تحليل القوى التنافسية في قطاع السفر**

يمكن تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس على صناعة السفر لفهم طبيعة المنافسة وكثافتها:  
**أ. تهديد الداخلين الجدد:**

أدى التحول الرقمي إلى تخفيض كبير في حواجز الدخول إلى صناعة السفر. بينما كان إنشاء وكالة سفر تقليدية يتطلب استثمارات كبيرة في المقر والتجهيزات والتراخيص والموارد البشرية المتخصصة، فإن إنشاء منصة إلكترونية أصبح أسهل بكثير وبتكليف أقل نسبياً. وقد أدى ذلك إلى تزايد عدد المنافسين في السوق وتكتيف المنافسة (وونغ 2010).

غير أنه يجب التنبئ إلى أن النجاح في سوق منصات السفر الإلكترونية يتطلب استثمارات تكنولوجية وتسويقية ضخمة للمنافسة مع اللاعبين الكبار المهيمنين، مما يحد عملياً من عدد الداخلين الجدد القادرين على المنافسة بفعالية.

**ب. القوة التفاوضية للموردين:**

يتمثل الموردون في هذا السياق في مقدمي الخدمات السياحية (شركات الطيران، الفنادق، شركات النقل). وقد تغيرت العلاقة بين الموردين وقوات التوزيع بشكل جذري مع التحول الرقمي:

-- أصبح بإمكان شركات الطيران والفنادق البيع مباشرة للمستهلكين عبر مواقعها الإلكترونية، مما قلل من اعتمادها على الوسطاء.

-- قامت شركات الطيران بتحفيض أو إلغاء العمولات المدفوعة لوكالات الأسفار.

-- في المقابل، أصبحت الفنادق الصغيرة والمتوسطة أكثر اعتماداً على المنصات الإلكترونية الكبرى لتسويق خدماتها.

### ج. القوة التفاوضية للمشترين (المسافرين):

ازدادت القوة التفاوضية للمسافرين بشكل كبير بفضل التحول الرقمي. فأصبح المسافر يمتلك:

- وصولاً سهلاً إلى المعلومات والأسعار من مصادر متعددة.
- القدرة على مقارنة العروض بسرعة وسهولة.
- حرية الاختيار بين عدد كبير من البدائل.
- منصات لتبادل الخبرات والتقييمات مع مسافرين آخرين.

وقد أدت هذه التطورات إلى تحويل ميزان القوة لصالح المستهلك، مما فرض ضغوطاً إضافية على وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية على حد سواء.

### د. تهديد المنتجات والخدمات البديلة: تواجه وكالات الأسفار تهديداً من عدة بدائل:

- المنصات الإلكترونية كبدائل رقمي للخدمة الوسيطة.
- المبيعات المباشرة من شركات الطيران والفنادق عبر مواقعها.
- التخطيط الذاتي للرحلات باستخدام أدوات الإنترنت المجانية.
- شبكات التواصل الاجتماعي كمصدر للمعلومات والتوصيات السياحية.

هـ. شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين:  
تتسم المنافسة في سوق خدمات السفر بالشدة العالية، ويعود ذلك إلى عدة عوامل:

- تعدد المتنافسين من وكالات تقليدية ومنصات إلكترونية ومقدمي خدمات مباشرين.
- التجانس النسبي في المنتجات والخدمات المقدمة.
- سهولة تحويل العملاء بين مقدمي الخدمات (انخفاض تكاليف التبديل).
- الضغط المستمر على الأسعار بسبب الشفافية السعرية.

ويليه الجدول 1.0.2 تطبيق نموذج بورتر على قطاع السفر:

جدول 1.0.2: نموذج بورتر للقوى الخمس مطبقاً على قطاع السفر

القوة التنافسية	التطبيق على قطاع السفر
شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين	منافسة شديدة بين الوكالات التقليدية والمنصات الإلكترونية
تهديد الداخلين الجدد	سهولة إنشاء منصات رقمية جديدة بتكليف منخفضة
تهديد المنتجات البديلة	الحجز المباشر عبر مواقع شركات الطيران والفنادق
القوة التفاوضية للموردين	شركات الطيران والفنادق تحكم في الأسعار والعمولات
القوة التفاوضية للمشترين	المسافرون يملكون خيارات متعددة ومعلومات وافية

ويليه الجدول 1.0.2 السابق تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس على قطاع السفر، حيث تتفاعل هذه القوى لتشكيل بيئة تنافسية شديدة تؤثر على جميع الأطراف المعنية.

### 2.1.0.2 أبعاد المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية

#### البعد التكنولوجي

يُعدّ بعد التكنولوجي من أهم أبعاد المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية، وربما الأكثر تأثيراً. فالمنصات الإلكترونية تتمتع بتفوق تكنولوجي واضح يتجلى في عدة جوانب: أولاً: البنية التحتية التكنولوجية. تستثمر المنصات الإلكترونية الكبرى مبالغ ضخمة في تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية. في مجموعة بوكينغ هولدينغز، على سبيل المثال، أنفقت أكثر من 5 مليارات دولار على التكنولوجيا والتطوير في عام 2022 وحده. وتشمل هذه الاستثمارات: مراكز بيانات متقدمة، وأنظمة حوسبة سحابية، ومنصات معالجة بيانات ضخمة، وأنظمة أمن سيبراني متطرفة.

في المقابل، تعاني معظم وكالات الأسفار التقليدية من محدودية استثماراتها التكنولوجية. فالعديد منها لا يزال يعتمد على أنظمة قديمة ولا يمتلك موقع إلكترونية متقدمة أو تطبيقات للهاتف المحمول. وحتى تلك التي تمتلك تواجداً رقمياً، فإن مستوى تطور منصاتها يبقى بعيداً عن مستوى المنصات العالمية (الحمد 2021).

ثانياً: الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. تستخدم المنصات الإلكترونية تقنيات متقدمة في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين تجربة المستخدم وزيادة معدلات التحويل. ومن تطبيقات هذه التقنيات:

- أنظمة التوصيات الذكية التي تقترح وجهات وفنادق بناءً على سلوك المستخدم.
- التسuirي الدياميكي الذي يعدل الأسعار تلقائياً بناءً على العرض والطلب.
- روبوتات المحادثة (Chatbots) لخدمة العملاء الآلية.
- أنظمة كشف الاحتيال وحماية المعاملات المالية.
- تحليل المشاعر والتقييمات لفهم رضا العملاء.

ثالثاً: تجربة المستخدم الرقمية. توفر المنصات الإلكترونية اهتماماً بالغاً بتصميم تجربة المستخدم ، (UX) حيث توظف فرقاً متخصصة في التصميم وإجراء البحث المستمر لتحسين واجهات الاستخدام وتبسيط رحلة العميل من البحث إلى الحجز إلى ما بعد الرحلة.

### **البعد التسويقي**

تتفق المنصات الإلكترونية بقدرات تسويقية ضخمة تفوق بكثير ما تمتلكه وكالات الأسفار التقليدية:

#### **أ. ميزانيات التسويق الرقمي:**

تنفق المنصات الإلكترونية الكبرى مبالغ هائلة على التسويق الرقمي. في مجموعة بوكينغ هولدينجز أنفقت أكثر من 6 مليارات دولار على التسويق عبر الإنترنت في عام 2022، معظمها على إعلانات غوغل وحملات التسويق الرقمي. وتُعد هذه المنصات من أكبر المعلنين على محركات البحث عالمياً (فوكرسرايت 2022).

في المقابل، تمتلك وكالات الأسفار التقليدية ميزانيات تسويقية محدودة جداً مقارنة بالمنصات العالمية، مما يجعلها غير قادرة على المنافسة في مجال التسويق الرقمي.

#### **ب. تحسين محركات البحث : (SEO)**

تستثمر المنصات الإلكترونية بكثافة في تحسين ظهورها في نتائج محركات البحث. وعند البحث عن أي وجهة أو فندق أو رحلة طيران على غوغل، تهيمن المنصات الإلكترونية الكبرى على النتائج الأولى، مما يجعلها النقطة الأولى التي يصل إليها المسافر عند البحث عبر الإنترنت.

#### **ج. التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي:**

تمتلك المنصات الإلكترونية حضوراً قوياً على منصات التواصل الاجتماعي، حيث تستخدمها للتفاعل مع العملاء ومشاركة المحتوى الملهم وإطلاق الحملات الترويجية. كما تستفيد من التسويق عبر المؤثرين (Influencer Marketing) للوصول إلى شرائح جديدة من الجمهور.

**د. براجع الولاء:**

تمتلك معظم المنصات الإلكترونية الكبرى براجع ولاء متطرفة تهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء وتشجيع تكرار الحجز. ومن أمثلة هذه البرامج: برنامج Genius من بوكيينغ، وبرنامج Key One من إكسبيديا. وتقدم هذه البرامج مزايا مثل خصومات حصرية، وترقيات مجانية، وخدمات ذات أولوية.

### **البعد السعري**

تعتبر المنافسة السعرية من أشد أبعاد المنافسة تأثيراً على وكالات الأسفار التقليدية. وتتمتع المنصات الإلكترونية بمزايا سعرية عديدة تعود إلى:

**1. وفورات الحجم:** بفضل حجم أعمالها الهائل، تحصل المنصات الإلكترونية على أسعار تفاوضية أفضل من مقدمي الخدمات. فنسبة بوكيينغ، التي تسجل أكثر من مليون ليلة فندقية يومياً، تتمتع بقدرة تفاوضية لا يمكن لأي وكالة تقليدية مضاهاتها.

**2. انخفاض التكاليف التشغيلية:** لا تحتاج المنصات الإلكترونية إلى شبكة مكاتب و محلات تجارية، مما يوفر تكاليف الإيجار والتجهيز والصيانة. كما أن أتمتة العمليات تقلل من الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين.

**3. التسعير динاميكي:** تستخدم المنصات تقنيات التسعير динاميكي التي تعدل الأسعار تلقائياً بناءً على العرض والطلب وسلوك المستخدم وعوامل أخرى، مما يمكنها من تحقيق أقصى إيرادات مع الحفاظ على تنافسية الأسعار.

**4. ضمانات أفضل الأسعار:** تقدم بعض المنصات ضمانات مطابقة السعر (Price Match)، حيث تعهد بتقديم أفضل سعر متاح وتعويض الفرق إذا وجد العميل سعراً أقل في مكان آخر.

### **البعد الجغرافي**

تمتلك المنصات الإلكترونية نطاقاً جغرافياً عالمياً يفوق بمراحل ما تستطيع وكالة الأسفار التقليدية تقديمها:

-- التغطية العالمية: تغطي المنصات الإلكترونية الكبرى آلاف الوجهات في جميع أنحاء العالم. فنصة بوكيينغ تقدم خيارات إقامة في أكثر من 220 دولة ومنطقة.

-- عدم التقييد بالموقع: يمكن للمسافر الوصول إلى المنصة والتجزء من أي مكان في العالم، بينما تتقييد وكالة الأسفار التقليدية بموقعها الجغرافي.

-- تعدد اللغات والعملات: تدعم المنصات الإلكترونية عشرات اللغات والعملات، مما يسهل استخدامها من قبل مسافرين من مختلف الجنسيات.

### **3.1.2 نقاط قوة وكالات الأسفار في المنافسة**

على الرغم من التفوق الواضح للمنصات الإلكترونية في العديد من الأبعاد التنافسية، تحتفظ وكالات الأسفار التقليدية بنقاط قوة مهمة يمكن أن تشكل أساساً لاستراتيجية تنافسية فعالة:

#### **الخدمة الشخصية والعلاقة الإنسانية**

تُعدّ الخدمة الشخصية والتواصل الإنساني المباشر من أبرز نقاط القوة التي تميز بها وكالات الأسفار التقليدية. فالعديد من المسافرين يفضلون التعامل مع شخص حقيقي يمكنه فهم احتياجاتهم بعمق وتقديم نصائح مخصصة بناءً على خبرة شخصية ومعرفة متراكمة. وتبرز أهمية هذه الميزة بشكل خاص في الحالات التالية:

-- الرحلات المعقدة التي تشمل وجهات متعددة وعناصر كثيرة.

-- السفر إلى وجهات غير مألوفة أو تتطلب ترتيبات خاصة.

-- المسافرون كبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة.

-- رحلات شهر العسل والمناسبات الخاصة.

-- سفرات الأعمال التي تتطلب مرنة وتنسيقاً عالياً.

### الخبرة والمعرفة المتخصصة

يمتلك مستشارو السفر في الوكالات التقليدية معرفة ميدانية وخبرة متراكمة لا يمكن نسخها، الذكاء الاصطناعي محاكياتها بالكامل. فهم يعرفون الفنادق والوجهات من تجربة شخصية، ويمكنهم تقديم توصيات دقيقة بناءً على معرفة واقعية بجودة الخدمات والمرافق. كما يمكنهم التعامل مع المواقف الاستثنائية وتقديم حلول إبداعية لا تستطيع الأنظمة الآلية توفيرها (بيترز 2018).

### الأمان والثقة

يفضل العديد من المسافرين التعامل مع وكالة أسفار معروفة وموثوقة في مجتمعهم المحلي، خاصة عند إجراء حجوزات مالية كبيرة. فالتعامل وجهاً لوجه مع موظف في مكتب فعلي يمنح العميل شعوراً أكبر بالأمان والثقة مقارنة بالتعامل مع منصة إلكترونية. كما أن وجود مقر فعلي يمكن الرجوع إليه في حالات المشاكل أو النزاعات يُعدّ عامل اطمئنان مهمًا لكثير من العملاء.

### الحماية القانونية

توفر وكالات الأسفار المرخصة حماية قانونية أكبر للمسافرين في العديد من الدول. فالتشريعات المنظمة لنشاط الوكالات تفرض عليها التزامات تجاه العملاء في حالات الإلغاء أو التغيير أو المشاكل أثناء الرحلة. كما أن الضمانات المالية المطلوبة قانونياً توفر حماية لأموال العملاء في حالات الإفلاس.

### خدمة ما بعد البيع

تميز وكالات الأسفار بقدرتها على تقديم خدمة ما بعد البيع شخصية وفعالة. ففي حالات المشاكل أثناء الرحلة (تأخير رحلات، إلغاء حجوزات، مشاكل في الفندق)، يمكن للمسافر الاتصال بوكالته التي تتولى التنسيق مع مقدمي الخدمات لحل المشكلة. وهذه الخدمة تمثل قيمة حقيقة خاصة في الموقف الطارئة والأزمات.

ويوضح الجدول 2.0.2 مقارنة شاملة بين نقاط القوة والضعف لكل من وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية:

## جدول 2.2: مقارنة بين نقاط القوة والضعف

المعيار	وكالات الأسفار	المنصات الإلكترونية
الخدمة الشخصية	قوية جداً	ضعيفة
التوفر الزمني	محدود	دائم (24/7)
النطاق الجغرافي	محلي /إقليمي	عالمي
الأسعار	متوسطة	تنافسية
المعلومات	خبرة شخصية	بيانات خخمة
التكنولوجيا	محدودة جداً	متقدمة جداً
الثقة	عالية محلياً	متفاوقة
المرونة	عالية	محدودة بالنظام

## 2.2 المبحث الثاني: تأثير المنصات الإلكترونية على وكالات الأسفار

### 1.2.2 التأثير على الحصة السوقية

#### تراجع الحصة السوقية لوكالات الأسفار

أدى نمو المنصات الإلكترونية إلى تآكل مستمر في الحصة السوقية لوكالات الأسفار التقليدية، وتشير الإحصائيات والتقارير الدولية إلى حجم هذا التحول:

وفقاً لتقرير فوكسرايت (فوكسرايت 2022)، ارتفعت حصة المجوزات عبر الإنترنت من إجمالي حجوزات السفر العالمية من أقل من 5% في عام 2000 إلى أكثر من 65% في عام 2022. وفي بعض الأسواق المتقدمة رقمياً مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والدول الاسكندنافية، تجاوزت النسبة 75%.

أما في الأسواق العربية، فإن نسبة الحجز عبر الإنترنت أقل نسبياً لكنها في تزايد مستمر، وتشير التقديرات إلى أن نسبة الحجز الإلكتروني في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجاوزت 40% في عام 2023، مع توقعات بارتفاعها بشكل كبير في السنوات القادمة (الدولية 2023).

### تراجع عدد وكالات الأسفار

انعكس تراجع الحصة السوقية على عدد وكالات الأسفار العاملة في العديد من الدول، فقد شهدت أسواق مثل الولايات المتحدة وأوروبا انخفاضاً كبيراً في عدد الوكالات:

-- في الولايات المتحدة، انخفض عدد وكالات الأسفار من أكثر من 34,000 وكالة في عام 2000 إلى نحو 15,000 وكالة في عام 2022.

-- في المملكة المتحدة، أغلقت شركة توماس كوك العريقة أبوابها نهائياً في عام 2019 بعد 178 عاماً من العمل، في رمزية بالغة الدلالة على حجم التحولات في القطاع.

-- في فرنسا، تراجع عدد وكالات الأسفار بنحو 30% خلال العشرية الأخيرة.

وقد تسارع هذا التراجع بشكل كبير بعد جائحة كوفيد-19 في عام 2020، التي شكلت ضربة قاسمة للعديد من الوكالات التي لم تستطع تحمل التوقف شبه الكامل لحركة السفر لأشهر طويلة.

### إعادة التوزيع السوقي

لم يقتصر تأثير المنصات الإلكترونية على تقليل حصة وكالات الأسفار فحسب، بل أعاد رسم خريطة التوزيع السوقي بالكامل. فقد أصبحت شركات قليلة عملاقة تهيمن على السوق العالمي لجز السفر عبر الإنترنت:

-- مجموعة بوكيينغ هولدينغز (تشمل بوكيينغ دوت كوم وكاياك وأجودا): إيرادات تجاوزت 17 مليار دولار في 2022.

-- مجموعة إكسبيديا (تشمل إكسبيديا وهوتيلز دوت كوم وفي آر بي أو): إيرادات تجاوزت 12 مليار دولار في 2022.

-- مجموعة تريب دوت كوم: إيرادات تجاوزت 3 مليارات دولار في 2022.

ويوضح الجدول 3.2 تطور توزيع حصص السوق بين القنوات المختلفة:

## باب 2. المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية

جدول 3.0.2: تطور توزيع حصص سوق حجز السفر بالنسبة المئوية (2000-2023)

القناة	2023	2020	2015	2010	2005	2000
وكالات الأسفار التقليدية	15%	18%	22%	30%	45%	60%
مبيعات مباشرة	20%	22%	20%	25%	30%	35%
المنصات الإلكترونية	65%	60%	58%	45%	25%	5%

ويتبين من الجدول أعلاه حجم التحول الكبير الذي شهدته سوق حجز السفر، حيث يبرز الصعود الكبير للمنصات الإلكترونية من 5% عام 2000 إلى 65% عام 2023، على حساب وكالات الأسفار التقليدية التي تراجعت من 60% إلى 15% خلال نفس الفترة.

### 2.2.2 التأثير على نموذج الأعمال

#### انهيار نظام العمولات التقليدي

لعقود طويلة، اعتمدت وكالات الأسفار بشكل أساسي على نظام العمولات كمصدر رئيسي للدخل، حيث كانت تحصل على نسبة مئوية من كل عملية بيع تم عبرها. غير أن هذا النظام تعرض لضربات متتالية بدءاً من أواخر التسعينيات:

1. في عام 1995، بدأت شركات الطيران الأمريكية في تخفيض عمولات وكالات الأسفار من 10% إلى 8%.
2. في عام 1999، تم تخفيض العمولات مرة أخرى إلى 5%.
3. في عام 2002، ألقت معظم شركات الطيران الأمريكية العمولات بالكامل.
4. تبع ذلك شركات الطيران الأوروبية والعالمية بتخفيضات مماثلة.
5. اليوم، لا تدفع معظم شركات الطيران أي عمولة لوكالات الأسفار التقليدية.

وقد اضطر هذا التحول وكالات الأسفار إلى البحث عن مصادر دخل بديلة، أبرزها فرض رسوم خدمة على العملاء، وهو ما أثار استياء بعض المسافرين ودفعهم نحو الحجز المباشر عبر الإنترنت (الجوي 2023).

### **الضغط على هامش الربح**

أدى تزايد المنافسة وتراجع العمولات إلى ضغط شديد على هامش ربح وكالات الأسفار:

- انخفاض إجمالي العمولات المحصلة بسبب إلغاء عمولات شركات الطيران.
- ضغط الأسعار الناتج عن المنافسة مع المنصات الإلكترونية.
- ارتفاع تكاليف التشغيل (إيجارات، رواتب، تكنولوجيا).
- صعوبة فرض رسوم خدمة عالية في ظل وجود بدائل مجانية عبر الإنترنت.

وتشير التقديرات إلى أن متوسط هامش الربح الصافي لوكالات الأسفار التقليدية انخفض من نحو 8-10% في التسعينيات إلى 2-4% في السنوات الأخيرة (وشركة 2022)، مما يجعل استمرارية العديد من الوكالات الصغيرة أمراً صعباً.

### **تغير في تركيبة الإيرادات**

في مواجهة تراجع العمولات، اضطرت وكالات الأسفار إلى تنوع مصادر إيراداتها:

- رسوم الخدمة: فرض رسوم على العملاء مقابل خدمات البحث والجز والاستشارة.
- الخدمات الإضافية: التوسيع في بيع خدمات ذات هامش ربح أعلى مثل التأمين والتأشيرات والرحلات المخصصة.
- التركيز على الأسواق المتخصصة: التحول نحو أسواق ذات قيمة مضافة عالية مثل سياحة الفخامة وسياحة الأعمال.
- برامج الحوافز: الحصول على مكافآت وحوافز من منظمي الرحلات وشركات السياحة مقابل تحقيق أهداف مبيعات محددة.

### **3.2.2 التأثير على سلوك المستهلك**

#### **تحول في أنماط البحث والجز**

أحدثت المنصات الإلكترونية تحولاً جذرياً في الطريقة التي يبحث بها المسافرون عن خدمات السفر ويحجزونها. وتشير الدراسات إلى أن المسافر المعاصر يمر عادة بالمراحل التالية قبل إتمام

المجذ (غوغل 2022):

1. مرحلة الإلهام: يستلهم المسافر أفكار الرحلات من شبكات التواصل الاجتماعي (إنستغرام، يوتيوب، تيك توك) ومن موقع المحتوى السياحي.
2. مرحلة البحث: يبحث عن معلومات مفصلة عبر محركات البحث والمنصات المتخصصة.
3. مرحلة المقارنة: يقارن الأسعار والخيارات عبر محركات المقارنة ومواقع التقييم.
4. مرحلة المجذ: يختار المنصة التي تقدم أفضل سعر وشروط ويتم المجذ إلكترونياً.
5. مرحلة المشاركة: يشارك تجربته عبر التقييمات ونشرات التواصل الاجتماعي.

ويُلاحظ أن وكالات الأسفار التقليدية غائبة بشكل كبير عن معظم هذه المراحل، مما يعني أنها تفقد الاتصال مع المسافر في أهم مراحل عملية اتخاذ القرار.

### ظاهرة البحث في الوكالة والمجذ عبر الإنترنـت

من الظواهر اللافتة التي أفرزتها المنافسة بين الوكالات والمنصات الإلكترونية ظاهرة "ROBO" أي البحث في الوكالة والمجذ عبر الإنترنـت. حيث يتوجه بعض المسافرين إلى وكالات الأسفار للاستفادة من خبرتها واستشارتها المجانية في اختيار الوجهة والبرنامج، ثم يقومون بالمجذ عبر الإنترنـت بسعر أقل. وتُعد هذه الظاهرة مصدر إحباط كبير لوكالات الأسفار التي تستثمر وقتاً وجهداً في تقديم الاستشارة دون تحقيق عائد.

### تغير في توقعات المستهلك

رفعت المنصات الإلكترونية سقف توقعات المستهلك السياحي بشكل كبير. فأصبح المسافر المعاصر يتوقع:

- استجابة فورية لاستفساراته في أي وقت.
- شفافية كاملة في الأسعار والشروط.
- إمكانية المقارنة بين خيارات متعددة بسهولة.

## باب 2. المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية

-- تجربة حجز سلسة وسريعة.

-- مرونة عالية في التعديل والإلغاء.

-- تأكيد فوري للحجوزات.

وتتجدد وكالات الأسفار التقليدية صعوبة في تلبية هذه التوقعات المرتفعة بخاذتها التشغيلية الحالية، مما يدفع المزيد من المسافرين نحو المنصات الإلكترونية (وتشي-فين 2012).

### **4.2.2 التأثير على سوق العمل في قطاع السفر**

أثر التحول الرقمي في صناعة السفر بشكل كبير على سوق العمل في هذا القطاع:

#### **تراجع في عدد الوظائف التقليدية**

أدى إغلاق العديد من وكالات الأسفار وتقليل حجم العمالة في الوكالات المتبقية إلى فقدان أعداد كبيرة من وظائف مستشاري السفر التقليديين. وفي الولايات المتحدة وحدها، انخفض عدد العاملين في وكالات الأسفار من أكثر من 124,000 موظف في عام 2000 إلى نحو 65,000 في عام 2022.

#### **تغير في المهارات المطلوبة**

تغيرت المهارات المطلوبة للعمل في قطاع السفر بشكل جوهري. في حين كانت المهن التقليدية (معرفة الوجهات، إجادرة أنظمة الحجز) كافية في السابق، أصبح المطلوب اليوم مجموعة أوسع من المهن تشمل:

-- مهارات رقمية متقدمة (التسويق الرقمي، إدارة الواقع، تحليل البيانات).

-- مهارات استشارية عالية المستوى لتقديم قيمة مضافة لا توفرها المنصات الإلكترونية.

-- مهارات تواصل متميزة وقدرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

-- معرفة عميقية بأسواق وقطاعات متخصصة.

### **ظهور أدوار ووظائف جديدة**

في المقابل، أوجد التحول الرقمي أنواعاً جديدة من الوظائف في قطاع السفر، مثل:

- مدورو المحتوى الرقمي السياحي.
- متخصصو تجربة المستخدم في منصات السفر.
- محللو بيانات السفر والسياحة.
- مدورو التسويق الرقمي السياحي.
- متخصصو تحسين محركات البحث في قطاع السفر.

### **5.2.0.2 تأثير جائحة كوفيد-19**

شكّلت جائحة كوفيد-19 التي اندلعت في أوائل عام 2020 نقطة تحول حاسمة في العلاقة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية. فقد كان لها تأثيرات مزدوجة ومتناقضة في بعض جوانبها:

#### **التأثير السلبي على وكالات الأسفار**

- توقف شبه كامل لنشاط السفر لأشهر طويلة.
- إغلاق عدد كبير من الوكالات بشكل نهائي بسبب عدم القدرة على تحمل التكاليف.
- فقدان أعداد كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الذين انتقلوا إلى قطاعات أخرى.
- تسرّع التحول نحو الحجز الإلكتروني لدى شرائح جديدة من المسافرين.

#### **الفرص التي أتاحتها الجائحة**

في المقابل، أظهرت الجائحة قيمة وكالات الأسفار في بعض الجوانب:

- أدركت شريحة من المسافرين أهمية التعامل مع وكالة سفر عند حدوث أزمات (إلغاء رحلات، استرداد أموال).

-- أثبتت الوكالات قدرتها على التعامل مع المواقف المعقدة وتقديم الدعم الشخصي في أوقات الأزمات.

-- ازداد الوعي بأهمية التأمين على السفر والحماية من المخاطر.

-- بُرِزَ دور الوكالات في تقديم معلومات محدثة ودقيقة حول متطلبات السفر المتغيرة (فحوصات، تطعيمات، حجر صحي).

وتشير الدراسات إلى أن شريحة من المسافرين عادت إلى التعامل مع وكالات الأسفار بعد تجارب سلبية مع المنصات الإلكترونية خلال فترة الجائحة، لا سيما فيما يتعلق بصعوبة التواصل مع خدمة العملاء واسترداد الأموال (والسياحة 2023).

### **6.2.2 التأثير على سلسلة القيمة في صناعة السفر**

أحدثت المنصات الإلكترونية تحولاً جذرياً في سلسلة القيمة (Value Chain) في صناعة السفر والسياحة. ولفهم عمق هذا التأثير، يمكن تحليل التغيرات التي طرأت على كل حلقة في هذه السلسلة.

#### **إعادة هيكلة قنوات التوزيع**

كانت سلسلة التوزيع التقليدية في صناعة السفر تسير وفق مسار خطى واضح: مقدم الخدمة (شركة طيران أو فندق) → منظم الرحلات → وكالة التجزئة → المسافر. غير أن التحول الرقمي أدى إلى ظهور نماذج توزيع جديدة ومتعددة، مما أفقد الوكالات التقليدية موقعها المحوري في السلسلة (وونغ 2010).  
فالاليوم، يمكن للمسافر الحجز من خلال عدة قنوات:

1. مباشرة من مقدم الخدمة عبر موقعه الإلكتروني.

2. عبر منصة إلكترونية (OTA) مثل بوكينج أو إكسبيديا.

3. عبر محرك بحث سفر (Meta-search) ثم التوجه لأحد المصادر.

4. عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت تتيح الحجز المباشر.

5. عبر تطبيقات الهواتف المحمولة المتخصصة.

## باب 2. المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية

6. عبر المساعدين الرقميين الصوتين.

7. وان الخيار التقليدي: عبر وكالة أسفار مادية.

وهذا التعدد في قنوات التوزيع يعني أن وكالة الأسفار لم تعد القناة الوحيدة أو حتى القناة الرئيسية للوصول إلى خدمات السفر.

### **ظاهرة إلغاء الوساطة (Disintermediation)**

من أبرز التأثيرات الهيكلية للتحول الرقمي في صناعة السفر ظاهرة ``إلغاء الوساطة''، (Disintermediation) أي الاستغناء عن الوسطاء التقليديين. وقد تجلت هذه الظاهرة في عدة مظاهر:

-- لجوء شركات الطيران إلى البيع المباشر عبر موقعها الإلكترونية، حيث أصبحت المجوزات المباشرة تمثل أكثر من 50% من مبيعات بعض شركات الطيران.

-- توجه سلاسل الفنادق الكبرى نحو تشجيع الحجز المباشر من خلال تقديم أسعار وضمانات حصرية على موقعها.

-- يقوم المسافرون أنفسهم بدور ``مستشار السفر'' من خلال البحث والتخطيط الذاتي مستفيدين من الأدوات المتاحة مجاناً على الإنترنت.

### **ظاهرة إعادة الوساطة (Reintermediation)**

في المقابل، أدى التحول الرقمي أيضاً إلى ظاهرة ``إعادة الوساطة'' عبر ظهور وسطاء رقميين جدد (المنصات الإلكترونية). فبدلاً من اختفاء الوساطة بالكامل، تم استبدال الوسيط التقليدي (وكالة الأسفار) بوسبيط رقمي (منصة إلكترونية) في كثير من الحالات. وبذلك لم تختفِ الوساطة بل تغير شكلها وطبيعتها.

ويطرح هذا التحول سؤالاً جوهرياً: هل ستنجح وكالات الأسفار التقليدية في إعادة تعريف دورها في سلسلة القيمة الجديدة، أم ستُزاح نهائياً لصالح الوسطاء الرقميين؟

### **7.2.2 تحليل عميق لسلوك المستهلك السياحي في العصر الرقمي**

يُعدّ فهم سلوك المستهلك السياحي في العصر الرقمي أمراً ضرورياً لتحليل ديناميكيات المنافسة في قطاع السفر. وقد شهد هذا السلوك تحولات عميقة يمكن تحليلها من عدة زوايا.

### **نموذج رحلة العميل الرقمي Customer (Digital Journey)**

يمزج المسافر الرقمي المعاصر بعدة مراحل قبل وأثناء وبعد الرحلة، تختلف عن المسار التقليدي الذي كان يمزج حتماً عبر وكالة الأسفار:

**المرحلة الأولى - الحلم والإلهام:** يبدأ المسافر بالتفكير في وجهة الرحلة متأثراً بعده مصادر: منشورات الأصدقاء على وسائل التواصل الاجتماعي (45% من المسافرين)، محتوى المؤثرين على إنستغرام ويوتيوب (25%)، مقالات المدونات السياحية (15%)، الإعلانات الرقمية (10%)، ومصادر أخرى (5%).

**المرحلة الثانية - البحث والتخطيط:** يجري المسافر بحثاً مكثفاً عبر الإنترنت يشمل: محركات البحث (غوغل)، موقع التقييم (تريب أدافایزر)، المنصات الإلكترونية (بوكينغ، إكسبيديا)، ومنتديات السفر. وتشير الدراسات إلى أن المسافر المتوسط يزور 38 موقع إلكترونياً مختلفاً قبل إتمام حجزه (غوغل 2022).

**المرحلة الثالثة - المقارنة والقرار:** يقارن المسافر بين الخيارات المتاحة من حيث السعر والجودة والملامة. وتلعب محركات البحث عن السفر دوراً حاسماً في هذه المرحلة.

**المرحلة الرابعة - الحجز والدفع:** يتم الحجز عادة عبر القناة الأرخص أو الأكثر موثوقية من وجهة نظر المسافر.

**المرحلة الخامسة - التجربة والمشاركة:** يشارك المسافر تجربته عبر التقييمات والصور والمنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يؤثر على قرارات مسافرين آخرين.

### **عوامل اختيار قناة الحجز**

تتعدد العوامل التي تؤثر في اختيار المسافر لقناة الحجز (وكالة تقليدية أو منصة إلكترونية أو حجز مباشر)، ويمكن تصنيفها كالتالي:

### جدول 4.2: عوامل اختيار قناة الحجز ودرجة تأثيرها

العامل	يفضل المنصة	يفضل الوكالة
السعر	78%	22%
السرعة والسهولة	85%	15%
التوفر الزمني	90%	10%
الثقة والأمان	45%	55%
تعقيد الرحلة	30%	70%
الرحلات الجماعية	25%	75%
الاستشارة المتخصصة	20%	80%
خدمة ما بعد البيع	35%	65%

### الفجوة بين الأجيال في سلوك الحجز

يتباين سلوك الحجز بشكل كبير بين الأجيال المختلفة. ويمكن رصد أنماط واضحة تعكس هذا التباين:

**الجيل الصامت وجيل الطفراة (فوق 60 عاماً):** يميل هذا الجيل بشكل أكبر إلى التعامل مع وكالات الأسفار التقليدية، حيث يقدر العلاقة الشخصية والاستشارة المباشرة. نسبة استخدام المنصات الإلكترونية لا تتجاوز 25%.

**جيل إكس (40-60 عاماً):** يستخدم مزيجاً من القنوات التقليدية وال الرقمية. يلجأ إلى المنصات الإلكترونية للرحلات البسيطة وإلى الوكالات للرحلات المعقدة. نسبة الحجز الإلكتروني حوالي 55%.

**جيل الألفية (25-40 عاماً):** يفضل بشكل واضح الحجز عبر الإنترنت ويستخدم الهاتف المحمول كأداة رئيسية. نسبة الحجز الإلكتروني تتجاوز 80%.

**جيل زد (أقل من 25 عاماً):** شبه كامل الاعتماد على الأدوات الرقمية. يتأثر بشكل كبير بوسائل التواصل الاجتماعي. نسبة الحجز الإلكتروني تتجاوز 90%.

### 8.2.2 السيناريوهات المستقبلية للعلاقة بين الوكالات والمنصات

بناءً على التحليل السابق، يمكن رسم عدة سيناريوهات مستقبلية محتملة:

### **السيناريو الأول: الرواول التدريجي**

في هذا السيناريو، تستمر وكالات الأسفار التقليدية في التراجع حتى تختفي بشكل كامل تقريباً، كما حدث مع العديد من القطاعات الأخرى التي عصفت بها الرقنة (مثل متاجر الموسيقى التقليدية ومكاتب الصرافة). ويفترض هذا السيناريو استمرار التطور التكنولوجي بنفس الوتيرة وعدم قدرة الوكالات على التكيف.

### **السيناريو الثاني: التحول والتكيف**

في هذا السيناريو، تنجح شريحة من وكالات الأسفار في التحول الرقمي والتكيف مع البيئة الجديدة من خلال تبني استراتيجيات التمايز والتخصص. وتبقى الوكالات فاعلة في أسواق محددة (السفر الفاخر، سياحة الأعمال، الرحلات المعقدة)، لكن حصتها الإجمالية من السوق تبقى محدودة.

### **السيناريو الثالث: الموزج الهجين**

يعتبر هذا السيناريو الأكثر ترجيحاً. حيث تتطور وكالات الأسفار الناجحة نحو نموذج هجين يجمع بين الخدمة الشخصية والتواجد الرقمي القوي. وتصبح الوكالة بمثابة ``مستشار سفر متعدد الفنون'' يتفاعل مع العميل عبر المكتب الفعلي والموقع الإلكتروني والتطبيق ووسائل التواصل الاجتماعي حسب تفضيلاته.

## **خلاصة الفصل الثاني**

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية هي منافسة متعددة الأبعاد وغير متكافئة في كثير من الجوانب. فالمنصات الإلكترونية تتفوق بوضوح في الأبعاد التكنولوجية والتسويقية والسعوية والجغرافية، بينما تحافظ وكالات الأسفار بتفوق في الخدمة الشخصية والمعروفة المتخصصة والثقة المحلية. وقد أدى التحول الرقمي إلى إعادة هيكلة سلسلة القيمة في صناعة السفر، مع ظاهري إلغاء الوساطة وإعادة الوساطة بأشكال جديدة. كما تغير سلوك المستهلك السياحي بشكل جذري، مع فجوة واضحة بين الأجيال في أنماط البحث والمحز.

## باب 2. المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية

وبشكل عام، أدت هذه المنافسة إلى تأثيرات عميقة على وكالات الأسفار تمثلت في: تراجع حصتها السوقية، وانهيار نظام العمولات، والانخفاض هوامش الربح، وتغير سلوك المستهلك، وتراجع عدد الوكالات والوظائف في القطاع. كما أسهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع هذه التحولات مع إتاحة بعض الفرص لإعادة إبراز قيمة الخدمة الشخصية.

وفي الفصل الثالث، سيتم التركيز على التحديات الرئيسية التي تواجه وكالات الأسفار والحلول والاستراتيجيات المقترحة للتكييف مع البيئة التنافسية الجديدة.

# باب 3

## التحديات والحلول المقترحة لوكالات السفر

### تمهيد

في ظل التحولات العميقية التي يشهدها قطاع السياحة والسفر نتيجة الثورة الرقمية وهيمنة المنصات الإلكترونية، تواجه وكالات الأسفار التقليدية مجموعة واسعة من التحديات التي تهدد وجودها واستقراريتها. غير أن هذه التحديات لا تعني بالضرورة نهاية وكالات الأسفار، بل يمكن أن تشكل فرصة للتحول والتطور إذا ما تم التعامل معها بشكل استراتيجي ومدروس. يتناول هذا الفصل التحديات الرئيسية التي تواجه وكالات الأسفار في العصر الرقمي (المبحث الأول)، ثم يعرض مجموعة من الحلول والاستراتيجيات المقترحة للتطوير والتكيف (المبحث الثاني).

### 1.3 المبحث الأول: التحديات التي تواجه وكالات السفر

تنوع التحديات التي تواجه وكالات الأسفار في العصر الرقمي وتشابك فيما بينها، مما يجعل مواجهتها أكثر تعقيداً. ويمكن تصنيف هذه التحديات في عدة فئات رئيسية:

#### 1.1.3 التحديات التكنولوجية

##### الفجوة الرقمية

تُعدّ الفجوة الرقمية من أخطر التحديات التي تواجه وكالات الأسفار التقليدية. في بينما تستثمر المنصات الإلكترونية مليارات الدولارات سنوياً في التكنولوجيا والابتكار، تعاني معظم

وكالات الأسفار من تأثر كبير في تبني التقنيات الحديثة. ويتجلّى هذا التأثر في عدّة مظاهر:

1. غياب التواجد الرقمي الفعال: لا تزال نسبة كبيرة من وكالات الأسفار في العالم العربي لا تمتلك موقع إلكترونية احترافية أو تطبيقات للهاتف المحمول. وحتى تلك التي تمتلك موقع إلكترونية، فإن مستوى هذه المواقع من حيث التصميم والوظائف والتجربة يبقى بعيداً عن المعايير الدولية.
2. عدم تبني أنظمة الحجز المتقدمة: لا تزال بعض الوكالات تعتمد على أساليب حجز تقليدية وبطئية، ولا تستفيد بالكامل من إمكانات أنظمة الحجز العالمية الحديثة.
3. غياب أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لا تمتلك معظم الوكالات الصغيرة والمتوسطة أنظمة رقمية لإدارة علاقات العملاء وتتبع تفضيلاتهم وسجل تعاملاتهم.
4. ضعف استخدام تحليل البيانات: لا تستفيد الوكالات من البيانات المتاحة لديها في فهم سلوك العملاء وتحسين الخدمات وتوجيه القرارات التسويقية.

وتعود أسباب هذه الفجوة الرقمية إلى عدّة عوامل منها: محدودية الموارد المالية المتاحة للاستثمار في التكنولوجيا، ونقص الكفاءات التقنية داخل الوكالات، ومقاومة التغيير لدى بعض المسيرين التقليديين، وغياب الوعي بأهمية التحول الرقمي (الماد 2021).

### سرعة التطور التكنولوجي

تتطور التكنولوجيا بوتيرة متّسّرة يصعب على وكالات الأسفار مواكبتها. فكل عام يشهد ظهور تقنيات وأدوات جديدة تُعيد تشكيل طريقة تقديم خدمات السفر. ومن أبرز التطورات التكنولوجية التي تشكّل تحدياً لـ الوكالات:

- الذكاء الاصطناعي: أصبح الذكاء الاصطناعي يقدم خدمات استشارية وتوصيات مخصصة قد تُغْنِي عن الحاجة إلى مستشار سفر بشري في كثير من الحالات.
- المساعدون الرقميون الصوتيون: أصبح بإمكان المسافرين البحث عن رحلات وجزءها عبر المساعدين الصوتيين مثل أليكسا وغوغل أسيستنت.
- تقنية البلوك تشين: قد تؤدي هذه التقنية إلى إلغاء الحاجة إلى الوسطاء في معاملات السفر من خلال العقود الذكية.

-- الواقع الاقرافي والمعزز: تتيح هذه التقنيات للمسافرين استكشاف الوجهات والفنادق افتراضياً قبل الجزر.

### تحديات الأمن السيبراني

مع تزايد التوجه نحو الرقنة، تواجه وكالات الأسفار تحديات متنامية في مجال الأمن السيبراني. فالتعامل مع بيانات العملاء الحساسة (معلومات جوازات السفر، بيانات البطاقات المصرفية) يتطلب مستويات عالية من الحماية والأمان التي قد لا تكون متوفرة لدى الوكالات الصغيرة والمتوسطة.

### 2.1.3 التحديات الاقتصادية والمالية

#### تراجع مصادر الدخل

كما تم تفصيله في الفصل السابق، أدى إلغاء العمولات من شركات الطيران وتراجع حجم المبيعات إلى انخفاض كبير في إيرادات وكالات الأسفار. وتُعد مشكلة تراجع مصادر الدخل من أكثر التحديات إلحاحاً، حيث تهدد الاستدامة المالية للعديد من الوكالات. ويمكن تلخيص أبرز مظاهر هذا التحدى:

- إلغاء أو تخفيض عمولات شركات الطيران.
- المنافسة السعرية الشديدة التي تحدّ من إمكانية فرض رسوم خدمة مرتفعة.
- تحول حصة متزايدة من الحجوزات نحو المنصات الإلكترونية.
- تراجع الطلب على بعض الخدمات التقليدية مثل إصدار التذاكر.

#### ارتفاع تكاليف التشغيل

تواجه وكالات الأسفار ارتفاعاً مستمراً في تكاليف التشغيل يشمل:

- تكاليف المقر: إيجارات المحلات التجارية في الواقع الاستراتيجي في تزايد مستمر.
- تكاليف العمالة: رواتب الموظفين المؤهلين والتكوين المستمر.

- تكاليف التكنولوجيا: اشتراكات أنظمة المخز العاملية ورسوم الترخيص والصيانة.
- تكاليف التسويق: الحاجة المتزايدة للاستثمار في التسويق الرقمي للحفاظ على الظهور.
- تكاليف الامتثال التنظيمي: متطلبات الترخيص والضمانات المالية والتأمين.

### **صعوبة الحصول على التمويل**

تواجه وكالات الأسفار، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، صعوبات في الحصول على التمويل اللازم للتطوير والتحديث. فالمؤسسات المالية تتضرر بحدوث إلى قطاع وكالات الأسفار بسبب التحديات التي يواجهها والمخاطر المرتبطة بها. كما أن عدم امتلاك معظم الوكالات لأصول مادية كبيرة يضعف قدرتها على تقديم ضمانات للحصول على قروض.

#### **3.1.3 التحديات المرتبطة بسلوك المستهلك**

##### **استقلالية المسافر الرقمي**

أصبح المسافر المعاصر أكثر استقلالية ووعياً من أي وقت مضى. بفضل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، أصبح لديه وصول سهل إلى كم هائل من المعلومات والأدوات التي كانت حكراً في السابق على المتخصصين في صناعة السفر. ويتميز المسافر الرقمي المعاصر بعدة سمات تشكل تحدياً لوكالات الأسفار:

- القدرة على البحث الذاتي: يمتلك المهارات والأدوات اللازمة للبحث عن المعلومات ومقارنة الخيارات بنفسه.
- الثقة في المراجعات الإلكترونية: يثق بتقييمات المسافرين الآخرين أكثر من توصيات مستشار السفر في بعض الأحيان.
- تفضيل التخصيص: يرغب في تصميم رحلته بنفسه وفقاً لفضولاته الخاصة.
- الحساسية للسعر: يبحث عن أفضل الأسعار ولا يقبل دفع مبالغ إضافية دون قيمة مضافة واضحة.
- التوقعات العالية: يتوقع خدمة سريعة وسلسة ومتاحة على مدار الساعة.

## تأثير الأجيال الجديدة

تشكل الأجيال الجديدة (جيل الألفية Generation Z تحدياً خاصاً لوكالات الأسفار التقليدية. فهذه الأجيال نشأت في بيئة رقمية وتعتبر الإنترن特 والتكنولوجيا جزءاً طبيعياً من حياتها اليومية. وتتميز هذه الأجيال بعدة خصائص في ما يتعلق بالسفر (ودانيال :2015)

- تفضيل الحجز عبر الهاتف المحمول على أي قناة أخرى.
- البحث عن تجارب سفر فريدة وأصيلة بدلاً من الرحلات التقليدية.
- التأثر بشكل كبير بوسائل التواصل الاجتماعي والمؤثرين.
- قلة الولاء للعلامات التجارية والاستعداد لتجربة خيارات جديدة.
- تفضيل الخدمات الرقمية ذاتية الخدمة على التفاعل البشري المباشر.

وبما أن هذه الأجيال تمثل شريحة متزايدة من المسافرين (يشكل جيل الألفية وجيل Z أكثر من 50% من المسافرين عالمياً)، فإن عدم قدرة وكالات الأسفار على استقطابها ينذر بتآكل مستمر في قاعدة عملائها.

## اقتصاد التجربة والمشاركة

شهد العقد الأخير تحولاً في تفضيلات المستهلكين من ``امتلاك الأشياء'' إلى ``عيش التجارب''. وفي سياق السفر، يتجلّى هذا التحول في:

- تفضيل الإقامة في منازل محلية (Uber Airbnb إن بي) على الفنادق التقليدية.
- البحث عن تجارب ثقافية وتفاعلية مع المجتمعات المحلية.
- الرغبة في المغامرة والاستكشاف بعيداً عن البرامج السياحية المعلّبة.
- مشاركة التجارب على وسائل التواصل الاجتماعي كجزء أساسي من تجربة السفر.

وهذا التحول يطرح تساؤلات حول مدى ملاءمة النموذج التقليدي لوكالات الأسفار (القائم على ال巴قات الجاهزة والبرامج المحددة) لتوقعات الجيل الجديد من المسافرين.

### 4.1.3 التحديات التنظيمية والبيئية

#### عدم تكافؤ الإطار التنظيمي

من المفارقات أن وكالات الأسفار التقليدية تخضع لإطار تنظيمي صارم يتضمن شروط ترخيص وضمانات مالية والتزامات قانونية، بينما تعمل العديد من المنصات الإلكترونية في فراغ تنظيمي نسبي، خاصة عبر الحدود. وهذا التفاوت يضع الوكالات في وضع تنافسي غير عادل.

فعلى سبيل المثال، تلزم التشريعات في كثير من الدول وكالات الأسفار بتقديم ضمانات مالية لحماية أموال العملاء، وبالتالي على المسؤولية المهنية، وبالالتزام بمعايير صارمة في تقديم الخدمات. بينما لا تخضع المنصات الإلكترونية العابرة للحدود لنفس المتطلبات في كثير من الأحيان.

#### ضعف الدعم المؤسسي

تعاني وكالات الأسفار في العديد من الدول، خاصة في العالم العربي، من ضعف الدعم المؤسسي الموجه خصيصاً لمساعدتها على التكيف مع التحول الرقمي. فالسياسات الحكومية والبرامج الداعمة لا تأخذ بالحسبان دائماً التحديات الخاصة بهذا القطاع (البلوشي 2019).

#### المنافسة من داخل القطاع

لا تقتصر التحديات على المنافسة مع المنصات الإلكترونية، بل تواجه الوكالات أيضاً منافسة داخلية متزايدة:

- البيع المباشر من شركات الطيران والفنادق عبر مواقعها الإلكترونية.
- دخول لاعبين جدد من خارج القطاع (شركات تكنولوجيا، بنوك، شركات اتصالات) إلى سوق خدمات السفر.
- المنافسة غير المشروعة من وكالات غير مرخصة تعمل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

### 5.1.3 ملخص التحديات

يوضح الجدول 1.3 ملخصاً لأبرز التحديات التي تواجه وكالات الأسفار ودرجة تأثيرها:

### جدول 3.1: ملخص التحديات الرئيسية ودرجة تأثيرها

الفئة	التحدي	درجة التأثير
تكنولوجية	الفجوة الرقمية	مرتفعة جداً
	سرعة التطور التكنولوجي	مرتفعة
	الأمن السيبراني	متوسطة
اقتصادية	تراجع مصادر الدخل	مرتفعة جداً
	ارتفاع تكاليف التشغيل	مرتفعة
	صعوبة التمويل	مرتفعة
سلوك المستهلك	استقلالية المسافر الرقمي	مرتفعة جداً
	تأثير الأجيال الجديدة	مرتفعة
	اقتصاد التجربة	متوسطة
تنظيمية	عدم تكافؤ التنظيم	متوسطة
	ضعف الدعم المؤسسي	متوسطة

## 2.3 المبحث الثاني: حلول واستراتيجيات التطوير

في مواجهة التحديات المتعددة التي تم استعراضها في المبحث السابق، تحتاج وكالات الأسفار إلى تبني حزمة متكاملة من الحلول والاستراتيجيات التي تمكنها من التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة والحفاظ على تنافسيتها. ويمكن تصنيف هذه الحلول في عدة محاور استراتيجية:

### 1.2.3 استراتيجية التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي الاستراتيجية الأكثر إلحاحاً وأهمية لوكالات الأسفار في العصر الحالي. ولا يعني التحول الرقمي مجرد إنشاء موقع إلكتروني أو صفحة على فيسبوك، بل يتطلب إعادة التفكير الجذري في نموذج العمل بأكمله وتوظيف التكنولوجيا في جميع جوانب النشاط.

#### بناء منصة رقمية متكاملة

يجب على وكالات الأسفار الاستثمار في بناء تواجد رقمي قوي يشمل:  
أ. موقع إلكتروني احترافي:

يجب أن يتضمن الموقع الإلكتروني للوكالة الحد الأدنى من المكونات التالية:

- تصميم عصري ومتواوب يعمل بشكل مثالي على جميع الأجهزة (حاسوب، هاتف، جهاز لوحي).
- نظام بحث وجز متكمال يتيح للعملاء البحث عن الخدمات وجزها إلكترونياً.
- محتوى غني ومحدث عن الوجهات والعروض والخدمات.
- نظام دفع إلكتروني آمن يدعم وسائل الدفع المختلفة.
- قسم للمدونة والمحتوى السياحي لتحسين الظهور في محركات البحث.
- نظام دردشة مباشرة للتواصل الفوري مع العملاء.

**ب. تطبيق للهاتف المحمول:**

نظراً لأن أكثر من 70% من عمليات البحث عن السفر تم عبر الأجهزة المحمولة، يُعد امتلاك تطبيق متتطور للهاتف المحمول أمراً ضرورياً. ويجب أن يوفر التطبيق تجربة مستخدم سلسة وسريعة مع إمكانات الحجز والدفع والإشعارات الفورية.

**ج. التكامل مع أنظمة الحجز العالمية:**

يجب على الوكالات الارتباط بأنظمة الحجز العالمية (GDS) المتطرفة واستخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs) للحصول على بيانات فورية عن الرحلات والفنادق والأسعار وعرضها على منصتها الرقمية.

**تبني أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)**

يُعدّ نظام إدارة علاقات العملاء أداة أساسية لأي وكالة سفر تسعى للتنافس في العصر الرقمي. ويتتيح هذا النظام:

- تسجيل وتتبع جميع تفاعلات العملاء مع الوكالة.
- بناء قاعدة بيانات شاملة عن تفضيلات العملاء وسجل رحلاتهم.
- تخصيص العروض والتوصيات بناءً على بيانات العميل.

- أتمتة عمليات المتابعة والتسويق (إرسال رسائل تذكير، عروض مناسبات، استطلاعات رضا).
- تحليل سلوك العملاء وتحديد الفرص التجارية.
- تحسين خدمة ما بعد البيع من خلال تتبع الشكاوى والملاحظات.

#### الاستفادة من الذكاء الاصطناعي

يمكن لوكالات الأسفار، حتى الصغيرة منها، الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي المتاحة في السوق لتحسين خدماتها:

- استخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) للرد على استفسارات العملاء الشائعة على مدار الساعة.
- توظيف أدوات تحليل البيانات لفهم اتجاهات السوق وسلوك العملاء.
- استخدام أنظمة التوصيات الذكية لاقتراح رحلات مخصصة للعملاء.
- الاستفادة من أدوات التسويق الدינاميكي لتحسين استراتيجية التسويق.

#### 2.2.3 استراتيجية التمايز والتخصص

في ظل المنافسة الشديدة مع المنصات الإلكترونية، يُعد التمايز والتخصص من أنجح الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها وكالات الأسفار. فبدلاً من محاولة منافسة المنصات العملاقة في مجالات تتفوق فيها (السعر، الحجم، التكنولوجيا)، يمكن لوكالات التركيز على مجالات تتمتع فيها بميزة تنافسية حقيقة.

#### التخصص في أسواق محددة

يمكن لوكالات الأسفار أن تتخصص في أسواق أو شرائح محددة تتطلب معرفة عميقة وخدمة شخصية لا تستطيع المنصات الإلكترونية توفيرها بنفس المستوى. ومن أمثلة مجالات التخصص (كريستنسن 2016):

- السياحة الفاخرة: سوق يُقدر بأكثر من 900 مليار دولار عالمياً، يبحث عملاً عن تجربة استثنائية وخدمة شخصية لا توفر عبر المنصات الإلكترونية.

- سياحة المغامرات والاستكشاف: تتطلب معرفة متخصصة وتنسيقاً عالياً لا يمكن أتمتها بالكامل.
- السياحة الصحية والعلاجية: تحتاج إلى تنسيق مع مؤسسات طبية وترتيبات خاصة.
- سياحة الأعمال والمؤتمرات: تتطلب مرونة عالية وتنسيقاً مع أطراف متعددة.
- السياحة الدينية (الحج والعمرة): تحتاج إلى خبرة خاصة وترتيبات محددة.
- سياحة الرفاف وشهر العسل: يبحث عملاً عنها عن تنظيم مثالي وتجربة لا تُنسى.
- السفر لذوي الاحتياجات الخاصة: يتطلب ترتيبات وتنسيقاً خاصاً.

### **تقديم تجارب فريدة**

يمكن لوكالات الأسفار التميز من خلال تقديم تجارب سفر فريدة لا تتوفر على المنصات الإلكترونية. وتشمل هذه التجارب:

- تصميم رحلات حصرية تضم أنشطة وزيارات غير متاحة للعموم.
- توفير مرشددين سياحيين محليين متخصصين ذوي معرفة عميقة.
- تنظيم تجارب ثقافية وتفاعلية مع المجتمعات المحلية.
- تقديم باقات موضوعية (رحلات طعام، رحلات تصوير، جولات تاريخية متعمقة).
- بناء شراكات حصرية مع مقدمي خدمات استثنائيين في الوجهات المختلفة.

### **بناء العلامة التجارية الشخصية**

في عالم رقي يزداد تجرداً من الطابع الإنساني، يمكن لوكالات الأسفار بناء علامة تجارية قوية تقوم على:

- الخبرة والمصداقية في مجال تخصصها.
- القصص والتجارب الشخصية لمستشاري السفر.
- العلاقات الإنسانية والتواصل الشخصي مع العملاء.
- القيم والمبادئ (الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية، الأصالة).

### 3.2.3 استراتيجية التسويق الرقمي

يُعدّ التسويق الرقمي ركيزة أساسية لأي استراتيجية تطوير لوكالات الأسفار في العصر الحالي. ويجب أن تتضمن استراتيجية التسويق الرقمي عدة محاور:

#### تحسين محركات البحث (SEO)

يجب على وكالات الأسفار الاستثمار في تحسين ظهور موقعها في نتائج محركات البحث، وذلك من خلال:

- إنتاج محتوى عالي الجودة ومفيد حول الوجهات والنصائح السياحية.
- تحسين الهيكل التقني للموقع (سرعة التحميل، التوافق مع الأجهزة المحمولة).
- بناء روابط خلفية من موقع ذات سلطة في مجال السياحة.
- استهداف كلمات مفتاحية طويلة ومتخصصة (Long-tail Keywords) بدلاً من المنافسة على الكلمات العامة التي تهيمن عليها المنصات الكبرى.

#### التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي

تمثل وسائل التواصل الاجتماعي فرصة كبيرة لوكالات الأسفار للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين:

- إنستغرام: منصة مثالية لمشاركة صور وفيديوهات ملهمة عن الوجهات والرحلات.
- فيسبوك: مناسبة لبناء مجتمع وتبادل التجارب ونشر العروض.
- يوتيوب: إنتاج محتوى فيديو عن الوجهات ونصائح السفر.
- تيك توك: استهداف الأجيال الشابة بمحظى قصير وجذاب.
- لينكد إن: للتسويق في قطاع سياحة الأعمال.

### التسويق بالمحظى

يُعدّ التسويق بالمحظى من أكثر استراتيجيات التسويق الرقمي فعالية لوكالات الأسفار. ويتضمن إنتاج محتوى ذي قيمة يجذب الجمهور المستهدف ويبني الثقة ويرسخ مكانة الوكالة كمراجع في مجالها. ويمكن أن يشمل هذا المحتوى:

- مقالات ودلائل سفر مفصلة عن الوجهات.
- نصائح وإرشادات عملية للمسافرين.
- قصص وتجارب سفر ملهمة.
- فيديوهات وبودكاست عن عالم السفر.
- رسائل إخبارية دورية بعروض ومعلومات مفيدة.

### التسويق عبر البريد الإلكتروني

يظل البريد الإلكتروني من أكثر أدوات التسويق فعالية من حيث العائد على الاستثمار. ويمكن لوكالات الأسفار استخدامه بفعالية من خلال:

- بناء قائمة بريدية مؤهلة من العملاء الحاليين والمحتملين.
- إرسال عروض مخصصة بناءً على تفضيلات كل عميل.
- رسائل تذكير بمواسم السفر والعطل المناسبات.
- نشرات إخبارية دورية بمحظى مفيد وملهم.
- حملات استعادة العملاء غير النشطين.

### 4.2.3 استراتيجية تحسين تجربة العميل

في عالم أصبحت فيه تجربة العميل عاملاً حاسماً في النجاح التنافسي، يجب على وكالات الأسفار الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة إلى أعلى المعايير.

### تطوير الخدمة الاستشارية

بدلاً من الاكتفاء بدور الوسيط في بيع الخدمات، يجب على وكالات الأسفار التحول نحو نموذج "مستشار السفر" الذي يقدم قيمة مضافة حقيقية للعميل:

- تقديم استشارات معمقة مبنية على خبرة شخصية ومعرفة متخصصة.
- بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء قائمة على الثقة والمصداقية.
- توفير خدمة شاملة تغطي جميع جوانب الرحلة من التخطيط إلى العودة.
- المتابعة المستمرة مع العميل قبل وأثناء وبعد الرحلة.

### تحسين خدمة ما بعد البيع

تمثل خدمة ما بعد البيع فرصة كبيرة للتمايز عن المنصات الإلكترونية:

- توفير خط تواصل مباشر مع العميل أثناء رحلته.
- التدخل الفوري لحل أي مشاكل أو طوارئ.
- متابعة العميل بعد عودته للأطمئنان على رضاه.
- جمع الملاحظات والاستفادة منها في تحسين الخدمات.

### إنشاء برامح ولاء العملاء

يمكن لوكالات الأسفار إنشاء برامح ولاء تكافئ العملاء المتكررين وتشجعهم على البقاء:

- نظام نقاط يتم استبدالها بخصومات أو خدمات مجانية.
- عروض حصرية للعملاء الدائمين.
- معاملة تفضيلية في أوقات الذروة.
- هدايا ومفاجآت في المناسبات الخاصة (أعياد ميلاد، ذكرى سنوية).

### 5.2.3 استراتيجية الشراكات والتحالفات

في مواجهة المنصات الإلكترونية العملاقة، قد يكون التعاون بين وكالات الأسفار وتشكيل تحالفات استراتيجية أحد الحلول الفعالة.

#### الشراكات بين الوكالات

يمكن لوكالات الأسفار الصغيرة والمتوسطة تشكيل تحالفات وشبكات تعاونية للاستفادة من:

- القوة التفاوضية المشتركة مع مقدمي الخدمات.
- مشاركة تكاليف التكنولوجيا والتسويق.
- تبادل الخبرات وأفضل الممارسات.
- توسيع نطاق الخدمات الجغرافي.
- بناء منصة إلكترونية مشتركة.

#### الشراكات مع مقدمي الخدمات

يمكن لوكالات الأسفار بناء شراكات استراتيجية مع مقدمي خدمات محددين للحصول على:

- أسعار حصرية وشروط تفضيلية.
- منتجات وتجارب غير متاحة عبر المنصات الإلكترونية.
- دعم تسويقي ومادي مشترك.
- برامج تدريب وتأهيل للموظفين.

#### التعاون مع المنصات الإلكترونية

بدلاً من اعتبار المنصات الإلكترونية عدواً يجب محاربته، يمكن النظر إليها كشريك محتمل:

- استخدام المنصات كقناة إضافية للتوزيع.
- الاستفادة من الأدوات التكنولوجية التي توفرها المنصات لوكالات.

- التركيز على الخدمات ذات القيمة المضافة التي لا تقدمها المنصات.
- تبني نموذج هجين يجمع بين التواجد الفعلي والرقمي.

### **6.2.3 استراتيجية تطوير الموارد البشرية**

يُعد العنصر البشري الأصل الأهم لدى وكالات الأسفار وأكبر ميزة تنافسية لها مقارنة بالمنصات الإلكترونية. لذلك يجب الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية.

#### **التكوين والتدريب المستمر**

يجب على وكالات الأسفار الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها في مجالات:

- المهارات الرقمية (التسويق الإلكتروني، استخدام الأدوات التكنولوجية).
- مهارات الاستشارة والبيع المتقدم.
- المعرفة المتعمقة بالوجهات والمنتجات السياحية.
- مهارات التواصل وإدارة علاقات العملاء.
- اللغات الأجنبية والثقافات المختلفة.

#### **استقطاب الكفاءات الجديدة**

في إطار التحول الرقمي، تحتاج وكالات الأسفار إلى استقطاب كفاءات جديدة في مجالات التكنولوجيا والتسويق الرقمي وتحليل البيانات، بالإضافة إلى المهارات التقليدية في مجال السفر والسياحة.

#### **تحسين بيئة العمل**

لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، يجب على وكالات الأسفار تحسين بيئة العمل من خلال:

- تقديم رواتب ومزایا تنافسية.
- توفير فرص التطور الوظيفي والتكوين المستمر.
- إتاحة رحلات تعريفية للموظفين لزيارة الوجهات وتقديم الفنادق.

-- بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع الابتكار والمبادرة.

### **7.2.3 استراتيجية التنويع وتوسيع مصادر الدخل**

لتعزيز استدامتها المالية، يجب على وكالات الأسفار توسيع مصادر إيراداتها:

#### **خدمات ذات قيمة مضافة عالية**

-- الاستشارات المدفوعة (رسوم تخطيط رحلات مخصصة).

-- خدمات الكونسيرج (Concierge Services) للمسافرين.

-- تنظيم فعاليات وأنشطة حصرية في الوجهات.

-- خدمات إدارة السفر المتكاملة للشركات.

#### **مصادر دخل جديدة**

-- بيع التأمينات والخدمات التكميلية بهوامش ربح أعلى.

-- تحصيل رسوم عضوية لبرامج الولاء المميزة.

-- تقديم خدمات التأشيرات والوثائق بأسعار تنافسية.

-- إنتاج محتوى سياحي مول أو مدفوع.

-- تقديم خدمات التدريب والاستشارات لوكالات أخرى.

ويلخص الجدول 2.0.3 الاستراتيجيات المقترحة لتطوير وكالات الأسفار:

### جدول 2.0.3: الاستراتيجيات المقترحة لتطوير وكالات الأسفار

الهدف الرئيسي	الاستراتيجية
بناء تواجد رقمي قوي ومنافس	1. التحول الرقمي
التركيز على أسواق دقيقة ذات قيمة مضافة عالية	2. التمايز والتخصص
الوصول إلى العملاء المحتملين عبر القنوات الرقمية	3. التسويق الرقمي
تقديم خدمة شخصية متفوقة ومتكاملة	4. تحسين تجربة العميل
تعزيز القدرة التنافسية من خلال التعاون	5. الشراكات والتحالفات
بناء كفاءات رقمية واستشارية متقدمة	6. تطوير الموارد البشرية
تقليل الاعتماد على العمولات التقليدية	7. تنوعي مصادر الدخل

ويلخص الجدول أعلاه إطار العمل المقترن من خلال ست مراحل متتابعة ومتكاملة، مع وجود حلقة تغذية راجعة من المرحلة السادسة إلى المرحلة الأولى لضمان التحسين المستمر.

#### 8.0.3 نماذج ناجحة في التكيف

من المفيد الاطلاع على تجارب بعض وكالات الأسفار التي نجحت في التكيف مع التحول الرقمي والحفاظ على تنافسيتها:

##### نموذج الوكالة المجنية

نجحت بعض الوكالات في الجمع بين التواجد المادي والرقمي بشكل متكملاً. حيث يستخدم العميل الموقع الإلكتروني أو التطبيق للبحث الأولي والاطلاع على العروض، ثم يتواصل مع مستشار سفر متخصص (حضورياً أو عبر الفيديو) للحصول على استشارة شخصية ومتعمقة. ويتم إتمام الجزء الإلكتروني مع إمكانية الدعم البشري في أي مرحلة.

##### نموذج التخصص العميق

اختارت بعض الوكالات التخصص في أسواق دقيقة وأصبحت مرجعاً في مجالها. فوكالات متخصصة في سياحة المغامرات أو السياحة الفاخرة أو رحلات الجمومعات استطاعت تحقيق نمو مستمر رغم التحديات، بفضل المعرفة العميقية والعلاقات القوية مع الموردين والقدرة على تقديم تجارب فريدة.

### نموذج مستشار السفر المستقل

ظهر نموذج جديد يتمثل في مستشاري السفر المستقلين الذين يعملون من المنزل تحت مظلة شبكة وكالات أكبر. يتبع هذا النموذج مرونة عالية وتكليف تشغيلية منخفضة مع الاستفادة من البنية التحتية والدعم الذي توفره الشبكة الأم.

### نموذج الوكالة المتخصصة في السوق المحلي

في بعض الأسواق العربية والإفريقية، نجحت وكالات أسفار في بناء موقع تنافسي قوي من خلال التركيز على فهم السياق المحلي والثقافي. بهذه الوكالات تستفيد من معرفتها العميقه بالعادات والتقاليد المحلية، ومن علاقتها القوية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص المحلي، لتقديم خدمات لا تستطيع المنصات الإلكترونية مجارتها فيها. ومن أبرز الأمثلة: وكالات الحج والعمرة في المغرب العربي التي تقدم خدمات شاملة تراعي الخصوصية الثقافية والدينية للمسافرين.

### 9.2.3 إطار عمل مقترن للتتحول الاستراتيجي

بناءً على ما تم عرضه من تحديات واستراتيجيات، يمكن اقتراح إطار عمل متكمال للتتحول الاستراتيجي لوكالات الأسفار التقليدية، يتضمن ست مراحل رئيسية:

#### المراحل الأولى: التشخيص والتقييم (1-3 أشهر)

تبدأ عملية التتحول بإجراء تشخيص شامل للوضع الحالي للكالة يشمل:

1. تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. تقييم الجاهزية الرقمية للكالة من حيث البنية التحتية والكافئات والثقافة المؤسسية.
3. تحليل قاعدة العملاء الحالية وتصنيفها حسب الربحية والولاء والإمكانات.
4. دراسة البيئة التنافسية المحلية وتحديد الفجوات السوقية.
5. تقييم الموارد المالية والبشرية المتاحة للتتحول.

**المرحلة الثانية: بناء الرؤية والاستراتيجية (1-2 شهر)**

1. تحديد رؤية واضحة للوكلة في أفق 3-5 سنوات.
2. اختيار القطاعات السوقية المستهدفة والتخصصات المراد تطويرها.
3. تحديد عرض القيمة الفريد Unique Proposition (Value) الذي يميز الوكلة.
4. وضع أهداف كمية ونوعية قابلة للقياس والمتابعة.
5. إعداد ميزانية التحول وتحديد مصادر التمويل.

**المرحلة الثالثة: البناء التكنولوجي (3-6 أشهر)**

1. تطوير أو تحديث الموقع الإلكتروني ليكون متباوباً ومحسناً لحركات البحث.
2. تبني نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) مناسب لحجم الوكلة.
3. ربط الأنظمة الداخلية بأنظمة المخز العاملية (GDS) وواجهات برمجة التطبيقات (APIs).
4. إنشاء حضور فعال على وسائل التواصل الاجتماعي.
5. تأمين البنية التحتية الرقمية وحماية بيانات العملاء.

**المرحلة الرابعة: تطوير الكفاءات (مستمرة)**

1. تدريب فريق العمل على الأدوات الرقمية الجديدة.
2. تطوير مهارات الاستشارة المتخصصة والبيع الاحترافي.
3. استقطاب كفاءات في التسويق الرقمي والتكنولوجيا إذا لزم الأمر.
4. بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم المستمر والابتكار.

**المرحلة الخامسة: الإطلاق والتنفيذ (مستمرة)**

1. إطلاق الحملات التسويقية الرقمية المستهدفة.
2. تفعيل قنوات التواصل الجديدة مع العملاء.
3. تطبيق المنتجات والخدمات الجديدة بشكل تدريجي.
4. مراقبة الأداء وقياس المؤشرات الرئيسية بشكل مستمر.

**المرحلة السادسة: التقييم والتحسين المستمر (دورية)**

1. مراجعة دورية (شهرية وربع سنوية) لمؤشرات الأداء.
2. جمع ملاحظات العملاء واستغلالها في التحسين المستمر.
3. متابعة التطورات التكنولوجية والاتجاهات الجديدة في السوق.
4. تعديل الاستراتيجية بناءً على النتائج والمستجدات.

### **10.2.3 قياس الأداء ومؤشرات النجاح**

لضمان نجاح عملية التحول وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبناة، يجب على وكالات الأسفار وضع مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يمكن تصنيفها كالتالي:

جدول 3.3: مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح الاستراتيجيات

المجال	المؤشر	الهدف
المبيعات	إجمالي الإيرادات	نمو سنوي +10%
المبيعات	هامش الربح لكل معاملة	تحسن بنسبة 15%
الرقنة	نسبة المجوزات عبر الإنترن特	أكثر من 40%
الرقنة	عدد زوار الموقع الإلكتروني	نمو شهري 5%
العملاء	معدل الاحتفاظ بالعملاء	أكثر من 60%
العملاء	مؤشر صافي الترويج (NPS)	أكثر من 70
التسويق	تكلفة اكتساب العميل	انخفاض بنسبة 20%
التسويق	معدل التحويل الإلكتروني	أكثر من 3%

### 11.2.3 دور الدولة والمؤسسات في دعم التحول

لا يمكن لوكالات الأسفار مواجهة التحديات الرقمية بمفردها، بل تحتاج إلى منظومة دعم متکاملة من الدولة والمؤسسات المختصة. ويمكن أن يتجلّى هذا الدعم في عدة أشكال:

#### الدعم التشريعي والتنظيمي

- سن قوانين تضمن المنافسة العادلة بين الوكالات التقليدية والمنصات الإلكترونية، خاصة في مجال الالتزامات الضريبية والتأمين.
- فرض شروط شفافية على المنصات الإلكترونية العاملة في السوق المحلي.
- تيسير الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء وتشغيل وكالات الأسفار.
- حماية بيانات المسافرين وفرض معايير أمنية موحدة على جميع القنوات.

#### الدعم المالي والتقني

- تقديم حواجز ضريبية وقروض ميسّرة لوكالات التي تستثمر في التحول الرقمي.
- إنشاء منصات حكومية تقنية يمكن لوكالات الأسفار الاستفادة منها.
- دعم برامج التكوين والتدريب في المجال الرقمي.
- تمويل مشاريع البحث والتطوير في مجال السياحة الرقمية.

#### الدور الجمعوي والمهني

- يمكن للجمعيات والاتحادات المهنية لوكالات الأسفار أن تلعب دوراً محورياً من خلال:
- الدفاع عن مصالح القطاع أمام الجهات التشريعية والتنظيمية.
  - تنظيم برامج تكوين مشتركة تفيد جميع الأعضاء.
  - إنشاء منصات تكنولوجية مشتركة بتكليف مقسمة.
  - تبادل أفضل الممارسات والدراسات والمعارف بين الأعضاء.

- تمثيل القطاع في المحافل الدولية والمعارض السياحية.

### **12.2.3 السياحة المستدامة كفرصة استراتيجية**

تشكل التوجهات العالمية نحو الاستدامة فرصة استراتيجية لوكالات الأسفار لبناء ميزة تنافسية مستدامة. في بينما تركز معظم المنصات الإلكترونية على جم المبيعات والأسعار المنخفضة، يمكن لوكالات الأسفار أن تبني نهجاً مسؤولاً يلي الطلب المتزايد على السياحة المستدامة.

#### **البعد البيئي**

- ترويج خيارات السفر ذات البصمة الكربونية المنخفضة.
- اقتراح وجهات وأنشطة صديقة للبيئة.
- التعاون مع فنادق ومقدمي خدمات متزمن بمعايير الاستدامة البيئية.
- تقديم خدمة حساب وتعويض البصمة الكربونية للرحلات.

#### **البعد الاجتماعي والثقافي**

- تصميم رحلات تدعم المجتمعات المحلية في الوجهات السياحية.
- تعزيز السياحة الثقافية الأصلية بعيداً عن النطية.
- المساهمة في الحفاظ على التراث المادي وغير المادي في الوجهات.
- ضمان عدالة توزيع العوائد السياحية على المجتمعات المحلية.

#### **البعد الاقتصادي**

- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية في الوجهات السياحية.
- تشجيع السياحة الموزعة زمنياً وجغرافياً لتجنب الضغط على المناطق المكتظة.
- المساهمة في خلق فرص عمل محلية مستدامة.

وتشير الدراسات إلى أن 73% من المسافرين يعبرون عن رغبتهم في السفر بشكل أكثر استدامة، كما أن 61% منهم أكدوا أن جائحة كوفيد-19 زادت من اهتمامهم بالسياحة المستدامة (كوم 2022). وهذا يمثل فرصة حقيقة لوكالات الأسفار التي تستطيع تقديم خيارات سفر مسؤولة ومدققة، مقارنة بالمنصات التي تركز بشكل أساسي على السعر والحجم.

## خلاصة الفصل الثالث

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن التحديات التي تواجه وكالات الأسفار متعددة ومتتشابكة، تشمل الأبعاد التكنولوجية والاقتصادية والمرتبطة بسلوك المستهلك والتنظيمية. غير أن هذه التحديات ليست قدرًا محتملاً، بل يمكن مواجهتها من خلال حزمة متكاملة من الاستراتيجيات التي تتحور حول: التحول الرقمي، والتمايز والتخصص، والتسويق الرقمي الفعال، وتحسين تجربة العميل، وبناء الشراكات والتحالفات، وتطوير الموارد البشرية، وتنوع مصادر الدخل.

وقد تم اقتراح إطار عمل متكامل من ست مراحل لتنفيذ التحول الاستراتيجي، يبدأ بالتشخيص والتقييم ويرى بناء الرؤية والبناء التكنولوجي وتطوير الكفاءات والإطلاق، وينتهي بالتقييم والتحسين المستمر. كما تم التأكيد على أهمية وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس نجاح كل استراتيجية ومتابعة التقدم.

ولا يمكن إغفال دور الدولة والمؤسسات المهنية في دعم هذا التحول من خلال الإطار التشريعي والتنظيمي والدعم المالي والتقني. كما تمثل التوجهات العالمية نحو السياحة المستدامة فرصة استراتيجية لوكالات الأسفار لبناء ميزة تنافسية مستدامة تلبي الطلب المتزايد على السفر المسؤول.

ومفتاح الأساسي لنجاح أي استراتيجية هو القدرة على الجمع بين ما تميز به وكالات الأسفار (الخدمة الشخصية، الخبرة، الثقة) وبين ما تفرضه البيئة الرقمية الجديدة من متطلبات (التوارد الرقمي، السرعة، الشفافية، التكنولوجيا). فالوكالات التي ستتجه في المستقبل هي تلك التي ستتمكن من تحقيق هذه المعادلة بين الإنساني والرقمي.

# الخاتمة العامة

تناولت هذه الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية والراهنية يتعلق بالتحديات التي تواجهها وكالات الأسفار التقليدية في ظل المنافسة المتزايدة مع المنصات الإلكترونية العالمية لجز السفر. وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: ما هي أبرز التحديات التي تواجهها وكالات الأسفار في ظل المنافسة المتزايدة مع المنصات الإلكترونية، وما هي الحلول والاستراتيجيات الممكنة للتكيف مع هذا الواقع الجديد؟

## ملخص نتائج الدراسة

من خلال الفصول الثلاثة التي تشكلت منها هذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية:

1. في ما يتعلق بالإطار النظري (الفصل الأول): تبيّن أن وكالات الأسفار مررت بمراحل تطور عديدة منذ تأسيسها في القرن التاسع عشر، وقد عرفت عصرها الذهبي في النصف الثاني من القرن العشرين حين كانت تمثل الحلقة الأساسية في سلسلة التوزيع السياحي. كما اتضح أن المنصات الإلكترونية تتعدد في أنواعها ونماذج أعمالها، وتتمتع بمعزياً تنافسية عديدة أبرزها: التوفّر الدائم، والأسعار التنافسية، وسهولة الاستخدام، ووفرة المعلومات والتقييمات، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة.
2. في ما يتعلّق بطبيعة المنافسة وتأثيراتها (الفصل الثاني): تبيّن أن المنافسة بين وكالات الأسفار والمنصات الإلكترونية هي منافسة متعددة الأبعاد (تكنولوجي، تسويقي، سعري، جغرافي)، وغير متكافئة لصالح المنصات الإلكترونية في معظم الأبعاد. وقد أدت هذه المنافسة إلى: تراجع الحصة السوقية لوكالات الأسفار (من أكثر من 60% إلى أقل من 15% من إجمالي الحجوزات)، وانهيار نظام العمولات التقليدي، وانخفاض هامش الربح، وتراجع عدد الوكالات والوظائف في القطاع.

3. في ما يتعلّق بالتحديات والحلول (الفصل الثالث): تم تحديد مجموعة من التحديات الرئيسية تصنّف في أربع فئات: تكنولوجية (الفجوة الرقمية، سرعة التطور)، اقتصادية (تراجع الإيرادات، ارتفاع التكاليف)، مربطة بسلوك المستهلك (استقلالية المسافر الرقمي، تأثير الأجيال الجديدة)، وتنظيمية (عدم تكافؤ الإطار التنظيمي). كما تم اقتراح حزمة من الاستراتيجيات للتطوير تشمل: التحول الرقمي، والتمايز والتخصص، والتسويق الرقمي، وتحسين تجربة العميل، والشراكات والتحالفات، وتطوير الموارد البشرية، وتتوسيع مصادر الدخل.

## مناقشة الفرضيات

في ضوء النتائج المتوصّل إليها، يمكن مناقشة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** ``تسبب المنصات الإلكترونية العالمية في انخفاض نسبة الحجوزات لدى وكالات الأسفار''.

تم تأكيد هذه الفرضية. فقد أظهرت البيانات والإحصائيات تراجعاً مستمراً في حصة وكالات الأسفار من إجمالي حجوزات السفر العالمية لصالح المنصات الإلكترونية. حيث انخفضت حصة الوكالات التقليدية من أكثر من 60% في بداية الألفية إلى أقل من 15% حالياً في بعض الأسواق. وتعود أسباب هذا الانخفاض إلى المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنصات الإلكترونية من حيث السعر والسهولة والتوفّر.

**الفرضية الثانية:** ``تواجه وكالات الأسفار تحديات أساسية بسبب ضعف الرقنة مقارنة بالمنصات الإلكترونية''.

تم تأكيد هذه الفرضية. فقد اتضح أن الفجوة الرقمية تعدّ من أخطر التحديات التي تواجه وكالات الأسفار. حيث أن غياب التواجد الرقمي الفعال وعدم تبني التقنيات الحديثة يضعف قدرة الوكالات على المنافسة في سوق أصبح رقمياً بالدرجة الأولى. وتجلى هذه الفجوة في مظاهر عديدة من أبرزها: غياب الواقع الإلكتروني الاحترافية، وعدم استخدام أنظمة إدارة العملاء، وضعف الحضور على وسائل التواصل الاجتماعي.

**الفرضية الثالثة:** ``أدى التغيير في سلوك المستهلك نحو الإلكتروني إلى تراجع الإقبال على وكالات الأسفار''.

تم تأكيد هذه الفرضية، فقد تبيّن أن تحول سلوك المستهلك السياحي نحو الرقنة يُعدّ من العوامل الرئيسية وراء تراجع إقبال المسافرين على وكالات الأسفار التقليدية. فمسافر المعاصر أصبح أكثر استقلالية ووعياً رقمياً، ويفضل التخطيط لرحلاته بنفسه عبر الإنترن特. كما أن تأثير الأجيال الجديدة (جيل الألفية وجيل Z) التي تشكل الشريحة الأكبر والمتناهية من المسافرين، يُسهم في تعميق هذا التوجه.

## التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

### توصيات موجهة لوكالات الأسفار

1. الإسراع في التحول الرقمي: يجب على وكالات الأسفار اعتبار التحول الرقمي أولوية قصوى، وتحصيص الموارد الالازمة لبناء تواجد رقمي قوي ومتكملاً (موقع إلكتروني، تطبيق، وسائل تواصل اجتماعي).
2. التخصص والتميز: بدلاً من محاولة منافسة المنصات العملاقة في جميع المجالات، يُنصح بالتركيز على أسواق وشرائح محددة يمكن تقديم قيمة مضافة حقيقية فيها.
3. الاستثمار في الكفاءات البشرية: تطوير مهارات الموظفين واستقطاب كفاءات جديدة في المجالات الرقمية والتسويقية.
4. بناء شراكات وتحالفات: التعاون مع وكالات أخرى ومقدمي خدمات لتعزيز القدرة التنافسية.
5. تنوع مصادر الدخل: عدم الاعتماد على مصدر دخل واحد وتطوير خدمات ذات قيمة مضافة عالية.

### توصيات موجهة للجهات الحكومية والتنظيمية

1. تحديث الإطار التنظيمي: مراجعة وتحديث التشريعات المنظمة لقطاع وكالات الأسفار لتتواءم مع الواقع الرقمي الجديد.

2. ضمان المنافسة العادلة: إخضاع المنصات الإلكترونية العاملة في السوق المحلي لنفس المتطلبات التنظيمية المفروضة على الوكالات التقليدية.
3. تقديم برامج دعم: إطلاق برامج لدعم التحول الرقمي لوكالات الأسفار الصغيرة والمتوسطة (تمويل، تكوين، استشارات).
4. تشجيع التكوين والتأهيل: دعم برامج التكوين المهني في المجالات الرقمية لفائدة العاملين في قطاع السفر والسياحة.

## آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام عدة محاور بحثية مستقبلية:

- إجراء دراسة ميدانية حول واقع التحول الرقمي في وكالات الأسفار في الجزائر أو في بلد عربي محدد.
- دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على مستقبل وكالات الأسفار.
- تحليل سلوك المستهلك الجزائري تجاه المنصات الإلكترونية لجز السفر.
- دراسة مقارنة لاستراتيجيات التكيف المعتمدة من وكالات الأسفار في دول مختلفة.
- تقييم فعالية برامج التحول الرقمي في قطاع السفر والسياحة.
- دراسة تأثير تقنيات الويب 0.3 والبلوك تشين على صناعة توزيع السفر.

وفي الأخير، نسأل الله التوفيق والسداد، وأن يكون هذا العمل المتواضع إضافة مفيدة للمكتبة العلمية العربية في مجال السياحة والسفر.

# قائمة المراجع

- البلوشي, محمد (2019). صناعة السياحة في العالم العربي: التحديات والفرص. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الجوي, الاتحاد الدولي للنقل (2023). ``تقرير صناعة النقل الجوي''. In: تقارير إياتا السنوية, 120-1 pp.
- الحمد, عبدالله (2021). ``التحول الرقمي في قطاع السياحة العربي''. In: مجلة الدراسات الاقتصادية العربية 8.2, 135-112 pp.
- الدولية, يورو مونيتور (2023). ``تقرير صناعة السفر والسياحة العالمية''. In: تقارير يورو مونيتور, 78-1 pp.
- الشمرى, فهد (2018). وكالات السفر والسياحة: الواقع والتحديات. الرياض: مكتبة الرشد.
- العالمية, منظمة السياحة (2023). تقرير السياحة العالمية. مديرىد: منظمة السياحة العالمية.
- القطاطانى, سعد (2020). التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها في قطاع السياحة. عمان: دار اليازوري.
- بورتر, مايكل (2008). الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين. القاهرة: دار الكتاب الجامعى.
- بوهاليس, ديميتريوس (2020). ``التحول الرقمي في صناعة السياحة والسفر''. In: مجلة السياحة الدولية 15.3, 67-45 pp.
- بيتنر, فاليري زيثامل وماري جو (2018). تسويق الخدمات: دمج التركيز على العميل عبر المنظمة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ستاتيستا (2023). ``إحصائيات سوق حجز السفر عبر الإنترت عالمياً''. In: تقارير ستاتيستا, 45-1 pp.
- غوغل (2022). ``كيف يخطط المسافرون لرحلاتهم عبر الإنترت''. In: تقارير غوغل للسفر, 35-1 pp.
- فایال, فيكتور ميدلتون وآلان (2009). التسويق في السفر والسياحة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- فوكرسرايت (2022). ``تقرير سوق السفر العالمي عبر الإنترت''. In: تقارير فوكسرايت, 85-1 pp.
- كريستنسن, كلايتون (2016). معضلة المبتكر: عندما تتسبب التقنيات الجديدة في فشل الشركات الكبرى. الرياض: مكتبة العبيكان.

- كوير، كريس (2018). *أساسيات السياحة: المبادئ والممارسات*. عمان: دار المسيرة للنشر.
- كوم، بوكيينغ دوت (2022). *ـ تقرير السفر المستدام: اتجاهات المسافرين نحو الاستدامة.* In: *ـ تقارير بوكيينغ للأبحاث*, 35-1 pp.
- ـ (2023). *ـ تقرير اتجاهات السفر العالمية.* In: *ـ تقارير بوكيينغ السنوية*, 60-1 pp.
- لودون، كينيث لودون وجين (2020). *أنظمة المعلومات الإدارية: إدارة الشركة الرقمية*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- والسياحة، المجلس العالمي للسفر (2023). *ـ الأثر الاقتصادي للسفر والسياحة.* In: *ـ تقارير المجلس العالمي للسفر والسياحة*, 95-1 pp.
- ـ (2014). *ـ تأثير الإنترن特 على وكالات السفر التقليدية.* In: *ـ مجلة إدارة السياحة* 25, 163-150 pp.
- وتشي-وين، بينيت (2012). *ـ السفر الإلكتروني: تحليل اتجاهات المستهلكين.* In: *ـ مجلة السياحة الإلكترونية* 10.1, 75-55 pp.
- ـ (2015). *ـ استخدام تكنولوجيا المعلومات في صناعة السفر.* In: *ـ مجلة أبحاث السفر* 54.2, 259-244 pp.
- وديوجو، أمارو (2015). *ـ العوامل المؤثرة في نية شراء السفر عبر الإنترنط.* In: *ـ مجلة تسويق السياحة* 32.4, 388-404 pp.
- وشركا، ماكنزي (2022). *ـ مستقبل السياحة: دور التكنولوجيا في إعادة تشكيل القطاع.* In: *ـ تقارير ماكنزي*, 50-1 pp.
- وكوكوسيس، لو وبهاليس (2014). *ـ التقدم في تكنولوجيا المعلومات والسياحة.* In: *ـ مجلة بحوث السياحة* 36, 461-481 pp.
- وونغ، كراخت (2010). *ـ تطور قنوات التوزيع في صناعة السفر.* In: *ـ مجلة الضيافة والسياحة* 22.3, 252-267 pp.