

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: ..... / 2023.

الموضوع:  
**المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين أداء التسويق السياحي**  
**- دراسة مقارنة تونس والجزائر -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية

جامعة التبسي - تبسة  
تخصص تسويق الخدمات - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إشراف الأستاذ:

د. عيسى بنشوري

من إعداد الطالب:

عامر هوام

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الإحاق	الرتبة العلمية	اسم ولقب عضو اللجنة
رئيساً	جامعة تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. نوفل سمايلي
مشرفاً ومقرراً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر أ	د. عيسى بنشوري
عضواً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر أ	د. سامي عمري
عضواً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر أ	د. عبد المالك توي
عضواً	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. توفيق خذري
عضواً	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. بهاء الدين طويل

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أرواح الشهداء الذين ضحوا من أجل الجزائر

إلى والديّ الكريمين حفظهما وربّهما الله

إلى أخواتي الغاليات حنان، أسماء ونذيرة

إلى خير السند أخي العزيز محمد الصالح

إلى زوجتي الفاضلة سامية

وإلى العزيزين مانيسا وأنس

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل، ونسأل الله أن يجعل هذه الأطروحة خالصة لوجهه الكريم.

أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عيسى بنشوري لإشرافه على أطروحتي وعلى توجيهاته وصبره طوال هذه السنوات.

كما أتوجه بخالص الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى كل أفراد الأسرة الجامعية بقسم العلوم التجارية بجامعة تبسة، وخاصة أساتذتي الكرام أعضاء فريق التكوين، الذين قدّموا لي التوجيهات والنصائح القيمة، والتي أفادتني كثيراً في مسيرتي العلمية نذكر منهم: البروفيسور نوفل سمايلي، البروفيسور الياسمين عمامرة، الدكتورة حنان دريد والدكتورة الطاووس تحريج.

وأتقدم بالشكر كذلك إلى مسؤولي العلاقات الخارجية بكل من مكتب الجزائر لديوان الوطني التونسي للسياحة والديوان الجزائري للسياحة على تعاونهم معي في إنجاز الدراسة الميدانية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة.

## الملخص:

أدركت العديد من المؤسسات والحكومات في السنوات الأخيرة أهمية اللّجوء إلى الأساليب الحديثة في التّسيير؛ لتحسين الأداء استجابة للتطوّرات والتحوّلات التي تحدث على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية ومن بينها القطاع السياحي، وتمثّل المقارنة المرجعية إحدى هذه الأدوات، والتي تمّ الاعتماد عليها في دراستنا بهدف تحديد فجوات الأداء، والاستفادة من أحسن الممارسات في مجال التسويق السياحي بين الجزائر وتونس. ولتنفيذ ذلك، تمّ اختيار نوعين من المقارنات المرجعية وهما المقارنة المرجعية التنافسية، والمقارنة المرجعية الوظيفية بين الديوان الوطني للسياحة بالجزائر كطرف أول (The Benchmarkee)، والديوان الوطني التونسي للسياحة كطرف مرجع (The Benchmark). مستخدماً طريقتين لتنفيذ العملية وهما: طريقة المجال العام والطريقة الفردية، وذلك من أجل تحديد المؤشرات الكمية والنوعية للأداء التسويقي السياحي، وخلصت نتائجها إلى اكتشاف فجوات الأداء لهذه المؤشرات وبفوارق كبيرة من الجانب الجزائري مقارنة بنظيره التونسي، وهذا راجع إلى محدودية مهام وموارد الديوان الجزائري، مما أثّرت على تنفيذ محاور المخطّط التّوجيهي للتّهيئة السياحية لآفاق 2030، خاصّة محور ترقية الجزائر كوجهة سياحية. وأوصت الدراسة بناءً على مخرجات المقارنة المرجعية بتبنّي الجزائر لاستراتيجية المحراب السّوقي؛ للاستفادة من أفضل الممارسات التسويقية للديوان الوطني التونسي للسياحة، أملاً في تحسين أداء التسويق السياحي بها.

**الكلمات المفتاحية:** السياحة، التسويق السياحي، المقارنة المرجعية، أفضل الممارسات.

### **Abstract :**

In recent years, many institutions and governments have seen the importance of using modern management methods, to improve performance in response to the changes and transformations that are occurring in all economic sectors, including the tourism sector. The benchmarking is one of those tools that we built on in our study in order to identify performance gaps and taking advantage of best practices in the field of tourism marketing between Algeria and Tunisia. To implement this, two types of benchmarking were selected: the competitive benchmarking and the functional benchmarking between the National Office of Tourism in Algeria as a first party (The Benchmarkee) and the Tunisian National Tourism Office as a reference party (The Benchmark). In addition, using two methods to execute this process: the public domain method and the one-to-one method in order to determine the quantitative and qualitative indicators of the tourism marketing performance. In conclusion, our research led us to the discovery of gaps in the performance of these indicators and large differences on the Algerian side compared to its Tunisian counterpart. This is due to the limited tasks and resources of the Algerian Tourism Office, which affected the implementation of the axes of the guideline for tourism preparation towards 2030, especially in regard to the promotion of Algeria as a touristic destination. The study recommended, based on the outputs of the benchmarking, that Algeria adopt a niche market strategy to take advantage of the best marketing practices of the Tunisian National Tourism Office in the hope of improving its performance tourism marketing.

**Mots-clés :** Tourism ; Tourism Marketing ; Benchmarking ; Best Practice.

# الفهرس العام



# الفهرس العام

الصفحة	الموضوع
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - ي	المقدمة العامة
70-1	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق السياحي
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للسياحة
3	المطلب الأول: مفهوم السياحة وأنواعها
16	المطلب الثاني: السوق السياحي
28	المطلب الثالث: تجزئة السوق السياحي
32	المبحث الثاني: الأسس النظرية للتسويق السياحي
32	المطلب الأول: تعريف التسويق السياحي
34	المطلب الثاني: الأهداف المركزية للتسويق السياحي وأهميته
36	المطلب الثالث: خصائص التسويق السياحي
38	المبحث الثالث: المزيج التسويقي السياحي
38	المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي السياحي
40	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي
61	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي السياحي الموسع
71	خلاصة الفصل الأول

151-72	الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي
73	تمهيد الفصل الثاني
74	المبحث الأول: الدعائم التسويقية الحديثة لتحسين أداء التسويق السياحي
74	المطلب الأول: دراسة السلوك الفردي للسائح والوجهة السياحية
83	المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية، اليقظة التسويقية وإدارة المخاطر والأزمات
94	المطلب الثالث: التسويقي السياحي الالكتروني
98	المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي السياحي
104	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للمقارنة المرجعية
104	المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية
122	المطلب الثاني: طرق المقارنة المرجعية ومراحل إعدادها
131	المطلب الثالث: أخطاء، اعتبارات وأخلاقيات المقارنة المرجعية
136	المبحث الثالث: المقارنة المرجعية للتسويق السياحي
136	المطلب الأول: المقارنة المرجعية لمؤشرات الأداء السياحي
142	المطلب الثاني: المؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر
147	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية للمؤشرات السياحية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
151	خلاصة الفصل الثاني
-152	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للمقارنة المرجعية بين تونس والجزائر في مجال
237	التسويق السياحي
153	تمهيد الفصل الثالث
154	المبحث الأول: التخطيط لعملية المقارنة المرجعية
154	المطلب الأول: تحديد الموضوع للمقارنة
155	المطلب الثاني: اختيار الشريك المقارن
164	المطلب الثالث: تحديد طريقة جمع البيانات
168	المبحث الثاني: تشخيص المؤشرات السياحية لكل من دولتي الجزائر وتونس باستخدام المقارنة المرجعية
168	المطلب الأول: تحليل مؤشرات التنافسية العالمية للسفر والسياحة بين الجزائر وتونس

174	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء السياحي بين الجزائر وتونس باستخدام المقارنة المرجعية
183	المطلب الثالث: تحديد فجوات الأداء
187	المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء التسويقي السياحي باستخدام المقارنة المرجعية
187	المطلب الأول: تقييم وتحسين الأداء لعناصر المزيج التسويقي السياحي باستخدام المقارنة المرجعية
224	المطلب الثاني: تحليل ركائز التسويق السياحي
233	المطلب الثالث: عملية دمج نتائج المقارنة المرجعية
237	خلاصة الفصل الثالث
238	الخاتمة العامة
246	قائمة المراجع
265	الملاحق

# فهرس الجداول

# فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم الاستراتيجيات التسعيرية في التسويق السياحي	45
02	إيجابيات وسلبيات لأنواع المقارنة المرجعية	114
03	ملخص لبعض الخصائص النموذجية لطرق المقارنة المرجعية	123
04	توصيف متغيرات لكل مدخلات ومخرجات الأداء السياحي	138
05	مؤشرات الأداء الفندقي	139
06	المثال النموذجي عن تحليل المقارنة المرجعية للمؤشرات السياحية الأكثر استخداماً من طرف الديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة	140
07	نتائج المراتب العالمية لمؤشرات السياحة والسفر لسنوات 2015، 2017 و 2019	155
08	نتائج المراتب العالمية لمؤشر ملائمة بيئة الأعمال بين الجزائر وتونس لسنوات 2015، 2017 و 2019	168
09	نتائج المراتب العالمية لمؤشر سياسات السياحة والسفر والشروط الملائمة بين الجزائر وتونس لسنوات 2015، 2017 و 2019	170
10	نتائج المراتب العالمية لمؤشر البنى التحتية بين الجزائر وتونس لسنوات 2015، 2017 و 2019	172
11	نتائج المراتب العالمية لمؤشر الموارد الطبيعية والثقافية بين الجزائر وتونس لسنوات 2015، 2017 و 2019	173

174	تطور عدد الوافدين السياح نحو كل من تونس والجزائر للفترة 2014-2019	12
175	تطور عدد الليالي المقضاة بالمؤسسات الفندقية التونسية والجزائرية للفترة 2014-2019	13
177	تطور عدد الأسرة بالمؤسسات الفندقية التونسية والجزائرية للفترة 2014-2019	14
178	احصائيات الإيرادات السياحية لدولتي تونس والجزائر للفترة 2005-2019	15
180	احصائيات النفقات السياحية لدولتي تونس والجزائر للفترة 2005-2019	16
182	مستويات التوظيف بالقطاع السياحي لدولتي تونس والجزائر	17
183	نتائج المراتب العالمية لمؤشرات فرعية للسياحة والسفر بين الجزائر وتونس لسنة 2019	18
185	لمحة عامة عن المقاييس الكمية للمؤشرات السياحية لكل من تونس والجزائر	19
198	مؤشرات قطاع الصحة لكل من تونس والجزائر سنة 2017	20
203	مؤشرات تكنولوجيات الاعلام والاتصال لكل من تونس والجزائر سنة 2017	21
207	قائمة الصالونات والمعارض التي شارك فيها الديوان الوطني للسياحة -الجزائر- للفترة 2015-2022	22
216	توزيع ميزانية الديوان الوطني التونسي للسياحة لسنة 2020	23
221	احصائيات عمليات التفتيش التي قام بها الديوان الوطني التونسي السياحي للفترة 2016-2020	24
230	حصيلة الأنشطة والإنجازات المحققة في إطار المخطط SDAT 2030 للفترة 2008-2018	25

# فهرس الأشكال



# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	وضعيات مرونة الطلب	01
21	تأثير الهجمات الإرهابية على الطلب السياحي للوجهات المختارة	02
22	تأثير الأوبئة على الطلب السياحي حسب المناطق	03
25	المقومات الرئيسية والفرعية للعرض السياحي	04
27	العلاقة بين العرض السياحي والأسعار	05
37	خصائص كل من التسويق السلعي والتسويق السياحي	06
42	تطور دورة حياة المنطقة السياحية	07
49	قنوات التوزيع السياحي	08
51	أطراف الاتصالات التسويقية	09
68	مخطط الخدمة - Service Blueprinting - لإقامة ليلة واحدة بالفندق	10
85	نظام متكامل للمعلومات التسويقية وفق لمفهوم كوتلر	11
89	سيرورة اليقظة	12
105	أفضل 10 أدوات مختلفة عبر الزمن، ومع ذلك ظلت منها 4 أداة حاضرة من عام 1993 إلى 2017	13

106	تطور مفهوم المقارنة المرجعية	14
117	إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية	15
129	مراحل إجراء المقارنة المرجعية	16
143	مؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر	17
148	عينة من الواجهات المأخوذة من تطبيق <b>Tourism Analytics</b> التابع لإدارة <b>DTCM</b>	18
158	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للسياحة -الجزائر-	19
162	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني التونسي للسياحة	20
174	التمثيل البياني لتطور عدد الوافدين السياح نحو كل من تونس والجزائر للفترة 2019-2014	21
176	التمثيل البياني بالأعمدة لتطور عدد الليالي الفندقية لكل من تونس والجزائر للفترة 2019-2014	22
177	التمثيل البياني بالأعمدة لتطور عدد الأسرة الفندقية لكل من تونس والجزائر للفترة 2019-2014	23
179	التمثيل البياني بالمساحات (Aires) لإيرادات السياحة الدولية لكل من تونس والجزائر للفترة 2019-2005	24
181	التمثيل البياني لنفقات السياحة الدولية لكل من تونس والجزائر للفترة 2019-2005	25
184	التمثيل البياني بالرادار (Radar Graphic) لنتائج المراتب العالمية لمؤشرات فرعية للسياحة والسفر بين الجزائر وتونس لسنة 2019	26



# فهرس الملاحق



# فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
266	The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 Ranking	01
271	Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 edition	02
277	T&T Competitiveness Index 2019 Overall Rankings	03
280	Organisation du Système Bancaire et Financier -Tunisie	04
281	Avis d'Appel d'Offres International N°10/2016 -ONTT	05
283	Avis d'Appel d'Offres International N°04/2017 -ONTT	06
284	Liste des appels d'offres lancés par ONTT sur la plateforme Observatoire National des Marchés Publics (ONMP)	07
287	Appel d'Offres International N°P20220100825-00 -ONTT	08
288	Avis d'Appel d'Offres National Ouvert Procédures Simplifiées N°P20200201056-00 -ONTT	09
289	Schéma Directeur d'Aménagement Touristique "SDAT 2025" Axe : Les Plans Destination et Marketing	10

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

أُصيب العالم مع بداية سنة 2020 بوباء الكوفيد 19، وما تبعه من الأضرار والخسائر في مختلف مناحي الحياة، وأكثرها ضرراً القطاع السياحي، والذي نتج عن توقّف شبه كليّ لحركة النقل والأشخاص؛ بفعل الإجراءات الاحترازية والوقائية التي فرضتها الحكومات والمنظمات العالمية، كمنظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للسياحة لاحتواء هذه الجائحة، فهذا التوقّف مسّ أساساً الدّول التي تعتمد مداخيلها، واقتصادياتها على الحركة السياحية العالمية، أين أُجبرت على تكييف أنظمتها وقوانينها مع هذا الوضع الاستثنائي، الأمر الذي أثر سلباً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدّول، ومع بداية انحسار الوباء، سارعت الحكومات إلى وضع سلسلة من الإجراءات والبروتوكولات الصحيّة أملاً في استعادة الحركة السياحية عافيتها ولو بشكل طفيف؛ من أجل انقاذ السياحة وتحسين وضعيتها الاقتصادية، خاصّة الدّول النامية ذات الإمكانيات السياحية التي تعتمد على هذا القطاع الحساس.

وبالرغم من تمثّع الجزائر بمقومات تاريخية وطبيعية هائلة، إلا أنّها لم تتأثر كثيراً بهذه التغيرات ولا تعنيها بتاتاً، لتعودها على المداخل المتأتية من المحروقات، واعتبار القطاع السياحي كقطاع لا يحظى بأولوية من أولويات الحكومات المتعاقبة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، بدليل إصدارها ترسانة من القوانين والمخططات للتنمية السياحية التي لم تنفذ معظم محاورها، آخرها المخطّط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030، والمنبثق من مخطّط تهيئة الإقليم، حيث يشمل هذا المخطّط مجالات مهمة جداً كالاستثمار السياحي، الشراكة والتزقية السياحية، حيث ستساهم في تحسين الواقع السياحي اذا قامت بتنفيذها، خاصّة المحور الأول الذي يهدف إلى تحسين صورة وجهة الجزائر دولياً باستخدام مختلف الأساليب التسويقية، لكن ما يزال القطاع المعني يعاني الأمرين في جميع مؤشرات الأداء السياحي، بدليل احتلال الجزائر المراتب المتأخرة في التقارير الدورية للمنظمة العالمية للسياحة مقارنة مع جارتها تونس والمغرب.

ومن هذا المنطلق، ومن أجل فهم هذه المشكلة من جذورها، ومحاولة الوصول إلى أسباب هذه القصور، ارتأينا استخدام أهمّ المصطلحات الحديثة في التسيير والمتمثلة في المقارنة المرجعية BENCHMARKING، كأداة فعالة لتحديد هذه الانحرافات، والبحث عن الحلول لتصحيحها، والاستفادة من تجارب الآخرين، إذ يتطرق هذا البحث أساساً الى تحديد ومعرفة عوامل نجاح التسويق السياحي بدولة تونس الشقيقة، والتي أسهمت في احتلال مكانة هامة في المؤشرات العالمية للسياحة والسفر، وكذا توفيقها في تحسين صورتها بالخارج.

### أولاً. إشكالية البحث (السؤال الرئيسي):

مما سبق، تتبلور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في:

كيف يمكن استفادة الجزائر من التجربة التونسية في مجال التسويق السياحي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية؟

وتتفرّع هذه الإشكالية الى النقاط التالية:

- كيف تمكّنت تونس من فرض نفسها كوجهة سياحية جذّابة ونجحت في مجال التسويق السياحي، في حين فشلت الجزائر في ذلك؟
- ما هي الاستراتيجية المثلى التي يُمكن للجزائر تبنيها للاستفادة من التجربة التونسية بالاعتماد على مخرجات أسلوب المقارنة المرجعية؟

### ثانيا. فرضيات البحث:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة، تم اعداد الفرضيات التالية:

- يرجع نجاح دولة تونس في فرض نفسها كوجهة سياحية جذّابة الى نجاح سياساتها وفعاليتها ميدانياً؛ أين اعتمدت على أسس وضوابط التسويق السياحي، في حين لم توفّق الجزائر في ذلك بسبب فشل السياسات والخطط الموضوعة في مجال السياحة، وعدم اهتمامها بكافة عناصر المزيج التسويقي السياحي منذ الاستقلال الى يومنا هذا؛
- الاستراتيجية المثلى والتي يجب ان تتبّعها الجزائر بالاعتماد على مخرجات المقارنة المرجعية للاستفادة من التجربة التونسية في مجال التسويق السياحي، هي احدى الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية، والمتمثلة في استراتيجية المحراب السوقي.

### ثالثا. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية قطاع السياحة في الجزائر والعمل على تطويره كبديل استراتيجي لقطاع المحروقات، وذلك من خلال العمل على تحسين أداء التسويق السياحي بالاعتماد على النموذج التونسي الناجح في مجال السياحة، باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحليل المعطيات السياحية بين الدولتين؛ وبالتالي ايجاد أفضل الاستراتيجيات التسويقية والتي يمكن أن تساعد السلطات، والقائمين على السياحة في النهوض بالقطاع، والاقتراب تدريجيا من مستويات مقبولة للمؤشرات العالمية للسياحة والسفر.

### رابعا. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث أساساً الى:

- التعمّق في المفاهيم الأساسية للتسويق السياحي، والتعرّف على الاستراتيجيات التسويقية وكذا ابراز أهمية ركائز التسويق السياحي لتدعيم هذه الاستراتيجيات؛
- التعرّف على مفهوم المقارنة المرجعية، أنواعها وكيفية تطبيقها؛
- الاستفادة من التجربة التونسية الناجحة في مجال التسويق السياحي، بالاعتماد على أساليب تطبيق المقارنة المرجعية لتحديد أسباب نجاح هذه التجربة، ومحاولة اسقاطها على الجزائر.

### خامسا. أسباب اختيار البحث:

- لقد تمّ اختيار الشريك المقارن تونس للأسباب التالية:
- تشابه كبير في طبيعة الخصائص والمقومات بين البلدين؛
  - الإرث التاريخي والحضاري المشترك بين البلدين؛
  - احتلالها لمراتب متقدمة عن الجزائر في التصنيفات للمؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر؛
  - لوحظ قبل تفشي وباء الكوفيد 19 حركة كبيرة عبر الحدود الجزائرية التونسية، حيث سجّل خروج أعداد هائلة من الجزائريين نحو تونس بمقابل دخول أعداد جد قليلة من التونسيين نحو الجزائر، الأمر الذي يوجب القيام بالبحث عن أسباب بروز هذه الظاهرة؛
  - قربها من الحدود الجزائرية حيث محل إقامة الطالب وموقع الجامعة.

### سادسا. منهج البحث:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات، سيتمّ في هذه الدراسة الاعتماد على منهجين من مناهج البحث العلمي:
- **المنهج الوصفي:** يظهر في الجزء النظري من البحث؛ إذ يتمّ التطرّق بشكل تفصيلي إلى المفاهيم الأساسية في التسويق السياحي، والمقارنة المرجعية اعتماداً على المصادر المتوفرة من الكتب، المقالات، الأطروحات الجامعية والمصادر الإلكترونية؛
  - **المنهج التحليلي:** أعتد عليه في الجزء التطبيقي، من خلال دراسة وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بالإحصائيات، والاستراتيجيات السياحية لكلّ من تونس والجزائر اعتماداً على أسلوب المقارنة المرجعية، باستخدام الاحصائيات والتقارير الدورية الصادرة من مختلف الهيئات الرسمية الوطنية والعالمية، والمقابلات مع ممثلي الهيئات الرسمية للترقية السياحية من كلا الطرفين، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة لدى دولة تونس في مجال التسويق السياحي، واكتشاف نقاط الضعف لدولة الجزائر في نفس المجال، ومن ثمّ تحديد الممارسات التي ستساهم في تحسين الأداء التسويقي السياحي بالجزائر.

### سابعا. حدود الدراسة:

- نظراً لطبيعة الموضوع المتشعب الذي يندرج ضمن مجال السياحة، وتجنباً للخروج عن الموضوع أو تجاوز حدوده، سيقصر البحث على الحدود التالية:
- **الحدود الموضوعية:** سيدرس البحث الجوانب الثلاثة الأساسية، والتي تمثل كمتغيرات رئيسية وهي السياحة، التسويق السياحي والمقارنة المرجعية؛

- **الحدود الزمانية:** تحقيقاً لمبدأ مبدأ تكافؤ الفرص في المقارنة الموضوعية بين طرفي المقارنة المرجعية، سينحصر التحليل الوصفي للإحصائيات المتوفرة المنشورة للسنوات العشر الأخيرة؛
- **الحدود المكانية:** تتم الدراسة الميدانية بمقر رسمي للديوان الوطني السياحي (ONT) بالعاصمة الجزائرية، وممثلة الديوان الوطني التونسي للسياحة بالجزائر (ONTT Bureau d'Alger) باعتبارهما يمثلان هئتين رسميتين تتكفلان بمهمة الترقية السياحية لبلديهما؛
- **الحدود البشرية:** إجراء المقابلات مع الإطارات الذين يتولون بمهام تتعلق بالتسويق السياحي، وتحديدًا مع مكلف بالاتصال والعلاقات العامة بمقر الديوان الجزائري، ومسئولة العلاقات العامة والصحافة بالديوان التونسي للسياحة.

### ثامنا. الدراسات السابقة:

يفتقر موضوع المقارنة المرجعية للتسويق السياحي إلى الدراسات والأبحاث ذات الصلة، لكنّها تتوفر على مواضيع تتناول الجوانب المختلفة المتعلقة بصناعة السياحة من جهة، وتطبيقات المقارنة المرجعية بالقطاعات الأخرى، ومعظمها الدراسات الأجنبية من جهة أخرى، الأمر الذي صعب مهمة إيجاد وفرز تلك الدراسات التي لها علاقة مباشرة بدراساتنا الحالية، وتمّ الاعتماد على بعض هذه الدراسات لإعطاء فكرة أولية عن الموضوع، وإيجاد أوجه الاختلاف والتشابه، ومعرفة الأدوات المستخدمة، وأهمّ ما توصلت إليها من النتائج، حتى نتمكن من بناء وهيكلية المنهجية التي ستمثل قاعدة أساسية لانطلاق الدراسة، وفيما يلي ملخص عن تلك الدراسات:

1- دراسة الباحث صالح موهوب (2020) في كتابه المعنون بـ"الاقتصاد الجزائري - مكانته في العالم وفي الجزائر"، والذي تناول الجوانب المهمة عن القطاع السياحي بالجزائر منذ الاستقلال، مبرزاً بشكل تحليلي وإحصائي مجموعة من المخططات التنموية السياحية التي أعدتها الحكومات الجزائرية المتعاقبة، آخرها المخطّط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030، معظمها لم تحقق أهدافها الاستثمارية والتسويقية، بسبب تردد السلطات العمومية بخصوص تنفيذ محاور وبنود هذه المخططات، من تسخير الوسائل اللازمة من جهة، وعدم استقرار القطاع السياحي على المستوى المؤسّساتي من جهة أخرى، حيث تمّ تشخيص وضعية السياحة في أربعة عناصر وهي: طاقات الانتاج وقدرات الاستغلال السياحي، مساهمة القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، وضعية الاستثمار السياحي ووضعيتها تأطير الأنشطة السياحية على مختلف المستويات، أين تطرّق في هذا العنصر الأخير إلى عمل الديوان الوطني للسياحة بالجزائر، فتوصل إلى النتيجة مفادها أنّ الأداء الضعيف تنقصه الفعالية لهذه الهيئة الرسمية بعد مرور أكثر من ربع قرن من تواجدها، وهذا راجع إلى الطابع الإداري العمومي الذي يقتضيه عمل الديوان واقتصار دوره على الترقية السياحية فقط، وفي حدود الميزانية محدودة جداً، والمتأتية من الخزينة العمومية لتمويل أنشطته الترويجية،

خلافاً للدواوين المماثلة في الدول المجاورة، أين تخصص لها حكوماتها الميزانيات المعتبرة لترقية صورتها السياحية، وحتى تمويلها من طرف الشركات السياحية المروج لأنشطتها.

2- دراسة الباحث بلال بلحسن (2018) المعنونة بـ "تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي لقطاع السياحة الجزائري -دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا-"، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2. وضع الباحث الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة وهي الإحاطة الشاملة لمفهوم المقارنة المرجعية، البحث عن فجوات الأداء التسويقي لقطاع السياحة بالجزائر، والبحث عن أحسن الممارسات التسويقية لقطاع السياحة الماليزي وتقديمها كحلول لتحسين الأداء، حيث اعتمد الباحث على المقارنة المرجعية التشغيلية بين الديوان الوطني للسياحة (الجزائر) ومجلس ترويج السياحة الماليزية في المجالات التسعة وهي: الرسالة، الأهداف، طرق قياس الأداء التسويقي، المهام، العلاقات مع الفاعلين، ميزانية التسويق، مزيج التسويق السياحي، الهيكل التنظيمي ووضع الاستراتيجية. وبالرغم من مقارنة غير متكافئة بينهما من النواحي المختلفة، إلا أنّ الباحث تمكن من تحديد فجوات الأداء من خلال استخدام نموذج XEROX لهذه العملية، حيث أظهرت مخرجات هذه العملية نجاح ماليزيا في تحقيق معظم أهداف خطة للتنمية السياحية وتدرج ضمن الخطة الوطنية للتنمية الشاملة عمرها 30 سنة وذلك منذ بداية 1990، حيث وصل عدد السياح مع نهاية سنة 2016 إلى أكثر من 26 مليون سائح، وهذا راجع إلى كفاءة عمل مجلس ترويج السياحة الماليزية، أين قدّمت السلطات الماليزية أهدافاً واضحة وقابلة للمراقبة والقياس مع منح صلاحيات واسعة لهذا المجلس مدعماً بالميزانيات المعتبرة لأداء مهامه الترويجية من طرف موظفيه المحفزين مادياً ومعنوياً داخل ماليزيا و خارجها عبر ممثلياته بالأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى كفاءة هذه الهيئة الرسمية في إدارة سريعة للأزمات التي تمس القطاع السياحي، في حين أظهرت فجوة الأداء بالنسبة للقطاع السياحي الجزائري فشل مخطّط SDAT 2030 في تحقيق أهدافه حيث لم يتعد عدد السياح 1,7 مليون سائح لنفس السنة، بسبب غياب مزيج تسويقي متكامل من طرف الديوان الوطني للسياحة ومحدودية صلاحياته وضعف ميزانية مخصصة له، وكذا هشاشة هيكله التنظيمي، وكل هذه العوامل أثّرت سلباً على الأداء التسويقي لقطاع السياحة، وشدّدت الدّراسة على استغلال أحسن الممارسات للمجلس الماليزي في تحسين الأداء التسويقي للقطاع السياحي الجزائري، خاصّة إنشاء إسم شهرة للديوان وإعطاء سلطة أكبر لهذه الهيئة مع تخصيص ميزانية كافية، وأوصت كذلك بإعادة النظر في مكانة هذا الديوان ضمن المخطّط الوطني التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق SDAT 2030.

3- مقال منشور بالمجلة "Gestion et Management Publique" للباحثة Aurélie Corne (2018) من Université de Perpignan France, Laboratoire CRESEM بعنوان:

"Performance touristique et gestion du territoire français : l'impact de la réforme NOTRe" تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل أداء قطاع السياحة والفندقة بفرنسا، من خلال دراسة تأثير الإصلاحات الإقليمية على الأنشطة السياحية، حيث استخدمت الباحثة أسلوب المقارنة المرجعية مبتكرة، وتتمثل في تحليل عناصر النظام ومكونة من المدخلات كالموارد البشرية والبنى السياحية من جهة، والمخرجات كمعدل الاشغال

الفنقي والتدفقات السياحية من جهة أخرى، فقامت بتحليل مؤشرات الأداء السياحي لـ 13 منطقة سياحية إقليمية؛ من أجل اختيار أفضل الممارسات في المجال الفنقي من بين هذه الأقاليم الفرنسية، وباستخدام التحليل الإحصائي أظهرت نتائج البحث الميداني مكاسب محتملة في الأداء بعد عمليات الدمج بين هذه الأقاليم، خاصة تأثير التعلّم؛ أي تقليد أفضل الممارسات فيما بينها وذلك في إطار نفس الإصلاحات، وأوصت الدراسة إلى تبني استراتيجية الدمج الإقليمي من أجل تحسين الأداء السياحي مستخدماً قواعد وأساليب المقارنة المرجعية.

4- دراسة الباحث زير ريان (2018) المعنونة بـ " مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الوطن العربي دراسة مقارنة الجزائر تونس الامارات " ، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة. إذ تسعى هذه الدراسة في النهاية إلى مساهمة في تحسيس مسؤولي القطاع السياحي بالجزائر بأهمية التسويق السياحي كأداة جوهرية لزيادة التنافسية السياحية، من خلال التعلّم من التجارب الدول الرائدة، حيث عالجت موضوع التسويق السياحي في كل من الجزائر، تونس والامارات؛ وتوصّلت الدراسة إلى أنّ تطوير السياحة لا يعتمد فقط على توفر الموارد السياحية ومناطق الجذب السياحي مثلما تزخر بها الجزائر من المقومات الطبيعية والحضارية، وإنما في كيفية استخدام واستغلال تلك الموارد في عملية التنمية السياحية؛ من خلال التوظيف الأحسن لمختلف أساليب التسويق السياحي، وخاصة الترويج السياحي بالأسواق المستهدفة الداخلية والخارجية، وإدماج هذه الأنشطة ضمن المخططات التنموية السياحية، على غرار ما قامت بها كل من تونس والامارات، اللتان احتلتا مراتب متقدّمة بكثير عن الجزائر؛ هذه الأخيرة عرفت تراجعاً في مستوى الأداء السياحي؛ بسبب غياب قواعد وأسس التسويق السياحي بالمخطط SDAT 2030، وانعدام الرقابة والتأخر في تطبيق محاوره، وانحصار مهمّة الترويج السياحي على الأجهزة الرسمية فقط، وبالرغم من احتواء هذه الدراسة على المعلومات القيمة إلا أنّها لم تولّ اهتماماً لقواعد وأسس المقارنة المرجعية من أجل أن تستفيد الجزائر من تجربتين ناجحتين لكل من تونس والامارات في مجال التسويق السياحي؛

5- دراسة الباحث بلال بغدادي (2018) الموسومة بـ " تصميم مزيج تسويقي خدمي للترقية السياحية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3. وقد حاولت هذه الدراسة التعرّف على الأسباب التسويقية التي أدت إلى عدم ظهور القطاع السياحي الجزائري كقطاع له دور في التنمية السياحية، وتبيان أهمية نظام المعلومات التسويقية السياحي في التخطيط السياحي، حيث اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة من خلال تقنيتين لجمع المعلومات وهما المقابلة الشخصية والاستبيان لمجتمع الدراسة، ويتمثل في فئة السياح الجزائريين الذين سافروا إلى خارج البلاد لقضاء اجازاتهم وعددها 108، ووزعت عليهم الاستمارات وتمّ قبول 72 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصّلت نتائج هذا التحليل إلى أنّ الجزائر تمتلك أنواعاً مختلفة من المنتجات السياحية، تحتاج إلى الترويج لها من خلال دراسة السوق عبر توفير نظام بحوث التسويق لتحديد القطاعات السوقية السياحية الموجودة، وتصميم المزيج التسويقي الملائم لكل القطاع، وتوصّلت الدراسة كذلك إلى أن أكثر ما يعيق القطاع السياحي الجزائري هو ضعف البنى التحتية، وتدني مستوى الخدمات السياحية، ومحدودية دور الاعلام في توعية المجتمع وترويج السياحة وكذا محدودية منافذ التوزيع، وأوصت

الدراسة بتكثيف الجهود التسويقية، من خلال التّركيز على المنتج السياحي الواحد وتطويره، ومن ثمّ الانطلاق في توسّع الأنواع الأخرى من السياحة.

6- دراسة الباحث علي ماي (2018) المعنونة بـ " دور التسويق في تطوير القطاع السياحي -دراسة مقارنة: الجزائر، تونس والمغرب" ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة. من أهداف هذه الدراسة: التطرّق للسوق السياحية في الجزائر ومقارنتها مع نظيرتها تونس والمغرب، من أجل التعرّف على الجهود التسويقية المبذولة داخل القطاع السياحي في البلدان الثلاثة محل الدراسة، وتوصّلت الدراسة بعد تحليل واقع الممارسات التسويقية إلى أنّ الاستراتيجية التسويقية السياحية الموضوعية من طرف الحكومة الجزائرية ضعيفة نسبياً مقارنة مع تلك التي انتهجتها الحكومتان التونسية والمغربية، وهذا ما أوضحتها النتائج الجزئية التي استخلصت بأنّ العرض السياحي الطبيعي والتاريخي بالجزائر يمتاز بالتنوّع والتعدّد، لكنّه يحتاج إلى حسن الاستغلال والتثمين، وأنّ المقومات السياحية المادية من المرافق والبنى التحتية ضعيفة، حتى أنّها لا تلبّي الطلب الوطني، مما أثّرت هذه المشاكل على رضا السائح وولائه لهذه الوجهة؛ أي أن هذه الاستراتيجية لاتزال تفتقر للفعالية، مما جعل السائح الجزائري يختار الوجهات السياحية الأخرى.

7- دراسة الباحث سامي بلبخاري (2016) تحت عنوان "التسويق السياحي وأثره على الصورة المدركة للوجهة السياحية -دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة. حيث تهدف إلى دراسة فعالية الاستراتيجية التسويقية لوجهة الجزائر من خلال المخطّط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق SDAT 2030 في بناء صورة ايجابية لها في السوق الفرنسي، والتعرّف على الصورة السياحية المدركة للجزائر لدى الشركات السياحية الفرنسية وكذا العوامل المؤثّرة فيها، وقد تمّ اجراء الدراسة الميدانية من خلال مرحلتين، الأولى من خلال الملاحظة غير المشاركة لسلوك السياح الفرنسيين والمهنيين في السياحة الفرنسية تجاه المنتج السياحي الجزائري، الذي تم عرضه في صالونين دوليين أقيما بباريس؛ وكذا مقابلات مع أعضاء الوفد الجزائري المشاركين، والذين اتفقوا على أنّ صورة الجزائر كقابلة للسياح في السوق الفرنسي تعاني من الادراك السلبي كوجهة غير آمنة ومغلقة، وتشهد نقصاً في البنى التحتية السياحية، وفي المرحلة الثانية تمّ اجراء المقابلات نصف الموجهة مع ثمانية عشر (18) من الخبراء الفرنسيين يعملون في الشركات المنظمة للرحلات السياحية بفرنسا، أين اعترفوا بأنّ صورة الجزائر كوجهة سياحية شبه غائبة في أذهانهم، وأنّ المنتج السياحي لا يدخل ضمن مخططاتهم بسبب عدم نضوجه، وهو غير معروف لدى السائح الفرنسي، ولا يوجد الطلب عليه مقارنة مع تونس والمغرب، وبأنّهم لم يتلقوا أيّة الطلبات لإجراء ورشات عمل مشتركة، أو جولات خاصة للتعريف بالمنتج السياحي الجزائري أو حتى عبر البريد الالكتروني، سواء كان من المتعاملين السياحيين الخواص أو العموميين، حتى أنّهم لم يروا أي ومضة اشهارية أو شعار لعلامة الجزائر، وقد توصّلت الدراسة في النهاية إلى أنّ الجزائر تعاني من غياب لصورة سياحية في السوق الفرنسي بسبب التغطية الاعلامية السيئة للإعلام الفرنسي عن أي حدث أمني أو سياسي يقع في الجزائر، وخلصت الدراسة كذلك إلى أنّ المخطّط SDAT 2030 لم تكن له فعالية في ترقية الصورة السياحية لوجهة الجزائر في

السوق الفرنسية، خاصة في جانبه الاستراتيجي التسويقي، وقدمت الدراسة التوصيات بضرورة تكثيف من الأنشطة الترويجية لتحسين صورة الجزائر السياحية في السوق المعني.

8- دراسة "بلال بلحسن" الموسومة بـ "المقارنة المرجعية- أسلوب لتحديد فجوات الأداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي - عرض التجربة السويسرية -"، مقال منشور في مجلة (مجلة الأبحاث الاقتصادية "الجامعة البليدة - 2 العدد 13 ديسمبر 2015، تناولت هذه الدراسة فعالية تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري مقارنة مع الدول المجاورة، والتي توصلت إلى تحديد فجوات الأداء، وتقديم الحلول الممكنة عبر اكتشاف أحسن الممارسات في القطاع السياحي للدول المنافسة والمجاورة لدولة سويسرا، ونصحت هذه الدراسة بإسقاط التجربة السويسرية على حالة الجزائر من أجل النهوض بالقطاع السياحي.

9- دراسة "إيمان العلمي" المعنونة بـ " واقع التسويق السياحي في الجزائر وآفاق تطوره -ولاية قسنطينة-" ، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي 2012/2013، تطرقت هذه الدراسة في جزئه النظري الى الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في التسويق السياحي، والى تجارب ناجحة لبعض الدول العربية في نفس المجال ومن بينها تونس، هذه الأخيرة اعتمدت على أربعة محاور أساسية من أجل تطبيق سليم لقواعد التسويق السياحي والتمثلة في: أن يتولى هذه مهمة المكتب الدولي التونسي للسياحة الذي تتبعه مكاتب سياحية في مختلف دول العالم، الاعتماد على العلاقات الاجتماعية بين الدول، الاعتماد على السوق الأوروبي في تنمية الحركة السياحية الوافدة، وأخيرا اعتمادها على البنية السياحية لديها المتمثلة في المناطق السياحية، وبالرغم من المعلومات الهامة التي تحتويها هذه الدراسة، وخاصة تشخيص الوضعية السياحية في الجزائر، والتي تعاني من التدهور الفطيع، فإنها لم تتطرق أصلا الى اختيار الاستراتيجية التسويقية السياحية المناسبة لحالة الجزائر بالاعتماد على تجارب الدول العربية الناجحة وخاصة تونس والمغرب.

10- دراسة إلياس الشاهد (2013) بعنوان "التسويق السياحي في الجزائر -دراسة نظرية وميدانية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، تناولت دراسة تحليلية ومفصلة وتقييمية للعناصر الأساسية للتسويق السياحي في الجزائر، وخلصت الدراسة في النهاية إلى أن المنتج السياحي الجيد لم يعد وحده كافياً لخلق الطلب ولا حتى سعره المنخفض، فكان لابد من اتقان القدرة على التسويق، باعتباره يمثل أهم وسيلة لإبراز الحضور للمنتج السياحي بالأسواق الخارجية والداخلية، وعلى الرغم من تمتع الجزائر بمزيج متنوع من المنتجات السياحية مقارنة بكل من تونس والمغرب، إلا أنها لم تصل إلى الهدف التسويقي لإبراز تلك المقومات؛ بسبب النظرة القاصرة على النشاط التسويقي لدى القائمين بالقطاع السياحي وسوء استغلالها، ومحدودية منافذ التوزيع والتي تقتصر على الأسواق التقليدية دون تفكير في اختراق الأسواق الجديدة، أما سياسة الترويج السياحي بالجزائر فهي لم تكن غائبة عن القائمين بالترقية السياحية، ولكن كانت أنشطتها محصورة ضيقة جداً، أين اكتفت بإصدار جملة من المطبوعات السياحية واقتصارها على المشاركة في أهم المعارض السياحية الدولية؛ بسبب ضالة ميزانية مخصصة للتسويق بالقطاع السياحي.

## 11- دراسة الباحث (2000) KOZAK بعنوان:

**"Destination Benchmarking: Facilities, Customer Satisfaction and Levels of Tourist Expenditure"**, Phd Thesis, Sheffield Hallam University UK.

تهدف هذه الدراسة إلى مواصلة تطوير أسلوب المقارنة المرجعية في القطاع السياحي؛ إذ تمّ اعتماد على النموذج الشامل والمتكامل للمقارنة المرجعية للوجهات السياحية من خلال ثلاثة أنواع من المقارنات وهي: المقارنة الداخلية التي تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي للوجهة من خلال التقييم النوعي والكمي، المقارنة الخارجية وتستخدم في تحفيز السياح، قياس ومعرفة درجات الرضا والانفاق للوجهة السياحية معينة إذا كانت هذه الأخيرة أفضل من الأخرى، أما الثالثة وهي المقارنة العامة فتهدف إلى تقييم وتحسين أداء الوجهة باستخدام المعايير البيئية والجودة، حيث اختارت هذه الدراسة مجموعات مختلفة من السياح البريطانيين والألمان الذي زاروا مايوركا وتركيا صيف 1998 والبالغ عددهم 2582 سائح وخضعوا للتحليل الإحصائي، وتوصّلت الدراسة وفقاً للمقارنة المرجعية الخارجية إلى أنّ أي وجهة سياحية تكون لديها مميزات وخصائص فريدة تفرد عن أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية بين السياح من مختلف الجنسيات، وبالنظر إلى هذه النتائج فإن إعداد الخطط التسويقية وأساليبها لا بد ان يصمّم بناءً على هذه مخرجات للاستفادة والتعلّم من أفضل الممارسات.

من خلال هذه الدراسات السابقة نجد أنّ الباحثين تطرّقوا وفق أسلوب المقارنة البسيطة إلى أهمّ عناصر المزيج التسويقي وفي بعض الأحيان ركائزه، مستعرضين السياسات والاستراتيجيات التسويقية التي اعتمدها حكومات الدول المعنية، متنوعة بنتائج هذه المخططات على أرض الواقع معظمها ناجحة، دون أن تقدّم طرقاً أو آليات من أجل أن تستفيد الجزائر من هذه التجارب، حيث سنتطرّق الدراسة الحالية إلى كيفية استفادة الديوان الوطني للسياحة (الجزائر) من أفضل ممارسات الديوان الوطني التونسي للسياحة والتعلّم منه، وذلك وفق مراحل وقواعد المقارنة المرجعية المعمول بها.

## سابعاً. تقسيمات البحث:

قسّم البحث إلى مجموعة من الفصول، وفيما يلي نوضّح محتويات كل منها:

- 1- الفصل الأول، سيخصص لدراسة الإطار النظري لمفهوم التسويق السياحي، من خلال التطرّق أولاً إلى المفاهيم الأساسية للسياحة، وعرض عن السوق السياحي ومعايير تجزئته، ثمّ إلى الأسس النظرية للتسويق السياحي وعناصر المزيج التسويقي بشقيها التقليدي والموسع.
- 2- الفصل الثاني، سيخصّص في بدايته إلى موضوع ركائز التسويق السياحي كبحوث التسويق السياحي واليقظة التسويقية السياحية والتسويق الإلكتروني، ثمّ عرض بالتفصيل للإطار النظري لمفهوم المقارنة المرجعية BENCHMARKING منذ بداية ظهورها الى غاية اليوم، والتطرّق الى أسسها، قواعدها، طرقها، مراحل اعدادها، علاقتها بالتقنيات الحديثة الأخرى، وأخيراً إبراز سلبيات تطبيق هذا الأسلوب.

- 3- الفصل الثالث، التطبيق الفعلي لأسلوب المقارنة المرجعية للتسويق السياحي من خلال إستغلال المعلومات السياحية المتوفرة؛ من أجل محاولة الوصول الى أسباب نجاح السياحة التونسية في احتلال مراتب مقبولة في الترتيب العالمي لمؤشرات السياحة والسفر بالتزامن مع تلك الخاصة بالجزائر، وذلك من خلال التحليل النوعي والكمي لهذه المؤشرات، ومنها البحث عن فجوات الأداء وتحديد المجالات التي تمثل كأفضل الممارسات للتعلم من هذه التجربة.
- 4- وأخيراً في خاتمة البحث، سيثبت اختبار صحة الفرضيات المطروحة في هذا البحث، وتقديم الاقتراحات والتوصيات للمعنيين بالقطاع السياحي، على رأسهم الحكومة الجزائرية بالاعتماد على مخرجات عملية المقارنة المرجعية.

### ثامناً. صعوبات البحث:

- كغيرها من الدراسات الأكاديمية الأخرى، اعترضت الدراسة عدة عراقيل وصعوبات لإنجازها ومن بينها:
- نقص المراجع العربية التي تتناول موضوع المقارنة المرجعية، الامر الذي استغرق وقتاً طويلاً في البحث، وجمع المراجع الاجنبية، وترجمتها إلى اللغة العربية؛
  - عدم تكافؤ المعطيات واستحالة القيام بتطبيق اسلوب العينة الاحصائية بين الدولتين، بسبب النقص الحاد في تعداد السياح الأجانب في الجزائر؛
  - التخلي عن بعض العناصر المهمة، والتي ستكون ذات قيمة مضافة للدراسة نظرياً وتطبيقياً بسبب نقص المراجع والدراسات التي لها صلة بموضوع البحث، كدراسة المقارنة لنماذج سلوك المستهلك بين تونس والجزائر، وكذا تضارب الاحصائيات من السنة إلى الأخرى، ومن المصدر إلى الآخر، وحتى من المصدر نفسه، رغم الصفة الرسمية التي تحمل تلك الهيئات والمؤسسات كوزارة السياحة والمنظمة العالمية للسياحة، وكذا عدم تحيينها في بعض الأحيان (Actualisation)، فقد تمّ انتقاء المعلومات والاحصائيات ذات الأرقام الصحيحة والمنطقية؛
  - بسبب الغلق الشامل لكافة الحدود بين الدولتين، ولأشهر طويلة في ظلّ الاحترازات الوقائية لمجابهة الوباء العالمي الكوفيد 19، اكتفينا للقيام بالدراسة الميدانية، في مقر ممثلية الديوان التونسي للسياحة بالجزائر العاصمة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للتسويق السياحي

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق السياحي

### تمهيد الفصل الأول

لا يختلف اثنان على أن السياحة أصبحت جزءاً مهماً من الحياة اليومية للأفراد والمجتمعات، وكذا الحكومات والهيئات التي لها علاقة بهذا القطاع، هذه الأخيرة تسعى جاهدة للاستفادة من المزايا الاقتصادية الناتجة عن مخرجات الحركة السياحية، سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي، في بيئة تسودها المنافسة الشديدة والحادة، في عالم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، حيث تحاول كل دولة ومعها الهيئات والمؤسسات الاستحواذ على نصيبها من السوق السياحي العالمي.

ومن أجل تحقيق هذه الغاية، تتجه الدول والمنظمات السياحية إلى استخدام أسس ومبادئ التسويق السياحي الحديث، حيث من أهم مقوماته التركيز على السائح من خلال التعرف على احتياجاته ورغباته، وإعداد المزيج التسويقي الملائم يلبي هذه الحاجات بالاعتماد على الأدوات والأساليب الحديثة في التسيير كالنظام المعلومات التسويقية والبيقطة التسويقية.

وعلى هذا الأساس، وبهدف الالمام أكثر بموضوع التسويق السياحي من كل النواحي، وفق فلسفة المفهوم الحديث للتسويق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، وهي كالآتي:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للسياحة؛
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للتسويق السياحي؛
- المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويق السياحي.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للسياحة

شهدت السياحة في العشرية الأخيرة من القرن الحالي تطوراً ملحوظاً ومستمرّاً، حيث أصبحت قطاعاً اقتصادياً مهماً؛ تنتج عنها الإيرادات المتأتية من الحركة السياحية العالمية والداخلية للدولة، وما يتطلب من النفقات والاستثمارات لتطويرها، وكذا ضرورة تبني أسس التسيير الحسن لضمان بقائها، واستمرارية نشاطها كأى قطاع آخر، وهي ترتبط بالقطاعات الأخرى التي لا يمكن الاستغناء عنها للتنسيق، وتقديم الدعم فيما بينها كقطاع الأشغال العمومية وقطاع النقل. وفي هذا المبحث سيتم إعطاء نظرة عامة حول السياحة، وبعض المفاهيم المتعلقة بها، من خلال التطرق إلى المطالب الثلاثة التالية:

- مفهوم السياحة وأنواعها؛

- السوق السياحي؛

- تجزئة السوق السياحي.

## المطلب الأول: مفهوم السياحة وأنواعها

ظهرت السياحة مع ظهور الانسان على وجه الأرض؛ وذلك لضمان احتياجاته اليومية، كالأكل والراحة والنوم وغيرها، حيث يلزمه التنقل والترحال من مكان الى آخر، وفي أوقات مختلفة وباستخدام مختلف الوسائل سواء بمفرده او الاستعانة بالآخرين، وكل هذا يدخل في صميم المفهوم الشامل للسياحة؛ باعتبارها جزءاً هاماً مطلوباً في جميع مراحل حياة الانسان.

## الفرع الأول-نشأة السياحة:

ان التطرق إلى معرفة البدايات الأولى للسياحة صعب التحديد، نظراً لاختلاف آراء وتوجهات الرحالة والمستشرقين والمتخصصين في التاريخ الانساني، حيث ان السياحة ظهرت مع ظهور الانسان لقضاء احتياجاته البسيطة، من مأكّل ومشرب، وضمان الراحة، والبحث عن الأمان في حدود امكانياته المحدودة في ذلك الوقت، حيث كان الانسان في هذه الفترة مدركاً للواقع، فمكانياً كان يتجنب عند تنقله المسارات الجغرافية الوعرة، كالغابات الكثيفة والمستنقعات والجبال، أما زمانياً كان يتوجه الى الأقاليم الأدفأ خلال شهور الشتاء والأقاليم ذات الطقس المعتدل في بقية الشهور، وهذا ما يصطلح عليه حالياً بالرحلات الموسمية (زير، 2018، صفحة 3).

وعند تتبع تطور السياحة عبر العصور، نجد أنها قد مرّت بثلاثة مراحل أساسية:

### 1- مرحلة العصور القديمة: بالرغم من عدم وجود مصطلح السياحة في هذه الفترة باستثناء كلمة السفر، حيث

ظهرت حركية التنقلات والأسفار للأفراد والمجتمعات مع نشأة حضارة بلاد الرافدين والفرعنة، من 1005 قبل الميلاد الى غاية سقوط الحضارة الرومانية مع نهاية القرن الرابع الميلادي، حيث كان دافعهم الأساسي تحقيق الفائدة ويتمثل في سفر الانسان للحصول على الطعام والمسكن والبحث عن البيئة الملائمة للعيش، ثم ظهرت التجارة، حيث أنشأت اليونانيون في بداية هذه الفترة مستعمرات على شواطئ البحر الأبيض المتوسط تعرف باسم "مرسيليا" لتسهيل حركية التجارة والتعامل مع هذه الشعوب، وفي عهد الرومان كان

النبلاء يقضون أوقات فراغهم فيها. وتطور السفر في العصور المصرية بهدف المتعة أو العمل، حيث ظهرت المراكز البدائية للضيافة، والتي كانت منتشرة على الطرق الرئيسية مع ظهور أولى وسائل النقل وتنظيمها وتتمثل في العربات ذات أربعة عجلات. وكان للعرب لهم نصيب من السفر والترحال من أجل التجارة وذلك على شكل قوافل تتطلق من شبه الجزيرة العربية الى كافة اصقاع العالم (دراركه، أبو رحمة، العلوان، و كافي، 2014، الصفحات 41-42). وكان الدافع الآخر للسفر في نفس الفترة هو حب الاستطلاع إرضاءً لتطلعات ورغبات الناس والرحالة لمعرفة الشعوب الأخرى وعاداتهم من خلال سفرهم لمسافات طويلة وشاقة مع ما تحملها من المخاطر في الطريق وبوسائل النقل البدائية وتدوينهم لمسار رحلاتهم، وبعد الرحالة الاغريقي هيرودوت (HERODOTUS) من أوائل الرواد في العصور القديمة، والذي ألف كتاباً عن رحلاته، وهذا المرجع يكاد أن يكون دليلاً وحيداً عن وقائع الرحلات والسفر لهذه الفترة (الظاهر و الياس، 2007، صفحة 14)، دون اغفال الدوافع الأخرى للسفر والمتمثلة في **الدافع الديني** من خلال القيام بالرحلات الطويلة لغرض العبادة، فكان البوذيون يقطعون آلاف الكيلومترات لغرض زيارة الآلهة من منطقة "التيب" عبر المناطق الصحراوية الى معبد بوذا بالهند، وكذا ظهور القوافل العربية لزيارة الكعبة بمدينة "مكة" لأداء طقوس العبادة قبل ظهور الإسلام. وهناك دوافع أخرى للسفر في هذه الحقبة التاريخية، وتتمثل في **الدوافع العلاجية** لغرض الاستشفاء بمختلف أماكن العلاج كالحمامات المعدنية والتي تشهدها الآثار الرومانية في يومنا هذا، و**الدوافع الرياضية** حيث كان اليونانيون أول من عرفوا السفر بدافع الرياضة، وذلك خلال الفترة من 776 ق.م الى غاية 393م؛ أين انتقلت قوافل الرياضيين الأولمبيين من جميع أنحاء البلاد الى مدينة "أولمبيا" في شبه جزيرة "بيلوبونيز" اليونانية للاشتراك في الألعاب الأولمبية (الظاهر و الياس، 2007، صفحة 15).

**2- مرحلة العصور الوسطى:** تميزت هذه الفترة بانتهاء الامبراطورية الرومانية في القرن الخامس الميلادي وما صاحبها من الفتر والاحباط في مجال الترفيه والسفر، وتدهور حاد في نظام المواصلات، ولم يبق الا الجسور، حيث شهدت هذه الحقبة المظلمة في التاريخ الأوروبي رحلات شاقة للصليبيين الى الأماكن المقدسة طلباً للمغفرة أو وفاءً بنذر ديني، واعتبروا أنفسهم حجاجاً يقدمون خدمة خارقة للمسيحية، وبالرغم من وجود سمات المتعة وحب الاستطلاع لدى هؤلاء من خلال السفر مع صحبة طيبة وزيارة معالم شهيرة؛ لكن الباعث المعلن في هذه الفترة ظل دينياً (كامل، 1975، صفحة 23)؛ ومثال عن ذلك الرحلات التبشيرية لنشر الدين المسيحي التي قاما بها القسيسين (جان بلنوكا وبنوا البولندي) الى منغوليا وتدوينهما في الكتاب أسمايه "رحلة الى بلاد التتار" (الظاهر و الياس، 2007، صفحة 16)، وتزامن ذلك مع ظهور النهضة العلمية للمسلمين، ما بين القرنين الثامن والرابع عشر الميلاديين، وهجراتهم نحو مختلف أصقاع العالم خاصة أوروبا ومساهماتهم كبيرة في الحركة السياحية عبر الرحلات البرية والبحرية وكان دافعهم في ذلك طلب العلم، والدعوة الى الله تعالى، والتجارة والكشوفات الجغرافية (بن حسين ناقور، 2001، صفحة 12)، وقد انفرد العرب في تطوير المبادئ الأولى للسياحة، حيث كانت بغداد وقرطبة من أكثر المدن ثراءً

في التجارة والصناعة، ومركزاً ثقافياً وعلمياً يجذب إليها العلماء والمتقنين من كل أنحاء العالم، وظهر قوافل من الرحالة العرب الذين يجوبون العالم في ظلها (شرفاوي، 2015، صفحة 3).  
وقد ذكر بن حسين ناقور (2001) نماذج متعددة لرحالة عرب ومسلمين، وعرض بعضاً من مصنفاتهم، منهم:

أ- الرحالة المشاركة أمثال:

- ناصر خسرو علوي فارسي الأصل: قضى فترة طويلة من حياته وهو يجوب أنحاء إيران وتركستان والهند، وتوفي سنة 481 هجرية والتي توافق بالتقريب 1088 ميلادية، وألف كتاباً "سفر نامه" يتناول حال الشرق الأدنى الاسلامي قبيل الغزو الصليبي؛

- أبو الحسن علي بن أبي بكر بن علي الهروي الأصل والموصلي المولد، له كتاب "الإشارات في معرفة الزيارات"، طاف الكثير من البلدان براً وبحراً، قاصداً كثير من الأماكن؛  
ب- الرحالة المغاربة أمثال:

- أبو الحسن محمد بن أحمد البننسي المعروف ب ابن جبير المتوفي سنة 1286، وله كتاب "تذكرة بالأخبار عن اتفاقات الأسفار"، والذي يصف فيه رحلاته من بلاد الأندلس الى بلاد المشرق العربي؛

- أبو عبد الله محمد بن محمد اللواتي الطنجي، المتوفي عام 770 هجري الموافق بالتقريب عام 1368 ميلادي، وهو من أشهر الرحالة العرب والذي قام بسرد رحلاته وأسفاره طوال ثلاثين عاماً مع التفصيل في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية للبلاد التي زارها وذلك في كتابه المشهور "تحفة النظائر في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار".

3- مرحلة العصور الحديثة: بدءاً من القرن الخامس عشر الميلادي، الذي شهد نشوء الرأسمالية التجارية الى غاية قيام الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر الميلادي، تميزت هذه الحقبة بظهور عصر النهضة الأوروبية (الظاهر و الياس، 2007، صفحة 18)، حيث ظهرت الاستكشافات الجغرافية للعالم الجديد كرحلات: البحار كريستوف كولومبس لأمريكا سنة 1492، والبحار الاسباني كورتيز الى المكسيك، والبحار بيزا الذي وصل الى البحر الكاريبي عبر مضيق بنما في أمريكا الجنوبية سنة 1530، وظهر التنافس بين البلدان والمستكشفين للحصول على ثروات العالم الجديد، مما أدى الى تشكيل الدول والحكومات الجديدة، وهي الفترة التي شهدت حركية كبيرة للأسفار وتوسعها. وشهدت مرحلة الثورة الصناعية اكتشاف قوة البخار واستغلاله في تطوير وسائل النقل والمواصلات، مما أدى الى ظهور أنماط جديدة من السائحين وزيادة أعدادهم وتنوع الرغبات والأهداف السياحية (مساني، 2019، صفحة 62)، حيث بدأ بعض الأفراد كالمستثمر الإنجليزي توماس كوك في استثمار واستغلال هذه الظاهرة سنة 1841، بتنظيم رحلات جماعية بالقطار داخل إنجلترا والدول الأوروبية، ثم تنظيم رحلة بحرية الى أمريكا وكذا رحلات

طويلة الى بلاد الشرق (السيسي، 2016، صفحة 21)، وهذه نقطة كانت البداية الفعلية للحركة السياحية في العالم أجمع وظهور المفاهيم الجديدة للسياحة الحديثة.

ومع تعافي العالم من الحرب العالمية الثانية، ورغبة كثير من الناس في طي هذه الصفحة السوداء من التاريخ الانساني، ازدادت الحركة السياحية في أرجاء العالم ما بين عامي 1950 و1970 في حجمها الى عشر أضعاف العدد الاجمالي للسياح؛ فقط ارتفع عددهم من 25 مليون سائح عام 1950 ليصل الى نحو 40 مليون سائح عام 1970 ما يمثل 8% من سكان الكرة الأرضية (سعادة، 2000، صفحة 58)، وبالرغم من عدم تخلّص العالم من آثار الحرب المدمرة، والتي قضت على الأخضر واليابس، إلا أن مداخيل السياحة ازدادت خلال نفس الفترة من 2 دولار لتصل 209 مليار دولار سنة 1984 بزيادة سنوية بلغت 12.5% حسبما جاء في تقارير منظمة السياحة العالمية.

ومع بروز الثورة المعلوماتية في القرن الواحد والعشرين الميلادي، وما صاحبها من ظهور مصطلحات جديدة كالعولمة وصناعة السياحة، وتطورات حديثة في نظم تسويق الخدمات، وتوفير النقل والمواصلات ومتطلبات البيئة، أصبح العالم فعلاً قرية صغيرة، يستطيع أي أحد كان القيام برحلته السياحية، حتى وان لم تسمح له الظروف، نظراً لوجود خيارات عديدة ومتنوعة تناسب قدراته وامكانياته.

### الفرع الثاني-تعريف السياحة:

إنّ المتتبع للسرد التاريخي لنشأة السياحة، بدءاً من ظهور الانسان الى غاية اليوم يجد نفسه أمام كم هائل من التعاريف والمفاهيم المختلفة لكلمة السياحة، ولا يوجد تعريف موحد لها نظراً لاختلاف الباحثين والرحالة والجغرافيين واختلاف آرائهم وتوجهاتهم، فالتطرّق لموضوع السياحة يقود الى التعريف بأصل الكلمة لغوياً واصطلاحياً من جهة، ومن ثم التطرّق الى تعاريفها الرسمية من جهة أخرى.

1-التعريف اللغوي للسياحة: لا يخفى على احد، ان سفر الانسان في بداية ظهوره على الأرض وانتقاله من منطقة الى أخرى وتطوره عبر الزمن هي كلها مؤشرات أولى لظهور مفهوم السياحة، حيث أشار كافي (2014) الى أن أصل مفهوم السياحة يعود الى " كلمة TOUR المشتقة من الكلمة اللاتينية TORNO، ففي عام 1643م ولأول مرة تم استخدام المفهوم TOURISM ليدل على السفر أو التجوال من مكان لآخر، ويتضمن هذا المفهوم كل المهن التي تشبع الحاجات المختلفة للمسافرين" (صفحة 22). وانتشرت كلمة السياحة أكثر مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، حيث عرفها قاموس الأكاديمية الفرنسية كلمة السياحة بأنها عبارة عن " فعل السفر لأجل الترفيه" (GRARI, 2012, p. 105)، وفي معجم اللغة العربية المعاصرة تشير السياحة من الفعل ساح أي "ساح فلان في البلاد بمعنى تنقل فيها للتّنزه او الاستطلاع، أو غير ذلك، ذهب، سار سعياً وراء الرزق" (عمر، 2008، صفحة 1145)، كما ورد لفظ السياحة في القرآن الكريم، حيث أمر الله المؤمنين أن يبلغوا المشركين أن يسيروا في الأرض مقبلين ومدبرين حيثما يشاؤون لأربعة أشهر، وفقاً للعهد الذي بينهم وبين رسول الله وذلك في سورة التوبة الآية رقم 02 من خلال قوله تعالى: « فَسِيحُوا فِي الْأَرْضِ أَرْبَعَةَ أَشْهُرٍ

وَأَعْلَمُوا أَنَّكُمْ غَيْرُ مُعْجِزِي اللَّهِ وَأَنَّ اللَّهَ مُخْزِي الْكَافِرِينَ»، كما ورد في نفس السورة الآية رقم 112 حين امتدح الله عز وجل السائحين والسائحات في قوله تعالى: « التَّائِبُونَ الْعَابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّاكِعُونَ السَّاجِدُونَ الْأَمْرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ » وفي سورة التحريم الآية رقم 05 حيث قال تعالى: « عَسَىٰ رَبُّهُ إِنْ طَلَّقَكُنَّ أَنْ يُبَدِّلَهُ أَزْوَاجًا خَيْرًا مِّنْكَنَّ مُسَلِّمَاتٍ مُّؤْمِنَاتٍ قَانِتَاتٍ تَائِبَاتٍ عَابِدَاتٍ سَائِحَاتٍ ثَيِّبَاتٍ وَأَبْكَارًا»، ومعنى السائحين والسائحات في هذه الحالة الصائمين والصائمات، أي أنهم يمتنعون أنفسهم عن الأكل والشراب في رحلة ايمانية بدءاً من الفجر الى غاية غروب الشمس تقريباً من الله. وكل المعاني والشروحات الواردة لهذه الكلمة في جانبها اللغوي، تشترك في صفة واحدة وهي التنقل أو الترحال.

**2-التعريف الاصطلاحي للسياحة:** نظراً للتطورات الحديثة في النصف الثاني من القرن العشرين وبداية الألفية الثانية في مختلف المجالات، لم تتفق آراء وتوجهات الأكاديميين والمختصين في تحديد التعريف الموحد للسياحة، ويمكن عرض أهم التعريفات الرسمية وغير الرسمية للسياحة في النقاط التالية:

- في سنة 1942 يعرف كل من **HUNTZIGER** و **KRAPF** ، وهما الأكاديميان السويسريان السياحة بأنها: "مجموعة من العلاقات والظواهر والتي نتجت عن سفر ورحلة الأفراد، حيث ان المكان المقصود لم يكن مقرهم للعمل ولا محل اقامتهم الدائمة" (GRARI, 2012, p. 105)، الملاحظ في هذه الحالة أن السياحة هي سفر الأفراد، تسبقها الاستعدادات والتخطيط لهذه الرحلات، أي وفقاً لمراحل اتخاذ قرار الشراء للمستهلك، وهو ما يرتبط بعلم سلوك المستهلك، على ان لا تكون الوجهات المقصودة لغرض العمل وأن تكون بعيدة عن محل اقامتهم الدائمة؛
- وعرفها **LEIPER** سنة 1979 بأنها: "النظام الذي يتضمن السفر العقلاني والإقامة المؤقتة للأشخاص بعيداً عن مكان إقامتهم المعتادة لمدة ليلة واحدة أو أكثر، باستثناء السفريات التي يتم إجراؤها لغرض كسب الأجور عبر الطرق" (PIKE, 2004, p. 9)، يعني السياحة تكون سفر الأفراد واقامتهم لمدة تزيد عن ليلة واحدة خارج حدود مسكنه، لأغراض مختلفة غير كسب الأجور طوال هذه الفترة؛
- صرح كل من **MILL and MORISSON** بأنه من الصعب وصف السياحة بشكل دقيق، نظراً لوجود التداخل والتنافس بين الشركات السياحية، حيث يضعان تعريفات السياحة في سياقها من خلال إبراز الصلة بين السفر، السياحة، الترفيه والتسلية؛ فوصفا سنة 1998 السياحة بأنها مجرد النشاط كغيرها من الأنشطة الأخرى حيث قدما تعريفاً مبسطاً لها وهو: " السياحة كنشاط، هذا النشاط يحدث عندما يعبر الأشخاص، من منظور دولي، الحدود للترفيه أو العمل ويقومون 24 ساعة على الأقل وخلال العام الواحد" (PENDER & SHARPLEY, 2005, p. 4)، وهذا التعريف محدود جداً، ولا يختلف كثيراً عن التعاريف السابقة؛
- ونفس الأمر ينطبق على المراجع العربية، حيث أكد مقابلة (2010) ان السياحة هي: "عبارة عن مجموعة الظواهر والعلاقات والأحداث المرتبطة بانتقال الأفراد والجماعات واقامتهم خارج أماكن

- اقامتهم المعتادة لأغراض غير الإقامة الدائمة أو العمل المأجور لفترات زمنية محددة بشكل طوعي" (صفحة 15)؛
- وحسب سعد (2017) فإنّ السياحة تمثل: "ظاهرة الانتقال المؤقتة التي يقوم بها عدد كبير من الناس فيتركون مكان إقامتهم والتوجه إلى دول أخرى أو ينتقلون إلى مدن داخل بلادهم" (صفحة 7)، حيث يشير في هذا التعريف الى نوعين من السياحة من حيث المكان: الداخلية والخارجية، وأوضح نفس الكاتب أنّ المدة التي يستغرقها هذا الانتقال تختلف بحسب رغبة السائح، وتتوقف على مقدرة السائح المالية على الإنفاق في الخارج مدة طويلة أو قصيرة، وقوانين النقد في البلد التي يخرج منها، ومدى تأثير المحفزات السياحية في البلد الذي يزوره، ومدى رخص تكاليف المعيشة فيه... إلخ؛
- أما عن التعريفات الرسمية للسياحة، فهناك تعريف لمنظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة<sup>1</sup> [UNTWO] والتي مفادها: "السياحة الدولية تشمل أنشطة الأفراد المتمثلة في السفر إلى أماكن خارج أماكن إقامتهم المعتادة والدائمة والمكوث بها لمدة لا تتجاوز 12 شهراً لقضاء أوقات ممتعة أو ممارسة أنشطة الأعمال التجارية أو لغيرها من الأغراض" (منظمة التعاون الاسلامي، 2017، صفحة 1)، أي انها وضعت مفهوماً أوسع للسياحة مقارنة مع التعريفات السابقة، حيث تشير الى سفر الأفراد خارج محل إقامتهم مهما كان الغرض من السفر على أن لا تتجاوز الفترة عن 12 شهراً؛
- وفي الجزائر، لم يتطرق المشرع الجزائري الى التعريف الدقيق للسياحة في حد ذاتها إلا من خلال المصطلحات المتعلقة بالسياحة كالنشاط السياحي، التنمية السياحية المستدامة، التهيئة السياحية، الموقع السياحي، منطقة التوسع السياحي وأنواع مختلفة من السياحة. حيث أورد المشرع تعريفاً موجزاً للنشاط السياحي وذلك في المادة الثالثة من قانون رقم 03-01 مؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق 17 فبراير سنة 2003، يتعلق بالتنمية السياحية المستدامة، حيث يقصد بالنشاط السياحي: "كل خدمات تسويق أسفار أو استعمال منشآت سياحية بمقابل سواء شمل ذلك الإيواء أو لم يشملها"، هذا التعريف له وجهة اقتصادية بحتة، ذات نطاق ضيق محدود جداً؛ حيث أنه لم يتناول أصلاً مفهوم السياحة بمعناها الشامل من انتقال الأفراد والفترة الزمنية ومكان السفر. وعلى ضوء هذه التعريفات السابقة وقراءة متأنية لتطور السياحة منذ نشأتها الى غاية اليوم، يمكن تقديم التعريف الشامل للسياحة بأنها عبارة عن انتقال أو سفر الفرد أو مجموعة من الأفراد الى مكان أو عدة أماكن خارج محل إقامتهم المعتادة، سواء داخل حدود الدولة أو خارجها لمدة تزيد عن ليلة الى حدود السنة الواحدة وذلك للأسباب المختلفة، مع ما يرافقها من الأنشطة المرتبطة بها.

<sup>1</sup> المنظمة السياحية العالمية The World Tourism Organization المعروفة اختصاراً بـ UNTWO هي هيئة تابعة للأمم المتحدة، تأسست سنة 1975 بعد إعادة هيكلة المنظمة السابقة المسماة الاتحاد الدولي لمنظمي السفر، ويقع مقرها الحالي بمدريد، وتضم في عضويتها 156 بلداً و6 أقاليم بالإضافة الى 500 عضو منتسب. ومهمتها الأساسية نشر الاحصائيات وتقديم الاستشارات والدعم لدول الأعضاء في إطار التنمية السياحية المستدامة.

من الناحية الأخرى، فالشخص الذي يقوم بهذه المهمة يصطلح عليه السائح، ويعرف كافي (2009) هذا الأخير بأنه: "الشخص الذي يقيم برغبته خارج مكان سكنه الأصلي، دون أن يهدف إلى مكتسبات اقتصادية وعليه أن يصرف أموالاً وقرها في مكان آخر" (صفحة 15)، وأضاف كافي بأن السائح يقوم "بوظيفة استهلاكية ينتج عنها زيادة في دخل هذا البلد وتحدث هذه الزيادة عن طريق الانتفاع بالخدمات، وشراء بعض المنتجات المحلية والهدايا من البلد السياحي..."، واعتمدت منظمة السياحة العالمية AITO بمؤتمر روما سنة 1963 التعريف الرسمي للسائح بأنه: "الشخص الذي يزور بلداً أجنبياً ويمكث فيه أكثر من 24/ ساعة وأقل من ثلاثة أشهر ولا يقصد القيام بوظيفة أو نشاط مهني" (كافي، 2018، صفحة 13)، لكن ونظراً للتطورات الحاصلة في الحركة السياحية بعد هذه السنة، فالتعريف الرسمي للسائح حسب هذه المنظمة سنة 2000 صُنّف على أساس نوعين من الزائرين هما: (GRARI, 2012, p. 106)

- السائح: هو كل زائر الذي يقضي على الأقل ليلة واحدة بمكان الإقامة الجماعية أو الخاصة ببلد المضيف، وتشمل هذه الفئة: الغير مقيمين الأجانب، أعضاء الفرق الغير مقيمين والدوليين المقيمين خارج الإقليم؛
- المنتزهون: كل زائر الذي يصل الى المكان، ويغادر في نفس اليوم.

### الفرع الثالث-فوائد وعيوب السياحة:

نظراً لأهمية السياحة في تحسن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للدول خاصة النامية، فهي تساهم في تدفق النقد الأجنبي الناتج عن عائدات السياح والاستثمار في القطاع السياحي، وبالتالي تؤدي الى خلق وتحسين التوازن في ميزان المدفوعات وزيادة في الناتج المحلي الخام، وما يرافقها في القضاء على مشكلة البطالة أو التخفيف من حدتها وتحسين المستوى المعيشي للسكان، وعلى هذا الأساس يمكن ابراز بعض فوائد السياحة في النقاط التالية: (السيد ر.، 2016، الصفحات 39-40)

- تساهم في توفير العملة الصعبة للدولة وبالتالي زيادة في الدخل الوطني، وتحسين ميزان المدفوعات وانشاء مناصب عمل جديدة؛
- تساهم الاستثمارات السياحية في خلق "المضاعف الاقتصادي"، والتي بدورها تؤدي الى سلسلة أخرى من الاستثمارات في القطاعات الأخرى المرتبطة بها كقطاعات النقل والأشغال العمومية والصناعة التقليدية والحرف؛
- أما على المستوى الدولي في تساعد في تحقيق التقارب والتفاهم بين الشعوب في العالم وتحسين العلاقات الدبلوماسية بين الدول.

وبالرغم من تعدد الفوائد والمزايا التي تحققها السياحة حيث تحاول الكثير من الدول تنمية وتطوير هذا القطاع، وذلك من خلال تطوير البنية التحتية السياحية وتقديم التسهيلات للمستثمرين الوطنيين والأجانب، وتدعيم

المرافق والتسهيلات التي يحتاج إليها السياح، إلا أنّ السياحة كغيرها من القطاعات والصناعات الأخرى لا تخلو من العيوب، وتتمثل في النقاط الرئيسية الأربعة:

- تتميز القطاع السياحي بخاصية الموسمية، حيث تتركز الحركة السياحية خلال فترة معينة من السنة كفصل الصيف مثلاً والذي يشهد ذروة النشاط السياحي، حيث تمثل 75% من الحركة السياحية في العالم للأسباب المناخية بالدرجة الأولى، في حين يشهد كساداً في باقي الفصول، فتتخف نسبة الإشغال الفندقية، وما يرافق ذلك انخفاضاً في القوى العاملة ورقم الأعمال بالمؤسسات السياحية؛ أي عدم تكافؤ عدد السياح شهرياً (سعد، 2017، صفحة 173)؛
- من الناحية الاجتماعية والثقافية، فإنها تؤدي الى تغيير البيئة الثقافية الحضارية للمجتمعات، وهذا بسبب سلوكيات السائحين لا تتوافق مع البيئات المضيفة، وخاصة عادات وتقاليد المجتمعات المحافظة، وكذا توليد حالات الحقد والكراهية من قبل أهل البلاد ضد السياح، والتي يطلق عليها علمياً **Xenophobia** وهذه الظاهرة تنتشر أكثر في الدول الفقيرة (السيد ر.، 2019، صفحة 22)؛
- اعتماد بعض الدول على القطاع السياحي كمورد أساسي للاقتصاد الوطني، والذي يعتمد كثيراً على الإيرادات السياحية دون وجود بدائل أخرى، مما يؤدي الى خلق مشاكل غير متوقعة (السيد ر.، 2016، صفحة 41) عند حدوث الأزمات السياسية أو الاقتصادية أو السياسية أو حتى حدوث الكوارث الطبيعية والتي تؤثر على الحركة السياحية الدولية؛ والأمثلة في هذه الحالة عديدة ومختلفة ونذكر ذلك: أزمة الربيع العربي في أواخر 2010 ومطلع 2011 وتأثيراتها السلبية على دول المنطقة خاصة تونس ومصر وسوريا، وتسبب أمواج تسونامي سنة 2004 التي ضربت جزيرة سومطرة الإندونيسية عقب وقوع زلزال بلغت شدته 9.1 على سلم ريشر، وامتدت الى الدول المجاورة لها كتايلند وسريلانكا والهند في سقوط 230 ألف شخص وتدمير هائل في البنى التحتية لهذه الدول السياحية، وتأثير الهجمات الإرهابية التي حصلت بمختلف الأماكن السياحية على الوجهات المختارة، والكارثة الأكبر التي مست القطاع السياحي سنة 2020 هي جائحة فيروس COVID-19، وقد أدت الى توقيف الحركة السياحية العالمية، وكل هذه الأحداث غير متوقعة لها تأثير سلبي كبير على اقتصاديات الدول المعتمدة على الربيع السياحي، والتي لم تأخذ في الحسبان عند وقوع هذه الظواهر؛
- التأثيرات السلبية للسياحة على البيئة، حيث تسبب الاندفاع في تطوير المواقع السياحية بدون التخطيط السليم الى اختلال في البيئة الطبيعية، فالبحر الأبيض المتوسط مثال حي عن ذلك؛ بسبب تأثير انتشار الفنادق على طول الشواطئ، والذي تسبب في اختفاء المنظر الطبيعي لها وتدهور المواقع التاريخية والثروات الطبيعية مع مرور الزمن (العاني، 2008، صفحة 33)،

وتسبب التلوث بمختلف أشكاله خاصة التلوث الجوي في الاضرار بنوعية الهواء، وتغيير المناخ الناتج عن الاستخدام المكثف للنقل الجوي والبري لأغراض السياحة، دون نسيان تصرفات السياح أنفسهم في الاستهلاك المفرط طوال فترة اقامتهم كالمياه، حيث أنهم يستهلكون المياه يومياً ما يزيد عن 10 الى 15 مرة عن استخدام السكان الأصليين، وحدث تذبذب في نظم النقل بالمناطق المحلية (كافي، 2014، صفحة 221).

#### الفرع الرابع-أنواع السياحة

تتميز السياحة بتنوع أنماطها وأشكالها مختلفة، ففي كل منطقة سياحية تزخر بإمكانيات ومؤهلات سياحية تختلف عن منطقة أخرى، نظراً لاختلاف خصائصها ومقوماتها، سواء كانت طبيعية أو تاريخية أو من صنع الانسان، ما شكلت صعوبة في تصنيفها لدى المختصين السياحيين والاقتصاديين، وفيما يلي التصنيفات الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات الأكاديمية لتحليل المعطيات الاقتصادية والاحصائية:

##### 1-السياحة حسب التصنيف الطبيعي:

يُفهم من التصنيف الطبيعي للسياحة على أساس استخدام الموارد والمؤهلات الطبيعية في الأنشطة السياحية، وهو من أهم المعايير التي يتم على أساسها تحديد أشكال وأنواع السياحة:

أ-السياحة الساحلية: تحتل السياحة الساحلية أو الشاطئية ما نسبته 67% من الحركة السياحية العالمية، وهذا النمط السياحي يتميز بوجود الأنشطة السياحية بالسواحل والجزر البحرية، ويمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر: الاستجمام على الشواطئ، ممارسة أنشطة الغوص والرياضات البحرية، والنقل عبر اليخوت والقوارب أو زيارة المحميات البحرية والتي تحتوي على أنظمة بيئية متنوعة من الشعاب المرجانية والكائنات البحرية النادرة وسكانها الأصليين... الخ (محمد عبد الله، 2018)، وتناول القانون الجزائري هذا النوع من السياحة تحت اسم السياحة الحموية البحرية التي جاء تعريفها في المادة الثالثة من (قانون رقم 01-03، 2003) بأنها: "كل إقامة سياحية على شاطئ البحر يتمتع فيها السياح، زيادة على التسلية البحرية، بأنشطة أخرى مرتبطة بالتنشيط في المحيط البحري."

ب-السياحة الصحراوية: أو سياحة الصحاري أو سياحة السفاري، وتمتاز ببيئتها في أغلب الأحيان بخصائص مناخية بين معتدلة وشديدة الحرارة معظم فترات العام، وهي منطقة جافة لا تسقط عليها الأمطار إلا قليلاً، وتغطي معظم أراضيها الحصى والرمال والصخور، ونباتها قليل، وسكانها إما مستقرون في الواحات وهي مناطق منخفضة بالصحراء وتتدفق منها المياه الجوفية وتقوم عليها الزراعة؛ واما من بدو رحل وهم سكان يتنقلون بالصحراء بحثاً عن العشب والماء (محمد عبد الله، 2018)، وقد عرفها المشرع الجزائري في المادة الثالثة من (قانون رقم 01-03، 2003) على أنها: "كل إقامة سياحية في محيط صحراوي، تقوم على استغلال مختلف القدرات الطبيعية والتاريخية والثقافية، مرفقة بأنشطة مرتبطة بهذا المحيط من تسلية وترفيه واستكشاف"، وتتمثل هذه الأنشطة التي

تمارسها هواة المغامرات ومحبي الطبيعة الجافة غالباً في تنظيم رحلات السفاري والتخييم، عمليات صيد الطيور والحيوانات البرية، تنظيم السباقات الميكانيكية... الخ.

**ج- السياحة المناخية:** أو سياحة المواسم والفصول المناخية، ويقصد بها دور المناخ في تحديد الأفراد لوجهاتهم السياحية، فهو من أهم عناصر الثروات السياحية، الذي له تأثير كبير في جذب السياح لزيارة اقليم معين كوجود الطقس الجميل بمنطقة معينة وفي فترة معينة كفصل الصيف مثلاً (عبيد، 2010، صفحة 162).

**د- السياحة الجبلية والقروية:** وهي السياحة التي تتضمن الأنشطة المفضلة لمحبي المغامرات والاستكشاف في الأماكن الجبلية، كالتزلج على الجليد الجلي، زيارة الأديرة في الجبال، أو تسلق جبال صخرية أو حتى التجديف عبر نهر سريع الجريان (كافي، 2014، صفحة 49)، أما السياحة القروية فهي إقامة السياح بالقرى السياحية؛ لأنها توفر الهدوء والطبيعة الجميلة وبأقل التكاليف، وهذا النمط السياحي يدر عائدات سريعة لأصحاب المشروعات السياحية بهذه المناطق، وتعتبر اليونان رائدة في هذا المجال، حيث تقع القرى السياحية في جزرها أشهرها جزر هيدرا (Headra) وبورس (Bores) وأجينا (Agenia) حيث تشهد حركة سياحية كبيرة (كافي، 2015، صفحة 42).

**2- السياحة حسب الغرض:** تصنف السياحة على اساس الهدف من الرحلة أو الزيارة، وهي متنوعة وتختلف من السائح الى الآخر تبعاً لتعدد الميول والرغبات والأسباب، وبناءً على ذلك يمكن تصنيف السياحة حسب الغرض والذي يستخدم غالباً في الأبحاث والدراسات إلى عدة أنواع أهمها كما يلي:

**أ- السياحة الترفيهية:** وتسمى أيضاً بسياحة الاستجمام أو سياحة قضاء الاجازات ويقصد بها: "ذهاب السائح إلى أماكن تتوفر فيها مقومات الترويح عن نفس الانسان، تجديد نشاطه وحيويته، وأن يتمكن من قضاء وقت فراغه أو عطلاته بطريقة مفيدة" (عبيد، 2010، صفحة 149)، بمعنى أن يتوفر لدى السائح الراحة والاستجمام ويتحقق ذلك من خلال المكان الذي يوفر هذه الراحة من خلال الظروف التي تحقق لجسم والذهن الراحة المنشودة (الظاهر و الياس، 2007، صفحة 197)، وهذا النوع من أكثر وأهم أنواع السياحة انتشاراً؛ إذ تستحوذ على الحصة المعتبرة من الحركة السياحية العالمية، والتي تركز أكثر على جاذبية الموقع السياحي وتوفر شروط الراحة والترفيه بهذا الموقع بالإضافة الى حسن الاستقبال. وتعتبر من أهم المؤشرات التي تستند إليها الهيئات الدولية والرسمية عند اعداد الاحصائيات والتقارير المتعلقة بالسياحة أو الحكومات عند رسمها للخطط السياحية أو حتى الوكالات والمنظمات السياحية لإعداد البرامج السياحية.

**ب- السياحة التاريخية:** أو السياحة الحضارية والأثرية، وهي السياحة التي تركز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وأثرية والتي تستهوي السياح المهتمين بالتاريخ، وتضم العديد من البرامج السياحية والتي تتمثل في: (كافي، 2014، صفحة 57)

- سياحة الآثار والمعابد التاريخية وما تشمل عليها من زيارة المواقع الأثرية والمتاحف، وهي سياحة متجددة في صورة الحفريات التي لا تتوقف والتي يقوم بها الحفرون والمختصون في التاريخ القديم؛

- سياحة الأماكن التي شهدت أحداثاً وحروباً عالمية؛

- سياحة أماكن المشاهير الذين تركوا تراثاً فكرياً وأعمالاً وروائع إنسانية.

وهذا النوع من السياحة يحتاج الى قدر كبير من العناية الخاصة في الأماكن التاريخية والأثرية وحمايتها من العبث والسرققة، وتطوير البنى التحتية والفوقية فيها، وتعيين وتكوين الكادر البشري المتخصص في التاريخ والتسويق وكذا توفير شبكة الاتصالات بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من السياح.

**ج- السياحة الدينية:** ويقصد بها: " زيارة المواقع ذات العلاقة بالأحداث الدينية، وتتباين هذه المواقع في أهميتها فمنها ما تعتبر زيارته متطلب ديني من الواجب القيام به ومنها ما يعتبر جزءاً من الطقوس والأحداث الدينية" (العبيسات، 2012، صفحة 16)، وتعتبر من أقدم أنواع السياحة وتتمثل في زيارة المواقع الدينية، ومن أشهر المواقع الدينية في العالم نجد مكة المكرمة والمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وهذا النوع من السياحة يهتم بالجانب الروحي للإنسان، وبالتالي فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي، أو السفر من أجل الدعوة أو من أجل القيام بعمل خيري (عبيدات، 2005، صفحة 141)، وهي لا تقل أهمية عن السياحتين الترفيهية والتاريخية من حيث حركية السياح وتدفق الإيرادات السياحية.

**د- السياحة العلاجية:** أو السياحة الصحية وهي السياحة بقصد العلاج والتداوي من مختلف الأمراض وطلب الاسترخاء والصحة النفسية (العبيسات، 2012، صفحة 17)، وحسب الباحثة (شربتجي، 2010، صفحة 47) تتعدد أنواع هذه السياحة وتقسّم الى ثلاثة أنماط وهي:

- **السياحة الطبية:** وتهدف أساساً الى الاستفادة من العلاجات المختلفة بجودة عالية والغير متوفرة في البلد الأم، وتجري بمراكز ومستشفيات متطورة ومجهزة بأحدث التقنيات مع كوادر طبية خبيرة وذو كفاءة عالية؛

- **السياحة الاستشفائية:** وهي السياحة التي تعتمد بشكل أساسي في علاج المرضى وشفائهم على الامكانيات والمقومات الطبيعية مثل العلاج بمياه الينابيع المعدنية؛

- **السياحة المكملّة أو البديلة:** وهي العلاج بالأعشاب أو الوسائل الطبيعية الأخرى لبعض الأمراض والتي تحل محل العلاج بالطرق التقليدية كعلاج بالأعشاب لمرضى السرطان بدلاً من العلاج الكيميائي.

**هـ- سياحة الاجتماعات، الحوافز، المؤتمرات والمعارض:** شهدت الألفية الثانية انتعاش حركة كبيرة وحديثة

في السياحة العالمية وتتمثل في سياحة الاجتماعات، الحوافز، المؤتمرات والمعارض وبمختلف توجهاتها سواء كانت سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية أو علمية... الخ، وبمختلف أشكالها: محلية، إقليمية، قارية ودولية؛ وتقام عادة في المدن السياحية أو المدن الكبرى. وهي تمثل نصيباً لا بأس بها من حصة السياحة على المستوى

العالمي، وهذا النوع من السياحة يختص في انعقاد المؤتمرات والندوات واللقاءات والتي تتولى جهات مختصة تنظيمها تحت طلب الأفراد والمؤسسات، ولا تقتصر الخدمات على الجانب الرسمي لهذه اللقاءات، وإنما ترافقها كذلك تقديم الخدمات السياحية والترفيهية للمشاركين (عبيد، 2010، الصفحات 157-158).

و- **السياحة الرياضية:** السياحة الرياضية هي: " المشاركة في الألعاب الرياضية المختلفة، أو ممارسة نوع محدد من الرياضة وقد يكون المشارك لاعباً أو مشاركاً" (عبيد، 2010، صفحة 153)، فهي تقع بين ممارسة واشباع الهوية من جهة والاحتراف من جهة أخرى والتي تدر بالعائدات والمكاسب لكافة المتعاملين في المجال السياحي، بالإضافة الى مزاياها بالنسبة للسياح من حيث استعادة الصحة والنشاط لهم واضفاء بعض الحيوية على البرنامج السياحي ذاته (كافي، 2014، صفحة 61). وأن تنظيم أي حدث رياضي يتطلب توفر الشروط، وتتمثل في انشاء البنى التحتية والفوقية؛ من أجل إنجاحه، فهو يمثل سمعة وصورة البلد.

### 3- السياحة حسب اتجاه السياح: والمقصود بها وجهة السائح نحو المقصد السياحي، وتتمثل في صنفين

رئيسيين هما:

أ- **السياحة الداخلية:** هي السياحة التي تعني تنقل الأفراد داخل حدود دولتهم وزيارة الأماكن فيها ولأغراض مختلفة، وهذا يعني عدم حاجتهم لتأشيرة دخول إلى بلد ما، وعدم الحاجة إلى استخدام جوازات السفر الخاصة بهم، ولا تحويل عملتهم إلى عملة أخرى، وقد تكون مدة السياحة الداخلية يوماً أو أكثر (شرفاوي، 2015، صفحة 12)، ومن فوائد السياحة الداخلية أنها تعود بآثار إيجابية على الاقتصاد الداخلي للدولة؛ وذلك بدعم الأعمال القائمة فيها، وقد تكون هذه السياحة أسهل؛ بسبب معرفة السياح بقوانين بلدهم، ولغته، وعاداته وتقاليده وسهولة الوصول.

ب- **السياحة الخارجية:** وقد تكون السياحة الخارجية على نوعين هما: (مساني، 2019، الصفحات 71-72)

- **السياحة الإقليمية:** تعبر السياحة الإقليمية عن تلك السياحة التي يقوم الأفراد من خلالها بالسفر

والتنقل بين الدول المجاورة لبلدهم الأصلي والتي تشكل منطقة سياحية واحدة، كالسفر والتنقل في الدول

العربية أو الإفريقية، دول جنوب شرق آسيا، الدول الأوروبية وغيرها؛

- **السياحة الدولية:** وهي انتقال السياح الأجانب الى دولة ما لغرض السياحة، وهي مصدر أساسي

لإيرادات الدولة من العملة الصعبة، حيث يتطلب تقديم خدمات مختلفة بجودة عالية وأسعار تجذب السياح،

وتطوير البنى التحتية والفوقية.

### 4- السياحة حسب الشكل التنظيمي: أي وفقاً للعدد بمعنى سفر السياح إلى مختلف المناطق السياحية سواء

كانوا فرادى أو جماعات، وهذا ما يعطي السياحة الشكلين التاليين: (العسالي، 2016، صفحة 56)

أ- **السياحة الفردية:** وهي السياحة التي تكون في كثير من الأحيان غير منظمة، وتشمل سفر شخص

واحد أو شخصين أو مجموعة من الأشخاص، وفي هذه الحالة كل سائح من هذه المجموعة يقوم بتنظيم

رحلة بنفسه وفقاً لظروفه المادية ووفقاً لدوافعه واحتياجاته الخاصة، وتعتمد هذه السياحة على تأثير الجماعات كالأصدقاء والكلمة الصادقة وعلى تأثير عمليات الترويج السياحي؛  
ب- **السياحة الجماعية**: أو السياحة المنظمة أو سياحة الأفواج أو سياحة المجموعات، وهي تلك السياحة التي تتمثل في سفر مجموعة من الأشخاص ببرنامج سياحي معد مسبقاً، مع سعر معلوم، ونوعية الخدمات المقدمة وكذلك نوعية الإقامة والتفاصيل الأخرى؛ تنظمها عادة الوكالات والشركات السياحية وتمثل عنصر أساسي في رقم الأعمال لهذه الهيئات.

5- **الأنواع الحديثة للسياحة**: ظهرت أنواع واتجاهات جديدة في السياحة في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، وذلك استجابة لعدد من المتغيرات والتطورات الحاصلة وتلبية لرغبات العديد من الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويمكن ذكر بعضها:

أ- **السياحة الدائمة**: تعرف السياحة الدائمة أو السياحة الميسرة وفقاً للأكاديمي الفرنسي (REICHHART, 2011, p. 19) بأنها: "السياحة التي تلبي الحاجات الخاصة للأشخاص الذين يعانون من الصعوبات الإدراكية، الحركية، السمعية أو البصرية"، أي أنها توجيه الجهود البشرية واستغلال الإمكانيات السياحية والتي تلائم احتياجات هذه الشريحة من المجتمع المكونة من الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة من مختلف الأعمار، وكذا فئة المسنين، وتعتبر فرنسا من الدول الرائدة في هذا المجال نظراً لوجود نسبة معتبرة من هذه الفئة في المجتمع الفرنسي، حيث بلغت أكثر من 12 مليون شخص يعانون من مختلف الإعاقات أي ما نسبته 20% من تعداد السكان دون احتساب فئة المسنين، حيث أن كل فرنسي من 3 فرنسيين سيبلغ أكثر من 60 سنة بحلول 2035 (OKEENEA, 2020). فقامت الحكومة الفرنسية بعمل وسم السياحة والإعاقة (Label Tourisme et Handicap)، من خلال إجبار المؤسسات والهيئات السياحية بتكييف منشأتها وبرامجها السياحية بما يتوافق مع احتياجات هذه الشريحة الكبيرة من المجتمع (O.T.N, 2016, p. 9).

ب- **السياحة البيئية**: تعني السياحة البيئية: "التعاون الدولي والإقليمي بين مجموعة من الدول، واحتكاكها عن طريق السياحة لتوطيد العلاقات المتبادلة فيما بينها... أي أنها السياحة القريبة بين الدول المتجاورة مع بعضها البعض" (عشي، 2016، صفحة 31)، وهذا النوع يناسب فئة السياح ذوي القدرات المادية الضعيفة والمتوسطة من أجل السياحة وكذا التجار ورجال الأعمال لعامل تقليص التكاليف والوقت والجهد. وتساعد السياحة البيئية الدول والسياح عند حدوث الأزمات العالمية مثلما حدثت الأزمة المالية التي ضربت العالم سنتي 2008 و2009، حيث أشارت إحصائيات المنظمة العالمية للسياحة أن هذا النوع من السياحة زاد حجمها أثناء هذه الأزمة، بالرغم من تأثر الأحوال المادية للسياح لكنهم لم يعزفوا عن السفر واختاروا الوجهات القريبة من بلدانهم مستفيدين من انخفاض تكاليف النقل (شرفاوي، 2015، صفحة 96).

**ج-السياحة البيئية:** لا يخلو قطاع السياحة كغيرها من القطاعات الأخرى من السلبيات، فهي تسبب في أكبر مشكلة التي تواجه العالم وتمثل في التلوث البيئي، فظهرت في الآونة الأخيرة نوع جديد من السياحة وتتمثل في السياحة البيئية لمقتضيات التنمية المستدامة، ويعرف كل من (بوجنان و مبطوش، مارس 2020) السياحة البيئية بأنها: " نشاط إنساني يمارسه البشر وفق قواعد وضوابط تحمي وتصون الحياة الفطرية الطبيعية وترتقي بجودتها وتحول دون تلوثها وتعمل على المحافظة عليها للأجيال الحالية والأجيال القادمة" (صفحة. 88)؛ أي أنها ممارسة الانسان للأنشطة السياحية تحول دون تلوث محيطه البيئي، حيث تتعدد أشكال السياحة البيئية والتي غالباً لا تختلف عن السياحة الطبيعية كسياحة الصحاري، سياحة الغوص، سياحة المحميات الطبيعية...الخ. وفي هذه الحالة فلا بد من تطابق المنشآت السياحية لقواعد البيئية، وقدم (بوجنان و مبطوش، مارس 2020) مثلاً عن الفندق البيئي أو "الإيكولوج" وهو عبارة عن منشأة سياحية يتم تصميمها وبنائها مما تتوافق مع المنظومة البيئية الطبيعية ومتطلبات التنمية السياحية المستدامة.

**ج-سياحة التسوق:** يتوجه السياح الى الدول التي تعرف أسواقها انخفاضاً في أسعار مختلف المنتجات ووفرته لغرض شراء السلع المختلفة، وهو ما يصطلح عليها بـسياحة التسوق، والتي تعرف رواجاً في الدول الآسيوية خاصة تايلند والصين ودولة الامارات العربية المتحدة والتي تعتبر رائدة في سياحة التسوق (عبيدات، 2005، صفحة 158).

ومما سبق، فان هذه التصنيفات ليست نهائية، فهناك تصنيفات أخرى كتصنيف حسب طبيعة السوق السياحي لكل منطقة او بلد أو وفق جنسية السائح أو النطاق الجغرافي أو مستوى الانفاق أو حتى حسب وسيلة النقل...الخ، وكل ذلك اعتماداً على الغرض من التصنيف في الدراسات والأبحاث العلمية، وبهدف الاطلاع عن كثب حول هذا السوق الحيوي، سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: السوق السياحي

يوجد في أي قطاع اقتصادي السوق، يستقطب فيه على الأقل الطرفين غالباً البائع والمشتري لتبادل المنافع والمصالح بينها؛ أي التقاء العرض والطلب على السلع والخدمات في بيئة تتسم بالتنافس الشديد والحركية الكبيرة وتعدد العلاقات والأطراف وتدخّل الحكومات والدول، وكذا ما يشهد العالم حالياً طفرة في تكنولوجيات الاعلام والاتصال، هذا الأمر ينطبق كذلك في القطاع السياحي حيث تشهد الحركية السياحية الدولية والاقليمية والمحلية تزايداً من السنة الى الاخرى في الطلب السياحي وتنوع العرض السياحي، فتسعى كل الدولة ومعها الحكومات والهيئات السياحية في الحصول على نصيب من السوق السياحي من خلال تبني السياسات والخطط التي تهدف الى استقطاب وجذب السياح وكذا التدفقات النقدية، وبالتالي تحسين في وضعياتها الاقتصادية والاجتماعية، وفي هذا المقام سيتم التطرق إلى دراسة كل من الطلب والعرض السياحيين.

## الفرع الأول: مفهوم الطلب السياحي

نقدّم في هذا الفرع تعريف الطلب السياحي، أنواعه، خصائصه ومحدداته

### 1- تعريف الطلب السياحي وأنواعه

عرّف عبد السميع (2006) الطلب السياحي على أنه: "تعبير عن اتجاهات السائح لشراء منتج سياحي معين أو زيارة منطقة ودولة سياحية بذاتها قوامه مزيج مركب من عناصر مختلفة تمثل الدوافع والرغبات والقدرات والميول والحاجات الشخصية التي يتأثر بها المستهلكون السياحيون من حيث اتجاهات الطلب على منطقة معينة" (الصفحات 102-103)، ويعرفه علام (2008): " هو العدد الكلي للأشخاص الذين يسافرون، أو يرغبون في السفر، لأجل استعمال التسهيلات والخدمات السياحية في أماكن بعيدة عن محال إقامتهم أعمالهم المعتادة" (صفحة 167)، أما رياضياً فيُستخدم غالباً كحصة نفقات السائح لكل دولة مصدرة أو مرسلة من إجمالي النفقات على السياحة في البلد المستقبلي (Aslan & Kula, 2008, p. 68).

مما سبق، فالطلب السياحي عموماً هو أعداد الواصلين الفعليين والمحتملين الى منطقة معينة وما يشمل من النفقات والسلوكيات والتصرفات السائحين خلال فترة زمنية معينة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الطلب السياحي: (مطر، 2014، صفحة 64)

أ- **الطلب السياحي العام**: يقصد بهذا النوع من الطلب السياحي الطلب العام على إجمالي الخدمات السياحية بشكل عام بصرف النظر عن الوقت والنوع والمدة، ومن هنا يرتبط الطلب العام بالعملية السياحية ككل وليس بنوع محدد منها أو برنامج خاص من برامجها؛

ب- **الطلب السياحي الخاص**: يرتبط هذا النوع من الطلب السياحي ببرنامج سياحي معين يجده السائح لإشباع رغباته واحتياجاته، ويختص هذا البرنامج بإشباع تلك الرغبات، ليصبح بذلك الطلب على هذا البرنامج طلباً خاصاً بسائح معين أو بمجموعة معينة من السياح وليس السياح ككل؛

ج- **الطلب السياحي المشتق**: يرتبط هذا النوع من الخدمات السياحية المكملة أو المكونة للبرامج السياحية مثل الطلب على الفنادق، الطلب على الرحلات الجوية أو النقل السياحي أو باقي الخدمات السياحية الأخرى. وتسعى الدول إلى تحويل الطلب السياحي المشتق إلى طلب سياحي خاص، ومن ثم توجيهه ليصبح طلباً سياحياً عاماً وذلك من خلال توفير برامج سياحية أكثر وبأسعار مناسبة.

ومن الناحية الأخرى، يتكون الطلب السياحي من ثلاثة عناصر: (علام، 2008، الصفحات 167-

168)

- **الطلب السياحي الفعال**: أي الطلب الحالي هو طلب صريح من جانب السائح لتوافر عوامل أهمها: الرغبة، وقت الفراغ، القدرة على الدفع أو غيرها من الظروف المناسبة المحفزة للطلب. ويمثل هذا الطلب إجمالي عدد السياح الداخلين والقادرين على دفع النفقات السياحية والمستعدين للقدوم إلى البلد أو المنطقة المعنية خلال فترة زمنية معينة؛

- **الطلب السياحي الكامن:** وهو الطلب لم يخرج الى حيز التنفيذ بسبب العقبات التي حالت دون تحقيق الرغبة في السفر، أي أن القدرة على تنفيذ الرغبة غير موجودة، ولكن عنصر الرغبة في السفر يبقى قائماً وتنفيذها مستحيلاً لمختلف الأسباب لعدم القدرة على دفع نفقات السفر مثلاً؛

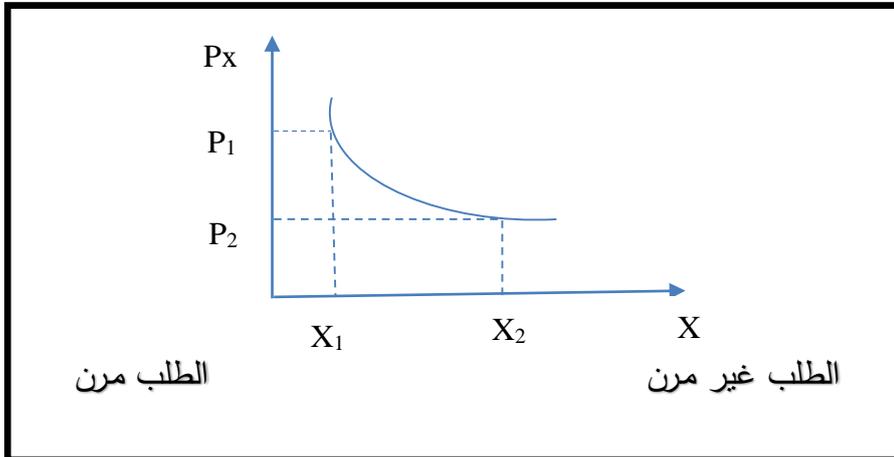
- **الطلب المؤجل:** وهو الطلب يتضمن عناصر تختلف عن عناصر العنصر السابق حيث يتمثل في القدرة على مصاريف السفر ومتطلباته، ولكن يفنقذ الرغبة أو الحافز نحو السفر، لعدم اكتمال المعلومات أو الفرص والتسهيلات.

2- **خصائص الطلب السياحي:** يمكن ابراز بعض سمات وخصائص الطلب السياحي في النقاط التالية:

أ- **الحساسية:** إنّ السمة الأساسية للطلب السياحي هي أنّه ذو حساسية شديدة نحو الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأمنية في الدول المستقبلية للسياحة، فمهما كانت المقومات السياحية التي تتمتع بها هذه الأخيرة فلا بد من استقرار أوضاعها الداخلية في مختلف مناحي الحياة لاستقرار في حجم الطلب السياحي، وبالتالي تأثيره ايجاباً على التدفقات السياحية، ومن هنا يتضح مدى الارتباط القوي والطردي بين هذه العوامل للمنطقة المستقبلية للسياحة وزيادة حجم الطلب السياحي عليها (عبد السميع، 2006، صفحة 103)، ويتأثر كذلك الطلب السياحي بالأزمات العالمية مهما كان نوعها كمثال ذلك ما حدث مؤخراً، حيث تسبب وباء كوفيد-19 الذي ضرب العالم في إغلاق قطاع النقل والحركة الجوية والبرية والبحرية، وكذلك إغلاق المعابر الحدودية، الأمر الذي أدى إلى تعطل الحركة السياحية العالمية، وانعكس ذلك على عدد من القطاعات التي ترتبط بالسياحة وانخفاض حاد في الطلب السياحي (الهرش، 2020، صفحة 106)؛

ب- **المرونة:** يقصد بالمرونة في أدبيات الاقتصاد الجزئي بأنها مدى قابلية الطلب السياحي للتغيير في السعر أي حساسية الطلب تجاه التغيير في الأسعار، فمن خلال دالة الطلب توجد هناك العلاقة الوظيفية بين الطلب السياحي والأسعار علاقة عكسية في الظروف العادية فكلما ارتفعت الأسعار انخفض الطلب والعكس الصحيح (GENDRON, 2014, p. 56).

الشكل رقم (01): وضعيات مرونة الطلب



Source : (GENDRON, 2014, p. 58)

من خلال الشكل رقم (01) والذي يوضح العلاقة بين الطلب السياحي والسعر، فإن أي تغيير في سعر المنتج أو الخدمة يؤدي إلى التغيير في حجم الطلب، وبالتالي يمكن تمثيل مرونة الطلب السعرية بالعلاقة التالية: (GENDRON, 2014, p. 57)

$$e_{px} = \Delta x/x_0 \div \Delta P_x/P_{x0}$$

حيث:  $e_{px}$  مرونة الطلب السعرية؛

$\Delta X$  نسبة التغيير في الطلب السياحي، و  $\Delta P$  نسبة التغيير في السعر (  $\Delta P, \Delta X$  =  $\frac{\text{سنة المقارنة} - \text{سنة الأساس}}{\text{سنة المقارنة}}$  )؛

ويلاحظ من خلال هذه المعادلة والمنحنى، أن مرونة سعر الطلب سالبة؛ لأن السعر يؤثر على الطلب تأثيراً عكسياً في معظم الحالات، وإذا كان: م ط س < 1 فالطلب مرن، وإذا كان م ط س > 1 الطلب غير مرن، وإذا تساوت م ط س = 1 الطلب متعادل المرونة، أما إذا كان م ط س = 0 فالطلب عديم المرونة وم ط س = ∞ فهو الطلب لا نهائي المرونة (صخري، 2001، الصفحات 22-24).

ومما سبق، فإنه يجب على الدول التي ترغب في استقبال السائحين دراسة مرونة الطلب في الدول المصدرة لها دراسة متعمقة لمعرفة درجة الارتباط بين الطلب السياحي والأسعار، فالأسعار السائدة في الدول المستقبلية للحركة السياحية تؤثر في مرونة الطلب السياحي مثلما تؤثر عليه العوامل الأخرى مثل دخول السائحين أنفسهم، حيث كلما كان الدخل للفرد أو العائلة مرتفعاً يصبح عاملاً مهماً في الاتجاه نحو السياحة وبالتالي زيادة في الطلب السياحي وانخفاض في معامل مرونة الطلب والعكس صحيح (عبد السميع، 2006، صفحة 105).

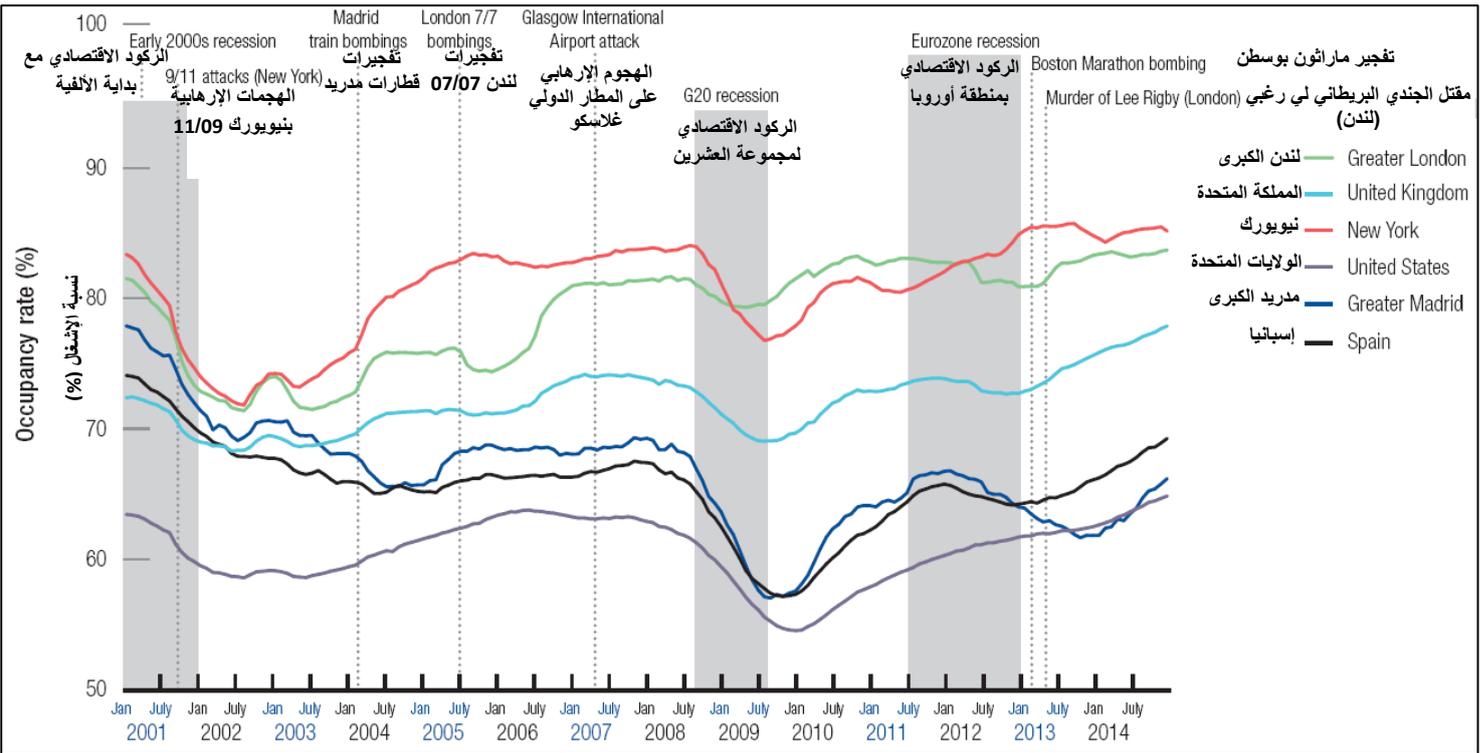
**ج- الموسمية:** يتسم الطلب السياحي بأنه ذو صفة الموسمية، ويقصد بها اختلاف في أحجام الطلب السياحي خلال السنة، حيث تكثر الحركة السياحية في معظم الحالات في فصل الصيف وأيام الاجازات ويطلق عليه موسم الذروة، وتقل هذه الحركة في باقي شهور السنة أين يعرف ركوداً في النشاط السياحي، أي عدم الاستقرار في الطلب السياحي طوال السنة حيث تختلف من منطقة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى نظراً لتعدد العوامل والظروف كالمناخ، مواعيد اجازات المدارس، مواعيد غلق المصانع وبعض الأعياد،..... الخ، حيث تمثل سياحة الاجازات الشق الأكبر من السياحة العالمية والتي تتصف بالموسمية (علام، 2008، صفحة 180)، وكذا اختلاف المواقع السياحية وتعدد الأنماط السياحية تؤدي الى اختلاف في الحركة السياحية خلال فترة زمنية معينة، كما هو الحال في المواقع السياحية الدينية أين تركز الحركة السياحية خلال فترات محددة من السنة (بظاظو، 2010، صفحة 200).

**د- عدم تكرار الزيارة:** لا يتصف الطلب السياحي بسمة تكرار الزيارة لنفس الوجهة السياحية من طرف السائح الواحد، أي أن اشباع حاجات ورغبات السائح في دولة أو إقليم ما لا يدفع لهذا السائح بالضرورة إلى تكرار الزيارة لهذه الدولة أو هذا الإقليم (كافي و كافي، 2016، صفحة 176)، ويرجع ذلك إلى العوامل النفسية والموقفية للسائح والذي يرغب دوماً في اكتشاف كل ما هو جديد والرغبة في زيارة منطقة أخرى بدافع الفضول والمغامرة وحب الاطلاع وغيرها من الأسباب.

هـ- **المنافسة:** وهي خاصية مميزة للطلب السياحي، والذي يقصد بها عدم سيادة المنافسة الصافية أ وما يسمى باحتكار القلة في السياحة، بمعنى أن الدول التي تمتلك مقومات سياحية مميزة كالمواقع الطبيعية والآثار التاريخية من الصعب منافستها من قبل الدول الأخرى التي لا تمتلك تلك المقومات (مسكين، 2016، صفحة 107)، حتى وإن كانت في نفس الاقليم الجغرافي كمثال ذلك بين الجارتين تونس والجزائر أو حتى داخل الدولة نفسها أين تبرز المنافسة في السياحة الداخلية بين المناطق الجغرافية لدولة الجزائر مثلاً حيث توجد المقومات السياحية في الشمال من الشواطئ والسهول في حين الجنوب السياحي الذي يتميز بالصحراء الشاسعة والواحات. و- **سريع التعافي من بعض الأزمات والأحداث العالمية:** شهدت العقدين الأخيرين من القرن الحالي توالي الأزمات والصدمات العالمية والتي لها التأثير البالغ على جميع القطاعات خاصة القطاع السياحي، حيث يتميز هذا الأخير بسمة الحساسية تجاه الظروف والمتغيرات مهما كانت نوعها وشدتها، فبمجرد حدوث أي الأزمة العالمية أو الصدمة فإن القطاع السياحي هو الأكثر تضرراً من هذه الأحداث؛ أين تحدث اضطراباً في الحركة السياحية سواء على المستوى العالمي أو الاقليمي أو المحلي، لكن ما يلاحظ في هذه الحالة سرعة التعافي والعودة التدريجية للسياحة في فترة زمنية قصيرة نسبياً في معظم الأحيان، وبالتالي التحسن التدريجي في الطلب السياحي. ويمكن عرض بعض من الأزمات والأحداث التي ضربت العالم والتي حدثت في الألفية الثانية (الفترة من العام 2000 الى 2020) في النقاط التالية:

- الهجمات الإرهابية المختلفة التي ضربت كبرى المدن والعواصم العالمية أثرت بشكل واضح على الحركة السياحية بهذه المدن، فتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان التكيف مع عدم اليقين في صناعة الفنادق (OATEN, LE QUESNE, & SEGAL, 2015, p. 49) أوضح أن قطاع السفر والضيافة جد حساس للأحداث الإرهابية، وذلك ما شهدها العالم منذ أحداث 11 سبتمبر 2001 والتي ضربت برج التجارة العالمية بنيويورك حيث عرفت انخفاضاً حاداً في الطلب السياحي، ونفس الأمر انطبق على مدينة مدريد أين تعرضت قطاراتها الى التفجيرات الإرهابية من طرف المنظمة الانفصالية سنة 2004، وهجمات 7 أيام بالعاصمة البريطانية لندن صيف 2005، بالإضافة الى الأحداث الأخرى والتي تؤثر سلباً على الطلب السياحي بسبب إلغاء الرحلات الجوية وكذا إلغاء الحجوزات بالفنادق، والشكل الموالي يوضح تأثير الهجمات الإرهابية على الطلب السياحي للوجهات المختارة:

الشكل رقم (02): تأثير الهجمات الإرهابية على الطلب السياحي للوجهات المختارة



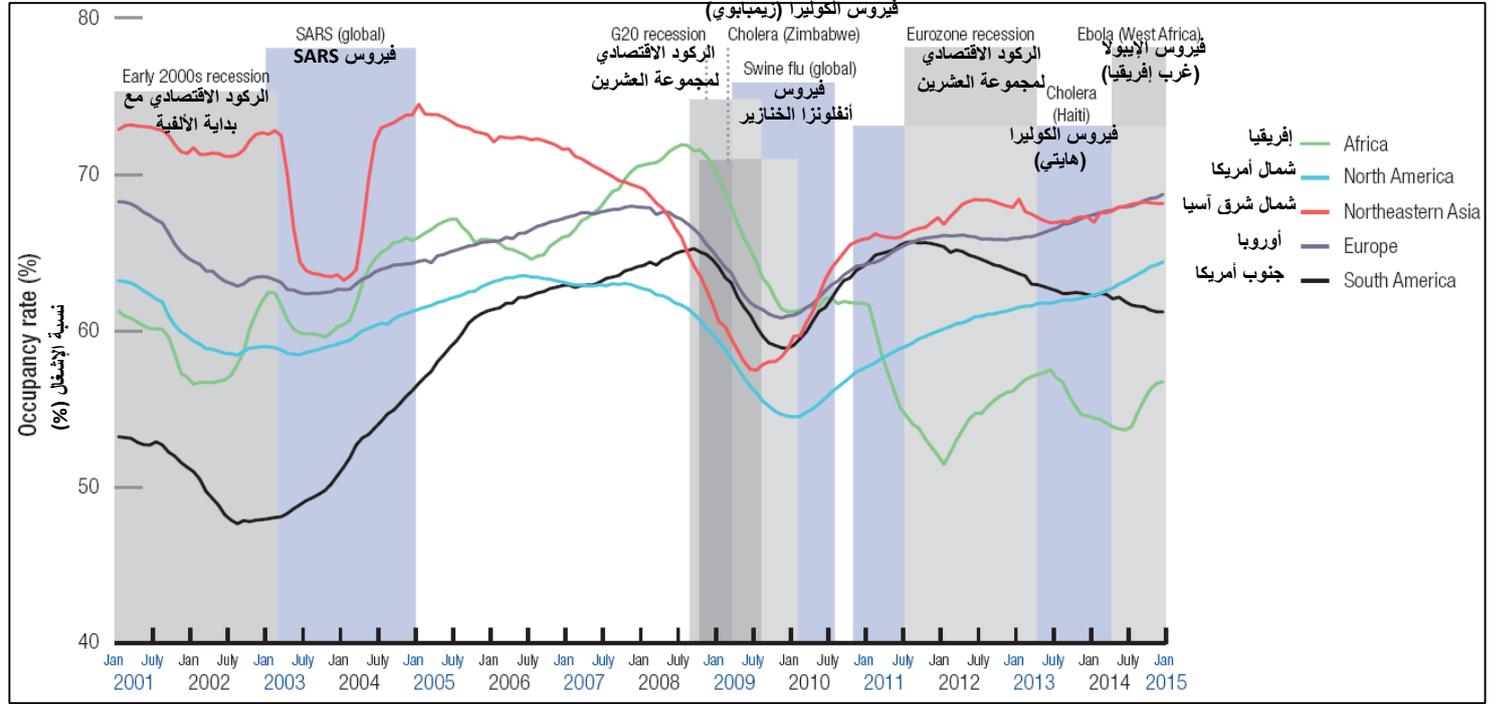
المصدر: تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (OATEN, LE QUESNE, & SEGAL, 2015, p. 49)

ما يلاحظ في الشكل رقم (02) هو التعافي السريع للطلب السياحي بعد كل الحدث الإرهابي لكل الوجهة السياحية (نيويورك، مدريد و لندن) والذي بدوره يتعافى الطلب السياحي لهذه الدول الثلاثة، وحسب التقرير دائماً فقطاع الفنادق أصبح أكثر قدرة على مقاومة الصدمات الإرهابية، بدليل استغراق نسبة الإشغال بفنادق نيويورك 34 شهراً من هجمات 11 سبتمبر 2001، فنادق مدريد استغرقت 12 شهراً للتعافي من آثار تفجيرات قطارات التي حدثت سنة 2004 واستغرقت فنادق لندن 9 أشهر للتعافي من هجمات 7 أيام من شهر جويلية 2005؛ حدوث الأزمة المالية العالمية سنتي 2008 و 2009 أدت الى حدوث الانكماش في الحركة السياحية العالمية وبالتالي انهيار حاد في معدلات الطلب السياحي، لكنها عادت الى التعافي مرة أخرى، حيث انتعش نشاط السياحة الدولية بشكل كبير فاق كل توقعات المنظمة العالمية للسياحة، حيث سجلت نسبة نمو سنوية لتوافد السياح الدوليين 7.8%، وهي ضعف متوسط النمو السنوي الذي وضعته هذه المنظمة، ويرجع ذلك الى انتعاش السياحة البنينية في أوروبا والتوجه نحو الوجهات أقل تكلفة خاصة تركيا وماليزيا وشمال افريقيا بالرغم من التراجع المسجل في العائدات السياحية (شرفاوي، 2015، صفحة 252)؛

ظهور سلالات جديدة من الفيروسات والأوبئة كفيروس SARS الذي اجتاح جنوب شرق آسيا سنتي 2003 و 2004، حيث انخفضت مستويات الإشغال الفندقية بنحو 10% قبل أن تتعافى إلى مستويات ما قبل الأزمة في غضون العام، وتفشي أنفلونزا الخنازير سنة 2009

والتي مست الوجهات السياحية في العالم، فمثلاً مدينة مكسيكو التي سجلت انخفاضاً حاداً في نسبة الإشغال الفندقي والطلب السياحي حوالي 50% شهري أبريل وماي لنفس السنة، وعادت الى الإنعاش في السنة 2010 (OATEN, LE QUESNE, & SEGAL, 2015).

### الشكل رقم (03): تأثير الأوبئة على الطلب السياحي حسب المناطق



المصدر: تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (OATEN, LE QUESNE, & SEGAL, 2015, p. 50)

يوضح الشكل رقم (03) تأثير الأوبئة على الطلب السياحي حسب المناطق، فمحننيات الطلب السياحي لكل من المناطق افريقيا، شمال وجنوب أمريكا، جنوب شرق آسيا وأوروبا تبين تعافي مستويات الاشغال الفندقي ومعها الطلب السياحي عند كل ظهور الوباء، وذلك خلال فترة زمنية قصيرة نظراً لأن الأوبئة عادة ما تكون محدودة وقصيرة العمر. لكن جائحة COVID-19 الذي ضرب العالم سنة 2020 والتي تضرر منها القطاع السياحي برمته؛ حيث قامت الدول باتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية من فرض قيود على السفر وإغلاق المطارات والحدود الوطنية على نطاق واسع لاحتواء الفيروس، فتقرير المنظمة العالمية للسياحة (UNWTO, 2020) صرح بتأثير الوباء على الطلب السياحي، حيث خسر القطاع السياحي على مستوى العالم خلال الأشهر الأولى من نفس السنة 460 مليار دولار من الإيرادات وانخفض تعداد السياح الدوليين لنفس الفترة 440 مليون سائح بنسبة 65%، ويتوقع المجلس العالمي للسياحة والسفر (WTTC, 2020) خسارة 142.6 مليون وظيفة ما يمثل 43% من حجم العمالة، ويحتاج القطاع السياحي حسب السيناريوهات التي وضعتها المنظمة العالمية للسياحة من سنتين الى 4 سنوات للتعافي التدريجي والعودة الى ما قبل الجائحة في حال حصول التقدم في العلاج وإيجاد اللقاح لذلك الفيروس، وهذه الفترة متوسطة نسبياً وليست طويلة.

في ضوء هذه المعطيات، فإن خاصية التعافي السريع للطلب السياحي تكون في بعض الأحداث والأزمات التي تصيب الدول والعالم، حيث يعود الطلب السياحي الى سابق عهده، أو نحو الأحسن على المديين القصير والمتوسط، لكن هذه السمة ليست بالضرورة أن تكون دائمة أو لصيقة بالطلب السياحي عند حدوث المخاطر والكوارث الكبيرة والتي تتطلب فترة زمنية طويلة للتعافي من آثارها، كالحروب التي حدثت لكل من الدول: العراق، أفغانستان وسوريا والكوارث الطبيعية التي ضربت سواحل إندونيسيا وتايلند والهند أين تعرضت البنى التحتية الى الأضرار والخسائر الجمة، يصعب تعويضها على المدى القصير.

### 3- العوامل المحددة للطلب السياحي: نظراً لخصائص الطلب السياحي وتباينه من الفترة الى اخرى ومن المنطقة

الى الاخرى، حيث يتأثر بعدد من العوامل والمحددات أهمها: (صحراوي، 2012، الصفحات 42-44)

أ- **مستوى الدخل:** تعد الإمكانيات المادية المتمثلة في مستوى الدخل من الشروط الأساسية لتحقيق الطلب السياحي، فالقدرة الشرائية للفرد تلعب دوراً في اتجاهات الطلب، بدليل وجود قوة الارتباط القوي والطردي بين متوسط الدخل الحقيقي للفرد والنشاط السياحي فكلما ارتفع الدخل زاد الطلب السياحي مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة؛

ب- **عدد السكان:** تشير أغلب الدراسات ان الطلب السياحي سيرتفع نسبيا في العلاقة طردية مع عدد السكان، فكلما زاد حجم السكان زاد الطلب السياحي والعكس صحيح، نظرا لمشاركة افراد البلد في تنشيط السياحة الداخلية؛

ج- **الأسعار وتكاليف الرحلة السياحية:** وهي من أهم المحددات تأثيرا في مستويات الطلب السياحي، وهي في الغالب ذات علاقة عكسية به، فكلما انخفضت الأسعار يزداد الطلب السياحي، ويمكن للأسعار التي سيدفعها السائح في ثلاثة مجموعة: تكاليف السفر، تكاليف السكن وتكاليف المنتجات التي يستخدمها السائح في الوجهة؛

د- **التسويق:** يعتبر هذا العامل جد مهم في ترويج المقاصد السياحية، والذي يهدف الى اكتشاف الحاجات والرغبات لدى الأفراد، والسعي لتوفير المنتجات التي من شأنها ارضاء هؤلاء السياح بأقصى المستويات وفقاً للموارد المتاحة، وهي عملية جد مكلفة للمنظمات والهيئات الناشطة في قطاع السياحة.

هـ- **التوقعات واستمرار العادة:** تسهم جودة الخدمات السياحية المطروحة في المقصد السياحي، ومدى قدرتها على ارضاء توقعات السياح عاملا هاما في الحفاظ عليهم وجلب الآخرين منهم؛ فالسياح يظل وفيا لوجهة كانت بمستوى توقعاته ولم تخيبه، وعليه يمكن أن يستمر في التردد عليها رافعا بذلك مستوى الطلب على هذه الوجهات؛

و- **المستوى التعليمي والثقافي للسائحين:** فالعلاقة طردية، فكلما ارتفع المستوى التعليمي ارتفع الطلب السياحي نظرا للمعرفة التي يتمتع بها المثقف بمثابة حافز يدفعه للاطلاع على الثقافات والمعالم الحضارية عن كتب.

وأضاف الدباغ، علوان و عبد الكريم (2008، الصفحات 217-218) محددات أخرى للطلب السياحي لا تقل أهمية عن محددات سابقة وتتمثل في:

أ- **وقت الفراغ:** يقترن الطلب السياحي بوقت الفراغ للسائحين، فالعلاقة بينهما طردية، فكلما زاد وقت الفراغ زاد الطلب مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة؛

ب- **التكنولوجيا:** تؤثر الوسائل التكنولوجية الموجودة والمستخدمه بالوجهة السياحية على الطلب السياحي، فكلما تطورت الوسائل التكنولوجية في المجتمع ازداد الطلب السياحي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، فيجب على الحكومات والهيئات السياحية العمل على تطوير وسائل النقل الحديثة وتحسين المعاملات التجارية الالكترونية وغيرها لمواكبة العصر؛

ج- **سعر صرف العملة:** هذا العامل يرتبط بالقوة الشرائية للسائح، حيث ان انخفاض سعر صرف العملة بالبلدان المستقبله للسياح يؤدي لا محالة إلى زيادة الطلب السياحي؛

د- **إجراءات الرحلة السياحية:** تلجأ معظم دول العالم الى اصدار التأشيرات السياحية للأجانب وما تتبعها من الإجراءات، فكلما أصبحت هذه الأخيرة أكثر تعقيداً انخفض الطلب السياحي، وهذا العامل جد مهم في تقوية سمعة وصورة الدولة التي ترغب السياح في زيارتها.

### الفرع الثاني: مفهوم العرض السياحي

وفيما يلي تعريف، أنواع، خصائص ومحددات العرض السياحي:

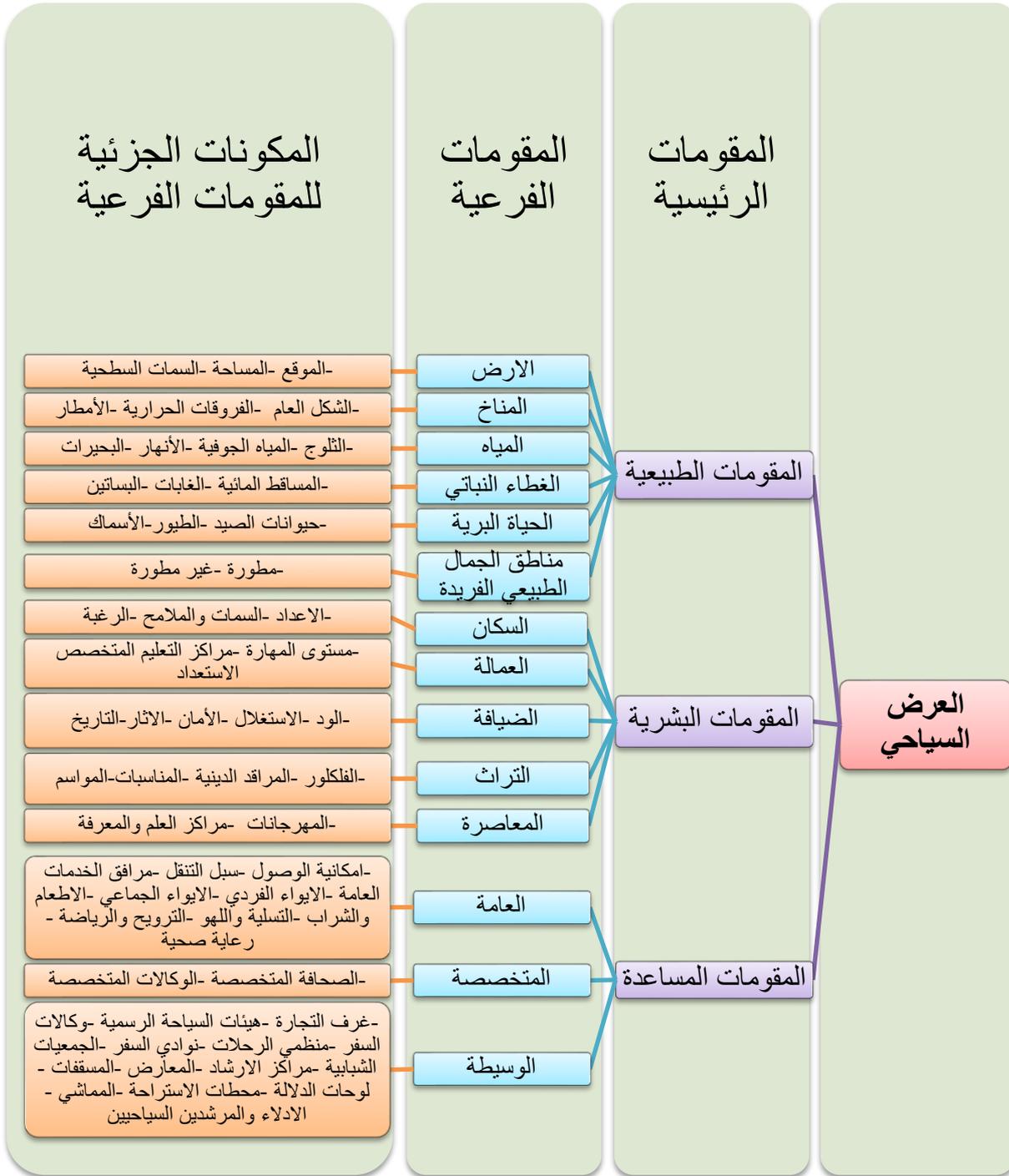
#### 1-تعريف العرض السياحي

تنوعت تعاريف ومسميات العرض السياحي لدى الأكاديميين والمختصين في السياحة، وتسمى كذلك بمقومات الجذب السياحي، وتعني بكافة الامكانيات والمؤهلات السياحية والتي تمتلكها الدولة أو المنطقة ما لإغراء السياح بهدف تنشيط الحركة السياحية فيها، ويعرف عبد السميع (2006) العرض السياحي بأنه: "يمثل كل ما تملكه وتعرضه الدولة من مغريات ووسائل جذب ومرافق وخدمات سياحية بهدف تنمية الحركة السياحية الوافدة اليها من مختلف دول العالم " (صفحة 124)؛

ويعرف كذلك بأنه: "كمية السلع والخدمات التي تعرضها المشروعات الخاصة والعامة والمحتمل إقبال عليها من السياح، مع حدوث تنافس فيما بين تلك المشروعات من أجل تحقيق أقصى ربح".  
ومما سبق فان العرض السياحي على العموم هو كافة الإمكانيات والمقومات التي تزخر بها المنطقة والتي تعتبر كمغريات لجذب السياح إليها بهدف التنافس على كسب السياح وتحقيق الايرادات السياحية الناتجة عن هذه الحركة.

2- **مقومات العرض السياحي:** تتنوع وتختلف مقومات العرض السياحي من المنطقة الى أخرى والتي يمكن عرضها في العناصر الثلاثة الرئيسية، التي يبيتها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المقومات الرئيسية والفرعية للعرض السياحي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (الدباغ، علوان، و عيد الكريم، 2008، صفحة 212).

من خلال الشكل رقم (04) يتضح بأن مكونات العرض السياحي عديدة ومتنوعة وغير محددة وتختلف من منطقة الى اخرى، حيث أنها تنقسم الى ثلاثة مقومات أساسية وهي: المقومات الطبيعية من صنع الخالق عز وجل ولا دخل للإنسان في صنعها، البشرية والتي هي همزة الوصل بين السائح والمقومات التي تمتلكها المنطقة السياحية، وأخيرا المقومات المساعدة والتي تتمثل في البنية التحتية

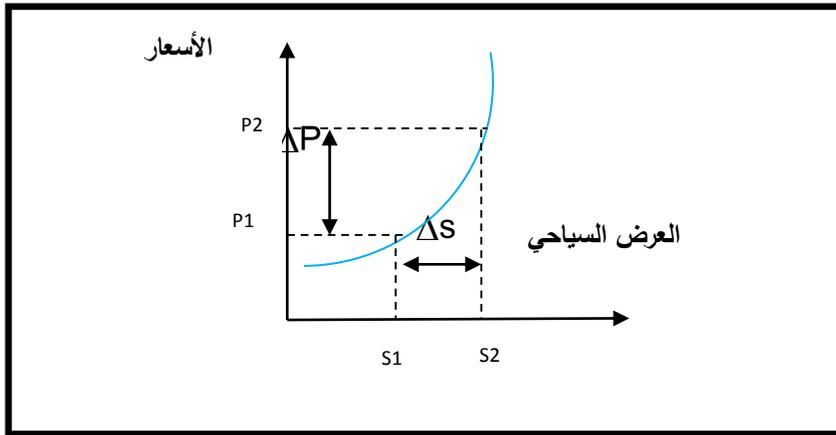
والخدمات للقطاع السياحي، ولكل من هذه المقومات لها مكونات فرعية مختلفة والتي بدورها تنفرع الى المكونات الجزئية والتي توجد في هذه المنطقة السياحية. ولنجاح أي منطقة سياحية لابد من المزج الكافي بين هذه العناصر، فالمقومات الطبيعية لابد أن تدعمها عناصر كل من المقومات البشرية والمساعدة، من أجل توسيع الرغبة لدى السياح في التوجه الى الأماكن السياحية وتحقيق التوازن بين القطاعات (كافي و كافي، جغرافية السياحة وإدارة المقاصد والمخيمات السياحية، 2016، صفحة 130).

**3- خصائص العرض السياحي:** لا تختلف خصائص العرض السياحي عن خصائص الخدمات بشكل عام، ويمكن ابراز بعض خصائص العرض السياحي في العناصر التالية:

- الخدمات السياحية غير ملموسة؛ أي أنها لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، فالسائح الذي يريد زيارة البلد على سبيل المثال، لا يمكنه معرفة النتيجة قبل اتخاذ قرار زيارة ذلك البلد وهذا القرار يكون تحت تأثير الاعلانات الترويجية والاعتماد على ثقة مقدمي الخدمات (محمود مصطفى، 2017، صفحة 63)؛
- يتميز العرض السياحي بانتقال السياح الى المناطق والدول التي يوجد بها مغريات الجذب السياحي للاستمتاع بها، حيث يستخدمون مختلف الخدمات السياحية مقابل ما يدفعه من مبالغ نقدية (عبد السميع، 2006، صفحة 132)، فالعرض السياحي غير قابل للنقل والتخزين كما هو الحال في السلعة المادية، أي أن استخدامه يكون في أماكن تواجدته؛
- يتأثر العرض السياحي بالتنافسية العالمية، فدراسة حديثة والتي تحمل عنوان "التنافسية السياحية وأداء قطاع السياحة: تصورات تجريبية من البيانات الجديدة" (Bazargani & Kiliç, 2020)، وباستخدام تقنيات تقدير بيانات المربعات الصغرى للمؤشرات التنافسية للسياحة والسفر ل 147 دولة من سنة 2007 الى 2019 اعتماداً على تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2019، خلصت نتائجها الى أن التنافسية السياحية لها تأثير إيجابي على أداء السياحة على المستوى العالمي، فالبنية التحتية السياحية التي تمتلكها دول أوروبا تعد المؤشر التنافسي الأساسي للتدفقات السياحية، في حين تفقر بعض الدول الآسيوية ودول شمال افريقيا الى هذه الميزة، وبالتالي التأثير على الوافدين والنتائج المحلي الخام لهذه المناطق، فيجب على حكومات هذه الدول إعطاء الأولوية لتطوير البنية التحتية الحيوية مثل المطارات والموانئ والطرق المرتبطة بخدمات السفر والسياحة لتحسين أداء القطاع السياحي. وفي دراسة أخرى بعنوان " محددات السائحين الوافدين إلى دول البحر الأبيض المتوسط الأوروبية: تحليل التنافسية" (Marti & Puertas, 2017) جاء فيها أنّ الدول رغم امتلاكها القدرات التنافسية للوجهة السياحية كوسيلة لجذب السياح، إلا أنها لا تستغل قدراتها السياحية بكفاءة، وبالتالي من الضروري تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتعزيز القدرات السياحية للوصول الى أعداد أكبر من الزوار؛

- الخدمات السياحية غير متجانسة ومتنوعة، أي أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخص مقدم الخدمة، حيث أن الخدمة السياحية تتنوع تنوعاً كبيراً، وتختلف نوعيتها وجودتها وتداخل العناصر المكونة لها اعتماداً على من يقدم الخدمة وحالته الجسدية والنفسية وقت تقديم الخدمة، وبالتالي فإن كل خدمة سياحية تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى برضا السائح (محمود مصطفى، 2017، صفحة 67)؛
- نظراً لثبات المقومات والامكانيات السياحية لدولة ما وصعوبة تغيير المكونات الرئيسية لهذه العناصر، فالعرض السياحي هو عرضاً غير مرناً في معظم الأحيان وفي الظروف الاعتيادية، فقلة مرونة العرض السياحي تعني انخفاض قابلية العرض السياحي وفقاً لأذواق ورغبات واتجاهات السائحين، أما بالنسبة للخدمات السياحية فيمكن تغييرها وتعديلها لتناسب أذواق ورغبات السائحين في حدود القوانين والعادات والتقاليد السائدة في كل دولة (عبد السميع، 2006، صفحة 131)، ويمكن التعبير عن مرونة العرض السياحي من خلال العلاقة بين العرض السياحي والأسعار بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): العلاقة بين العرض السياحي والأسعار



المصدر: (صخري، 2001، صفحة 30).

من الشكل رقم (05) حيث يمثل  $\Delta S$  نسبة التغير في العرض السياحي، و  $\Delta P$  نسبة التغير في السعر، هناك العلاقة الطردية بين العرض السياحي والأسعار، فكلما زاد السعر زاد معه العرض من الخدمات والمنتجات السياحية والعكس صحيح. ويلاحظ أن  $\Delta P > \Delta S$  أي أن التغير النسبي في العرض السياحي الممثل في الخدمات السياحية أقل من التغير النسبي في الأسعار، وهكذا يتضح أن درجة استجابة المنتج في النشاط السياحي للتغيرات في أثمان الخدمات السياحية تكون منخفضة جداً على الأقل في الأمد القصير نتيجة عوامل متعددة ككثافة راس المال وعامل الوقت والظروف الطبيعية وعدم قابلية على التخزين وعدم القابلية النقل وغيرها من العوامل (الدباغ، علوان، و عبد الكريم، 2008).

**4-محددات العرض السياحي:** بالرغم من اختلاف العوامل والمحددات المؤثرة على العرض السياحي نظراً لتشعبه وتنوعه، إلا أن دراسة بوزاهر (2017، الصفحات 66-67)، عرضت محددات العرض السياحي في العناصر التالية:

- أ- **العامل الطبيعي والثقافي:** العلاقة طردية فكلما توافر العامل الطبيعي وتنوعه من خلال توفر مساحات خضراء وسواحل مطلة على البحار والجبال ازداد استقطاب المنطقة لرؤوس الأموال وارتقى العرض السياحي؛
- ب- **أسعار المنتج السياحي:** كلما ارتفعت الأسعار الخاصة بالمنتج السياحي ازداد العرض السياحي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، أي أن العلاقة طردية كما هو موضح في الشكل رقم (05)؛
- ج- **تكاليف الإنتاج:** ان أي عملية إنتاجية لا تتحقق إلا بمزج عناصر الإنتاج (المادة الأولية ورأس المال والعمل والتنظيم)، والمنتج في النشاط السياحي يستخدم العناصر ذاتها وهناك علاقة عكسية بين تكاليف عوامل الإنتاج والعرض السياحي؛
- د- **استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة:** إذا كان المجتمع على درجة عالية من التطور ولديه الوسائل التكنولوجية ذات الكفاءة الإنتاجية العالية فمن الممكن أن يسخرها خدمة للنشاط السياحي، وبالتالي فان هذا يعني تقليل التكاليف والاقتصاد في الوقت، وهكذا تكون العلاقة طردية بين التكنولوجيا والعرض السياحي؛
- هـ- **أهداف المؤسسات المشرفة على النشاط السياحي:** كلما كانت القيادة العليا للبلد تتجه إلى دعم النشاط السياحي ازداد العرض السياحي وتنوعه، والعكس صحيح مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة؛
- و- **الاستقرار والأمن في المقصد السياحي:** أن عملية النهوض بالاستثمار تتطلب إثبات مستوى معين من الاستقرار الأمني والسياسي، وإلا فلن تنجح في تشغيل آليات الاستثمار؛ وعليه تعتبر العلاقة طردية بين مؤشر الأمن والاستقرار الذي تصدره الأمم المتحدة وحجم رؤوس الأموال التي تضخ في القطاع؛
- ي- **علاقة المشروع بالمجتمع:** أي قابلية المشروع السياحي من طرف المجتمع المحلي، مما يشكل حافزاً لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع، وتحقيق التجانس والاستدامة في العلاقة بين المشروع السياحي والمجتمع المضيف للاستثمار.

وبعد استعراض المفاهيم الأساسية للطلب والعرض بالأسواق السياحية، تلجأ المؤسسات والمهتمين بالسياحة إلى تقسيم هذه الأسواق إلى شرائح أو قطاعات سوقية وفق المعايير المحددة لتحقيق الأهداف من وراء هذه العملية، وهذا ما سيتم عرضها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: تجزئة السوق السياحي

من أجل تحقيق جملة من الأهداف السوقية من خلال استغلال الأسواق السياحية بعد تحليل جوانب العرض والطلب السياحيين فلا بد من اللجوء إلى عمليات تجزئة هذه الاسواق.

#### الفرع الأول: تعريف تجزئة السوق

يعرف الأكاديمي الفرنسي Yves CHIROUZE (1990) تجزئة السوق بأنها: " تقسيم السوق ذو الوحدة الطبيعية غير المتجانسة الى فئات المستهلكين الذين يتسمون بخصائص مشتركة من أجل تفسير سلوك هذه المجموعات المتجانسة والتي تعرف أيضاً بالقطاعات السوقية" (p. 96)، أي "انشاء مجموعات متجانسة من العملاء في مجالات السلوك و/أو الرغبات... والتي تسمح بمتابعة الأنشطة التجارية وبناء

التوقعات" (LENDREVIE, DE BAYNAST, & RIOU, PUBLICATOR, 2004, p. 481). وشدد CHIROUZE على أن المؤسسة لا يمكن القيام بالاستراتيجية التسويقية الا بعد تجزئة السوق، فسيرورة هذه الأخيرة تكون أبعد من مجرد تقسيم السوق، فجوهر القرار يمر بأربع المراحل التالية:

- اختيار معايير التجزئة؛
- دراسة كل القطاع السوقي؛
- اختيار القطاع السوقي أو مجموعة من القطاعات السوقية؛
- اعداد الاستراتيجية لكل القطاع السوقي المستهدف.

### الفرع الثاني: أهمية تقسيم السوق السياحي

تبدو أهمية تقسيم السوق السياحي واضحة من خلال المنافع التالية (السرابي، خنفر، و الحجي، 2011، الصفحات 67-71):

- تصميم أفضل استراتيجيات التسويق تناسب كل مجموعات مختلفة من السياح؛
- تحديد العادات، نمط الحياة والأفضليات (الأولويات) السياح لتقديم عروضهم من أجل اقناعهم وارضائهم؛
- تحديد ومعرفة السياح المحتملين يمهد الطريق من أجل تحويلهم الى سياح فعليين والتوسع في الأسواق؛
- قياس مستوى التوقعات للأجزاء المختلفة من السياح بدقة وسهولة؛
- احتلال مركز القيادة في السوق السياحي، من خلال تصميم استراتيجية ملائمة لكل السوق السياحي وبالتالي السيطرة عليه؛
- تسهيل ربط فرصة السوق (الطلب السياحي) مع مصادر المنظمات السياحية (العرض السياحي)؛
- المساهمة في الابداع في قرارات التسويق من خلال تحديد احتياجات وتوقعات لكل التقسيمات والمجموعات السياحية ومن ثم ابتكار قرارات التسويق لكل هذه الأصناف؛
- الاستغلال الأمثل للموارد التسويقية أي توجيه كل الجهود والمصادر التسويقية لشريحة محددة من السوق السياحي المستهدف؛
- المساعدة في تصميم الاستراتيجية التسويقية لمواجهة المنافسة والرد عليها؛
- تسهيل مهمة المسوقين في صياغة استراتيجيات التسويق ومزيج التسويق بما يتوافق مع مجموعة السياح المحتملين وتقدير توقعاتهم وارضائهم واقناعهم.

### الفرع الثالث: معايير تجزئة السوق السياحي

تخضع تجزئة السوق السياحي الى القواعد التالية:

- 1- قاعدة الإجازات والغرض من الزيارة: بشكل عام تكون الإجازة لمدة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، لكن هنالك جولات سياحية تمتد في بعض الأحيان إلى ستة أسابيع، وهناك بعض المواقع والمنتجات تكون الزيارة فيها في أوقات معينة، في حالة أن السياح هم من فئة الموظفين أو ممن لديهم أبناء في المدارس

فان سياحتهم تكون متأثرة بتلك الإجازات، وهناك قاعدة مرافقة لها وتتمثل في الغرض من الزيارة؛ أي طبيعة ونوع من السياحة المرغوبة، ففي سياحة رجال الأعمال أو السياحة التجارية، فالمستفيدون هم المدراء الذين يتأثرون بمستوى ونوعية الخدمات ويهتمون بالمستوى العالي من الخدمات السياحية؛ وفي السياحة الثقافية يتأثر السياح بالأحداث الحضارية أو الثقافية الجديدة التي تعمل على جذب السياح المحتملين ومنها النشاطات الرياضية، أما أعضاء المجتمع الديني فهم الزبائن الذين ينتمون الى النوادي، الجمعيات، المعابد، المساجد والكنائس؛ وهناك التقسيم الذي يضم المؤتمرات والندوات، وهذا النوع يتطلب خدمات الإقامة المناسبة (السرابي، خنفر، و الحجى، 2011، الصفحات 71-72)، فهذه المعايير من أهم القواعد الأساسية التي يعتمد عليها المسوقون وأصحاب القرار لتقسيم السوق السياحي.

2- **قاعدة الطلب:** المقصود بها تقسيم الأسواق السياحية إلى عدد من الأنواع الرئيسية على أساس ثقل الطلب المتولد من قبل السياح وأهمها (الزعيبي، 2013، الصفحات 159-160):

- **الأسواق الرئيسية:** هي تلك الدول والمناطق التي تصدر السياح بأعداد كبيرة، والتي تمثل المصدر الأساسي للعائدات السياحية للبلد المضيف؛
- **الأسواق الثانوية:** لا تمثل المصدر الرئيسي للحركة السياحية في الدول المستقبلية للسائحين، لكنها توفر جزءاً لا بأس بها من السياح والدخل السياحي وإمكانية تحويلها الى الأسواق السياحية؛
- **الأسواق النشطة:** تتميز بفعاليتها الكبيرة وحجم التعاقدات الكثيرة لبيع برامجها السياحية للسائحين أو الوكالات او الشركات؛
- **الأسواق الكامنة:** لا تمثل المصدر الرئيسي للطلب السياحي في الوقت الحالي، لوجود بعض الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة سلبياً؛
- **الأسواق المحتملة:** وهي الأسواق التي يمكن أن يصل فيها الطلب السياحي الى أعلى مستوى ممكن نظراً للجهود التسويقية والتنشيطية المبذولة.

3- **المعايير الجغرافية:** هذه المعايير سهلة وشائعة الاستعمال والتي تعطي نظرة شاملة عن الشرائح السوقية على الأساس الجغرافي لتكون جاهزة للاستخدام، وهي تتكون عادة من ثلاثة عناصر أساسية: **البلد/الاقليم/المنطقة؛ المناخ وأخيراً نوعية الاسكان (الحضري/الريفي)** (CHIROUZE, 1990, p. 98).

4- **المعايير الاجتماعية والديمغرافية:** هذه المعايير سهلة الملاحظة وقابلة للقياس وكثيرة الاستخدام في تقسيم الأسواق من بينها الأسواق السياحية، ومن أهمها: الجنس، العمر، حجم الاسرة ودورة حياة العائلة، العرق، الجنسية، الديانة ودرجة ممارستها، الصنف المهني والاجتماعي، المستوى التعليمي، المستوى الاجتماعي، مستوى الدخل (CHIROUZE, 1990, p. 97).

5- **نمط الحياة:** يشير السرابي وآخرون (2011، صفحة 74) إلى أن نمط الحياة يمثل قاعدة مهمة عند تقسيم السوق السياحي، وهذا يرجع إلى حقيقة أن قرارات السفر مرتبطة بشكل مباشر بنمط حياة وعادات الفرد، فلا تكفي قدرة السائح مادياً ومعنوياً فقط على زيارة مكان أو موقع سياحي، فهناك عديد من

المتغيرات تؤثر على رغبة الفرد للسفر كتقليد عائلي للسفر، حجم العائلة أو عدد الأطفال والتي تمثل في بعض الأحيان عائقاً للسفر، طبيعة المهنة والتي تؤثر على ساعات الفراغ، نمط الحياة للعمال الفنيين مختلفاً عن نمط الحياة للموظفين والاداريين، اختلاف نمط الحياة لفرد يعمل في الوظيفة تتطلب الأناقة عن نمط الحياة العامل البسيط. انّ التنوع في حياة الفرد يؤثر على مستوى التوقعات، فعلى رجال التسويق الأخذ في الحسبان لهذه التغيرات عند تجزئة السوق لضمان نجاح العملية التسويقية.

#### الفرع الرابع: شروط تجزئة السوق السياحية

من أجل تحقيق التجزئة الفعالة للسوق السياحي، لابدّ من استيفاء عدد من الشروط التالية

(DOLNICAR, 2008, p. 130):

- يجب أن تكون تجزئة السوق منفصلة؛ بمعنى تجميع عناصر متشابهة في الخصائص والسمات والمعايير قدر الإمكان في القطاع الواحد والذي يكون مختلفاً عن باقي القطاعات؛
  - يجب أن يتطابق القطاع السوقي مع نقاط القوة للوجهة السياحية؛
  - أن يكون القطاع السوقي قابلاً للتحديد والتعريف والقياس، كأن يتم التعرف بسهولة على المسافرين الاناث، في حين تكمن الصعوبة في التعرف على المسافرين الذين تحفزهم الراحة والاسترخاء؛
  - إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي المحتمل، حتى تسمح ادارة الوجهة السياحية من التواصل الفعال واعداد الاستراتيجية التسويقية القائمة على الترويج السياحي؛
  - مناسبة حجم القطاع السوقي بما يتوافق مع الاستراتيجية التسويقية وامكانيات المنطقة، هذا لا يعني بالضرورة، أن الشريحة الأكبر هي الأفضل، فقط تختار الوجهة السياحية استهداف شريحة متخصصة صغيرة لكنها تمثل سوقاً كبيراً بما يكفي لهذه الوجهة، والتي تتمتع بميزة وجود متطلبات مميزة للغاية.
- وهذه المعايير والشروط تكون مخصصة لكل قطاع سوقي معين والتي تختلف عن قطاع آخر أو عدة قطاعات أخرى لضمان فعالية عملية تجزئة السوق (Market Segmentation). والخطوة الثانية هي استهداف السوق (Market Targeting) أي تقويم كل قطاع سوقي من خلال جاذبيتها وخصائصها واختيار واحداً منها أو أكثر والذي بدوره يحقق أعلى ربحية ممكنة، والخطوة الثالثة والأخيرة هي التموقع (Market Positioning) أي ترتيب المنتج في السوق ليشغل مكاناً مميزاً ومرغوباً فيه قياساً بالمنافسين، وهذا يعني خلق صورة طيبة ومميزة للمنتج في أذهان السياح (العنزي و حميد الطائي، 2019، صفحة 36).

وفي ضوء هذه المفاهيم السابقة، فإن صناعة السياحة تمثل عنصراً حيوياً وفاعلاً في الاقتصاد القومي للدولة ما، وازدهارها من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانياتها السياحية ودراسة شاملة ومتأنية للسوق السياحي، والتي تتطلب تضافر جميع الجهود، ومشاركة القطاعات الاقتصادية الأخرى لتحقيق نجاحها واستمرار نشاطها نظراً لتأثيرها الكبير على هذه القطاعات المتصلة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تبني أسس وقواعد التسويق السياحي وفق المفهوم الحديث للتسويق، وهذا ما يتم عرضه في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للتسويق السياحي

لا يمكن لأي الدولة أو الحكومة أو الهيئات السياحية أن تستفيد من مزايا وفوائد السياحة، وما تحقق معها من الإيرادات، وتنشيط المواقع والمناطق التي تتميز بعناصر الجذب السياحي إلا من خلال تبني لأسس ومبادئ التسويق الحديث، فهذا الأخير الذي يكون المبنى على 4 ركائز أساسية حسب كوتلر وتتمثل في: **التركيز على إرضاء العملاء**، والتي تسعى إلى ادراك الإدارة على أهمية فهم حاجات العملاء، بدلاً من التركيز على المنتجات والخدمات حتى تساعد على اعداد وتطوير وتصميم المنتجات والخدمات التي تكون أكثر توافقاً مع رغبات المجتمع ويصبح ترويج هذه المنتجات والخدمات أكثر فعالية، **التوجه نحو التسويق المتكامل**؛ بمعنى التزام الإدارة بتوجيه وتنسيق جميع الجهود والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المركزية للمنظمة وتتمثل في إرضاء العميل، **تحقيق الأرباح من خلال إرضاء العميل**؛ أي ايجاد نوع من التوازن بين تحقيق الربح للمنظمة وإرضاء العميل والذي يتطلب الكثير من الجهود لكنها تؤدي في معظم الأحيان إلى زيادة المبيعات (أبو نبعة، 2005، الصفحات 12-14)، وأخيراً **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة تجاه العميل والمجتمع** حيث لا يمكن للمنظمة إشباع حاجات العملاء، وتحقيق أرباحها على حساب رفاهية المجتمع ومصالحته، وضرورة التزامها بأخلاقيات العملية التسويقية من خلال احترام وتطبيق الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تنظم بيئة الأعمال والتي تهدف أساساً إلى حماية المستهلك (عزام، حسونة، وسعيد الشيخ، 2009، الصفحات 42-45)، وعلى القائمين والمهتمين بتطوير القطاع السياحي أخذ بعين الاعتبار هذه الأسس والقواعد عند اعداد الخطط والاستراتيجيات التسويقية. وفي ضوء هذا المفهوم سيتم في هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى الاسس النظرية حول مفهوم التسويق السياحي، من خلال عرض المطالب الثلاثة التالية:

- تعريف التسويق السياحي؛
- أهداف وأهمية التسويق السياحي؛
- خصائص التسويق السياحي.

## المطلب الأول: تعريف التسويق السياحي

لقد ظهر مفهوم التسويق السياحي مع بداية مفهوم تسويق الخدمات، في النصف الثاني من القرن العشرين، وما صاحبها من انتشار وتوسع مختلف أشكال وأصناف الخدمات وصدور العديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم هذا القطاع الحيوي، والذي يتصدر مكانة أساسية في اقتصاديات الدول والحكومات، وباعتبار قطاع السياحة كجزء لا يتجزأ من قطاع الخدمات وما يتطلب من الجهود والامكانيات لتسويق الوجهة السياحية لمناطق الجذب السياحي، فوجد التسويق السياحي طريقه لدى الفاعلين والمهتمين بهذا القطاع؛ لإنجاز المهمة المنوطة بهم.

ان التسويق السياحي لا يعني بالضرورة مضاعفة أو زيادة الطلب السياحي، فهناك مفهوم التسويق السياحي الذي يهدف الى الحد من أعداد السياح القادمين لمنطقة الجذب السياحي وتوزيع السياح على مناطق أخرى للحفاظ على الإرث الحضاري والبيئي لهذه المنطقة (السرابي، خنفر، و الحجي، 2011، صفحة 15)، وعموما يمكن عرض بعض التعاريف للتسويق السياحي، والتي اتفق بشأنها معظم الأكاديميين وعلماء التسويق على أن التسويق السياحي لا يختلف في مفهومه عن التسويق التقليدي وتسويق الخدمات، فجوهره يكمن في تسويق الوجهة السياحية وذلك في النقاط التالية:

- وضع الأكاديمي البريطاني المختص في التسويق Luiz MOUTINHO سنة 1989 أولى مبادئ التسويق السياحي والذي هو عبارة عن عملية أو سيرورة تتضمن اكتشاف ما يريده السياح (أبحاث السوق)، وتطوير خدمة سياحية مناسبة لذلك (تخطيط المنتج)، وإخبارهم بما هو متاح (إعلان وترويج) وإعطاء تعليمات حول مكان شراء الخدمات (قنوات التوزيع-مشغلي الجولات السياحية ووكلاء السفر)، حتى يحصلوا على قيمة (تسعير) وتحصل المنظمة السياحية على أرباحها وتحقق أهدافها" (OZTURK, 1996, p. 54)؛
- يعرف التسويق السياحي بأنه " كافة الجهود والأنشطة المنظمة التي تم تأديتها بتناغم مدروس من قبل كافة مقدمي الخدمة السياحية بعناصرها وأجهزتها المختلفة والتي تهدف إلى إشباع أذواق المتلقين والراغبين في السياحة بشتى صورها" (عبيدات، 2005، صفحة 18)؛
- " هو ذلك النشاط الإداري والفني الذي تقوم به المنظمات والمنشآت السياحية داخل الدولة وخارجها لتحديد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها؛ بهدف تنمية الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق أكبر قدر من الإيرادات السياحية" (عبد السميع، 2006، صفحة 31)؛
- يمكن ان يعرف التسويق السياحي حسب GRARI (2012) بأنه عبارة عن: " الاجراء التسييري الذي يسمح للمؤسسات والهيئات التعرف على زبائنها الحاليين والمحتملين، والاتصال بهم من أجل تلبية حاجاتهم والتأثير على رغباتهم ومحفزاتهم على مستوى محلي، جهوي، وطني أو دولي لغرض تصميم وتبني منتجاتها لتحقيق أقصى درجات الرضا السياحي وتحقيق أقصى أهدافها التنظيمية" (p. 102)؛
- وأوضح البطوطي (2012) أن التسويق السياحي عبارة عن: " عملية دورية Cyclic Process تبدأ بفهم دوافع Drives وحاجات Needs ورغبات Wants ومطالب Demands المستهلكين السياحيين (السائحين) والذين يتم اشباع رغباتهم بتقديم البرامج السياحية والعروض المناسبة من خلال دخولهم في عمليات تبادل مع القائمين عن التسويق (التغذية المرتدة)" (صفحة 34)؛
- وعرفه BARTLES كما ورد في الزعبي (2013) بأنه: "عملية موجهة نحو السائحين وتهدف الى تأمين وتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية من خلال القنوات التوزيعية المختلفة المؤلفة من المنظمات والمؤسسات المختلفة والتي تتفاعل مع هؤلاء السائحين تحت ضغط البيئة الخارجية التي تتم فيها عملية التفاعل" (صفحة 89)؛

- " يفهم من التسويق السياحي بأنه التنفيذ المنظم والمنسق لسياسات الأعمال من طرف المؤسسات السياحية سواء كانت العامة أو الخاصة على المستويات المحلية، الإقليمية، الوطنية أو الدولية لتحقيق الرضا الأمثل لحاجات أفراد أو مجموعات محددة من السياح والحصول من خلالها على العائد المناسب" (RAY, 2018, p. 175).
- وفي ضوء هذه التعاريف، فالتسويق السياحي يقوم على عدد من العناصر المنسقة والمتكاملة وتتمثل في:
- عملية تسييرية وإدارية التي تقوم بها المنظمات والهيئات السياحية سواء كانت عامة أو خاصة داخل أو خارج حدودها الجغرافية، والتي تبدأ من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها؛ أي تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لإعداد الخطط التسويقية؛
- تركز كافة جهودها التسويقية والتنظيمية نحو السائح من خلال التعرف على حاجاته ورغباته ومن ثم تصميم المزيج التسويقي يلائم تلك الحاجات وبالتالي تحقيق أقصى درجات الرضا؛
- الاستفادة من المنافع الاقتصادية من خلال توليد العائدات من وراء العملية التسويقية.
- فهذه العناصر الأربعة لمفهوم التسويق السياحي المبنية على أسس ومبادئ المفهوم الحديث للتسويق، والتي تساهم في إعداد الخطط والبرامج التسويقية؛ مما يلبي حاجات السياح ومما يحقق تطلعات وأهداف المنظمة بصفة خاصة وأهداف البلد بصفة عامة لتنمية ونهوض بالقطاع السياحي.

### المطلب الثاني: الأهداف المركزية للتسويق السياحي وأهميته

تختلف أهداف التسويق السياحي وأهميته باختلاف السياسات السياحية الشاملة للدول والمؤسسات، وما تزخر بها من القدرات والإمكانيات السياحية، حيث يجب أن تكون تلك الأهداف منطقية عند وضع السياسات والخطط وان تتصف بالمرونة تبعاً للظروف والتغيرات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية ومدى قابليتها للتطبيق على أرض الواقع.

### الفرع الأول: الأهداف المركزية للتسويق السياحي

يمكن عرض أهم الأهداف المركزية من خلال الأهداف العامة والأهداف المحددة وتتمثل في (البطوطي، 2012، الصفحات 42-43):

#### 1- الأهداف العامة General Objectives

- التعرف بالمنتج السياحي بشكل عام في الأسواق المختلفة الحالية والمستهدفة؛
- العمل على تحقيق السمعة الطيبة للمنتج السياحي من خلال دعم القدرة التنافسية للمنتج السياحي، وإعداد الخطط التسويقية المبنية على بحوث التسويق، وكذلك من خلال خلق وتنمية الوعي السياحي لدى المواطنين وتدريب العاملين في المؤسسات السياحية؛ من أجل رفع مستوى جودة الخدمات السياحية؛

- العمل على تنمية الحركة السياحية الى الدولة (الوجهة السياحية) بشكل عام، وهو هدف أساسي ومشارك لكافة أجهزة الدولة وللشركات والمنشآت السياحية؛
- العمل على خلق وتنمية مغريات الإنفاق في الأماكن السياحية لزيادة معدل الإنفاق والدخل السياحي؛
- العمل على خلق المناخ الجيد لزيادة معدل إقامة السائحين، وبالتالي زيادة عدد الليالي السياحية؛

## 2- الأهداف المحددة Specific Objectives

- اعداد وتخطيط الخطط التسويقية الدورية من الهيئات والمؤسسات السياحية؛
- اتباع استراتيجية تعدد وتنوع الأسواق، ومخاطبة كافة الشرائح السوقية، والسعي الدائم لخلق الأسواق الجديدة وكذا السعي الى تطوير الأنماط السياحية الحالية، ومحاولة خلق أنماط سياحية جديدة تتماشى مع اتجاهات تلك الأسواق، والتغيرات التي تحدث بها؛
- التركيز على الأسواق السياحية الفعالة Potentiel Market، والتي لها مردود أكبر من خلال الدعاية المكثفة والمخططة فيها، ودوام الاتصال والتنسيق مع منظمي الرحلات السياحية في تلك الأسواق.

## الفرع الثاني: أهمية للتسويق السياحي

يتوقف نجاح القطاع السياحي على مدى التزام الحكومات والمؤسسات السياحية بأسس واعداد الاستراتيجيات المثلى للتسويق السياحي، هذا الأخير يكون بمثابة قاطرة النشاط السياحي لأي دولة أو المؤسسة السياحية، وتكمن أهميته في الآثار المترتبة على اقتصاديات الدول. ويمكن تبيان أهمية التسويق السياحي في النقاط التالية: (السرابي، خنفر، و الحجي، 2011، الصفحات 19-22)

**1- التسويق السياحي يساعد في دراسة سلوك المستهلك:** يتطلب اعداد البرامج أو توليد الأفكار التسويقية دراسة مستفيضة وجيدة لجميع الجوانب السلوكية للسائحين، وتوقعاتهم في الأسواق المستهدفة، والعمل على تشكيل الصورة الحسنة للوجهة السياحية لدى السائح، وحثه على التصرف بشكل إيجابي تجاه هذه المنطقة لضمان فعالية العملية التسويقية للمؤسسة السياحية.

**2- التسويق يساعد المؤسسة في زيادة الفعالية التنظيمية:** تتبنى المؤسسة السياحية المفهوم الحديث للتسويق تساعدها في الحصول على الفعالية التنظيمية حيث أن المستهلكين المحتملين يمكن تحويلهم إلى سياح فعليين من خلال فهم الإطار الاجتماعي للمؤسسة السياحية.

**3- التسويق يساعد في إدارة المعلومات التسويقية:** تتطلب صناعة السياحة وتسويقها إدارة فعالة للمعلومات السياحية بكل جوانبها من خلال تعزيز البحوث التسويقية، ودراسة مفصلة عن الأسواق السياحية لتكون الخدمات المقدمة تطابق الخدمات التي يبحث عنها السائح ومواجهة أفكار الشركات المنافسة في السوق.

4- **التسويق يساعد في زيادة حدة المنافسة:** يوجد في القطاع السياحي كغيره من القطاعات الاقتصادية الأخرى المنافسة الحادة بين الشركات السياحية وهذا يتطلب إيجاد خدمات متميزة للسياح ليحصلوا على الخدمات المناسبة وبالأسعار التنافسية.

5- **التسويق يسهل عملية تخطيط المنتج السياحي:** يواجه السياح درجات عالية من عدم التأكد واليقين من المنتجات السياحية نظراً لتنوعها واحتمال عدم تناسبها مع اختلاف خلفياتهم الثقافية، الاقتصادية والاجتماعية المختلفة مما يتطلب جهود إضافية في تخطيط وتطوير الإنتاج السياحي مراعاة لحالاتهم المادية والنفسية.

6- **دور التسويق في تسهيل عملية تحديد الأسعار:** يتميز الطلب السياحي بخاصية المرونة تجاه الأسعار مما يعقد عملية تحديد الأسعار وتحتاج الى دراسة مسبقة للتسعير والى مراجعة سياسات المؤسسات السياحية المنافسة، بالإضافة الى الاخذ بعين الاعتبار الظروف المتغيرة في السوق ومن هنا تكمن أهمية التسويق السياحي في تحديد الأسعار.

7- **يساهم التسويق في تطوير عمليات الترويج:** تلعب الاستراتيجيات التسويقية دوراً هاماً في التأثير على السياح وجذب انتباههم، من خلال العمليات الترويجية المكثفة التي تقوم بها المؤسسات والهيئات السياحية عن العرض السياحي المتوفر، ونظراً لحساسية المستهلك السياحي تجاه مختلف الظروف والتغيرات التي تطرأ في المحيط، فمن الضروري أن تكون القرارات الترويجية مبدعة ومبتكرة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع السائح من جميع النواحي.

8- **التسويق السياحي يساعد في حماية البيئة:** شهدت الدول الصناعية بأوروبا تشعباً في أعداد السياح الوافدين إليها، مما أدى إلى ظهور حالات التلوث بمناطقها السياحية مثلما حدثت بإسبانيا التي ازدهرت فيها السياحة، وبشكل مفاجئ تعرضت شواطئها الشرقية وجزرها إلى الدمار والتخريب نتيجة الافراط الهائل في التطوير السياحي بدون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المتعلقة بإجراءات حماية البيئة، ف جاء دور التسويق السياحي كأداة فعالة لوضع التخطيط السياحي المبني على التنمية السياحية المستدامة وفق المفهوم الحديث للتسويق، حيث وضعت العديد من الدول كالنمسا وسويسرا وبريطانيا الإجراءات التسويقية لتطوير القطاع السياحي دون ان تشكل تهديداً للبيئة.

### المطلب الثالث: خصائص التسويق السياحي

تختلف خصائص كل من التسويق السياحي والتسويق التقليدي في الجوانب الكثيرة، نظراً لعدم ملموسية الخدمات السياحية، وكذا سرعة تلاشيها بعد تقديمها بالرغم من وجود بعض المنتجات السياحية تتميز بخاصية الملموسية في بعض الأحيان، ووجود عنصر الدليل المادي الذي يدخل في صناعة السياحة وتطويرها وتقديم الخدمات السياحية، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب معالجة خاصة عند اعداد الاستراتيجيات

التسويقية تختلف عن تلك المتعلقة بالسلع والمنتجات الأخرى، والشكل الموالي يوضح خصائص كل من التسويق السياحي والتسويق السلعي:

شكل رقم (06): خصائص كل من التسويق السلعي والتسويق السياحي



المصدر: (عبد السميع، 2006، صفحة 35)

يوضح الشكل رقم (06) الاختلافات الجوهرية في خصائص كل من التسويق السياحي والسلعي من خلال النقاط التالية:

- في التسويق السلعي تنتقل المنتجات عبر القنوات التوزيعية المختلفة إلى المستهلكين، وما يتطلب ذلك من التكاليف والجهود والوقت، في حين التسويق السياحي يتطلب ضرورة تنقل السائح إلى الوجهة السياحية للاستفادة من العروض واستهلاك البرامج السياحية؛

- يقصد الهدف التسويقي كمي وغير كمي بأن التسويق السياحي يهدف إلى تحقيق العوائد المالية من وراء الانفاق السياحي، وبالتالي تحسين ميزان المدفوعات وزيادة الطلب السياحي (الجانب الكمي)، بالإضافة إلى تحسين صورة الوجهات السياحية (الجانب الغير كمي)، أما التسويق السلعي فيهدف في معظم الأحيان إلى تحقيق التدفقات النقدية؛

- يتميز التسويق السلعي بخاصية الملموسية بما يسمح للمستهلك من التملك، الانتقال والتخزين للسلعة المشتراة لمدة زمنية معينة، قد تطول أو تقصر حسب طبيعتها، في حين التسويق السياحي لا يتحقق منه منفعة الحيازة، نظرا لخاصية عدم ملموسية الخدمة السياحية وتلاشيها، وبالتالي لا يمكن تخزينها أو انتقال ملكيتها ولا يتحقق منها المنفعة الزمنية؛

- يتسم العرض السياحي بقلّة المرونة؛ بسبب صعوبة تغيير مكوناته وعدم قابليته للتوسع، بل ثباته في بعض مقوماته خاصة في المديين القصير والمتوسط، مما يصعب من القيام بالاستثمار السياحي والذي يتطلب الفترة الزمنية طويلة نسبياً.

وان اعداد أي الاستراتيجية التسويقية السياحية تعتمد على ما تمتلك المنطقة من المقومات والخدمات السياحية الموجودة ومدى فعاليتها، وكذا مراعاة خصائص السياحة، من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي السياحي، وهذا ما يتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي السياحي

لا يخلو موضوع التسويق في أي مجال من مجالات قطاعي الصناعة والخدمات من عناصر المزيج التسويقي، فهي تمثل الأرضية الأساسية لأي الاستراتيجية التسويقية والتي تعتمد عليها المنظمة، وسيخصص في هذا المبحث الى تعريف المزيج التسويقي السياحي وعرض عناصره بشقيها التقليدي والموسع، وكذا الاستراتيجيات المتبعة في تطبيقها، وذلك من خلال عرض المطالب الثلاثة التالية:

- تعريف المزيج التسويقي السياحي؛
- عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي؛
- عناصر المزيج التسويقي السياحي الموسع.

#### المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي السياحي

يشار عادة مختلف أدوات التسويق أو التسويق نفسه تحت مسمى المزيج التسويقي، وهو عبارة عن مجموع من الوسائل والأدوات والتي تكون تحت تصرف المؤسسة لتحقيق أهدافها من السوق المستهدف (KOTLER, KELLER, & MANCEAU, 2016, p. 32)، حيث كان هذا المزيج يتكون وفق المفهوم التقليدي لتسويق السلع والمنتجات من أربعة عناصر أساسية (4P's) وتتمثل في: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع. ولكن في قطاع الخدمات ونظرا لاختلاف في خصائص كل من السلع والخدمات، كان الاتجاه العام في وجوب إضافة ثلاثة عناصر أخرى لهذا المزيج وتتمثل في: البيئة المادية، الإجراءات والعاملين (أو العنصر البشري) والمعروفة اختصاراً ب (7P's)، وتمثل هذه العناصر السبعة مجموعة من متغيرات للقرارات المتكاملة والمترابطة مع بعضها البعض، والتي تواجهها مديري المؤسسات الخدمية لغرض أداء العملية التسويقية في أحسن الظروف (LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, & MUNOS, 2014, p. 32).

ومع تطور قطاع الخدمات، واشتداد التنافس بين المؤسسات الخدمية وحتمية تبني هذه الأخيرة للمفهوم الحديث للتسويق، لاحظ كل من SHETH & SISODIA (2019, p. 81) وجود تزايد حالات ما يعرف بالقصر التسويقي (Marketing Myopia) بمعنى التركيز المفرط على المنتج او الخدمة وكذا القصور التسييري في العملية التسويقية (Manageriel Myopia)؛ أي التركيز المفرط على الإجراءات دون الاهتمام بالعملاء ما أدى الى نفورهم وتوجههم نحو المؤسسات الأخرى المنافسة، فأقترحا وضع العناصر الأربعة لحل هذه المشكلة التسويقية والتي تعرف ب The 4'A of Marketing وتتمثل في:

- **الوعي Awareness**: أي مدى اطلاع العملاء على خصائص المنتج، ويتم اقناعهم بتجربة المنتج وتذكيرهم بإعادة الشراء، وله بعدين:

أ- التعريف بالمنتج والذي يشير من خلال العوامل كالمنفعة، الفهم، المشاركة والأهمية؛

ب- الوعي بالعلامة التجارية كتذكير بالعلامة التجارية وادراك لخصائصها وجاذبيتها.

- **القبول Acceptability**: أي مدى تلبية اجمالي منتجات المؤسسة لاحتياجات وتوقعات العملاء في السوق المستهدف وله بعدين:

أ- القبول الوظيفي كالصفات الأساسية والقدرات، الوظائف، سهولة الاستخدام، الجودة والثقة؛

ب- القبول النفسي من خلال ادراك العلامة التجارية (السمعة، التمتع، الشخصية)، التصميم، القيمة الاجتماعية والعاطفية والمخاطر المتوقعة.

- **القدرة على تحمل التكاليف Affordability**: مدى استعداد العملاء في السوق المستهدف نفسياً واقتصادياً لدفع ثمن المنتج، وتشمل بعدين هما:

أ- القدرة الاقتصادية أو القدرة على الدفع وذلك من خلال العوامل كالدخل، الوقت والجهد المبذول، الأصول العينية، التمويل والملائمة ضمن الميزانية؛

ب- القدرة النفسية أو الاستعداد للدفع ومفادها العوامل النفسية المتعلقة بها مثل: القيمة المدركة للمنتج ومنطقية أسعاره ومقارنتها بالنسبة للبدائل الأخرى.

- **سهولة الوصول Accessibility**: مدى إمكانية حصول العملاء على المنتج واستخدامه بسهولة، وتشمل البعدين هما:

أ- وفرة المنتجات والتي تشار إليها بالعوامل المختلفة مثل العرض مقابل الطلب، درجة حفظ المنتج بالمخازن، المنتجات و/أو الخدمات المرتبطة بها.

ب- الراحة كالوقت والجهد اللازمين للحصول على المنتج، سهولة الحصول على المنتجات بالمواقع المعلنة، التعبئة بأحجام مناسبة.

وبالرغم من أن هذه العناصر الأربعة مخصصة للتسويق السلعي، إلا أنها يمكن تطبيقها في القطاع السياحي من خلال اهتمام المؤسسات والهيئات السياحية بالتركيز أكثر على السياح وإعداد قالب المزيج التسويقي السياحي يتوافق مع هذه التوجهات ومبادئ المفهوم الحديث للتسويق، وهذا ما أكد عليه سابقاً صبري عبد السميع (2006) عند تناوله لتعريف المزيج التسويقي السياحي والتي تتمثل في "مجموعة مختلفة من عناصر الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح العمل التسويقي في القطاع السياحي، نتيجة للتفاعلات التي تتم بين المتغيرات تؤثر تأثيراً مباشراً في تصميم وتطوير المنتج السياحي، بالإضافة إلى دور الوظائف التسويقية في رفع قيمة هذا المنتج بمعنى تحقيق التوافق بين احتياجات العملاء السياحيين مع المنتجات المعروضة في الأسواق" (صفحة 216)، وقدّم الباحث الجزائري عبد الحفيظ مسكين (2016) تعريفاً مبسطاً للمزيج التسويقي للخدمة السياحية فهو عبارة عن: "مجموعة الأنشطة والبرامج المتكاملة المرتبطة والمتعلقة بالخدمة السياحية، تستخدم لصناعة القرارات التسويقية مثل تحديد الخدمة السياحية ومواصفاتها، سعرها وقنوات توزيعها، وطرق الإشهار وغيرها من القرارات التي يمكن للمسوق أن يتحكم فيها، بحيث يستطيع تلبية متطلبات السياح ومن ثم النفاذ إلى السوق السياحي بفعالية" (صفحة 78).

وفي ضوء هذه المفاهيم والمعطيات، فالمزيج التسويقي السياحي هو مجمل الوسائل والبرامج والأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة، أو الهيئة بأقصى انسجام وترباط تام بين مكونات هذا المزيج لعرض للمنتجات والخدمات السياحية بشكل تلبي احتياجات ومتطلبات السياح في الأسواق المستهدفة في محاولة منها تحقيق أهدافها المخططة لها.

وباعتبار مجال السياحة ينتمي الى قطاع الخدمات، فمن المنطقي أن يتفرع المزيج التسويقي السياحي الى سبعة عناصر أساسية منها أربعة تقليدية وهي: المنتج السياحي، التسعير، التوزيع والترويج وثلاثة أخرى موسعة وتتمثل في: الدليل المادي، العمليات وأخيراً العنصر البشري.

### المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي

حسب أغلب الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التسويق السياحي، تتمثل عناصر المزيج التسويقي التقليدي في القطاع السياحي في أربعة عناصر أساسية (المنتج السياحي، التسعير، التوزيع والترويج).

### الفرع الأول: المنتج السياحي

**1- تعريف المنتج السياحي:** لا يمكن تحديد التعريف الدقيق للمنتج السياحي نظراً للاختلاف الحاصل بين الأكاديميين بمختلف مشاربهم وتوجهاتهم، فهو يمثل في حد ذاته العرض السياحي بمقوماته الثلاثة الطبيعية والبشرية والمساعدة، وكل من هذه المقومات تتفرع منها الى عدة الفروع والمجالات والتي تختلف من المنطقة الى الأخرى، حيث عرفه حسين شوقي (1993) نقلاً عن عبيد (2010) بأنه: "يمثل في الواقع مجموعة من التسهيلات والخدمات التي تستخدمها شريحة محددة من السائحين في منطقة إجازة معينة" (صفحة 69)، أو هو "ذلك العرض السياحي الأساسي الذي تقدمه للسائح ونعمل على توطيئه بمختلف الخدمات اللازمة لاستكمال أو لمتعة العملية السياحية" (بلحسن، 2018، صفحة 52)، وطبقاً لهذين المفهومين فإن المنتج السياحي يتمثل في كل ما هو متاح للسائح من المنتجات والخدمات والمرافق والتسهيلات، والتي توفرها وتضمنها من طرف المنطقة التي تتواجد فيها السائح طوال فترة إقامته، ومنه قدم RAJU (2009, p. 55) خمسة العوامل الأساسية المشكلة للمنتج السياحي، وتتمثل في:

- عوامل الجذب **Attractions**: قد تكون طبيعية أو من صنع الانسان؛
- النقل **Transport**: يرتبط النمو السياحي ارتباطاً وثيقاً بعرض ومدى تطور أنظمة النقل؛
- الإقامة **Accommodation**: وتمثل العنصر الحاسم والأساسي في المنتج السياحي، ويمكن تقسيمها الى نوعين القطاع التجاري (الفنادق، بيوت الضيافة، مخيمات العطلات) والاقامات الخاصة كالمساكن؛
- خدمات الدعم والمساعدة **Support and auxilliary services**: تغطي مجموعة واسعة من الخدمات المساندة كالبنوك، المتاجر، المطاعم والمراكز الطبية؛

- البنية التحتية وشبكة الاتصالات **Physical and Communication infrastructure**: لتوفير

التسهيلات المذكورة أعلاه، لا بد أن يتم تغطية متطلبات البنية التحتية مثل الطرق والمطارات والكهرباء وشبكات التصريف الصحي والاتصالات، وهي بشكل يتم ضمان إنشائها وصيانتها ومتابعتها من طرف الحكومة نظراً لتكاليفها الباهظة.

2- دورة حياة المنتج السياحي: يمر المنتج السياحي بعدة مراحل عبر الزمن، وهي الأربعة: (كافي، 2009، الصفحات 115-116)

أ- **مرحلة التقدم (النمو المبكر) Introduction**: وهي مرحلة تشهد فيها الخدمة السياحية تطوراً مستمراً وتصبح متاحة للمستفيدين منها، حيث يبدأ السياح بزيارة ومشاهدة الوجهة السياحية لأول مرة، وتتسم هذه المرحلة بحجم المبيعات منخفضة بسبب جهل السياح بالمكان السياحي، لكنها تساهم في تعرف هؤلاء السياح على هذا المكان من حيث شكلها ومزاياها واستخداماتها وأماكن بيعها... إلخ؛

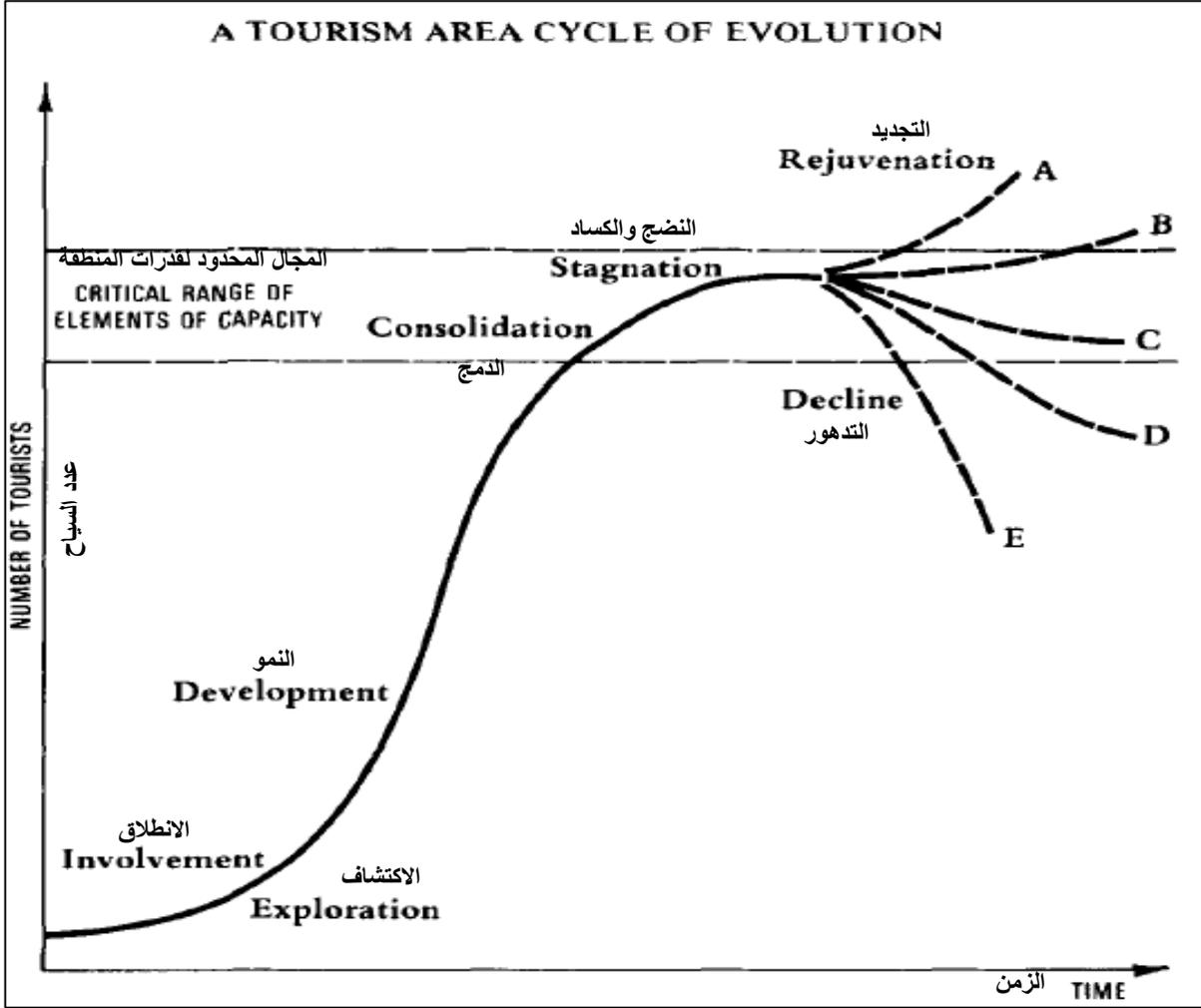
ب- **مرحلة النمو السريع Growth**: في هذه المرحلة تصبح الوجهة مشهوراً ومعروفاً بسبب إقبال السياح على هذه الوجهة، حيث تبدأ في زيادة الأرباح والمبيعات بوتيرة سريعة والاستحواذ على الحصة السوقية. وتتنوع وتتوسع الخدمات من خلال ادخال التحسينات على جودتها وإضافة مواصفات جديدة وتطويرها، وكذا الدخول إلى أجزاء أخرى من السوق، وتشهد كذلك التكتيف في عمليات الترويج بمختلف أدواته وتبدأ الأسعار بالاستقرار نسبياً؛

ج- **مرحلة النضوج Maturity**: وهي من أطول مراحل دورة الحياة المنتج، والتي تمثل الهدف الأساسي للمؤسسات والهيئات السياحية، حيث يلاحظ في هذه المرحلة بداية انخفاض الأرباح والمبيعات، وأيضاً حصة السوق السياحي تبدأ بالانخفاض التدريجي. حيث تبلغ المنافسة ذروتها وتؤثر على قرارات السياح في اختيار وجهاتهم السياحية، فتحاول المؤسسات السياحية تكثيف عملياتها الترويجية، وتخفيض الأسعار من أجل البقاء لأطول فترة ممكنة في هذه المرحلة والحفاظ على حصتها السوقية؛

د- **مرحلة التدهور Decline**: في هذه المرحلة تبدأ الأرباح والمبيعات بالهبوط السريع وتلاشي الحصة السوقية، وفي حال استمرار هذه الوضعية ستختفي صورة الوجهة السياحية في أذهان السائحين، وإعطاء المنطقة بريقها السياحي وجعلها وجهة سياحية جذابة لا بد من الدول ومعها الحكومات الممثلة في المؤسسات والهيئات السياحية صرف مبالغ كبيرة على الترويج السياحي وتحسين الخدمات وإعطاء فكرة جديدة عن المنطقة لغرض تغيير أذواق السياح.

وقدم Richard W. Butler (1980) أول نموذج عن دورة حياة المنطقة السياحية، والذي يفسر مراحل تطور أعداد السائحين نحو المنطقة السياحية عبر الزمن كما هو الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تطور دورة حياة المنطقة السياحية



المصدر: (BUTLER, 1980, p. 7)

يتشابه منحنى حياة المنطقة السياحية كما هو الموضح في الشكل رقم (07) الى حد ما منحنى دورة حياة المنتج السلعي في جميع مراحلها باستثناء المرحلة الأخيرة، حيث أشار BUTLER أن في هذه المرحلة تكون أمام المؤسسة السياحية ثلاثة خيارات استراتيجية للحفاظ على نشاط المنطقة السياحية واستمرار استقطاب السياح إليها، ففي نقطتين A و B من نفس المنحنى يمكن للمؤسسة السياحية الاستمرار في استقطاب أعداد متزايدة من السياح لسمعة المنطقة وفعالية العمليات التسويقية وزيادة في الاستثمارات السياحية، أو بقاء على نفس الوتيرة الثابتة من المنحنى (النقطة C)، ولمدة طويلة نسبياً بالرغم من زيادة حدة المنافسة والركود السياحي فتلجأ الى نفس الاستراتيجية التي تم الإشارة إليها في مرحلة النضج، أو في أسوأ الحالات تواجه مرحلة التدهور بسبب فقدانها للميزة التنافسية وعدم وجود البدائل التسويقية للحفاظ على حصتها السوقية أو للأسباب الأخرى كالحروب، حيث تنخفض أعداد السياح الواصلين لهذه المنطقة، ومن الصعب جداً بعد هذه المرحلة العودة الى مستويات عالية من أعداد السياح، ومن المحتمل أن تفقد المنطقة السياحية ومرافقها ميزتها الجاذبية. ويعتبر هذا النموذج من أفضل نماذج لتحليل الوضعية السياحية للمنطقة من جميع النواحي وما زال يُستخدم على النطاق الواسع في الأوساط الأكاديمية ولدى المؤسسات والهيئات المهتمة بالشأن السياحي.

## الفرع الثاني: تسعير المنتج السياحي

1- **تعريف السعر السياحي:** يعدّ السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي السياحي نظراً لأهميته في اختيار السائح لوجهته السياحية، ويمتاز بمرونته وحساسيته تجاه الظروف والمتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة السياحية والمنطقة السياحية، وكذا صعوبة تحديد التكلفة الحقيقية للمنتج السياحي، أو الخدمة السياحية بسبب تنوع وتعدد العرض السياحي، واختلافه من المنطقة الى الأخرى وتعدد الأطراف المشاركة في العملية السياحية، ويمكن تعريف السعر السياحي بأنه: "كل ما ينفقه السائح من أجل الحصول على خدمة سياحية معينة ويظهر من خلال خدمات الإقامة والإيواء والنقل السياحي" (البكري، 2007، صفحة 22)

2- **الأهداف المركزية لتسعير المنتج السياحي:** تتمثل الأهداف المركزية والجوهرية لتسعير المنتج السياحي والتي عرضها الشاهد إلياس (2013) في الأربعة العناصر التالية:

- أ- **الربحية:** وهي الهدف الرئيسي للمؤسسة السياحية من خلال نقطتين: تحقيق ربح على حجم النشاط السياحي وتحقيق عائد معين على الاستثمارات السياحية؛
- ب- **أهداف بيعية (إيرادات سياحية):** تسعى المؤسسات السياحية إلى تحقيق حجم إيراد سياحي معين، أو حجم تعامل أو عدد معين من السائحين، والعمل على إيجاد وتحقيق حصة سوقية معينة؛
- ج- **أهداف الجودة العالية والاستمرارية:** يقصد بهدف الجودة العالية هو تقديم الخدمات السياحية وبسعر مرتفع وموجهة للشريحة من السائحين ذوي الدخل المرتفع، ولديهم الصورة الذهنية عن المنتج السياحي والذين يبحثون عن الجودة العالية، على عكس هدف الاستمرارية والذي يتم تطبيقه في المدى القصير، من خلال تقديم الخدمات السياحية بأسعار منخفضة، قد تقل عن التكلفة الاجمالية في بعض الأحيان بسبب وجود المنافسة القوية، أو قيام المنافسين بتخفيض أسعارهم المماثلة، أو في حالات كساد الموسم السياحية، والبعض الآخر بأكثر من التكلفة الاجمالية، من أجل استغلال الطاقة الإنتاجية وتجنب فناء الخدمات السياحية التي لم يتم التعامل معها لعدم قابليتها للتخزين؛ من أجل تحقيق هامش الربح من المنتجات والخدمات السياحية الرابحة؛

د- **أهداف تكتيكية:** وهي أهداف قصيرة الأجل، لمواجهة مواقف وظروف التي طرأت على القطاع السياحي بفعل العوامل المختلفة مثل الكساد في الموسم السياحي، أو زيادة العرض في فترة ما عن الطلب، حيث تلجأ المؤسسات السياحية في هذه الحالة إلى اتباع تكتيك التخفيض في أسعار الخدمات السياحية.

3- **العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تسعير المنتج السياحي:** ان سعر المنتج السياحي لا يمكن تحديده بشكل اعتباطي، بل هناك العوامل التي تحدد وتؤثر على تسعير المنتج السياحي أو الخدمة السياحية وتمثل في (Kotler, Bowen, & Makens, 2014, pp. 344-345):

أ- **العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تحيط بالمؤسسة السياحية في بيئتها الداخلية، وتشمل:

▪ **الأهداف التسويقية:** يتم تحديد السعر وفق الأهداف التسويقية للمؤسسة السياحية، كالبقاء في السوق (Survival) في حالات الكساد الاقتصادي، مما تضطر المؤسسة الفندقية الى تخفيض أسعار خدماتها لمضاهاة الطلب ومحاولة تحقيق أفضل العوائد النقدية، أو تعظيم الأرباح (Current profit maximization)، أو قيادة حصة السوق (Market-share leadership)، أو قيادة جودة المنتج السياحي في السوق (Product-quality leadership) أو الأهداف الأخرى كاستقرار السوق، خلق الاثارة لمنتج جديد وجذب المزيد من الانتباه؛

▪ **استراتيجيات المزيج التسويقي:** يتم التسعير بالتنسيق مع تصميم المنتجات، التوزيع والترويج لتشكيل برنامج تسويقي متسق وفعال؛

▪ **التكاليف:** يتم الأخذ بعين الاعتبار عنصر التكاليف عند تحديد الأسعار، وتتمثل في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ويتم اضافتها هامش الربح؛

▪ **الإعانات:** وهي الإعانات التي تقدمها الجهات الحكومية دعماً وتشجيعاً للسياحة؛

▪ **الاعتبارات التنظيمية والإدارية:** يتم تحديد الأسعار داخل المؤسسة السياحية عادة من طرف المديرين أو مسؤولي الوحدات بموجب المبادئ التوجيهية التي وضعتها الإدارة العليا لهذه المؤسسة.

ب- **العوامل الخارجية:** وهي عوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة السياحية، وهي خارجة عن سيطرتها ولا تستطيع التحكم فيها في بعض الأحيان، وتتمثل في:

▪ **طبيعة السوق والطلب:** تلجأ المؤسسات السياحية في معظم الأحيان الى البيع المتقاطع أو ما يعرف بالبيع العابر (Cross-selling) للمنتجات والخدمات السياحية الأخرى المكملة، وذي الصلة بالمنتج الأساسي للضيف، مثل قيام منتج التزلج بتقديم دروس التزلج على الجليد مع الخدمة الأساسية وتتمثل في حجز الغرفة الفندقية، أو اللجوء الى خيار البيع البديل (الارتقاء بالصفقة Upselling) وهي بيع المنتجات والخدمات السياحية بجودة عالية وتلبي رغبات العميل وبسعر أعلى مثل تقديم القهوة بالمطاعم بطريقة فاخرة بدلاً من تقديمها بالأكياس الورقية، وفي كلتا الحالتين يرتبط التسعير بهذه الطرق المهمة، والتي تستخدم كثيراً في المؤسسات السياحية؛

▪ **إدراك المستهلك للسعر والقيمة:** المستهلك هو الذي يقرر ما إذا كان سعر المنتج مناسباً أم لا أي يجب أن يكون السعر موجهاً للسائح أو المشتري السياحي، ومن هنا يتطلب قرار السعر وعياً إبداعياً بالسوق المستهدف، ومعرفة جيدة للاختلافات بين السائحين. على سبيل المثال: قد يكلف برجر 4 دولارات في مطعم ماكدونالدز، و9 دولارات في مطعم خدمة الجلوس مثل تشيليز، و15 دولاراً في نادٍ خاص بالمدينة.

- **تحليل العلاقة بين السعر والطلب:** طلب والسعر يرتبطان عكسياً، فكلما ارتفع السعر انخفض الطلب، وتتحدر معظم منحنيات الطلب إلى أسفل إما في خط مستقيم أو منحني، في حين ينحدر منحني طلب السلع ذات المكانة العالية أحياناً إلى الأعلى؛
- **مرونة الطلب السعرية:** كما هو المعروف في الاقتصاد الجزئي، إذا كان الطلب لا يختلف كثيراً مع تغير بسيط في السعر يكون الطلب غير مرن، أما إذا تغير الطلب بشكل كبير، فالطلب مرن. ومن جهة أخرى يكون المشترون أقل حساسية للأسعار عندما يكون المنتج فريداً أو عالي الجودة، فيلجأ المسوق إلى زيادة السعر أو عندما يصعب العثور على منتجات بديلة إذا كان الطلب مرناً، فإنَّ البائعين يفكرون عموماً في خفض أسعارهم لإنتاج المزيد من إجمالي الإيرادات؛
- **العوامل التي تؤثر على العلاقات بين السعر والطلب:** مثل تأثير القيمة الفريدة بمعنى قيام المسوق بإقناع السائح بأفضلية عروضه عن عروض المنافسين، تأثير الوعي البديل وانخفاضه يقلل من الحساسية السعرية كتقديم الفنادق لنزلاتها وجبات العشاء بأسعار أعلى من المطاعم المجاورة نظراً لقلّة وعي هؤلاء الضيوف بالمدينة، تأثير الانفاق، وتأثير الجودة على سعر المنتج؛
- **أسعار وعروض المنافسين:** عندما تكون الجهة المستقبلة للسياح على دراية بأسعار وعروض منافسيها، يمكنها استخدام هذه المعلومات كنقطة انطلاق لتحديد أسعارها الخاصة؛
- **العوامل البيئية الأخرى:** مثل التضخم، الازدهار أو الركود الاقتصادي، معدلات الفائدة، التدخل الحكومي وظهور التكنولوجيا الجديدة.

4- استراتيجيات التسعير للمنتج السياحي: تتنوع الاستراتيجيات التسعيرية بتعدد الأهداف والعوامل الموضحة أعلاها، والجدول الموالي يمثل أهم الاستراتيجيات التسعيرية المعروفة في التسويق والتي يمكن تطبيقها في القطاع السياحي:

**الجدول رقم (01): أهم الاستراتيجيات التسعيرية في التسويق السياحي**

الأمثلة	المبادئ الأساسية	استراتيجيات التسعير
منتجات الرفاهية وفنادق 5 نجوم	- أولوية ممنوحة لجودة المنتج السياحي؛ - سعر البيع مرتفع ومخصص لشريحة معينة من الزبائن (عدم وجود حساسية تجاه الأسعار).	الكشط Ecrémage
منتجات سياحية ذات تكاليف منخفضة	- أولوية ممنوحة من أجل كسب الحصة السوقية المعتبرة؛ - سعر البيع منخفض ومخصص لشريحة واسعة من السياح.	التغلغل Pénétration
البرامج السياحية المشابهة في السوق	-أولوية تأمين الحصص السوقية؛ -سعر البيع مرتبط بالمنافسة مع العروض المشابهة والمخصصة للزبائن الحاليين.	المجاراة Alignement
خدمات الفنادق والاطعام	-أولوية مواجهة موسمية الطلب؛ -سعر البيع متغير وفق لعامل الزمن (مرتفع أو عال)، الاستهلاك ووضع السائح.	نموذج الأسعار Modulation
خدمات النقل خاصة النقل الجوي	-أولوية لتحسين الأداء؛ -سعر البيع يكون وفق الزمن الحقيقي مع مستوى الطلب، فإذا كان هذا الأخير مرتفعاً فالسعر كذلك يرتفع.	إدارة العائدات Yield Management

Source : (GUILLEMAIN, 2016, p. 41)

يلاحظ من الجدول رقم (01) تنوع الاستراتيجيات السعرية بتعدد الأولويات والأهداف للمؤسسة السياحية وتعدد العوامل والظروف المحيطة بالنشاط السياحي، حيث تلجأ المؤسسة السياحية الى اتباع استراتيجية الكشط بمعنى تسعير المنتجات والخدمات السياحية بأسعار مرتفعة نظراً لجودتها ومخصصة أصلاً للسياح الذين لا يتأثرون بالأسعار ويبحثون عن الرفاهية والاستفادة من أفضل العروض السياحية، أما استراتيجية التغلغل فتقوم بعرض المنتجات والخدمات السياحية بأسعار منخفضة لضمان الاستحواذ على الحصة السوقية، أو مواجهة المنافسة الحادة في السوق، وهذه الطريقة تستخدم عادة في مرحلة الانطلاق من دورة حياة المنتج السياحي. ويقصد باستراتيجية المجارة تسعير المنتجات والخدمات والبرامج السياحية وفق السعر السائد في السوق السياحي والمماثلة لتلك التي يقدمها المنافسون، وتهدف هذه الاستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة إلى المحافظة على حصتها السوقية. ولمواجهة موسمية الطلب السياحي، تضطر المؤسسات السياحية الى اتباع نموذج الأسعار، من خلال تخفيض أسعارها خلال فترات الكساد السياحي مع تقديم العروض الترويجية المغرية، أما في حالات الذروة ترتفع أسعارها، وهذه التغيرات التي تطرأ في هذه الفترات تكون لها علاقة بقوى العرض والطلب في السوق السياحي. أما بالنسبة لاستراتيجية إدارة العائد أو المردود، ونظراً لخاصية سرعة تلاشي الخدمة السياحة وعدم تخزينها، تقوم المؤسسة بعرضها على العميل مقابل المزايا التسعيرية المنخفضة مثل التخفيضات على تذاكر الطيران أو الغرف الفندقية بهدف رفع من نسبة الإشغال، أو العكس في حالة وصول نسبة الإشغال إلى أعلى مستوى، فتقوم المؤسسة السياحية الى مضاعفة أسعار خدماتها على العميل والذي يقوم بالطلب عليها في هذا الوقت المحدد، وتفهم من هذه الطريقة بأنها تعتمد أساساً على بيع المنتجات والخدمات السياحية بأعداد محدودة وخلال فترات محددة لتحسين الأداء التسويقي وزيادة العائدات.

### الفرع الثالث: توزيع المنتج السياحي

**1- تعريف التوزيع :** يمثل التوزيع عموماً قناة إيصال السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك، فيعرف التوزيع بأنه: "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الصانع بمشاركة الأطراف الأخرى أو بدونها، بدءاً من لحظة التي تكون فيها المنتجات في مرحلتها النهائية والتي تنتظر تدفقها لتكون تحت تصرف المستهلكين النهائيين المستعدين لاستهلاكها والتي تكون متوافقة مع احتياجاتهم (CHIROUZE, 1990, p. 29)، ووفق لهذا المفهوم فقط تشمل هذه الأنشطة قناة واحدة أو عدة قنوات التوزيع حسب طبيعة وحجم المنتجات وقدرات المؤسسة، حيث وضع كل من الباحثين DARABELET, IZARD & SCARAMUZZA (2011, p. 112) التصنيف التقليدي لقنوات التوزيع وهي ثلاثة أصناف: الأول قناة قصيرة (Canal court) وتشمل الوسيط الوحيد ويتمثل غالباً في تجار التجزئة، الثاني قناة طويلة (Canal long) وتتكون على الأقل الوسيطين فأكثر وأخيراً قناة جد قصيرة (Canal ultra-court) وهي قناة مباشرة بين المستهلك والمنتج بدون وجود الوسيط، ومما سبق فالتوزيع له هدف رئيسي ومحوري ويتمثل

في إيصال السلع من المنتج أو الصانع إلى المستهلك، حيث وضع Kotler (2014, p. 354) الوظائف الأساسية لعنصر التوزيع في العناصر التالية:

- أ- **المعلومات Information**: جمع وتوزيع البحوث التسويقية والمعلومات الاستخباراتية عن البيئة التسويقية؛
- ب- **الترويج Promotion**: تطوير ونشر الاتصالات الإقناعية بشأن العروض المقدمة؛
- ج- **الاتصال Contact**: العثور على المشتريين المحتملين والاتصال بهم؛
- د- **التوافق Matching**: تشكيل العروض وملائمتها لاحتياجات المشتري بما فيها أنشطة التصنيع، التصنيف، التجميع والتغليف؛
- هـ- **التفاوض Negotiation**: الاتفاق على السعر والشروط الأخرى للعروض؛
- و- **التوزيع المادي Physical distribution**: تتمثل في نقل السلع وتخزينها؛
- ز- **التمويل Financing**: البحث عن كفاءات الحصول على التمويلات واستخدامها لتغطية تكاليف التوزيع؛
- ح- **تحمل المخاطرة Risk taking**: افتراض وجود المخاطر المالية مثل عدم القدرة على بيع المخزون بهامش كامل.

لكن في القطاع السياحي فيختلف تعريف التوزيع عن ذلك المتعلق بالسلع بسبب اختلاف في الخصائص بينهما بالرغم من تشابه في الأهداف، حيث عرّفه كل من أبو رحمه، العلوان، درادكه وكافي (2014) بأنه: "كافة الأنشطة التي يتم ممارستها من قبل كافة الأطراف ذات الصلة ومن أجل أن يتاح للسائح ما يريده من منافع مكانية وزمانية وغيرها بالوقت والمكان المناسبين له" (صفحة 104)، وهذا التعريف يمثل المهمة الأساسية للمنظمة السياحية التي ترغب في إيصال أو نقل الصورة الذهنية للمواقع والأماكن والمنتجات والخدمات السياحية ومختلف التسهيلات المرتبطة بها للسواح الفعليين والمحتملين عبر مختلف منافذ أو قنوات التوزيع، وهذه قناة التوزيع السياحية هي ذلك: "المسار الذي سوف تسلكه الخدمات السياحية أو البرنامج السياحي منذ التعاقد عليه من جانب السائح حتى قيام الشركة السياحية بتنفيذه للسائح" (ناصر و ترجمان، 2006، صفحة 348) وفي تعريف آخر: "هي الأماكن التي يقوم السائح بالاتصال بها لحجز البرنامج السياحي الذي يختاره والتعاقد عليه سواء كانت هذه الأماكن تحمل اسم الشركة السياحية المنفذة للبرنامج أو تحمل اسم شركة أو وسيط آخر" (عبيد، 2010، صفحة 102). فالتوزيع هو حلقة الوصل والربط بين جميع عناصر المزيج التسويقي السياحي، حيث أن كل عنصر يجب أن يتضمن مهام التوزيع وأهميته عند اعداد الاستراتيجية الخاصة به.

2- **أهمية التوزيع في القطاع السياحي**: أصبح التوزيع أكثر أهمية من حيث اتخاذ القرارات الإدارية في السنوات الأخيرة وجزءاً مهماً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة السياحية، لتأثيره ولو جزئياً على الربحية والقدرة التنافسية. وبعد التوزيع أيضاً رابطاً حيويًا في نظام السياحة نفسه، حيث تقوم وظيفة التوزيع بتوصيل

الرسائل الاعلانية والخدمات إلى السوق السياحي، وبهذه الطريقة يربط العرض السياحي بالطلب السياحي وكذا الربط بين عناصر المزيج التسويقي السياحي، وفيما يلي عرض موجز لأسباب أهمية التوزيع السياحي الناجح والفعال (PENDER & SHARPLEY, 2005, pp. 68-69):

أ- تحقيق هوامش ربح ضيقة: تحقق العديد من شركات السياحة أرباحًا صغيرة فقط، ويمكن أن تكون تكاليف التوزيع مرتفعة، لكن التوزيع يمثل المجال الذي يتطلع فيه المديرون إلى تحقيق المداخل الممكنة من وراء هذه العملية؛

ب- القطاعات شديدة التنافسية: تتمتع العديد من قطاعات صناعة السياحة بقدرة تنافسية عالية، وأصبح التوزيع مجالًا للميزة التنافسية لبعض الشركات السياحية؛

ج- قوة الوساطة: يمكن أن يكون للوسطاء تأثير قوي على المستهلكين وصنع قراراتهم، لذلك عند استخدام الوسطاء؛ فإنه يجب على الإدارة أن تكون الدقيقة لهذا الجانب من المزيج التسويقي؛

د- السوق العالمية: تقدم التحديات التي يفرضها السوق العالمي المزيد من الاهتمام لإدارة التوزيع بشكل مناسب، حيث مع توفر أسواق جديدة ومتباينة في كثير من الأحيان، يحتاج المسوقون السياحيون إلى التفكير في طرق فعالة للوصول إليها؛

هـ- قابلية المنتج للتلف: يتعلق السبب الأكثر تقليدية لأهمية الإدارة الناجحة لوظيفة التوزيع، بقابلية المنتج السياحي للتلف والمتطلبات المرتبطة به لإزالة أي "مخزون" فائض في اللحظة الأخيرة؛

و- كثافة المعلومات: تعتمد السياحة بشكل كبير على توفير المعلومات للمساعدة في عملية صنع القرار للمستهلكين، وهذا يساعد جزئيًا في التغلب على الصعوبات الناشئة عن عدم ملموسية المنتج، من المهم أن تصل المعلومات إلى المستهلكين بطرق مناسبة في الأوقات المناسبة.

3- أشكال قنوات التوزيع السياحي: تعددت أنواع وأشكال التوزيع السياحي بتعدد قنوات ومنافذ التوزيع وكذا أهداف المؤسسة السياحية وقدراتها، ويمكن توضيح أهمها في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): قنوات التوزيع السياحي



Source : (GOELDNER & BRENT RITCHIE, 2009, p. 183)

إنّ أول ما ينتبه القارئ في الشكل رقم (08) تعدد وتنوع قنوات التوزيع السياحي بين المورد السياحي (موردي خدمات النقل، الفنادق، الاطعام، مراكز الترفيهية والترفيه... الخ) والسائحين (سواء كانوا أفراداً أو في شكل مجموعة من السياح)، حيث يوجد هناك طريقتين من التوزيع السياحي وهما:

أ- **التوزيع المباشر:** وهو التوزيع الذي يتم بين المورد السياحي أو المؤسسة السياحية والسائح عبر القناة الواحدة بدون وجود الوسطاء، وهي من أسهل الطرق وأقل تكلفة بالنسبة للطرفين، حيث تشكل هذه التكاليف ما بين 8 إلى 25 بالمئة من سعر البيع المنتج السياحي (المغربي، 2016، صفحة 221)، حيث يمكن للمؤسسة السياحية بناء العلاقة المباشرة وتلبية احتياجات السائح في حينها، هذا الأخير يمكنه القيام بالاتصال المباشر بهذه المؤسسة بأقصر الطرق سواء بحضوره الشخصي نحو مكاتبها أو عبر ممثلها، أو استخدام وسائل الاتصال الالكتروني كالهاتف أو الانترنت أو عبر أنظمة الحجز العالمية... الخ؛

ب- **التوزيع غير المباشر:** نظراً لحجم السوق السياحي، ومحدودية قدرات المؤسسة السياحية في مجال التوزيع السياحي المباشر والذي يتطلب استثمارات كبيرة وكوادر بشرية مؤهلة، بالإضافة

الى عدم قدرتها على اختراق الأسواق الجديدة أو توسيع القديمة منها، فإنها تلجأ الى التعاقد مع الوسطاء لتقاسم الأعباء وتحقيق وصول المنتجات والخدمات السياحية الى السائحين بفعالية مرجوة. وتوجد عديد من منافذ هذا النوع من التوزيع أهمها: **وكالات السياحة والسفر** والتي تلعب دور الوسيط بين المسافرين وشركات النقل وكذلك بين السياح والمؤسسات الفندقية، **منظمو الرحلات** حيث يقومون بعملية تجميع الخدمات لإعداد رحلة أو سفر شاملة وضمان الوساطة بين المؤسسة السياحية والسائح أو الاتصال بتجار التجزئة؛ أي وكالات السفر لمباشرة بيع هذا البرنامج إلى السياح لقاء عمولة تتقاضاها من هؤلاء المنظمين، **مندوبو مبيعات الفنادق** والتي تكون مهمتهم أساسية تمثيل الفنادق في سوق معينة داخل أو خارج البلد من خلال بيع غرف الفندق والخدمات الأخرى، **الاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية كالداواوين السياحة والأسفار والسفارات** حيث تلعب دوراً هاماً في عملية التوزيع والترويج داخل وخارج البلد نظراً لما تمتلكه من بيانات ومعلومات تفصيلية عن مقومات الجذب السياحي للبلد وكذا الخدمات السياحية ويمكن للداواوين السياحية القيام بتوزيع المنتج السياحي على المتعاملين السياحيين ومنظمي الرحلات والوكالات السياحية (بلحسن، 2018، صفحة 57).

**4- التحديات التي تواجهها التوزيع السياحي:** فرضت التطورات التكنولوجية والتوجهات الحديثة في التسيير والتسويق التي اعتمدها المؤسسات والهيئات السياحية في العشرية الأخيرة من القرن الحالي تقليص من دور قنوات التوزيع غير المباشر، والتوجه نحو التخصص في هذا الشكل من التوزيع لدى هذه الشركات أو القيام بالتكتلات والتحالفات الاستراتيجية لتبادل المنافع وتقاسم الأرباح والتكاليف، مما يفرض على الشركات السياحية المختصة في الوساطة مواجهة العديد من التحديات المصيرية بهدف البقاء في السوق وتجنب الاختفاء في السوق، ومن أهم هذه التحديات كما أوضحها البطوطي (2012، الصفحات 219-222) في النقاط التالية:

**أ- تقليص دور الوسيط السياحي:** تبحث العديد من الشركات السياحية عن جميع السبل للوصول إلى عملائها بدون التعاقد مع الوسطاء توفيراً للتكاليف من خلال استخدام شبكة الانترنت ووسائل الاعلام، لذلك لجأت العديد من شركات الطيران والفنادق الى انشاء المواقع الالكترونية الخاصة بها لتصل مباشرة الى العملاء وتقديم عروض خاصة كتخفيضات الأسعار وتذاكر اللحظة الأخيرة أو اضافة نقاط كأميال مهداة...إلخ؛

**ب- التكتلات بين موردي الخدمات السياحية إلكترونياً:** يتم الاتفاق بين الشركات السياحية على البيع المتبادل لخدمات كل منها، عن طريق إنشاء أنظمة حجز مشتركة، أو ربط أنظمة الحجز الخاصة بها مع بعضها البعض، أو بوضع خدمات كل منها وتسويقها بمواقعها الالكترونية، بحيث يستفيد

كل الطرف من المصالح والمنافع المتأتية من نفس العميل مثل التعاون الحاصل بين شركات الطيران والفنادق؛

ج- أنظمة الحجز الإلكترونية: نظراً للجوء شركات سياحية، وخاصة شركات الطيران الى نشر خدماتها عن طريق شبكة الانترنت، اضطرت أنظمة الحجز الالكترونية مثل GALILOU و AMADEUS الى تحديث نفسها ومواكبة التطورات التي حدثت في عمليات الحجز، من خلال إنشاء مواقع لها على شبكة الانترنت لعرض وتنظيم رحلات سياحية، أو إنشاء وكالات سياحية خاصة بها وإنشاء محركات الحجز الالكتروني Booking Engines؛

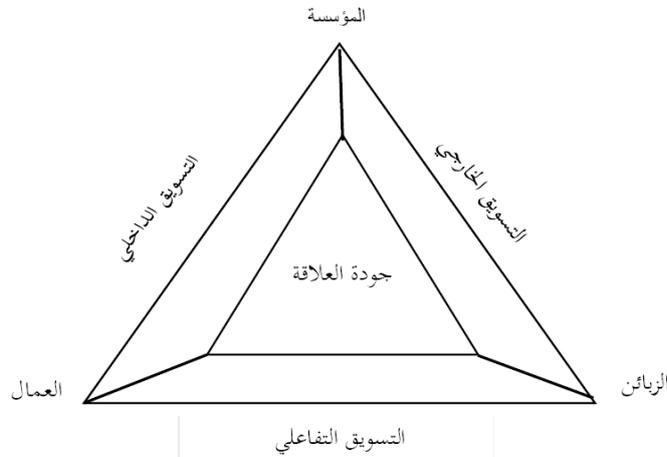
د- التكتلات والاندماجات: انتشرت في السنوات الأخيرة العديد من التكتلات بين الشركات السياحية، والتي تهدف الى التعاون فيما بينها واحتكار الأسواق بعينها، وكذلك بهدف التخفيض من التكاليف التشغيل والتوزيع واحتكار الأسواق التي يعملون بها وفتح الأسواق الجديدة؛

هـ- التوجه نحو التخصص: تتجه شركات سياحية كبرى الى خيار التخصص في التوزيع، من خلال تشغيل وإدارة فروع متعددة في مدن عديدة، وبالتالي الاستغناء عن الوسطاء كوكلاء السفر ومنظمي الرحلات، وهو ما يسهم في التخفيض من تكاليف الوساطة والتوزيع، وهذه الطريقة لا تناسب الشركات السياحية الصغيرة كالمطاعم التي تكفي بقدر بسيط من الأرباح تتناسب مع حجم أعمالها.

## الفرع الرابع: الترويج السياحي

1- تعريف الترويج السياحي: ان التطرق الى موضوع الترويج يستلزم التعرف أولاً الى الاتصالات التسويقية والتي تمثل في جوهرها شبكة من المعلومات المتناقلة بين الأطراف التسويقية المختلفة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي وهو مثلث متساوي الأضلاع ليعبر من حالة التوازن والضرورة بين الأطراف المستهدفة والمتفاعلة في الاتصالات التسويقية:

الشكل رقم(09): أطراف الاتصالات التسويقية



المصدر: (البكري و الرحومي، 2008، صفحة 292)

يظهر من الشكل رقم (09) وجود ثلاثة أطراف الاتصالات التسويقية وتتمثل في:

- أ- **التسويق الداخلي:** وهو يمثل مجموع الاتصالات العمودية والأفقية داخل المؤسسة بهدف تسيير العمل وتحفيز العاملين للأداء المنظم والمتوافق مع أهداف المؤسسة نحو خدمة الزبائن؛
- ب- **التسويق الخارجي:** وهو يمثل أساس العملية التسويقية من خلال التفاعل مع الزبائن عبر عناصر المزيج التسويقي بصفة عامة، وعناصر المزيج الترويجي بصفة خاصة؛
- ج- **التسويق التفاعلي:** هو تعبير ووصف لحالة المهارة التي يتمتع بها العاملون تجاه خدمة الزبائن، فجودة الخدمة لا تقاس من خلال الجودة التقنية في تقديمها، بل تقاس أيضا من خلال جودة الوظائف والأداء في تقديمها.

وعلى هذا الأساس، فالترويج السياحي يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، وجوهر العملية التسويقية ككل ومفتاح نجاحها من خلال كفاءة وفعالية الاتصالات التسويقية بين هذه الأطراف الثلاثة، ويقصد به: "كافة الجهود التي تبذل بمختلف وسائل الاعلام والاتصالات لتوضيح الصورة السياحية للدولة وإبرازها أمام السائحين المرتقبين وجذب انتباههم لزيارة الدولة وشراء المنتج السياحي وذلك باستخدام عناصر المزيج الترويجي" (السيد حفني، 2008، صفحة 69)، أو هو عبارة عن "النشاط الذي يكون ضمن إطار الجهود التسويقية للوصول إلى عملية اتصال إقناعية للمستهلك، من خلال احداث المعرفة لدى السائح عن البرنامج السياحي" (الملكاوي، 2012، صفحة 99)، ويعرف كذلك بأنه: "أحد فروع الاتصال التسويقي الذي تسعى من خلاله المؤسسة السياحية إلى إمداد السياح بالمعلومات بغرض تعريفهم وتذكيرهم واقناعهم بمنتجاتها السياحية والتأثير على سلوكهم لاتخاذ قرار الشراء وتكراره وكسب ولائهم باستخدام وسائل الاتصال المناسبة" (تويزة، 2016، صفحة 54)، واستخلاصاً لهذه التعاريف، فالترويج السياحي هو وسيلة اتصالية التي تستخدمها المؤسسة أو الهيئة السياحية لإمداد السياح بالمعلومات اللازمة عن المنتجات والخدمات السياحية وحثهم على شرائها وتحقيق رضاهم، وكل ذلك يتم باستخدام عناصر المزيج الترويجي بمشاركة الأطراف المتفاعلة في العملية التسويقية.

2- **أهداف الترويج السياحي:** تتمثل أهداف الترويج السياحي التي عرضها عبيدات (2005، صفحة 130) في العناصر التالية:

- أ- تعريف منافذ التوزيع من الوسطاء، منظمي رحلات سياحية ووكالات السفر والمؤسسات السياحية كشركات الطيران والفنادق بالمنافع والفوائد والقيم الرمزية التاريخية والأثرية والدينية للمواقع السياحية المنتشرة في بلد ما؛
- ب- محاولة التأثير على المدركات الحسية للسياح، بشكل يخدم الأهداف العامة للاستراتيجية السياحية خاصة زيادة عدد السياح وزيادة ما ينفقونه عند زيارتهم للمواقع السياحية؛

ج- اقناع السياح المحتملين في الأسواق المستهدفة، من خلال اجراء دراسة ميدانية لفهم دوافع السفر لهؤلاء السياح ومن ثم تصميم وتنفيذ البرامج التسويقية والترويجية المناسبة لهم؛  
د- تحقيق الزيادات الملموسة في الطلب السياحي، والذي يتطلب وضع كافة برامج الحفز السياحي والترويجي.

3- **التخطيط للحملة الترويجية للمنتج السياحي:** ان التخطيط للعملية الترويجية للمنتج السياحي لا يتم بشكل اعتباطي أو بدون تحضير مسبق، بسبب خصوصية القطاع السياحي ووجود المنافسة الحادة بين الدول التي تتمتع بالمقومات السياحية، فلا بد من التخطيط للحملة الترويجية من خلال اتباع الخطوات، والتي حددها كل من البكري والرحومي (2008) في النقاط التالية:

أ- **الخطوة الأولى: تحديد أهداف خطة الترويج:** تبدأ في تحديد الطرف المستهدف من العملية الترويجية سواء كان أفراداً، مجموعات، شريحة اجتماعية، منظمات أو شركات، والاجابة عن التساؤلات التالية:

- تحديد ما يجب What أن نقوله (الرسالة)؛
- كيف How يمكن أن نوصل ما نريد قوله (الوسيلة)؛
- متى When يتم الاتصال والترويج (التوقيت)؛
- أين Where يتم التنفيذ للحملة الترويجية (المكان)؛
- من Who الذي سيقوم بالتنفيذ (الإدارة).

ب- **الخطوة الثانية: إقرار الموازنة المالية:** تحديد الميزانية الخاصة بالترويج لتحقيق أهداف العملية الترويجية بصفة خاصة، وضمان نجاح العملية التسويقية بصفة عامة. وتخصيص هذه الميزانية ليست أن تكون محددة أو ثابتة، فهي مرنة للتعامل مع المستجدات والمعطيات البيئية التي تحدث في المنطقة السياحية أو التغيرات التي تحدث على مستوى الحركة السياحية، وكذا الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الفعلية والإيرادات المتوقعة بكل جوانبها التفصيلية، ويمكن تحديد الموازنة المالية للعملية الترويجية بإحدى الطرق التالية (عبيدات، 2005، صفحة 136):

- تخصيص مبلغ سنوي محدد للترويج السياحي يتم الاتفاق عليه من قبل القطاعين الحكومي والخاص ونسبة مساهمة كل منهما؛
- تخصيص مبلغ من الإيرادات السياحية، والذي يزداد في حالات زيادة الحركة السياحية وفي مواسم الكساد؛
- مجارة المنافسين في تحديد الميزانية الترويجية للتسويق السياحي.

ج- **الخطوة الثالثة: تطوير وتنفيذ المزيج الترويجي:** تركز هذه المرحلة على الاختيار المناسب لعناصر المزيج الترويجي بما يتوافق مع العرض السياحي للدولة المستقبلية للسائحين، والأطراف المستهدفة

في عملية الترويج وكذا الميزانية المالية المخصصة لذلك، وبالتالي تحقيق الهدف الأساسي من الرسالة الترويجية؛

**د- الخطوة الرابعة: قياس فاعلية الخطة الترويجية:** يتم قياس فاعلية الخطة الترويجية قبل عملية الاختبار، من خلال قياس مستوى الإدراك المتحقق لدى الأطراف المستهدفة من الحملة الترويجية السياحية كتخيل مضمون الإجابات عن الاستفسارات حول المنتج السياحي، نوعيته، أسعاره، طريقة تقديمه... الخ. ويتم كذلك قياس فاعلية هذه الخطة بعد عملية الاختبار من خلال قياس النتائج المحققة والمعبر عنها بمستوى الشراء للمنتج أو الخدمة السياحية عبر كل وسيلة ترويجية التي استخدمت في العملية، وكذا قياس مستوى رضا السائحين عنها، وكل ذلك من أجل معرفة كفاءة وفاعلية الوسيلة الترويجية المستخدمة ومدى تأثيرها على الأطراف المستهدفة.

**هـ- الخطوة الخامسة: متابعة وتعديل الخطة الترويجية:** تمثل هذه المرحلة الأخيرة كمؤشر أساسي عن مدى نجاح أو فشل الحملة الترويجية، من خلال التأكيد والتدقيق لما تم تحديده في البداية من الأهداف الموضوعية وتتمثل في إيصال الرسالة الترويجية الى ذهنية السائح. وتقاس النتائج عادة بعدد من المؤشرات كتتحقيق زيادة في الإيرادات السياحية أو زيادة في الحصة السوقية بالأسواق السياحية، أو الاستعانة بأدوات حديثة لقياس الأداء الترويجي كالمقارنة المرجعية Benchmarking مع الدول الأخرى، وما يُستوجب من تصحيح الانحرافات ان وُجدت، فقياس مدى نجاح أو فشل الحملة الترويجية لا ينحصر فقط في التدفقات والإيرادات السياحية المتحققة، بل في مدى نجاح وصول الصورة السياحية للبلد في ذهنية السائحين والأطراف المستهدفة من العملية التسويقية.

**4- وسائل الترويج السياحي:** تبحث الدول ومعها المؤسسات والهيئات السياحية عن أفضل الوسائل الترويجية بشكل تحقق وصول الرسالة الترويجية الى فئة أو عدة فئات من السائحين بالأسواق المستهدفة بفعالية وكفاءة وفي حدود الميزانية المرصودة لهذه العملية، ويتم الترويج للمنتجات السياحية بعدة الوسائل ومن أهمها:

**أ- الإعلان السياحي Advertising:** يمثل الاعلان وسيلة تقليدية ومستخدمة في جميع القطاعات الاقتصادية، والتي تهدف إلى وصول الرسالة الاعلانية الى المستهلكين واقناعهم وتوجيههم لشراء المنتجات والخدمات، فهو عبارة عن: " وسائل لتقديم الرسالة التجارية الأكثر إقناعاً إلى العملاء المحتملين المناسبين بأقل تكلفة ممكنة" (McCabe, 2009, p. 208)، ويعرف الإعلان السياحي بأنه: " جهود غير شخصية ومدفوعة تعمل على التأثير في قناعات المستهلكين وتوجيههم لشراء البرنامج السياحي" (الملكوي، 2012، صفحة 100)، وهذه الوسيلة تتميز بسرعة الانتشار والوصول الى الشرائح الواسعة من جمهور السائحين مستخدماً مختلف الأدوات الاعلانية سواء بالطرق التقليدية كالصحف، المجلات، الراديو، التلفزيون، النشرات السياحية، الملصقات واللافتات السياحية... الخ، أو اللجوء الى الإعلان الالكتروني باستخدام شبكة الانترنت، هذا الأخير أصبح ضرورياً في وقتنا

الحالي نظراً للمستجدات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يصاحبها في التغيير في العادات والسلوكيات لدى السياح، والذين أصبحوا أكثر وعياً وادراكاً وحذراً عند قراءتهم للرسائل الاعلانية، وبالتالي التأثير على اختيارهم للبرامج السياحية أو الوجهة السياحية. ومن أجل أن يكون الاعلان السياحي ناجحاً، يفرض على المؤسسات والهيئات السياحية الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التالية: (السيد حفني، 2008، الصفحات 79-80)

- أن تكون أهداف التسويق محددة بقدر الإمكان ومعدة جيداً ويمكن الوصول إليها وليست بعيدة المنال؛

- شكل الرسالة الموجهة في الإعلان، بحيث يجب أن تخلق الدافع لدى السوق المستهدف وترشد السائحين الى تلبية رغباتهم ودوافعهم الداخلية، وقياس مدى تجاوبهم وفهمهم لهذه الرسالة. ويجب ان تخلو الرسالة من ادعاءات وكاذبة أو مضللة، كما يجب أن تطبع هذه الاعلانات بطريقة جميلة وجذابة وخالية من الأخطاء الاملائية؛  
- ان الانفاق على الإعلانات يكون في حدود الميزانية المتاحة لهذه العملية، وقد تزيد هذه الميزانية مع انخفاض المبيعات وتقل عندما تزيد المبيعات لزيادة الفوائد المتوقعة من الإعلانات؛

- يجب عند تصميم الحملة الاعلانية أن يتم تعديلها كل فترة لتتناسب مع مقتضيات الوقت والظروف.

وعلى الرغم من أن الرسالة الاعلانية يمكن أن تصل إلى الشرائح العديدة من السياح بسرعة وسهولة، إلا أن الاعلان لا يخلو من العيوب، فهو وسيلة ترويجية غير شخصية من خلال إجراء اتصال أحادي الاتجاه فقط مع الجمهور المستهدف ولا يمكن أن يكون مقنعاً مثل مندوب مبيعات، ولا يشعر الجمهور أنه يجب عليه الانتباه أو الاستجابة، وفي بعض الأحيان قد يمل الجمهور من الإعلانات المكررة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الإعلان مكلفاً للغاية مثل الإعلانات التلفزيونية على الشبكة والتي تتطلب ميزانيات كبيرة جداً بالرغم من وجود البدائل الأخرى كإعلانات عبر الصحف والراديو (Kotler, Bowen, & Makens, 2014, p. 398).

**ب- التسويق/البريد المباشر Direct mailing/marketing:** يعرف التسويق المباشر بأنه عبارة عن:

" المسار التسويقي والذي يشمل إدارة المعروض ومعاملة شخصية بناءً على الاستخدام المنهجي للمعلومات الفردية" (DESMET, 2005, p. 7)، أي أنه موجه الى فردنة وشخصنة العملية الاتصالية بين المؤسسة وزبائننها، وتتضمن هذه الطريقة مخاطبة الجمهور المستهدف مباشرة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي مثل Facebook والبريد الإلكتروني واللقاءات الشخصية والهاتف، ويتلقى كذلك الجمهور المستهدف الكتيبات، الخرائط السياحية، الصور وكتيبات المعلومات على أمل أن يهتموا بالاستثمار في الوجهة أو زيارتها. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن هذه التقنية

إنشاء الاتصال المباشر مع مشغلي ووكلاء السياحة من أجل إنشاء عمل مشترك وتعزيز تعاون مثمر (AVRAHAM & KETTER, 2016, p. 59). وهذه الطريقة لها مزايا متعددة وهي (البكري و الرحومي، 2008، صفحة 309):

- الاستهداف المباشر للفة المعنية بالخدمة، بما يتوافق مع حاجته إليها أو قدراته المتناسبة مع شرائها؛
- لا توجد هناك جهود ترويجية ضائعة في هذا الجانب لأنها تصل الى الطرف المستهدف؛
- إمكانية صياغة الرسالة الترويجية ومضمونها بالشكل المناسب وبدقة كبيرة باتجاه تحقيق التأثير المطلوب؛
- تتيح الفرصة للمستهلك للاطلاع بدقة وعن كثب لمضمون الرسالة الاعلانية واتخاذ القرار العقلاني المناسب وبعيداً عن التأثيرات العاطفية.

**ج- تنشيط المبيعات Sales promotion:** تُعد هذه الوسيلة من أهم عناصر المزيج الترويجي التي تستخدمها الشركات السياحية؛ من أجل زيادة الطلب على البرامج السياحية التي تُقدمها، وتستخدم الشركات السياحة عادة عدد من الوسائل التي تؤثر بشكل أو بآخر على تنشيط المبيعات وزيادة حجم التعامل على البرامج السياحية، ومن هذه الوسائل: المعارض السياحية المحلية والدولية، المؤتمرات، الندوات السياحية، المسابقات، المهرجانات والجوائز، ومساهمات الشركات السياحية في مؤسسات البيئة والمجتمع (المعداوي و عبد الرحيم، 2021، صفحة 53)، وقد تتم عن طريق الوسطاء لتحفيزهم على زيادة المبيعات في الأسواق التي يعملون بها مثل زيادة نسبة العمولة، أو العمولة المتزايدة بزيادة المبيعات، أو الهدايا العينية أو المالية، أو عن طريق تقديم الحوافز للسياح مثل التخفيضات والامتيازات، والهدايا ومسابقات اليانصيب، وحرز الأسعار والخدمات الإضافية المجانية مثل الانتقالات المجانية او الوجبات المجانية ... الخ، وهذه الوسيلة تُستخدم لتحقيق الأهداف التالية: (البطوطي، 2012، صفحة 262)

- السماح للسائح أو الوسيط باختبار أو تجربة منتج سياحي جديد؛
- دعم المبيعات من خلال الحجز المبكر خاصة في بداية المواسم السياحية والاستفادة من التخفيضات لتحفيز المبيعات؛
- اكتساب عملاء دائمين للشركة وكسب ولائهم من خلال التخفيضات والعروض الخاصة للعملاء الدائمين؛
- توزيع الزائرين بشكل متكافئ على المناطق المختلفة داخل الوجهة السياحية؛
- تقليل الضغط التنافسي للمنافسين من خلال تخفيض الأسعار أو ملاءمتها مع أسعار المنافسين لضمان الاستمرارية في السوق؛

- دعم البيع في مواسم وأوقات الانخفاض أو ما يسمى بالركود السياحي؛
- تحفيز وكلاء البيع كزيادة نسبة العمولة التي يحصلون عليها أو مكافأة المكاتب التي تحقق نسبة مبيعات أعلى أو تنظيم الرحلات التعريفية للقائمين على البيع فيها... الخ.
- د- **العلاقات العامة Public Relations**: تعرف العلاقات العامة بأنها: "مجموعة من تقنيات الاعلام والاتصال والتي تهدف الى الخلق والحفاظ على العلاقات الحسنة بطريقة ذكية، متفهمة ومتعاطفة مع المجموعات المحيطة بالمؤسسة ومع من يبنونها (الجماهير، الزبائن، الموردين، الأوساط المهنية، البنوك والمصارف، مؤثري ومكوني الرأي، الجماعات المحلية والجهوية، الأساتذة، الأفراد، الإدارات)" (HELPER & ORSONI, 2011, pp. 191-192)، وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من تقنيات الاتصال والتي توجه الى تنمية علاقة الثقة، التقدير والمشاركة بين المؤسسة، العلامة والجماهير المتعددة: المستهلكين، الموزعين، قادة الرأي، السلطات العامة وبدرجة كبيرة الرأي العام" (LENDREVIE, DE BAYNAST, & RIOU, 2004, p. 505)، وعرفت الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى الكسب والمحافظة على تفهم وتأكيد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بربط سياساتها وإجراءاتها قدر الإمكان بغية تحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة عن طريق المعلومات المخططة ونشرها" (بالأشهر، 2005، صفحة 35)، وفي المجال السياحي فهي تمثل حلقة الوصل والاتصال بين الدولة المستقبلية أو المؤسسة السياحية والجمهور الواسع من السياح، بهدف تنمية العلاقات المتبادلة بينهما القائمة على الثقة والتعاطف والمشاركة، وكذا الحفاظ على ديمومة هذه العلاقة عن طريق نشر المعلومات التي تقوم بإعدادها وتوزيعها من طرف القائمين على السياحة بالبلد المضيف. وتُسهم العلاقات العامة بدور مُهم في دعم التدفُّق السياحي للمقاصد السياحية، وتحسين صورتها ومحاربة كل أشكال نظرة السياح السلبية لهذه المقاصد بفعل الأحداث والصدمات والأزمات المختلفة، وتنقسم العلاقات العامة في المجال السياحي إلى شقين: أحدهما داخلي يتمحور في ربط أواصر التعاون وتنميتها والتنسيق بين كافة المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة بالسياحة، والآخر خارجي يتمحور في إيجاد علاقات تعاون وتنسيق مع مُنظمي الرحلات العالمية ووكالات السفر والسياحة والسفارات في الدول، والقيام بإمدادها بالمنشورات والدوريات والمجلات السياحية، كما يُمكن تفعيل دور المُلحقين السياحيين بالبلدان التي تُعتبر أسواقاً مُستهدفة بالسفارات والقنصليات (المعداوي و عبد الرحيم، 2021، صفحة 52)، ومن بين أشكال العلاقات العامة نوردتها في الأمثلة التالية (دغيم، 2014، صفحة 75):
- الاستقبال والمرافقة والتوديع الضيوف لحظة وصولهم الى غاية مغادرتهم، وتقديم التسهيلات اللازمة للأفراد والجماعات السياحية ومدّهم بالمعلومات السياحية، خاصة كبار الشخصيات؛
- وضع وتنفيذ برامج الزيارات بما يتناسب مع أهمية ورغبات السائحين وجنسياتهم؛

- إبداء الآراء والاقتراحات نحو استضافة الشخصيات المهمة وارسال الدعوات وتقديم المبادرات وذلك بدوام الاتصال بين أجهزة العلاقات العامة في الداخل والخارج؛
- إحاطة الضيوف بكل ظروف الراحة النفسية والعناية بهم وتقديرهم، لتصبح وسيلة سياحية دعائية طيبة في بلادهم؛
- تمثل العلاقات العامة حلقة اتصال بين الهيئات الرسمية والمؤسسات غير الرسمية وشركات السياحة في الداخل والخارج؛
- المحافظة على العلاقات العامة الطيبة الدائمة بين المنشأة التي تمثلها العلاقات العامة وضيوفها المترددين عليها بصفة دائمة أو مؤقتة؛
- الإحاطة بالتطورات التي تحدث في مجال السياحة العالمية، والتعرف عليها من قبل موظفي الإدارة، والوقوف على آخر التطورات والتشريعات في الحقل السياحي الداخلي بالدولة بصفة خاصة، والدول الأخرى بصفة عامة؛
- دراسة الاتجاهات العامة في السوق السياحي المحلي والدولي لمعرفة القوى المؤثرة في الرأي العام السياحي وفي المجتمع بمقوماته السياحية ورسم سياسة الإدارة وبرامجها تبعاً لذلك؛
- اعداد المقالات السياحية بالصحف والمجلات المتخصصة ووكالات الأنباء والنشر، واعداد للمؤتمرات الصحفية التي يرى المسؤولون عن السياحة عقدها في أي مناسبة؛
- تصحيح الصورة السلبية للبلد والتي يداوم الاعلام المضاد نشرها لتشويه المنطقة وقت الأزمات، على أن تتم تلك الجهود بصفة دائمة كإجراء احترازي لدرء الأخطار قبل وقوعها؛
- بناء السمعة الطيبة والصور المشرفة والمقنعة للبلد والمنشآت والأفراد، وخلق درجة من الترابط بين المنشأة وجمهورها وبينها وبين المنشآت الأخرى المتعاملة معها أو التابعة لها، والتنسيق فيما بينها.

ومما سبق، فإن مهمة العلاقات العامة لا بد أن تنبسط إلى المتخصصين والأفراد المؤهلين في هذا المجال، لضمان ديمومة العلاقة بين الدولة المستقبلية للسياح أو المنشأة السياحية وجمهورها المستهدفة وبالتالي كسب ولائهم وخلق الدعاية المجانية عن البلد المزار.

**هـ- البيع الشخصي Personal Selling:** وهو من الطرق الأكثر استخداماً وأقدمها لخلق الطلب وتنشيطه، ومن أكثر أنواع البيع إقناعاً وذو فعالية عالية؛ وله قابلية للتكيف مع جميع الاحتمالات والظروف. حيث عرف كل من Keller و Kotler (2016) البيع الشخصي بأنه: "التفاعل وجهاً لوجه مع المشتريين المحتملين لغرض تقديم العروض والإجابة على الأسئلة و الرد على الطلبات" (p. 247)، بمعنى آخر: "عملية التقديم الشخصي من القوة البيعية باتجاه تحقيق المبيعات المستهدفة وبناء علاقة مع المستهلكين" (البكري و الرحومي، 2008، صفحة 306)، فهو عملية الاتصال المباشر مع الأفراد لإقناعهم على عملية الشراء، وأوضح كل من Keller و Kotler فإن

هذا الإجراء يتميز بثلاثة صفات وهي: الأداة الاتصالية الموجهة خصيصاً للأفراد، العلاقات التفاعلية المباشرة والاستجابة الفورية. وفي المجال السياحي فيعرف بأنه عملية: "اتصال شخصية مباشرة وحوارية بين مندوب البيع للخدمات السياحية والسائح أساسها التفاوض حول المنتج السياحي المعروف، وبناء علاقة دائمة مع المؤسسة السياحية، من خلال إمداد السائح بمعلومات كافية بغرض التأثير في قراره وإقناعه باختيار تلك المؤسسة المروجة كوجهة سياحية للسائح باستمرار والاحتفاظ به لأطول مدة ممكنة" (تويزة، 2016، صفحة 111)، حيث يتم استخدام البيع الشخصي في القطاع السياحي على نطاق واسع لأنه يوفر أقصى قدر من المرونة والتعامل المباشر مع السياح ويحقق الأداء الإقناعي بشكل أفضل مقارنة مع وسائل الترويج الأخرى. فمندوبو المبيعات يقومون بتصميم عروضهم التقديمية لكل عميل على حدة، ويمكنهم تحديد الأدوات التي تناسب مهامهم وتغييرها متى دعت الحاجة إلى ذلك، وبالرغم من هذه المزايا إلا أنه يمثل من أعلى وسائل الترويج تكلفة ولا يحقق في بعض الأحيان المكاسب الترويجية، والأمر الآخر الذي يقيد البيع الشخصي هو مخاطر توظيف الأشخاص غير المؤهلين لهذه الوظيفة، مما تفرض على المؤسسات السياحية تدريبهم وتأهيلهم ليكون في مستوى تطلعاتها في التعامل الودي مع زبائنهم وتكوين الصورة الحسنة للوجهة السياحية (GOELDNER & BRENT RITCHIE, 2009, p. 548).

**5- استراتيجيات الترويج السياحي:** تفرض المقاربة التسويقية في مجال الاتصالات الترويجية المتكاملة التزام وانعكاس جميع أشكال الترويج السياحي بأهداف وقيم المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال اتباع الاستراتيجيات الترويجية التالية: (McCabe, 2009, pp. 194-195)

**أ- استراتيجية الدفع Push Strategy:** تتضمن استراتيجيات الدفع اتصالات موجهة نحو الوسطاء السياحيين، ونظراً لتطور في نظام التوزيع السياحي خلال السنوات الأخيرة مع الانتقال إلى الحجز المستقل والتسويق المباشر لمنتجات السياحة والضيافة، فقد تم صقل دور الوسطاء التقليديين. وبالرغم من وجود القوى البيعية عبر الانترنت في مجال الترويج السياحي، إلا أن قيمة الاتصال وجهاً لوجه من خلال البيع الشخصي في وكالات السفر ومن خلال المعارض والأسواق، أثبتت مقاومتها لهذه القوى، حيث يقوم منظمو الرحلات السياحية وأصحاب الفنادق ومقدمو النقل الذين يشكلون "الأساسيين" في سلسلة قنوات التوزيع بإنشاء حزمة منتجات وعروض يتم دفعها لأسفل عبر القناة الوسيطة. وتكمن قيمة اعتماد هذا النوع من الاستراتيجيات في انشاء شبكة أو شراكة ما بين الوسطاء والمؤسسة السياحية (من خلال مراكز المعلومات السياحية) ومكانتها في أذهان العملاء كمصدر موثوق للمعلومات، فدور الوسيط هو أن يضيف قيمة إلى المنتجات من خلال الخدمات التي يقدمها للعملاء ومدعمهم بالمعلومات اللازمة وتقديم النصائح لهم، لذلك، غالباً ما تنحصر استراتيجيات الدفع فيما بين الشركات السياحية اعتماداً على البيع الشخصي.

ب- **استراتيجية الجذب Pull Strategy**: تميل استراتيجية الجذب إلى أن تكون موجهة نحو المستخدمين النهائيين وتوفير رسالة مصممة للإعلام أو التذكير أو الإقناع من أجل جذبهم نحو اتخاذ بعض الإجراءات المحددة مثل: زيارة وكيل السفر أو الاتصال برقم هاتف لطلب كتيب أو تسجيل الدخول إلى موقع ويب أو الاتصال بالمنظمة السياحية عبر البريد. لذلك تهدف هذه الاستراتيجيات إلى إنتاج أو تحفيز بعض الإجراءات المحددة من المستهلكين و "جذبهم" إلى قناة التوزيع للمؤسسة. غالبًا ما تُستخدم استراتيجيات الجذب أيضًا جنبًا إلى جنب مع نوع معين من النشاط الترويجي وهو ترويج المبيعات، ويكثر استخدامها في أوقات محددة كمواسم الذروة والعطل والمناسبات والتظاهرات والمهرجانات السياحية.

ج- **استراتيجية الوصف Profile Strategy**: تشمل استراتيجيات الوصف شبكة من الاتصالات المتكاملة للمؤسسة عبر مجموعة من القنوات والأنشطة، والتي تهتم بالحفاظ على صورة المؤسسة لدى جميع أصحاب المصالح (Stakeholders)، سواء الداخليين كالمستثمرين والموظفين وأرباب العمل والمدراء، أو الخارجيين ولهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة كالسياح والحكومة والمجتمع. تشمل الطرق الرئيسية التي يتم بها استخدام هذه الاستراتيجية المهنية تلك الاتصالات مع هذه المجموعات في شكل رسائل إخبارية وتحديثات عبر البريد الإلكتروني وموجزات، ولكن يمكن أيضًا أن تشمل التقارير السنوية عن أنشطة الشركات، الفواتير والاتصالات المالية. وهذه الاستراتيجيات المهنية التي تنطبق إلى حد كبير على الجهات، لكنها بحاجة إلى المراقبة والاستجابة بعناية لتقارير ومعلومات الواردة بوسائل الإعلام، والتي يمكن أن تنشأ في كثير من الأحيان خارج سيطرة المؤسسة السياحية ويكون لها تأثير سلبي على الأسواق أو تحتاج إلى استغلالها لتعظيم الفرص، ويمكن أن تكون أداء وظيفة استراتيجية داعمة لاستراتيجيات الدفع والجذب.

د- **استراتيجية المزج Mix Strategy**: تمثل استراتيجية المزج بين الاستراتيجيات الثلاثة السابقة وسيلة ترويجية فعالة لإيصال المعلومات والرسائل التسويقية إلى الجمهور المستهدف والتي تستخدمها على النطاق الواسع من طرف مؤسسات السياحة والضيافة والتي تتمتع بقدرات وامكانيات تسويقية كبيرة، ولكنها أقل استخداماً من طرف المؤسسات ذات الموارد المحدودة. فهذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة السياحية من تحقيق عدة الأهداف في نفس الوقت، فقد تصمم المؤسسة الرسالة الاعلانية موجهة أساساً إلى السياح عبر استراتيجية الجذب، ويتم تسليم نفس هذه الرسالة عبر استراتيجية الدفع من خلال الوسطاء، وكذا استجابة لاحتياجات وطلبات أصحاب المصالح الداخلية والخارجية.

ومما سبق فالترويج السياحي بتعدد أدواته وتنوع استراتيجياته يمثل المفتاح لنجاح النشاط التسويقي للمؤسسة السياحية والأساس الذي يعتمد عليه باقي عناصر المزيج التسويقي، والذي يجب على المؤسسة

أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اعداد الاستراتيجية التسويقية هذا العنصر كأولى أولويات العملية التسويقية في تحسين صورتها لدى السياح والأطراف المتعاملة معها. ولا يتوقف المزيج التسويقي في القطاع السياحي عند هذا الحد، وإنما يتوسع ليشمل العناصر الأخرى المحدثة والتي تساهم في تعزيز وتماسك بنيته، وسيعرض هذه العناصر في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي السياحي الموسع

يتميز العرض السياحي بخصائص وسمات تجعله مختلفاً عن السلع والخدمات الأخرى، فهي ترتبط بشروط ومتطلبات خاصة لتقديم المنتجات والخدمات السياحية في أحسن الظروف، والذي يفرضه الاعتماد على العناصر الأخرى المستحدثة وتسمى بالمزيج التسويقي الموسع وعددها الثلاثة وهي: الدليل المادي، العنصر البشري والإجراءات.

### الفرع الأول: الدليل المادي

يمثل الدليل المادي العنصر الملموس الوحيد في قطاع الخدمات، فمن خلاله يمكن للمستهلك الاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية ولا يمكنه الحيازة على هذا الدليل ولا نقله ولا تخزينه، وإنما يستخدمه طوال فترة الاستغلال والاستفادة من هذه الخدمات.

فجودة الخدمة هنا تقاس بتبني العميل لتوقعاته وتصوراتهِ على جميع العناصر المادية التي يمكنه الوصول إليها، ومن هنا تأتي الحاجة إلى إيلاء أكبر قدر من الاهتمام للدعائم المادية المتاحة أو غير المتاحة للعملاء، وتكمن صعوبة لهذا العنصر بالرغم من أهميته في عدم اهتمام مقدمي الخدمات وحتى المدراء بالمؤسسات الخدمية لعمليات الصيانة الدورية والتجديد لهذه الشواهد كتهاك الأثاث مع مرور الوقت، الجدران المهترئة بسبب تغير لون الطلاء والذي أصبح بلون أصفر، الديكور القديم لا يواكب الموضة، تمزق السجاد، المقاعد المهترئة، تعطل الممشى الآلي، اللافتات التوجيهية الضوئية للمعالم غير واضحة أو تعطلها في بعض الأحيان (LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, & MUNOS, 2014, p. 33)، وهذه الأمور السلبية تؤدي إلى نفور العميل في التعامل مع هذه المؤسسات ويمكن أن تؤدي إلى التغير في التمتع في أذهان زبائنهم وكذا التغير في السلوك. ويمكن في هذا المقام عرض الأبعاد المؤثرة للبيئة المادية الخدمية على السلوك والتي قدمها كل من Gabriel, Divard, Le Gall-Ely & Prim-Allaz (2014, p. 167) في العناصر الثلاثة التالية:

#### 1- الظروف المحيطة *Les conditions ambiantes*: تمثل الظروف المحيطة في جو المكان الذي يقدم

فيه الخدمة على السبيل المثال لا الحصر: الضوضاء، الموسيقى، الروائح ودرجة الحرارة... الخ. فيدرك العميل هذه العناصر السابقة للبيئة المحيطة عبر حواسه الخمس، ومن هنا يأتي دور التسويق الحسي (le marketing sensoriel) لإبراز هذه العناصر من أجل جعل سمات الخدمة ملموسة (مثل الموثوقية والوضوح والراحة وسهولة الاستخدام والأمان) من خلال منح العميل الفرصة لتخليها قبل الاستخدام،

ويستخدم التسويق الحسي أيضاً لتعزيز إدراك هذه السمات عند استخدام الخدمة، وبالتالي لتحسين تجربة استخدام الخدمة؛

## 2- تهيئة الموقع ووظيفة المكان *L'agencement spatial et la fonctionnalité du lieu*: يتكون هذا

البعد الثاني من البيئة المادية في وضع تحت تصرف الزبائن مختلف العناصر الملموسية لتقديم الخدمة كالرفوف، أماكن البيع والاستقبال، نوع أو جودة الأثاث المستخدم، مواقف السيارات وسهولة الوصول إليها، وحجم المكان، وما إلى ذلك. يؤثر هذا البعد من البيئة المادية على تصور العملاء للخدمة المتوقعة، فمثلاً يمكن استنتاج جودة الخدمة من جودة الأثاث؛ يمكن تجربة السهولة أو الراحة التي يتم اختبارها في مكان ما من خلال جودة المقاعد أو المساحة المتاحة للعميل في خدمة النقل (مقاعد الطائرة مثلاً). وتعتبر الوظيفة مهمة بشكل خاص في حالة الخدمة المحدودة بالوقت المتاح للعميل، أو عندما يتعين على العميل أداء غالبية العمليات لإنتاج الخدمة (حالة الخدمة الآلية)، وتمثل سهولة الوصول إلى الخدمة كذلك عنصراً من عناصر الوظيفة. لكن ما يلاحظ في هذه الحالة هو أن تصميم المكان ووظائفه تؤثر أيضاً على الموظفين عند أدائهم للمهام الموكلة إليهم أو الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذها على ذلك، فمثلاً وجود شبك زجاجي واقٍ لا يكون متوافقاً مع شرط الترحيب بالعميل والاستماع إليه؛

## 3- العلامات، الرموز والتحف الفنية *Les signes, symboles et artefacts*: يشمل هذا البعد على السبيل

المثال لا الحصر: البطاقات، الملصقات، لوحات المعلومات، ملابس الموظفين وبطاقات الأسعار وما إلى ذلك، حيث يتم استخدام العديد من هذه العناصر البيئية من قبل العملاء بشكل صريح أو ضمني كمعلومات في استخدام الخدمة. ويمكن الاستدلال على وظيفة الأشخاص الذين يتعامل معهم العملاء من ملابسهم، ولون الملصق مع أسمائهم، والطريقة التي يخاطبون بها العميل... إلخ. فالعلامات أو الاشارات (*les signes*) وبمختلف أشكالها، تمثل المورد الأساسي للمعلومات والموجهة للزبائن والتي تهدف أساساً إلى الاستخدام الفعال للخدمة المعروضة، وهي جد مهمة في حالة الاستخدام الآلي للخدمات. أما بالنسبة للرموز والتحف الفنية (*les symboles et artefacts*) فهي لا تُستخدم فقط للاستدلال بوجود الخدمة، لكنها تؤدي أيضاً وظيفتي الترميز والتموقع المؤسسة التي تعرض الخدمات، وخير مثال عن ذلك ما تقوم به سلسلة مطاعم الماكدونالدز (*McDonald's*) بعرض المهرج *Ronald* كرمز وتحفة فنية ترفيهية تستهدف العائلات.

وتمثل هذه الأبعاد مؤشراً هاماً في القطاع السياحي، وذلك لدورها في ترسيخ صورة جيدة عن المؤسسات السياحية في أذهان السياح، ومساهمتها في خلق إنطباع جيد لديهم حول نوعية الخدمات المقدمة، حيث أنها تضيف نوعاً من الملموسية على الخدمات التي هي في الأصل غير ملموسة مما يزيد إدراك السائح وقدرته على تقييم مستوى جودة هذه الخدمات (بالبخاري، 2016، صفحة 84)، حيث تتجلى أهميتها كعنصر أساسي للمزيج التسويقي السياحي في العناصر التالية (شريط، 2016، صفحة 176):

- أنها تؤثر على جودة المنتج السياحي بشكل عام؛
- تشكل في مجملها انطباعات عن عراقة المكان ومدى تقدير السائح؛
- يستخدم الدليل المادي للتمييز بين منتجات المؤسسة السياحية ومنتجات المنافسين؛
- يسهل من عملية الإدراك الذهني للخدمات غير الملموسة من قبل السائح؛
- يترجم الطبيعة غير الملموسة للخدمات إلى أشياء ملموسة.

ولدور كبير الذي تلعبه البيئة المادية في تحسين الصورة السياحية للمنطقة وتوجيه السائح وتأثيرها على اتخاذ قرار السائح لاختيار الوجهة السياحية، فعلى المؤسسات السياحية أن تقوم بتطوير هذا العنصر من خلال التهيئة والاستثمار في المنشآت السياحية والمحافظة عليها مع مرور الزمن عن طريق الصيانة الدورية للعناصر المادية أو تجديدها ما تطلب الأمر، وكذا الابتكار في الرموز والعلامات بما يواكب مقتضيات ومتطلبات العصر.

#### الفرع الثاني: العنصر البشري (مقدمو الخدمة)

يمثل العنصر البشري في هذه الحالة موظف أو موظفي بالمؤسسة الخدمية والتي تتطلب مهامهم الوظيفية الاتصال المباشر بالزبائن كموظفي الاستقبال بالفندق، مضيفي الطيران، أعوان الحجز... الخ (EIGLIER & LANGEARD, 1987, p. 16)، فهؤلاء يمثلون أهم أوجه الاتصالات المباشرة مع العملاء، فهم ينقلون المعلومات ويحافظون على سمعة المؤسسة وتحسين صورتها، وغالبا ما ينظر إليهم على أنهم أكثر مصداقية من وسائل الاتصال الأخرى التي تستخدمها المؤسسة نفسها، حيث تكون حجج وأجوبة هؤلاء العاملين أكثر وزنا وقيمة من طرف العميل مقارنة مع وسائل ومعلومات التي تنشرها المؤسسة بطرق تسويقية أخرى (GABRIEL, DIVARD, LE GALL-ELY, & PRIM-ALLAZ, 2014, p. 175)، وهذا ما يجب على المؤسسة السياحية الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بمواردها البشرية كعنصر حيوي وحاسم لنجاح العملية التسويقية؛ فأى خلل الذي يحدث على هذا المستوى يؤدي لا محالة إلى زعزعة باقي عناصر المزيج التسويقي السياحي وبالتالي فشل الخطة التسويقية وكذا عدم تحقيق أهدافها الموضوعية.

#### 1- أدوار موظفي الخدمات السياحية: يلعب مقدمي الخدمات السياحية أدورا مهمة في تقديم الخدمة وإقناع

السياح، حيث أوضح كل من EIGLIER & LANGEARD أن مقدمي وموظفي الخدمات يقومون بدور مزدوج في هذه العملية: فالدور الأول هو انجاز المهام المطلوبة وفق ما تقتضيه الوظيفة التي يشغلونها أو ما يسمى بالدور **العملياتي (Le rôle opérationnel)** من خلال ترجمة المعلومات التي يحصلونها عليها من السياح إلى التنفيذ الفعلي استجابة لرغباتهم وطلباتهم، فمثلاً استقبال موظف الاستقبال بالفندق للزبون من أجل حجز غرفته من خلال استماع وتدوين المعلومات عنه وبالتالي منحه الغرفة المناسبة له، والثاني انجاز هذه المهام بحضور وبمساعدة السائح من أجل تلبية رغباته أو ما يسمى بدور **العلاقات (Le rôle relationnel)**، حيث يتجاوز مقدم الخدمة دوره التقليدي من أجل بناء

وتحسين العلاقة مع السائح المحافظة على سمعة المؤسسة السياحية وكذا لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات السياحية من خلال العناصر الثلاثة المكونة للعلاقة الثنائية وهي:

- أ- الرؤية المرئية من طرف الزبون لمقدمي الخدمات كاللباس المحترم والأنيق والموحد، النظافة الشخصية، تصفية الشعر... الخ؛
- ب- الإيماءات والحركات الجسدية لمقدم الخدمة: وهي تمثل العنصر المهم للزبون، حيث يجب على مقدمي الخدمات ان تنصب كل اهتماماته تجاه الزبون حال وصوله أو لحظة طلبه للخدمة السياحية، كأن يستقبله بترحاب وبابتسامة أو أن يخصص وقت كافي للاستماع إليه بدءاً من بداية التفاعل معه الى غاية الانتهاء من العملية؛
- ج- الشفهي: وهي التعابير الشفهية التي يرسلها مقدمي الخدمة الى زبائنه، سواء من خلال المضمون كاللباقة والمجاملة في الحديث، عبارات الترحيب، أو من خلال الشكل كحدة الصوت، الدقة والاحتراف عند خروج النغمات، التقدير.

وبالرغم من أهمية دور العلاقة التفاعلية بين السائح ومقدم الخدمة السياحية، الا أن هذا الأخير يكفي بدوره الوظيفي أي الدور العملي، نظراً لصفة التكرار التي تلازمه عند قيامه باستقبال عشرات من السياح في اليوم الواحد، وبالتالي صعوبة المهمة الموكلة إليه في هذه الحالة وخير المثال عن ذلك موظف الاستقبال بالفندق، ما يؤدي الى تقليص دوره التسويقي حيث يعتبر السائح بالنسبة إليه مجرد الرقم، وبالتالي رداءة الجودة الخدمة السياحية وترك الانطباع السلبي لدى السائح عن هذه الخدمة المقدمة او صورة الوجهة السياحية. وهناك الدور الآخر لمقدم الخدمة لا يقل الأهمية عن سابقه، والمتمثل في الدور الاستشاري (le conseiller)، حيث يطلب مسؤولي المؤسسات السياحية من مقدمي الخدمات باستغلال السياح عند استقبالهم أو لحظة وصولهم، أو طوال فترة العلاقة بينهما لتقديم نصائح لشراء الخدمات السياحية المعروضة من طرف هذه المؤسسات، وهذه المهمة الإضافية جد مرهقة لهؤلاء الموظفين مما تؤدي الى التعقيد في تقديم الخدمات.

2- المتطلبات الأساسية لتحسين كفاءة أداء العنصر البشري بالقطاع السياحي: نظراً للأدوار المهمة التي يقدمها كافة مكونات العنصر البشري بالقطاع السياحي في تقديم الخدمات السياحية للسائحين، ومساهماتهم في تحسين الصورة للوجهة السياحية، ومن أجل الأداء الأفضل والاهتمام الأكثر بالعنصر البشري، قدم الباحث بلال بغدادي (2018، صفحة 184) المتطلبات الأساسية لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة السياحية وهي كالاتي:

- أ- العناية بالاختيار والتدريب للأفراد العاملين: يجب على المؤسسة السياحية عند اختيار العاملين تبني معايير وضوابط التوظيف والاختيار لجميع الأفراد، كل حسب مستوياتهم التعليمية وخبراتهم السابقة ومهاراتهم خاصة في مجالات التسويق والتجارة والسياحة وحسب شخصياتهم السلوكية، ومن ثم تعيينهم في الوظائف تناسب هذه المعايير بدقة وموضوعية. ولمواكبة التطورات المتسارعة

تكنولوجياً وثقافياً في كافة المجالات، تتطلب من المؤسسة السياحية ضمان عمليات التدريب والتأهيل المستمرين لكافة عامليها لتحقيق أهدافها التسويقية المخططة؛

**ب- الاهتمام بالتسويق الداخلي:** يمثل التسويق الداخلي احد أوجه الاتصالات الترويجية المتفاعلة بين المؤسسة وعاملها، وهو يمثل مجموع الاتصالات العمودية والافقية داخل المؤسسة بهدف تسيير العمل بشكل جيد، نشر وانسيابية المعلومات التسويقية داخل المؤسسة وأخيراً تحفيز العاملين من خلال نظام المكافآت والحوافز، وكل ذلك من أجل تحسين الأداء المتوافق مع أهداف المؤسسة نحو خدمة زبائننا؛

**ج- التطبيق للحصول على سلوك متجانس:** أي ضرورة الاعتماد على السلوك النمطي الموحد بين العاملين بالمؤسسة السياحية في تقديم الخدمات السياحية، الا أن هذه الطريقة صعبة التطبيق في الواقع بسبب خاصية عدم تجانس الخدمة السياحية، وهذا راجع لاختلاف الأفراد وتعدد مشاريعهم ورغباتهم وتوجهاتهم من جهة، ومن جهة أخرى اختلاف تقديم الخدمات السياحية من طرف مقدمي الخدمات أنفسهم والذين يعملون بنفس المؤسسة، وهذا ما يفرض على هذه الأخيرة أن تساير هذا الاشكال من خلال تحقيق نوع من التوازن بين وضع نظام ثابت ونظام مرن في تقديم الخدمات، ليتناسب مع الأنماط المختلفة من السياح وكذا العاملين؛

**د- التأكد من الانسجام وحسن المظهر:** ان الأدوار الأساسية لمقدمي الخدمات السياحية (العملياتية، العلاقات والاستشارية) تتطلب اهتمام المؤسسة بالمظهر الشخصي لعاملها لخلق صورة حسنة عنها من خلال توحيد اللباس أو التحسين في المهارات الاتصالية أو التدريب في المجال السلوكي؛

**هـ- العناية بالرقابة من خلال تقييم الأفراد العاملين:** تمثل هذه الطريقة أسلوب لتقييم الأداء البشري للمؤسسة السياحية ومدى نجاعة أساليب الاختيار والتوظيف للأفراد، برامج التدريب والتأهيل، التسويق الداخلي وكذا نظام المكافآت في تحقيق الجودة المطلوبة للخدمة السياحية من طرف العاملين، وهي تمثل جزءاً مهماً من المراجعة التسويقية لتقييم الأداء التسويقي.

وما يجدر الإشارة، الى أن العنصر البشري في التسويق السياحي لا يقتصر فحسب على العاملين بالمؤسسات السياحية أو الهيئات المنتمية للقطاع السياحي سواء كانت عامة أو خاصة، وانما يتعدى الى أبعد من ذلك، فتشمل كذلك حسب الباحث سامي بليخاري (2016، صفحة 83) سكان المنطقة السياحية، حيث غالباً ما يقوم القائمين عن الوجهة بإجراء حملات تحسيسية تستهدف السكان المحليين قصد توعيتهم بأهمية النشاط السياحي وفوائده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لأن صورة الوجهة تتأثر بتصرفات وسلوكيات سكانها. ومن هنا يأتي دور الوعي السياحي في تحسين صورة الوجهة السياحية، ويُعرف الوعي السياحي بأنه: "المعرفة والإدراك لمجموعة من القيم والاتجاهات والمبادئ السائدة في مجال السياحة، والتي تتيح لأفراد المجتمع المشاركة بفاعلية في تطويرها والعمل على غرسها في أذهان الأجيال القادمة بما يساعد على تحقيق التنمية السياحية المستدامة" (زير، 2018، صفحة 158).

### الفرع الثالث: العمليات

يغلب على هذا العنصر الجانب التقني والاداري، فهي عبارة عن الاجراء البروتوكولي في تقديم الخدمة بدءاً من لحظة انتاج الخدمة من طرف المؤسسة أو من يمثلها الى غاية تلاشيها أو استهلاكها من طرف العميل، حيث عرف كل من WILSON, ZEITHAML, JO BITNER & GREMLER عنصر العملية في المزيج التسويقي الخدمي بأنها: "الإجراءات والآليات وتدفق الأنشطة الفعلية التي تقدم بها الخدمة - أي نظم تقديم الخدمات وتشغيلها" (2016, p. 74)، ونفس التعريف قدمه GABRIEL والآخرين حيث تمثل العمليات "الإجراءات، الميكانيزمات، البروتوكولات وتدفق الأنشطة المتحكمة من طرف المؤسسة حتى تكون الخدمة منتجة و قابلة للتقديم" (2014, p. 185). أي أن العملية تشمل جميع الإجراءات التي يقوم بها موظفي الخدمات كل في مراكزه وحسب المهام الموكلة لكل منهم وفي إطار خطة العمل التي وضعتها المؤسسة تحت تصرف هؤلاء العاملين؛ وهي مهمة جد دقيقة وصعبة والتي لا بد من مقدمي الخدمات، الذين لهم الاتصال المباشر بالعملاء، إنجازها حتى تكون الخدمة في مستوى تطلعات الأطراف المباشرة: المؤسسة والعميل، وهذا العنصر يهدف أساساً الى فهم وكيفية وطريقة تقديم الخدمات سواء من طرف مقدمي الخدمات أنفسهم أو من طرف العملاء من خلال الخدمة الذاتية أو الاستخدام الالكتروني للخدمات.

والسمة الوحيدة السلبية والتي تميز العمليات غالباً والتي لاحظها WILSON والآخرين (2016) تتمثل في طابعها البيروقراطي وهذا ما يؤدي الى التعقيد في تقديم الخدمة، حيث تتطلب إنشاء الخدمة وتسليمها الى العميل تصميم وتنفيذ عمليات بفعالية وسهولة ومرونة، وأكد كل من WIRTZ & LOVELOCK (2016, p. 74) أن عمليات الخدمة المصممة بشكل سيئ تؤدي إلى تقديم خدمة بشكل بطيء، بيروقراطي، غير فعال، وقت ضائع وتجربة مخيبة للأمال للعملاء، كما يجعل من الصعب على موظفي الخطوط الأمامية القيام بوظائفهم بشكل جيد، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وعدم رضا الموظفين.

وتقصد بالعملية في القطاع السياحي بأنها: "كافة التعاملات مع السائح وسلوك العاملين في المجال السياحي وتأثيره على شعور السائح بالرضا والانطباع الذي يتكون لدى السائحون تجاه المناطق السياحية، والصور التي يكونونها عن المنتجات السياحية والتي يتكون لها تأثير قوي على قرارات الشراء لهم بعد ذلك" (السيد حفني، 2008، صفحة 119) أو "مسار تقديم الخدمات السياحية من خلال الأنظمة التقنية والفنية التي تقدم من خلالها السلعة السياحية للسائح" (المكاوي، 2012، صفحة 122).

فطبيعة الخدمة السياحية تتطلب الاتصال المباشر والحضور الشخصي للسائح الى الموقع السياحي والتفاعل مع مقدم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمة بشكل مميز فإن ذلك له تأثير مباشر على الانطباعات والصورة المكونة للوجهة لدى السائح (بلبخاري، 2016)، حيث أن العملية السياحية تمثل عنصراً مكملاً للعنصر السابق في المزيج التسويقي السياحي وهو العنصر البشري، فالخدمة السياحية تقدم بأساليب وتقنيات معينة واجراءات خاصة محددة ومتفق عليها، وغالباً ما يتأثر المنتفعون سلباً أو ايجاباً أكثر من العناصر الأخرى من هذا المزيج (بغدادى، 2018).

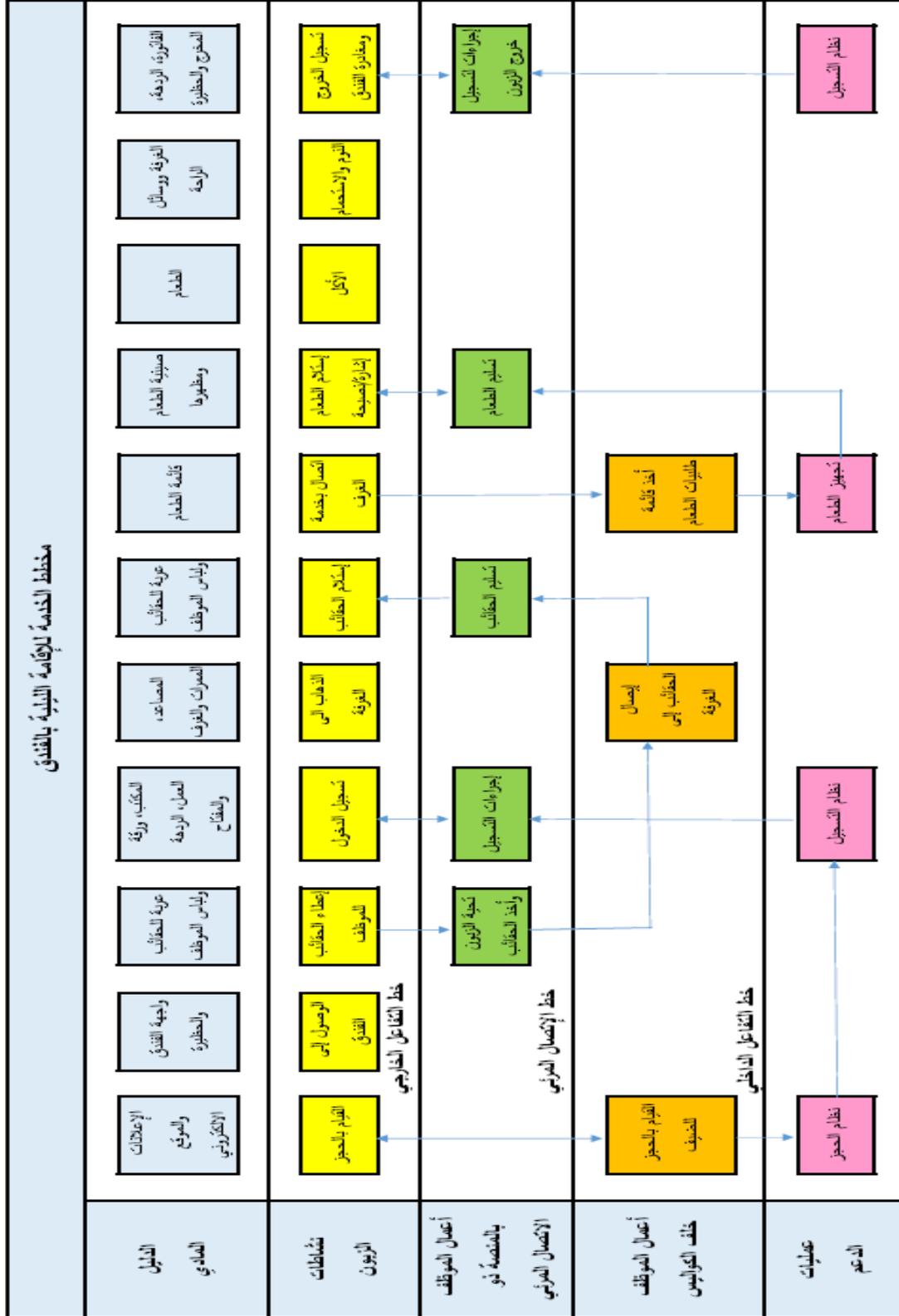
وتختلف أنماط وعمليات تقديم الخدمات السياحية باختلاف المعروض السياحي، ونوعه وطبيعته من المنطقة الى أخرى، وكذا الاختلاف في الأنماط الشخصية للموظفين الذين يتولون مهام تقديم هذه الخدمات وكذا تنوع وتعدد الشرائح الواسعة من السياح، واختلاف رغباتهم وتوجهاتهم، ومنها تتباين مدخلات ومخرجات هذه العملية؛ فنقديم الخدمة من الطرف الموظف نفسه للسائح ليس بنفس الجودة التي تقدمها للسائح الآخر. ومع ذلك، فقد حققت أفضل شركات الخدمات السياحية تقدماً كبيراً في تقليل هذا التباين من خلال تصميم عمليات خدمة العملاء بعناية، واعتماد إجراءات ومعدات موحدة، وتنفيذ إدارة صارمة لجودة الخدمة، وتدريب الموظفين بعناية أكبر، وأتمتة المهام التي كان يقوم بها البشر في السابق هذه من الجهة، ومن الجهة الأخرى فغالباً ما تتطلب بعض الخدمات من العملاء المشاركة بنشاط في الإنتاج المشترك لمنتج الخدمة (WIRTZ & LOVELOCK, 2018, p. 23)، على السبيل المثال الخدمة الذاتية بمطعم الفندق، فيختار النزيل بما تشتهييه من المأكولات والمشروبات المعروضة على طاولة المطعم، بشكل يحقق الجودة وبالتالي الرضا عن الفندق.

وحتى في حالة وجود التباين في تقديم الخدمات السياحية أو الاختلاف في خصائص الخدمات السياحية، فإن هذا لا يشكل بالضرورة عائقاً في تحقيق الجودة المطلوبة، وانما تمثل الدليل الذي يستخدمها السائح للحكم على نوعية الخدمة، على سبيل المثال: تتبع شركتا طيران ناجحان easyJet البريطانية والخطوط الجوية السنغافورية، نموذجين مختلفين كلياً في الاجراءات العملية لتقديم الخدمات، فشركة easyJet هي شركة طيران خالية من الخدمات الاضافية (لا يقدم الطعام على متن طائراتها ولا يوجد المقاعد المخصصة)، وهي شركة طيران منخفضة الأسعار توفر رحلات متكررة وقصيرة نسبياً داخل أوروبا، حيث تتوافق جميع الأدلة التي تقدمها مع رؤيتها ومكانتها في السوق؛ من ناحية أخرى تركز الخطوط الجوية السنغافورية على المسافرين درجة الأعمال وتهتم بتلبية احتياجاته الفردية، وبالتالي فإن عملياتها مخصصة للغاية للفرد، ويمكن للموظفين التصرف لتقديم الخدمة غير المعيارية عند الحاجة (Wilson et al., 2016).

فعملية التقديم لا يتم بشكل اعتباطي بمجرد وصول السائح الى المؤسسة السياحية أو حتى الاتصال عبر الوسائط الالكترونية لطلب الخدمات السياحية، وانما هناك خطة العمل أو المسودة الاجرائية والتي تضعها هذه المؤسسة تحت تصرف موظفيها ما يصطلح عليها باللغة الإنجليزية (Service Blueprinting) أي "مخطط الخدمة"، وهو عبارة عن "أداة تشغيلية تصور مكونات الخدمة بتفاصيل كافية لتحليلها وتنفيذها وصيانتها، حيث تُظهر المخططات تزامن الأفراد ، نقاط الاتصال والعمليات والتكنولوجيا على حدٍ سواء في الخطوط الأمامية (ما يراه العملاء) والخطوط الخلفية (ما وراء الكواليس)" (REMIS, 2016, p. 19) وهو أداة حديثة وطريقة مبتكرة لتقديم الخدمات، ويمثل خارطة الطريق التي يستعين بها مقدمي الخدمات والمنتجات السياحية لمباشرة مهامهم الوظيفية، العلاقات والاستشارة بالتركيز أكثر على الزبون كأساس لتصميم وتحسين الخدمة، وبالتالي تحقيق القيمة والجودة التي يأمل الزبون الحصول عليها.

ولا يوجد مخطط الخدمة موحد أو نموذجي في القطاع السياحي، فكل المؤسسة لديها هذا المخطط أو عدة المخططات والتي تعدها وتتنبأها بما تراها مناسبة مع خططها التسويقية، ويمكن تقديم المثال البسيط عن أول مخطط الخدمة بالفندق والذي قدمه كل من Bitner, Ostrom & Morgan (2007) في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مخطط الخدمة - Service Blueprinting - لإقامة ليلة واحدة بالفندق



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2007, p. 9)

- يظهر الشكل رقم (09) نموذجاً عن مخطط الخدمة لإقامة الزبون بالفندق **Service Blueprinting** والذي يتكون من خمسة (05) مكونات رئيسية وهي:
- أنشطة الزبون Customer Actions؛
  - أعمال الموظف بالمنصة ذو الاتصال المرئي Onstage/Visible Contact Employee Actions؛
  - أعمال الموظف خلف الكواليس/جهات الاتصال غير المرئية Backstage/Invisible Contact Employee Actions؛
  - عمليات الدعم Supports Processes؛
  - الدليل المادي Physical Evidence.

في الجزء العلوي من المخطط "أنشطة الزبون" يقوم الضيف بتسجيل الوصول أولاً، ثم يذهب إلى غرفة الفندق حيث يتم اتخاذ مجموعة متنوعة من الخطوات (الحجز، الوصول إلى الفندق، استلام الحقائب، النوم، الاستحمام، تناول الإفطار... الخ)، عبر خط التفاعل (Line of interaction) مع الموظفين والذين يقدمون دليلاً على الخدمة للضيف، ومن هنا تحدث العديد من التفاعلات لمجموعة متنوعة من موظفي الفندق الذين لهم الاتصال المباشر بالضيف، مثل: موظف الاستقبال، نادل بالمطعم ومكلف بحمل الحقائب، وهو ما يسمى الخط المرئي (Line of visibility) أي يراهم الضيف. وهناك مجموعة أخرى من الموظفين والذين يؤدون المهام لا تقل الأهمية عن موظفي الخطوط الأمامية ولا يراهم الضيف، مثل موظفي الحجز الإلكتروني لتأكيد الحجز، الطباخين لإعداد الأطعمة... الخ، وهو ما يعرف بخط التفاعل الداخلي (Line of Internal Intercation) والذي يتكون من مجموعة من موظفي الخطوط الخلفية. وما يلفت الانتباه في هذا المخطط المبتكر هو أن سيرورة الأنشطة التي تقوم بها موظفي الخطوط الأمامية والخلفية تكون عبر الإجراءات والأنظمة الموضوعية تحت تصرفهم كأنظمة الحجز والتسجيل، عملية اعداد الأطعمة، إجراءات الدفع... الخ، وكل تلك العمليات المتزامنة تكون مدعومة بالأدلة المادية التي تكون تحت تصرف موظفي ونزلاء الفندق.

وتكمن أهمية مخطط الخدمة في كونه يمثل مفتاح تحقيق الجودة المتوقعة من طرف السائح، من خلال استماعه وتلبية احتياجاته منذ تخطيطه للرحلة ووصوله إلى الموقع السياحي، مروراً بفترة إقامته إلى غاية مغادرته، وذلك عبر مجموعة من الخطوات العملية مصممة خصيصاً للسائح من طرف المؤسسة السياحية، والتي تتبعها وتتفدها مجموعة من موظفي الخطوط الأمامية والخلفية بمشاركة هذا السائح مدعومة بالوسائل المادية، وما يميز هذا المخطط هو أنه ليس ثابتاً ولكنه يمكن أن يكون مرناً وقابلًا للتغيير متى تطلب الأمر؛ من أجل تحسين أداء تقديم الخدمة السياحية وبالتالي تحقيق أقصى مستويات الرضا للسائح وكسب ولائه.

واستخلاصاً مما سبق، فإن العملية السياحية، وما تتطلبها من الإجراءات والبروتوكولات لضمان تقديم الخدمات في مستوى تطلعات السائحين، لا تخص فقط المؤسسات والهيئات التابعة للقطاع، إلا أنها تشمل كذلك القطاعات الأخرى التي لها علاقة بالسياحة، حيث أشار الباحث بلال بلحسن (2018)، أن أهم الإجراءات التي يمكن أن تؤثر في قرار السائح هي تلك مرتبطة بكيفية الحصول على التأشيرات السياحية وإجراءات

الدخول بالمطارات والمعابر الحدودية، طرق الوصول الى الوجهة السياحية، إجراءات الحجز، حقوق وواجبات السائح ببلد المضيف، معالجة الشكاوي، إجراءات الحصول على التعويضات في حالات حدوث الأخطار المختلفة... إلخ، فعلى السلطات والهيئات الحكومية المعنية والتي تريد تطوير هذا القطاع وتحسين صورة البلد العمل على إضفاء نوعاً من الليونة في التعاملات والإجراءات لاستقبال السياح والعمل على الاعتناء بهم طوال فترة اقامتهم بالمنطقة.

## خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للتسويق السياحي، من خلال عرض المفاهيم الأساسية للسياحة بدءاً من ظروف نشأة السياحة، والتي ظهرت مع ظهور الإنسان، وسرد تطورها التاريخي عبر الأزمنة المختلفة، أين زاد الاهتمام بها في النصف الثاني من القرن الماضي كقطاع قائم بذاته، نظراً لأهميتها في التنمية الاقتصادية للدول والحكومات، أين شهد السوق السياحي انتعاشاً كبيراً تمثل في الاهتمام الكبير بالعرض السياحي من طرف الهيئات والأفراد المهتمة بالشأن السياحي؛ والذي يراه البعض كفرصة تسويقية والذي يظهر من خلال الاستثمار في زيادة مستمرة في معدلات الطلب السياحي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دراسة السوق السياحي دراسة دقيقة وجيدة، يتطلب تجزئته إلى القطاعات السوقية المتجانسة لتسهيل العملية التسويقية في المراحل التالية. وبالرغم من الخصائص الهشة التي يتميز بها الطلب السياحي كحساسيته تجاه الظروف المختلفة، وموسميته في فترات مختلفة من السنة، إلا أنها سريعة التعافي من بعض الأزمات والظروف، وهذه الخاصية الحديثة والتي ركز عليها الباحث كإضافة مهمة للدراسة.

وتناول في هذا الفصل، المفاهيم الأساسية للتسويق السياحي، والذي يعدّ من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات السياحية لتسويق وجهتها السياحية وتحسين صورتها، من خلال تبني المفهوم الحديث للتسويق، والذي يركّز أساساً على دراسة رغبات وحاجات السياح أولاً، ومن ثم صياغة المزيج التسويقي السبعة، والذي يتوافق مع هذه المتطلبات. وما يلاحظ في هذه الدراسة هو استحالة القيام بالعملية التسويقية السياحية بدون الاعتماد على المرتكزات الأساسية لتدعيم عناصر المزيج التسويقي السياحي وزيادة فعاليتها، ومن أهم هذه الركائز والتي سيتم التطرق إليها في الفصل الموالي: دراسة سلوك المستهلك السياحي باعتباره حجر أساس لدراسة السوق السياحي؛ نظام المعلومات التسويقية والذي يمثل من أهم شروط التسويق السياحي حتى تتمكن المؤسسة السياحية من القيام بأعمالها التسويقية معتمداً على ما تحوز من المعلومات الأساسية؛ اليقظة التسويقية مهمتها أساسية استباق المعلومات ومساعدة المسيرين في إعادة توجيه الموارد وفقاً للتغيرات التي ستحدث في المستقبل؛ إدارة المخاطر والأزمات كاتجاه حديث لتسيير الأزمات وتقليل من أثارها؛ التسويق الإلكتروني لفاعليته في العمليات الترويجية وأخيراً التخطيط الاستراتيجي السياحي من أجل إعداد الخطة واختيار الاستراتيجية المثلى للعملية التسويقية.

وأن هذه الركائز الرئيسية لو تم تبنيها بشكل علمي ودقيق، فإنها ستساهم بلا شك في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة السياحية وبالتالي تحسين صورة البلد سياحياً، وخير دليل على ذلك نجاح الدول المجاورة في مجال التسويق السياحي والتي اهتمت كثيراً بهذه العناصر. ومن أجل استفادة الجزائر من تجارب هذه الدول لتحسين أدائها التسويقي السياحي، فإن خيارها الوحيد الموجود هو اللجوء إلى إحدى الأساليب الحديثة في تحسين الأداء وتتمثل في المقارنة المرجعية، وهذا ما سيتم التطرق إليها في الفصول الموالية نظرياً وتطبيقياً.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للمقارنة المرجعية  
في مجال التسويق السياحي

## الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي

### تمهيد الفصل الثاني

تطرّق الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية للتسويق السياحي وعناصر المزيج التسويقي، هذه الأخيرة تحتاج إلى الركائز، التي يمكن الاعتماد عليها لتدعيم وزيادة فعالية النشاط التسويقي السياحي، وهذه الدعائم تختلف من منطقة إلى أخرى حسب ما تقدّرها الدولة أو المؤسسة السياحية الاستعانة بها، ومدى استفادتها من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال عبر الأدوات والأساليب المختلفة في التسيير، ومن بينها المقارنة المرجعية كأداة حديثة، والتي يمكن للمؤسسة السياحية تبنيها للتعلّم من أفضل الممارسات والتحسين المستمر في الأداء التسويقي السياحي؛ وبالتالي ضمان استمراريتها وبقائها في السوق ولم لا تحقيق الريادة التنافسية.

وللتعمّق أكثر في هذا الموضوع من الجانب النظري لإسقاط معطياته لاحقاً في الفصل التطبيقي، سيتطرّق هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالآتي:

- المبحث الأول: الدعائم التسويقية الحديثة لتحسين أداء التسويق السياحي؛
- المبحث الثاني: مدخل إلى المفاهيم الأساسية للمقارنة المرجعية وطرق تطبيقها؛
- المبحث الثالث: المعايير الأساسية لتطبيق المقارنة المرجعية في التسويق السياحي.

### المبحث الأول: الدعائم التسويقية الحديثة لتحسين أداء التسويق السياحي

نظراً لشمولية وخصوصية القطاع السياحي وتداخله مع القطاعات الأخرى، واشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي، وكذا التعقيدات في دراسة سلوك المستهلك السياحي، تحتم على المؤسسات السياحية وفق ما توصلت إليها من الدراسات الاستعانة بالأدوات والأساليب الحديثة، والتي تعدّ دعائم التسويق السياحي لتحقيق الفعالية والكفاءة للمزيج التسويقي السياحي، وهي تتمثل في أربعة ركائز أساسية وهي:

- دراسة سلوك المستهلك السياحي والوجهة السياحية؛
- نظام المعلومات التسويقية، اليقظة التسويقية وادارة المخاطر والأزمات؛
- التسويق الالكتروني لأهميته كبيرة في الترويج السياحي؛
- وأخيراً التخطيط السياحي.

### المطلب الأول: دراسة السلوك الفردي للسائح والوجهة السياحية

تواجه العديد من الدول والحكومات ومعها المنظمات السياحية عدة تحديات وصعوبات من أجل اقناع السياح بزيارة مقاصدهم السياحية، من خلال اعداد المزيج التسويقي يتلائم مع حاجاتهم ورغباتهم، وكذا امكانياتهم المادية ووفق لركائز المفهوم الحديث للتسويق، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بدراسة سلوك السائح دراسة معمقة من كل جوانبها، خاصة دراسة العوامل المؤثرة على اختيار السائح للوجهة السياحية.

### الفرع الأول: تعريف سلوك المستهلك السياحي

يمثل دراسة السلوك الإنساني علماً قائماً بذاته، يهتم به الأوساط الأكاديمية من مختلف الاختصاصات الإنسانية والاجتماعية، وتعددت التعاريف والمفاهيم حوله، ويُعرف سلوك المستهلك حسب الأكاديميين المختصين في السلوك الإنساني Engel, Kollat & Blackwell بأنه: " تصرفات الأفراد الذين يقومون بصورة مباشرة بالحصول على السلع والخدمات الاقتصادية واستخدامها، بما في ذلك القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات" (العوادلي، 2006، صفحة 23)؛

ويعرف كذلك بأنه: "النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته" (طلعت أحمد، 2013، صفحة 97)؛ ويعرف أيضاً: "مجموعة العمليات العقلية والعاطفية والأنشطة الفيزيولوجية التي يعدها الناس والمرتبطة باختيار وشراء واستخدام وتقييم السلع والخدمات التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية" (أبو طعيمة، 2008، صفحة 159). فهذه التعاريف تشير الى جميع تصرفات المستهلك قبل، أثناء وبعد الشراء واستخدام السلع والخدمات والتي تلبي حاجاتهم ورغباتهم.

ولا تختلف هذه المفاهيم بالنسبة لسلوك السائح، فيعرف بأنه: "جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها السائح انطلاقاً من التفكير بمغادرة مكان إقامته لمدة تزيد عن 24 ساعة وتقل عن

سنة، مروراً بتحديد وقت وطريقة ووسيلة سفره، وصولاً إلى مكان إقامته، من أجل التكيف والانسجام والتعامل مع متطلبات المحيط أو البيئة المزارة وأخيراً العودة المصحوبة بالرضا من عدمه" (برنجي، 2009، صفحة 132)، وفي التعريف الآخر: "هو ذلك الشخص الذي يقوم بشراء الخدمات السياحية لاستخدامها والاستفادة منها أثناء رحلته السياحية سواء كان سائحاً دولياً أو سائحاً محلياً" (أبو رحمة، العلوان، درادكة، و كافي، 2014، صفحة 194)، أما التعريف وفق نظرية المنفعة (Utility Theory) فهو: "مجموعة من التصرفات التي يتبناها الفرد ويعتقد بصحتها والتي من شأنها زيادة حجم المنفعة التي يمكن أن يحصل عليها من التجربة السياحية" (الحميري و الطويل، 2016، صفحة 198).

من خلال هذه التعاريف، فإن سلوك السائح هو مجموعة من التصرفات التي يقوم بها السائح قبل، أثناء وبعد رحلته السياحية وما يصاحب ذلك من التفكير وقراره لاختيار وجهته السياحية، مروراً بالتكيف والتعامل أثناء رحلته السياحية إلى غاية تقييمه وقياسه عن مدى رضاه عن هذه التجربة، ومن هنا تدرك المؤسسة السياحية صعوبة دراسة السائح من مختلف جوانبه، وتحتاج إلى الموارد البشرية المؤهلة، وتوفير البنى المادية الخاصة للقيام بهذه المهمة.

### الفرع الثاني-خصائص المستهلك السياحي

يتميز المستهلك السياحي بالعديد من الخصائص والسمات من أهمها (أبو رحمة وآخرون، 2014، الصفحات 195-197 بتصرف):

- **الشعور بالغربة:** هذا الإحساس الطبيعي والذي يلازمه السائح، ويرجع لعوامل نفسية واجتماعية ترتبط بالسائح ذاته؛
- **الاتجاه نحو زيادة الانفاق:** يرتبط هذا الاتجاه لدى المستهلك السياحي بميله الدائم نحو الانفاق الكبير على خدماته، ومشترياته السياحية لإرضاء رغبات كثيرة كامنة في نفسه، والوصول إلى درجة كبيرة من الإشباع النفسي والمعنوي من الرحلة السياحية؛ حيث يخصص لها في الغالب ميزانية خاصة طوال العام، ويختلف مستوى الانفاق من دولة إلى دولة تبعاً لعوامل كثيرة اقتصادية واجتماعية؛
- **عدم الاشتراك في تصميم المنتج السياحي:** المستهلك السياحي لا يتدخل في معظم الأحيان في تصميم وتشكيل المنتج السياحي للوجهة التي يزورها، بل يتم تصميم ووضع البرامج السياحية بواسطة الشركات السياحية بعيداً عن المستهلكين السياحيين أنفسهم؛
- **الاستهلاك النهائي للمنتج السياحي:** يعتبر المستهلك السياحي هو المستهلك النهائي للمنتج السياحي أو الخدمات السياحية، فهو الذي يستخدمها ويستفيد منها طوال رحلته السياحية فلا يشتريها لغرض التخزين وإعادة بيعها مرة أخرى كما يحدث مع السلع الأخرى غير السياحية؛
- **الإشباع المادي والمعنوي:** يهدف السائح عموماً من رحلته السياحية إلى تحقيق هدف مزدوج يجمع بين الجانب المادي مثل الاستفادة من خدمات الإيواء، والاطعام وشراء المشتريات السياحية كتذكارات، والجانب المعنوي من خلال زيارة المعالم والمناطق السياحية والاستمتاع بعناصر الجذب السياحي؛

- السلوك الاستهلاكي الجماعي: يميل السائحون دائماً إلى القيام برحلات سياحية دولية أو داخلية ضمن مجموعات السائحين الآخرين من نفس بني جنسهم، أو مع أقاربهم، أو مع معارفهم، لكي يشعروا بالألفة والطمأنينة بين بعضهم البعض، ومشاركة في تحمل أعباء السفر الجسمانية والنفسية والمادية؛
- عدم الاهتمام بتفاوت الأسعار: على الرغم من أن هناك نسبة كبيرة من السائحين تركز عند اتخاذ قرارها بزيارة مقاصد سياحية على أسعار برامجها وخدماتها السياحية، وتبحث دائماً عن الأقل سعراً، إلا أنه بصورة عامة يعتبر عدم الاهتمام بارتفاع أو انخفاض الأسعار خاصية مهمة من الخصائص التي تميز المستهلك السياحي، ويرجع إلى قصر الفترة الزمنية التي يقضيها السائح في الرحلة، وورغبته في الحصول على أكبر قدر من المنفعة أو الفائدة مهما كانت كلفتها.

### الفرع الثالث: مفهوم الوجهة السياحية

إن سلوك السائح يرتبط دوماً بصورة الوجهة السياحية عن المنطقة، حيث تهتم الدول والحكومات بإبراز الصورة الحسنة لمناطقهم السياحية في وجه السياح، من خلال وضع أولويات تحسين صورة البلد ضمن مخططاتهم التنموية السياحية؛ لضمان تموقع صورة هذه الوجهة في أذهان السائحين وترك الانطباع الجيد عنها.

أما مفهوم الوجهة السياحية فلا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين حوله، نظراً لتداخل وتضارب المصطلحات حولها، فمنهم يرى بأنه عبارة عن المنتج السياحي أو جزء كبير منه، فهو: "خليط من الظروف الطبيعية والجغرافية والبيئية والمناخية والدينية والاجتماعية والحضارية بالإضافة إلى الخدمات السياحية مثل المرافق العامة الأساسية، وهو مجموعة من العناصر المتوفرة في الدولة وتكون بمثابة مصادر جذب سياحية وتثير الطلب السياحي الخارجي" (الزعيبي، 2013، صفحة 116)؛

في حين يرى الآخرون بأنها عبارة عن مكان للمقصد السياحي، فحسب مصطلحات القاموس الإنجليزي IGI-GLOBAL dictionary فإن الوجهة السياحية Tourist Destination هي: "مكان أو منطقة حيث يتم تقديم مجموعة من المنتجات السياحية وعرض المعالم السياحية والتي تقدم تجربة سياحية للأفراد أو المجموعات الذين سافروا إليها بعيداً عن مقر إقامتهم" (igi-global.com/dictionary, 2020)؛

والوجهة السياحية ملازمة دوماً لكلمة الصورة السياحية وفق بعض الباحثين، فهذه الأخيرة عبارة عن: "انطباع كلي في عقل السائح وجهاز السياحة القومي، مبني على بناء تجميعي عبر الوقت، ويعكس معلومات معرفية وحسية حول المقصد السياحي على وجه العموم من جهة ومناطق الجذب والتميز فيه على وجه الخصوص من جهة أخرى" (محمد تيمور زكي، 2008، صفحة 14)، ووفق لهذا التعريف فإن الصورة السياحية تتكون من 3 عناصر قد تكون متسلسلة ومتراصة مع بعضها البعض أو منفرداً أو ثنائياً وذلك حسب العوامل التي تؤثر على السائح، وهذه المكونات تتمثل في:

- **المكون المعرفي:** مجموع الأفكار والاتجاهات حول المقصد، ويؤدي الى تكوين صورة داخلية مقبولة لمميزاته وهذا يتوقف على كمية المصادر الخارجية التي يتعرض لها السائح (مثل المواد الدعائية، الكلمة المنطوقة وزيارة فعلية للمقصد)؛
  - **المكون التأثري:** وهو عبارة عن المشاعر سواء كانت سلبية او ايجابية حول المقصد، ويصبح هذا المكون فعالاً أثناء مرحلة التقييم في عملية اختيار المقصد؛
  - **مكون النية:** يتشابه مع السلوك لأنه متعلق بالفعل، فبعد التعرض لكل المؤثرات الداخلية والخارجية للمقصد، يجب على السائح أن يتخذ قراراً حول السفر الى المقصد السياحي من عدمه.
- وبالتالي، فان مفهومي الوجهة السياحية والصورة السياحية وجهان لعملة واحدة، فكل منهما تعتمد على الأخرى في تكوين نظرة السائح عن المقصد وتأثير ذلك على قراره لاختيار الوجهة السياحية وفق مختلف العوامل الداخلية والخارجية.

#### الفرع الرابع: دراسة العوامل المؤثرة على اختيار السائح للوجهة السياحية

يتأثر السائح بعدد من العوامل والمؤثرات عند اتخاذ قرار اختيار الوجهة السياحية، وهذه العوامل تتمثل في:

**1-العوامل والمؤثرات الخارجية:** وهي العوامل التي تكون خارج إرادة السائح في تكوينها لكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عند اختياره للوجهة السياحية، ويمكن عرض أهمها في النقاط التالية:

**أ-العوامل الثقافية:** إن الفرد يستوعب القيم الملازمة لثقافته عن طريق العملية الاجتماعية، حيث أن الثقافة تمدّه بنماذج للإدراك والتصرف الخاص. فمن المبادئ الأساسية للتسويق العالمي اختلاف الثقافات، حيث أن هذا المبدأ يلح على ضرورة وجود برنامج تسويقي يتلاءم مع الاختلاف الثقافي (العلاق و عبد النبي الطائي، 2013، الصفحات 76-77 بتصرف)، ويقصد بالثقافة: " كل ما يتعلق بالعادات، التقاليد والأعراف، المفاهيم واللغة والألوان، الرموز وغيرها والتي تؤثر على سلوك المستهلك السياحي أثناء اتخاذ القرار بشراء منتج أو برنامج سياحي ما" (ماي، 2018، صفحة 51)، مثال ذلك عن العادات والتقاليد المشتركة بين دولتي تونس والجزائر لها تأثير كبير على اختيار مواطني البلدين لوجهاتهم السياحية؛ أين تكثر الزيارات الثقافية والاجتماعية بينهما على مستوى معايرهما الحدودية ؛ كما لا يمكن تجاهل أهمية الديانات والمعتقدات المختلفة في مجتمعات الدول المصدرة للسائحين، وارتباط هذه الديانات والمعتقدات بالأنماط السياحية الملائمة لها، وذلك من خلال دراسة هذه الجوانب لدى أفراد المجتمعات بهدف اعداد البرنامج السياحي يتناسب مع معتقداتهم الدينية (الزعيبي، 2013، صفحة 236).

**ب-العوامل الاجتماعية:** يتأثر المستهلك السياحي بشكل مباشر وبنسبة كبيرة بالعوامل الاجتماعية المحيطة به عند اتخاذ قرار اختيار الوجهة السياحية أو البرنامج السياحي، فمكونات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها السائح تمثل العنصر الحاسم في التأثير على سلوكه، ومن أهم هذه المكونات:

○ **الجماعات المرجعية وقادة الرأي:** الجماعات المرجعية (Reference Groups) هي جماعات من الأفراد يحملون وجهات نظر شخصية لها تأثير على تشكيل سلوكيات واتجاهات وقرارات أفراد آخرين حول فكرة أو موضوع محدد، ويمثل هؤلاء المؤثرون أو ما يعرف بقادة الرأي (Opinion Leader) والذين يملكون مهارات وخبرات ومواهب أو صفات وخصائص مميزة أخرى، ويعتبرون كمثال وقدوة بمواقفهم وسلوكهم وتصرفاتهم بالنسبة للأفراد المنتمين الى الجماعة أو غير المنتمين إليها (أبو طعيمة، 2008، صفحة 169). ويُستحسن على الهيئات السياحية الرسمية وغير الرسمية اختيار الشخصية المرجعية ذات المصداقية والشهرة والسمعة الطيبة والتأثير على الجمهور المستهدف؛ من أجل توظيفهم في تسويق الوجهة السياحية؛

○ **العائلة:** العائلة هي المكون الاجتماعي المهم والمؤثر الأساسي على عديد القرارات الشرائية والسلوكيات الاستهلاكية للفرد داخل الوحدة الواحدة من النسيج الاجتماعي للمجتمع، حيث يظهر دور كل فرد من أفراد الأسرة الواحدة في التأثير على اتخاذ القرار للسائح أو أكثر، والمنتمي الى نفس هذه الأسرة، ومن هنا تأتي مهمة رجال التسويق وهي دراسة المتغيرين الاثنين وهما: أدوار كل فرد من أفراد العائلة في اتخاذ قرار اختيار الوجهة أو شراء المنتجات والخدمات السياحية، والمتغير الثاني هو محاولة دراسة دورة حياة العائلة، وذلك من اجل التوصل الى اعداد المزيج التسويقي السياحي الملائم لكل حالة؛

○ **الطبقة الاجتماعية:** لا تقل الطبقة الاجتماعية أهمية عن الجماعات المرجعية والعائلة في التأثير على سلوكيات وتصرفات السائح، فانتماء السائح الى الطبقة الاجتماعية معيّنة يؤدي الى تحديد مكانته الاجتماعية وأسلوبه في الحياة، وتعرف الطبقة الاجتماعية بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بالتمائل والتشابه في بعض الخصائص الاقتصادية والاجتماعية، وهو بذلك يشتركون في الاتجاهات والمعتقدات والقيم" (العوادلي، 2006، صفحة 70)، وعرفها كذلك أبو طعيمة بأنها: "تقسيمات متجانسة داخل المجتمع والتي تحوي أناساً ذوي قيم واهتمامات وأنماط حياة متشابهة أو متقاربة وذو سلوك متشابه أو متقارب" (صفحة 167)، حيث تجد عادة في كل الطبقة من الطبقات الاجتماعية الثلاثة (السفلى، الوسطى والعليا) أنماطاً وسلوكيات الشراء متشابهة الى حد كبير، وهذا ما يفرض على المسوقين السياحيين دراسة حاجات ورغبات كل الطبقة على حدة، ومن ثم تصميم المزيج التسويقي المتوافق مع هذه الحاجات والرغبات.

○ **الكلمة المنطوقة:** تعدّ الكلمة المنطوقة من مصادر المعلومات الخارجية والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها (Gabriel et al., 2014, p.79)، والتي يتناقلها مختلف الأطراف المحيطة بالسائح، ويقصد بالكلمة المنطوقة المعروفة باللغة الفرنسية (Bouche-à-oreille) المعلومات التي يتمكن السائح من الحصول عليها خارج المصادر الإعلامية الرسمية للمؤسسة أو الهيئة السياحية، وهذه المصادر تكون عادة من آراء وخبرات الأصدقاء أو زملاء بالعمل أو حتى أفراد

العائلة حول الوجهة السياحية أو المنتجات والسياحية. ولا تقتصر الكلمة المنطوقة في هذه البيئة المحددة، ولكن ومع تطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شهدت تزايد الآراء الشخصية عبر الانترنت وظهر ما يسمى بـ "التسويق الفيروسي" (Marketing viral)، والذي أصبح نشاطاً قائماً بذاته حيث لا يمكن للمؤسسات تجاهلها، علاوة على ذلك انتشار الشركات الناشئة (Start-up) المختصة في الآراء والكلمة المنطوقة بين العملاء عبر الانترنت مثل الموقع الشهير Epinions.com والذي يستعين بالوسائط الرقمية كالمنتديات، المدونات وسائل التواصل الاجتماعي، غرف المحادثات والتواصل عبر الخط في نقل الآراء والمعلومات وتعزيزها (Lovelock et al., 2014, p.198).

**2-العوامل الخارجية الأخرى:** لا يمكن تحديد هذه العوامل المؤثرة نظراً لتشعبها وتعقدها وتداخلها مع القطاعات الأخرى، والتي تؤثر كذلك على التدفقات السياحية، ويمكن عرض بعض الأمثلة عنها في النقاط التالية (OZTURK, 1996, pp. 58-61):

أ. **معدل النمو الاقتصادي:** ترتبط العوامل الاقتصادية التي تؤثر على السائح في معظم الأحيان بالقدرات المادية التي يمكن للسائح التوجه الى الوجهة المقصودة وشراء البرامج السياحية، ففي حالات الركود الاقتصادي للأسواق السياحية وما ينشأ عنها من التراجع في معدلات الاستهلاك والاستثمار واتساع في رقعة البطالة، يصرف السياح غالباً النظر عن التوجه أو مجرد التفكير بالسفر نحو المقصد السياحي؛

ب. **النظم والتشريعات المالية والقانونية:** تؤثر السياسات والتشريعات الحكومية للدول المصدرة للسائحين على سلوك السائح مثل جوازات السفر والتأشيرات والرقابة الجمركية، والقيود في صرف العملات الأجنبية وضرائب المغادرة، بالإضافة الى النظم والتشريعات المقيدة بالبلد المضيف، والتي يجب على السائح اتباعها مثل الضرائب الداخلية والتشريعات الاجتماعية المقيدة مثل ساعات الشرب، المقامرة والتسوق... الخ؛

ج. **التضخم وأسعار الصرف:** حالات التضخم وعدم استقرار في أسعار الصرف بالبلد المضيف تؤثر سلباً على سلوك السائح، لكن يستثنى ذلك بعض أشكال السفر لمرونتها تجاه الأسعار في مواجهة هذه العوامل السلبية مثل زيارات العمل والزيارات العائلية والأصدقاء. حيث أكد (Jefferson & Lickorish (1988) أن السوق لا يمكن أن يأخذ التضخم أو تأثير سعر الصرف كأمر مسلم به، لكنه يجب النظر في كل سوق رئيسي، وإعطاء الأفضلية للشرائح الأقل الحساسية تجاه الأسعار والقيود الأخرى؛

د. **الاستقرار السياسي:** وهو عامل مهم جداً في التأثير على اتخاذ قرار السائح عند اختياره للوجهة السياحية، فبمجرد معرفة السائح عن عدم استقرار البلد سياسياً أو انعدام الأمن في هذا البلد، فبالتركيز يحجم عن التوجه إليه. حيث قدم الباحث (بلبخاري، 2016) مثلاً عن تأثير الوضع الأمني على الصورة المدركة للشركات السياحية الفرنسية، والتي صنفت الجزائر ضمن

البلدان التي يكون فيها مستوى الخطر مرتفعاً، مما أثر على صورة الجزائر سياحياً بفعل تغطية الاعلام الفرنسي المبالغ فيها لمختلف الأحداث الأمنية والسياسية التي تحدث فيها؛

هـ. **قيود حماية المستهلك والقيود البيئية:** قد تقرض بعض الحكومات المصدرة والمستقبلة للسياح قيوداً خاصة بحماية المستهلك على منظمي الرحلات والمؤسسات السياحية، ويفرض عليهم في بعض الأحيان تقديم الضمانات المالية لضمان حماية السياح واجازاتهم وكذا ضمان رحلات العودة. وهناك القيود الأخرى وتتمثل في الاجراءات البيئية للحد من تدفق السياح نحو الوجهة السياحية حماية لها من التلوث البيئي والسلوكيات السلبية الصادرة من طرف السياح.

**3-العوامل والمؤثرات الداخلية:** يتأثر سلوك السائح عند اتخاذ قرار الشراء للمنتج السياحي أو اختياره للوجهة بعديد من العوامل الداخلية والتي تدخل في تكوينه الشخصي ورسم ملامح حالته النفسية، أين يؤخذ بعين الاعتبار لدى رجال التسويق والمؤسسات السياحية عند تخطيطهم للعملية التسويقية، ومن أهم هذه المؤثرات:

• **الدوافع:** تمثل الدوافع أول عامل الذي يهتم به المسوقين لإثارة بواعث السائح والتحرك باتجاه اتباع النمط السلوكي والمتوافق مع توجهاتهم التسويقية، والدوافع هي عبارة عن: " القوة المحركة الداخلية أو الطاقة الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين من أجل تحقيق هدف معين" (مساوي، 2012، صفحة 170)، وتوجد نوعين من الدوافع في المجال السياحي وهما: الدوافع العاطفية بحيث يشعر السائح بالرضا عند قيامه للرحلة السياحية مثل التفاخر بالسفر، الاستمتاع بوقت الفراغ وممارسة هواية مفضلة لديه... الخ، والدوافع الرشيدة والتي ترتبط بالأسباب الموضوعية عند قيامه بالرحلة السياحية مثل قرب الدولة، جودة الخدمات السياحية، انخفاض الأسعار وتمتع الدولة بمقومات سياحية مميزة... الخ (الشاهد، 2013، الصفحات 95-96). ويمثل الترويج أفضل الوسيلة التسويقية في اثاره بواعث ورغبات السياح، مما يفرض على المسوقين حسن اختيار الرسالة الاعلانية، والحرص على إيصال هذه الرسالة.

• **الادراك:** ويعرف الادراك في المجال السياحي بأنه: "العملية التي تشكل انطباعات ذهنية لمؤشر معين داخل حدود معرفة السائح ويدرك السائح خدمة سياحية عندما يتعرف على خصائصها وتقع تحت تجربته" (سالم، 2007، صفحة 68)، أي أنها مجموعة من التصورات الذهنية لدى السائح عن الخدمة السياحية الناتجة عن مختلف المؤثرات والعوامل، ومن ثم تشكيله لصورة عن الخدمة أو الوجهة السياحية، وتحليل المعلومات عنها وفق تفسيراته وميولاته الفردية، وتختلف ادراكات الناس لنفس الخدمة من الحواس الخمسة. وتجدر الإشارة الى أن تحقيق الجودة المتوقعة يكون من خلال إدراك السائح بعد الحصول على الخدمة السياحية كانت ضمن توقعاته؛ وأكد سالم أن هذا الادراك يحوي على ثلاثة جوانب مهمة في تشكيل الصورة الذهنية عن الوجهة أو المنتج السياحي وهي:

- البحث عن معلومات لتشكيل انطباعات ذهنية لمؤثر معين داخل حدود معرفة السائح؛
- الحساسية للمعلومات من خلال إدراك السائح لخصائص السلع والخدمات السياحية؛
- القاعدة الإدراكية لمجموعة متغيرات البرنامج السياحي والتي تؤدي الى التحرك باتجاه سلوك الشراء السياحي وفق توقعات السائح.

● **التعلم:** يتمثل التعلم في التغيرات في سلوك الفرد الناتجة عن تأثير المعلومات التسويقية وغير التسويقية والتجربة المكتسبة، فاستمرار الزيارة للوجهة السياحية من قبل السائح تدل على توفر الفعالية الكافية لديه، وإذا ما شعر عكس ذلك سيلجأ الى التغيير والتحول الى وجهة سياحية أخرى (الزعيبي، 2013، صفحة 243)، ومن مبادئ الاكتساب والتعلم التي يجب على رجال التسويق السياحي تبنيها عند اعدادهم للرسالة الاعلانية لجذب السياح (الجعفري، 1998، صفحة 52):

- **التكرار:** فكلما تعرض السائح لنفس المؤثرات الاعلانية كلما زاد استيعابه للمعلومات؛
- **المعنى:** محتوى الرسالة الاعلانية ذات المعنى يتم ادراكها بسرعة؛
- **الترابط:** ربط محتويات الرسالة الاعلانية ليكون في المستوى والفهم الجيد والتعلم السريع؛

- **التدعيم:** يشير هذا المبدأ الى ان السياح يميلون الى الحصول على الخدمات التي تشعروهم بالرضا والسرور ويتجنبون تلك التي تسبب لهم الإحباط أو تفسد لهم الرحلة.

● **الشخصية:** تلعب الشخصية دوراً هاماً في السلوك الشرائي والاستهلاكي للسائح، حيث يهتم بها المسوقون أكثر من الموضوعات الأخرى، لوجود العلاقة الوطيدة والقوية بين الشخصية والسلوك وشموليتها، حيث يسعى رجال التسويق إلى دراسة شخصية المستهلكين بهدف صياغة الاستراتيجيات التسويقية، ويمكن تعريف الشخصية بأنها: "مجموعة من السمات والمعتقدات والتصرفات والعادات والخصائص النفسية المميزة للفرد والتي تحدد بردود فعل للبيئة التي يتعرض لها" (عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 142)، حيث ان كل شخص يمتلك مجموعة من الصفات المميزة النفسية والاجتماعية والذاتية والتي تكونت بفعل التراكمات والبيئة التي عاش فيها، وهو يسلك نمطاً سلوكياً يختلف عن الآخرين. وأن فهم السمات النفسية والشخصية للسائحين من طرف رجال التسويق تسمح لهم بصياغة الحملات الترويجية بما يتلائم مع هذه الجوانب للتأثير فيهم وإثارة الحاجات والدوافع السياحية لديهم (مساوي، 2012، صفحة 182). وأوضح عزام وآخرون بأن هناك العوامل الشخصية الأخرى والتي تؤثر على الفرد بشكل يدفعه الى انتهاج سلوك شرائي معين مثل: السن ودروة حياة العائلة، حيث تختلف المنتجات السياحية لكل مرحلة من مراحل العمر، الوظيفة والمكانة الاجتماعية للفرد، مستوى الدخل، الجنس، المستوى التعليمي، أسلوب الحياة... الخ.

## الفرع الخامس -مراحل اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك السياحي

إن عملية اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك السياحي لا تختلف كثيرا عن تلك العملية لدى المستهلك السلعي، وتختلف لدى السائح من حالة لأخرى وهذا راجع إلى الاختلاف في الخصائص والسمات الشخصية وحجم التأثير الذي يتعرض له السائح. وعموما تمر عملية اتخاذ القرار الشرائي لدى المستهلك السياحي بخمس مراحل أساسية:

1- إدراك المشكلة: إن المرحلة الأولى في اتخاذ القرار الشرائي هي إدراك الفرد لوجود مشكلة ما، ويحدث هذا الإدراك لدى السائح عند احساسه بالحاجة إلى القيام بالنشاط السياحي، لإشباع حاجاته ورغباته تبعاً لدوافعه سواء كانت عاطفية أي التخطيط للرحلة بدون دراسة مسبقة كالاستمتاع بوقت الفراغ، التفاخر أو ممارسة الهواية المفضلة لديه... الخ، أو الرشيدة (المنطقية) من خلال معرفة حاجة الفرد لسلعة سياحية بما تتوافق مع امكانياته المادية وترتيب سلم الأولويات مثل مستوى الأسعار، جودة الخدمات السياحية أو تمتع الدولة بالإمكانيات السياحية المميزة (الملكوي، 2012، صفحة 63).

2- البحث عن المعلومات: نفترض بأن السائح قد حدد حاجته للرحلة، وأن الأمر يستوجب الاتصال بمؤسسات او هيئات سياحية للقيام برحلته السياحية؛ عند ذلك يبدأ في البحث عن المعلومات وجمعها لاتخاذ القرار الرشيد والصحيح، حيث سيكون أمامه مصدران أساسان من المعلومات وهما (البكري و الرحومي، 2008):

أ. المصادر الداخلية: وهي المصادر التي يمتلكها الفرد في ذاكرته من المعلومات السابقة، او الحالية عن الخدمات التي يسعى الحصول عليها والقادرة على اشباع حاجاته، وهذا الأمر يتوقف على مهارته في التحليل والتقييم والمقارنة؛

ب. المصادر الخارجية: وهي المعلومات التي يمكن للسائح الحصول عليها من المحيط الخارجي سواء بشكل شخصي او بفعل التأثيرات الترويجية أو الاطلاع على المستندات الرسمية... الخ.

3- تقييم البدائل: بعد أن يقوم السائح بجمع المعلومات يصبح في موقف اتخاذ القرار، وهنا تبدأ عملية تقييم البدائل، من خلال تحليل المشكلة اعتماداً على المعلومات التي جمعها في المرحلة السابقة، وايجاد البدائل المتاحة لحلها. والبدائل في هذه الحالة تعني وجود الحلول والاجراءات أمام السائح، والذي يمكنه من اتخاذ القرار، وحتى يكون البديل الأداة المتاحة لدى السائح لابد من توفر شرطين أساسيين وهما: الشرط الأول يتمثل في القدرة على حل المشكلة، والشرط الثاني هو القدرات المالية والجسدية للسائح (تويزة، 2016، صفحة 73). ويمكن عرض بعض الأمثلة عن البدائل في النشاط السياحي: خيارات الفنادق، أماكن ووجهات الجذب السياحي، شركات الطيران... الخ. وتستند عملية تقييم البدائل على المعايير الموضوعية والمنطقية كحدثة المعلومات، دقتها، كثافتها والتجارب السابقة ومدى صدق مصادر المعلومات الخارجية كالكلمة المنطوقة والاعلانات.

**4- مرحلة الاختيار:** بعد الانتهاء الفرد من تقييم البدائل عن مناطق القصد والخدمات السياحية، يقوم باختيار احداها والتي يعتقد بأنها سوف تحقق له أقصى إشباع ممكن من وجهة نظره، وحسب مدركاته الحسية وقناعاته الشخصية وخبراته السابقة وكذا سمعة وشهرة المؤسسة السياحية أو الوجهة السياحية (الحميري و الطويل، 2016، صفحة 206).

**5- مرحلة التقييم:** تظهر هذه المرحلة بعد انتهاء الفرد من رحلته السياحية، حيث يجري السائح بما يسمى بالتقييم عن مدى رضاه عن تجربته السياحية والتي تكون حاسماً عند تكرار التجربة، ففي حالة الانطباع الجيد، فانه ينقل هذه التجربة الايجابية للآخرين وهنا يأتي الترويج المجاني للوجهة. ولكن وفي حالة العكس فانه بالتأكيد لن يقوم بتكرار التجربة وقد يكون عاملاً سلبياً في اعطاء انطباع سيء جداً عن منطقة المقصد السياحي للأهل والأصدقاء والمعارف (الملكاوي، 2012، صفحة 64).

وأن العلاقة بين إدارة المنظمة السياحية لا تنتهي مع السياح بمجرد انتهاء عملية بيع الخدمة أو عودته، إنما يجب أن تستمر هذه العلاقة بين الطرفين لأطول فترة ممكنة وفقاً لمبادئ وقواعد ادارة العلاقة مع الزبون (*CRM : Customer Relationship Management*)، إذ أن الانطباع الإيجابي المتحقق لدى السائح عن الخدمة السياحية المقدمة وطريقة تقديمها أو زيارته للمنطقة السياحية، سيساهم بلا شك في استمرار العلاقة وزيادة ولاء السائح للمنظمة السياحية، وبالتالي تحسين صورة الوجهة السياحية من خلال الترويج المجاني الذي يقوم به السائح، والمتمثل في نقل تجربته للآخرين.

وهذه الدعامة تحتل أهمية كبرى لدى المؤسسات والهيئات السياحية، نظراً لدورها في تعزيز المزيج التسويقي السياحي، من خلال تحليل سلوك السائح من كل جوانبه ودراسة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية وبالتالي صياغة الاستراتيجية التسويقية المتوافقة مع هذه المعطيات، والتي يجب أن تتولى هذه المهمة الكادر الفني والإداري المؤهل والمتخصص بالإضافة الى الإمكانيات المادية الخاصة بمثل هذه العمليات وهناك الدعامات المهمة والتي سيتم التعرض اليها في الجزء الموالي من الدراسة والتي لا يمكن للمؤسسات السياحية والهيئات الحكومية وحتى الأفراد المهتمين بالشأن السياحي الاستغناء عنها لتحقيق الجودة والخدمة في مستوى تطلعات السياح والأهداف المؤسسية والوطنية.

### المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية، اليقظة التسويقية وإدارة المخاطر والأزمات

تشكل كل من نظام المعلومات التسويقية، اليقظة التسويقية وإدارة المخاطر والأزمات أساليب حديثة في التسيير المحكم للعمليات التسويقية، والتي تؤدي الى تسهيل العمليات والأنشطة السياحية وبالتالي تحسين الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة السياحية، وهذا حسب التجارب الناجحة من الحكومات والهيئات التي استخدمت مثل هذه الادوات في المجال السياحي.

## الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقية

**1- تعريف نظام المعلومات التسويقية:** لا يمكن للمؤسسة السياحية صياغة المزيج التسويقي بشكل عفوي أو بدون دراسة مسبقة أو التسرع في إطلاق الخدمة السياحية أو تسويق الوجهة بأي طريقة، وإنما تسبق ذلك توفير المعلومات الضرورية من أجل التخطيط التسويقي، والذي يعد بعناية مدروسة وتحت إشراف الكادر المؤهل والتنسيق الداخلي بين عناصر الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، وهو ما يسمى أكاديمياً بنظام المعلومات التسويقية (Marketing Information System) المعروف اختصاراً بـ MKIS؛ وهو عبارة عن: "عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة، وبما يحقق أهداف المنشأة" (طلعت أحمد، 2013، صفحة 203)؛ أو "هيكل لتجميع وإدارة المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية للشركة" (الزعيبي، 2019، صفحة 172).

وعرفه PHILIP KOTLER بأنه: "نظام مكون من الأفراد، المعدات والإجراءات التي تقوم بجمع وفرز وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات التسويقية في التوقيت المناسب" (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017, p. 138)؛

أما تعريف نظام المعلومات السياحي فهو عبارة عن: "حصيلة كل البيانات المتعلقة بقطاع السياحة والمنتج السياحي ... حيث تخضع هذه البيانات إلى معالجة وعمليات قد تكون اقتصادية ورياضية، الهدف منها التوصل الى المعلومات الضرورية تعكس واقع الحركة السياحية في البلد إضافة إلى أهمية هذه المعلومات في عملية الإدارة والتخطيط السياحي..." (بوتغرين، 2019، صفحة 64).

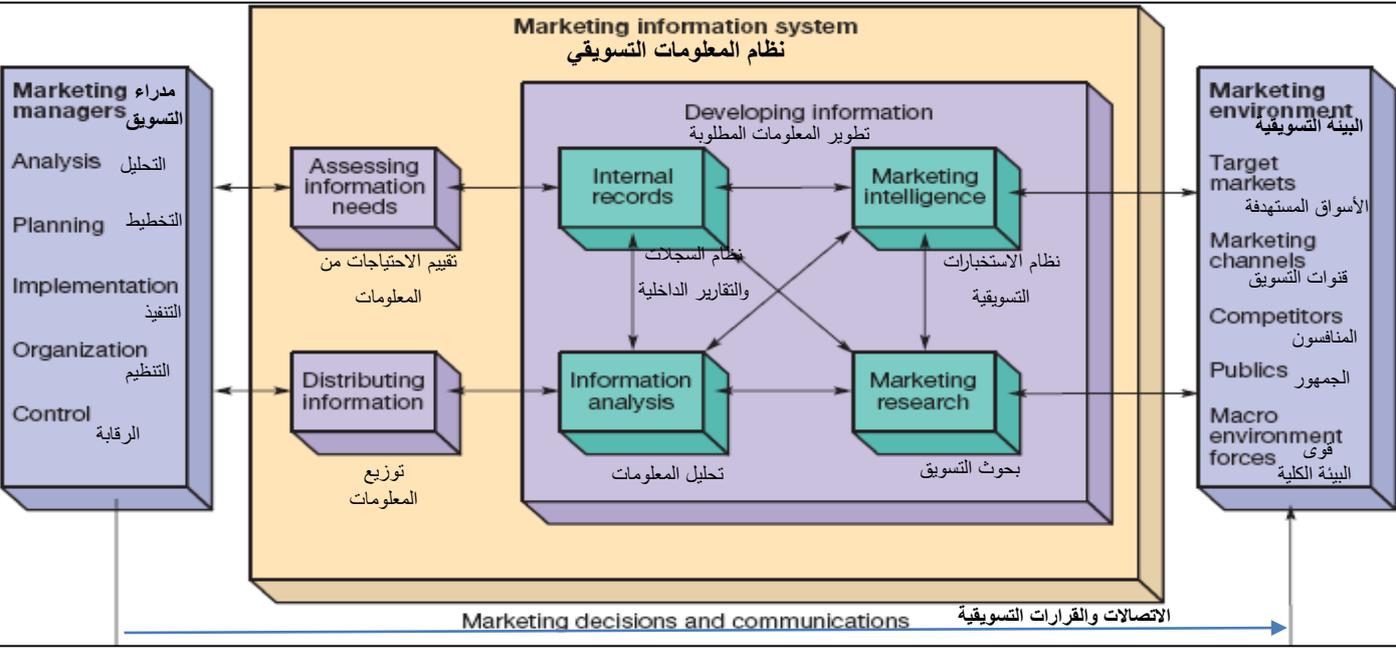
واستخلاصاً مما سبق، فنظام المعلومات التسويقي السياحي يتمثل في شبكة من الأفراد، الأجهزة، المعلومات والمعطيات المخزنة والمتدفقة والتي حصلت عليها و/أو ستحصل عليها المؤسسة السياحية من مصادرها الداخلية والخارجية، والتي تستخدمها لتحليلها بما تحتاجها عند اتخاذ القرارات التسويقية.

**2- أهمية نظام المعلومات التسويقية:** تكمن أهمية نظام المعلومات التسويقي في القطاع السياحي في أنه يؤدي إلى (مطر، 2014، الصفحات 85-86):

- الوصول الميسر للمعلومات، وذلك نظراً للتطور الكبير في التكنولوجيات المعلوماتية الحديثة وشبكات الاتصالات، ما سهل من مهمة صانعي القرار في حصوله على المعلومات بأقل التكاليف؛
- توفير المعلومات المتكاملة والمنسقة المتعلقة بالأنشطة التسويقية، والمساهمة في التخطيط الجيد للقرارات الاستراتيجية وتنفيذها بطريقة فعالة؛
- التقييم الدقيق للأداء من خلال التغذية العكسية (Feed-back) التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي؛

- إمكان التوجيه المستقبلي من خلال إتاحة نظام المعلومات التسويقي من البيانات اللازمة للتنبؤ المستقبلي ووضع الخطط التسويقية طويلة المدى؛
  - إبراز الصورة الحسنة للمؤسسة في أذهان عملائها المستهدفين.
- 3-مكونات نظام المعلومات التسويقي: من المعروف أن النظام عموماً يتكون من المدخلات، العمليات والمخرجات؛ حيث قدم كوتلر أفضل نموذج متكامل لنظام المعلومات التسويقي، والذي يمكن تطبيقه بالمؤسسات السياحية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نظام متكامل للمعلومات التسويقية وفق لمفهوم كوتلر



SOURCE : (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017, p. 139)

الشكل رقم (11) يوضح أن سيورة نظام المعلومات التسويقي يبدأ وينتهي مع مدراء التسويق (Marketing Managers)، ولكن يجب اشراكهم في جميع النظم الفرعية. ففي البداية تتفاعل هذه الأنظمة مع المدراء لتقييم احتياجاتهم من المعلومات (Assessing Information Needs)، وبعد ذلك يقومون بتطوير المعلومات المطلوبة (Developing Information)، من خلال أربعة أنظمة رئيسية متكاملة ومتراصة، أين يعالج المحللون المعلومات لجعلها أكثر فائدة. وفي المرحلة الأخيرة يقوم نظام المعلومات التسويقي بتوزيع المعلومات (Distributing Information) على المديرين بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب لمساعدتهم في عمليات التخطيط التسويقي، التنفيذ والرقابة.

أ. نظام السجلات والتقارير الداخلية (Internal Records): وتمثل قاعدة المعلومات الداخلية التي تنتجها وتمتلكها المؤسسة السياحية، والتي يتم تجميعها من الداخل في شكل تقارير وسجلات يومية ومستندات ادارية، وتكون في الغالب ذات الطابع الرسمي، ومن أفضل التقارير في هذه الحالة التقارير المحاسبية والمالية المصادقة فهي ذات الموثوقية، سجل الشكاوى وتعليقات نزلاء الفندق، الاستماع والتحدث مع الضيوف؛

ب. **نظام الاستخبارات التسويقية (Marketing Intelligence):** إذا كان نظام السجلات والتقارير الداخلية يوفر المعلومات الخاصة بالمنظمة في بيئتها الداخلية، فإن نظام الاستخبارات التسويقية يزودها بالمعلومات المختلفة بالأحداث التي تجري في البيئة الخارجية للمنظمة (Marketing Environment) كالمعلومات عن الأسواق المستهدفة، المنافسين، قنوات التوزيع، الجماهير والقوى البيئية الكلية. ويطلق على هذا النظام اسم الذكاء التسويقي حيث يقصد به: "مجموع الوسائل التي تسمح للمسؤولين بأن يكونوا على علم مستمر بالتطورات الحاصلة في البيئة التسويقية" (مطر، 2014، صفحة 87)، وقد يستعين هذا النظام بمصادر المعلومات الداخلية مثل التقارير الصادرة من موظفي الاستقبال بالفندق، آراء مالكي ومديري الفنادق... الخ، أو الخارجية مثل وكلاء السفر ومنظمي الرحلات وحتى الجمعيات والمنظمات المهنية والاجتماعية... الخ، وقد تشمل كذلك مصادر المعلومات عن المنافسين مثل التقارير السنوية للمنافسين، مقالات المجلات التجارية، البيانات الصحفية، الكتيبات والإعلانات... الخ.

ج. **نظام المعلومات التحليلية لدعم القرارات التسويقية (Information Analysis):** ويقصد بها مهام محلي المعلومات في اعداد النماذج الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وحل المشكلات التسويقية بهدف استخلاص المعلومات ذات فائدة مرجوة من طرف متخذي القرارات. وتعدّ تلك النماذج من اساليب متقدمة وفنية مكلفة ومعقدة، تحتاج إلى مهارات وكفاءات خاصة، الا انها اصبحت في وقتنا الحالي مبنية على الحواسيب والبرامج مما يسهل مهمة صانع القرار في الحصول على المعلومات المطلوبة بدون جهد خاص، ومثال ذلك عن برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛

د. **نظام بحوث التسويق (Marketing Research):** عرف الجمعية الأمريكية التسويقية A.M.A بحوث التسويق على أنها: "الوظيفة التي تقوم بربط المستهلك بالتسويقين من خلال المعلومات، التي يتم استخدامها لتحديد الفرص والمشاكل التسويقية وتقييم الأعمال التسويقية؛ لقياس الانجازات وتحسين الإجراءات التسويقية" (عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 158).

يتّضح من هذا التعريف بأن بحوث التسويق هي ذلك الجزء المهم، بل أهم من نظام المعلومات التسويقية، فهي عملية تأخذ الكثير من الجهود، حيث تحدد الإدارة في البداية مشكلة تسويقية تتطلب البحث والدراسة والحل، حيث تبدأ في جمع وتحليل وتسجيل المعلومات إلى غاية استخلاص النتائج، وتقديم التقرير بذلك الى مدراء التسويق. ومن مجالاتها: بحوث حول سلوك المستهلك السياحي، بحوث حول كفاءة وتأثير الاعلانات التسويقية، بحوث السوق... الخ، ويتم ذلك وفق الأسس والمنهجية العلمية المتعارف عليها في مثل هذه الحالات.

وقدّمت الباحثة (بوتغرين، 2019) أمثلة عن أنظمة المعلومات السياحية وهي:

- نظام الحجز عن طريق الكمبيوتر (Computer Reservation System): وهو عبارة عن قاعدة البيانات حيث تقوم الإدارة بتسيير مخزون المؤسسات السياحية، ويوزع إلكترونيا لإدارة مكاتب المبيعات والشركاء والوسطاء، وبإمكان المستهلكين الولوج إليه لتأكيد حجوزاتهم؛

- أنظمة التوزيع الشاملة (Global Distribution Systems): وهي الأنظمة التي تقوم بربط جميع الخدمات السياحية مع بعضها البعض مثل حجز الغرف وشراء تذاكر الطيران وتأجير السيارات، وهي تمثل العمود الفقري للسياحة، ومن أهم هذه الأنظمة: Galilo و Sabre، والتي طوّرتهما شركات الطيران العالمية في إطار تطوير وتسويق وسيلة تقنية، تسمح لوكالات السفر الدخول إليها دون الاتصال بالمنتجين؛
- النظام الموجه للسفر (Travel Recommender System): وهو عبارة عن النظام يوجه المسافرين للرحلات الممكنة عن طريق الذين قاموا بها مسبقاً باستخدام تقنيات الذكاء الصناعي، وبالتالي يستطيع المسافر الحصول على المعلومات الرقمية المتعلقة بالوجهات والنشاطات المستهدفة، وبالتالي يقدم تصوراً عقلياً لرحلة كاملة.

### الفرع الثاني: اليقظة التسويقية وإدارة المخاطر

لا يكفي تمتع المؤسسة وتحكمها بالنظام التسويقي السياحي بكل مكوناته وأجهزته المادية والبشرية، والذي يهدف أساساً إلى التسيير الأمثل والفعال لأنشطتها التسويقية، وذلك في ظل المنافسة الحادة والتغيرات المستمرة في البيئة الكلية، والتي تكون في معظم الأحيان خارجة عن سيطرتها، إضافة إلى كثافة المعلومات وصعوبة تحليلها وتقييمها، ومن هنا ظهر التوجه الحديث لدى الحكومات والمؤسسات السياحية بأهمية ربط هذا النظام بأجهزة الرصد والاستباق لهذه التغيرات، والتي تعرف باليقظة التسويقية مهمتها الأساسية مراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتنبيه بهذه التغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب. وفي الجانب الآخر، ونظراً للأزمات والأحداث التي عصفت بالسياحة في القرن الحالي، وما تركته من الآثار السلبية لهذا القطاع الحساس، كان لزاماً على الدول التي تعتمد كثيراً على السياحة في اقتصادها تبني أنظمة خاصة لإدارة المخاطر والأزمات لمواجهةها، والتي أثبتت فعاليتها في تخفيف من هذه الآثار ومعالجتها.

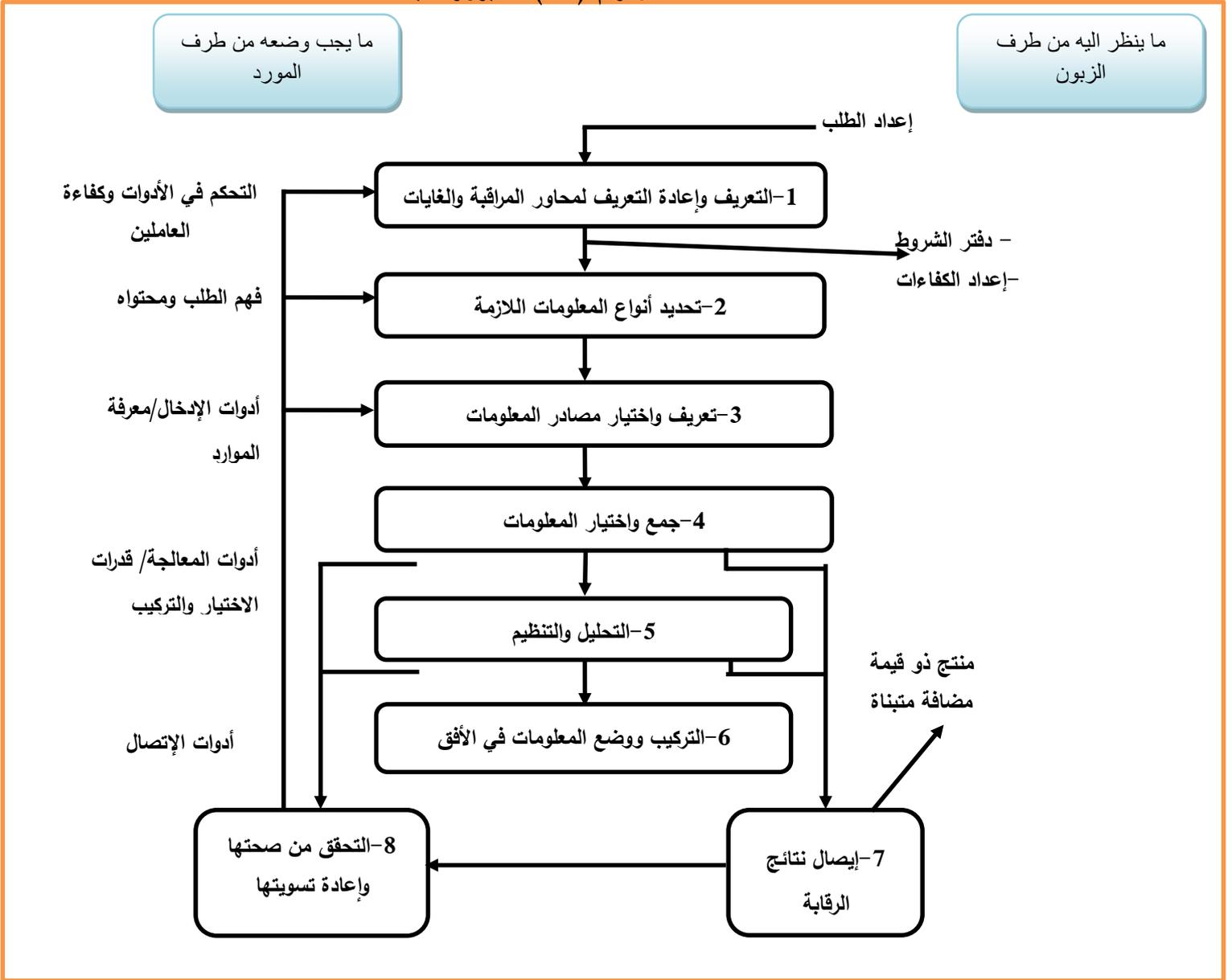
**1- اليقظة التسويقية:** قدمت الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) تعريفاً مختصراً عن اليقظة، فهي عبارة عن: "نشاط مستمر ومتكرر إلى حد كبير يهدف إلى مراقبة البيئة التكنولوجية والتسويقية... الخ وذلك من أجل استباق التطورات" (BERGERON, 2000, p. 148)، بمعنى مراقبة ومتابعة مستمرة ودائمة للتغيرات التي تحدث في البيئة التي تهتم بها المؤسسة من أجل الوصول إلى المعلومات الاستباقية لهذه التغيرات. وارتبطت اليقظة بالاستراتيجية لأهميتها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث يعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: "نشاط جماعي واستباقي، يقوم على جمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية والمتعلقة بمحيط المنظمة الخارجي، تستخدم في صنع القرارات المهمة والاستراتيجية، وتهدف إلى الكشف المبكر للتغيرات المحتمل حدوثها بغية استغلال الفرص والتقليل من حالات عدم اليقين وتجنب التهديدات" (وقنونى و مير، 2020، صفحة 31)؛

وقدمت الباحثة يحي الشريف (2018) تعريفاً عن اليقظة التسويقية والتي تمثل كالاتي: "مجموعة من المراحل التي تسمح للمؤسسة بالبحث عن المعلومات المتعلقة بأسواقها ليكون في مقدرتها وضع الأنشطة التسويقية القادمة بهدف الحصول على ميزة تنافسية" (صفحة 202)، ركز هذا التعريف على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال الدراسة الاستباقية والتنبؤ بالأسواق الحالية والمستقبلية من جميع جوانبها وفق القوى الخمسة ل Porter وهي: سلوكيات الزبائن، الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين، أنشطة وتحركات الموردين، تهديد التكنولوجيا الجديدة وأخيراً شدة التنافس بين المؤسسات في نفس القطاع (Dumas, 2004, p. 45)، وذلك بشكل تسمح المؤسسة بإعداد الخطة التسويقية وفقاً لهذه لرؤية الاستشرافية. وفي التعريف الآخر، تمثل اليقظة التسويقية بأنها: "عملية مستمرة متكررة واخلاقية تقوم المنظمة عن طريقها بمراقبة وتحليل متأن لبيئتها التسويقية بحثاً عن مؤشرات محتملة لتكوين فرص أو تهديدات بإمكانها التأثير على بقائها واستعمال منتجات (مخرجات) اليقظة بهدف توجيه قرارات المسيرين من اجل تحسين أداء المنظمة" (مطر، 2014، صفحة 96)، هذا التعريف الشامل مفاده أن اليقظة التسويقية تهدف الى تحقيق مهمتين أساسيتين، فالمهمة الأولى هي الاكتشاف والتعرف على التهديدات والفرص بشكل استباقي، والمهمة الثانية توجيه قرارات المسيرين من خلال اعادة هيكلة موارد المؤسسة تبعاً للتحويلات والتغيرات البيئية.

أما تعريف لليقظة السياحية فهي تشمل: "تحديد، جمع وتحليل المعلومة التي تعطي قيمة مضافة لتدعيم تنافسية الصناعة السياحية والترويج لرؤية مستقبلية أفضل لدى المسؤولين" (رايس، 2018، صفحة 148). وبالتالي فاليقظة التسويقية السياحية هي عملية ديناميكية التي تقوم بها المؤسسة أو الهيئة السياحية برصد المعلومات الاستباقية، تسعى الى اكتشاف والتعرف على التهديدات والفرص، والتي تحدث على مستوى الأسواق السياحية، ومن ثم توجيه قرارات المسيرين لإعادة هيكلة موارد المؤسسة تبعاً للتغيرات البيئية والاقتصادية. وهي الأداة الحديثة التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها أو التفريط فيها مهما كانت قدراتها سواء كانت في مجال المعلوماتية، التنافسية، المادية أو البشرية.

ونظراً لتعدد نماذج وأنواع اليقظة، وضعت الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) نموذج مثالي لسيرورة اليقظة والتي تمر بعدة المراحل كما هي محددة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): سيرورة اليقظة



Source : (AFNOR, 1998, p. 8)

تمر سيرورة اليقظة والتي وضعتها الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR بثمانية مراحل أساسية موضحة في الشكل أعلاه، والمتمثلة في:

- أ. التعريف وإعادة التعريف لمحاور المراقبة والغايات من عملية اليقظة، فمن الجهة، تحديد المواضيع الاحتياجيات الحقيقية من طرف المنظمة من أجل جمع وحصول على المعطيات أو المعلومات والتي يمكن ان تكون في المجالات التكنولوجية، القانونية، التشريعية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية... الخ، ومن الجهة الأخرى معرفة الغايات المحددة من طرف الزبون؛
- ب. تحديد أنواع المعلومات اللازمة لجمعها إذا كانت احصائية، آراء الخبراء، المستندات ... الخ، وكذا تحديد القائمين من الكفاءات للقيام بالعملية؛

- ج. تعريف واختيار مصادر المعلومات عن طريق أدوات إدخال البيانات ومن مختلف المصادر الموجودة مثل قاعدة المعطيات، مراكز التوثيق، الخبراء والمختصين، المنشورات الدورية، الكتب، التظاهرات المهنية، المتعاملين في الميدان... الخ؛
- د. جمع واختيار المعلومات ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بمحاور المراقبة ويشكل دوري؛
- هـ. تحليل وتنظيم المعلومات التي تتم معالجتها لتكون قابلة للاستغلال وقد تكون على شكل الملخصات، نظام التصنيف، النتائج... الخ؛
- و. التركيب ووضع المعلومات في الأفق أي نشر المعلومات وفق المحاور المحددة في المرحلة الأولى ويتم نشرها بسرعة لاتخاذ القرارات؛
- ز. إيصال نتائج الرقابة لصانعي القرار؛
- ح. التحقق من صحة المعلومات وإعادة تقييمها في حالة وجود الانحرافات أو إعادة تعديل وتوجيه الوسائل والأهداف اليقظة الموضوعية في البداية.
- وحتى تضمن اليقظة السياحية فعاليتها في تحسين الأداء التسويقي لابد من توفر الشروط والمقاييس التالية (علاوة، 2013، الصفحات 89-91):

- أ. **دعم الإدارة:** من خلال توفير الإمكانيات اللازمة من وسائل وموارد تسهل على القائمين باليقظة العمل في مختلف مراحل اليقظة، ومكافئتهم عبر توفير نظام تحفيز وتكوينهم وتدريبهم، وأخيراً التقييم المستمر لإنجازاتهم؛
- ب. **إرساء ثقافة اليقظة داخل المؤسسة:** تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع نظام اليقظة أو ما يسمى بثقافة المعلومات بين أفراد المؤسسة الواحدة، كأن يكون أفرادها منفتحين على طرق جديدة؛ لإدراك التغير وتقبله، تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف بين العاملين والمديرين... الخ؛
- ج. **إنشاء نظام اتصال فعال:** بشكل يحقق التنسيق بين أنشطة اليقظة والأنشطة الأخرى للمؤسسة وبين أنشطة اليقظة في حد ذاتها، مساعدة ممثلي اليقظة في تبادل المعلومات مع بعضهم البعض، وإيصالها إلى أصحاب القرار وإتاحة اتصال المؤسسة مع البيئة الخارجية؛
- د. **اعتماد تكنولوجيا المعلومات:** نظراً للتطور الحاصل في المعلوماتية والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، كان لزاماً على المؤسسة توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم اليقظة مثل: الإنترنت، الانترانت، البرمجيات وتكنولوجيات تسيير المعارف... إلخ؛
- هـ. **حماية المعلومة:** تعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف اليقظة لتعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسة، فالمعلومات في الوقت الحالي تمثل أهم من رأس المال ذاته، مما تفرض على المؤسسة حمايتها من التخريب وتجنب تسريبها للمنافسين بمختلف وسائل الحماية.
- وبالتالي فاليقظة التسويقية تعتمد بشكل أساسي على المعلومات من مخرجات النظام التسويقي السياحي أو من مصادر أخرى، فهي تمثل أداة أساسية في صنع القرارات التسويقية بالمؤسسة عبر تحليل المعلومات

الاستباقية، تمكنها من تشكيل مؤشرات أولية عن الفرص التسويقية لافتتاحها أو تقليل من التهديدات، وكذا توجيه موارد المنظمة في حينها وإدارتها بفعالية وفقاً للتغيرات التي تحدث ببيئتها الداخلية والخارجية، لكن بسبب الأزمات المتلاحقة والمتتالية والتي تصيب القطاع السياحي، ظهر الاتجاه الجديد في التسيير السياحي والذي تبنته الهيئات والحكومات، ويتمثل في انشاء خلايا لإدارة المخاطر والأزمات، وهدفها الأساسي تسيير الأزمة السياحية، وتكييف الوضع بما يتماشى معها والتقليل من آثارها السلبية وكذا حماية السياح وسكان المنطقة.

## 2- إدارة الأزمات في القطاع السياحي

لا يخلو أي وطن، أو قطاع اقتصادي، أو مجموعة أو حتى فرد من تعرضه للأزمة في وقت سابق أو سيتعرض إليها مستقبلاً، ولا يستطيع أي أحد تجنبها مهما كانت وضعيته والظروف المحيطة به، فالأزمة بشكل عام هي: "مرحلة حرجة تواجه المنظومة الاجتماعية، وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها. ويصاحبها تطور سريع في الأحداث، ينجم عنه عدم استقرار في النظام الأساسي لهذه المنظومة، ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها وإعادة التوازن لهذا النظام" (يوسف، 2013، صفحة 13)، ومن وجهة نظر أخرى، تعبر الأزمة عن: "موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة أو مؤسسة أو مشروع أو أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية" (لكريني، 2010، صفحة 13)، من خلال هذين التعريفين، نلاحظ أن الأزمة قد تحدث في معظم الأحيان دون انذار مسبق، وتؤدي إلى زعزعة المنظومة الاعتيادية بشكل جزئي أو كلي، وما يصاحبها من التطورات غير المتوقعة، والتي تكون في بعض الأحيان خارج عن سيطرة متخذ القرار، مما تفرض على أصحاب القرار التعامل معها لإعادة الاستقرار والتوازن لهذه المنظومة. وهذه الأحداث قد تكون قبل وقوع الأزمة، على شكل اشارات الانذار المبكر، أو حال وقوعها أو حتى بعدها، وتختلف أنواعها وأشكالها حسب كل قطاع، وزمن حدوثها، وتراكم المشاكل، وغيرها من الأسباب.

ففي صناعة السياحة، قد تنجم الأزمات عن خمسة أنواع رئيسية غير متوقعة من الأحداث

السلبية وهي (AVRAHAM & KETTER, 2016, p. 70):

- الهجمات الإرهابية مثل قصف الأماكن العامة أو خطف الطائرات؛
- الجرائم كالسرقة والاعتصاب والقتل والخطف؛
- الأزمات المتعلقة بالحوادث مثل حوادث الطائرات أو غرق السفن السياحية؛
- أحداث الاضطرابات السياسية مثل المظاهرات العنيفة أو الانتفاضات أو أعمال الشغب؛
- الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والأعاصير وأمواج تسونامي؛
- الأوبئة مثل تفشي مرض السارس أو فيروس نقص المناعة البشرية أو الإيبولا.

ولمعالجة هذه المشكلة، وبالرغم من أهمية جهاز اليقظة الاستراتيجية ودورها في استباق الأزمات، إلا أن هناك الأحداث لا يمكن توقعها مهما كانت كفاءة هذا الجهاز، مما توجب على المؤسسات السياحية إنشاء خلية لإدارة الأزمة، وتعرّف إدارة الأزمة بأنها: "عملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات، من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (الناجي، 2012، صفحة 16)، أو بمفهوم العلاقات العامة بأنها: "القدرة على فهم وحشد وتنسيق وتوجيه كافة الأنشطة ومهارات العلاقات العامة من أجل خلق وإيجاد مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية، والتي قد تتعرض لها المؤسسة أو العاملين بها" (قربة و بودريالة، 2018، صفحة 474). فإدارة الأزمة هي عملية إدارية لمختلف مراحل الأزمة، والتي تسمح بالمؤسسة البحث عن أولى إشارات حدوثها والعمل على تجنبها، أو التخفيف من آثارها حال حدوثها، وإعادة توجيه الجهود والموارد لصالح أهداف المنظمة. ومن المعروف أن السياحة تتميز بخاصية الحساسية تجاه أي الظروف والتغيرات التي تحدث على مستوى بيئتها الكلية والجزئية، وتكون أكثر حساسية لأي أزمة مهما كانت درجتها، وبالتالي ضرورة إقامة مركز لإدارة المخاطر والأزمات على مستوى الجهة المسؤولة عن القطاع السياحي، كوزارة السياحة وكذلك إنشاء قسم أو وحدة متخصصة مسؤولة عن إدارة المخاطر والأزمات على مستوى المنظمات السياحية الفرعية لغرض التنسيق فيما بينها كخطوة أولى (محمد سعد، 2017، صفحة 195)، وتسييرها بكفاءة وحذر شديد وذلك من خلال اتباع الخمس المراحل التالية (أحمد زكي الحفنى، 2017):

- **إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها أولى إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بحدوثها، بما تسمح بالمؤسسات تشخيصها في حينها وإمكانية عدم وقوعها؛
- **الاستعداد والوقاية:** ويقصد بها الاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو الاقلال من آثارها، وهذا ما تتطلب من المؤسسات توفر الاستعدادات والامكانيات الكافية لذلك؛
- **احتواء الأضرار والحد منها:** تنفيذ ما خطط له في المرحلة السابقة والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، حيث تتم في هذه المرحلة احتواء الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر؛
- **استعادة النشاط:** وهي مرحلة إعادة التوازن والعودة إلى الوضع الطبيعي ما قبل الأزمة، من خلال إعداد خطط طويلة، متوسطة أو قصيرة الأجل حسب شدة الأزمة وطبيعتها وحجم الخسائر الناتجة عن ذلك، وهذا تتطلب قدرات فنية وإدارية وامكانيات كبيرة ودعمًا مالياً؛

• **التعلم:** وهي مرحلة الاستفادة من دروس الأزمة، والعمل على عدم وقوعها في المستقبل، من خلال استفادة المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، والتي يمكن للمؤسسة أن تمر بها.

وإدارة الأزمة لها قواعدها وضوابطها التي يجب الالمام بها، ويتوقف نجاحها في القطاع السياحي أو في أي القطاع الآخر، على توفر مجموعة من الشروط الأساسية والتي وضعها لكريني (2010) لإدارة الأزمة في العلاقات الدولية وهي:

- قدرة خلاقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة فيما يتعلق بالمهارات القيادية والشخصية واكتسابه المعارف والخبرات في الميدان، وقدراته العالية في حالات الاجتهاد والصبر؛
  - كفاءة عالية ومؤهلات كافية ومتخصصة للطاقت العامل مع مدير الأزمة، وقدرتهم للتعامل في مثل هذه الحالات؛
  - ضرورة توفير أرضية متينة ودقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متطورة للاتصال، ومنظومة دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ القرارات؛
  - قوة الضغط والتأثير والاقناع لمدير الأزمة؛
  - توفر الدعم المادي واللوجستيكي لمدير الأزمة وفريقه لضمان إدارة الأزمة في أحسن الظروف.
- وهذا الفريق يطلق عليه **Risk Assessment Team**، والذي يتطلب تعاوناً كاملاً بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتعليمية من جهة، وبين فروع النشاط السياحي المحلية من جهة أخرى، واختيار أعضائه يكون على أساس الخبرة والقدرة في إدارة الأزمات والمخاطر في القطاع السياحي (محمد سعد، 2017، صفحة 201).

وفي ضوء هذه المعطيات، وبالرغم من أهمية إدارة الأزمة في القطاع السياحي في الحد من الوقوع من المشكلات من خلال رصد مبكر للأزمة قبل وقوعها وإمكانية عدم حدوثها، أو احتوائها والتقليل من آثارها حال وقوعها، بالإضافة إلى التعلم من تجربتها المريرة بعد وقوعها، أو الاستفادة من تجارب الأزمات للدول والمؤسسات السياحية الأخرى والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً، إلا أن الواقع في الدول العربية، لا توحى بأي اهتمام في هذا المجال بدليل نقص الوعي لدى القائمين بالقطاع السياحي باستثناء بعض الدول العربية، والتي تعتمد كثيراً في اقتصادها على السياحة كالمغرب وتونس ودولة الامارات العربية المتحدة، والتي أثبتت نجاحها في إدارة الأزمات المتلاحقة التي مرت بها كالأزمة المالية سنتي 2008 و2009 والهجمات الإرهابية التي ضربت تونس في العشرية الأخيرة.

ونظراً للتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات العولمة، ظهر الاتجاه الجديد في التسويق السياحي والذي يواكب هذه التغيرات، وتتمثل في التوجه نحو التسويق السياحي الإلكتروني لتحسين الأداء التسويقي بالدول والمؤسسات السياحية، وهذا ما سيأتي في المطلب الموالي من الدراسة.

### المطلب الثالث: التسويق السياحي الإلكتروني

مع انتشار الانترنت وتطوره السريع في القرن الحالي، ظهر مفهوم التجارة الالكترونية والتي تشمل جميع الأعمال التجارية باستخدام شبكة الانترنت، ومن هنا بدت بوادر ظهور التسويق الإلكتروني في جميع القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع السياحي.

#### الفرع الأول: تعريف التسويق السياحي الإلكتروني

تعددت المسميات والمصطلحات التسويقية السياحي الإلكتروني، فالتجارة الالكترونية أو E-commerce يمكن تعريفها حسب القاموس الفرنسي بأنها: "مجموعة التعاملات الالكترونية مرتبطة بالأنشطة التجارية، حيث تغطي جميع عمليات بيع السلع والخدمات عبر القناة الالكترونية" (Richard-Lanneury, 2014, p. 57)، واشتق منها التسويق الإلكتروني والذي يُعرف بأنه: "عملية إنشاء والمحافظة على علاقات العملاء، من خلال أنشطة إلكترونية مباشرة بهدف تسهيل تبادل الأفكار والمنتجات والخدمات التي تحقق أهداف الطرفين" (امجدل، 2013، صفحة 28)، ويعرف كذلك بأنه: "استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في إيجاد الطلب على السلع والخدمات المقدمة من الشركات أو المؤسسات عن طريق استخدام كل أدوات التسويق الإلكتروني، وإشباع رغبات كل الأطراف المتعاملة من خلال الانترنت" (العايدي، 2020، صفحة 62).

واستخلاصاً لهذه التعريفات، فالتسويق الإلكتروني يقصد به جميع الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة وعبر شبكة الانترنت لإشباع رغبات الأطراف المتعاملة معها، وبناء العلاقات مع العملاء والمحافظة عليها، وليس بطبيعة الحال أن تستغني هذه المؤسسة عن التسويق التقليدي.

#### الفرع الثاني: خصائص التسويق السياحي الإلكتروني

وتكمن أهم خصائص التسويق الإلكتروني في العناصر التالية (العديلي، 2015، صفحة 13) :

1- **الخدمة الواسعة Mass service**: أي يمكن العملاء المتعاملين مع الموقع الولوج إليه في أي وقت، ودون أن تعرف الشركة صاحبة الموقع من قرأ رسالتها الالكترونية إلا إذا اتصل العميل بها، كما لا يمكنها مراقبة الزائرين لموقعها؛

2- **عالمية التسويق الإلكتروني**: يمكن للعميل التسوق من أي مكان يتواجد فيه، من خلال أجهزة الربط كالحاسوب الشخصي مع احترام القوانين التي تحكم التجارة الالكترونية؛

3- **سرعة تغير المفاهيم**: يتميز التسويق الإلكتروني بسرعة تغير المفاهيم مع مرور الزمن، ومرتبطة بتطور في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وتتغير معها القوانين والتشريعات لمواكبة هذه التطورات المتسارعة؛

4- **أهمية الإعلان عبر الشبكة الدولية**: حسن اعداد الرسالة الاعلانية من طرف الشركات أصبح ضرورة ملحة في التسويق الإلكتروني؛

5- **الخداع والشركات الوهمية:** يمكن لأي العميل أن يتعرض الى الوهم التسويقي عبر الانترنت، حيث من السهل لأحد نشر الرسالة الاعلانية عن الشركة وبالتالي تعرض الزبون لحالة خداع وما ينتج عنها من الأساليب غير الشرعية؛

6- **تضييق المسافة بين الشركات:** يسهل التسويق الالكتروني في تقريب المسافات بين الشركات العملاقة والصغيرة، بحيث تمكن هذه الأخيرة الوصول عبر الانترنت الى الأسواق الدولية، بدون أن تكون لها القدرات التحتية كتلك التي تمتلكها الشركات الضخمة، بل يمكنها كذلك الدخول في المنافسة معها؛

7- **تقبل وسائل الترويج عبر شبكة:** نظراً للاختلافات الثقافية والحضارية بين مختلف شعوب المعمورة، يمكن للشركات اعداد البرامج الترويجية تتوافق مع هذه التوجهات إلكترونياً؛

8- **غياب المستندات الورقية:** تنفذ الصفقات إلكترونياً دون حاجة لاستخدام الورق، بدءاً من عملية التفاوض حول المنتجات والخدمات إلى غاية التسليم والدفع، وهذا ما أثار مسألة إثبات العقود وصحة التوقيعات الرقمية، مما أدى بالمنظمات الدولية إلى مطالبة بوضع الأطر القانونية والتشريعية لتنظيم مثل هذه المعاملات.

### الفرع الثالث: متطلبات التسويق السياحي الإلكتروني

من أجل أن تهيئ للمؤسسة السياحية البنية التحتية الأساسية لاعتماد التسويق الإلكتروني، لا بد لها من توفر المتطلبات الأساسية وهي (سماحي، 2015، الصفحات 130-135):

• **توفر نظام المعلومات:** وهي من أهم مستلزمات التسويق الإلكتروني للشروع في الأعمال الإلكترونية، وذلك من خلال استعمال الحواسب الآلية لتشغيل أنظمة التشغيل، عبر برامج تقنية متخصصة وفق الثنائية توفر المعدات Hardware وأنظمة التشغيل Software، وتتم عملية إعداد نظام المعلومات داخل المؤسسة بأربع مراحل تقنية وهي: **أولاً مرحلة التصميم**، حيث يتم تحديد مكونات النظام والتي تتضمن المدخلات من البيانات لتغذية نظام المعلومات، العمليات وهي تحويل المدخلات إلى المخرجات والتي تمثل نواتج النظام والتي قد تكون في شكل تقارير وملفات، قواعد البيانات لتخزين المعلومات داخل النظام، الإجراءات التي يجب إتباعها في مثل هذه الحالات وأخيراً الرقابة على عمليات هذا النظام للتأكد من سيرورة النظام؛ **ثانياً البرمجة**، يتم في هذه المرحلة تحديد البرامج التي يتم اعتمادها واستخدامها في التسويق السياحي الإلكتروني من طرف مهندسي المعلوماتية بالمؤسسة، لينتقل إلى **مرحلة ثالثة وهي التركيب** حيث يتم وضع النظام موضوع التطبيق واختباره للتأكد من أنه يعمل بطريقة صحيحة؛ **ليمر في المرحلة الرابعة وهي المراجعة اللاحقة والمستمرة** لضمان سيرورة النظام، وبالتالي ربطه بقاعدة بيانات الموقع.

• **نظام الإمداد:** لا يتوقف التسويق الإلكتروني عند تشغيل نظام المعلومات فحسب، وإنما يجب ربطه بنظام الإمداد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، والذي يبدأ بمعالجة الطلبات وتلبيتها بحسب الحاجة وبالكميات المطلوبة لتنتهي بمعالجة الشكاوى، وكل ذلك يتم إلكترونياً مما يمكن من المؤسسة

السياحية متابعة أنشطتها التسويقية والإدارية كالاتفاظ بمعلومات عن الزبائن، تسيير جيد لأنظمة الحجز، اعداد الفواتير...إلخ.

● **نظام الدفع الآمن:** وهي مرحلة التي تتم فيها المعاملات المالية والنقدية بين مختلف الأطراف في العملية التسويقية، وفي التسويق الإلكتروني يكون نظام الدفع أكثر ما يشغل تفكير المديرين في المؤسسات السياحية والمالية، نظراً لمتطلبات تشريعية تنظم مثل هذا النوع من المعاملات، حيث تفرض عليهم ضمان سرية المعلومات المقدمة من طرف الزبائن، واعتماد أنظمة أمنية لوسائل الدفع، وتطويرها حماية لكل أطراف العلاقة. ويمكن للمؤسسات السياحية كذلك التعاقد مع المؤسسات المالية كالبنوك من أجل الاطلاع، والتأكد من صحة المعلومات المقدمة من طرف السياح، لضمان عملية الدفع الإلكتروني في سرية وشفافية.

● **المستلزمات البشرية:** بعد تجهيز المؤسسة لكل الوسائل المادية والتقنية لاعتماد التسويق الإلكتروني، تتطلب تشغيل هذا النظام توفر الكوادر البشرية المؤهلة لمثل هذه العمليات، من خلال توظيف كوادر متخصصة في المعلوماتية، على سبيل المثال لا الحصر: **استشاريو وخبراء الانترنت** لإعداد استراتيجيات التسويق عبر الانترنت، وتقديم النصائح والتوجيهات إلى مسؤولي المؤسسة فيما يخص الجانب التقني من عملية تهيئة البنية التحتية للتسويق الإلكتروني، **مشرفي الويب** ومهمتهم أساسية تصميم نماذج جذابة للموقع من حيث الشكل والمحتوى، بالإضافة الى اعتبارهم كوسيط بين فريق التصميم من جهة وبين زوار الموقع من جهة أخرى، **رؤساء المشاريع** حيث ينحصر دورهم في الاشراف على فرق العمل وتوجيههم، **محركي النقاش** من أجل إدارة النقاش بين مختلف عناصر فريق العمل من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة (Extranet) والذي يهدف إلى مراقبة جودة التسويق الإلكتروني وتحسينها، **مترصدو الانترنت**، وهم يمثلون مصدر المعلومات للمؤسسة السياحية، من خلال قدرتهم فائقة في استخدام أدوات البحث عبر الشبكة العنكبوتية كمحركات البحث ومتابعة مجموعات الأخبار والتحاور، وهناك ثلاثة أنواع من المترصد: ● **الترصّد التنافسي:** متابعة واقتناص المعلومات عما تفعل المؤسسات المنافسة على الانترنت؛ ● **الترصّد التكنولوجي:** من خلال الاطلاع على التطورات التكنولوجية كالابتكارات والاختراعات؛ ● **الترصّد الاجتماعي:** الاطلاع على الميول الجديدة للزبائن، والتغير في أذواق المستهلكين.

فالتسويق الإلكتروني أصبح أمراً حتمياً في القرن الحالي لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات السياحية، نظراً لمزاياها التالية (أبو القحف، 2006، الصفحات 124-125):

- الانتشار واسع للإنترنت وزيادة سرعة التصفح للمواقع، تسهل الحصول على المعلومات حول المنتجات أو الخدمات، واقتنائها في زمن وجيز، ومتخطيا كل الحدود الإقليمية؛
- فتح التسويق الإلكتروني المجال أمام الجميع دون تمييز بين المؤسسات العملاقة وبين المؤسسة الصغيرة؛

•تمتاز آليات وطرق التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة، والسهولة في التنفيذ مقارنة بآليات التسويق التقليدي؛

•من خلال استخدام التقنيات البرمجية المصاحبة للتسويق الإلكتروني ولعمليات الدعاية في هذه البيئة الرقمية يمكن بسهولة تقييم وقياس مدى النجاح أو فشل لأي حملة إعلانية وتحديد نقاط القوة والضعف.

أما بالنسبة لأدوات التسويق الإلكتروني، والتي يمكن للمؤسسات السياحية الاعتماد عليها في تفعيل العناصر السبعة من المزيج التسويقي السياحي، فهي عديدة ومتنوعة يصعب حصرها، ومن أهمها (العايدي، 2020، الصفحات 65-66):

- **البريد الإلكتروني E-mail:** وهو أول وأقدم وسيلة إلكترونية، وهو وسيلة ثنائية الاتجاه، حيث يتلقى الزبون معلومات عن منتجات وخدمات المؤسسة عبر بريده الإلكتروني، ويمتاز بسرئته التامة وتكلفته المنخفضة، حيث يمكن للمؤسسات إيصال الرسائل الاعلانية عبر البريد الإلكتروني الى أكبر عدد ممكن من الجمهور في نفس الوقت، وكذا استخدامه في مجال عقد الصفقات بين المؤسسات؛
- **تبادل البيانات إلكترونياً Electronic Data Exchange:** وذلك من خلال التفاعل الإلكتروني فيما بين الشركات (B2) لتنفيذ بعض المعاملات إلكترونياً كعقد الصفقات التجارية، طلبات الموردين، الفوترة الإلكترونية... الخ؛
- **إنشاء موقع إلكتروني Web site:** من أولى خطوات التسويق الإلكتروني لأي المؤسسة، إنشاء الموقع الإلكتروني الخاص بها على الشبكة، والذي يتم تصميمه بعناية فائقة من طرف مهندسي المعلوماتية بالتعاون مع مسؤولي التسويق، والذي يتضمن معلومات وفيرة عن منتجات وخدمات المؤسسة مع تدعيمه بروابط الاتصال مع متصفح الموقع؛
- **النقود الإلكترونية E-Cash:** شكل من أشكال الدفع الإلكتروني، والتي يستخدم فيها ما يسمى بالتوقيع الإلكتروني Digital Signature، وهناك عدة حلول اقترحتها الشركات والمصارف في هذا المجال كالدفع بالبطاقات الائتمانية، التحويلات المالية عبر الانترنت، الدفع بالعملة الإلكترونية كعملة بيتكوين... الخ؛
- **التسويق الإعلاني Online Advertising:** توجد العديد من طرق الإعلان الإلكتروني، والتي تستخدمها المؤسسة لعرض منتجاتها وخدماتها السياحية وتسويق وجهتها من خلال وضع الإعلان بالمواقع المستهدفة، أو برامج محددة لتظهر تلك الإعلانات من حين لآخر كالإعلانات المتحركة عبر شريط الأخبار، الإعلانات الثابتة بالمواقع الإلكترونية الشهيرة على يسار أو يمين صفحاتهم الإلكترونية، الفيديوهات الاعلانية... الخ؛

- **التسويق عبر محركات البحث Search Engine Optimization:** يعتمد هذا الأسلوب على تهيئة المواقع لمحرك البحث Google وغيره من محركات البحث، بمعنى تهيئة موقع المؤسسة السياحية لمحرك البحث؛ من أجل ظهوره في نتائج البحث الأولي، فذلك يزيد من زيارات الموقع؛
- **التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي Social Media:** ظهرت في السنوات الأخيرة استخدام الهيئات الرسمية وغير الرسمية المهتمة بالشأن السياحي ومعها المؤسسات السياحية لشبكات التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاتها وخدماتها بالإضافة الى تحسين صورة الوجهات السياحية ومن أشهرها: Facebook، Twiter، YouTube.... الخ، وهي وسيلة فعالة في التسويق الالكتروني؛ لسهولة الوصول إليها، ولديها قاعدة ضخمة من المشاهدين والمتابعين والمستخدمين؛
- **تسويق المحتوى Content Marketing:** وذلك من خلال إنشاء مدونة أو منتدى أو نظام إدارة محتوى ما، والتي لها قدرة عالية في جذب عدد كبير من العملاء، وهي وسيلة حديثة، تلجأ المؤسسات السياحية الى التعاقد مع صانعيها، نظرا لشعبيتها وسهولة الوصول إليها من طرف متصفح الانترنت.

مما سبق ذكره عن المعطيات والمفاهيم المتعلقة بالتسويق السياحي، من خلال عرض عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون مدعوما بركائزه الأساسية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة سواء من طرف الهيئة الحكومية الرسمية أو من طرف المؤسسات السياحية من كلا القطاعين، فلا بد من هذه المنظمات الاستعداد والتهيئة لوضع التخطيط السليم والمنطقي، والاهتمام به حتى يحقق هذه الغايات، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي السياحي

يمثل التخطيط الاستراتيجي مهمة أساسية التي تقوم بها المؤسسة السياحية حتى تتمكن من صياغة المزيج التسويقي السياحي ووضع السياسات التسويقية، والتي تكون متوافقة مع قدراتها، وامكانياتها المادية والمالية والبشرية، وبالتالي تحقيق الأهداف التي وضعتها في البداية.

#### الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي السياحي

يمثل التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمنطقية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التسويقية لإدارة المنظمة، من خلال وضع الخطط الاستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني محدد (الصميدعي و عثمان يوسف، 2011).

وعرف نبيل الروبي (1987) نقلاً عن كافي (2017) التخطيط الاستراتيجي السياحي على أنه: "رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة، وفي فترة زمنية محددة، وبمقتضى ذلك حصر الموارد

السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية، وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال إعداد برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي، ومناطق الدولة السياحية" (صفحة 181)، وعرفه كذلك عبيدات (2005): "بأنه كافة الإجراءات المؤدية إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية للوضع السياحي، وعلى ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة" (صفحة 59)، أو بمفهوم أشمل هو عبارة عن: "مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة، والمنظمة والمشروعة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاح والكامل، وتحقيق أقصى درجات المنفعة الممكنة، مع متابعة وتوجيه وضبط لهذا الاستغلال لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود، ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه" (العسالي، 2016، صفحة 144).

وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي السياحي هو إجراء لوضع خطة مستقبلية للأنشطة السياحية على ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة؛ من أجل تحقيق الأهداف السياحية المطلوبة مع ضمان عمليات الرقابة والتقييم المستمرين.

ولا يقتصر التخطيط السياحي فقط على الهيئات الرسمية، وإنما هو عمل مشترك بين الجهات الرسمية المشرفة على القطاع السياحي، ومن يقدم الخدمات السياحية كالمؤسسات ورجال الأعمال، والسياح وكذلك المجتمع المضيف، بدءاً من مرحلة الصياغة وانتهاءً بمرحلة التنفيذ لبرامج خطة التنمية السياحية (العسالي، 2016، صفحة 145).

#### الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي السياحي

نظراً للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي السياحي في رسم الصورة المستقبلية للدولة، من خلال مساهمته في مساعدة أصحاب القرار، وتزويد المهتمين بالشأن السياحي بالأساليب والاتجاهات الواجبة اتباعها، وبالتالي تحقيق التنمية السياحية المستدامة، يمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي السياحي في النقاط التالية (كافي، 2017، صفحة 182):

1- يساعد التخطيط السياحي على تحديد وصيانة الموارد السياحية، والاستفادة منها بشكل مناسب في الحاضر والمستقبل؛

2- يساعد على تكامل وربط القطاع السياحي بالقطاعات ذات الصلة؛

3- يوفر أرضية جيدة لاتخاذ القرارات المناسبة لتنمية السياحة في القطاعين العام والخاص؛

4- يوفر المعلومات والبيانات والإحصائيات والخرائط، ويضع تحت تصرف طالبيها؛

5- زيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تطوير النشاط السياحي وتوزيع ثمار تنميته على أفراد المجتمع، كما يقلل من سلبيات السياحة؛

6- المساهمة في تنمية القطاع السياحي على مستوى بعض المناطق المتخلفة سياحياً؛

7- توفير الكفاءات والأيدي العاملة المدربة، والتي يمكن الاستفادة منها في تنمية السياحة.

### الفرع الثالث: قواعد التخطيط الاستراتيجي السياحي

التخطيط السياحي كغيره من أدوات التسيير الأخرى له من المبادئ والأسس، والتي لا بد من مراعاتها واحترامها من طرف المؤسسة السياحية أو الدولة لتحقيق ما تصبوا إليها من الأهداف، وهذه القواعد تتمثل في (غنيمة، 2003، الصفحات 34-40) :

1- الواقعية: ويقصد بها منطقية الأهداف الموضوعية والمطلوب تحقيقها، والتي تتوافق مع الوسائل والامكانيات الموجودة فعلياً، أي أن التخطيط لا بد أن يكون على عملية قائمة على تقدير الواقع والمعقول والممكن؛

2- الشمول: يجب أن تكون الخطة ان تشمل جميع القطاعات الاقتصادية، وكل مناطق المجتمع الجغرافية حتى يمكن تجنب اختلال التوازن الجغرافي بين مناطق البلد الواحد، ومن أجل تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين فئات المجتمع؛

3- التكامل والتتابع: هذا المبدأ يركز على استمرار العملية التخطيطية، فمجرد انتهاء الخطة السابقة تبدأ هنا الخطة الجديدة، ففي البلدان النامية، يعتمد القطاع السياحي على الحكومة في تمويل البنى التحتية السياحية أكثر من تمويل القطاع الخاص. ويمكن القول ان مبدأ التكامل والتتابع يرتبط على حد كبير بالتمويل الحكومي؛

4- اطراد التنمية الاقتصادية: لا ينبغي أن تنفصل أي مرحلة من مراحل التخطيط عن المراحل السابقة واللاحقة لها، ففي بعض الأحيان قد تظهر نتائج سلبية في المراحل السابقة والتي تؤدي بالضرورة إلى تعديل في المراحل التالية لضمان نتائج الخطة وتجنب الفشل. فمنهج التخطيط ينبغي أن يعمل على كفاءة تنمية مطردة للاقتصاد القومي، من خلال التغذية المستمرة لجهاز الإنتاج لزيادة الدخل والاستهلاك وكذا إعادة الاستثمار للطاقت الإنتاجية وبالتالي تحسين المستوى المعيشي للمجتمع، والذي يؤدي بدوره إلى تكوين المجتمع السياحي الواعي؛

5- الموازنة بين التنمية الاقتصادية وبرامج الخدمات: لا بد أن يولي التخطيط السياحي اهتماماً بالتنمية في الخدمات العامة كالتعليم، الصحة والمياه، اذ ان كل نشاط اقتصادي لا بد أن تترجم في نهاية الأمر إلى تحقيق تحسن في مستوى الرفاهية والرخاء للأفراد؛

6- تقدير الظروف الخارجية: لا بد أن يراعي التخطيط السياحي الظروف الخارجية التي تحدث بالأسواق الخارجية المصدرة للسياح؛

7- التنسيق: يمثل التنسيق أحد المبادئ الأساسية في التخطيط السياحي، والذي يكون على مستويين وهما: التنسيق بين اهداف الخطة من جهة، والتنسيق بين الوسائل والإجراءات والسياسات اللازمة من جهة أخرى؛

8- المرونة: يتعلق التخطيط السياحي بالتنبؤات المستقبلية، فقد تتعرض الخطة إلى العوامل والأحداث غير متوقعة أثناء تنفيذها، أو قد تظهر الأخطاء أو الصعوبات، مما تفرض على صانعي القرار تغييرها

أو تعديلها تبعاً لهذه الأسباب، فالخطة لا بد أن تتسم بالمرونة، بحيث تكون عناصرها قابلة للتغيير بناء على ما قد يحدث من مفاجئات قد يصعب التنبؤ بها؛

9- **الاستمرار والتجدد في عملية التخطيط:** عملية التخطيط السياحي هي عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء وضع الخطة، بل يتبع ذلك عمليات التنفيذ والمتابعة والتقويم دون انفصال بين تلك المراحل، ضماناً لاستمرار العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتطلب عملية التخطيط السياحي توفر جملة من المتطلبات الأساسية وهي (بجاوية، 2015، صفحة 59):

1- السماح للقائمين على التخطيط السياحي من العمل في ظل الظروف الجيدة، ومدعم بالمعلومات اللازمة والإمكانيات المتوفرة، وتعبئة كافة الطاقات المادية والبشرية في سبيل تحقيق أهداف الخطة السياحية المطلوبة؛

2- تقييم السوق السياحية وفق المناهج العلمية لدراسة السوق من خلال دراسة الطلب والعرض السياحيين، وتجزئة الأسواق السياحية وفقاً لهذه الدراسة، ووضع مشروع للتدفقات السياحية في المستقبل؛

3- البحث عن إمكانيات الاستثمار المحلي والأجنبي معاً، والعمل على تشجيعه من خلال تسهيل وتبليغ القوانين المنظمة في هذا المجال؛

4- الحفاظ على الثروات الطبيعية والتراث الثقافي وفق مفهوم التنمية السياحية المستدامة، وضمان الخدمات الاجتماعية لكافة أفراد المجتمع المضيف.

#### الفرع الرابع: مراحل إعداد الخطة التسويقية السياحية

يمكن تلخيص أهم خطوات إعداد الخطة التسويقية السياحية من خلال المراحل التالية (شرع، 2017، صفحة 63):

1- إعداد الدراسات الأولية اعتماداً على الكوادر البشرية المؤهلة، ونظام المعلومات التسويقي السياحي خاصة بحوث التسويق من أجل التحليل الموقفي (تحليل SWOT مثلاً) والتحليل التنافسي؛

2- تحديد أهداف التخطيط في مجال التسويق السياحي بشكل أولي، بحيث يمكن تعديلها من خلال التغذية العكسية، والتطوير المستمر خلال عملية إعداد الخطة ومرحلة التقييم؛

3- جمع المعلومات وإجراء المسوحات الشاملة للنشاط السياحي، وتقييم الوضع الراهن للمنطقة السياحية؛

4- تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال المسوحات، وتولييفها والخروج بحقائق وتعميمات تساعد في إعداد الخطة، ورسم خطواتها العامة والتفصيلية؛

5- وضع السياسات السياحية المناسبة، وتقييم هذه السياسات والبدائل، لاختيار ما هو ملائم ومناسب لتنفيذ الخطة، وكذلك تحديد البرامج والمشاريع التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف الخطة؛

6- تنفيذ الخطة بتوصياتها، وبالوسائل التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة؛

7- تقييم ومتابعة الخطة السياحية، وتعديلها وفق التغذية العكسية إذا تطلب الأمر ذلك.

### الفرع الخامس: الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في القطاع السياحي

اتفق معظم الأدبيات التسويقية من أمثال عبد السميع(2006)، السيد حفني(2008)، البطوطي (2012)، كافي (2017) والمعداوي وعبد الرحيم (2021) على وجود ثلاثة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات التسويقية السياحية، حيث تنفرع كل من هذه الاستراتيجيات إلى عدة فروع، والإشكال هنا تكمن في مدى صعوبة اختيار إحداها، فإختيارها مرتبط بالأهداف التسويقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفق الخطة الموضوعية، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في:

1- **الاستراتيجية التسويقية الهجومية:** تهدف إلى تقوية وضعية المؤسسة في السوق السياحي، واقتناص جميع الفرص التسويقية المتاحة، والتوسع في السوق السياحية. حيث يعتمد على مبدأ الانطلاق المسبق، والمبادرة التي تقوم بها الشركات السياحية الضخمة التي تمتلك إمكانيات مادية وتنظيمية وبشرية كبيرة، تساعدها في تنفيذ هذه الاستراتيجية. وهذه الاستراتيجية قد تستخدمها كذلك الداخلون الجدد في السوق الذين لديهم إمكانياتهم التنافسية وقدرتهم الكبيرة على اختراق السوق. وهناك عدة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية الهجومية وهي:

أ. **الاستراتيجية التوسعية:** ويقصد بها الاتجاه نحو التوسع في مختلف الأنشطة السياحية، فقد يكون التوسع الخارجي كاختراق الأسواق السياحية الجديدة، التوسع في إجراء التعاقدات السياحية، إثارة دوافع الطلب السياحي في الأسواق الخارجية...إلخ، أو التوسع الداخلي كإنشاء فروع ومكاتب تابعة للشركات السياحية بمناطق سياحية مختلفة، وتقديم الخدمات المختلفة للسائحين في هذه المناطق وتركيز الجهود التسويقية بها؛

ب. **استراتيجية السيطرة على السوق:** وذلك من خلال سيطرة شركات سياحية ذات الشهرة، والإمكانيات الكبيرة على السوق بشكل جزئي أو كلي لصالحها، بحيث لا تستطيع الشركات السياحية الأخرى أن تستمر في العمل السياحي مع هذه السيطرة المحكمة، وباستخدام مختلف الأساليب كتقديم البرامج السياحية المتميزة بشكل يحقق أقصى رغبات وحاجات الشرائح العريضة من السائحين، وتقديم العروض والبرامج السياحية بأسعار منخفضة وإجراء التعاقدات السياحية طويلة الأجل...إلخ؛

ج. **الاستراتيجية الابتكارية:** تركز الاستراتيجية أساساً على ابتكار وسائل ترويجية جديدة لم تكن مستخدمة من قبل؛ للتأثير في نفسية الشرائح الكبيرة من السائحين ولفت انتباههم، وجذبهم لاختيار وشراء البرامج السياحية المعروضة، مما يعطي للشركة السياحية مركزاً قيادياً وشهرة كبيرة لدى هؤلاء السائحين؛

د. **الاستراتيجية التنافسية:** تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التنافس بين الشركات السياحية، التي تحاول ان تحصل على أكبر نصيب في السوق السياحي، ومن بين أساليبها: تقديم برامج

سياحية جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، تركيز المؤسسة السياحية على نقاط القوة المنافسين من أجل تحسين وضعيتها، ونقاط الضعف لدى المنافسين لاستغلالها.

2- **الاستراتيجية التسويقية الدفاعية:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى المحافظة والبقاء على المركز التنافسي للمنظمة السياحية، وتقوم على تجنب التصادم مع المؤسسات السياحية الكبرى، نظراً لمحدودية مواردها تسويقية مقارنة مع المنافسين، حيث تتجه إلى بناء العلاقات ذات المصالح المشتركة مع هذه المنشآت القوية حتى لا تتعرض لمخاطر المنافسة القوية والخروج من السوق السياحي، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

أ. **استراتيجية التبعية السوقية:** تركز هذه الاستراتيجية على عنصر التبعية بين متغيرين، أحدهما المؤسسات السياحية الكبرى وهو متغير مستقل، والآخر تابع ويتمثل في المؤسسات السياحية الصغيرة، هذه الأخيرة لا تستطيع مواجهة المؤسسات الكبرى في السوق لمحدوديتها، فتضطر إلى القبول بما تفرض عليها المؤسسات الكبرى من خلال منح حصة محددة من السوق السياحي وفق الاتفاق الذي يتم بين الطرفين؛

ب. **استراتيجية القدوة والمحاكاة:** وتكون من خلال تقليد نهج الشركات السياحية التي حققت نجاحاً كبيراً في مجال التسويق السياحي للاستفادة من خبرتها، وعادة ما تسمى هذه الطريقة باستراتيجيات المحراب السوقي، بمعنى أن تقوم الشركة السياحية الصغيرة بمحاكاة الشركة الرائدة بدلاً من منافستها، وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها تجنب الشركات السياحية تحمل نفقات الابتكار والتطوير؛

ج. **الاستراتيجية السعرية:** وذلك عن طريق تقديم خدمات مشابهة لخدمات الشركات الكبرى، لكن بأقل جودة وأقل سعر؛ بهدف استقطاب السواح الذين لا تهمهم الجودة بقدر ما يهتمهم السعر؛

د. **الاستراتيجية المضادة:** نظراً للتنافس الحاصل بين الشركات السياحية للاستحواذ على الحصص السوقية من خلال اتباعها للاستراتيجيات الهجومية المختلفة، قد تلجأ الشركة السياحية إلى استخدام استراتيجية مضادة للشركات الأخرى دفاعاً عن نفسها وحفاظاً على سمعتها وتواجدها في السوق.

3- **الاستراتيجية التسويقية العامة:** هي استراتيجية ظرفية تعتمد على ترشيد أوجه الانفاق لرفع إنتاج المؤسسات السياحية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

أ. **الاستراتيجية التسويقية المغلقة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تسويق برنامج تسويقي واحد على جميع السائحين المستهدفين في الأسواق السياحية المختلفة، دون الاهتمام بخصائص واحتياجات ورغبات شرائح السائحين، أي تصميم برنامج سياحي موحد يضم عدداً من الخدمات السياحية وموجهة لكل فئات وشرائح السائحين، وتسمى عادة باستراتيجية التركيز، والتي تناسب الشركات السياحية ذات القدرات المحدودة؛

ب. الاستراتيجية التسويقية المفتوحة: او ما يسمى استراتيجية التنوع للبرامج السياحية المختلفة والتي تستجيب لرغبات واتجاهات شرائح السوق المختلفة، وهذا الاستراتيجية تتطلب قدرات وامكانيات ضخمة بالإضافة الى الجهود المرتبطة ببحوث التسويق؛

ج. استراتيجية الانكماش: نظراً لخاصية حساسية السياحة لمختلف الظروف والعوامل، التي تحدث في البيئة الكلية والجزئية، تلجأ بعض الشركات السياحية إلى تقليل أنشطتها السوقية، من خلال اللجوء إلى استراتيجية الانكماش، ومن أشكالها على سبيل المثال لا الحصر: الانكماش الجغرافي، بخلق مؤسسات في مناطق التي لا تحقق أرباحاً مرجوة، الانكماش النوعي في المزيج التسويقي من خلال حذف برامج ترويجية نظراً لعدم فعاليتها، الانكماش السوقي كالاهتمام بقطاع سوقي معين من خلال الحفاظ على السياح الدائمين فقط.

من خلال ما تقدم، تكون الهيئات السياحية مجبرة وليست مخيرة على تبني قواعد واسس التخطيط الاستراتيجي السياحي في ظل البيئة شديدة التغير والتنافس، وذلك من خلال اعداد الخطة التسويقية من طرف الكوادر المهنية المتخصصة، عبر اتباع خطوات متسلسلة، بدءاً من دراسة السوق، ووضع الأهداف واجراء المسوحات، مروراً بوضع السياسات التسويقية الى غاية تنفيذ الخطة والرقابة عليها، من أجل الوصول إلى تحقيق فعال لأهدافها التسويقية.

واستكمالاً لموضوع الدراسة، سيتطرق في المبحث الموالي إلى المفاهيم الأساسية للمقارنة المرجعية (Benchmarking)، والتي تمثل كأداة حديثة يمكن تطبيقها في مجال التسويق السياحي للاستفادة من أفضل الممارسات والتعلم من تجارب الآخرين.

### المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للمقارنة المرجعية

ارتبط مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmarking) كثيراً بالجودة، فالمؤسسات تقوم بتقييم جودة منتجاتها وخدماتها، باستخدام قياسات مرجعية للجودة، حيث تقارن مخرجات ممارساتها بمدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة، ومن ثم القيام بتصحيحات اللازمة في حال وجود الانحرافات وبالتالي امكانية تحقيق أقصى مستويات الرضا. وأداة المقارنة المرجعية ليست وليدة اليوم بالرغم من حداثة وارتباطها بالجودة، وإنما ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي، لتتطور في العقد الموالي وتصبح من أفضل أدوات التسيير لتحسين أداء المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية

إنّ المقارنة المرجعية تسمح للمؤسسات بمعرفة الموارد الممكنة لتحسين أدائها، وزيادة درجة تنافسيتها بفضل حصولها على المعلومات الغنية المتعلقة بممارسات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الأخرى المماثلة؛ فهذه الأداة أصبحت ضرورية وحتمية في ظل عولمة الأسواق، انخفاض دورة حياة المنتج والمنافسة الحادة بين

المؤسسات الصغيرة والكبيرة (Richard-Lanneyrie, 2014, p. 15)، ففي دراسة لمكتب الاستشارات المختص في الاستراتيجية وتقديم الاستشارات Bain & Company's Boston، والتي شملت عينة مكونة من 6323 مؤسسة في 40 بلداً، أشارت بأن المقارنة المرجعية تحتل المرتبة الثانية من الأدوات الأكثر استخداماً بين سنتي 2002 و 2003 مباشرة بعد التخطيط الاستراتيجي (BRUNO, 2008, p. 29)، تحتل المرتبة الأولى سنتي 2008 و 2010 وفق دراسة التي أجراها نفس المكتب دائماً (4, p. 2011) حول الأدوات الأكثر استخداماً لدى الشركات بالتركيز على 25 أداة التسيير، والذي أفاد بأن ما بين 67% و 82% من الشركات وعددها 1230 قد شملها الاستطلاع من خلال المقابلات التي أجراها مع مسيريها، والتي تجاوزت 22000 مستجيب، واستخدمت أسلوب المقارنة المرجعية في أي سنة معينة؛ لتعود الى المرتبة الثانية سنة 2014 نظراً للاهتمام التي توليها الشركات لإدارة العلاقة مع الزبون (CRM)، ثم تدرجت الى المرتبة الثالثة سنة 2017 والتي كانت من نصيب كل من التخطيط الاستراتيجي ثم إدارة العلاقة مع الزبون على التوالي (Rigby & Bilodeau, 2018, p. 2)، لكن هذه الفروقات كانت بنسب ضئيلة لا تتعدى 2% عن المراتب الأولى في هاتين السنتين كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): أفضل 10 أدوات مختلفة عبر الزمن، ومع ذلك ظلت منها 4 أداة حاضرة من عام 1993 إلى 2017

■ The top 10 tools have varied over time, though 4 remain from 1993

1993	2000	2014	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission and Vision Statements (88%)</li> <li>• Customer Satisfaction (86%)</li> <li>• Total Quality Management (72%)</li> <li>• Competitor Profiling (71%)</li> <li>• Benchmarking (70%)</li> <li>• Pay-for-Performance (70%)</li> <li>• Reengineering (67%)</li> <li>• Strategic Alliances (62%)</li> <li>• Cycle Time Reduction (55%)</li> <li>• Self-Directed Teams (55%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Planning (76%)</li> <li>• Mission and Vision Statements (70%)</li> <li>• Benchmarking (69%)</li> <li>• Outsourcing (63%)</li> <li>• Customer Satisfaction (60%)</li> <li>• Growth Strategies (55%)</li> <li>• Strategic Alliances (53%)</li> <li>• Pay-for-Performance (52%)</li> <li>• Customer Segmentation (51%)</li> <li>• Core Competencies (48%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Relationship Management (46%)</li> <li>• Benchmarking (44%)</li> <li>• Employee Engagement Surveys (44%)</li> <li>• Strategic Planning (44%)</li> <li>• Outsourcing (41%)</li> <li>• Balanced Scorecard (38%)</li> <li>• Mission and Vision Statements (38%)</li> <li>• Supply Chain Management (36%)</li> <li>• Change Management Programs (34%)</li> <li>• Customer Segmentation (30%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Planning (48%)</li> <li>• Customer Relationship Management (48%)</li> <li>• Benchmarking (46%)</li> <li>• Advanced Analytics (42%)</li> <li>• Supply Chain Management (40%)</li> <li>• Customer Satisfaction (38%)</li> <li>• Change Management Programs (34%)</li> <li>• Total Quality Management (34%)</li> <li>• Digital Transformation (32%)</li> <li>• Mission and Vision Statements (32%)</li> </ul>

Source : (Rigby & Bilodeau, 2018, p. 2)

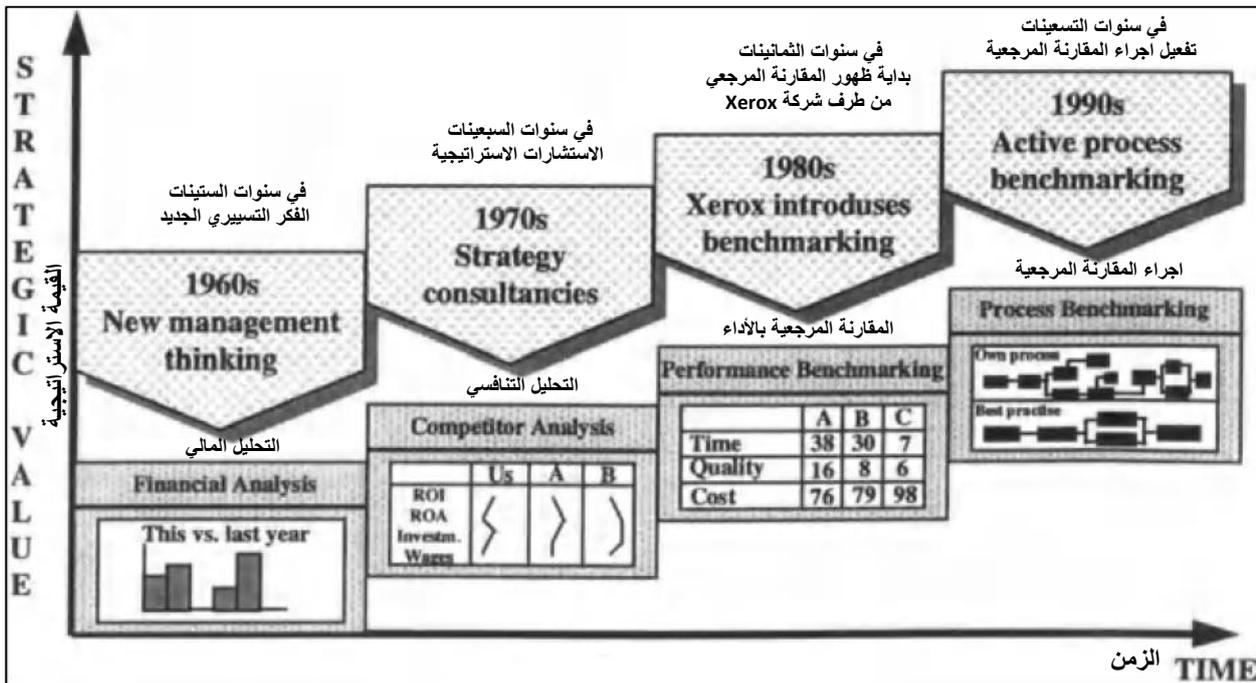
يظهر الشكل رقم (13) أهم الأدوات التي استخدمتها الشركات منذ سنة 1993 إلى غاية 2017، والذي يؤكد وجود مهم وحضور قوي، وبنسب مختلفة لأدوات التسيير الأربع وهي: بيانات الرسالة والرؤية (Mission and Vision Statements)، المقارنة المرجعية (Benchmarking)، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ورضا العملاء (Customer satisfaction) خلال نفس الفترة؛ وما يجدر

الإشارة هو نسبة عالية من الشركات التي تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء مقارنة مع الأدوات الأخرى، وكذا حضورها الدائم في العقود الثلاثة الأخيرة بالرغم من حداثةا وصعوبة استخدامها من طرف هذه الشركات، لكنها أثبتت كفاءتها وفعاليتها في الميدان. وسنتطرق في الجزء الموالي من الدراسة الى الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية.

### الفرع الأول: تطور المقارنة المرجعية

تعود جذور المقارنة المرجعية كما نعرفها اليوم، عندما بدأت اليابان بداية الخمسينات من القرن الماضي في إعادة بنائها بعدما دمرتها الحرب العالمية الثانية، حين اكتشفت بأنها تعاني قصوراً في انجاز أغلب المهام، وأن هناك الكثير لتتعلمه من الشركات الأمريكية في مختلف الصناعات، حيث أرسلت مجموعة من مدراءها ومهندسيها وخبرائها الى الولايات المتحدة الأمريكية للقيام بجولات الى الشركات الأمريكية الصناعية الرائدة في السوق؛ من أجل التقاط الأفكار ومن ثم تنفيذها لحين عودتهم الى بلادهم، وهذه الجولات أطلقت عليها آنذاك تسمية السياحة الصناعية (Andersen, 1995a, p. 211). وفي هذه الفترة شهدت المقارنة المرجعية تطوراً في مفهومها، وطرق إجرائها كما هو موضّح في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (14): تطور مفهوم المقارنة المرجعية



Source : (Andersen, Benchmarking, 1995a, p. 211)

يشير الشكل رقم (14) الى محدودية مفهوم المقارنة المرجعية في سنوات الستينات من القرن الماضي، حيث اقتصر على اجراء المقارنة بين نتائج السنتين الحالية والماضية في المؤشرات والتي تكون غالباً المالية، وهي غير كافية للحكم على أداء الشركة، وفي العقد الموالي تم تعيين المستشارين لرسم ملامح المنافسين الآخرين لتحليلها، والتي يمكن أن تقدم المعلومات عن أفضل الممارسات في السوق للشركة، وهذه الاستراتيجية وبشكل نسبي وطفيف أثبتت جدواها في الميدان، والتي ساهمت في تحسين الأداء لهذه الشركة، من خلال

اجراء المقارنات بين مؤشرات الأداء لمختلف الشركات المنافسة، ومن ثم العمل على اجراء التصحيحات عند وجود الانحرافات بين المؤشرات للشركة ذاتها من جهة، ومؤشرات الشركات المنافسة من جهة أخرى.

واتفق معظم الباحثين والكتاب على أن عام 1979 كان نقطة بداية ظهور مصطلح المقارنة المرجعية BENCHMARKING، والذي يمثل أداة التسيير الفعال؛ حيث استخدمتها شركة XEROX الرائدة في صناعة آلات النسخ، والتي رأت ضرورة استخدام هذا الأسلوب لمقارنة نفسها بالمنافسين الآخرين وكذا بين وحداتها الداخلية (Swift, Gallwey, & Swift, 2001, p. 43)، لما لاحظت ارتفاع تكاليف التصنيع لمنتجاتها والتي كانت مماثلة لأسعار البيع لدى المنافسين، فكان الاعتقاد السائد قبل المقارنة المرجعية هو أن آلات المنافسين كانت ذات جودة رديئة، وقد ثبت آنذاك خطأ هذا الاعتقاد، بعد دمجها وتعاونها مع شركة Fuji Xerox تحت غطاء (Joint-venture)؛ حيث قامت باستخدام المعلومات المكتسبة لتحسين ريادةها من خلال استراتيجية الجودة (Cross & Iqbal, 2001, p. 4)، وهو ما اتفق عليه عبد المحسن (2004، صفحة 191) والذي أكد بأن الهدف الأساسي من قياس الجودة ضمن برنامج متكامل للجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة، فإن المقارنة المرجعية تحقق هذا الهدف الأساسي، من خلال المقارنة مع الطرف الآخر؛ لإكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المتميز في الصناعة ومحاولة تلافيها. ومن هنا تطوّر مفهوم المقارنة المرجعية في هذه الفترة ولكن بشكل بطيء، ليعرف انتشاراً واسعاً بداية التسعينات من القرن الماضي، نظراً لتزايد أهمية هذه الطريقة، واستخداماتها في جميع جوانب التسيير، حيث تحولت من التركيز على مقارنة الأداء الى البحث عما وراء مقاييس الأداء؛ لمعرفة كيفية أداء العملية بنفس جودة الأداء للشركة المقارنة أو أفضل الممارسات وهو ما يسمى بعملية المقارنة المرجعية (Process benchmarking)، وهذه الأخيرة تمثل أحدث ما توصلت اليه مفاهيم المقارنة المرجعية في الوقت الحالي.

### الفرع الثاني: تعريف المقارنة المرجعية

قدم G. Balm (1994) تعريفاً رسمياً عن المقارنة المرجعية بالوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR)، بأنها "عبارة عن الأداء المستمر للمقارنة في مجال الإجراء، المنتج أو الخدمة مع النشاط المماثل، والذي يوصف ب "الأفضل"، من أجل تحقيق أهداف وممارسات التحسين، والتي تطمح إليها المؤسسة لكنها قابلة للتحقيق حتى يكون الأفضل، ويقائنها على هذه الحالة وفي الوقت المنطقي" (p. 159). فهي تمثل العملية الإجرائية للبحث المنظم عن أفضل الممارسات والابتكارات بهدف تبنيها وتطبيقها لتحقيق أقصى مستويات الأداء للمؤسسة وضمان الأفضلية مقارنة بالمنافسين (HERMEL & ACHARD, 2010, p. 3)، وهناك التعريف الآخر والذي يتفق بشكل كبير مع التعريف الأخير مفاده بأن: "المقارنة المرجعية هي البحث عن أفضل الممارسات وتنفيذها بشكل تسمح للمؤسسة نحو تبني أو تكيف مع هذه الممارسات، والتي تؤدي إلى رفع من أداء منتجاتها وخدماتها وأعمالها التجارية الى المستويات الريادية" (Camp, 1995, p. 15)، أي أنها "التقنية المستخدمة في التسيير لمقارنة الأداءات لعدد من المؤسسات، واختيار منها أفضل الممارسات، فالمؤسسة تقارن

نفسها مع الرواد المتموقعين في السوق، من أجل ان تستوحي من أفكارها، ممارساتها وأنماطها الوظيفية، والتي تؤدي بدورها الى تحسين ممارساتها الداخلية" (Sarr, 2015, p. 135).

وأوضح P. G. Pettersen (2001, p. 125) عند دراسته لكيفية تنفيذ استراتيجية منتج جديد لدى احدى الشركات النرويجية باستخدام المقارنة المرجعية، بأن هذه الأخيرة كأداة لا تعني بالضرورة مقارنة الأرقام، وإنما تركز على ما وراء هذه الأرقام من خلال التركيز على كيفية قيام الآخرين (أي الأفضل) بعملهم، بدلاً من التركيز على مجرد ما يحققونه، وبالتالي أصبحت المقارنة المرجعية طريقة للتعلم، وحل المشكلات، وكذلك أداة حديثة لتقييم الأداء، ومقارنته مع الممارسات الأفضل.

وأظهرت نتائج الدراسة بعنوان "المقارنة المرجعية للقدرات التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" التي قاما بها كل من Douglas W. Vorhies & Neil A. Morgan (2005, p. 80)، بأن المقارنة المرجعية لديها القدرة على أن تصبح آلية تعليمية رئيسية لتحديد وبناء وتعزيز القدرات التسويقية؛ لتقديم ميزة تنافسية مستدامة. فهذه التعاريف تشترك كلها في أن المقارنة المرجعية هي مقارنة المؤسسة نفسها بنفسها، سواء في بيئتها الداخلية بين وحداتها أو أقسامها للاستفادة من أفضل الممارسات وتحسين أدائها الداخلي، أو في بيئتها الخارجية مع المؤسسات الأخرى الرائدة أو المؤسسة الأفضل منها في السوق؛ من أجل التعلم من خبراتها وأفكارها، وممارستها الجديرة بالاهتمام والتطبيق، أملاً في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة المعنية وتحسين وضعيتها التنافسية، وضمان تموقعها في السوق، بشرط أن يكون ذلك بشكل مستمر ودائم.

### الفرع الثالث: أهداف المقارنة المرجعية

تعددت وتتنوعت أهداف المقارنة المرجعية بين مختلف الأكاديميين المختصين في أدوات التسيير، حيث قدّم Andersen (1995a, pp. 216-217) أولى مجموعة من الأسباب للقيام بالمقارنة المرجعية، والتي تعدّها كأهدافها مركزية لهذه العملية، وتتمثّل في النقاط التالية:

- التحسين والسعي نحو التميز من خلال ملاحظة أفضل الممارسات، وكذلك البحث القيم عن التميز؛
- إيجاد الأفكار ومصادر التحسين خارج إطار العمل سواء كانت الشركة الفردية، الصناعة أو الدولة... الخ؛
- بدء عملية التعلم النشط داخل الشركة، حيث تؤدي ذلك الى خلق التقليد للبحث عن الأفكار الجديدة والجيدة وتكييفها؛
- انشاء فهم أفضل لعمليات الشركة، فالمقارنة المرجعية تتضمن فحواً شاملاً لعمليات المؤسسة قبل اجراء أي دراسة للشركات الأخرى؛ من اجل فهم هذه العمليات وتحديد أي منها لها تأثير أكبر على النجاح، أو تحديد مجالات التي تحتاج الى التحسين؛
- تسمح المقارنة المرجعية للمؤسسة من وضع أهداف وغايات استراتيجية وقابلة للتحقيق، من خلال تعلم الاستراتيجيات والأهداف، التي توظفها الشركات الأخرى الناجحة في مجال ما؛

- انشاء نقاط مرجعية لقياس الأداء، فإذا كانت المقارنة المرجعية الداخلية تعطي في الاتجاه الواحد نتائج البيانات ذات المعنى، لكن المستوى الفعلي للأداء لا يعطي أي معلومات ذات قيمة، فإن المقارنة المرجعية الخارجية تمثل نقاطاً مرجعية إضافية ذات معنى لقياس مستويات الأداء؛
- خلق شعور بالاستعجال، بمجرد اكتشاف المؤسسة للنتائج التي حققتها الشركات الأخرى، والتي تسبقها غالباً بعقود، وتولد على الفور لدى المنظمة الشعور بالإلحاح والاستعجال، والذي يساعد في إخراجها من حالة الرضا عن النفس إلى شعور بحاجة إلى التحسين المستمر؛
- فهم وتلبية متطلبات العملاء المتغيرة، من خلال رصد ومتابعة عملية تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة في إرضاء عملائها، مما يمكنها من اكتساب نظرة ثاقبة حول العمليات التي يجب تحسينها، لتتم في المرحلة التالية في فهم كيفية تحسين هذه العمليات، من أجل تلبية متطلبات العميل من خلال التعلم من الآخرين.

وهذه الأهداف السالفة الذكر ليست نهائية ولا هي ثابتة، فهي تزيد مع مرور الوقت بتطور مفهوم المقارنة المرجعية، لكن هذه النقاط تمثل كبدائية لوضع حجر الأساس؛ لدفع المؤسسة نحو اجراء المقارنات المرجعية والتي تمثل وسيلة ضرورية لعمليات التحسين المستمر، وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها المركزية والفرعية، ويتم ذلك من خلال حسن اختيار نوع أو أكثر من أنواع المقارنات المرجعية، والتي تتناسب مع هذه الأهداف، والجزء الموالي من هذا البحث سيعرض بالتفصيل هذه الأنواع الأكثر استخداماً لدى المؤسسات والأفراد.

### الفرع الرابع: أنواع المقارنة المرجعية

إنّ تحديد وحصر أنواع من المقارنات المرجعية سهلة نسبياً من طرف الأكاديميين والشركات، لكن اختيار إحداها أو أكثر من النوع يتوقف على إبراز الشيء الذي تُقارنه المؤسسة، وما الهدف من هذه العملية، ويمكن عرض هذه الأنواع الأكثر استخداماً من طرف الأفراد والمؤسسات في:

#### 1- المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

وهي من أبسط أنواع المقارنة المرجعية، وأقلها تكلفة، وتمتاز بسرعة الإنجاز، وسهولة تحكّمها من طرف المؤسسة، وتعرف بأنّها: "مقارنة مجموعات أو كيانات معينة داخل المؤسسة بمجموعات أو كيانات أخرى داخل المؤسسة نفسها، وتهدف الى اكتساب المعرفة، والتعلم الذاتي، وتعزيز التنسيق وضمان الاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المؤسسة" (عبد المحسن، 2004، صفحة 196)، حيث في الشركات الكبرى مثل سلاسل الفنادق وفروع البنوك تساعد هذه الوسيلة من تحديد وحدات الأعمال النموذجية داخل الشركة نفسها من اجل تحديد المكونات، التي يمكن خفضها ومصادر الإيرادات المحتملة لتطبيقها في الفروع أو الوحدات الأخرى التابعة لها، والتي من شأنها تعزيز الأداء الداخلي للشركة من خلال إعادة تخصيص الموارد وتقديم الحوافز بشكل أفضل (TANTAU, FRATILA, & GRIGORE, 2010, p. 507)، وتكمن الفائدة

الأساسية والفورية من وراء هذه العملية هي تحديد أفضل الإجراءات الداخلية والقدرة على نقلها إلى الأجزاء الأخرى من الشركة نفسها لتحسين الأداء، ما لم يتم استخدامها لاحقاً كخط أساس لإجراء المقارنات المرجعية الخارجية مهما كانت طبيعتها (Elmuti & Kathawala, 1997, p. 232)، ويمكن أن تؤدي هذه الطريقة التي تتفادها الشركات في الكثير من الأحيان إلى الاحتفاظ بانطوائها وانعزالها، لذا فمن الضروري بالنسبة لهذه الشركات التفتح واللجوء إلى الطرق والأنواع الأخرى من المقارنات المرجعية الأكثر فعالية كإضافة جد مهمة بهدف تحسين الأداء الداخلي، أو اعتبار المقارنة المرجعية الداخلية كتمهيد أو من عدمه للقيام بالمقارنة المرجعية الخارجية حسبما تقضي إليها نتائج وتوصيات هذه العملية جد مهمة.

## 2- المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking

تتمثل المقارنة المرجعية الخارجية في مقارنة المؤسسات نفسها بالأخرى سواء للشركات المنافسة في نفس الصناعة أو الشركات غير المنافسة في الصناعة الأخرى أو البيانات المجمعة الخاصة بالصناعة أو القطاع ما (Wober, 2002, p. 2)، وذلك للاستفادة والتعلم من تجارب هذه الشركات الناجحة في المجال، ومن أشكال هذا النوع من المقارنات والتي وضعها كل من Erdil & Erbiyik (2019, p. 710) في العناصر الثلاثة وهي:

أ. **المقارنة المرجعية التنافسية Competitive benchmarking**: وهي من أصعب أنواع المقارنات المرجعية، لكون شريك في المقارنة هو شركة منافسة في نفس الصناعة، حيث تكمن صعوبتها في مشاركة المعلومات خاصة المعلومات المتعلقة بكيفية وصول الشريك إلى المراحل المتقدمة في السوق، حتى وإن أبدى هذا الشريك التعاون فإنه بالتأكيد لا يقدم المعلومات التي تهدد وضعيته التنافسية، لكن هذه الطريقة تمكن المؤسسة من استباق أية التحركات المحتملة في السوق بشكل توفر أرضية مناسبة لإحداث التغيير الجوهري في سياساتها واستراتيجيتها السوقية؛

ب. **المقارنة المرجعية الوظيفية Functional benchmarking**: أو المقارنة المرجعية الصناعية، تركز هذه الطريقة على مقارنة وظائف داخلية للشركة مثل إدارة الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج أو أي عمليات أخرى بمثيلاتها بالشركات الأخرى الأفضل منها أو الرائدة في المجال، بغض النظر عن انتماء الشركة في صناعة ما، مثل مقارنة بين استقبال المرضى بالمستشفيات واستقبال الضيوف بإحدى الفنادق الرائدة في هذا المجال، أو مقارنة بين عملية تسيير أجور العاملين بالإدارة العمومية بمؤسسة اقتصادية رائدة في هذا المجال والتي تستخدم أفضل البرمجيات أو مثال آخر: توجد في كل المؤسسات تقريباً عملية للرد على شكاوي العملاء، فيمكن اختيار إحدى هذه المنظمات والتي تكون ممتازة في هذه العملية للاستفادة من خبرتها والتعلم منها (Nuland & Dufy, 2021, p. 7)؛

ج. **المقارنة المرجعية العامة General benchmarking**: أو يطلق عليها بالمقارنة المرجعية الأفقية (Horizontal) أو الأفضل في فئتها (Best-in-Class) أو الشاملة (Generic)، فبغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة أو الموضوع المراد دراسته، تتم هذه الطريقة على أساس التحقيق في عينة من

الأعمال والعمليات والإجراءات، التي تنتظر إليها على أنها أكثر الطرق نجاحاً أو أنها متميزة في السوق والتي تحقق في النهاية أفضل النتائج للمنتج، الخدمة والعمليات. أو ما تسمى في بعض الدراسات بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية **Strategic Benchmarking**، وتستخدم عند البحث عن طرق تحسين مجموع أعمالها بالتركيز أكثر على دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمبادئ العامة التي أتبعها المنظمات وأدت إلى نجاحها في مختلف المجالات، والتي تتمثل عادة في استراتيجيات الخدمات والمنتجات المنافسة، تغيير الأنشطة وطرح الخدمات الجديدة... إلخ، وتتصف بصعوبتها وطول الوقت (بلاسكة و مزياي، 2013، صفحة 58).

وأضاف Andersen (1995b, pp. 108-109) نوع آخر من المقارنة المرجعية لا تتدرج ضمن الأنواع السابقة، حيث لاحظ في دراسته حول نفس الموضوع بأن إحدى الشركات النرويجية قامت ببناء العلاقات مع الموردين، فخطت في البداية لزيارتهم من أجل مناقشة وتحسين الواجهة بين الطرفين مثل سبل تحقيق توقعات أكثر وأفضل، التبادل الإلكتروني للبيانات وكذا مناقشة ممارسات الشراء الخاصة بكل منهما من أجل التعلم من بعضهما البعض؛ وبناءً على هذه العلاقة تم استخدامهم كشركاء للمقارنة كنوع جديد من قياس الأداء ويتمثل في المقارنة المرجعية بالعلاقات **Relationship benchmarking**.

فالمقارنة المرجعية بالعلاقات أصبحت في هذه الفترة تمثل توجهاً جديداً وحديثاً في عالم التسويق والأعمال، حيث عرفها Andersen بأنها عبارة عن: "أداة لقياس الأداء باستخدام المقارنة المرجعية مقابل الشركة أو الأطراف الأخرى التي أسست معها بالفعل العلاقة أو العلاقات قبل إجراء المقارنة المرجعية"، وهذه الطريقة قد تكون في معظم الأحيان حلاً جذرياً في الوصول إلى الشركاء وإتاحة المعلومات والبيانات التي تحتاجها الشركة. فإذا كان الشركاء الاستراتيجيين بالنسبة للمؤسسة جيدين بما فيه الكفاية، فقد يكون اختياراً جيداً كشركاء المقارنة، فكلتا الطرفين يستفيدان من بعضهما البعض، حيث يستفيد الشركاء من التحسينات التي تقوم بها الشركة المبادرة، وهذه الأخيرة بدورها تستفيد من المعلومات والبيانات التي تقيدها، ويجب على الشركة التي ترغب الدخول في هذه العملية ان تكون على دراية بمخاطر المعلومات، التي قد تكون في بعض الأحيان مضللة ومنحازة، وكذا إضاعة الوقت في الخروج عن نطاق الدراسة.

في حين صنّف Robin Mann (2015, p. 3) المقارنات المرجعية الى النوعين الأساسيين وهما:  
أ. المقارنة المعيارية غير الرسمية: عبارة عن نهج غير منظم للتعلم من خبرة المنظمات الأخرى، والتي لا تتبع أي عملية محددة، حيث يقوم بها أي شخص أو منظمة في معظم الأحيان بدون أي دراسة مسبقة أو وعي منه(ها)، من خلال اجراء المقارنة والتعلم من سلوك وممارسات الآخرين، والتي تأتي في الأشكال التالية:

- التحدّث إلى زملاء العمل والتعلّم من تجاربهم؛
- التشاور والتحدّث مع الخبراء الذين لديهم خبرات في تنفيذ عمليات، أو أنشطة المتعلقة بالتسيير في مختلف بيئات العمل؛

○ الاتصال مع أشخاص آخرين من منظمات أخرى في المؤتمرات والندوات والمنتديات بالمواقع الإلكترونية؛

○ استخدام قواعد البيانات على الانترنت والمنشورات المتاحة، والتي تشارك في قياس الأداء بشكل سريع وسهل للتعرف على أفضل الممارسات وتحديد معايير القياس.

ب. المقارنة المعيارية الرسمية: وهي تأخذ صفة الرسمية والتي تتمثل في النوعين:

- قياس الأداء (Performance benchmarking): حيث يوصف بمقارنة البيانات التي تم الحصول عليها من دراسة العمليات، أو الأنشطة المماثلة بالمنظمة، فقد يتضمن قياس الأداء مقارنة المؤشرات المالية (مثل النفقات، تكلفة العمالة، تكلفة اقتناء المباني والمعدات... إلخ) أو المؤشرات غير المالية (مثل الغيابات، دوران الموظفين، الشكاوى، أداء مركز الاتصال... إلخ)؛
- المقارنة المعيارية لأفضل الممارسات (Best practice): وهي مقارنة بيانات الأداء التي تم الحصول عليها من دراسة العمليات والأنشطة المماثلة، وتحديد وتكييف وتنفيذ الممارسات، والتي تؤدي إلى أفضل نتائج الأداء، ويمكن عدّ نموذج لشركة XEROX كمنهجية مثلى للمقارنة المرجعية لأفضل الممارسات.

وهذه الأنواع تم عرضها وشرحها على سبيل الذكر لا الحصر، وان اختلفت مسمياتها وأنواعها، وحتى طريقة اجرائها، فالمقارنة المرجعية لها مزايا والتي تكون في صالح المؤسسات والأفراد التي ترغب في التحسين والتطوير، لكنها لا تخلو من العيوب كغيرها من الأدوات الأخرى.

#### الفرع الخامس: مزايا وعيوب تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

من المعروف أن المقارنة المرجعية نشأت في اليابان، حيث أرسلت هذه الدولة موظفيها وخبرائها إلى الشركات الأمريكية للتعرف على أفضل الممارسات والخروج من دائرة الانعزال وإعادة الممارسات الجديدة، التي تساعد الشركات اليابانية على المضي قدماً، وهذه الطريقة التي اعتمدها الدولة اليابانية تسمى بمبدأ SHUKKO أو إقراض الموظفين لشركات أخرى، حيث يؤدي هذا النهج الفريد والفعال إلى تحقيق ثلاثة فوائد رئيسية وهي (ZAIRI, 1996, p. 34):

- نقل التكنولوجيا من وإلى الموظفين والمنظمات؛
- اكتساب المعارف المحددة والتي تفتقر إليها المؤسسات؛
- تطوير أداء المديرين بشكل أكبر واختبار قدراتهم، من خلال تكليفهم بمهام أكبر من تلك التي يقومون بها حالياً بمؤسساتهم.

وانطلاقاً من هذا النهج ومع تطوره، تتمثل فوائد المقارنة المرجعية كأداة حديثة للتحسين المستمر والتعلم من أفضل الممارسات في العناصر التالية (عبد المحسن، 2004، الصفحات 193-194):

- يتيح الفرصة لمقارنة أداء المؤسسة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعة الممثلة أو الصناعات الأخرى؛

- يساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف بها؛
  - تمثل المقارنة المرجعية وسيلة للتعلم من الآخرين، وتقليل الوقت والجهد والأموال والمخاطر؛ لتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات الأخرى؛
  - تساعد المؤسسة لتبقى على قيمتها التنافسية، من خلال ملاحظتها للتطور الحاصل خارج بيئتها المعتادة؛
  - تساعد المؤسسة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء، من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات؛
  - يساهم في تحسين مستوى الرضا لدى شركائها في الجودة (العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال والمساهمون، المجتمع)؛
  - يساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل الطويل.
- وبالرغم من هذه المزايا والتي تستفيد منها المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، إلا أنها وكغيرها من أدوات التسيير الأخرى لا تخلو من العيوب، والتي حدتها Lei Zhou (2014, p. 20) في العناصر التالية:
- تمثل المقارنة المرجعية كمفهوم جديد في عالم الأعمال لحداتها نسبياً، ولم تحظ باهتمام كافٍ إلا في بداية التسعينات من القرن الماضي، وبالتالي فلا يوجد إلا عدد قليل من المهنيين، الذين لديهم خبرة في إجراء مشاريع المقارنة المرجعية؛
  - صعوبة الوصول إلى المعلومات، فلا يمكن إجراء المقارنة المرجعية بدون توفر المعلومات وإتاحتها لاستخدامها عند إجراء هذه العملية؛
  - كل نوع من أنواع المقارنة المرجعية له عيوب خاصة تختلف عن الأخرى، على سبيل المثال تمثل أكبر مشكلة في المقارنة المرجعية الداخلية، وتتمثل في أن مواطن الضعف الهيكلية للمؤسسة لا يتم الكشف عنها، ونفس الشيء بالنسبة للمقارنة المرجعية الخارجية فقد يصبح شركاء المقارنة منافسين محتملين للمؤسسة، مما تطرح إشكالية كيفية التحكم في جودة المعلومات المتبادلة؛
  - على الرغم من الاستخدام الواسع لتقنيات المقارنة المرجعية في مجالات الجودة، التسويق، المالية والابتكار التكنولوجي في قطاع الصناعة، إلا أنها لا تزال في الوقت الحالي مفهوماً غامضاً في قطاع الخدمات لاسيما في مجال السياحة بسبب صعوبة إجراء المقارنات بين المنتجات والخدمات السياحية، والتي تختلف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، بالإضافة إلى صعوبات في تحديد واختيار المنهجيات والمعايير للقيام بعمليات المسح الدقيقة لمختلف عينات البحث من أجل الدراسات الاحصائية (Wober, 2002, p. 194).

ومن جهة أخرى، وضع الباحث Mohamed ZAIRI جدولاً مبسطاً يوضح إيجابيات وسلبيات مع ملاحظات لكل نوع على حدة من أنواع المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (02): إيجابيات وسلبيات لأنواع المقارنة المرجعية

نوع المقارنة المرجعية	الإيجابيات	السلبيات	الملاحظات
<b>الداخلية</b> <b>Internal</b>	- سهولة الوصول؛ - تمثل أسهل طريقة لإنشاء خط الأساس؛ - تحدد الاختلافات بين الشركات الشقيقة؛ - تمثل أرضية تحضيرية جيدة نحو المقارنة الخارجية.	- تقتصر فرص التحسين على أفضل الممارسات الداخلية؛ - قد يُنظر إليها على أنها تهديد ويمكن أن يؤدي إلى التحسين الثانوي؛ - تستخدم حصراً لدى الشركات الكبرى.	لا تزال تمثل نهجاً قيماً جداً لاستخدامها.
<b>التنافسية</b> <b>Competitive</b>	- تساعد في تحديد أولويات تحسين المجالات في إطار المنافسة؛ - تساعد في تحديد المجال الأولي الذي يهتم معظم الشركات.	- تقتصر في كثير من الأحيان على مجموعة محددة من المشاركين؛ - تقتصر فرص التحسين في الممارسات التنافسية "المعروفة"؛ - من الصعب توظيف المشاركين لتقاسم البيانات المفصلة والموثوقة.	صعبة التطبيق والطموحات محدودة.
<b>الصناعية</b> <b>Industry</b>	- تقدم معلومات عن اتجاهات الصناعة؛ - توفر للإدارة الأساس التقليدي للمقارنات الكمية.	- يصعب الحصول على البيانات الكمية؛ - تقتصر مواضيع ومجالات التعلم على معايير الصناعة.	قد يشجع على الرضا عن النفس.
<b>الأفضل في الفئة</b> <b>Best in class</b>	- تسمح لدراسة وتحليل الصناعات المتعددة؛ - تمثل أفضل خيار لتحديد الممارسات المبتكرة بصورة جذرية؛ - تمثل رؤية استشرافية للتوجه نحو الهدف النهائي.	- غالباً ما يكون من الصعب تحديد "الأفضل في فئتها" للشركات؛ - قد لا تكون النتائج القابلة للمقارنة مع المؤسسات "الأفضل في فئتها" وقد يصعب الحصول على المشاركة في الدراسات الاستقصائية.	تمثل مصدراً للابتكار والتعلم.

Source : (Zairi, 1998, pp. 74-75)

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أنّ كل نوع من المقارنة المرجعية له من الإيجابيات وكذا السلبيات، حيث تحاول كل مؤسسة التوفيق في اختيار إحداها وفق ما تراه مناسباً لخطتها، من أجل التحسين المستمر والاستفادة من أفضل الممارسات والتعلم منها، وفي بعض الأحيان قد تلجأ إلى أكثر من نوع، على سبيل المثال، تمثل المقارنة المرجعية الداخلية أولى خطوات نحو المقارنة الخارجية مهما كان نوعها، وقد تستخدم المؤسسة مخرجات المقارنة المرجعية التنافسية للمشاركة في جوائز ومسابقات الأفضل في فئتها، أو التعلم من ممارسات وعمليات المؤسسات الرائدة في مختلف المجالات.

أما بالنسبة لمزايا وعيوب المقارنة المرجعية بالعلاقات، فقدّمها Andersen (1995b, p. 109) في

النقاط التالية:

### 1-مزاياها:

- يستفيد الشركاء الاستراتيجيون كالموردين والعملاء والشركاء الأفقيين من التحسينات التي يجريها شركاؤهم، فيستفيد المورد من وجود العميل أكثر استقراراً مع مبيعات أعلى، ويستفيد كذلك العميل من المورد أكثر استقراراً مع أداء أفضل وما إلى ذلك؛ لذلك سيكون هؤلاء الشركاء على استعداد للعمل كشركاء للمقارنة المرجعية من طرف الشركة؛ وتصنيفهم كأولوية قصوى للمقارنة، وإتاحة وسهولة الوصول الى المعلومات؛
- توفير الوقت في الحصول على المعلومات نظراً للمعرفة المسبقة بين طرفي العلاقة؛
- تجنب لأطراف العلاقة التورط في المشاكل بخصوص المعلومات الحساسة والسرية؛
- تؤدي الى تحسين العلاقات بين الطرفين بشكل مباشر؛
- يمكن للشريك من خلال زيادة الاهتمام بالعملية المعنية اجراء التحسينات أيضاً، بالتزامن مع العمليات التي تقوم بها الشركة الأولى لزيادة كفاءة العمل وتحقيق أفضل الأداء؛
- من خلال العمل كشريك، يمكن لهذا الأخير أن يتعلم كيفية إجراء المقارنة المرجعية بنفسه مما قد يؤدي الى التحسين.

### 2-عيوبها:

- مخاطر استغلال الشركاء لبيع أنفسهم، بدلاً من التعاون والمشاركة مع الطرف الأول؛
- احتمال ادخال مدخلات خاطئة من طرف الشريك الاستراتيجي؛
- ليس هناك ما يضمن بأن المقارنة المرجعية توّفر الشركاء الجيدين بشكل كاف، لتبرير إنفاق الموارد على استخدام الشريك المقارن؛
- إذا كان الشريك في المقارنة المرجعية شريكاً أفقياً، على سبيل المثال شريك في مشروع مشترك، فمن المحتمل أن يصبح هذا الشريك منافساً، وفي هذه الحالة يمكن أن تساهم المقارنة المرجعية في ترقية الشريك وتعزيز ميزته التنافسية في السوق؛
- إذا كانت الشركتان منخرطتين في العلاقة بين العميل والمورد، فهناك خطر الكشف عن المعلومات التي يمكن ان تؤثر على السعر، أو مفاوضات شروط التسليم.

ولما للمقارنة المرجعية فوائد جمة بالنسبة للمؤسسة على الرغم من وجود بعض سلبيات لكنها لا تؤثر على النتائج النهائية من وراء العملية، فقط تكفي بعض المؤسسات بهذه الأداة لإجراء التحسينات الضرورية لأنشطتها الداخلية والخارجية في معظم الأحيان، أو أنها قد تستخدم إلى جانبها الأدوات الأخرى الأكثر حداثة حسب ما تراها ضرورية، وسيتناول الفرع الموالي ابراز العلاقة بين المقارنة المرجعية ببعض أدوات التسيير الحديث.

## الفرع السادس: علاقة المقارنة المرجعية ببعض أدوات التسيير الحديث

في معظم الأحيان، قد تستعين المؤسسات والهيئات بالمقارنة المرجعية عند استخدامها لأدوات التسيير الأخرى؛ بهدف الاستفادة من الخبرات والمهارات لدى الأطراف الأخرى الرائدة في مجال التسيير والإدارة والأنشطة الأخرى، ومهما كانت كفاءة وفعالية هذه الأساليب والأدوات التسييرية، فالمقارنة المرجعية أمر لا بد منه قبل فعل أي شيء، فهي تمثل كدعامة أساسية لتحقيق أفضل الأداء، وتعزيز كفاءة هذه الأدوات، مما تولّد علاقات وطيدة وقوية بينهما.

### 1- علاقة المقارنة المرجعية بإدارة الجودة الشاملة

تسعى الكثير من المؤسسات إلى تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت كحتمية لاكتساب الميزة التنافسية في ظل الظروف الحالية، وبدون الدخول في التفاصيل والنقاشات حول مفاهيم وتعريف إدارة الجودة الشاملة، فجوهراً تتمثل في كونها: "أسلوب ومنهج موضوعي لإدارة المنظمة تجاه تلبية حاجات ورغبات المستهلك، وبشكل مميز قياساً بالآخرين، وعبر عمليات التحسين المستمر في مجالات عمل المنظمة" (البكري ث.، 2013، صفحة 363).

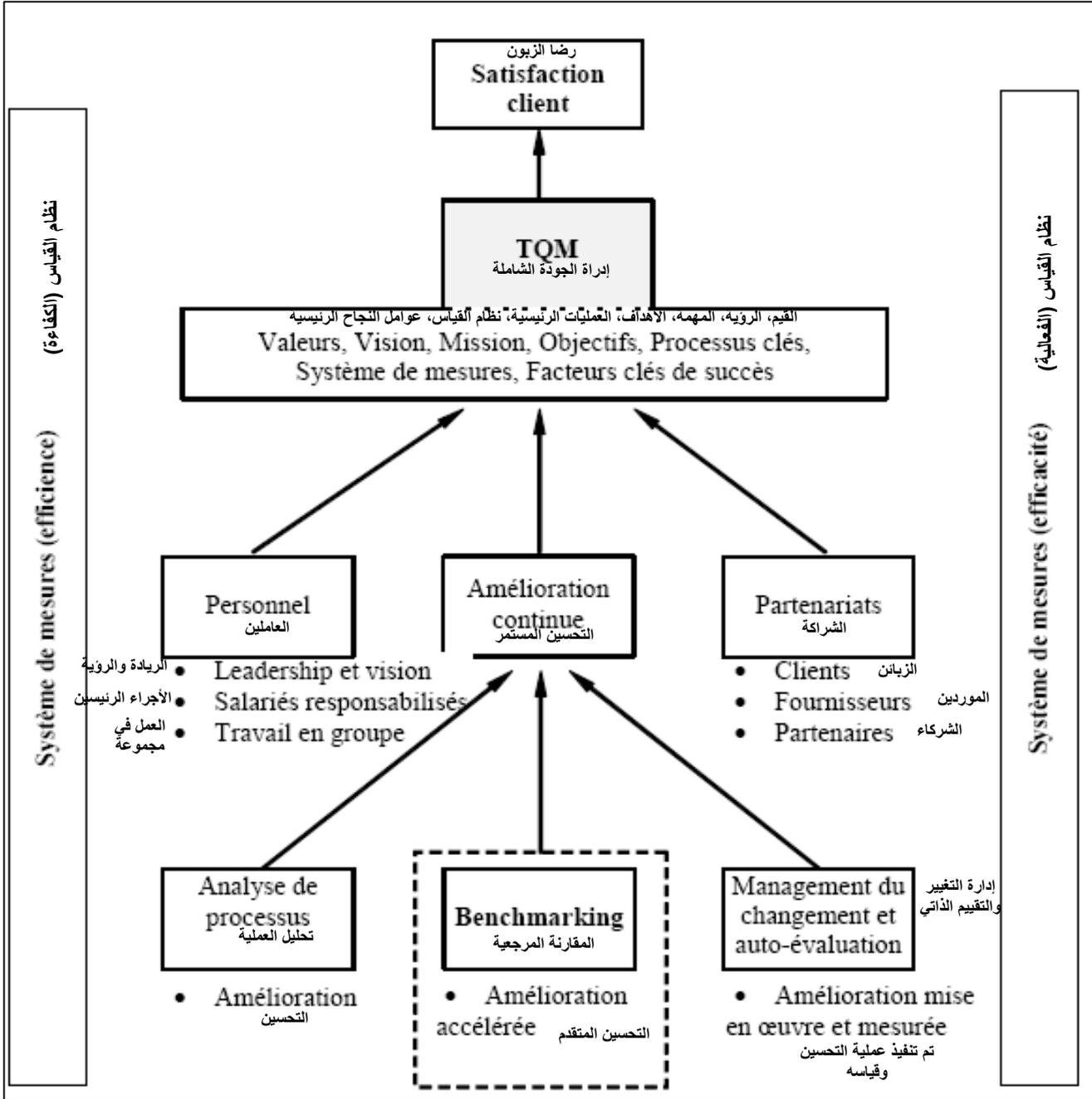
تمثل متطلبات ومقاييس إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) أولى مبادئ المقارنة المرجعية، فتطبيق والتزام الإدارة لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO 9000 يكون من خلال مقارنة ما هو موجود فعلاً على أرض الواقع، وما يجب أن يكون موجوداً وفقاً لما نصّت عليه هذه المواصفات ومن هنا تتخذ المؤسسة إجراءات للتحسين والتطوير، في حين تمثل المقارنة المرجعية مقارنة المؤسسة المعنية مع الطرف الآخر الأفضل منها في المجال المعين؛ من أجل التحسين والاستفادة من تجربتها، فالقاسم المشترك بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة هو أنهما أداتان للتحسين، والفرق الجوهرية بينهما يكمن في المرجع المقارن، حيث أن المقارنة المرجعية يتم فيها المقارنة مع الآخرين؛ أي الشركات الأخرى خاصة الناجحة منها، بينما المرجع في حالة إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمواصفات القياسية الدولية ISO 9000 هو المواصفة نفسها، أو الوثيقة الرسمية التي قامت بإعدادها الهيئة الدولية، والتي يضعها فريق التطبيق نصب أعينهم، أثناء مراحل إنشاء نظام الجودة، ومن ثم تقييمه ومراجعته للتأكد من مدى مطابقته لعناصر الجودة الشاملة، ليمنح في الأخير شهادة الجودة ISO 9000 (الشبراوي، 1995، صفحة 126).

وتتمثل السمة الأساسية للمقارنة المرجعية هي تسجيلها ضمن السياسة العامة والتشاركية في التحسين المستمر للجودة، حيث ان شروط نجاحها تتمحور أساساً حول التحضير الجيد عند الإعداد للعملية، المتابعة ورصد المؤشرات ذات الصلة، إشراك الموظفين وإجراء الزيارات ما بين الهياكل التي تتألف منها المنظمة (Ettorchi-Tardy, Levif, & Michel, 2011, p. 35).

فقواعد المقارنة المرجعية تمثل أحد المفاتيح الرئيسية لتحقيق الجودة الشاملة، فهي تمد المنظمة بماهية المزايا والمنافع التي يتمتع بها المنافسون وما يستوجب اتخاذه من إجراء للارتقاء بمستوى الجودة لمجاراتهم

والتفوق عليهم (البكري ث.، 2013، صفحة 364)، وذلك بالتركيز على الاستخدام والاستثمار الداخلي لمجمل الأفكار والاقتراحات التي يحملها العاملون بالمنظمة، والاهتمام باحتياجات الزبون، وكيفية إجراء التحسين المستمر لتلبية تلك الاحتياجات، فالمقارنة المرجعية تحتل مكانة مميزة في نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية



Source : (MAIRE, PILLET, & BRONET, 2005)

ما يلاحظ في الشكل رقم (15) بأن المقارنة المرجعية تمثل نقطة الانطلاق لإدارة الجودة الشاملة، فعلى مستواها ينطلق تحليل نتائج العمليات، ومقارنتها مع المنافسين المميزين أو أفضل الممارسات، وذلك طبعاً من خلال التقييم الذاتي، وإدارة التغيير بهدف بلورة عملية التحسين المستمر، وكيفية إجرائها بمشاركة

إبداعات وأفكار واقتراحات الموظفين من جهة، وتحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن والموردين والشركاء من جهة أخرى، والعمل على تحقيق التوافق بينهما، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الرضا وتحقيق الانتاجية بالجودة المطلوبة.

## 2- علاقة المقارنة المرجعية بأفضل الممارسات

ترتبط عملية أفضل الممارسات (Best Practice) دوماً بالمقارنة المرجعية، حيث تساعد قواعد ومتطلبات هذه الأخيرة المديرين وصانعي القرار في الاستفادة من أفضل الممارسات، في المجالات التي ترغب في التطوير والتحسين.

ويعرف أفضل الممارسات بأنها: "عملية تتم مراجعتها وتحسينها بانتظام، ومراقبتها بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's)، وتضمّ دروساً مستفادة، والتي تساهم في تجسيد استراتيجية المنظمة، وتؤدي إلى نتائج ممتازة ومستدامة" (Nuland & Dufy, 2021, p. 10)، وبمعنى أكثر دقة: "استراتيجية تنافسية تقوم الشركة بمقتضاها بممارسة جميع العمليات بأفضل ما يمكن، والتعاون والتنسيق بين تلك الممارسات بشكل فعال يؤدي إلى نتائج قابلة للاستمرار من ناحية: تحسين الجودة وتشجيع الابتكار، وتخفيض التكاليف والاستجابة للزبائن، وبالتالي التعزيز المستمر للميزة التنافسية" (الدرويش، 2013، صفحة 21) ومن خلال هذين التعريفين يلاحظ وجود بعدين أساسيين، فالأول يتمثل في ممارسة العمليات الرئيسية بأفضل ما يمكن بالاستفادة من الدروس السابقة، والبعد الثاني نتائج هذه العملية والتي تكون ممتازة بشكل يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أو بعبارة أخرى والتي لخصها كل من Nuland & Dufy في هذه الكلمات:

**'Look for that approach or result that is really the best and that guides you to increase your achievements'.**

وترجمتها الحرفية هي كالاتي:

"ابحث عن هذه الطريقة، أو النتيجة التي هي حقاً الأفضل، والتي ترشدك إلى زيادة إنجازاتك".

فغالباً ما يستخدم مفاهيم أفضل الممارسات والمقارنة المرجعية كمصطلحات مترافقة ومتشابهة فيما بينهما، حيث أن كلاهما سيمان، نظراً لوجود الارتباط الوثيق بينهما في العمليات، حيث تستهلّ المقارنة المرجعية في البحث عن الشركات التي تكون الأفضل في المجال، أما الممارسات الأفضل فهي تمثل في مجمل العمليات والأنشطة والتي تحقق أفضل النتائج وذلك باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية.

في حين يرى الدرويش بأنّ المقارنة المرجعية تعدّ بمثابة تقنية من تقنيات الممارسات الأفضل، حيث أن ارتباطهما وثيق جداً، لأنّ البحث عن الممارسات الأفضل أينما وجدت يحتاج إلى مقارنة عمليات وممارسات المؤسسة بمثيلاتها بالشركات الأخرى الأفضل في المجال ما، والتي يتوقّع نقلها إلى هذه المؤسسة.

وخلاصة القول، إنّ عملية الممارسات الأفضل تحتاج كأول خطوة حقيقية وتطبيقية إلى أسلوب المقارنة المرجعية لتحديد واختيار الشركات الأخرى التي تريد المؤسسة المعنية نقل ممارساتها وعملياتها لتحسين أدائها.

### 3- علاقة المقارنة المرجعية بالتحسين المستمر

من أهم الأهداف المركزية للمقارنة والجوهريّة المرجعية السعي الدائم الى التحسين المستمر لأنشطة وعمليات المنظمة بشكل تحقق أفضل الأداء، وأفضل النتائج، ويعرف التحسين المستمر بأنه عبارة عن: "سلسلة من الأنشطة والجهود، التي تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة على جودة المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية للحد من الفاقد، وجميع العمليات فعالة وذات كفاءة عالية سواء كانت هذه العمليات متعلقة بالإنتاج أو بالأنشطة التجارية الأخرى" (عطيانى و إبراهيم نور، 2014، صفحة 280).

حيث يرى الباحث بلحسن (2018، صفحة 135) أنّ تبني فكرة التحسين المستمر كفلسفة ورؤية استراتيجية للمنظمة تتطلب نموذجاً يُقتدى به، حيث أنّ الأداء الحالي للمنظمة غير كاف، ويحتاج إلى التحسين بصفة مستمرة ودائمة، والذي يكون من خلال التعلم المستمر من نماذج وتجارب لمنظمات رائدة في مجال نشاطها، فلا خيار لهذه المنظمة سوى اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية، والتي تعطي صورة أوضح عن العمليات، التنظيم، الأهداف والنتائج من أجل إجراءات البحث، والمقارنات، والتحليل، واستخلاص الفجوات واكتشاف أحسن الممارسات، والإلهام بأفكار جديدة، وبالتالي امكانية تنفيذها وتطبيقها داخل أنشطة المنظمة. وأورد كل من دولاب يوسف وعلي صالح (2016، صفحة 191) بأنّ المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تحسين مستمر (Continuous Improvement) تتطلب إجراءات تخطيطية وتنفيذية ورقابية وتصحيحية بشكل دائم ومستمر ولا تتوقف عند حد معين (Never-Ending-Process)، وذلك في حلقة مغلقة مكونة من أربع مراحل بدءاً من التخطيط للعملية، والتي تشمل النشاطات الأولية التي لها ارتباط بالمقارنة المرجعية، البحث والملاحظة للمعايير التي وُضعت في المرحلة السابقة، تحليل النتائج لتشخيص فجوة الأداء ومعرفة أسباب ظهورها وأخيراً تكييف النتائج أي تعديلها حسب الحاجة وإنجاز التحسينات الضرورية.

وفي دراسة التي قاما بها كل من الباحثين الأردنيين عطيانى وإبراهيم نور (2014) حول أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات من خلال دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة الأدوية في الأردن، فمن بين 14 شركة ناشطة في المجال، تم توزيع الاستبانات على 10 شركات حيث أبدى مدراءها ومسؤولوها استعدادهم للإجابة، حيث تم استرجاع 67 استمارة من أصل 100، وباستخدام تحليل الانحدار البسيط، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للمقارنة المرجعية بأبعادها الأربعة (القياس، المقارنة، التعلم والتكيف) في التحسين المستمر لكل من المنتجات والعمليات، حيث أبدت هذه الشركات اهتمامها بالمقارنة المرجعية لقياس أدائها الحالي الكمية والنوعية، ومقارنته بأداء الشركات الرائدة في هذا المجال، من خلال التعرف على الكيفية التي حققت فيها تلك الشركات ذات المستوى العالي والمتميز واكتشاف الفجوات، واستخدام تلك المعلومات كأساس لوضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات على ضوء هذه الفجوات وتنفيذها؛ من أجل التحسين المستمر لجودة المنتجات الدوائية الأردنية.

وفي ضوء هذه المعطيات السابقة، فقرار المنظمة تبني فلسفة التحسين المستمر تفرض عليها اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية؛ من أجل ان تسمح لها بالتحضير الجيد لهذه العملية، حتى تحقق أفضل النتائج لكل من العمليات والمنتجات، وتوفير كثير من الجهد والوقت والتكاليف.

#### 4- علاقة المقارنة المرجعية بإعادة الهندسة

من المعروف أنّ مخرجات المقارنة المرجعية تؤدي لا محالة إلى إحداث التغيرات الجذرية في الأنشطة والعمليات بالمؤسسة، وهي ضرورية حتى تحقق الأهداف من وراء العملية، وفي أغلب الأحيان قد تذهب إلى إعادة بناء جميع أنظمتها من جديد، بما فيها الإدارية وكذا العلاقات مع محيطها الخارجي كعملائها ومورديها وحتى منافسيها في السوق، وهي ما تسمى بإعادة الهندسة (Reengineering).

فإعادة الهندسة التي وردت بعدة المسميات في الأبجديات الأكاديمية العربية منها الهندرة، إعادة التصميم الجذري، إعادة هيكلة العمليات... إلخ، أما باللغة الإنجليزية فجاءت تحت تسمية Reengineering؛ وتُعرف بأنها: "إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية، وبقية الأنشطة الأخرى بما فيها التسويقية والإدارية، وبالشكل الذي يقود إلى خفض التكلفة، والمحافظة على الجودة، وبما يعمل على رضا الزبون، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة" (جيلالي، 2020، صفحة 22)، فهي تمثل إحدى الطرق لتحسين الأداء، والتي تكون من خلال إعادة تصميم جميع عمليات الشركة بشكل أساسي (KUBICOVÁ, 2015, p. 41)، وتعرف كذلك بأنها: "إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية، وإعادة النظر في ثقافة الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق قفزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية" (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016، صفحة 48)، أو هي أداة التسيير قائمة على إعادة العمليات سواء عبر إعادة تصميم أو استبدال العمليات غير الفعالة والقديمة من جهة؛ أو جميع العمليات التي تتألف منها المنظمة من جهة أخرى، وكل ذلك بهدف تحسين جودة التصنيع أو الخدمة بشكل عام (Bhaskar, 2018, p. 63).

وإعادة هندسة العمليات لا يمكن أن تؤخذ المؤسسة قرارها بشأنها، إلا في الحالات التي تراها ضرورية والتي تتمثل في (الحميدي وآخرون، 2016، صفحة 34):

- حالة المنظمة التي تغيرت طبيعة اقتصاد الدولة، التي تتمركز فيها كالتحول من اقتصاد موجه الى اقتصاد السوق، مما تتطلب التغيير الجذري في نظامها وطرق تسييرها؛
- حالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الأزمات والحوادث الكبرى كالحروب والكوارث الطبيعية مما تفرض عليها ما يُسمى بإعادة الاعمار؛
- حالة المنظمة التي تريد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة ومواكبة تطوراتها الحديثة؛
- رغبة المنظمة في دخول السوق، من خلال انتاج منتجات او تقديم خدمات جديدة؛
- تبني المنظمات لاستراتيجيات الابداع والابتكار في أعمالها؛

• حالة تغيير المنظمة من طبيعة عملياتها الإنتاجية، كالتحوّل من الإنتاج العسكري إلى الإنتاج المدني أو العكس.

وهناك الحالات الأخرى التي أضافها أحمد بئينة لقمان وآخرون نقلاً عن جيلالي (2020) والتي تحتاج إلى تطبيق هذا الأسلوب، وهي كما يلي:

- المؤسسات الطموحة والتي تريد الحفاظ على التفوق والامتياز؛
  - المؤسسات غير الناجحة التي تريد الإنقاذ العاجل للتخلص من المشاكل المتوقعة؛
  - المؤسسات المتعثرة التي تريد العلاج الحاسم لمشكلاتها الحالية والمتوقعة.
- أما بالنسبة لعلاقة إعادة الهندسة بالمقارنة المرجعية، فتتمثل في كون هذه الأخيرة إحدى أولى مراحل إعادة الهندسة، ففي المرحلة الأولى يتم وضع أهداف أداء العملية ومواصفاتها، والتي تتضمن مجموعة من المهام التالية (بسنوي و الغريب، 2014، صفحة 338):
- جمع البيانات الخاصة بمتطلبات الزبائن ونوعية المنتجات التي يحتاجونها؛
  - تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام ولمشروع إعادة الهندسة بشكل خاص؛
  - المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى ناجحة.

ما يلاحظ على النقطة الأخيرة، أنّ المنظمة تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى او ممارسات أفضل؛ للتمهيد نحو المضي قدماً في التنفيذ للمراحل التالية من عملية إعادة الهندسة عبر استغلال مخرجات المقارنة المرجعية (العملية الأولى)، والتي تمثل أرضية أساسية لإعداد خرائط العمليات الرئيسية، ومن ثم إجراء دراسة تجريبية ميدانية للتصميم الجديد تحت الرقابة، ولفترة زمنية محددة، وبالتالي القيام بعملية التنفيذ الكامل للإجراءات الجديدة بعد ثبات نجاحها في المرحلة السابقة.

وأوضح الحميدي وآخرون، بأنّ المقارنة المرجعية تمثل إحدى المبادئ الأساسية الحديثة لمنهجية إعادة هندسة العمليات ومن أدبياتها، مما تفرض على المنظمة تزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة من بينها المقارنة المرجعية ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

في حين يرى جيلالي بأن هدف المقارنة المرجعية هو إجراء التحسينات، من خلال مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسات أخرى الأفضل منها، وأنّ إعادة الهندسة تمثل أحد أهم الأدوات التي يمكن استغلالها لتحقيق ذلك من خلال تحليل، وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل المؤسسة.

وعلى نقيض ذلك، صرح Bill BAKER (1995, p. 89) بعد ملاحظته لعمليات إعادة الهندسة الجارية بالمؤسسات وحتى الحكومات والتغيير الذي حدث بعد ذلك، بأن كل من المقارنة المرجعية وإعادة الهندسة هما أسلوبين متكاملين لبعضهما البعض، وليس متنافسين أو منفصلين، فمنهج إعادة الهندسة هو استخدام كل طاقات القوى العقلية الداخلية للتخلص من النفايات والعمليات غير ذات القيمة المضافة لزيادة كفاءة العملية؛ أما المقارنة المرجعية فتستخدم القوى العقلية المتواجدة في كل مكان لإجراء التحسينات التدريجية باستعانة

التقنيات التي تم إنجازها أصلاً، أي أنّ كليهما لهما الهدف الأساسي، وهي استخدام المنظمة لكل مواردها التي تحت تصرفها؛ لتسريع التعلم وإجراء التغيير البناء.

وبالنظر إلى أهمية المقارنة المرجعية، وعلاقتها بمختلف أدوات التسيير الحديث، حيث لا يمكن لأي أداة التسيير أو منهج تسييري حديث الاستغناء عن المقارنة المرجعية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية المرجوة من وراء العملية، وهذا طبعاً يكون بعد اختيار إحدى طرق المقارنة المرجعية، واتباع مراحلها بالدقة واحترام أخلاقياتها التي وضعتها كبرى المنظمات والهيئات التي تهتم بهذا الموضوع، ويستعرض المطلب الموالي كل هذه العناصر بالتفصيل.

### المطلب الثاني: طرق المقارنة المرجعية ومراحل إعدادها

تم الإشارة سابقاً إلى الأنواع المختارة من المقارنات المرجعية الداخلية والخارجية، أو تصنيفها وفق صفتها الرسمية أو غير الرسمية، وإبراز مزاياها وعيوبها، لكن الإشكال الذي يطرح في هذه الحالة هو كيفية اعداد المقارنة المرجعية مهما كان نوعها، والجواب بالتأكيد هو عدم وجود نموذج واحد، أو طريقة محددة للقيام بهذه العملية؛ وهذا راجع لتطورها واختلاف أهداف المؤسسة واستراتيجيتها التي تريد من خلالها تحقيقها، وسيتم في هذا الجزء عرض أهم طرق أو مناهج المقارنة المرجعية، ومراحل إعدادها، وفي الأخير مناقشة بعض أخلاقياتها التي صممتها بعض الأنظمة والمكاتب المختصة في التسيير الحديث.

### الفرع الأول: طرق المقارنة المرجعية

عرفت أداة المقارنة المرجعية منذ نشأتها تطوراً في طرق إجرائها، حيث تعددت أساليبها ونماذجها مع مرور الزمن، وحسب طبيعة، وحجم المشروع، وما يلاحظ في هذه الحالة عدم وجود طريقة واحدة صحيحة أو نموذج موحد للمقارنة المرجعية، فكل نموذج قد يناسب مشروعاً ما، لكنه قد لا يتوافق مع مشروع آخر، ومن بين أفضل الطرق المتاحة للمقارنة المرجعية، والتي حددها Staphenurst (2009, pp. 19-20) في كتابه الذي يتناول نفس الموضوع والمتمثلة في السبعة:

- المقارنة المعيارية للمجال العام (Public Domain Benchmarking)؛
  - المقارنة المرجعية الفردية أو واحد بواحد (One-to-One Benchmarking)؛
  - مراجعة المقارنة المرجعية (Review Benchmarking)؛
  - المقارنة المرجعية لقاعدة البيانات (Database Benchmarking)؛
  - المقارنة المرجعية الاختبارية (Trial Benchmarking)؛
  - المقارنة المرجعية عبر الاستقصاء (Survey Benchmarking)؛
  - المقارنة المرجعية لنماذج التميز في الأعمال (Business Excellence Models Benchmarking).
- ومن أجل التعمق أكثر في المفاهيم الأساسية وكذا الخصائص لكل عنصر من هذه العناصر السابقة، يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): ملخص لبعض الخصائص النموذجية لطرق المقارنة المرجعية

طريقة المقارنة	المجال العام	الفردية	المراجعة	قاعدة البيانات	الاختبارية	الاستقصاء	نماذج التميز في الأعمال
المفهوم المختصر	تقوم هذه الأداة بجمع البيانات من المصادر العامة وتحليلها ومن ثم تقديم التقرير. عادة ما تكون الطريقة المستخدمة هي قياس "المخرجات"؛ أي المقاييس التي تقيس المنتج وفق تجربة العميل.	تمثل طريقة أصلية، والتي طورتها شركة Xerox وأكثرها استخداماً، وتمرّ عبر المراحل التالية: 1- اكتشف المنظمة (المنظمات) الأفضل أو من بين الأفضل في الأداء في الجانب الذي تريد تحسينه؛ 2- قم بزيارتهم للتأكد من مستوى أدائهم، ومعرفة كيفية تحقيقهم لهذا الأداء؛ 3- دراسة ممارساتهم وتكييفها عند الضرورة إن أمكن من أجل التحسين؛ 4- قم بتبني الممارسة الجديدة بمؤسستك.	هي طريقة للمراجعة، حيث يقوم شخص أو مجموعة ما بزيارة عدد من المشاركين مع تحديد مجالات المراجعة للأنشطة في كل منشأة ومقارنة النتائج، وقد تضمن هذه الطريقة بالكامل من مقارنة البيانات أو ممارسات العمل أو كلاهما. ومن أهدافها: تحديد مستويات الأداء وفجوات الأداء بين كل مشارك وأفضل الأداء و/أو معايير الأداء الأخرى لمجموعة ككل مثل المتوسط، وكذا تحديد الاختلافات في ممارسات العمل التي تؤدي إلى اختلافات في مستويات الأداء.	يقوم بتطبيق هذه الطريقة عادة من طرف المقارن المستقل أو استشاري مستقل، حيث يقوم بإنشاء قاعدة البيانات لمستويات الأداء لعدد من المؤسسات مع مرور الوقت، ففي حالة انضمام مشارك إلى الدراسة؛ تتم إضافة بياناته إلى قاعدة البيانات ومقارنته بأداء المشاركين الآخرين المسجلين بهذا المستند.	تشبه طريقة المقارنة المرجعية في المجال العام، والفرق الرئيسي بينهما هو أن المنظمة المبادرة تقوم بإجراء القياس بنفسها، حيث تقوم بإجراء الدراسة عن طريق استخدام الخدمات أو المنتجات التي تريد مقارنتها، وعادة لا يدرك المشاركون الآخرون أنهم يخضعون للقياس. وهذه العملية تكون منتظمة لمراقبة المنافسة وتحديد الأفكار الجديدة.	تشبه طريقة المقارنة المرجعية الاختبارية، وبشكل أقل المقارنة المرجعية في المجال العام، والتي يتم من خلال إجراء الاستقصاء الميداني مع العملاء والمستهلكين المحتملين وبمختلف أدوات كالمقابلات الشخصية، الاستبيان، الهاتف، البريد... الخ. والهدف الأساسي من هذه العملية هو دراسة المقارنة لإدراكات المستهلك لمختلف المنتجات و/أو الخدمات.	نموذج التميز في الأعمال هو مجموعة من المعايير المترابطة، والتي تهدف إلى التقاط جميع الجوانب الرئيسية لأي منظمة ناجحة، حيث تم تصميمه ليعكس مدى نجاح المنظمة في الالتزام بهذه المعايير. توفر هذه الطريقة آلية لمقارنة أداء أي مجموعة من المنظمات عن طريق تسجيل كل واحد مقابل معيار ومقارنة الدرجات.
الأمثلة	- تصنيف المستشفيات فيما يتعلق بأوقات انتظار العمليات؛ - تفضيلات شركات الطيران من طرف المسافرين من حيث الراحة والاسعار؛ - معدلات النجاح في الامتحانات بالمدارس... الخ	- قيام مديري شركة Xerox بزيارة شركة مختصة في توزيع الرسائل L.L. Bean وهي الأفضل في التوزيع، حيث قاموا لاحقاً بتطوير نظام التوزيع بناءً على ما تعلموه من هذه الشركة؛ - زيارة شركة مختصة في صناعة رقائق البطاطا	تم انشاء مصنع معالجة من قبل عدد من الشركات على شكل Joint venture، وقد صممت من قبل احدى الشركات وتقوم شركة أخرى بتشغيلها؛ وكان لدى مالكي هذه الشركات مصانع مماثلة أخرى في أماكن مختلفة من العالم، وكانوا قلقين من عدم كفاءة هذا المصنع مقارنة مع	تقدم بعض مواقع الويب خدمة المقارنة المرجعية لقاعدة البيانات على الانترنت، على سبيل المثال موقع <a href="http://www.benchmark.com">www.benchmark.com</a> والذي يقدم عدد من دراسات للمقارنات المرجعية من خلال ادخال البيانات عبر	- يقوم ممثلو شركة الطيران المبادرة برحلة على متن طائرة تابعة لشركة أخرى، حيث يتم تقييم جوانب الأداء التي يهتمون بها كجودة الطعام، راحة المقعد وكفاءة مضيفي الطيران؛ - مقارنة موقع المنظمة مختصة في التجارة	توزيع الاستبيان عبر البريد لضيوف الفندق للإجابة عن الأسئلة المتعلقة عن آرائهم وتجاربهم عن هذا الفندق مقارنة مع الفنادق الأخرى.	- تأسست بأمريكا جائزة Baldridge سنة 1985، والتي تمكن لأي منظمة الحصول عليها إذا التزمت بعدد من المعايير العالية من التميز التنافسي والجودة، والتي تهدف أساساً إلى زيادة القدرة التنافسية للصناعات

الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي

<p>الأمريكية في مواجهة الوردات اليابانية؛ -في عام 1991، أطلقت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج الجودة الأوروبي، حيث يتم تقييم المنظمات مقدمي الطلبات من حيث التزامها بمعايير الجودة، ومن ثم تسليمها شهادات الجودة.</p>		<p>الالكترونية بمواقع منافسة أخرى لتقييم العناصر المهمة في التسويق الالكتروني مثل سهولة التصفح، جودة المعلومات المقدمة ومعدل تلبية الطلبات...الخ.</p>	<p>الانترنت، وهذه المواقع قد تكون مفتوحة للاستخدام العام مثل قاعدة البيانات لإدارة الموردين، أو الدخول إليها يكون فقط من طرف أعضائه، مثل قواعد البيانات للشركات الخاصة بالتوظيف ومقارنة التكاليف.</p>	<p>الأخرى، فقاموا بالتعاقد مع مجموعة من الخبراء؛ لزيارته بمشاركة المصانع الأخرى وركزوا على العمال، التكاليف وكذا الممارسات. وأرجع نقص كفاءة المصنع المشترك الى القيود المفروضة على مدة النوبات وجدولتها مقارنة مع المصانع الأخرى.</p>	<p>لإحدى فرق السباقات Formula 1، وهم الخبراء في إعادة التشغيل السريع للسيارات أثناء التوقفات، من أجل التعلم في كيفية انجاز الاعدادات السريعة عند تغيير خطوط الإنتاج في الوقت القصير.</p>		
<p>المنظمة التي ترغب في القياس المقارن على النموذج.</p>	<p>يمكن لأي منظمة الاختيار من تريد مقارنته لهذه العملية.</p>	<p>يمكن لأي منظمة اجرائها من خلال مقارنة مع أنسب المنظمات.</p>	<p>يمكن لأي منظمة المشاركة في العملية.</p>	<p>عادة ما يتم اجرائها بين مؤسستين: الطرف المقارن (البادئ) والطرف المرجح (الهدف أو عدة الأهداف). قد تكون خارج الصناعة، داخلها أو بين وحدات مؤسسة نفسها.</p>	<p>المنظمات داخل الصناعة</p>	<p>المشاركون</p>	
<p>المنظمة الخاصة</p>	<p>تتحكم المنظمة المبادرة في جميع جوانب الدراسة.</p>	<p>تكون مراقبة ومتحكمة من طرف المنظمة الاستشارية في معظم جوانب الدراسة، وهي مالكة لقاعدة البيانات. أما المشاركين فيكون تأثيرهم ضئيل أو معدوم على البيانات التي تم جمعها.</p>	<p>يتم الرقابة من قبل اثنين من المشاركين، حيث سيوافقون على كل جوانبها ومشاركة في المعلومات التي سيتم تبادلها، أو يتم الرقابة من طرف جهة المقارن.</p>	<p>نظراً لعمومية مصدر المعلومات، يتم التحكم في اختيار المشاركين من طرف جهة المقارن (Benchmark)، وفي بعض الأحيان قد لا يدرك المشاركون بأنهم يمثلون جزء من الدراسة.</p>	<p>الرقابة على الدراسة</p>	<p>المشاركون</p>	
<p>لا توجد المخاطر في هذه الحالة، عادة ما يكون هناك رسوم مقابل المشاركة في جوائز التميز.</p>	<p>مخاطر جد قليلة، لكن عملية الاستقصاء وتحليل نتائجها تحتاج الى المختصين في الإحصاء لتسييره.</p>	<p>توجد عدد قليل من المخاطر وهي متعلقة في معظم الأحيان بأخلاقيات المقارنة المرجعية.</p>	<p>-الاعتماد كلياً على سمعة ونزاهة وكفاءة الاستشاري؛ -قد يكون من الصعب التحقق من صحة البيانات المقدمة من طرف المشاركين من حيث هوية المشاركين،</p>	<p>-المعلومات التي تصل الى جهة المقارنة قد تكون غير مكتملة أو تقتصر الى شروطها الموضوعية؛ -قد لا تقوم المؤسسة المقارنة بالإجراءات الضرورية بعد الزيارة بهدف التحسين، وقد ترجع ذلك للأسباب المختلفة كعدم الالتزام بالتغيير أو المقاومة الداخلية للتغيير؛</p>	<p>من وجهة نظر المقارن، فإن المخاطر تكون منخفضة جداً، وتقتصر عموماً على تلك الدعاوي القضائية التي قد تنشأ إذا لم يتمكن من إثبات النتائج المنشورة؛</p>	<p>المخاطر</p>	

## الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي

			<p>جودة البيانات أو قابليتها للتطبيق؛</p> <p>-عادة تكون تكاليف المشاركة منخفضة نسبياً، لكنها ترتفع اذا شارك المستشارون في أنشطة البيانات وتحسينها.</p>	<p>-التكاليف الباهظة الناتجة عن الزيارات والتي تكون غير مجدية في بعض الأحيان بسبب عدم الالتزام بالتغيير؛</p> <p>-سوء اختيار المؤسسة المستهدفة كنموذج للمقارنة وعدم تناسبها مع الهدف المركزي من العملية.</p>	<p>-المخاطر التي يتعرض لها عملاء هذه الدراسة، وتتمثل في احتمال اجراء تحليل ناقص أو غير دقيق يؤدي الى الاستنتاجات مشكوك فيها، أو إغفال المشاركين المحتملين من الدراسة مثال ذلك عن مقارنة معدلات النجاح بالمدارس، مع اغفال دراسة الخلفية الاجتماعية لتلاميذ تلك المدارس المختلفة، وهذا المتغير يؤثر بشكل رئيسي على التحصيل العلمي، وبالتالي يصعب استخدام تلك البيانات لتحديد المدرسة الأفضل من الأخرى؛</p> <p>-قد تكون البيانات والجداول تحت تصرف العامة غير دقيقة وغير صحيحة؛</p> <p>-في بعض الأحيان تستعين الدراسة بعينة واحدة لكل مشارك، وتصادف بأنها من أفضل العينات أو أسوأها مما تؤثر على مصداقية الدراسة؛</p> <p>-عند اسناد عملية المقارنة المرجعية الى شخص واحد أو عدد محدد من المراجعين،</p>	
--	--	--	--	---	---	--

## الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي

						فالناتج قد تكون متحيزة بسبب التفضيلات الشخصية لهؤلاء المراجعين؛ -أما من وجهة نظر المشاركين، يكمن خطرهم في أن صورتهم قد تتأثر إذا أظهرت نتائج الدراسة أنهم ضعيفو الأداء.	
احتمالية التعلم منخفضة، وتقتصر على مجال الذي يكون فيه الأداء ضعيفاً.	احتمالية التعلم وكيفيات التحسين تكون محدودة.	درجة التعلم محدودة نظراً لاقتصارها على قياس مخرجات العمليات بدلاً من تحليل العمليات في حد ذاتها.	درجة التعلم منخفضة وتعتمد على الخدمة المقدمة من طرف المستشار، وهو يصمم الدراسة ويساعد في أنشطة التحسين.	تكون منخفضة في حالة مشاركة البيانات فقط، أما في حالة مقارنة العمليات والمعدات والجوانب الأخرى فقد تكون الفائدة من التعلم جد عالية وإيجابية.	إذا تم اختيار المؤسسة المستهدفة مناسبة، وتم التخطيط الجيد لهذه الزيارة، فإمكانية التعلم من هذه المهمة عالية جداً.	ضعيفة لكنها قد تكون كقطة انطلاق جيدة نحو التحسين باستغلال المعلومات القيمة وكيفية توظيفها عند إجراء المقارنة.	<b>إمكانية التعلم</b>
يستغرق أسابيع أو شهور لجمع البيانات وارسالها.	عادة ما تكون قصيرة على حسب المعلومات المرتردة لكل المستجيب أو نسبة الاستجابة على الاستبيانات.	تعتمد على طبيعة الدراسة، فقد تستغرق أياماً أو شهوراً، ويمكن أن تمتد لسنوات. وقد تستغرق في غضون ساعات معدودة عندما تستخدم البيانات الموجودة عبر الانترنت.	عادة ما تكون قصيرة حسب سرعة ارسال البيانات والتحقق من صحتها من طرف المستشارين.	تعتمد ذلك على عدد المشاركين وعمق الدراسة، وعادة يتم الانتهاء منها في بضعة أشهر.	عادة ما تكون سريعة، أياماً أو في غضون الأسابيع وذلك بمجرد التوصل إلى اتفاق مع الطرف المستهدف.	تفاوت مدة الدراسة بين بضعة أيام حين تكون البيانات الموجودة بالفعل والتي لا تحتاج إلا الى استخراجها وتنسيقها ومن ثم الإبلاغ عنها، الى عدة أشهر حيث يلزم إجراء تجارب أو اختبارات ممتدة.	<b>المدة</b>
المنظمة الخاصة	يتألف الفريق من أعضاء داخل المنظمة المبادرة، لإجراء الاستقصاء أو التعاقد مع المختصين الخارجيين.	يقوم بهذه العملية شخصاً واحداً لمقارنة ميزات الخدمة أو المنتج، وقد يتضمن الفريق أكثر من شخص حسب طبيعة وحجم العملية.	قد يتألف الفريق من صاحب المبادرة والمستشار. ويمكن لأي فرد أن يستكمل الدراسة في غضون دقائق أو ساعات بمجرد حصوله على البيانات من الانترنت.	قد يتضمن فريق أعضاء من كل مشارك أو استخدام المستشارين للقيام بالعمل الإداري والتحليل تحت اشراف المشاركين لضمان الاستقلالية والموضوعية في حالة الدراسات المتوسطة، أو تترك	يتضمن في معظم الأحيان الموظفون المشاركون في المقارنة ذوي المهارات المتخصصة، ويمكن اللجوء الى المستشارين الخارجيين كدعم إضافي.	شخص واحد عندما تكون البيانات المتاحة على العموم وكل ما يلزم هو إجراء بعض التحليل وكتابة التقرير. أما في الحالات الأكثر تعقيداً، قد تتطلب تكوين فريق من الخبراء وفي بعض الأحيان	<b>فريق المقارنة المرجعية</b>

## الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي

	التعاقد من الباطن مع المنظمة المتخصصة.	الأمر كلياً للمختصين في حالة الدراسات الضخمة.					
مجالات الاستخدام	-توفير المعلومات للجمهور لمساعدته على اتخاذ القرارات الإيجابية بشأن المنتجات والخدمات؛ -يمكن للمشاركين، الراغبين أو غير الراغبين، الحصول على المعلومات القيمة عن منافسيهم في السوق، وبالتالي استخدام النتائج الإيجابية لتسويق خدماتهم ومنتجاتهم، وفي حالة النتائج السيئة يمكن استخدام هذه المعلومات للمساعدة في دفع التحسين داخل المنظمة.	-عندما تكون المؤسسة المقارنة تعرف ماذا تريد التعلم من "الأفضل" بهدف التحسين؛ -في بعض الأحيان، تكون طريقة المقارنة الفردية كخطوة تالية بعد طرق المقارنة المرجعية الأخرى، فمثلاً قد تحجم المؤسسة عن الزيارة المؤسسة المستهدفة بعد ظهور نتائج المقارنة المرجعية في المجال العام والتي جاءت غير مرضية.	-نظراً لتكلفة عالية نسبية لهذه الطريقة، فغالبا ما تستخدم لمرة واحدة فقط ومن هنا يمكن الاستفادة من الدراسة؛ -يمكن استخدام هذه الطريقة في المراجعة الداخلية على أساس روتيني للمساعدة في نشر أفضل الممارسات داخل المنظمة والتعلم منها، وتعزيز العلاقات بين المشاركين؛ وقد ينظر الى هذه الدراسات على أنها تشبه عمليات التدقيق الداخلي، لكنها تركز على تعزيز العمل والتعلم معاً لتحسين أداء المنظمة.	يسهل المشارك في القيام بأنشطة التحسين، تحت إشراف المستشار ذو السمعة الطيبة، بامتلاكه قاعدة البيانات عالية الجودة وسجل حافل في مساعدة المؤسسات على عمليات التحسين.	-مراقبة أداء المنافسين وتحديد مواطن التي يجب اجراء التحسينات فيها؛ -لتحديد مجالات التحسين لمنتج أو خدمة؛ -لتحديد المشاركين المحتملين لإجراء المقارنة المرجعية بالتفصيل؛ -لتحديد مجالات الأداء العالي للمؤسسة المبادرة وتسويق نقاط القوة.	-مراقبة ادراك المستهلك نحو أداء المنافسين؛ -لتحديد مجالات التحسين لمنتج أو خدمة؛ -لتحديد المشاركين المحتملين لإجراء المقارنة المرجعية بالتفصيل؛ -لتحديد مجالات الأداء العالي للمؤسسة المبادرة وتسويق نقاط القوة.	-نماذج هي طريقة جيدة لمراجعة جميع أنشطة المنظمة وتحديد المجالات التي يكون فيها الأداء ضعيفاً؛ -المنظمات التي تدخل في الجوائز والحصول عليها تستفيد من الدعاية الجيدة.
المزايا	-منخفضة التكلفة وفي معظم الأحيان تكون مجانية؛ -إذا كانت النتائج مواتية، فيمكن استخدامها في الخطط التسويقية، وإذا كانت العكس يمكن أن تبرز المجالات التي تحتاج الى التحسين.	-لا يدرك المنافسون بأنك قمت بالمقارنة المرجعية؛ -من أفضل الفرص للتعلم من الآخرين.	تمثل دليل سهل وسريع لإجراء المقارنة لمختلف مستويات الأداء.	يمكن القيام بهذه المقارنات من طرف المؤسسة بشكل ذاتي كما أنها مجانية وسهولة اجرائها في وقت قصير.	تمثل أفضل طريقة للتأكد من حاجات المستهلك.	تمثل طريقة سريعة وسرية لتقييم ومراجعة المنظمات التي تستحق الجوائز.	

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على (Stapenhurst, 2009)

من خلال الجدول أعلاه، يوجد عدة الطرق يمكن للمؤسسة اختيار احداها أو أكثر حسب ما تراها مناسبة لإجراء المقارنات المرجعية بهدف اجراء التحسين من خلال التعلم من الآخرين وتحديد فجوات الأداء. ولا يمكن لأي كان مهما كان مستواه تفضيل أي طريقة، وعدّها الأنسب للمقارنة، فكل طريقة لها أسلوبها الخاص، وقد تضطرّ المؤسسة الى الاستعانة بأكثر من الطريقة، فمثلاً قد تقوم المؤسسة في المرحلة الأولى بإجراء المقارنة المرجعية في المجال العام، لاختيار أفضل المنظمات لتتمكّن في المرحلة التالية من الاستفادة من خبرتها، والتعلّم منها من خلال اجراء المقارنة الفردية.

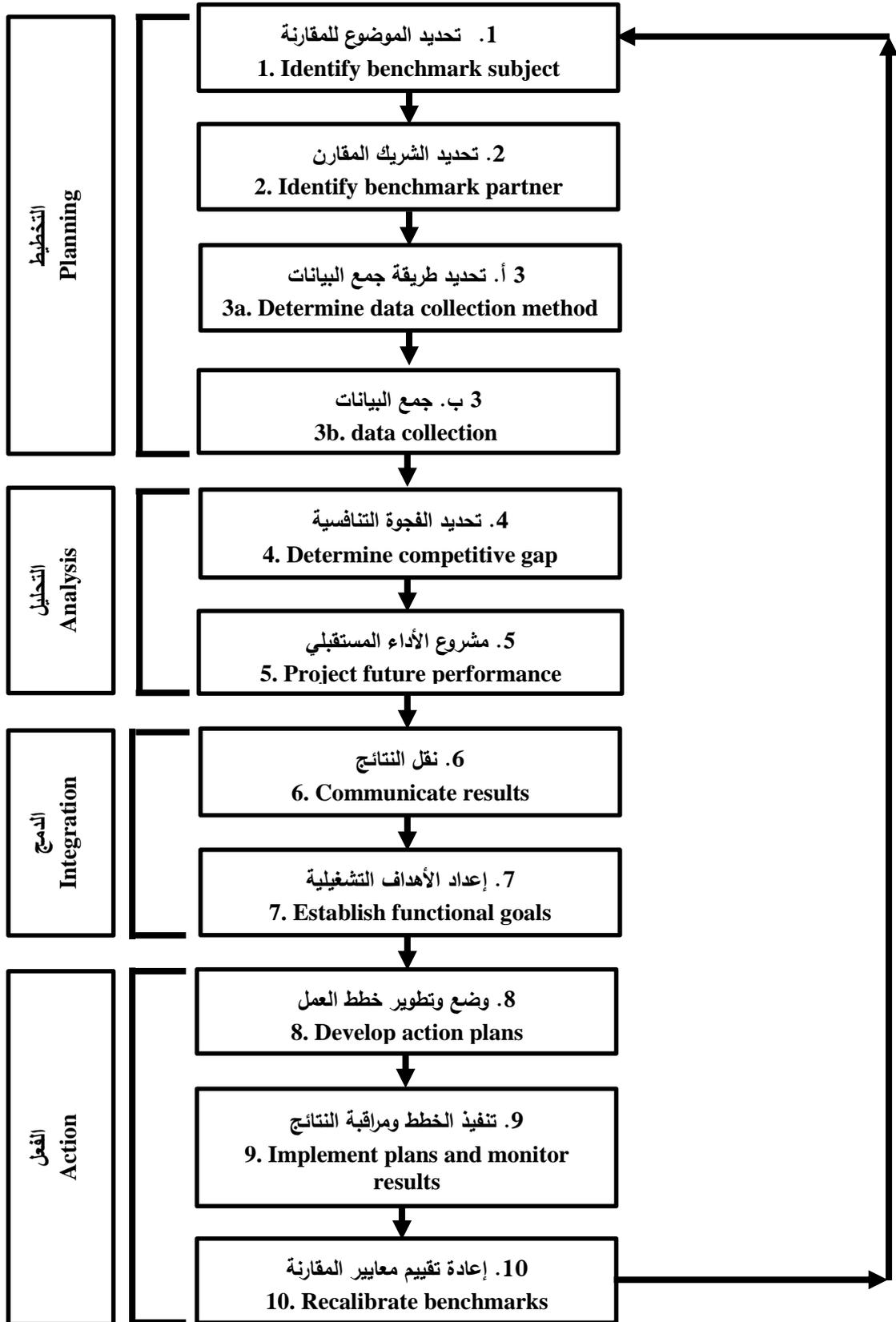
### الفرع الثاني: مراحل إعداد المقارنة المرجعية

تم التطرق في المطلب السابق إلى أهم طرق المقارنة المرجعية وخصائصها وعرض الأمثلة عن كل طريقة، أما بالنسبة إلى كفاءات إعدادها أو مراحلها، فكان Robert Camp (1995, p. 19) أول من وضع أهم مراحل لإجراء المقارنة المرجعية والتي تتمثل في عشر خطوات على النحو التالي:

- **قرر ما الذي يجب مقارنته (Decide what to benchmark):** تحديد المجالات والعمليات الرئيسية التي لديها فرص كبرى لتحسين الأداء في المنظمة، وإعطائها الأولوية القصوى وشرحها لأفراد ذوي الوزن بالمنظمة لتحليل الممارسات ومقارنتها؛
- **حدد مع من يتم مقارنته (Identify whom to benchmark):** تحديد الشركات الأخرى التي تستخدم أفضل الممارسات والتي يمكن تكيفها أو تبنيها؛
- **خطط واجر البحث (Plan and conduct the investigation):** تحديد البيانات اللازمة، وكيفية إجراء البحث للمقارنة المرجعية من خلال ملاحظة مباشرة للممارسات العليا، وتوثيق أفضل الممارسات الموجودة؛
- **حدد الفجوة الحالية للأداء (Determine the current performance gap):** بعد الانتهاء من عمليات البحث المقارن والملاحظة لأفضل الممارسات، قرر إلى أي مدى تكون أفضل الممارسات هي أحسن من أساليب العمل الحالية؛
- **مستويات الأداء المستقبلية للمشروع (Project future performance levels):** قرر إلى أي مدى ستضيق فجوة الأداء أو ستتسع في المستقبل القريب، وماهي تداعيات ذلك على المنظمة؛
- **نقل نتائج المقارنة المرجعية واكتساب القبول (Communicate benchmarking findings and gain acceptance):** إبلاغ وإيصال نتائج عملية المقارنة المرجعية الى كل من يحتاج إلى معرفتها من أجل القبول والالتزام؛
- **مراجعة أهداف الأداء (Revise performance goals):** قم بتحويل النتائج إلى البيانات التشغيلية؛ أي التنفيذ العملي لوصف ما يجب تحسينه على أساس ما تم تنفيذه، من طرف أفضل الممارسات في المجال العملي؛
- **وضع وتطوير خطط العمل (Develop action plan):** قم بوضع الخطط، القياسات، المهام والجدول الزمنية المحددة لاتخاذ الإجراءات بخصوص أفضل الممارسات؛
- **تنفيذ الإجراءات المحددة ومراقبة التقدم (Implement specific actions and monitor progress):** تنفيذ الخطة وتبليغ عن التقدم المحرز إلى أصحاب العملية الرئيسيين والإدارة؛
- **إعادة تقييم المعايير (Recalibrate the benchmarks):** استمر في القياس المقارن وتحديث ممارسات العمل لمواكبة التغييرات المستمرة في الصناعة، وتحديد مكانة المنظمة في سعيها لتحقيق الجودة والآثار المترتبة على المقارنة المرجعية.

ويمكن عرض هذه المراحل وتلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): مراحل إجراء المقارنة المرجعية



المصدر: من اعداد الطالب بناءً على (Camp, 1995)

تجري عملية المقارنة المرجعية كما هو الموضح في الشكل رقم (16) عبر عشر مراحل متسلسلة ومستمرة، والتي لا تختلف كثيراً عن مراحل إعداد البحث العلمي، حيث تبدأ بتحديد مشكلة، أو موضوع المراد مقارنته، وتحديد أفضل الشريك المقارن من خلال اختيار أفضل طرق البحث لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها لتحديد الفجوات ورسم أولى معالم المشروع المستقبلي؛ لتحسين مستويات الأداء بالمنظمة، ومن ثم نقل جميع نتائج هذه الدراسة للإدارة العليا، حتى تتمكن من وضع الأهداف التشغيلية، وتطوير خطط العمل وتنفيذها، لتصل إلى مرحلة الأخيرة من العملية، وهي مراقبة نتائجها وإعادة تقييم معايير المقارنة المرجعية في حالة وجود أخطاء في القياس، أو عدم تحقيق النتائج المرجوة من العملية؛ لتصحيحها في المرحلة التالية كحلقة مستمرة ودائمة من أجل التحسين المستمر لأداء المنظمة.

وما يلاحظ في هذا الشكل دائماً، وجود أربعة عناصر (04) مهمة من عملية المقارنة المرجعية والتي تمثل إطاراً نموذجياً الذي تستخدمها الشركات وهي (Zairi & Leonard, 1996, p. 199):

- مرحلة التخطيط (Planning or preparation phase): وهي مرحلة التي تتضمن تحديد موضوع المقارنة المرجعية، تحديد شركاء المقارنة وإنشاء وسيلة لجمع البيانات؛
- مرحلة التحليل (Analysis phase): تتضمن إنشاء معايير المقارنة وفهم الوضع الذي نكون فيه (الفجوة التنافسية أو الأداء) وفهم ما يحتمل أن يحدث لهذه الفجوة إذا لم نفعّل أي شيء، أو التوقع مستقبلاً إذا خططنا لإحداث التغييرات لسد هذه الفجوة؛
- مرحلة الدمج أو التكامل (Integration phase): وهي مرحلة التي تتطلع إلى إحداث التغييرات من أجل إغلاق الفجوة التي وجدت في المرحلة السابقة، أو يفضل تجاوزها، واعتبار هذه التغييرات في الواقع كمعايير أساسية لعملية المقارنة المرجعية؛
- وأخيراً مرحلة الفعل (Action action) والتي تعمل على التنفيذ الفعلي لهذه التغييرات دون إغفال عنصر مهم جداً في هذه المرحلة بعد عملية التقييم وهي التغذية العكسية (Feed-Back)؛ لرصد هذه التغييرات وتصحيح الانحرافات، أو القصور التي تحدث بها حتى تجنب الأخطاء في المراحل التالية.

فهذه المراحل الأربعة تكون مستمرة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء، وهي مطابقة إلى حد ما لمرحلة عملية التسيير، وهذا النموذج من المقارنة المرجعية والذي رسمه R. Camp يشرح مراحل العملية بشكل مبسط وبمسار محدد وواضح، على الرغم من وجود أكثر من 40 نموذجاً مختلفاً ومعدداً من طرف مختلف المنظمات الاستشارية والباحثين حيث تتنوع خطوات العملية من نموذج إلى آخر (Kozak, 2004, p. 12)، إلا أن جميعها اعتمدت على هذا النموذج المشار إليه كمرجع أولي لإعدادها، حيث أكد Kozak أن جميع هذه النماذج تبدأ عملياتها من تحديد المجالات التي تحتاج إلى القياس، ومن ثم الانطلاق في جمع المعطيات والبيانات اللازمة وفحص الفجوات بين الشركاء لتحديد نقاط القوة والضعف، لتنتقل إلى الخطوة الأخيرة وتتمثل في اتخاذ

الإجراءات ومراجعة مستوى الأداء المستقبلي للمنظمة المبادرة، والتي تساعد على فهم ما إذا كانت العملية قد حققت أهدافها.

وذكر Antony Kelly (2001, p. 100) في تحديده لعناصر الأداء القابل للمقارنة، تحتاج المنظمة إلى النظر في وظائف التشغيل للفريق، وتشكيل نموذج الأداء الأكاديمي للمستندات والمعلومات ذات الصلة وقابلة للمقارنة مع مؤشرات الأداء للمؤسسة المختارة، لتحليلها احصائياً للوصول إلى العرض التقديمي المحدث عن كيفية أداء أفضل الممارسات، من خلال كتابة ملخص للخطة، وإرسالها للإدارة العليا ومن ثم تنفيذها ونشرها كسياسة المنظمة وذلك لاتخاذ أولى خطوات نحو التميز.

وتجدر الإشارة إلى عنصر مهم في هذا المقام، وهو تكوين فريق المقارنة المرجعية من خلال اختيار جيد ومدروس لأعضائها، من موظفي المنظمة الذين يتميزون بالكفاءة والخبرة للقيام بهذه العملية، مع ضمان التنسيق والترويج فيما بينهم، تحت إشراف ومتابعة مستمرة من طرف الإدارة العليا، وفي حالة العكس تستطيع المؤسسة الاستعانة بالخبرة الخارجية كمستشارين ومكاتب الاستشارة عن طريق الاتفاقيات أو المناقصات. وينبغي لجميع المنظمات وحتى الأفراد التي ترغب في إجراء المقارنة المرجعية الأخذ في الحسبان قبل أي شيء لاعتبارات وشروط علمية وتقنية بحتة للمقارنة المرجعية، الالتزام بمدونة قواعد السلوك؛ أي أخلاقيات المقارنة المرجعية المعمول بها، والمعترف بها دولياً، وهذا ما يتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أخطاء، اعتبارات وأخلاقيات المقارنة المرجعية

قد تتسرع المؤسسات في إجراء عملية المقارنات المرجعية بدون التفكير في التداعيات التي تؤثر على سمعتها مستقبلاً، حيث لا يمكن إجرائها اعتباطياً بمجرد التفكير فيها، أو لحظة حصولها على الموافقة من الإدارة العليا بالمنظمة، وإنما هناك اعتبارات لتجنب الوقوع في الأخطاء، أو فشل هذه العملية، وكذا ضرورة الالتزام بالشروط الأخلاقية التي أنشأت خصيصاً لذلك.

### الفرع الأول: أخطاء المقارنة المرجعية

قد ترتكب المؤسسات عديد من الأخطاء في عملية المقارنة المرجعية، والتي تؤدي في معظم الأحيان إلى فشلها، أو التوقف في إحدى مراحلها دون استكمالها، ويمكن عرض بعض هذه الأخطاء الأكثر شيوعاً، التي تناولها أكرم ناصر (2007) نقلاً عن حمصي (2016، الصفحات 37-39) في العناصر التالية:

- الخلط في مفهوم السبر في عملية القياس، من خلال سبر إمكانيات الشركات المشابهة لمؤسسة مبادرة دون النظر من وراء الأرقام والمعطيات، أي الاكتفاء بمعرفة موقع المؤسسة في السوق، وهذا لا يساعدها في عملية تحسين موقعها؛
- الاعتماد على معطيات عملية مقارنة مرجعية سابقة وهو خطأ كبير، وبالنظر إلى التطورات الحاصلة في البيئة، فلا بد من إعادة الدراسة وفق المعطيات الجديدة والحالية؛

- إهمال خدمات التواصل، ورضا العملاء يؤدي إلى فشل عملية المقارنة المرجعية بالرغم من دور العملاء في تحقيق الجودة المطلوبة وعمليات التحسين المستمر؛
- التوسع في عملية المقارنة المرجعية يمثل خطوة غير مجدية نظراً لتشعب وتعدد المهام والعمليات بالمنظمة، فلا بد التركيز على عملية أو أكثر منتقاة بعناية، وبعدها التحرك إلى عملية أخرى وهكذا؛
- الخلط في القياس بين المقارنة المرجعية والبحث، فالأولى تقيس عمليات قائمة بالفعل، وتعمل منذ فترة طويلة بحثاً عن فجوات الأداء وإجراءات التحسين، أما القيام بتطوير عملية جديدة مختلفة فهذه عملية البحث ويجب عدم الخلط بين المفهومين؛
- خروج وعدم انسجام موضوع المقارنة المرجعية عن التوجه العام بالمنظمة، فلا بد للإدارة العليا مراعاة موضوع المقارنة المرجعية مع هذا التوجه وتجنّب الإكثار من مواضيع المقارنة؛
- انتقاء المواضيع من الصعب قياسها من طرف العاملين بالمنظمة، حيث في بعض الأحيان قد تتوقّر لدى الطرف الآخر المقاييس والمعايير والمعلومات، والتي تكون غير موجودة بالطرف الأول، أو صعوبة قياس مؤشرات الأداء بين الطرفين وكثافة هذه المؤشرات أو قلتها؛
- عدم تحديد نقطة البداية؛ أي الانطلاق بعملية المقارنة المرجعية من دون معرفة ماذا نقارن؟ ومع من نقارن؟ وماهي العمليات أو المجالات التي تجب مقارنتها وقياسها؟؛
- عدم قياس مستوى الطرف الآخر بشكل كامل؛ أي صياغة وطرح الأسئلة غير مجدية أو غير كافية والتي لا تساعد في عملية المقارنة؛
- عدم الحفاظ على أدبيات المقارنة المرجعية، أو عدم وجود عقد مع الشريك والذي ترجو منه المؤسسة التعاون ومشاركة المعلومات ومساعدتها في عمليات تحسين الأداء.

### الفرع الثاني: اعتبارات المقارنة المرجعية

- ذكر Andersen (1995a, p. 241) أنّ هناك اعتبارات التي يجب على المنظمة أخذها في الحسبان في جميع مراحل عملية المقارنة المرجعية حتى تكون فعالة، والتي تتمثل في النقاط الرئيسية التالية:
- يجب أن تضمن عملية المقارنة المرجعية كلاً من البيانات والتحليلات الكمية والنوعية، أي مستويات الأداء وكيفية تحقيق هذه المستويات؛
  - مقارنة المؤشرات والأرقام الرئيسية التي يتم جمعها وإعدادها في كثير من الأحيان من قبل المستشارين الخارجيين لا تعتبر قياساً كاملاً للمقارنة المرجعية، مما يفرض على المنظمة تكوين فريق من أفرادها العاملين ذوي الخبرة والكفاءة للقيام بهذه العملية؛
  - ان مجرد تقديم مستويات الأداء من دون المشاركة في الجمع والتحليل من طرف المنظمة تؤدي غالباً إلى ثلاثة عناصر سلبية المعروفة بـ 3D's وهي: عدم التصديق (Disbelief)، الإنكار (Denial) وفقدان الأمل أو اليأس (Despair)؛

- تتطلب المقارنة المرجعية الفعّالة ملكية البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من طرف المنظمة، سواء في مرحلتي جمع البيانات و/أو تطوير الدراسة؛
- يجب أن تظل عملية المقارنة المرجعية مستمرة، حيث ستكون هناك دوماً المجالات الجديدة التي تحتاج إلى القياس والتي سيتم تحسينها.

### الفرع الثالث: مدونة قواعد السلوك للمقارنة المرجعية (The Code of Conduct)

يقصد بمدونة قواعد السلوك للمقارنة المرجعية أخلاقيات اعداد المقارنة المرجعية، والتي يجب الالتزام بها من طرف المنظمات والافراد التي ترغب في استخدام هذه الأداة، حيث تم انشاؤها في البداية من طرف Jim STAKER المدير التنفيذي لمجلس المقارنة المعيارية التابع لمعهد التخطيط الاستراتيجي الأمريكي، ليتم تطوير وتحديث هذا الإصدار بشكله رسمي ونهائي سنة 1992 من طرف كل من Gregory H. Watson & Sam Boukhart؛ لاستخدامها من قبل مركز تبادل المعلومات للمقارنة المرجعية الدولية (The International Benchmarking Clearinghouse) (Watson, 2007, p. 277)، بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) المعروفة اختصاراً بـ « APQC »، هذا الأخير يمثل في الوقت الحالي مرجعاً أساسياً الذي تلجأ إليه المنظمات والحكومات وحتى الأفراد، فيما يتعلق بوضع المعايير وأساليب قياس الأداء وكيفية تطبيق المقارنة المرجعية وطرق الاستفادة من أفضل الممارسات.

ونظراً لاختلاف الرؤى فيما يخص كيفية تطبيق المقارنة المرجعية، وتعدد أنواعها وطرقها، فلا بد من الالتزام بأخلاقيات المقارنة المرجعية، والتي وضعها مركز (APQC, 2021)؛ لضمان فعاليتها وكفاءتها وكذا أخلقة العملية من خلال النقاط التسع التالية:

#### 1- مبدأ الشرعية Principle of Legality:

- لا تقم بعملية المقارنة إذا كان هناك شك محتمل حول شرعية نشاط ما؛
- تجنب الدخول في المناقشات أو الإجراءات التي تتضمن القيود التجارية، تقسيمات السوق وتفضيلات العملاء، تثبيت الأسعار، الترتيبات التعاقدية، التلاعب وقبول الرشاوي، وتجنّب كذلك المناقشة مع المنافسين حول تكاليف التسعير إذا كانت هذه الأخيرة تمثل عنصراً من عناصر التسعير؛
- الامتناع عن الحصول عن الاسرار التجارية بأي وسيلة، والتي يمكن ان توصف بأنها غير شريفة، بما فيها خرق أو محاولة خرق واجب الحفاظ على السرية؛ لا تستخدم ولا تفصح عن المعلومات التي تم الحصول عليها بطرق غير مناسبة وكذا المعلومات التي تم الكشف عنها من طرف الآخرين؛ الذين اخترقوا واجب الحفاظ على السرية؛

- لا تقم بنشر نتائج دراسة المقارنة المرجعية، إذا كنت استشارياً أو عميلاً متعاقدًا إلى الشركة الأخرى دون الحصول أولاً على موافقة الطرف الأول.

#### 2- مبدأ المبادلة Principle of Exchange:

- كن على استعداد لتقديم نفس نوع ومستوى من المعلومات والبيانات التي تطلبها من وإلى الشريك المقارن؛
- كن على اتصال دائم ومبكر مع شريكك لتوضيح كل التوقعات، وتجنب سوء الفهم والتقدير، وإقامة العلاقات المشتركة في تبادل البيانات والمعلومات لهذه العملية؛
- كن صادقاً وكاملاً مع شريكك.

#### 3- مبدأ السرية Principle of Confidentiality:

- يجب اعتبار المعلومات المتبادلة بين الأفراد والأطراف المعنية بالعلاقة سرية، وعدم توصيل المعلومات خارج المنظمات الشريكة دون موافقة مسبقة من أحد أطراف العلاقة؛
- تعدّ مشاركة الشركة في الدراسة سرية ولا ينبغي ابلاغها خارجياً دون الحصول على إذن مسبق منها.

#### 4- مبدأ الاستخدام Principle of Use:

- استخدم المعلومات التي تم الحصول عليها من المقارنة المرجعية فقط؛ من أجل صياغة عمليات أو إجراءات التحسين للشركات المشاركة في العملية؛
- يتطلب استخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها أو الممارسات التي تمت ملاحظتها باسم الشريك المقارن موافقة مسبقة من هذا الأخير؛
- لا تستخدم البيانات والمعلومات أو الممارسات المستكشفة من المقارنة المرجعية لأغراض التسويق والبيع.

#### 5- مبدأ الاتصال مع الطرف الأول Principle of First-Party Contact:

- الانطلاق في البداية ما أمكن من اتصالات المقارنة المرجعية، من خلال جهة الاتصال المعنية من طرف المنظمة الشريكة؛
- احترام الثقافة المؤسسية والبيئية للمنظمة الشريكة، والعمل ضمن الإجراءات المتفق عليها بشكل متبادل؛
- يجب الحصول على اتفاق متبادل، بخصوص تعيين جهة الاتصال للمقارنة المرجعية، لتنظيم الاتصالات وتحديد المسؤوليات مع الأطراف الأخرى.

#### 6- مبدأ الاتصال مع الطرف الثالث Principle of Third-Party:

- يجب الحصول على إذن الفرد؛ أي الطرف الثالث قبل تقديم اسمه في حال الرد على طلب الاتصال؛

- تجنب ابلاغ أو كشف اسم جهة الاتصال في منتدى مفتوح بدون اذن مسبق من طرف هذه جهة الاتصال أي الطرف الثالث.

#### 7- مبدأ الاستعداد Principle of Preparation:

- اظهر التزامك نحو كفاءة وفعالية المقارنة المرجعية، من خلال الاستعداد الكامل والمسبق لإجراء الاتصال الأولي للمقارنة المرجعية وإتباع عملياتها؛
- كن على الاستعداد التام مع توقيت الشريك المقارن، من خلال التهيؤ لأي عملية التبادل المتعلقة ببيانات ومعلومات المقارنة المرجعية؛
- ساعد شريك المقارن على الاستعداد، من خلال تزويده بدليل المقابلة أو الاستبيانات أو مذكرة أولية لتنظيم الزيارات المتعلقة بالمقارنة المرجعية.

#### 8- مبدأ الانجاز Principle of Completion:

- متابعة وإنجاز كل الالتزام المتفق عليه مع شريك المقارن في وقته المحدد؛
- إكمال كل دراسة من دراسات المقارنة المرجعية؛ لإرضاء كل شركاء في العملية وفق الاتفاق المتبادل.

#### 9- مبدأ الفهم والفعل Principle of Understanding & Action:

- حاول أن تفهم من شركائك عن كيفية التي تتم التعامل معهم وفقاً لرغباتهم؛
- تعامل مع شركائك بالطريقة نفسها التي يعامل بها كل شريك من شركاء المقارنة؛
- حاول أن تفهم من كل شريك من شركاء المقارنة المرجعية الكيفية التي يرغب الشريك في الحصول على المعلومات، وكيفية التعامل معها، وكذا طريقة استخدامها، وحاول أن تتصرف مع هذه المعلومات وتستخدمها بالطريقة نفسها.

وأظهرت نتائج الدراسة حول مقاربات نظرية لأخلاقيات المقارنة المرجعية التي قام الباحث العراقي ميسر إبراهيم أحمد (2007، صفحة 99)، أنّ المقارنة الفعالة تتطلب بناء جو من الثقة والالتزام الكلي بينود الاتفاقات المتبادلة بين شركاء المقارنة، من خلال التعاون والتعلم فيما بينهم، فالمقارنة المرجعية هي أسلوب يستخدم في الاشتراك بالمعلومات بخصوص العمليات أو الممارسات التي تتم داخل الشركتين، وذلك وفق الاتفاق المسبق، وكلاهما تتوقعان مسبقاً الحصول على المنافع، من تبادل المعلومات مع الالتزام بواجب الحفاظ على سرية المعلومات والممارسات.

وأضاف نفس الباحث، بأنه ينبغي على الشركة المبادرة؛ أي الطرف الأول أن توفر رغبة في تقبل الحقائق غير الجيدة عن أدائها، عند تشخيص مقدار الفجوة التي تتخلف بها قياساً بالشركة النموذجية المقارنة. وكل هذه العناصر سابقة الذكر، لو التزمت بها المنظمة حرفياً فإنها دون شك تحقق أقصى كفاءة وفعالية من وراء العملية، وبدون أي تبعات قانونية وأخلاقية، وبالتالي تخطو أولى خطواتها كبيرة نحو التميز التنافسي في عالم الأعمال خاصة السياحة، عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء النوعية والكمية للقطاع السياحي،

وسيعرض بالتفصيل في الجزء الموالي من الدراسة أهم هذه العناصر الأكثر استخداماً في القياس المقارن لدى الأوساط الأكاديمية والمنظمات المهتمة بالشأن السياحي.

### المبحث الثالث: المقارنة المرجعية للتسويق السياحي

عرضنا في المبحث السابق إلى أساسيات المقارنة المرجعية وطرقها، ومراحل إعدادها مع الالتزام بأخلاقياتها التي وضعها المركز الأمريكي المختص في هذا المجال، ويمكن لأي المنظمة مهما كان نوع نشاطها وحجمها، والرغبة في التحسين والتعلم من أفضل الممارسات استخدام هذه الطريقة كأداة حديثة للتسيير، وذلك من خلال وضع المؤشرات والمعايير، والتي يتم صياغتها واختيارها بعناية كمفاتيح للمقارنة المرجعية حسب ما تراها مناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى توفر المعلومات والمعطيات، وكفاءة الفريق المشكل لهذه العملية، وكذا تعاون الشريك كمرجع للمقارنة، وهي المهمة ليست بسيطة والتي تتطلب الاستعداد المسبق، والقدرات المادية والبشرية المؤهلة.

أما في القطاع السياحي، فتكمن الصعوبة في تحديد هذه المعايير والمؤشرات، وكذا معرفة من يقوم بهذه العملية الحساسة، نظراً لنقص الدراسات في هذا المجال خاصة في مجال تقييم مؤشرات الأداء التسويقي السياحي واختلاف الأكاديميين والباحثين حول هذا الموضوع.

### المطلب الأول: المقارنة المرجعية لمؤشرات الأداء السياحي

أظهرت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية بخصوص المقارنة المرجعية لمستويات الأداء السياحي إختلافاً واضحاً في صياغة نهج المقارنة المرجعية في هذا المجال، نظراً لتعدد مجالات التطبيق وتعدد الأهداف من وراء هذه العملية، حيث تمكن Wober (2002, p. 12) من تصنيف المقارنات المرجعية في السياحة وفقاً للمبدأ على النحو التالي:

### الفرع الأول: المقارنة المرجعية لأعمال السياحة الهادفة للربح

وتشمل هذه الأعمال جميع العمليات التي تقوم بها الشركات والمنظمات وحتى الأفراد العاملين في القطاع السياحي والتي تهدف من ورائها إلى تحقيق الإيرادات السياحية، والتي تتمثل في العناصر التالية:

- موردو أماكن الإقامة كالفنادق، المراقد، أماكن الترفيه للمتقاعدين، مواقع التخيم، بيوت الشباب ومراكز الراحة ... إلخ؛
- المطاعم بجميع أشكالها؛
- منظمو الرحلات ووكالات السياحة والسفر؛
- الخطوط الجوية؛
- مقدمو الخدمات السياحية الأخرى الهادفة للربح مثل مدن الملاهي ومدارس الغوص وما إلى ذلك.

### الفرع الثاني: المقارنة المعيارية لأعمال والمنظمات السياحية غير الهادفة للربح

وهي العمليات التي تكون تحت وصاية ورقابة الدولة لترويج السياحة وتدعيم أنشطتها، والتي تصنف ضمن المقومات الوسيطة السياحية، وتشمل:

- المجالس والمنظمات السياحية الوطنية أو الإقليمية لقياس كفاءتها وفعاليتها في تعزيز السياحة وترويجها ومن أجل الاستفادة من الخبرات فيما بينها؛
- أماكن الجذب التي تديرها السلطات العامة أو أشكال أخرى من الخدمات العمومية السياحية غير الربحية مثل: المتاحف، المعارض، المسارح ودور الأوبرا... إلخ.

### الفرع الثالث: تحديد الوجهة

وتتمثل في صياغة نهج المقارنة المرجعية وفق لوجهات السياحة لتحديد مواطن القوة والضعف بين وجهتين أو أكثر، وتقييم القدرة التنافسية لهذه الأماكن ومدى استدامتها، ومن أشكالها:

- المقارنة المرجعية الوطنية والتي تكون بين الوجهات السياحية الدولية، والتي تكون عادة وفق المؤشرات التنافسية السياحية العالمية؛
- المقارنة المرجعية الإقليمية، والتي تكون عادة بين الدولتين المجاورتين، أو بين الأقاليم السياحية لنفس الدولة؛
- المقارنة المعيارية المحلية (الريفية أو الحضرية) لقياس مستويات الأداء السياحي الداخلي، والتي يتم إجرائها على المستوى المحلي تشجيعاً للسياحة المحلية.

وأكد Wober وجود العدد الهائل من الدراسات والمبادرات، التي عالجت المقارنات المرجعية بين الشركات السياحية الهادفة للربح لاسيما في قطاع الفنادق، أما باقي الأصناف فكانت محدودة للغاية من حيث عدد المبادرات وكذا جودتها التقنية.

وأشارت الباحثة الفرنسية Aurélie Corne (2018, p. 39) عند دراستها حول تأثير الإصلاحات الإقليمية التي قامت بها الحكومة الفرنسية على الأداء السياحي أملاً في تعزيز الوجهة السياحية وزيادة تنافسيتها، بأن هناك المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء السياحي، وذلك بالتركيز على عناصر النظام، والتي تتمثل في المدخلات كرأس المال البشري والبنية التحتية، والمخرجات كنسب الإشغال بالفنادق وأعداد الواصلين بالبلد كما هو موضح في الجدول رقم (04)، حيث تم إنشائه بالاعتماد على قاعدة البيانات المتوفرة والمستخرجة من المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INSEE)، والصندوق الوطني لتأمين التدريب على صناعة الفنادق (FAFIH) الفرنسيين وقد جمعنا على المستوى الأقاليم البالغة عددها 13 إقليم المعلومات والبيانات السياحية لـ 96 مقاطعة فرنسية، حيث فضلت الباحثة اختيار البيانات الخاصة بالقطاع الفندقي للحفاظ على تجانس معين؛ لأنها متاحة لجميع الإدارات من جهة، ولأنها تستخدم بشكل شائع في الدراسات التجريبية على الأداء السياحي، نظراً لثقل ووزن هذا الفرع في قطاع السياحة ككل.

الجدول رقم (04): توصيف متغيرات لكل مدخلات ومخرجات الأداء السياحي

المتغيرات	المؤشرات	عناصر التقييم	المصدر
المدخلات INPUTS	عدد الموظفين في القطاع الفندقي	عامل التشغيل	FAFIH
	عدد الأفراد المكونين في الميدان الفندقي	رأس المال البشري	FAFIH
	عدد الغرف في القطاع الفندقي عدد الفنادق في القطاع الفندقي	موارد الوجة على مستوى قدرات الإيواء	INSEE
المخرجات OUTPUTS	نسب الإشغال بالمنشآت الفندقية	مؤشر الأداء للوجة على مستوى الإشغال	INSEE
	عدد الواصلين من الفرنسيين والأجانب عدد الليالي الفندقية من الفرنسيين والأجانب	معيار التكرار السياحي	INSEE

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على (Corne, 2018, p. 40)

أظهرت محتويات الجدول رقم (04) وضوح وسلاسة المؤشرات التي يمكن قياسها في حال توفر المعلومات، بالاعتماد على المصادر الرسمية، مثلما هو الحال في البيانات المستخرجة من الهيئتين المعروفتين في القطاع السياحي الفرنسي (FAFIH & INSEE)، حيث تتمثل عناصر المدخلات لمؤشرات الأداء السياحي في: عدد الموظفين بالقطاع السياحي لمعرفة القوى العاملة، مقروناً بعدد الأفراد المسجلين في دورات التكوين والتدريب السياحيين بمختلف صيغها (أكاديمي، عقد مهني، عقد تكوين مهني)، وأخيراً قياس قدرات الإيواء من خلال إحصاء تعداد الفنادق، والغرف المتواجدة عبر الإقليم الفرنسي.

أما بالنسبة لعناصر المخرجات؛ أي النواتج فتتمثل في حساب نسب الاشغال الفندقي لقياس مؤشر الأداء للوجة السياحية، والعنصر الآخر لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في قياس معدل التكرار السياحي من خلال حساب عدد الوافدين من الأجانب والفرنسيين؛ أي نزلاء الفنادق وعدد الليالي التي قضوها بتلك الفنادق. واستخدمت نفس الباحثة أسلوب المقارنة المرجعية في هذه الدراسة لاختيار أفضل الممارسات في المجال الفندقي ومقارنة بين الأقاليم الفرنسية، باستخدام الاجراء الاحصائي والمتمثل في التحليل التطويقي للبيانات DEA (Data Enveloment Analysis) بين عناصر المدخلات وعناصر المخرجات، فأظهرت نتائج هذه الدراسة مكاسب محتملة في الأداء بعد عمليات الدمج بين الأقاليم الفرنسية، خاصة تأثير التعلم؛ أي تقليد أفضل الممارسات، وأن أكثر المناطق الفرنسية كفاءة ليست بالضرورة تلك الأكثر زيارة بالمعنى التقليدي، وبالتالي تأكيد فرضيات الدراسة، بخصوص تأثير إعادة التوزيع الإقليمي على الأداء السياحي بعد عمليات الإصلاح الإقليمي.

ويمكن أن توسع هذه العناصر لتكون أكثر تفصيلاً وقابلاً للتحليل لقياس الأداء الفندقي من خلال اعتماد النسب التشغيلية للمؤشرات الرئيسية والفرعية والمبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): مؤشرات الأداء الفندقي**

النسب التشغيلية الرئيسية	النسب التشغيلية الفرعية	الصيغ الحسابية
1-نسب الإشغال الفندقي	أ-إشغال الغرف الفندقية	عدد الغرف المشغولة على إجمالي عدد الغرف 100 X
	ب-إشغال الأجنحة الفندقية	
2-معدل إنفاق النزلاء	أ-متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت	إجمالي لكل نوع من الإيراد على عدد النزلاء المنتفعين لكل نوع
	ب-متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأطعمة والمشروبات	
	ج-متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الخدمات الأخرى	
3-مجموع نسب الإيرادات	أ-إيراد المبيت	اجمالي نوع الإيراد على إجمالي الإيرادات 100 X
	ب-إيراد الأطعمة والمشروبات	
	ج-إيراد الخدمات الأخرى	
4-نسب التكاليف المباشرة	أ-تكاليف المبيت	إجمالي لكل نوع من التكاليف/ إجمالي التكاليف 100 X
	ب-تكاليف الأطعمة والمشروبات	
	ج-تكاليف الخدمات الأخرى	
5-نسب التكاليف غير المباشرة	أ-تكاليف الصيانة والإدارة	إجمالي لكل نوع من التكاليف/ إجمالي التكاليف 100 X
	ب-تكاليف العمومية والإدارية	
6-نسبة الربحية للأنشطة	أ-ربحية المبيت	الربح الجزئي/الربح الكلي 100 X
	ب-ربحية الأطعمة والمشروبات	
	ج-ربحية نشاط الخدمات الأخرى	

المصدر: (يونس الشعباني، مصطفى خضر، و جبار حسن، 2013، صفحة 149)

يوضح الجدول رقم (05) أهم المؤشرات الفندقية الممثلة في ستة مؤشرات، فمؤشر نسبة الإشغال الفندقي يحدد عدد الغرف المشغولة على إجمالي الغرف المتاحة بالفندق ما، ونفس الأمر ينطبق على عدد الأجنحة، وقياس المؤشر الثاني مستويات الانفاق لكل نزيل على الخدمات الفندقية بأنواعها الثلاثة (الإقامة، الاطعام والخدمات الأخرى)، أما المؤشر الثالث فيقيس نسب الإيرادات لكل نوع من أنواع هذه الخدمات لتحديد أي من الخدمات الأكثر إنفاقاً من طرف النزلاء، ويشير المؤشرين الرابع والخامس إلى نسب التكاليف المباشرة، ونسب التكاليف غير المباشرة على التوالي، وأخيراً يقيس المؤشر السادس نسب الربحية لكل نشاط من هذه الأنشطة الثلاثة؛ لمعرفة مردوديتها من خلال حساب الربح الجزئي على الأرباح الكلية.

واستخدم يونس الشعباني وآخرون (2013) أسلوب المقارنة المرجعية من خلال دراسة على عينة من الفنادق العراقية الأربعة (العيون، آسيا، بتريز وآشور)، واعتمد على فندق آسيا كمرجع لعملية التقييم، وذلك

لسببين أساسيين وهما: عدد زوار الفندق خلال مدة المقارنة أكبر من بقية الفنادق فضلاً عن نسبة الإشغال مرتفعة والأرباح التي حققها أكبر من الفنادق الأخرى.

وتم إجراء عملية المقارنة بين الفندق المرجع وبقية الفنادق والتي توصلت إلى وجود الانحرافات السلبية والتباينات فيما بينهم لكل هذه المؤشرات، وإن هذه التقنية قد شخّصت مواطن الخلل في الأداء، كما شخّصت مواطن الإسراف والهدر في التكاليف والخلل في تحقيق الإيراد، وهذه المعطيات والنتائج قد تسمح لإدارات الفنادق الثلاثة إلى التحري عن المسببات بصورة أكثر دقة، والعمل على معالجتها، مما يعمل على تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

وبالرغم من أهمية ودور هذه المؤشرات والمعايير السابقة في تقييم الأداء السياحي، إلا أنّها ركزت كلياً على الأداء الفندقي، والذي لا يترجم الواقع الحقيقي للقطاع السياحي لدولة ما ومقارنته مع مستويات الأداء للمنافسين، وأهملت كذلك المعطيات الأخرى ذي أهمية كبيرة في هذه العملية، حيث أفضت الدراسات والتجارب التي قامت بها الهيئات السياحية، ومن بينها منظمة السياحة العالمية والمنظمات السياحية الوطنية وحتى الباحثين إلى تقديم مخطط لنوع من المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة في المقارنة المرجعية للأداء السياحي كما هو المبين في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (06): المثال النموذجي عن تحليل المقارنة المرجعية للمؤشرات السياحية الأكثر**

استخداماً من طرف الديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة

القياس	الدولة المضيقة	المنافس أ	المنافس ب
أعداد الوافدين الدوليين			
الإنفاق الدولي بالدولار أو الأورو			
اتجاهات الوافدين الدوليين للفترة 5 و 10 سنوات			
الإنفاق الدولي للفترة 5 و 10 سنوات			
أعداد الوافدين المحليين			
الإنفاق المحلي بالدولار أو الأورو			
اتجاهات الوافدين المحليين للفترة 5 و 10 سنوات			
الإنفاق المحلي للفترة 5 و 10 سنوات			
التغيرات في حساب السياحة (الواردة والصادرة)			
نسب الإشغال في المستويات القطاعية			

			للفترة 5 و 10 سنوات
			نسبة السياحة من الناتج المحلي الإجمالي
			أهمية السياحة كقطاع التشغيل
			مستويات التوظيف في السياحة للفترة 5 و 10 سنوات
			اتجاهات الأداء الموسمي للفترة 5 و 10 سنوات
			حصة السوق من السياحة الدولية للفترة 5 و 10 سنوات
			توازن السياحة في حساب المدفوعات للفترة 5 و 10 سنوات
			التكلفة الإجمالية للعمليات التي قامت بها الديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة سنوياً
			اجمالي نفقات الديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة على التسويق سنوياً (محلياً ودولياً)
			اجمالي نفقات للديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة على التسويق الالكتروني سنوياً
			اجمالي عدد العاملين بالديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة
			اجمالي عدد المكاتب التابعة للديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة بالخارج
			التعليقات

Source : (LENNON, SMITH, COCKERELL, & TREW, 2006)

يمكن للهيئة السياحية الوطنية الممثلة الرسمية للسياحة لدولة مضيعة قياس مستويات الأداء السياحي باستخدام المؤشرات المبينة في الجدول رقم (06)، ومقارنتها مع المنافسين الآخرين كطريقة للمقارنة المرجعية كميًا ونوعيًا، حيث تبدأ في معظم الأحيان قياس أعداد الوافدين الدوليين والسياح الداخليين، ومستويات إنفاقهم بالدولار أو الأورو، وكذا اتجاهاتهم التي إنطلقوا منها رحلاتهم السياحية خلال فترة زمنية معينة، على سبيل المثال بين 5 و 10 سنوات، ومتابعة التغيرات التي تطرأ على حساب السياحة (الصادرة والواردة)، وكذا نسب الإشغال على المستويات القطاعية السياحية كالفنادق والمطاعم والمتنزهات السياحية.

وأظهر نفس الجدول دائماً، مؤشر نسبة الإيرادات السياحية من الناتج المحلي الإجمالي، ومدى أهمية السياحة كقطاع التشغيل في الاقتصاد الوطني، والتي تساعد في التحليل للمؤشرات النوعية اعتماداً على حساب عدد الوظائف التي أنشئت في القطاع السياحي خلال الفترة وكذا قياس اتجاهات الأداء الموسمي (جيدة، متذبذبة أو متوسطة).

والأمر الأكثر الأهمية في هذا الجدول، هو وجود مؤشرات تقيس الأداء التسويقي، والتي تتمثل في: نصيب السوق في السياحة العالمية، اتجاهات حساب المدفوعات للميزان السياحي؛ لمعرفة مدى نجاح الحملات التسويقية في تقوية هذا الحساب، التكاليف الاجمالية للعمليات التي قامت بها الديوان الوطني للسياحة/المنظمة الوطنية للسياحة كممثلة للدولة وحساب النفقات الاجمالية للتسويق على المستويين المحلي والدولي، ومصاريف الانفاق على التسويق الالكتروني من طرف هذه الهيئة، دون إغفال مؤشر أعداد العاملين بها وكذا عدد المكاتب التابعة لها والمتواجدة بالخارج.

وهذه المؤشرات قد تكون مهمة جداً في عملية المقارنة المرجعية لقياس الأداء السياحي لدولة مضيضة وكذا الأخرى كمرجع للمقارنة، لكنها غير كافية لقياس أداء التسويق السياحي، فكان لابد من تعزيزها بالمؤشرات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي السياحي، والتي تم الإشارة إليها في الفصل السابق من الدراسة. ونظراً لاحتمالية الوقوع في الانحياز، وعدم موضوعية البيانات المقدمة من طرف الدولة المضيضة والأخرى الشريكة كمرجع للمقارنة، ومن أجل إضفاء نوعاً من المصداقية وتحقيق الشفافية في التحليل، يمكن إضافة مؤشرات التنافسية العالمية لقطاع السياحة والسفر، التي تعتمد المنظمة العالمية للسياحة كعناصر أساسية للمقارنة المرجعية، وهذا ما يعرض بالتفصيل في المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: المؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر

تلجأ عدد من الدول إلى قياس مؤشرات التنافسية السياحية على المستوى العالمي لتحديد مكان القوة والضعف لتمكين من وضع الاستراتيجيات المناسبة أملاً في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز مكانتها بالأسواق العالمية، حيث وضعت المنظمة العالمية للسياحة والسفر عدة المؤشرات التنافسية السياحية لمختلف اقتصاديات دول العالم وفق المعايير الصارمة، والتي تتطلب من هذه الدول ارسال البيانات والمعطيات حتى تتمكن من تحرير التقارير الدورية لهذه العملية في أوانها.

والتنافسية السياحية هي عبارة عن: "قدرة المنشأة أو القطاع أو الدولة في تقديم منتجات سياحية، بإمكانها التفوق على منافسيها في الأسواق المحلية والدولية، بالإضافة إلى ارتفاع جودتها بما يرضي ويلبي حاجات ورغبات السياح" (زير، 2018، صفحة 209).

ومنذ سنة 2007، يصدر المنتدى الاقتصادي العالمي، ومقره بمدينة جنيف السويسرية تقاريره دورية ومنظمة عن المؤشرات التنافسية للسياحة والسفر لمختلف الدول (عادة كل عامين)، بالتعاون مع شركائه الرئيسيين وهم: المنظمة العالمية للطيران (IATA)، الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (IUCN)، المنظمة

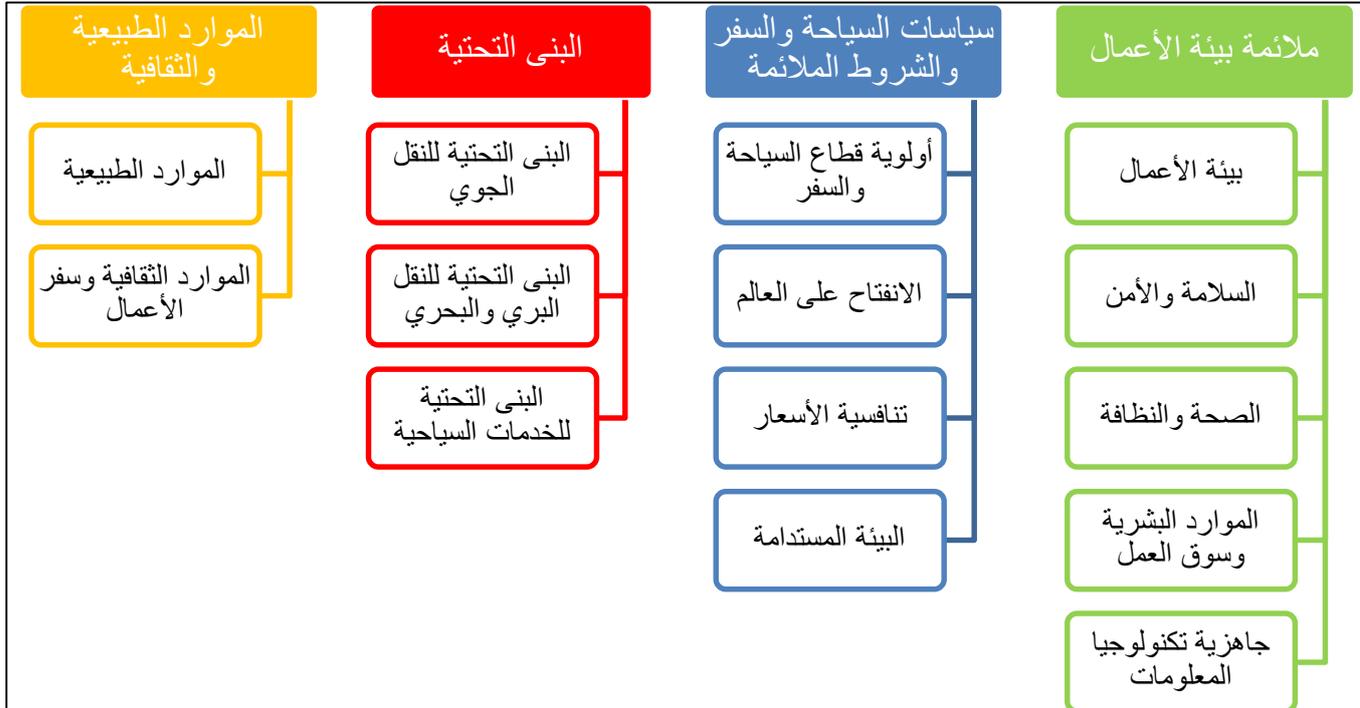
## الفصل الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية في مجال التسويق السياحي

العالمية للسياحة التابعة للأمم المتحدة (UNTWO) والمجلس العالمي للسياحة والسفر (WTTC) بالإضافة إلى شركائه في البيانات كمكاتب الاستشارة Deloitte و Bloom Consulting، وكذا المعلومات المرتدة من المؤسسات والكيانات السياحية ومهني السياحة (WEFORUM, 2015, p. 3).

ويمثل التقرير كأداة للمقارنة المرجعية الاستراتيجية للشركات والحكومات؛ لتطوير قطاع السفر والسياحة، من خلال السماح بعملية المقارنة بين البلدان، وقياس تقدمها في محركات القدرة التنافسية لهذا القطاع، وتوجيه السياسات وقرارات الاستثمار لتطوير صناعة السياحة، اعتماداً على البيانات الإحصائية المقدمة من طرف المنظمات الدولية حيث تشكل ثلثي من البيانات الخاصة بهذا المنتدى، والثلث الباقي المستوحى من بيانات المسح الاستطلاعي لـ 16 ألف من رجال الأعمال وكبار المسؤولين المنضمين لهذا المنتدى العالمي (WEFORUM, 2019, p. ix).

يعرض نفس التقرير أربعة مؤشرات رئيسية المتعلقة بالتنافسية السياحية العالمية وهي: ملائمة بيئة الأعمال (Enabling Environment)، البنى التحتية (Infrastructure)، سياسات السفر والسياحة والشروط الملائمة (Travel & Tourism Policy and Enabling Conditions) والمؤشر الأخير الموارد الطبيعية والثقافية (Natural and Cultural Resources)؛ وكل مؤشر من هذه المؤشرات تتفرع منها المؤشرات الفرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر



Source : (WEFORUM, 2017, p. xiv)

تتكون مؤشرات التنافسية السياحية العالمية للسياحة والسفر من 4 مؤشرات رئيسية تتفرع منها 14 ركيزة كما تظهر في الشكل رقم (17)، وكل ركيزة تتوزع منها عدة مؤشرات فردية والتي مجموعها 90 مؤشراً فردياً، وقدم تقرير 2019 في عرضه التمهيدي شرحاً موجزاً لهذه الركائز:

### الفرع الأول: ملائمة بيئة الأعمال

يلتقط هذا المؤشر الشروط العامة اللازمة للعمل في بلد ما ويتضمن 5 ركائز:

- 1- **بيئة الأعمال (12 مؤشر):** يقيس مدى ملائمة سياسة الدولة تجاه الشركات للقيام بالأعمال الاقتصادية مثل مدى حماية حقوق الملكية الفكرية، كفاءة الإطار القانوني، الضرائب، سياسة المنافسة وتصاريح البناء وتأثير كل هذه العناصر على الاستثمار الأجنبي المباشر وكذا كفاءة وإنتاجية بلد ما، وهي العوامل مهمة لجميع القطاعات بما فيها السياحة؛
- 2- **السلامة والأمن (05 مؤشرات):** تمثل السلامة والأمن من العوامل الحاسمة التي تحدد القدرة التنافسية لقطاع السياحة للدولة، حيث من المرجح أن يحجم السياح عن السفر إلى المناطق الخطرة، وتعتمد هذه المؤشرات على التكلفة الباهظة للجريمة والعنف وكذلك الإرهاب ومدى إمكانية الاعتماد على خدمات الشرطة لتوفير الحماية من الجريمة؛
- 3- **الصحة والنظافة (06 مؤشرات):** تمثل الصحة والنظافة عناصر ضرورية لراحة وصحة السياح من خلال توفير المياه الصالحة للشرب والاستعمال، وكذا توفر خدمات وتركيبات الصرف الصحي، ومدى ضمان الرعاية الصحية للسائحين كتوفر الأطباء وأسرة المستشفيات، ضف إلى ذلك تأثير الانتشار الواسع للأمراض كالسيدا والملاريا على إنتاجية القوى العاملة في القطاع السياحي، والذي يلعب دوراً في تثبيط السائحين عن زيارة البلد؛
- 4- **الموارد البشرية وسوق العمل (09 مؤشرات):** تضمن جودة الموارد البشرية كفاءة الصناعة، حيث تقيس هذه الركيزة مدى اكتساب البلدان للمهارات من خلال التعليم والتكوين، وتعزيز أفضل التخصيص لتلك المهارات بسوق العمل، وتشمل هذه المؤشرات: معدلات التحصيل العلمي، مشاركة القطاع الخاص في ترقية الموارد البشرية، مشاركة المرأة، معدلات البطالة...إلخ؛
- 5- **جاهزية تكنولوجيا المعلومات (08 مؤشرات):** نظراً لأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع السفر والسياحة، فهي تعتبر جزءاً أساسياً من البنى التحتية لهذا القطاع، حيث تقيس هذه المؤشرات نسبة تغطية شبكة الهاتف المحمول، جودة الامداد بالكهرباء وقدرة الشركات والأفراد على استخدام الخدمات عبر الانترنت وتقديمها.

### الفرع الثاني: سياسات السياحة والسفر والشروط الملائمة

وهي تقيس سياسات محددة أو جوانب استراتيجية لدولة ما وتؤثر على صناعة السياحة بشكل مباشر وتتضمن أربع ركائز:

- 1- **أولوية قطاع السياحة والسفر (06 مؤشرات):** إعطاء الحكومة الأولوية لقطاع السياحة والسفر له تأثير مهم على القدرة التنافسية السياحية، وقدرتها على جذب المزيد من الاستثمار الخاص، من خلال

تمويل مشاريع التنمية الأساسية وتنسيق مع الجهات الفاعلة بالقطاع، وتتضمن هذه المؤشرات: مقاييس الانفاق الحكومي، فعالية الحملات التسويقية والعلامات التجارية للبلد، اكتمال تقديم البيانات المتعلقة بالقطاع للمنظمات الدولية في وقتها؛

**2- الانفتاح على العالم (03 مؤشرات):** تتطلب تطوير القطاع السياحي دولياً درجة معينة من الانفتاح وتسهيل السفر، حيث تقلل السياسات الصارمة مثل متطلبات التأشيرة من رغبة السائحين في زيارة البلد، وتقل بشكل غير مباشر من توافر الخدمات الرئيسية، وتشمل المكونات التي تم قياسها في هذه الركيزة: انفتاح اتفاقيات الخدمات الجوية الثنائية التي أبرمتها الحكومات وعدد اتفاقيات التجارة الإقليمية السارية؛

**3- تنافسية الأسعار (04 مؤشرات):** تؤدي انخفاض التكاليف المتعلقة بالسفر في بلد ما إلى زيادة جاذبية الوجهة لدى السياح، وكذا الاستثمار في هذا القطاع، ومن بين جوانب تنافسية الأسعار التي تؤخذ بعين الاعتبار في هذا العنصر: تذاكر الطيران ورسوم المطار، التكلفة النسبية للإقامة بالفنادق، تكلفة المعيشة لقياس القدرة الشرائية، وأخيراً تكاليف أسعار الوقود والتي تؤثر بشكل مباشر على تكاليف السفر؛

**4- البيئة المستدامة (10 مؤشرات):** لا يمكن المبالغة في أهمية الطبيعة لتوفير موقع جذاب للسياحة، لذا فإن السياسات والعوامل التي تعزز الاستدامة البيئية تمثل ميزة تنافسية جد مهمة في ضمان جاذبية البلد في المستقبل كوجهة سياحية، وتتكون هذه الركيزة على عدد من المؤشرات التي تستند إلى القوانين الحكومية ومدى صرامتها في حماية البيئة.

### الفرع الثالث: البنى التحتية

تقيس مدى توفر وجودة البنية التحتية المادية لكل الاقتصاد وتتضمن ثلاث ركائز:

**1- البنى التحتية للنقل الجوي (06 مؤشرات):** يعدّ النقل الجوي ضرورياً لتسهيل وصول المسافرين من وإلى البلدان فضلاً عن التنقل داخل البلد، وتستخدم هذه الركيزة لقياس كمية النقل الجوي باستخدام عدة مؤشرات مثل: عدد المقاعد المتاحة، وعدد الرحلات المغادرة، وكثافة المطارات، وعدد الشركات الطيران العاملة، وكذا جودة البنى التحتية للنقل الجوي للرحلات الداخلية والخارجية؛

**2- البنى التحتية للنقل البري والبحري (07 مؤشرات):** يعد توافر وسائل النقل الفعالة، وسهولة الوصول إلى المراكز التجارية الرئيسية، وأماكن الجذب السياحي أمراً حيوياً لقطاع السياحة، وهذا يتطلب شبكة الطرق وسكك حديدية واسعة وكافية، وكذا الموانئ التي تلبي المعايير الدولية للراحة والأمن والكفاءة النموذجية لهذه الامكانيات؛

3- **البنى التحتية للخدمات السياحية (04 مؤشرات):** يمثل توفر أماكن الإقامة والمنتجات، ومرافق الترفيه عالية الجودة ميزة تنافسية كبيرة للبلد، حيث تقيس هذه الركيزة من خلال قياس مستوى البنى التحتية السياحية كعدد الغرف الفندقية التي يكملها مدى سهولة الوصول إلى الخدمات الأخرى مثل تأجير السيارات وأجهزة الصراف الآلي.

#### الفرع الرابع: الموارد الطبيعية والثقافية

وتمثل أسباب السفر الرئيسية، وتتضمن ركيزتين:

- 1- **الموارد الطبيعية (05 مؤشرات):** من الواضح ان البلدان ذات المقومات الطبيعية تتمتع بميزة تنافسية في جذب السياح، وعلى هذا الأساس تدرج هذه الركيزة عدداً من المؤشرات المتعلقة بجاذبية الوجهة مثل عدد مواقع التراث العالمي الطبيعي لليونسكو، مقاييس جودة البيئة الطبيعية، ثراء الحيوانات في البلاد، عدد المناطق المحمية على الصعيد الوطني كالمنتزهات الوطنية والمحميات الطبيعية؛
- 2- **الموارد الثقافية وسفر الأعمال (05 مؤشرات):** تعدّ الموارد الثقافية محركاً مهماً آخر للقدرة التنافسية السياحية للبلد، حيث تدرج هذه الركيزة عدد من المؤشرات وهي: عدد مواقع التراث العالمي الثقافي لليونسكو، عدد الملاعب الكبيرة التي يمكن أن تستضيف أحداثاً رياضية أو ترفيهية مهمة، عدد الاجتماعات للاتحادات الدولية التي تعقد في بلد ما في إطار رحلات العمل، وهناك مقياس جديد ويتمثل في الطلب الرقمي على الثقافة والترفيه كعدد عمليات البحث عبر الانترنت المتعلقة بثقافة البلد.

وانطلاقاً على هذه المؤشرات التي تتميز بالترابط الدقيق بين الركائز وتأثيرها المشترك على استدامة السياحة على المدى الطويل، وبناءً على قاعدة البيانات التي تحصل عليها من المنظمات والأفراد، وكذا البيانات السابقة، يمكن للمنتدى الاقتصادي العالمي من اعداد التقرير، والذي يمثل كأداة للمقارنة المرجعية لمؤشرات السياحة والسفر بين البلدان المدرجة فيه، وكذا المقارنة بين التقريرين الحالي والسابق من حيث مدى تقدم كل البلد، مما يسهم في مساعدة الحكومات وأصحاب القرار في صياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات السياحية بما تخدم مصالح بلدانهم. ونظراً للتطور الرقمي، ظهرت أدوات أخرى حديثة تلجأ إليها الأطراف المهتمة بالشأن السياحي، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإجراء المقارنات المرجعية في القطاع السياحي؛ بهدف اجراء الأبحاث عن عمليات التحسين للأداء السياحي، كما يبين ذلك في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: المقارنة المرجعية للمؤشرات السياحية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتطلب عملية المقارنة المرجعية في إحدى مراحلها الأساسية جمع وتحليل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتحصلة عليها من مختلف المصادر، وبالنظر إلى سرعة ومرونة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا إتاحتها على أوسع النطاق وسهولة استخدامها، فكان من الطبيعي ظهور عديد المواقع والتطبيقات التكنولوجية التي تهتم بالمقارنات المرجعية أو أنظمة قياس الأداء في القطاع السياحي، وسيعرض في هذا المطلب بعضاً من هذه المواقع والتطبيقات المعروفة.

### الفرع الأول: الموقع السويسري للمقارنات المرجعية للوجهات السياحية Bak Destinations Monitor

أنشأ المعهد السويسري المستقل للبحوث الاقتصادية المسمى بـ «Back Economics AG» موقعاً إلكترونيًا كجزء من "برنامج المقارنة المرجعية للسياحة السويسرية" بطلب من إدارت المقاطعات السياحية السويسرية، والذي يهتم بالمقارنات المرجعية للوجهات السياحية السويسرية.

يعد تطبيق [www.destinationsmonitor.com](http://www.destinationsmonitor.com) العمود الفقري لأنشطة قياس الأداء بهذا المعهد الذي يقع مقره بمدينة بازل، وهو يمثل أداة تقنية تيسير المعلومات الاستراتيجية للمناطق والوجهات السياحية، وهو سهل الاستخدام عبر الإنترنت لإجراء المقارنات المرجعية الدولية والتي تقدم التحليلات الشاملة والفردية للمناطق والوجهات السياحية، وكذا إتاحة المعلومات الأخرى ذات الصلة بالسياحة بهدف تحديد القدرات التنافسية بين هذه المناطق، حيث يتضمن هذا الموقع الإلكتروني عدة وحدات: مناطق جبال الألب، وجهات جبال الألب، الوجهات الحضرية ووجهات الرحلات، حيث لكل وحدة تقدم سلسلة من المؤشرات المناسبة وتستند إلى عينة لأكثر من 300 منطقة ووجهة سياحية (Studer, 2020, p. 20).

ويتطلب الدخول إلى هذا الموقع ضرورة المرور عبر الموقع الرئيسي التابع لنفس المعهد والاتصال بإدارته الرئيسية <https://tourismintelligence.bak-economics.com/> للحصول على الحساب وكلمة المرور، وهذه الخدمات لا تقدم مجاناً مثلما هو الحال في المواقع الأخرى، حيث يفرض عليهم رسوم الاشتراك، ومشاركة المعلومات والتعاون مع أعضاء فرق البحث تحت إشراف إدارة نفس المعهد، والتي تتكون من الأكاديميين والباحثين المشاركين من مختلف أنحاء العالم (BAK Economics AG, 2021).

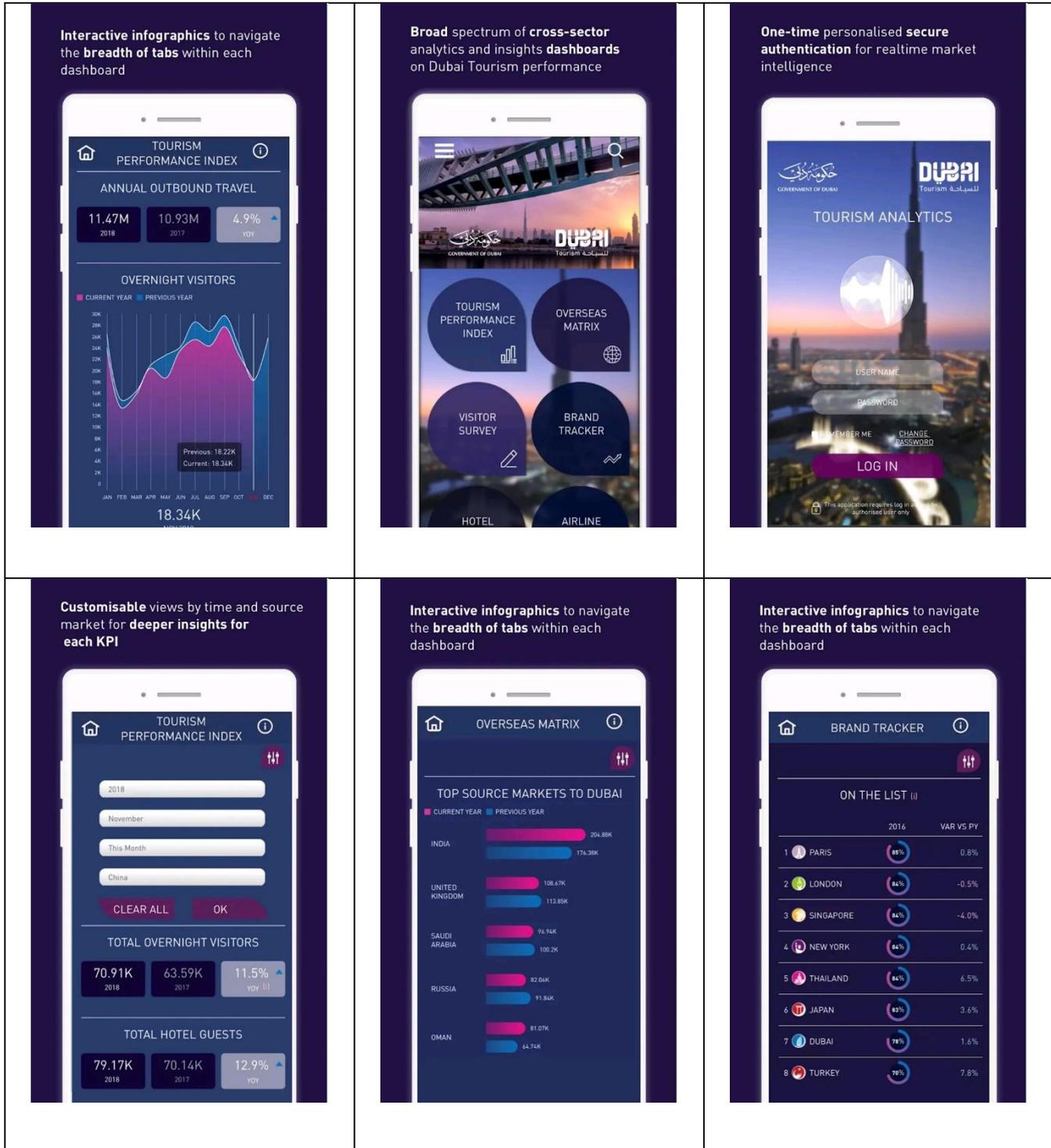
وحاول الباحث الدخول في هذا الموقع من خلال إرسال رسالة إلى القائمين به للحصول على المعلومات والاستفادة من خبرتهم، فكان ردهم بأن هذه الخدمات لا تقدم مجاناً، وإنما يجب نظير الحصول عليها دفع الرسوم والتعاون، أو تصفح موقعهم والاطلاع على المعلومات العامة بدون التفاصيل.

ما يلاحظ في هذه الحالة، اشتراط مشاركة المعلومات والتعاون مع المتصفحين لاستخدام وقرءاء البيانات والمعلومات المتواجدة بالموقع المعني (قاعدة المعطيات)، وهي من القواعد الأساسية لعملية المقارنة المرجعية وبالتالي إمكانية أن تحقق مخرجات هذه العملية أقصى الكفاءة والفعالية، والتي تستخدم في عمليات التحسين المستمر لأداء المنظمات السياحية الشريكة، وكذا التعلم من التجارب فيما بين بينهم.

الفرع الثاني: تطبيق Tourism Analytics لإحصاءات وتحليلات قطاع السياحة بإمارة دبي

قام قسم إدارة السياحة والتجارة والتسويق (DTCM) التابع لحكومة إمارة دبي سنة 2019 بإنشاء تطبيق إلكتروني Tourism Analytics على مستوى منصة التحميلات Play Store، والموجه خصيصاً للمهنيين السياحيين، والذي يمكن تحميله وتنزيله بالهاتف، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): عينة من الواجهات المأخوذة من تطبيق Tourism Analytics التابع لإدارة DTCM



Source : (Department Of Tourism and Commerce Marketing, 2019)

يظهر في الشكل رقم (18) واجهات وصور من التطبيق *Tourisme Analytics* والذي هو عبارة عن لوحة القيادة متقدمة، مصممة خصيصاً لمهنيي السياحة بإمارة دبي، وهي تقدم أحدث بيانات الأداء التي تجمع الاقتصاد الكلي في الوقت الفعلي وخطوط الإمداد السياحي (الفنادق، المطاعم، شركات الطيران، الأماكن السياحية، خطوط النقل والمواصلات والبنى التحتية ... إلخ)، مع رؤية مستقبلية خاصة بالأسواق السياحية بهذه المنطقة، وذلك من أجل مساعدة على التخطيط المستقبلي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي تسريع النمو الاقتصادي، وزيادة مساهمة الناتج المحلي الإجمالي من صناعة السياحة بأكملها بمشاركة كل من الحكومة والقطاعين العام والخاص.

حيث تتيح هذه المنصة لأصحاب ومهنيي السياحة المعتمدين الوصول في الوقت الفعلي بنقرة زر واحدة إلى تحليل وقراءة إحصاءات قطاع السياحة، بأكثر دقة وموثوقية البيانات، حيث تشمل هذه البيانات مؤشرات الأداء الرئيسية السابقة والحالية للقطاع، والاتجاهات العالمية المتعلقة بالسفر عبر قنوات التسويق والمبيعات، وقياس قوة العلامات السياحية كأسماء الفنادق وشركات الطيران، والقيام بالمقارنات المرجعية بين هذه المؤشرات. تمّ تصميم هذا التطبيق وفق البروتوكولات والقوانين الصارمة لحكومة الإمارات العربية المتحدة المتعلقة بحماية البيانات، وخصوصية المستخدمين وحقوق المستهلك وما إلى ذلك، والولوج إليه بعد تحميله، يتطلب إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور، والتي يمكن الحصول عليهما من طرف قسم إدارة السياحة والتسويق بحكومة دبي.

### الفرع الثالث: الموقع العالمي للإحصائيات *Statista.com*

الموقع *Statista* هو أول منصة إلكترونية في العالم كمورد للمعطيات والمعلومات حول الأسواق في مختلف المجالات، وهي المعلومات المعروفة بالمصداقية والموثوقية لدى الباحثين الأكاديميين والمهنيين والتي تقدم لهم الكم الهائل من الإحصائيات التي يحتاجونها، حيث تأسس سنة 2007 بمدينة هامبورغ الألمانية، ولديها مكاتب بكل من: هامبورغ حيث المقر الرئيسي، أمستردام، لندن، لوس أنجلوس، مدريد، نيويورك، باريس، سنغافورة، طوكيو وفرصوفا. يوظف لدى نفس الموقع أكثر من 900 عامل بمختلف مكاتبها، ويتكون أكثر مليون من الإحصائيات والأعمال الرقمية معتمداً على أكثر من 22.500 مصدراً للمعلومات، ويستخدمه أكثر من مليونين متصفح، وتمتلك أكثر من 2000 جامعة حق الدخول إلى هذه المنصة الإحصائية، حيث يتصفحها شهرياً أكثر من 12 مليون زائر (*Statista, 2021*).

وبالرغم من عدم إشارة هذا الموقع إلى أداة المقارنة المرجعية للقطاع السياحي، إلا أنه قد يسمح للباحثين الولوج إلى إحصائيات السياحة من خلال نقر *Travel, Tourisme and Hospitality* حيث يجد جميع المعلومات التي يحتاج الباحث من خلال تمكينه من اختيار المؤشرات والمعايير المتعلقة بالسياحة، واختيار الدول لمقارنتها وكذا تحديد الفترات الزمنية لمعرفة تطورات القطاع.

وهذا الموقع يقدم مجاناً في واجهاته الرئيسية المعلومات العامة عن المؤشرات السياحية، ولكن الدخول في تفاصيلها تتطلب دفع رسوم مقابل الاطلاع عليها، وكذا رسوم التحميل لمختلف الاحصائيات والبيانات والتقارير السياحية، وهذه الرسوم تختلف أسعارها حسب طبيعة الخدمات التي يطلبونها (الاحصائيات، اعداد التقارير، التحليلات، دراسات السوق، انشاء فرق البحث، انشاء لوحة القيادة، أنفوغرافيا... إلخ) وحسب طبيعة الأشخاص والفئات (حسابات الأفراد، حلول المؤسسات والجامعات).

وهذه العناصر السابقة تم عرضها على سبيل المثال لا الحصر، حيث هناك تطبيقات إلكترونية ومواقع انترنت أخرى، وحتى البرمجيات على المقاس والتي تسهل القيام بالمقارنات المرجعية في القطاع السياحي، وهي تتميز بالفعالية وسرعة العملية وانسيابية تدفق المعلومات ومرونتها، مما تفرض على القائمين بالقطاع وحتى الحكومات الاستعانة بهذه الوسائل التكنولوجية؛ لتتمكن من تحسين الميزة التنافسية وتسويق وجهاتهم السياحية.

ما يمكن استخلاصه في هذا المبحث، هو استحالة توحيد قياسات أداء التسويق السياحي لإجراء المقارنات المرجعية، وهذا راجع إلى اختلاف وتنوع الدراسات، واختلاف الباحثين بمختلف مشاربهم، وكذا الأهداف من وراء العملية، والأهم من هذا كله هو مدى توفر المعلومات وحجمها، ونوعيتها، لكن يمكن لأي الطرف الراغب في العملية القيام بها بشرط توفر المعلومات ومشاركة الطرف الآخر من خلال مطابقة المؤشرات، وإمكانية قياسها خلال نفس الفترة الزمنية سواء في المؤشرات الجزئية كما تناولناها في المطلب الأول، أو في المؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر التي اعتمدها المنتدى الاقتصادي العالمي، ونفس الأمر ينطبق على أدوات حديثة للمقارنات المرجعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية لركائز حديثة للتسويق السياحي لتدعيم المزيج التسويقي السياحي وهي دراسة سلوك المستهلك، المعلومات التسويقية، التسويق الإلكتروني والتخطيط السياحي، ثم إلى الإطار النظري للمقارنة المرجعية، من خلال عرض المفاهيم الأساسية للمقارنة المرجعية، بدءاً من نشأتها والتي كانت بدايتها في الستينات من القرن الماضي، حيث اقتصر مفهومها على قياس المؤشرات المالية ومقارنة نتائج السنتين الأخيرتين أي مجرد مقارنة الأرقام، ليشهد تطوراً في العقود الأخيرة والتي تركز على ما وراء هذه الأرقام أي التركيز على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة المبادرة الوصول إليها، سواء من خلال المقارنة المرجعية الداخلية، المقارنة المرجعية الخارجية، أو المقارنة المرجعية بالعلاقات كنوع جديد من المقارنات المرجعية ويتمثل في قيام المنظمة بالمقارنة المرجعية مع الطرف الآخر الذي كان من قبل في العلاقة معها، وهي طريقة جديدة لإتاحة الوصول إلى الشركاء ومشاركة المعلومات.

وعرض في نفس الفصل، إلى علاقة المقارنة المرجعية بأدوات التسيير الأخرى كعلاقتها مع إدارة الجودة الشاملة، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة الاستغناء عن المقارنة المرجعية، حيث تستخدمها للمقارنة ما هو الموجود على أرض الواقع ومدى مطابقته للمواصفات القياسية المطلوبة، وهذه الطريقة تكون نفسها في حالة القيام باختيار أفضل الممارسات لمجاراتها، وكذا في عمليات التحسين المستمر، وقد تستعين عملية إعادة الهندسة بالمقارنة المرجعية؛ لإجراء التغييرات الجذرية والضرورية على العمليات والإجراءات بالمنظمة بهدف الرفع من أدائها وتحقيق أهدافها المركزية.

وتناول كذلك طرق المقارنة المرجعية وعددها سبعة، من خلال إبراز مفاهيمها وكيفية إجرائها مع عرض بعض من الأمثلة التوضيحية لذلك، بالتركيز على مراحلها، والتي اعتمدها Robert Camp كنموذج للدراسة باعتباره أول من وضع أسسها، وشروط إعدادها، مع الالتزام بأخلاقيات، واعتبارات هذه العملية التسييرية لتحقيق الفعالية المرجوة.

ليختتم هذا الفصل من خلال الدخول في صلب الموضوع وهو المقارنة المرجعية للتسويق السياحي، عن طريق عرض بعض من المؤشرات المعروفة في مثل هذه الحالات، سواء كانت المؤشرات الجزئية التي تتمثل في المعطيات الرسمية السياحية لدولة ما بالرغم من اختلافها من البلد إلى آخر، وصعوبة إجرائها، أو الكلية التي تعدها دورياً المنتدى الاقتصادي العالمي لقياس المؤشرات التنافسية السياحية العالمية، أو يمكن اللجوء إلى ما توصلت إليها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من التطبيقات، ومواقع الانترنت، وحتى البرمجيات الخاصة للقيام بالمقارنات المرجعية المختلفة.

وسيتيم إسقاط المعطيات النظرية التي تمت الإشارة إليها في الفصلين الأول والثاني على الفصل الثالث، المخصص للدراسة التطبيقية حول المقارنة المرجعية للتسويق السياحي بين الدولتين الجزائر وتونس كألية حديثة لتحسين الأداء.

## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للمقارنة المرجعية

بين تونس والجزائر

في مجال التسويق السياحي

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للمقارنة المرجعية بين تونس والجزائر في مجال التسويق السياحي

### تمهيد الفصل الثالث

تناول الفصلان الأول والثاني من الدراسة الإطار النظري لكل من التسويق السياحي والمقارنة المرجعية، مع تقديم بعض الأمثلة التوضيحية عن الأحداث والأنشطة التسويقية السياحية، وكيفيات إعداد المقارنات المرجعية للاستفادة من أفضل الممارسات وتجارب الآخرين، وبالنظر إلى الاهتمام الذي يحظى به قطاع السياحة من طرف حكومات ودول عربية عديدة تتمتع بالمقومات السياحية، والتي تعطي هذا القطاع كأولى أولويات التنمية الاقتصادية، من خلال تبني مختلف الاستراتيجيات التسويقية، واستخدام الطرق الحديثة في التسيير السياحي كإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، وإعادة الهندسة (Reengineering)، فالمقارنة المرجعية لم تحظ بهذه الفرصة إلا نادراً، بالرغم من أنها تمثل الرقم الواحد في قائمة الأدوات التسييرية الأكثر استخداماً من طرف القطاعات الاقتصادية الأخرى في القرن الحالي.

ويهدف حلّ هذا الاشكال، وإعطاء صورة أدقّ عن هذه الأداة التسييرية الحديثة، والتي ستكون كإضافة مهمة للبحث العلمي، تُحاول هذه الدراسة تصميم عملية المقارنة المرجعية للتسويق السياحي من جميع جوانبها لكل من دولتي الجزائر وتونس، بدءاً من تحديد موضوع المقارنة، وتحديد كلّ من الشريك الأول والشريك المرجع، ومن خلالها سيتمّ اكتشاف فجوات الأداء، وتقديم بعض من الحلول والاقتراحات لتصحيح الانحرافات، وعليه يتطرّق هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: التخطيط لعملية المقارنة المرجعية؛
- المبحث الثاني: تشخيص المؤشرات السياحية لكل من دولتي الجزائر وتونس باستخدام المقارنة المرجعية؛
- المبحث الثالث: المقارنة المرجعية للتسويق السياحي لكل من الجزائر وتونس، وآليات التحسين السياحي.

### المبحث الأول: التخطيط لعملية المقارنة المرجعية

بما أنّ المقارنة المرجعية تمثل أداة فعالة للتسيير ظهرت حديثاً بالجزائر، واستخدمت في نطاق ضيق جداً بالمؤسسات الجزائرية الناشطة في مختلف المجالات، والتي لم تحظَ باهتمام كافٍ من طرف القائمين عليها، ونظراً لمحدودية الدراسات السابقة في مجال المقارنة المرجعية للقطاع السياحي ككلّ، والتسويق السياحي بشكل خاص، وتعدّد وتنوّع أساليب ومناهج المقارنة المرجعية، سنتبّئ الدراسة الحالية طريقة بسيطة للمقارنة المرجعية التي اعتمدها Camp سنة 1995، من خلال تتبّع وتنفيذ معظم مراحلها بشكل تسلسلي، معتمداً على المعلومات والبيانات المتوفرة للمقارنة بين أداء الدولتين: تونس والجزائر في مجال التسويق السياحي.

### المطلب الأول: تحديد الموضوع للمقارنة

إنّ أوّل خطوة من عملية المقارنة المرجعية في مرحلة التخطيط هي تحديد الموضوع للمقارنة ومعرفة متغيّراته الفرعية؛ أي الإجابة عن السؤال الرئيسي: قرّر ما الذي يجب مقارنته (Decide what to benchmark)، إذ تمّ التطرّق في الجزء النظري من الدراسة الحالية إلى المفاهيم الأساسية للتسويق السياحي، وذلك من خلال الإحاطة بجوانب موضوع السياحة بادئ الأمر، ثمّ إلى التسويق السياحي، مدعوماً بعناصر المزيج التسويقي السياحي وركائزه، ثمّ المرور إلى الموضوع الثاني وهو المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين الأداء التسويقي، حيث تمّ عرض تعاريفها، وعلاقتها مع أدوات التسيير الأخرى، ثمّ التعرّج إلى طرقها ومراحلها بالتفصيل، ليختتم هذا الجزء من الدراسة إلى ربط هذه المتغيرات نظرياً.

واستناداً إلى حوصلة هذه المعطيات النظرية، ومن أجل إسقاطها تطبيقياً، فقد حدّدت الدراسة موضوع التسويق السياحي كمتغير رئيسي للمقارنة المرجعية بين دولتي الجزائر وتونس، وذلك من خلال التوصل إلى تحديد المجالات الفرعية التي لديها الفرص لتحسين الأداء؛ أي التعرف على الفجوات المتواجدة بين أداء إحداهما، وأحسن الممارسات عند الدولة الأخرى المنافسة، ومن ثمّ إيجاد الحلول من أجل سدّ هذه الفجوات أو التقليل منها.

وهذه المجالات تمّ تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية لدراستها، وتحليلها وبشكل تسلسلي من العام إلى الخاص، وهي:

- المؤشّرات الكميّة للأداء السياحي لكلّ من الجزائر وتونس، وذلك من خلال دراسة المؤشّرات التنافسية العالمية، ومؤشّرات الأداء السياحي الداخلي؛
- عناصر المزيج التسويقي السياحي لكل من الدولتين وهي سبعة: المنتج السياحي، التسعير، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، العنصر البشري والعمليات؛
- ركائز التسويق السياحي التي اعتمدها كلّ من تونس والجزائر في تعزيز وتدعيم الأنشطة التسويقية السياحية وهي أربعة: دراسة سلوك المستهلك، نظام المعلومات التسويقية/اليقظة التسويقية/إدارة المخاطر والأزمات، التسويق الإلكتروني والتخطيط الاستراتيجي السياحي.

### المطلب الثاني: اختيار الشريك المقارن

بعد تحديد الموضوع الرئيسي للمقارنة المرجعية ومجالاته الفرعية، ومن أجل الإجابة عن سؤال الخطوة الثانية من مرحلة التخطيط: **حدّد مع من يتم مقارنته (Identify whom to benchmark)**، وبما أنّ موضوع الدراسة ركّز على دولتي الجزائر وتونس في مجال التسويق السياحي، سيتمّ أولاً تحليل للمؤشرات السياحية التنافسية العالمية للسياحة والسفر، والتي يعدّها المنتدى الاقتصادي العالمي، وذلك من خلال المقارنة المرجعية لهذه الأرقام، وبالتالي الوصول إلى أفضل الممارسات وتحديد الشريك المقارن.

ويُمثّل المنتدى الاقتصادي العالمي منصّة عالمية للمعلومات والاحصائيات الاقتصادية، تلجأ إليها الدول والحكومات لرسم السياسات الاقتصادية التنموية، وتعزيز أواصر التعاون بين الدول الأعضاء والاستفادة من أفضل الممارسات والخبرات باستخدام تقنيات المقارنة المرجعية، واعتماداً على التقارير المقدّمة من طرف هذه الهيئة الرسمية المتعلقة بالسياحة والسفر لسنوات 2015، 2017 و 2019 (أنظر الملاحق 1، 2 و 3)، تمّ إعداد الجدول الموالي لتحليل ترتيب الدّول العشر الأولى في مجال المؤشرات التنافسية للسياحة والسفر، بالإضافة إلى الجزائر وتونس، مدعوماً بالجدول للمؤشرات الرئيسية والفرعية في الأجزاء الآتية من الدراسة.

#### الجدول رقم (07): نتائج المراتب العالمية لمؤشرات السياحة والسفر

لسنوات 2015، 2017 و 2019

الدول	2015		2017		2019	
	الترتيب	النقاط	الترتيب	النقاط	الترتيب	النقاط
اسبانيا	1	5.31	1	5.43	1	5.4
فرنسا	2	5.24	2	5.32	2	5.4
ألمانيا	3	5.22	3	5.28	3	5.4
الولايات المتحدة	4	5.12	6	5.12	5	5.3
المملكة المتحدة	5	5.12	5	5.20	6	5.2
سويسرا	6	4.99	10	4.94	10	5.0
أستراليا	7	4.98	7	5.10	7	5.1
إيطاليا	8	4.98	8	4.99	8	5.1
اليابان	9	4.94	4	5.26	4	5.4
كندا	10	4.92	9	4.94	9	5.1
تونس	79	3.54	87	3.50	85	3.6
الجزائر	123	2.93	118	3.07	116	3.1

Source : (WEFORUM, 2015) ; (WEFORUM, 2017) ; (WEFORUM, 2019).

تُشير الأرقام الواردة في الجدول رقم (07) إلى محافظة كل من اسبانيا، فرنسا وألمانيا على مراتبها الأولى في المجال السياحي منذ سنة 2015 إلى غاية 2019، حيث تظلّ إسبانيا الدولة الأكثر تنافسية في العالم، وهذا بفضل غناها بالموارد الطبيعية والثقافية، نظراً لموقعها الاستراتيجي المطل على البحر الأبيض

المتوسط بين الفارتين وتاريخها العريق، بالإضافة إلى امتلاكها للبنية التحتية الضخمة للخدمات السياحية من الفنادق والمنتجات السياحية ذات جودة عالية، والتي تستقبل الأحداث الرياضية والاجتماعات الرسمية والسياح، وتليها فرنسا المجاورة لها والتي لا تختلف كثيراً عنها، وبالنسبة لألمانيا التي ترتيبها الثالث عالمياً فيرجع ذلك إلى شروط الاستثمار والأعمال مواتية لكل المستثمرين، واستقبال العمالة الأجنبية، بالإضافة إلى نوعية وتوفر البنية التحتية جد متطورة من الطرقات وشبكة واسعة من السكك الحديدية التي تربط بين مدنها الداخلية والدول الأوروبية وكذا كثافة شركات الطيران بمطاراتها، وتتفاوت المراتب السبعة الأخرى والتي كانت من نصيب كل من الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، اليابان، سويسرا، إيطاليا، أستراليا وكندا، وكل هذه الدول العشر تحصلت على التقييم النهائي لأكثر من 5، وهو رقم جد مرضي ودليل على قوتها التنافسية على المستوى العالمي.

أما بالنسبة لكل من تونس والجزائر، فالأولى في سنة 2015 كان ترتيبها 79 عالمياً، ثم فقدت 8 مراتب دفعة واحدة سنة 2017 مع التقييم 3.50، لتتراجع إلى مرتبة 85 سنة 2019، والدولة الثانية وبالرغم من مراتبها متأخرة وخروجها عن فئة المئة الأولى، إلا أنها شهدت تحسناً في مؤشرات التنافسية، حيث كانت في المرتبة 123 سنة 2015، لنقفز إلى مرتبة 116 من 140 سنة 2019، بفارق إيجابي 7 مراتب كاملة وحصدنا لنقطة 3.1، ولديها فرصة كبيرة لتحسن من وضعيتها التنافسية إذا أحسنت استغلال امكانياتها السياحية واعطائها الأولوية القصوى في برامجها التنموية، واستخدام المقارنة المرجعية مع الدولة الأولى كطرف ثانٍ من العملية. وبالنظر إلى وجود الفجوات بين الدولتين بعد دراسة معمقة لمعظم المؤشرات التي تمكننا من الحصول عليها وتحليلها وفق المعلومات من المصادر الثانوية، كان من الطبيعي وبسهولة التعرف على هويات أطراف المقارنة المرجعية، والتي تكون على النحو التالي.

#### الفرع الأول: الشريك الأول للمقارنة المرجعية (The Benchmark):

إنّ الطرف الأول الذي يحتاج إلى التحسينات في مؤشرات الأداء التسويقي السياحي هو الجزائر الممثلة في الديوان الوطني للسياحة (Office National du Tourisme : O.N.T.) كهيئة رسمية سياحية، والتي أنشأت وفق مرسوم رقم 88-214 مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1409هـ، الموافق لـ 31 أكتوبر سنة 1988، ويتضمن انشاء الديوان الوطني للسياحة وتنظيمه، كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقرها الرئيسي بالعاصمة، حيث كان آنذاك يلعب دور وزارة مصغرة للسياحة في ظل عدم وجود وزارة مكلفة بالسياحة قبل هذا التاريخ، وقد مُنح صلاحيات واسعة في التنظيم والاستثمار، بالإضافة إلى الترويج للوجهة السياحية الجزائرية.

وصدر المرسوم التنفيذي رقم 409-90 مؤرخ في 5 جمادى الثانية 1411هـ، الموافق لـ 22 ديسمبر 1990 المعدل لمهامه، ثم المرسوم التنفيذي رقم 92-402 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1413هـ، الموافق لـ 31 أكتوبر سنة 1992؛ حيث جاء في مادته الثانية: "يعدّ الديوان أداة للوزارة المكلفة بالسياحة لتصور وتحقيق ترقية السياحة ودراسة السوق والعلاقات العامة؛ أي ان مهمته الرئيسية تنحصر في الترويج السياحي للوجهة السياحية، وباقي المهام تكون موكلة تحت وصاية وزارة السياحة التي أنشأت في نفس السنة.

### 1- مهام الديوان الوطني للسياحة

تتمثل مهمة رئيسية للديوان الوطني في إعداد برامج ترقية السياحة الجزائرية على المستويين المحلي والدولي والسهر على تنفيذها، ويكلف بالأعمال التالية (المرسوم التنفيذي رقم 92-402، 1992، صفحة 2039):

- إنجاز عبر مصادره وموارده الخاصة، أو تكليف من ينجز خارج الديوان لأي دراسة عامة أو خاصة ذات علاقة بالترويج السياحي؛
- القيام بجمع وتحليل واستغلال المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالترقية السياحية وعلى الخصوص تقييم نتائج الأعمال المقررة؛
- إجراء كل بحث أو دراسة بهدف مواكبة ومسايرة البرامج الترقية السياحية مع تحولات التي تطرأ على الأسواق الداخلية والخارجية؛
- المشاركة في ترقية السياحة ومتابعة العمليات المعتمدة في القطاع السياحي؛
- المشاركة في التظاهرات الدولية المرتبطة بالسياحة المناخية والحمامات المعدنية؛
- تنشيط وتطوير التبادلات مع المؤسسات والهيئات الخارجية في ميدان الترويج السياحي.

### 2- أهداف الديوان الوطني للسياحة

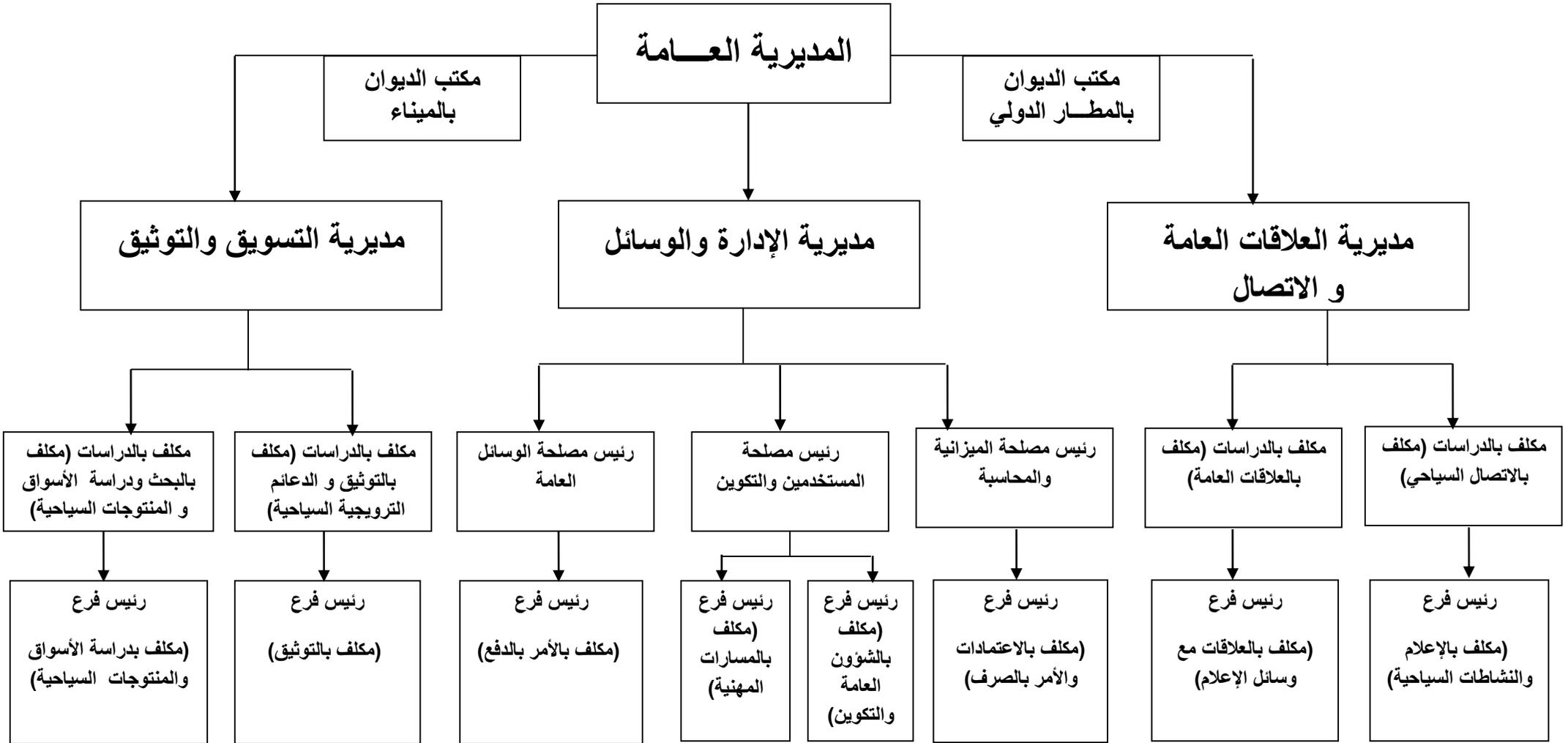
تنفيذاً لمهام الديوان الوطني للسياحة المشار إليها في المرسوم التنفيذي الأخير، تنقسم أهدافه إلى:

- **الأهداف العامة:** وهي الأهداف المركزية التي يسعى الديوان إلى تحقيقها، والتي تكون عبر إعطاء صورة حسنة عن الجزائر للعالم الخارجي، وردّ الاعتبار للثروات السياحية والثقافية، وتطوير السياحة بالاعتماد على رؤوس أموال القطاع الخاص، وأخيراً تحقيق التوازن بين العرض والطلب على مستوى مختلف الأسواق الدولية.
- **الأهداف الخاصة:** وهي تدخل في صلب تنفيذ البرامج الترويجية للسياحة الجزائرية، فعلى المستوى الداخلي فتتمثل أهدافها في: تطوير صياغة العطل بالتماشي مع النوعية المحلية وتحسيس المواطن والمؤسسات بأهمية النشاط السياحي، أما على المستوى الخارجي فتتمثل في البحث عن الأسواق الجديدة وتكثيف العرض الوطني مع الطلب الدولي، والرفع من إيرادات القطاع السياحي، وترقية وتشجيع الاستثمارات السياحية، وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة تستجيب إلى احتياجات السياح الأجانب.

### 3- تنظيم الديوان الوطني للسياحة وعمله

يعدّ الديوان الوطني للسياحة هيئة رسمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، فكان من الطبيعي أن يديره مجلس الإدارة، له النظام الداخلي الخاص به (المرسوم التنفيذي رقم 214-88، 1988، صفحة 1499) والذي يعين المدير العام ليتولى شؤون الديوان، ويساعده في القيام بمهامه الإدارية المديرون المساعدون يتكفلون بتنشيط وتنسيق ومتابعة الأعمال التالية: دراسة السوق والتوثيق، العلاقات العامة والاتصال وأخيراً الإدارة والوسائل العامة (المرسوم التنفيذي رقم 92-402، 1992، صفحة 2039).

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للسياحة - الجزائر -



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مقابلة مع مسؤول بمديرية العلاقات العامة والاتصال بالديوان الوطني الجزائري للسياحة

يتفرع الهيكل التنظيمي للديوان الجزائري للسياحة وفق الجدول رقم (19) إلى ثلاث (03) مديريات مركزية وهي: المديرية الأولى هي مديرية التسويق والتوثيق والتي تعدّ عصب الديوان؛ لتماشيا مع وظيفته الرئيسية، حيث يتولّى هذا القسم دراسة الأسواق والمنتجات السياحية من جهة؛ ومن جهة أخرى النشر والتوثيق، وتتحصر مهامها في اعداد المنشورات والمطبوعات السياحية، وكذا تسيير الأرشيف والوثائق الداخلية للديوان، وتدعمها المديرية الثانية وهي مديرية العلاقات العامة والاتصال، التي تكمن مهمتها الرئيسية في القيام بكل عمليات الترويج السياحي محلياً ودولياً عبر دائرتين تابعتين لها وهما: دائرة الاتصال السياحي التي تتولّى مهام الاتصالات والنشاطات السياحية بكل أشكالها؛ ودائرة العلاقات العامة والتي تتولّى أساساً بناء العلاقات مع الصحافة والجمهور، والمديرية الأخيرة هي مديرية الإدارة والوسائل، والتي تتكفل بالمهام اللوجستية والإدارية، وتتكوّن من ثلاث (03) مصالح رئيسية وهي: مصلحة المستخدمين والتكوين لتسيير الموارد البشرية وبرمجة ومتابعة عمليات التكوين المهني لإطاراته وأعدائه، مصلحة الوسائل العامة لتدعيم الديوان بالوسائل المادية وأخيرا مصلحة المالية والمحاسبة.

وخصّص الديوان في السنوات الأخيرة، مكتبين إثنين بكل من ميناء الجزائر والمطار الدولي بالعاصمة، كممثلين له وتحت وصاية مباشرة لمدير الديوان، وتكمن مهمتهما في الترويج للوجهة السياحية الجزائرية للقادمين والمغادرين عبرهما.

وبيّنت الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمقر الديوان بالجزائر العاصمة، محدودية عمل الديوان من الناحية التسويقية، ونقص حاد في تركيبته البشرية، وعدم تخصصه في هذا المجال، حيث بالرغم من وجود الإدارة المركزية التي تتخصّص في التسويق السياحي، إلا أنّ الأنشطة والأعمال التي تتولّى بها هذه الهيئة الرسمية تتحصر معظمها في الأمور والشكليات الإدارية البحتة لا تمتّ بصلة للمهمة الرئيسية للديوان، والمتمثلة في ترقية السياحة الجزائرية، كما يشير إليه المرسوم التنفيذي الذي أنشأ من أجله.

وأما بالنسبة لمهام مجلس الإدارة، فيتكفل بدراسة واتخاذ كل إجراء مرتبط بالديوان وعمله، حيث يجتمع مرتين في السنة في دورة عادية، بناءً على استدعاء من رئيسه، أو بطلب من ثلث أعضائه على الأقل. وحسب المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 92-402 (1992، صفحة 2038) يتداول المجلس في المسائل الآتية:

- المخططات والبرامج السنوية ومتعددة السنوات المتعلقة بالترقية السياحية الجزائرية على المستويين المحلي والدولي؛
- مشروع ميزانية الديوان وحسابات آخر السنة؛
- حصيلة نشاط الديوان وتقرير عن ذلك؛
- قبول الهبات والوصايا وتخصيصها.

أمّا تكوينه البشري، فيترأسه الوزير المكلف بالسياحة أو ممثله، ويتكوّن أعضائه من الممثلين عن الوزارات: المالية، الداخلية، النقل، الثقافة والممثلين عن كل من الهيئات الرسمية: المتاحف الوطنية، الغرفة

الوطنية للتجارة، الفدرالية الوطنية للفندقة والمطاعم، الفدرالية الوطنية لوكالات السياحة والسفر، بالإضافة إلى المدراء العاميين لكل من المؤسسات: الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية، الديوان الوطني لحظيرة الطاسيلي وأخيراً الديوان الوطني لحظيرة الهقار، ويمكن لهذا المجلس أن يستعين بأي شخص يراه كفواً وقادراً على تقديم الاستشارات والملاحظات في المسائل المطلوب مناقشتها، ويعين أعضائه لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالسياحة.

ما يُلاحظ في هذا الهيكل أنه يتضمّن أعضاء ممثلين عن عدد لا بأس به من القطاعات والمؤسسات المتعلقة بالسياحة، ممّا يضفي على عمل الديوان نوعاً من الشمولية والمصداقية، وملماً بجميع التفاصيل والمعلومات والاحصائيات في هذا المجال.

### الفرع الثاني: الشريك المرجع للمقارنة المرجعية (The Benchmark):

أي الطرف الثاني الذي يستند عليه الطرف الأول كنموذج لتحسين الأداء السياحي، ويتميز بالريادة في مجال التسويق السياحي، ويتمتع بأفضل الممارسات وهو تونس الممثلة في الديوان الوطني التونسي للسياحة (Office National Tunisien de Tourisme: O.N.T.T).

ويعدّ الديوان التونسي للسياحة من أقدم الهيئات الرسمية التونسية، حيث يعود تاريخ انشائه في عهد المملكة محمد الأمين باشا، تحت الأمر المؤرخ في 12 ذي القعدة 1375هـ (1956) المتعلق بإحداث ديوان للسياحة ومجلس أعلى للسياحة تحت وصاية وزارة الاقتصاد القومي؛ ثم الأمر المؤرخ في 8 جمادى الثانية 1376هـ (1957، صفحة 72) المتعلق بتحرير ميزان ديوان السياحة، ليُلغى هذه المؤسسة العمومية، وإلحاق المصالح التابعة لها بكتابة الدولة للأخبار والسياحة تحت طائل من القانون عدد 38 من جريدة الرائد الرسمي للجمهورية التونسية الصادرة في 31 ديسمبر 1960.

لِيُعاد احيائه سنة 1971 تحت التسمية "الديوان القومي للسياحة والمياه المعدنية" (الأمر عدد 264، صفحة 1057) كمؤسسة عمومية لها صفة تجارية وصناعية ولها الشخصية المدنية والاستقلال المالي ويخضع للتشريع التجاري التونسي، ويكون مقرّه الرسمي بالعاصمة التونسية. ثم أُعاد تشكيله وتسميته بعد انفصاله عن موضوع المياه المعدنية، ليصبح المؤسسة المستقلة تختص فقط في الشأن السياحي تحت التسمية الرسمية له ك: "الديوان الوطني التونسي للسياحة" سنة 1976 (الأمر عدد 977، صفحة 322).

### 1- أهداف الديوان الوطني التونسي للسياحة

تتمثل الأهداف الرئيسية للديوان الوطني التونسي للسياحة حسب الفصل الثاني من الأمر عدد 264 سنة 1971 في العناصر التالية حرفياً:

- إعداد وتطبيق سياسة الحكومة في ميدان السياحة في نطاق مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

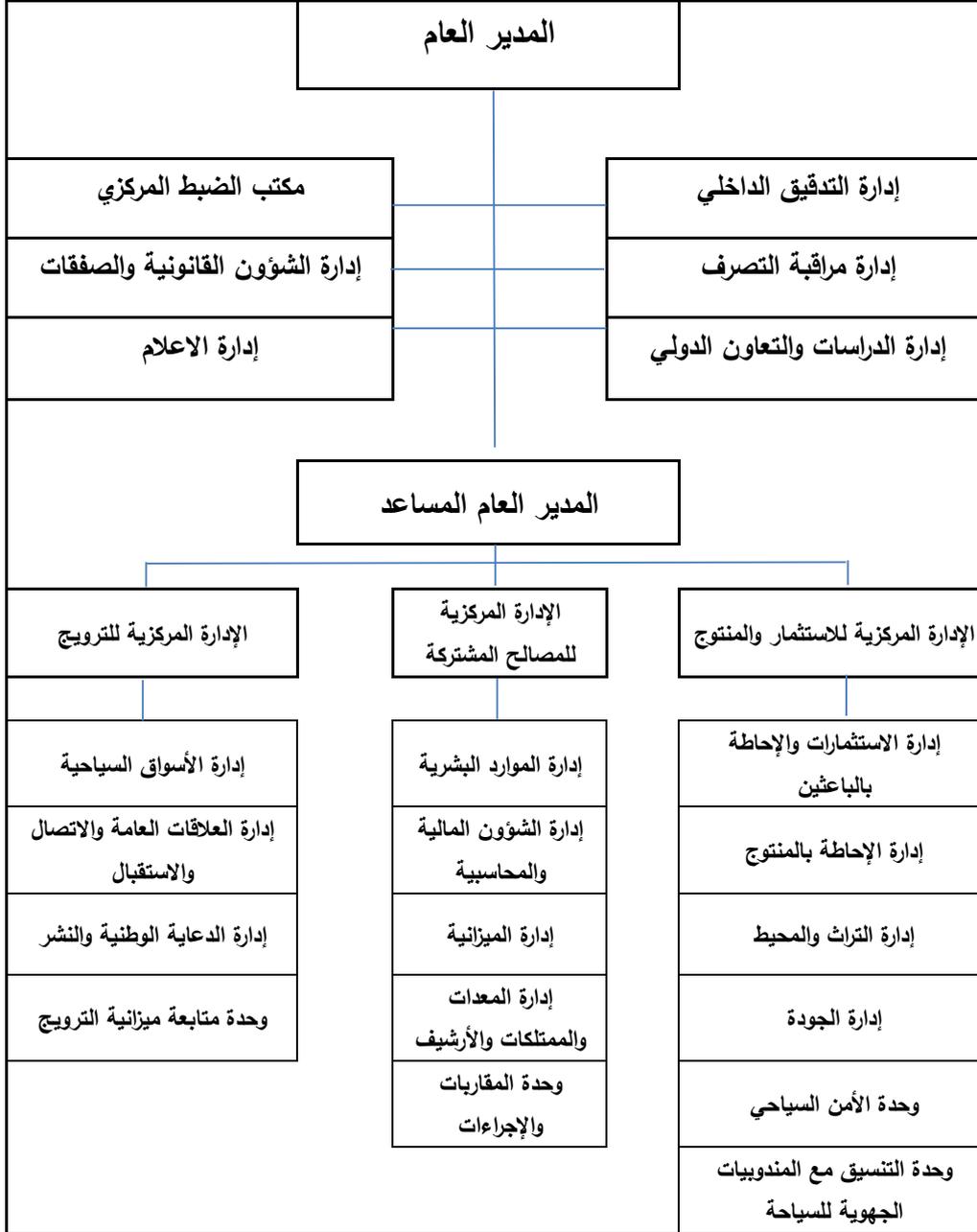
- النهوض بتهيئة المناطق ذات المصلحة السياحية؛
- السهر على تطبيق الأحكام الترتيبية من طرف الأشخاص العامة والخاصة المادية والمعنوية الذين يعملون في ميدان السياحة؛
- مساعدة الأشخاص والدّوات المعنوية العامة والخاصة الذين يعملون لتنمية السياحة، ويزرع على هؤلاء الباعثين الأولين المساعدة الفنية، ويمنح لهم في نطاق التشريع الجاري به العمل الإعانات والتشجيعات اللازمة؛
- القيام بتكوين الإطارات وأعاون التنفيذ اللازمة لتصرف المؤسسات التي تتوفر للسياحة؛
- القيام بعمل منسق للنهوض بالسياحة باتخاذ جميع التدابير اللازمة وخاصة بناء وتهيئة واستغلال المؤسسات السياحية والاشهار وتنظيم المهرجانات ذات المصلحة السياحية.

فحسب مضامين ومحتويات هذه العناصر السالفة الذكر، لا تنحصر مهمة الديوان التونسي في التسويق السياحي للوجهة التونسية، وإنما تشمل جميع العمليات التي تدخل في مجالات مختلفة ذات المصلحة السياحية كإعداد المخططات التنموية السياحية، الاستثمار السياحي، العمليات الرقابية على الأنشطة السياحية، تكوين الموارد البشرية التابعة للقطاع السياحي، تقديم الاستشارات والمساعدات الفنية للمؤسسات السياحية التونسية، وتقديم الإعانات والتشجيعات اللازمة في إطار التشريع المنظم بهذا الخصوص.

## 2- ادارة الديوان الوطني التونسي للسياحة

يتولّى اشراف على أعمال الديوان الوطني التونسي للسياحة مجلس الإدارة، له صلاحيات واسعة في جميع العقود والعمليات التي تتعلق بالأهداف المذكورة سابقاً، حيث يكلف المدير العام بتنفيذ جميع مقررات المجلس، ويتولّى الإدارة الفنية والمالية للديوان، ويمثله لدى الغير في جميع الأعمال المدنية والإدارية، وله السلطات والصلاحيات؛ بحيث تحوّل وتسهّل في تسيير الديوان في جميع عملياته (الأمر عدد 977، 1976)، والشكل الموالي يشير إلى الهيكل التنظيمي للديوان:

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي للديوان الوطني التونسي للسياحة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على موقع الديوان الوطني التونسي للسياحة (ONTT, 2022) ومقابلة مع مسؤولة العلاقات العامة والصحافة بالديوان التونسي السياحي فرع الجزائر

حسب الشكل رقم (20)، يُحاط المدير العام للديوان السياحي التونسي بثلاثة من الكوادر المركزية لإدارة الهيئة من كل جوانبها، من خلال الاشراف المباشر على الإدارات المهمة في التسيير وهي: التدقيق الداخلي، الضبط المركزي، مراقبة التصرف، الشؤون القانونية والصفقات، الدراسات والتعاون الدولي وأخيراً إدارة الاعلام. ويشرف كذلك على الإدارات المركزية للتسيير السياحي الثلاث وهي: الأولى وتتمثل في إدارة الاستثمار والمنتوج مدعومة بستّ إدارات فرعية، والثانية إدارة المصالح المشتركة وتحتها خمسة هيكل فرعية، وأخيراً إدارة الترويج السياحي وتساعد في أعمالها أربع إدارات فرعية والتي تكون تحت سلطة المدير العام المساعد.

ويتعرّز الهيكل كذلك ب 20 مندوبية جهوية للسياحة تحت وصاية مباشرة لوحدة التنسيق التابعة للإدارة المركزية للاستثمار والمنتوج، موزعة على المناطق السياحية المتواجدة بالتراب التونسي، بالإضافة إلى 17 ممثلية بالخارج تحت أوامر وإشراف الإدارة المركزية للترويج (ONTT، 2022).

وما يميّز هذا الهيكل هو إحاطته بكل جوانب الاستثمار، الإدارة والتسويق، وتنسيق فروعها مع الإدارات المركزية، بالإضافة إلى انتشاره الجغرافي داخل وخارج تونس؛ أي أنّ الديوان يمثل كإدارة كاملة بأقسامه الرئيسية وفروعه مدعماً بالموارد البشرية والامكانيات المادية، وتمتعه بالاستقلالية المالية.

أمّا بخصوص تركيبة بشرية للمجلس، فيترأسه رئيس يعيّن من طرف الدولة عبر وزارة السياحة والصناعة التقليدية، أو في معظم الأحيان المدير العام للديوان الوطني للسياحة، ويتركّب من ممثلين عن الهياكل التالية : (ONTT, 2022)

- وزارة السياحة والصناعات التقليدية؛
- الجامعة التونسية للنزل؛
- الجامعة التونسية لوكالات الأسفار؛
- الوكالة العقارية السياحية؛
- شركة الخطوط الجوية التونسية؛
- وزارة المالية؛
- البنك المركزي التونسي؛
- وزارة الصحة العمومية؛
- وزارة التجهيز والمساكن الاجتماعية؛
- وزارة الداخلية؛
- وكالة إحياء التراث والتنمية الثقافية؛
- الوزارة الأولى - مراقب الدولة.

فالنظرة الأولى عن هؤلاء الممثلين تظهر بأنهم يمثلون الهياكل الرسمية لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمصلحة السياحية، خاصّة الممثلين عن المؤسسات في ميدان البنى التحتية السياحية، كشركة الطيران التونسية ووزارة التجهيز والإسكان والوكالة العقارية السياحية، بالإضافة إلى تعدّد ممثلين عن مؤسسات في ميدان التمويل وهما وزارة المالية والبنك المركزي التونسي؛ وحتى في الميدان الصحي الممثل في وزارة الصحة، دون اغفال عنصر مهم جدّاً، وهو ممثّل عن الوزارة الأولى، فكلّ هؤلاء الممثلين لديهم دراية وسلطة الوصول إلى المستويات العليا من أعضاء الحكومة التونسية، ممّا يسهّل في عمل الديوان عبر عمليات التنسيق والتعاون مع هذه الهيئات العليا؛ لتتمكّن من رسم السياسة السياحية كاملة الأركان للدولة التونسية، وتسويق وجهتها السياحية، وبالتالي تعزيز تنافسيتها السياحية.

### المطلب الثالث: تحديد طريقة جمع البيانات

تمّ التعرف في الخطوات السابقة من هذه المرحلة إلى تحديد موضوع البحث، المتمثل في التسويق السياحي؛ للقيام بعملية المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتحسين الأداء السياحي، وحصر أهم مجالاته الفرعية للدراسة، وهي عناصر المزيج التسويقي السياحي السبعة وركائز التسويق السياحي الأربعة، وكذا التعرف إلى شريكي المقارنة المرجعية وهما: الجزائر الممثلة في الديوان الوطني للسياحة كشريك أول، وتونس الممثلة في الديوان الوطني التونسي للسياحة كشريك مرجع، ومن هنا يُفسح المجال في هذا المقام إلى تحديد طريقة المقارنة المرجعية، واختيار نوع أو أكثر من أنواع هذه الأداة، ومن ثمّ تحديد طريقة وأدوات جمع البيانات.

### الفرع الأول: تحديد الأرضية الأساسية لعملية المقارنة المرجعية

يقصد بتحديد الأرضية الأساسية لعملية المقارنة المرجعية للتسويق السياحي بين الشريكين في الدراسة الحالية تحديد نوع أو أكثر من أنواع المقارنة المرجعية من جهة، واختيار طريقة أو أكثر من طرق المقارنة المرجعية من جهة أخرى، حيث يجب في هذه الحالة أن تكون متوافقة مع موضوع الدراسة، وأن تكون مرتبطة بمدى التعاون بين أطراف المشاركة في العملية، وما يتوقّر لدى الباحث من المعلومات والبيانات، وكذا قدرات هذا الأخير في التحليل الموضوعي.

فبالنسبة لتحديد أنواع المقارنة المرجعية لهذه الدراسة، تمّ الاعتماد على نوعين من المقارنة المرجعية سبق التطرّق في الدراسة النظرية، وهما:

#### 1- المقارنة المرجعية التنافسية: من المعروف عن هذه الطريقة بأنّها تعتمد على مقارنة الطرف

الأول مع الطرف الآخر الذي يكون رائداً أو متقدماً عليه في نفس الصناعة، وبالرغم من أنّ هذا الأخير لا يريد مشاركة معلوماته التي تخصّ كيفية وصوله إلى هذه المراحل المتقدّمة في السوق، خوفاً من تهديد وضعيته التنافسية حتى في حالة وجود العلاقة التعاقدية بينهما، لكن وفي إطار احترام أخلاقيات المقارنة المرجعية، خاصّة مبدأ شرعية العملية، تقرّر للدراسة الحالية اللجوء إلى البيانات المفتوحة للاطلاع، التي تقدمها الهيئات الدولية كتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي والبنك الدولي ومواقع رسمية للهيئات الحكومية لكل من تونس والجزائر، من خلال مقارنة المؤشرات السياحية المتاحة، وهذه الطريقة مهمّة تمكّن الدولة من تشخيص وضعيتها التنافسية مقارنة مع الأخرى المنافسة، بشكل تسمح لها بمعرفة مكامن الخلل وفجوات الأداء السياحي.

#### 2- المقارنة المرجعية الوظيفية: يُفهم من المقارنة المرجعية الوظيفية مقارنة عن الوظائف الداخلية

لكيان ما كوظائف التسويق، إدارة الموارد البشرية، خطوط الإنتاج... إلخ بمثيلاتها التابعة للكيانات الأخرى الأفضل منها في المجال سواء في نفس الصناعة أو في القطاعات الأخرى؛ أي معرفة الكيفيات والممارسات التي تستخدمها هذه المؤسسات الرائدة في هذه الوظائف التشغيلية. وهذا

النوع من المقارنة المرجعية يتوافق بشكل كبير مع مجالات فرعية لموضوع الدراسة، وذلك بالتركيز على مقارنة عناصر المزيج التسويقي السياحي حالة بحالة، متبوعاً بمقارنة ركائز التسويق السياحي التي اعتمدها لكل من تونس والجزائر؛ من أجل اكتشاف أفضل العمليات التي تؤدي إلى تحسين الأداء في حال تبنيها وتنفيذها.

أما بالنسبة لطرق المقارنة المرجعية، وتماشياً مع مجالات فرعية للتسويق السياحي، وما لدى الباحث من المعلومات التي بحوزته، ودرجة التعاون لكل من الديوان الوطني التونسي للسياحة والديوان الوطني للسياحة الجزائري، بالإضافة إلى اعتماد على نوعين من المقارنة المرجعية ذكراً سالفاً، ومن أجل أن تتال الدراسة حقها من التحليل الموضوعي والشامل لكل جوانبها، اعتمد الباحث على طريقتين متسلسلتين من المقارنات المرجعية، وهما على التوالي:

### 1- المقارنة المعيارية للمجال العام (Public Domain Benchmarking): وهي طريقة

جمع البيانات من المصادر العامة، وتحليلها، ومن ثم تقديم التقرير التي تكون عادة عبر قياس المخرجات، حيث تتم في بداية هذه المرحلة تحليل مخرجات التقارير المعدة من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2015، 2017 و 2019، عبر قياس المؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر لكل من تونس والجزائر، ثم تحليل المؤشرات الكمية للأداء السياحي للسنوات الأخيرة لنفس الدولتين، وبحسب ما يتوفر لدى الباحث من البيانات والاحصائيات، وهذا بالطبع بعد التحري والتأكد من موثوقية ومصداقية هذه المعلومات، وبالتالي الوصول إلى التحديد الدقيق لفجوات في الأداء السياحي على المستويين الدولي والمحلي.

### 2- المقارنة المرجعية الفردية أو واحد بواحد (One-to-One Benchmarking): وهي

من الأدوات الأصلية من المقارنات المرجعية التي اعتمدها شركة Xerox لدراسة أحسن الممارسات، وهي طريقة فعالة وبسيطة، وأكثرها شيوعاً واستخداماً من طرف الشركات من مختلف القطاعات، والتي تبدأ باكتشاف المنظمة التي تكون من بين الأفضل في الجانب التي تريد تحسينه، ثم التخطيط لزيارتها لمعرفة كيفية تحقيقها لهذا الأداء، وبالتالي تكييف الممارسات المتشابهة لتلك التي اعتمدها هذه المنظمة الريادية والعمل على تبنيها من أجل التحسين. وهذه الطريقة تتناسب تماماً مع الهدف المركزي لموضوع محل الدراسة، حيث تم اختيار أصلاً الطرف المرجع المتمثل في الديوان الوطني التونسي للسياحة، وهو أفضل من الطرف الأول والمتمثل في الديوان الجزائري للسياحة، وتم كذلك تحديد المجالات المبيّنة في بداية الدراسة، والتي يرى الباحث كجوانب مهمة للتحسين، ثم القيام بالزيارة الميدانية لمقر ممثلية الديوان التونسي بالجزائر العاصمة وكذا المقر الرئيسي لنظيره الجزائري؛ لاكتشاف كيفية تحقيق الشريك المرجع لهذه النتائج المتقدمة، وطرق الاستفادة من خبراته، وإمكانية تكييفها مع ممارسات الديوان الوطني السياحي الجزائري وتطبيقها ميدانياً.

## الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تحتاج المقارنة المرجعية إلى أدوات جمع البيانات حتى تكتمل مهمتها في أحسن الظروف، وأن موضوع التسويق السياحي هو مجال واسع ومعقد، تتداخل فيه العوامل والظروف المحيطة به مع تعدد الأطراف المهتمة بالشأن السياحي؛ وكذا تنوع المنتجات والخدمات السياحية؛ واختلاف السياسات الحكومية لنفس الدولة وتراكماتها عبر الزمن، كان لزاماً على الدراسة الحالية تحديد وحصر أدوات جمع البيانات المعروفة في البحث العلمي، من خلال اختيار أفضلها مع الحرص على توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالتسويق السياحي لكل من شريكي المقارنة، وكذا التأكد من مصداقيتها وصحتها، تحقيقاً لمبدأ التكافؤ في التحليل والاستخلاص.

### 1- المصادر الثانوية

تطبيقاً لطريقة المقارنة المرجعية للمجال العام المشار إليها من خلال الأرضية الأساسية، تستند الدراسة الحالية عند البحث عن فجوات الأداء في البداية إلى المصادر الثانوية المتاحة والموجودة عبر المواقع الرسمية التابعة للهيئات الحكومية والمتمثلة في: الديوان الوطني التونسي للسياحة (ontt.tn)، الديوان الجزائري للسياحة (ont.dz)، البوابة الجزائرية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي (portail.mta.gov.dz)، وزارة السياحة التونسية (tourisme.gov.tn)، الديوان الوطني الجزائري للإحصائيات (ons.dz)، المعهد الوطني التونسي للإحصاء (ins.tn)، بالإضافة إلى المواقع الرسمية للمنظمات والهيئات العالمية خاصة التقارير المعدة من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي (weforum.org)، البيانات والمؤشرات الاقتصادية الموجودة بموقع البنك الدولي (data.worldbank.org). وهذا النوع من الأدوات تمثل نقطة انطلاق لتحديد فجوات الأداء كميًا، عبر قياس مخرجات عن مؤشرات الأداء السياحي العام.

### 2- المقابلات

تكفي المصادر الثانوية المشار إليها في المساعدة على التحديد الأولي لفجوات الأداء السياحي من الناحية الكمية فقط لكل من شريكي المقارنة المرجعية، أمّا بالنسبة للبيانات المتعلقة بالمقاييس النوعية للتسويق السياحي، وتحقيقاً لمصداقية الدراسة والاطلاع عن قرب لمختلف جوانبها، تمّ الاعتماد على المقابلات مع الاطارات العاملين بالهيكل التابعة للقطاع السياحي لكل من تونس والجزائر.

فبالنسبة للقطاع السياحي التونسي، ونظراً لجائحة كورونا التي ضربت العالم، وحالات الإغلاق للحدود والرحلات الدولية برياً وبحرياً وجوياً التي فرضت على العالم بداية من مارس 2020 وطال أمدها، ولريح الوقت وعدم تجاوز المدة القانونية للدراسة الأكاديمية، تمّ الاتصال بمسؤول السياحة المغاربية والعربية بوزارة السياحة التونسية، الذي نصحننا بالتوجه إلى فرع الديوان التونسي السياحي (ONTT Alger) بالجزائر العاصمة كمثل رسمي عن تسويق السياحة التونسية، حيث يتوقّر هذا الأخير على معلومات ومعطيات مهمّة متعلّقة بالسياحة التونسية، والتي تمّ تأكيدها ميدانياً بمقر الديوان المتواجد بالعاصمة الجزائرية، أين إتقينا بمسؤول العلاقات العامة والصحافة التي شرعت في التعاون التام معنا، وتفهمها لموضوع البحث وأهميته، وموافقتها على إجراء

المقابلة وجهاً لوجه، بالرغم من بعض التحفظات التي أبدتها هذه المسؤولة بخصوص تقديم المعلومات التسويقية، نظراً لحساسيتها والتي تحتاج إلى التصريح من أعلى السلطات.

أما الطرف الجزائري، ونظراً لعدم تمركز المعلومات في الهيئة الواحدة، ووجود تداخل في الصلاحيات والمهام، اضطررنا إلى عقد عدة لقاءات مع المسؤولين بالهيئات الرسمية السياحية، فكان التنقل في البداية إلى العاصمة، وبالضبط إلى مقر الوزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، ومقابلة مسؤول بمديرية الفرعية للإحصائيات لجمع البيانات والمعلومات الإحصائية، ثم إلى المقر الرئيسي والوحيد للديوان الجزائري للسياحة كهيئة رسمية مسؤولة عن الترويج السياحي الجزائري، أين تم عقد اللقاء مع مسؤول بمديرية العلاقات العامة والاتصال، الذي قدم بعضاً من المعلومات في شقها الترويجي فقط باعتباره يمثل مهمة رئيسية للديوان، وبنصيحة وتوجيه من هذا الأخير، تختتم مهمتنا بزيارة إلى مقر مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تبسة بهدف الاطلاع عن كثب لمحاور المخطط التوجيهي للهيئة السياحية 2030 ومدى تنفيذها ميدانياً.

### 3- الملاحظة والمراقبة

من المعروف أنّ الخدمات السياحية تتسم بسمات خاصة وتتمثل في عدم ملموسيتها وعدم تجانسها وارتباطها بعناصر وطبيعة المزيج التسويقي السياحي، وتحديداً العنصر البشري والبيئة المادية والاجراءات، وتحقيقاً لمقتضيات البحث العلمي، ومستعيناً بإحدى أدواته وهي الملاحظة المباشرة، استغلنا فترة تواجدنا بهذه المقرات الرسمية سألنا الذكر؛ لملاحظة مباشرة ومراقبة سيرورة العمل والإجراءات المتبعة والمتمثلة في: الاطلاع والحصول على المعلومات كالتقارير الداخلية والمطبوعات والمنشورات الترويجية، التنقل بين أروقة كل من مقرى الديوانين السياحيين بمرافقة المسؤولين؛ لتدوين عرض حال عن البيئة المادية، الحديث مع العاملين ومراقبتهم؛ لمعرفة كيفية تقديم الخدمات وجودتها، ومدى كفاءتهم أثناء تأدية وظائفهم، وكذا مدى استعدادهم ومساهماتهم في تسويق الوجهات السياحية، بالإضافة إلى تصفح المواقع الرسمية، والترويجية، ووسائل التواصل الاجتماعي التي أعدها كل من شريكي المقارنة.

واختتاماً لهذه المرحلة الأولى من المقارنة المرجعية، من خلال الإجابة عن جميع الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحديد مجالاته الفرعية، ثم التعريف وكذا التحديد الدقيق لشركاء المقارنة؛ أي تحديد دقيق لكل من الشريك الأول (الطرف الذي يحتاج إلى التحسين)، وهو الديوان الوطني الجزائري للسياحة، والشريك الثاني (الطرف الذي يكون كمرجع للمقارنة)، وهو الديوان الوطني التونسي للسياحة، ثم التعرف على الأرضية الأساسية لانطلاق المراحل التالية من هذه العملية، ومن هنا يتعزز الجزء التالي من الدراسة الحالية بالمعطيات الكمية والنوعية، عبر استخدام المقارنة المرجعية للمؤشرات السياحية؛ لتحديد فجوات الأداء معتمداً على البيانات والمعلومات المتوفرة وتعاون أطراف العلاقة.

**المبحث الثاني: تشخيص المؤشرات السياحية لكل من دولتي الجزائر وتونس باستخدام المقارنة المرجعية**  
يهدف هذا المبحث إلى تحديد فجوات الأداء السياحي لكل من الجزائر وتونس، عبر التشخيص الشامل والدقيق للمؤشرات السياحية التنافسية والأداء السياحي الداخلي لكليهما؛ بشكل متزامن ومقارنة بينهما، والتي تؤدي في النهاية إلى إيجاد أوجه القصور، والانحرافات، وكذا نقاط القوة والضعف.

**المطلب الأول: تحليل مؤشرات التنافسية العالمية للسفر والسياحة بين الجزائر وتونس**  
يركز هذا الجزء من الدراسة على المؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر، موظفاً بالتقارير الدورية، التي يتقدمها المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2015، 2017 و2019، والتي تساعد في عرض وتحليل المخرجات؛ لتحديد أي من المؤشرات التي تظهر فيها نقاطاً إيجابية أو سلبية لكل من الطرفين.

### الفرع الأول: ملائمة بيئة الأعمال

تمثل مؤشرات ملائمة بيئة الأعمال في مجال السياحة والسفر كإجابة رئيسية لمعرفة مدى جاهزية وكفاءة الدولة في مجال التسيير السياحي، وهي مهمة لمعرفة وتحليل سياسات وتوجهات الدول في القطاع المعني، وتتضمن أكبر عدد من المؤشرات الأساسية، وهي 40 مؤشراً موزعاً على خمس ركائز أساسية: بيئة الأعمال، السلامة والأمن، الصحة والنظافة، الموارد البشرية وسوق العمل وأخيراً جاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويظهر الجدول التالي هذه المؤشرات لكل من الجزائر وتونس:

**الجدول رقم (08): نتائج المراتب العالمية لمؤشر ملائمة بيئة الأعمال بين الجزائر وتونس لسنوات**

**2015، 2017 و2019**

المؤشر الرئيسي الأول: ملائمة بيئة الأعمال															
الدولة	بيئة الأعمال			السلامة والأمن			الصحة والنظافة			الموارد البشرية وسوق العمل			جاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		
	2019	2017	2015	2019	2017	2015	2019	2017	2015	2019	2017	2015	2019	2017	2015
تونس	68	66	71	90	102	98	80	75	76	101	113	87	80	73	76
مرتبة المؤشر الرئيسي الأول: سنة 2015  75، سنة 2019  78.															
الجزائر	118	110	121	53	81	95	76	89	84	102	112	109	89	96	105
مرتبة المؤشر الرئيسي الأول: سنة 2015  99، سنة 2019  80.															

Source : (WEFORUM, 2015) ; (WEFORUM, 2017) ; (WEFORUM, 2019).

تشير مؤشرات العمود الأول (بيئة الأعمال) لدولة تونس كما هي موضحة في الشكل رقم (08) إلى توفر الشروط الملائمة والمشجعة لممارسة الأعمال على شاكلة: مرونة الاستثمار الأجنبي، حماية حقوق الملكية، الحوافز الضريبية للاستثمار، كفاءة الإطار القانوني لتسوية المنازعات، الانطلاق لبدء الأعمال في مدة قصيرة وكذا تكاليفها المنخفضة. في حين تعرقل الجزائر هذه الأعمال، وهذا راجع إلى القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي خاصة القاعدة 51/49 والعراقيل الإدارية لبدء الأعمال لتحتل هذه المراتب المتأخرة.

وبالنسبة لمؤشرات العمود الثاني، احتلت الجزائر المرتبة 53 عالمياً سنة 2019 بفارق 41 مرتبة إيجابية وكاملة عن سنة 2015، حيث تخصص حكومتها الميزانية معتبرة لمكافحة الجريمة والعنف، وشهادة عن كفاءة وموثوقية عاليتين لأجهزتها الأمنية من طرف الهيئات العالمية المختصة في الشأن الأمني؛ بالإضافة إلى احتلالها لمرتبة 40 في معدل جرائم القتل بواقع 1.5 جريمة لكل 100 ألف نسمة مقارنة مع دولة تونس حيث سجلت ضعف هذه النسبة بسبب ضآلة الميزانية المخصصة لمكافحة الجرائم والأعمال الإرهابية وبالتالي وجودها في مرتبة متأخرة نوعاً ما.

وشهدت الجزائر تحسناً ملحوظاً في المؤشرات المتعلقة بالصحة والنظافة، حيث قفزت إلى مرتبة 76 عالمياً سنة 2019 مقارنة بسنة 2017 التي كانت في المرتبة 89، وباعتراف تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الذي أكد حصول الجزائر على أفضل مؤشرات التحسن (Most improved) في مجال الصحة والنظافة (WEFORUM, 2019, p. 43)، وهذا بفضل التغطية الشاملة لشبكات المياه والصرف الصحي، وكثافة الأطباء حيث بلغت نسبة 1.2% لكل ألف نسمة، وكذا النسب المنخفضة جداً في الانتشار لفيروسى السيدا والملاريا. وبالنسبة لدولة تونس فتقهقرت إلى مرتبة 80؛ بسبب نقص التغطية السكانية بالماء الصالح للشرب، والوصول غير الكافي لشبكات الصرف الصحي مع التوسع العمراني وزيادة الكثافة السكانية.

وتقاربت كل من تونس والجزائر في المراتب المتعلقة بتصنيف مؤشر الموارد البشرية وسوق العمل، حيث جاءتا على الترتيب في المرتبتين 113 و 112 سنة 2017، ثم قفزتا إلى 101 و 102، وهذا راجع إلى النسب العالية لالتحاق الأطفال بالمدارس الابتدائية والثانوية (أكثر من 97%)، ونسبة مشاركة المرأة في قوة اليد العاملة؛ حيث بلغ أكثر من 134% مقارنة مع متوسط نسبة الرجال في نفس المؤشر، بالإضافة إلى سهولة الحصول على اليد العاملة المهرة. وبالرغم من هذه النتائج الإيجابية لكنها تكون غير مجدية وغير تنافسية لمناخ الأعمال؛ بسبب تدهور في معدلات للتناثية الأجرة/الإنتاجية، وصعوبة توظيف العمالة الأجنبية، وضعف في عمليات التوظيف والتدريب المهني، وكذا نقص الاهتمام بتوجهات العملاء لدى الشركات، وعدم استجابتها لهم وفق أسس إدارة العلاقة مع العملاء (CRM).

وبالنسبة لعنصر مدى جاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحسنت الجزائر في هذا التصنيف خلال أربع سنوات، حيث كانت في مرتبة 105 من أصل 141 دولة سنة 2015، ثم ارتفعت إلى 89 من أصل 140 دولة وذلك سنة 2019؛ أي بفارق كبير قدر ب 16 مرتبة، وهي نتيجة مرضية ومرشحة إلى احتلال مراتب متقدمة خلال سنوات مقبلة، ويرجع ذلك إلى تغطية مقبولة لشبكات الهاتف الثابت والنقال، وزيادة في اشتراكات مستخدميها، وجودة عالية في الامداد بالكهرباء بكافة أقاليمها الأربعة، وهذه المعطيات لم تشفع في تحسين تدفق الانترنت سواء الثابت أو النقال، وكذا ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المعاملات التجارية بين الشركات (biz-to-biz transactions)؛ حيث احتلت مرتبة 130 سنة 2017 من جهة، ومن الشركات نحو المستهلكين من جهة أخرى (biz-to-consumer transactions)، محتلة المرتبة 123 عالمياً لنفس السنة، الأمر الذي يحتم على السلطات اللجوء إلى تكثيف الجهود لمعالجة هذه

الاختلالات ومواكبة التطورات السريعة التي يشهدها العالم. أما بالنسبة لتونس فهي متقدمة نوعاً ما عن الجزائر، خاصة جودة وسرعة تدفق الانترنت ونسبة انتشارها عالية؛ لكنها لا تزال تعاني التخلف في استخدام هذه التكنولوجيا في المعاملات التجارية بشقيها.

والجزائر عموماً تحسّنت كثيراً في المؤشر الرئيسي الأول، حيث تحسّنت شروط مناخ الأعمال للاستثمار فيها، باستثناء مؤشرات فرعية للعمودين الأول والرابع، بدليل القفزة النوعية التي شهدتها في مجالات الثلاثة التالية: السلامة والأمن، الصحة والنظافة ومدى جاهزية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، حيث كسبت النتيجة 4.6 من التقييم، ومرتبة الثامن عالمياً سنة 2019، مقارنة بسنة 2015 التي كانت في المرتبة 99، وهي مؤشرات لديها فرص التحسين مستقبلاً لتعزيز تنافسيتها العالمية. أما بالنسبة لدولة تونس فهي متقدمة عن الجزائر بفارق مرتبتين فقط وذلك سنة 2019، بعدما عرفت تراجعاً طفيفاً في هذه الأرقام مقارنة بسنة 2015.

### الفرع الثاني: سياسات السياحة والسفر والشروط الملائمة

لا يقلّ المؤشر الرئيسي الثاني "سياسات السياحة والسفر والشروط الملائمة" أهمية عن الأول، فهو يسمح للتعرف أكثر عن مدى الاهتمام الحكومي لقطاع السياحة والسفر، من خلال تحليل 23 مؤشراً فرعياً في هذا النطاق؛ مقسماً على أربعة ركائز: أولوية قطاع السياحة والسفر، الانفتاح على العالم، تنافسية الأسعار والبيئة المستدامة، ويمكن تحليل هذه المعطيات لكل من دولتي الجزائر وتونس عبر الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج المراتب العالمية لمؤشر سياسات السياحة والسفر والشروط الملائمة بين

### الجزائر وتونس لسنوات 2015، 2017 و 2019

المؤشر الرئيسي الثاني: سياسات السياحة والسفر والشروط الملائمة												
الدولة	أولوية قطاع السياحة والسفر			الانفتاح على العالم			تنافسية الأسعار			البيئة المستدامة		
	2019	2017	2015	2019	2017	2015	2019	2017	2015	2019	2017	2015
تونس	45	48	44	106	76	103	12	9	7	46	89	59
	مرتبة المؤشر الرئيسي الثاني: سنة 2015 ← 50، سنة 2019 ← 57.											
الجزائر	132	131	139	139	134	137	8	4	10	133	106	113
	مرتبة المؤشر الرئيسي الثاني: سنة 2015 ← 135، سنة 2019 ← 134.											

Source : (WEFORUM, 2015) ; (WEFORUM, 2017) ; (WEFORUM, 2019).

حسب معطيات الجدول رقم (09)، أظهرت مؤشرات جيدة وعالية الأداء لأولوية صناعة السياحة والسفر من طرف الحكومة التونسية من خلال تخصيصها ميزانية معتبرة، حيث بلغت سنة 2017 أكثر من 7.4% لقطاع السياحة من مجمل ميزانية الدولة مقابل 1.1% لنفس السنة التي خصصتها الحكومة الجزائرية، وهو رقم ضئيل جداً لا يرقى إلى مستوى الاهتمام بالترويج السياحي لدولة بحجم القارة، ما أدى إلى تدليل مراتبها التي وصلت إلى 132 سنة 2019؛ وهناك أسباب أخرى التي لها علاقة بهذا التصنيف المتأخر، وهي عدم التزامها بمواقيت تقديم بيانات السفر والسياحة شهرياً وفصلياً وكذا عدم شموليتها.

وأشهر ما في الأمر بخصوص الجزائر، هو احتلالها لمرتبة 139 وهي ما قبل الأخيرة لسنة 2019 في مؤشرات متعلقة بسياسة الانفتاح على العالم، حيث ما تزال إلى اليوم تفرض مزيداً من الشروط الصارمة للحصول على تأشيرة الدخول إلى أراضيها، وكذا التقييد في انفتاح على اتفاقيات الخدمات الجوية الثنائية، وضآلة عدد اتفاقيات التجارة الإقليمية السارية، على عكس تونس التي تعرف ليونة في منح التأشيرات السياحية للأجانب، وسهولة عقد اتفاقيات الخدمات الجوية الثنائية في إطار سياسة السماء المفتوحة لتشجيع السياحة الدولية.

والأمر جد الإيجابي في هذه الحالة، وباعتراف جميع التقارير الثلاثة للمنتدى الاقتصادي العالمي، هو تمتع الجزائر بالميزة التنافسية العالية في الأسعار من حيث: مستوى منخفض لأسعار الوقود، نظراً للدعم الحكومي لهذه المادة الحيوية؛ القدرة الشرائية عالية بالنسبة للسياح؛ الضرائب والرسوم الخاصة بتحصيل التذاكر الجوية والمطارات منخفضة نسبياً، باستثناء أسعار الفنادق فهي مرتفعة نوعاً ما والتي تبلغ بمتوسط 66 دولار لليلة مقارنة بتونس؛ أين تفاوتت متوسطات أسعارها بين 9 و11 دولار لليلة وذلك بين سنتي 2017 و2019. وتتقدم تونس مراتب جيدة في مجال احترام وتنفيذ اللوائح البيئية واستدامة صناعة السفر والسياحة بعد مصادقتها على المعاهدات البيئية (مرتبة 57 سنة 2019)، من خلال حماية الغطاء الغابي والفصائل المعرضة لخطر الانقراض ومعالجة جيدة لمياه الصرف الصحي، بالإضافة إلى احترام القوانين الأمنية المتعلقة بالصيد البحري، أما بالنسبة للجزائر فهي متأخرة جداً عن هذه المؤشرات، حيث ترتيبها تتأرجح بين 134 و135 منذ سنة 2015، باستثناء كفاءتها في معالجة مياه الصرف الصحي والصيد القانوني للأسماك البحرية.

وفي ضوء هذه النتائج السلبية التي حصدها الجزائر في المؤشرات الفرعية المتعلقة بالمؤشر الرئيسي الثاني (باستثناء مؤشر تنافسية الأسعار)، فإنه من الواجب على حكومتها العمل على فرض احترام المؤسسات العامة والخاصة، وكذا الأفراد لترسانة من القوانين البيئية التي أصدرتها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وتعزيز أجهزتها الرقابية في المجال البيئي، ووضع السياسات للتنمية المستدامة من خلال التعلم من التجربة التونسية، عبر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية كنموذج للاستفادة من أفضل الممارسات.

### الفرع الثالث: البنى التحتية

تعتمد صناعة السياحة والسفر على البنى التحتية الرئيسية لممارسة أنشطتها، فهي الأرضية الأساسية والتي تحرص عليها الدول لإنشائها، وصيانتها، وتطويرها؛ لأهميتها في الحياة اليومية للمؤسسات، والمجتمعات والأفراد، وتمثل دليلاً قاطعاً على تقدمها أو تخلفها في مختلف الميادين، وركّز المنتدى الاقتصادي العالمي عند اعداده للتقارير الدورية في هذه النقطة على ثلاثة عناصر أساسية للبنى التحتية وهي: البنى التحتية للنقل الجوي؛ البنى التحتية للنقل البري والبحري، والبنى التحتية للخدمات السياحية، وهذه الأخيرة تمثل مؤشراً أساسياً على تنافسية سياحية لدولة ما، والجدول الموالي يوضّح أرقام هذه العناصر لكل من الجزائر وتونس.

الجدول رقم (10): نتائج المراتب العالمية لمؤشر البنى التحتية بين الجزائر وتونس لسنوات 2015، 2017 و2019

المؤشر الرئيسي الثالث: البنى التحتية									
الدولة	البنى التحتية للنقل الجوي			البنى التحتية للنقل البري والبحري			البنى التحتية للخدمات السياحية		
	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019
تونس	77	85	82	94	95	99	61	69	68
مرتبة المؤشر الرئيسي الثالث: سنة 2015 ← 76، سنة 2019 ← 84.									
الجزائر	113	100	99	121	105	90	138	131	136
مرتبة المؤشر الرئيسي الثالث: سنة 2015 ← 133، سنة 2019 ← 115.									

Source : (WEFORUM, 2015) ; (WEFORUM, 2017) ; (WEFORUM, 2019).

يلاحظ من العمود الأول من الجدول رقم (10)، تفوق تونس في مجال البنى التحتية للنقل الجوي بالرغم من بعض التراجع مقارنة بالسنوات السابقة؛ حيث تتركز في مرتبة 82 سنة 2019 مقارنة بالجزائر، في حين تقاربت نتائج مؤشرات للسنة نفسها بخصوص البنى التحتية للنقل البري والبحري لكليهما، فقد عرفت الجزائر تحسناً ملحوظاً في شبكتها التحتية للنقل البري، من خلال تطوير شبكتها من السكك الحديدية وكثافة عالية لحركة الطرق المعبدة وغير المعبدة؛ حيث انتقلت مرتبتها من 121 سنة 2015 إلى 90 سنة 2019، بفارق 31 مرتبة في ظرف أقل من 5 سنوات؛ ومتجاوزة لدولة تونس التي جاءت في مرتبة 99 لهذه السنة الأخيرة. لكن تبقى الأفضلية دوماً لدولة تونس في التصنيف العالمي للبنى التحتية للخدمات السياحية؛ فمراتبها تتأرجح بين 61 و69 للفترة 2015 و2019، وهي مراتب متقدمة والأفضل في منطقة شمال إفريقيا؛ حيث بلغ متوسط تشغيل غرف الفنادق 1.1 لكل 100 نسمة، وعدد الآلات للصرف الأوتوماتيكي 23.3 لكل 1000 شخص بالغ وفق احصائيات سنة 2017، وكذا جودة عالية لمنشآتها السياحية، وتواجد دائم لشركات تأجير السيارات، على عكس ذلك تماماً بالنسبة لجارتها الجزائر، والتي ما تزال تعاني التخلف في بنيتها التحتية للخدمات السياحية، سواء في نسبة تشغيل الفنادق حيث بلغت نسبة 0.1 لكل 1000 نسمة، وكذا رداءة منشآتها السياحية، وضعف حاد في تعداد الأجهزة الأوتوماتيكية للصرف الآلي، وحتى في تعداد شركات تأجير السيارات التي تتمركز فقط في كبريات مدنها.

وبالرغم من تحسّن الجزائر في أرقام المؤشر الثالث بشكل عام؛ حيث انتقلت من مرتبة 133 سنة 2015 إلى مرتبة 115، لكنّها تحتاج إلى العمل الكثير؛ لتعزيز بنيتها السياحية عبر الاستثمار الانشائي للفنادق والمنجعات السياحية، وزيادة في تعداد أجهزة الصرف الآلي بالتنسيق بين الهيئات الرسمية للسياحة والمؤسسات المالية، وكذا التشجيع في فتح وكالات ومؤسسات خاصة في تأجير السيارات للسياح، وأن تأخذ النموذج التونسي كقياس للمقارنة والاستفادة من تجربتها الفريدة في هذه الميادين.

#### الفرع الرابع: الموارد الطبيعية والثقافية

يمثل التراث الطبيعي والثقافي بصمة تعريفية لدولة ما، كدليل عن تميز جاذبية وجهتها السياحية واختلافها عن أخرى، والتي من المستحيل أن تتشابه الخصائص الطبيعية والتراثية بين الدولتين أو أكثر، وتتمركز كل من الجزائر وتونس جغرافياً في شمال إفريقيا، والتي من المفروض أن تنتوع فيهما الموارد الطبيعية، التاريخية والثقافية، واعتمد المنتدى العالمي على التصنيفات العالمية الرسمية، والتي أظهرت النتائج التالية:

**الجدول رقم (11): نتائج المراتب العالمية لمؤشر الموارد الطبيعية والثقافية بين الجزائر وتونس**

لسنوات 2015، 2017 و 2019

المؤشر الرئيسي الرابع: الموارد الطبيعية والثقافية						
الدولة	الموارد الطبيعية			الموارد الثقافية وسفر الأعمال		
	2015	2017	2019	2015	2017	2019
تونس	105	94	90	70	83	90
	مرتبة المؤشر الرئيسي الرابع: سنة 2015 ← 99، سنة 2019 ← 100.					
الجزائر	127	124	126	50	53	51
	مرتبة المؤشر الرئيسي الرابع: سنة 2015 ← 90، سنة 2019 ← 90.					

Source : (WEFORUM, 2015) ; (WEFORUM, 2017) ; (WEFORUM, 2019).

تتميز تونس بتفوقها على الجزائر في المؤشر الفرعي "الموارد الطبيعية" كما تظهر نتائج الجدول رقم (11)، حيث تتمركز في مرتبة 90 عالمياً، مقارنة بالجزائر التي جاءت في ترتيب متأخر وهو 126 عالمياً؛ ويرجع هذا الأمر إلى غنى تونس بمواقع التراث الطبيعي المصنفة عالمياً، وتمتعها بالجاذبية كبيرة لمقوماتها الطبيعية، وارتفاع الطلب الرقمي من طرف السياح لزيارتها، وبالرغم من تعدد وتنوع المواقع الطبيعية لدولة الجزائر، وصرامتها في حماية محمياتها الطبيعية؛ لكنها لم تحسن من منظومتها الرقمية لزيادة الطلب على زيارة هذه المواقع لضعف عمليات الترويج الرقمي. وفي الجانب الآخر، حافظت الجزائر على مرتبتها متقدمة في نتائج المؤشر الفرعي "الموارد الثقافية وسفر الأعمال"، نظراً لحفاظها على الموروث الثقافي المادي على شاکلة الصناعات التقليدية، التي شهدت ارتفاعاً في مؤشرات التصنيعية والتجارية؛ دون نسيان تعدد وتنوع التراث الثقافي اللامادي والشفهي نظراً لمساحتها الشاسعة وتاريخها العريق.

وهذه الميزات جعلت الجزائر أن تبقى ثابتة في ترتيبها العالمي، ومتقدمة على تونس في نتائج المؤشر الرئيسي الرابع منذ 2015؛ أي في مرتبة 51 مقارنة مع تونس في مرتبة 100 سنة 2019، الأمر الذي تحتم على الحكومة الجزائرية الإسراع في تطوير منظومة التسويق الرقمي؛ للتعريف بالمواقع الطبيعية والثقافية، وبالتالي زيادة الطلب الرقمي على زيارة هذه الأماكن السياحية.

وتأسيساً على ما سبق من التحليل المفصل لهذه المؤشرات الرئيسية والفرعية، والتي اعتمدت على التقارير المعدة من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي (سنوات 2015، 2017 و 2019)، ومن أجل إحاطة الدراسة بجوانب أكثر، يتم اللجوء إلى تحليل المؤشرات الداخلية للأداء السياحي للدولتين المعنيتين؛ من أجل التوصل النهائي إلى تحديد فجوات الأداء كمياً.

### المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء السياحي بين الجزائر وتونس باستخدام المقارنة المرجعية

يهدف الإحاطة بالموضوع المتعلق بالمؤشرات السياحية التنافسية لكل من الجزائر وتونس، والتوصل إلى تحديد موقع ومهمة كل من طرفي المقارنة المرجعية، فلا بدّ من دراسة هذه المعطيات على المستوى المحلي دراسة تحليلية ومقارنة، معتمداً على المعلومات المتوفرة من المصادر الرسمية المقدّمة من طرف الهيئات السياحية الرسمية لكلّ من الدولتين المعنيتين.

#### الفرع الأول: تحليل مؤشر التدفقات السياحية

يمثل مؤشر التدفقات السياحية أوّل وأهم مؤشرات لقياس الأداء السياحي، فهو عبارة عن الطلب السياحي والذي يعني تدفق السواح عبر الحدود البرية، البحرية والجوية لدولة ما خلال فترة زمنية معينة، والذي يقاس من خلال تعداد الوافدين الأجانب والمواطنين المقيمين في الخارج، بما فيها تعداد عدد مرات دخول نفس الوافدين خلال نفس الفترة، والجدول الموالي يوضّح تطوّر دخول السياح عبر الحدود الجزائرية من جهة، والحدود التونسية من جهة أخرى.

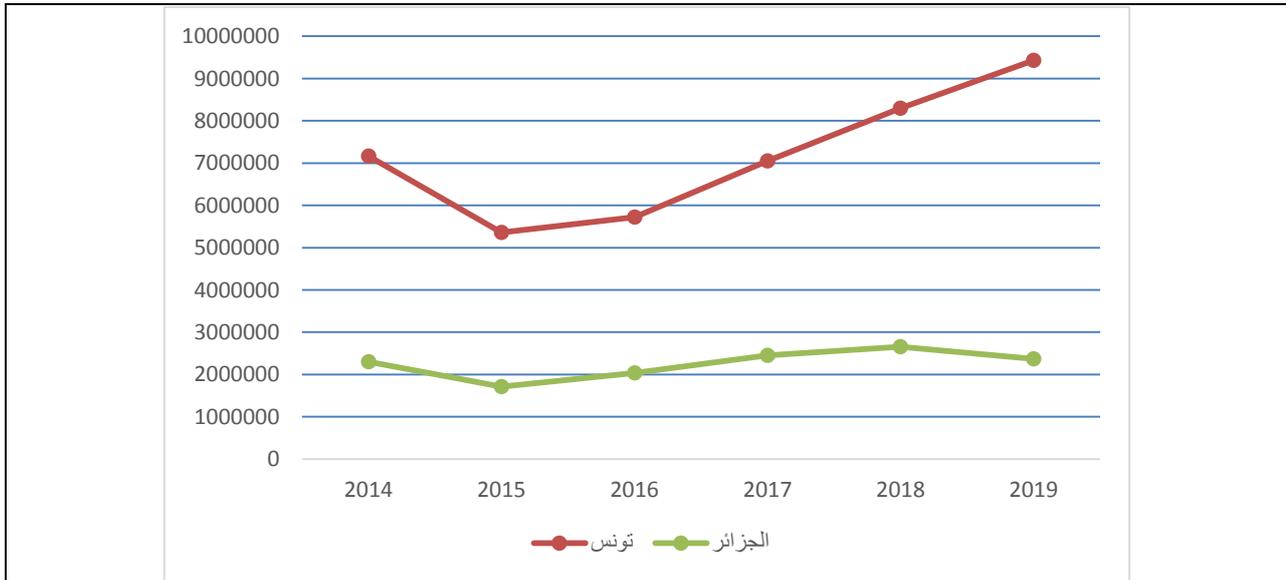
#### الجدول رقم (12): تطوّر عدد الوافدين السياح نحو كل من تونس والجزائر للفترة 2014-2019

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تونس	7.163.437	5.359.309	5.724.021	7.051.813	8.299.137	9.429.049
الجزائر	2.301.373	1.709.994	2.039.444	2.450.785	2.657.113	2.371.056
الفارق (الجزائر-تونس)	4.862.064-	3.649.315-	3.684.577-	4.601.028-	5.642.024-	7.057.993-

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على التقارير المعدة من طرف كل من الديوان التونسي للسياحة ومديرية الأنظمة المعلوماتية والاحصائيات بوزارة السياحة الجزائرية.

#### الشكل رقم (21): التمثيل البياني لتطور عدد الوافدين السياح نحو كل من تونس والجزائر

#### للفترة 2014-2019



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (12)

يظهر كل من الجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (21) وجود فجوة كبيرة بين الجزائر وتونس في تعداد الوافدين الأجانب والمواطنين المقيمين بالخارج، حيث وصل الفارق السلبي بالنسبة للجزائر إلى أكثر من 7 ملايين السائح، بالرغم من تشابه الخصائص الطبيعية والثقافية بينهما، حيث يشهد هذه التدفقات بالنسبة لهذه الأخيرة تذبذباً من السنة إلى الأخرى، حيث بلغ أعلى التدفق للسياح سنة 2018؛ بتعداد لا يتجاوز مليونين و657 ألف السائح، ليعرف تراجعاً في السنة الموالية بنسبة 10,77%، فتقرير المديرية الفرعية للإحصائيات التابعة لوزارة السياحة الجزائرية الذي فسّر هذا الانخفاض، إلى الظروف غير المستقرة التي مرت بها الجزائر (فترة الحراك الشعبي)، التي لها تأثير سلبي على دخول السياح للجزائر، بالإضافة إلى الصعوبات في الحصول على التأشيرات السياحية ونوعية الخدمات المقدّمة. أمّا بالنسبة لتونس، ومنذ سنة 2015؛ فإنها شهدت ارتفاعاً كبيراً في هذا المؤشر، خاصة بعد الهجمات الإرهابية التي ضربت كبريات المدن التونسية السياحية، حيث بلغ متوسط الزيادة السنوية وبمعدل ثابت أكثر من مليون سائح؛ وبلغ سقف ما يقارب 9 ملايين ونصف سائح سنة 2019، ويرجع ذلك حسب تقرير الديوان التونسي السياحي لسنة 2020؛ إلى مساهمة كبيرة للسياح الجزائريين في هذا الارتفاع؛ حيث بلغ تعداد دخول الجزائريين إلى البلد المجاور بمختلف منافذه، خاصة الحدود البرية ما يقارب 3 ملايين سائح، يليهم الليبيون بتعداد مليوني سائح، ثم مجموع الأوروبيين (مليونين و788 ألف سائح).

#### الفرع الثاني: تحليل مؤشر الليالي الفندقية

يقصد بمؤشر الليالي الفندقية لدولة ما عدد الليالي التي قضاها السياح بفئاته الثلاث (الأجانب، المواطنين غير المقيمين والمواطنين المقيمين بالداخل) بالمنشآت السياحية كالفنادق والمنتجعات السياحية خلال فترة زمنية معينة، والذي يقيس غالباً بمتوسط عدد الليالي المقضاة لكل السائح بالمؤسسة الفندقية، وكذا نسبة الإشغال فيها، فهو يرتبط أساساً بالمؤشر السابق لتحليل الأداء السياحي لمنطقة ما بشكل تفصيلي وشامل، بما يسمح باكتشاف أوجه القصور والانحرافات؛ والتي على أساسها يمكن اتخاذ جملة من الإجراءات وإعداد الخطط السياحية والتسويقية التي تتماشى مع هذه المعطيات، وتمّ جمع المعطيات المتعلقة بهذا المؤشر لكلّ من الجزائر وتونس في الجدول رقم (13) متبوعاً بالتمثيل البياني بالأعمدة.

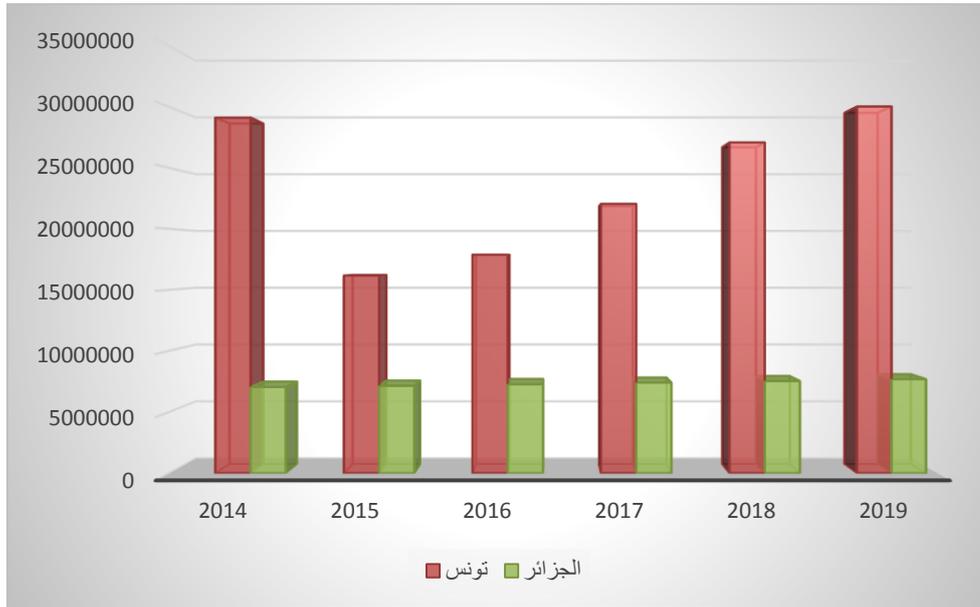
#### الجدول رقم (13): تطور عدد الليالي المقضاة بالمؤسسات الفندقية التونسية والجزائرية

##### للفترة 2014-2019

السنوات الدولة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تونس	29.107.239	16.170.341	17.880.034	22.042.523	27.074.650	30.018.511
الجزائر	7.053.744	7.146.572	7.276.521	7.406.470	7.536.034	7.690.926
الفارق (الجزائر-تونس)	-2.205.495	-9.023.769	-10.603.513	-14.636.053	-19.538.616	-22.327.585

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على التقارير المعدة من طرف كل من الديوان التونسي للسياحة ومديرية الأنظمة المعلوماتية والإحصائيات بوزارة السياحة الجزائرية

الشكل رقم (22): التمثيل البياني بالأعمدة لتطور عدد الليالي الفندقية لكل من تونس والجزائر للفترة 2014-2019



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (13)

إنَّ أوَّل شيء يلفت الانتباه في الشكل البياني رقم (22)، هو ثبات الأعمدة الخضراء لعدد الليالي الفندقية بالجزائر وصغرهما للفترة من 2014 إلى غاية 2019؛ مقارنة مع تلك الأعمدة التي تخص تونس، هذه الأخيرة سجلت عدد الليالي الفندقية سنة 2014 بأكثر من 29 مليون ليلة؛ ليشهد انخفاضا حاداً في السنة الموالية والذي بلغ فقط 16 مليون ليلة؛ وهذا بسبب الهجمات الإرهابية التي تعرضت لها تونس صائفة 2015 خاصة بقلعة السياحة التونسية، وبالضبط بمدينة سوسة وكذا متحف باردو بالعاصمة التونسية، والتي ترك ندوباً كبيرة على سمعة وجهتها السياحية (Office NaTional du Tourisme Tunisien, 2017, p. 11).

وبفضل الجهود الكبيرة التي قامت بها الحكومة التونسية، وبمشاركة مختلف المهنيين السياحيين في عمليات الترويج المكثفة للوجهة التونسية؛ من أجل إنقاذ القطاع السياحي وإعادة السائحين إلى تونس، بدأ الانتعاش يظهر خلال النصف الثاني من السنة 2016 بتعداد 17 مليون و 880 ألف ليلة، لتتطور هذه الأرقام في السنوات الموالية، وتصل إلى عتبة 30 مليون ليلة بالفنادق التونسية سنة 2019، وهو رقم تاريخي وقياسي ومضاعفاً للأرقام المسجلة في سنة 2014، حيث يمثل عدد الليالي التي قضاها الأجانب (غير المقيمين) أكثر من 24 مليون ليلة؛ أي النسبة المئوية 80% من مجمل الليالي المقضاة بمختلف منشآت السياحة، منهم أكثر من 19 مليون ليلة قضاها السياح الوافدين من الدول الأوروبية، وما يقارب 4 ملايين ليلة قضاها السياح الجزائريين والليبيين بالفنادق التونسية، وذلك وفق الاحصائيات المقدّمة من طرف الهيئة الرسمية التونسية (Office NaTional du Tourisme Tunisien, 2020, p. 8)، على عكس الجزائر، حيث لم تتعدى نسبة ليالي التي قضاها السياح غير المقيمين بالفنادق الجزائرية سقف 14% من إجمالي الليالي السياحية (جعبوب، 2021، صفحة 151).

الفرع الثالث: تحليل مؤشر القدرات الفندقية

يرتبط مؤشر القدرات الفندقية لدولة ما بمؤشرين سابقين لقياس الأداء السياحي، فهو عنصر أساسي لقياس مدى قدرة المنطقة على استقطاب وإيواء السياح بالمؤسسات الفندقية وبيوت الإقامة بمختلف فئاتها، من خلال احتساب تعداد عدد الفنادق وعدد الأسرة بها، وتمّ اعداد الجدول التالي وفق المعلومات المتوفرة من المصادر الرسمية؛ حول تطوّر عدد الأسرة بالفنادق لكل من تونس والجزائر خلال الفترة 2014-2019 مع التمثيل البياني بالأعمدة.

الجدول رقم (14): تطوّر عدد الأسرة بالمؤسسات الفندقية التونسية والجزائرية

للفترة 2014-2019

2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنوات الدولة
236.015	237.618	234.338	235.018	241.392	240.077	تونس
125.676	119.155	112.264	107.420	102.244	99.605	الجزائر
110.339-	118.463-	122.074-	127.598-	139.148-	140.472-	الفارق (الجزائر-تونس)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على التقارير المعدة من طرف كل من الديوان التونسي للسياحة ومديرية الأنظمة المعلوماتية والاحصائيات بوزارة السياحة الجزائرية.

الشكل رقم (23): التمثيل البياني بالأعمدة لتطور عدد الأسرة الفندقية لكل من تونس والجزائر

للفترة 2014-2019



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (14)

بناءً على معطيات الجدول رقم (14) والنظرة السريعة على التمثيل البياني بالأعمدة في الشكل رقم (23)، يلاحظ ثبات شبه دائم مع بعض تذبذب طفيف في تعداد الأسرة الفندقية بتونس بمتوسط 237 ألف سرير سنوياً، ومن جهة أخرى يعرف التعداد الفندقي بالجزائر تطوراً في عدد الأسرة، حيث كان عدد الأسرة سنة 2014 ما يقارب مئة ألف سرير، ليرتفع خلال خمس سنوات إلى 125.676 سرير، بفارق 26 ألف سرير إضافي، وهذا بفضل التسهيلات المقدمة للمقاولين الخواص للعمل في مجال الاستثمار السياحي، حيث بلغ في سنة 2017 مجموع عدد المنشآت الفندقية الجزائرية بمختلف قطاعاتها (العام، الخاص، الجماعات المحلية والمشارك) 1289 فندق (ONS, 2017, p. 406)، مقابل 868 منشأة فندقية سياحية تونسية لنفس السنة (Office National du Tourisme Tunisien, 2018, p. 04)، لكن تبقى الأفضلية لصالح هذه الأخيرة في مجال نوعية الخدمات المقدمة، بدليل وجود عدد كبير من الفنادق المصنفة في فئات 4 و 5 نجوم، وتعدّ أنواعها وتميزها مثل القرى السياحية وملاعب الغولف ومراكز التخييم، وتمركز غالبيتها في الأماكن السياحية الجذابة، بالإضافة إلى تعداد ضخم في عدد الأسرة الفندقية؛ حيث بلغ الفارق بين الدولتين أكثر من 110 ألف سرير لصالح تونس، وعلى الحكومة الجزائرية أن تستغل فرصة تفوقها في تعداد الفنادق، من خلال الاستفادة من أحسن الممارسات التي تتميز بها الدولة الجارة في مجال الاستغلال الفندقي، وكيفيات تسييره، وذلك دوماً باستخدام معايير المقارنة المرجعية.

#### الفرع الرابع: تحليل الإيرادات السياحية الدولية

تعبّر الإيرادات السياحية الدولية عن المداخيل المتأتمّة من نفقات السّياح الدّوليين (الأجانب والمواطنين غير المقيمين) داخل حدود دولة ما لقضاء حاجاتهم من الإيواء، الاطعام، مصاريف النقل وشراء مختلف السلع والخدمات طوال مدة اقامتهم، واعتماداً على بيانات واحصائيات البنك الدولي (The World Bank)، تمّ اعداد الجدول الذي يبين الإيرادات السياحية الدولية لكل من تونس والجزائر بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي.

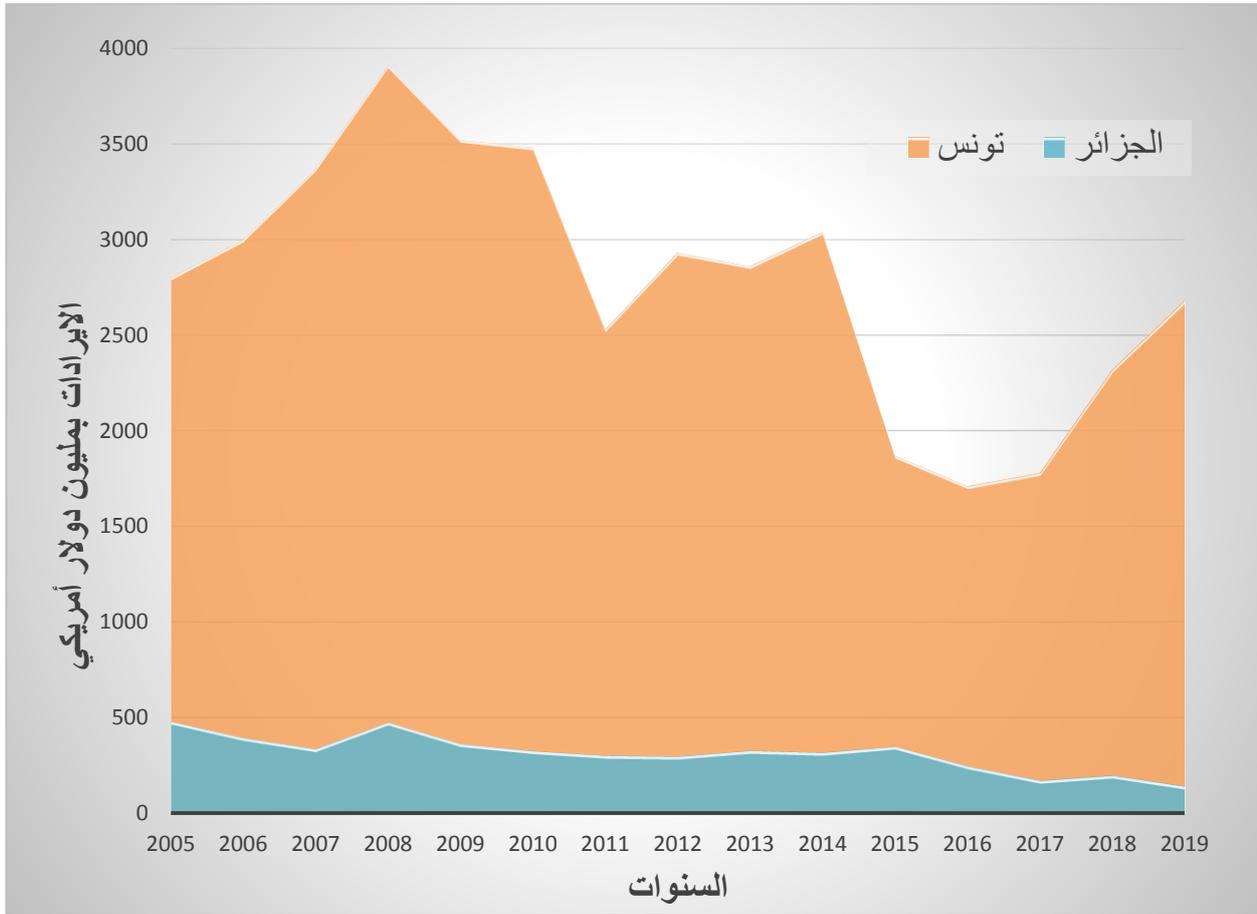
#### الجدول رقم (15): احصائيات الإيرادات السياحية لدولتي تونس والجزائر للفترة 2005-2019

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تونس	2800	3000	3370	3910	3520	3480	2530	2930	2860	3040	1870	1710	1780	2320	2680
الجزائر	477	393	334	473	361	324	300	295	326	316	347	246	171	196.5	140

المصدر: من إعداد الطالب بناءً احصائيات البنك الدولي (The World Bank Group, 2022)

الشكل رقم (24): التمثيل البياني بالمساحات (Aires) لإيرادات السياحة الدولية لكل من تونس والجزائر للفترة 2005-2019



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (15)

يُلاحظ في الشكل البياني رقم (24) احتلال مجموع الإيرادات السياحية التي تخصّ تونس لمعظم المساحات البيانية مقارنة بالجزائر، أين بلغ أقصى الرقم الذي سجلته تونس ما يقارب 4 ملايين دولار أمريكي في سنة 2008؛ ليتراجع في السنوات الموالية بفعل الاضطرابات السياسية الناتجة عن الثورة ما تسمّى بالربيع العربي سنتي 2010 و2011، فقد انخفضت الإيرادات السياحية بشكل حاد إلى 2.5 مليار دولار أمريكي، لترتفع بشكل تدريجي ليبلغ سقف 3 ملايين دولار أمريكي سنة 2014؛ ثمّ تتخفّف مجدداً سنتين بعد ذلك بفعل الأحداث الأمنية التي تعرضت لها الدولة أين سجلت أدنى حصيلة هذه المداخيل المقدرة بـ 1.7 مليار دولار أمريكي فقط وذلك سنة 2016 ونفس الرقم تقريباً الذي سجل في السنة بعدها، وبفضل الحملات الترويجية التي قامت الحكومة التونسية تعويضاً عن هذه الخسائر وتصحيح سمعة الوجهة السياحية، استعاد القطاع السياحي التونسي بريقه؛ مع تسجيل الإيرادات السياحية قدرها بمليارين و680 مليون دولار أمريكي سنة 2019.

أما بالنسبة للإيرادات السياحية التي تحصلت عليها الجزائر، فهي بعيدة كل بعد عن مجال المقارنة مع الدولة السابقة، فأقصى مداخيل المتأتية من الإيرادات السياحية التي تمكّنت الجزائر من الحصول عليها في تاريخها، هي تلك المسجلة سنة 2005 بمقدار 477 مليون دولار أمريكي وكذا سنة 2008 بواقع 473 مليون دولار أمريكي، لتشهد سقوطاً حراً لهذه الأرقام بعد هذه السنوات، حتى وصلت إلى أدنى مستوى سنة 2019

بمداخل جد ضئيلة لا تتعدى 140 مليون دولار أمريكي. ويرجع هذه النتائج السلبية إلى أنّ النسبة الأكبر من الوافدين هم السياح الجزائريين المقيمين بالخارج، الذين يلجؤون إلى القنوات غير الرسمية عند تبادلهم للعملة وقضاء عطلهم بمنزلهم أو منازل أقاربهم، واستغناء السياح التونسيين على العديد من الخدمات السياحية أثناء دخولهم الجزائر بالنظر إلى قرب المسافة، وكونهم معفيين من مصاريف التأشيرة في إطار سياسة حسن الجوار (جعوب، 2021، صفحة 146)، أضف إلى ذلك اعتماد الجزائر على الربيع النفطي كمصدر أساسي للعملة الصعبة وإهمالها لسياسة التنويع الاقتصادي.

وتجدر الإشارة إلى نقطة مهمّة جداً، وهي أهمية العنصر الأمني وتأثيره على الاحصائيات المتعلقة بتعداد السياح الدوليين والارادات السياحية الدولية، فمن المعروف بأن السياحة تتسم بحساسيتها شديدة تجاه الظروف الأمنية والسياسية، بالإضافة إلى خاصية سريعة التّعافي من بعض الأزمات، مثلما تعرّضت لها تونس في السنوات العشر الأخيرة، أين سجّلت إحصائياتها تذبذباً طوال هذه الفترة. على عكس الجزائر، فهي تنفرد بميزة التنافسية العالية في مؤشّراتها المتعلقة بالأمن، حيث صنّفت ضمن 50 الأولى في هذا المجال وفق التقارير الدورية للهيئات الأمنية والسياحية، آخرها تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2019، لكنها لم تشفع لها في تحسين من الأرقام السياحية، ولا في تعزيز تنافسيتها السياحية العالمية، ومن أجل النهوض بالقطاع السياحي، يُنصح بشدة أن تستغل الحكومة الجزائرية، ومعها الفاعلين والمهنيين السياحيين هذه الميزة التنافسية المكتسبة التي تحصّلت عليها بعد جهد جهيد، وتضحيات كبيرة بفعل العشرية السوداء التي مرّت بها الجزائر في التسعينات من القرن الماضي.

### الفرع الخامس: تحليل النفقات السياحية الدولية

تعني النفقات السياحية الدولية مجمل نفقات المواطنين المسافرين نحو الخارج في بلدان أخرى؛ بما في ذلك نفقات النقل الدولي للشركات الأجنبية، وهي تدخل في حسابات ميزان المدفوعات-بند السفر لدولة ما، فكلما ارتفعت هذه النفقات ينخفض رصيد هذا الميزان، الأمر يضطر بعض الدول إلى فرض الضرائب والرسوم لتقييد سفر مواطنيها نحو الخارج؛ حفاظاً على توازن ميزان المدفوعات. والجدول الموالي يبين تطوّر النفقات السياحية الدولية للدولتين.

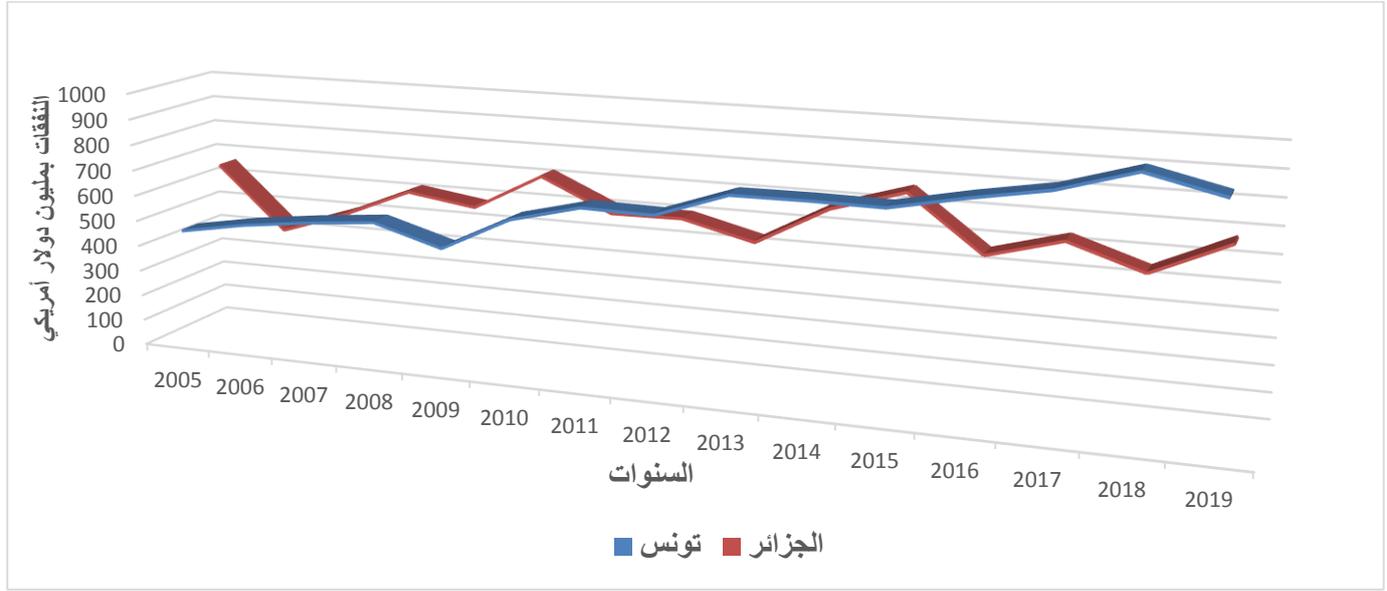
#### الجدول رقم (16): احصائيات النفقات السياحية لدولتي تونس والجزائر للفترة 2005-2019

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تونس	452	498	530	555	478	611	678	673	768	770	767	823	871	954	889
الجزائر	660	414	502	613	574	716	595	598	531	679	762	556	632	542	670

المصدر: من إعداد الطالب بناءً احصائيات البنك الدولي (The World Bank Group, 2022)

الشكل رقم (25): التمثيل البياني لنفقات السياحة الدولية لكل من تونس والجزائر  
للفترة 2005-2019



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (16)

أظهرت بيانات الجدول رقم (16) ومنحنيات الشكل البياني رقم (25)، شبه التقارب بين النفقات السياحية الدولية لكل من الجزائر وتونس للفترة (2005 - 2015)، إذ تتأرجح بين 400 و750 مليون دولار أمريكي، لتستمر في الارتفاع بالنسبة لتونس، التي انتقلت من 767 مليون دولار أمريكي سنة 2015 إلى ما يقارب مليار دولار أمريكي سنة 2018 لتتخفّف بشكل طفيف إلى 889 مليون دولار أمريكي سنة 2019؛ وهذا بسبب حركية كثيفة للمواطنين التونسيين نحو الخارج خاصة الدول الأوروبية، حيث قدّر عدد المغادرين حسب آخر احصائيات البنك الدولي: 2.5 مليون و2.8 مليون في السنتين 2018 و2019 على التوالي، وبالرغم من عدم تأثير هذه الأرقام على توازن ميزان المدفوعات في بنده السفر، إلا أنها قد تكون مرشحة للارتفاع لتتجاوز عتبة مليار دولار أمريكي إذا لم تتخذ الحكومة التونسية الإجراءات لتقليل من سفر مواطنيها نحو الخارج؛ حفاظاً على استقرار رصيد ميزان المدفوعات لديها. أما بالنسبة للجزائر، وعلى الرغم من الانخفاض المسجل في النفقات السياحية الدولية ابتداءً من السنة 2015، التي كانت في حدود 762 مليون دولار أمريكي إلى غاية سنة 2018 بمقدار 542 مليون دولار أمريكي؛ أي بنسبة 41% لترتفع في السنة بعدها والتي بلغت 670 مليون دولار أمريكي؛ أي نسبة 24%، وهذا راجع لخروج الجزائريين وانفاقهم بالخارج، حيث بلغ تعدادهم لسنوات 2017، 2018 و2019: 5 ملايين، 5 ملايين 610 ألف ثم أكثر من 5 ملايين و732 ألف على التوالي، وأغلبهم متوجّهين نحو تونس (The World Bank Group, 2022).

وبلاحظ في هذه الحالة، هو وجود الفارق في متوسط الانفاق للسائح التونسي الذي كان في حدود 317 دولار أمريكي سنة 2019 مقابل 116 دولار أمريكي للسائح الجزائري، وهذا راجع إلى القيود المفروضة على الجزائريين من طرف المؤسسات المالية الجزائرية بخصوص المنح السياحية. وهذه الأرقام المنخفضة (متوسط

الانفاق والنفقات السياحية) لم تسهم في تحسين رصيد ميزان المدفوعات بند السفر الجزائري، الذي يبقى دائماً سالباً بسبب الضعف الحادّ في الإيرادات السياحية الدولية.

### الفرع السادس: تحليل مستويات التوظيف بالقطاع السياحي

يشمل تعداد التوظيف السياحي جميع العاملين بالقطاع السياحي، وهو مؤشّر يُساعد على تحديد نسبة التوظيف في هذا القطاع من إجمالي اليد العاملة بدولة ما، ونظراً لعدم تكافؤ في الوصول إلى التعريف الدقيق لمصطلح التوظيف السياحي، وتحديد مجالاته من طرف الهيئات الرسمية لكل من تونس والجزائر، هذه الأخيرة قدّمت الإحصائيات السياحية المتعلقة بالتوظيف، والتي حدّدت وفق مفهوم ضيق في مجالات الثلاث: المقاهي، الفنادق والمطاعم، أمّا تونس فإحصائيات التوظيف السياحي توسّعت لتشمل كذلك العاملين بالهيئات الرسمية السياحية كالديوان السياحي وغيرها، ويهدف التزام الحيادية في التحليل، تمّ الاكتفاء بالتقارير المعدّة من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي لسنتي 2015 و2017.

#### الجدول رقم (17): مستويات التوظيف بالقطاع السياحي لدولتي تونس والجزائر

الجزائر		تونس		الدولة
2017	2015	2017	2015	السنوات
327.306	364.00	185.290	227.900	عدد العاملين بالقطاع السياحي
%3	%3.5	%5.3	%6.6	نسبة من إجمالي اليد العاملة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على التقارير (WEFORUM, 2017) ; (WEFORUM, 2015).

يبلغ عدد الأفراد الذين يعملون بالقطاع السياحي التونسي وفق الجدول رقم (17) أكثر من 185 ألف عامل يمثلون 5.3% من إجمالي تعداد اليد العاملة التونسية سنة 2017، وذلك بعد التراجع قدره 23% مقارنة لسنة 2015، والتي كانت تمثل 6.6% من إجمالي اليد العاملة، وهذا راجع إلى تسريح ومغادرة 42.610 عامل؛ بسبب تداعيات الهجمات الإرهابية التي تعرضت لها تونس في تلك السنة. وبلغ العاملين بالقطاع السياحي الجزائري لسنتي 2015 و2017 تعداد 364 ألف وأكثر من 327 ألف على التوالي، بنسب لا تتعدّى في أحسن الأحوال 3.5% من إجمالي اليد العاملة، مع تسجيل الفارق السلبي بين السنتين قدره 36.694 عامل الذين غادروا هذا القطاع بدون ذكر الأسباب الواضحة. وتؤكد تونس أفضليتها في مؤشّر التوظيف السياحي لحصولها على هذه النسب مقبولة ومحصورة بين 5.3% و6.6%، بالرغم من التعداد الكبير من العاملين الجزائريين المتواجدين بالقطاع السياحي مقارنة بالدولة المجاورة؛ لكنه لا يمثل كمعيار لقياس الأداء السياحي في مثل هذه الحالات.

تنفيذاً لمحاور المرحلة الثانية من عملية المقارنة المرجعية؛ لتحديد فجوات الأداء بين الشريك الأول والشريك المقارن، تمّ الانتهاء من التحليل الأولي للمؤشّرات السياحية التنافسية ومؤشّرات الأداء السياحي لكل من دولتي تونس والجزائر، وبالتالي فسح الطريق للانتقال إلى الخطوة التالية، وهي التعرّف النهائي لفجوات الأداء من الناحية الكمية، مستعيناً على مخرجات ونتائج هذه المؤشّرات.

المطلب الثالث: تحديد فجوات الأداء

بعد التعرف على المؤشرات التنافسية السياحية لكل من دولتي تونس والجزائر على المستوى العالمي والمحلي، وإتباعاً لخطوات المرحلة الثانية من عملية المقارنة المرجعية، والمتمثلة في مرحلة التحليل؛ وُجب في هذه الحالة الحصول على فجوات الأداء بشكل نهائي لكل من طرفي المقارنة.

واستخلاً لنتائج المعطيات المتعلقة بالمؤشرات التنافسية العالمية للسفر والسياحة في الجزء السابق من الدراسة، تمّ اعداد الجدول الموالي، والذي يجمع مراتب لجميع مؤشرات فرعية لكل من تونس والجزائر لسنة 2019؛ متبوعاً بالتمثيل البياني بالرادار (Radar Graphic).

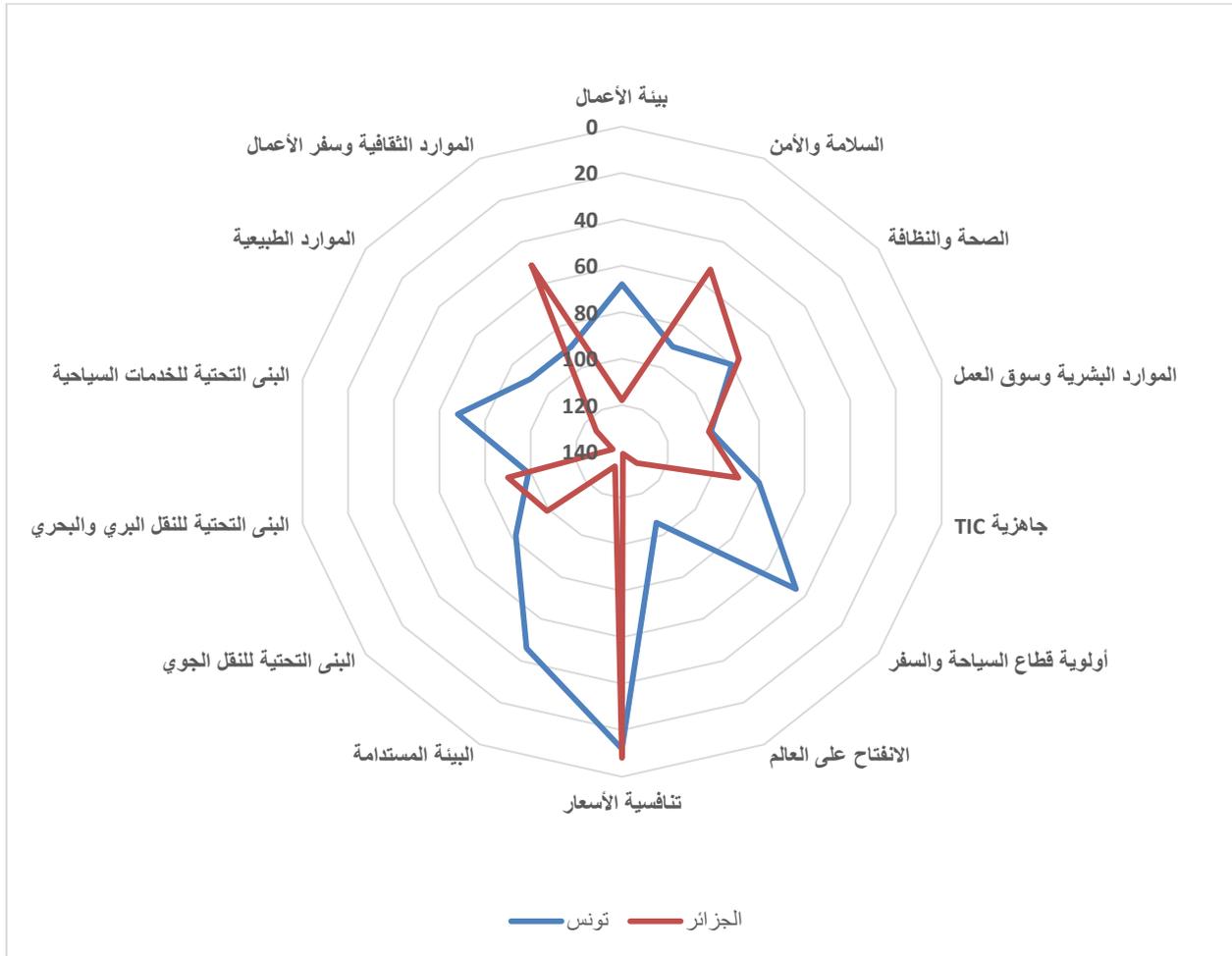
الجدول رقم (18): نتائج المراتب العالمية لمؤشرات فرعية للسياحة والسفر بين الجزائر وتونس

لسنة 2019

الدولة	بيئة الأعمال	السلامة والأمن	الصحة والنظافة	الموارد البشرية وسوق العمل	جاهزية TIC	أولوية قطاع السياحة والسفر	الانفتاح على العالم	تنافسية الأسعار	البيئة المستدامة	البنى التحتية للنقل الجوي والبحري	البنى التحتية للخدمات السياحية	الموارد الطبيعية	الموارد الثقافية والأعمال
تونس	68	90	80	101	80	45	106	12	46	82	99	90	90
الجزائر	118	53	76	102	89	132	139	8	133	99	90	126	51
الفرق	-50	+37	+04	+01	-09	-87	-33	+04	-87	-07	+09	-68	+39

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على تقرير (WEFORUM, 2019).

الشكل رقم (26): التمثيل البياني بالرادار (Radar Graphic) لنتائج المراتب العالمية لمؤشرات فرعية للسياحة والسفر بين الجزائر وتونس لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الجدول رقم (18)

يُشير الجدول رقم (18) إلى تفوق دولة تونس في معظم المؤشرات الفرعية المتعلقة بالتنافسية العالمية للسياحة والسفر، والتي تظهر فروقات رهيبية مع دولة الجزائر؛ أين وصلت هذه النتائج السلبية إلى غاية 87 مرتبة في المؤشر الفرعي: أولوية السياحة والسفر؛ ونفس الرقم في مجال الاستدامة البيئية، وكذا الفروقات الكبيرة الأخرى في مؤشرات فرعية ل: البنى التحتية للخدمات السياحية (-68)، بيئة الأعمال (-50)، الموارد الطبيعية (-36)، الانفتاح على العالم (-33)، دون نسيان فروقات صغيرة التي حصلت عليها الجزائر لا يمكن التغاضي عنها؛ لأهميتها، وهي جاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفارق 9 مراتب والبنى التحتية للنقل الجوي متأخرة عنها بفارق 7 نقاط كاملة، وما يُلاحظ في هذه الحالة هو تقارب في النتائج المتعلقة بالمؤشرات الفرعية الأخرى وهي: الصحة والنظافة، الموارد البشرية وسوق العمل، تنافسية الأسعار وكذا البنى التحتية للنقل البري والجوي.

والتمثيل البياني رقم (26) يؤكد اكتساح تونس على الجزائر، وتنافسيتها العالية في هذه المؤشرات، باستثناء مؤشرين اثنين وهما: السلامة والأمن بفارق إيجابي 37، والموارد الثقافية وسفر الأعمال بفارق إيجابي

39. وما يلفت الانتباه هو وجود مراتب عالمية متأخرة متمركزة في وسط التمثيل البياني، ومتجاوزة عن مرتبة 100 لسبعة مؤشرات فرعية والتي كانت من نصيب الجزائر.

أما بالنسبة لمؤشرات الأداء السياحي، وبعد جمع وتحليل هذه البيانات الثانوية، عن طريق تتبع ومراقبة وتفسير نتائج الإحصاءات الرسمية الحكومية والدولية، ومن أجل تحقيق التكافؤ في المقارنة بين الطرفين والتحليل الموضوعي للدراسة، وبالاعتماد على نموذج Kozak (2004, p. 224)، تمّ اعداد جدول يتضمّن لمحة عامّة عن المقاييس الكمية للمؤشرات السياحية لكل من تونس والجزائر.

**الجدول رقم (19): لمحة عامة عن المقاييس الكمية للمؤشرات السياحية لكل من تونس والجزائر**

المقاييس	الأداء الداخلي		الأداء الخارجي
	تونس	الجزائر	
الوافدون السياحيون	تدفقات سياحية كبيرة، وتزداد بمعدل ثابت بمقدار مليون سائح سنوياً، مع تسجيل توافد 9 ملايين ونصف من السياح الدوليين سنة 2019، معظمهم من الجزائر وليبيا وبشكل أقل من أوروبا.	تدفقات سياحية ضعيفة جداً مع تقلبات من السنة إلى الأخرى بمتوسط 2.2 مليون سائح، معظمهم من السياح التونسيين والمواطنين المقيمين بالخارج.	تتقدّم تونس بشكل كبير بمقدار ثابت في تعداد الوافدين الدوليين، أما الجزائر فهي لم تشهد أي مؤشرات التحسن في السنوات الأخيرة.
الليالي الفندقية	زيادات معتبرة جداً في عدد الليالي الفندقية منذ 2016، مع تسجيل رقم تاريخي وقياسي ببلوغ 30 مليون ليلة سنة 2019.	لم يتغيّر الرقم المسجّل في عدد الليالي الفندقية، والذي بقي في حدود 7 ملايين منذ ما يقارب 10 سنوات.	سجّلت تونس أسرع معدّلات النمو في عدد الليالي الفندقية، والتي قضاها السياح الأوروبيين، على عكس الجزائر، حيث لم يتغيّر هذا الرقم، الذي بقي ثابتاً وضئيلاً.
القدرات الفندقية	توجد عديد من الفنادق والمنتجعات السياحية بمختلف أشكالها، وحسن تمركزها بالأماكن الاستراتيجية السياحية، بتعداد أكثر من 240 ألف سرير بشكل ثابت تقريباً بواقع 868 منشأة فندقية مسجلة في سنة 2017.	تمتلك الجزائر 1289 منشأة فندقية معظمها التابعة للقطاع الخاص، مع تسجيل بعض التحسن في عدد الأسرة على مدار الخمس سنوات الأخيرة، والذي بلغ 125 ألف سرير سنة 2019.	توجد في الجزائر عدد أكبر من الفنادق مقارنة بتونس، لكن الأفضلية تكون لصالح هذه الأخيرة؛ بفضل امتلاكها لعدد كبير من الأسرة، وجودة الخدمات المقدّمة من طرف فنادقها.
الإيرادات السياحية	سجّلت تونس تقلّبات كثيرة في الإيرادات السياحية الدولية؛ بسبب الاضطرابات الأمنية، لكنها تعود الى المستويات المستقرة مباشرة بعد أي الأزمة الأمنية؛ بفضل تكثيف من الحملات الترويجية وكفاءتها مسجلاً الإيرادات مليارين و680 مليون دولار أمريكي سنة 2019.	عرفت الجزائر انخفاضاً في الإيرادات السياحية الدولية بنسب عالية للفترة 2008-2019، والتي كانت من 473 مليون دولار أمريكي إلى 140 مليون دولار أمريكي.	لا مجال للمقارنة في هذه الحالة نظراً للهوة العميقة بين الدولتين في مقدار الإيرادات السياحية الدولية؛ حيث تغدّي هذه المداخيل الاقتصاد التونسي بالملايير من العملة الصعبة، وتعزّزه بشكل كبير، على عكس الجزائر التي تكفي بقدر ضئيل جداً من هذه المداخيل وبشكل يكاد يكون معدوماً في التأثير على اقتصادها الوطني.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للمقارنة المرجعية بين تونس والجزائر في مجال التسويق السياحي

<p>يتم إنفاق السائح الجزائري بمحدودية قيمة المنحة السياحية التي تقدمها البنوك المحلية، لكنّها تسهم في التقليل من نزيف العملة الصعبة نحو الخارج، في حين يبلغ إنفاق السائح التونسي ضعيف هذه المنحة، لكنه يؤثّر بشكل كبير على توازن ميزان المدفوعات.</p>	<p>يبلغ متوسط إنفاق السائح الجزائري بالخارج حوالي 116 دولار أمريكي، مع تسجيل استقرار في تعداد مواطنيها المغادرين نحو الخارج بمتوسط أكثر من 5 ملايين مغادر، وتتأرجح النفقات السياحية الدولية في السنوات الأخيرة ما بين 540 و760 مليون دولار أمريكي.</p>	<p>يبلغ متوسط إنفاق السائح التونسي بالخارج حوالي 317 دولار أمريكي، مع تسجيل الزيادات السنوية لتعداد المواطنين المقيمين، الذين يقضون عطلهم خارج حدود بلدهم (2.5 مليون شخص سنوياً كمتوسط)، ووصول النفقات السياحية الدولية إلى ما دون مليار دولار أمريكي سنة 2018 لينخفض بشكل طفيف في 2019.</p>	<p><b>النفقات السياحية</b></p>
<p>بالرغم من التراجع المسجل في النسب التشغيل وعدد العاملين أقل، تبقى الأفضلية لدولة تونس في هذا المجال؛ لمساهمتها كبيرة في نسب التشغيل، وجودة الخدمات المقدمة بفنادقها السياحية، في حين ما زالت الجزائر تعاني قصوراً وتخلفاً في تسيير مواردها البشرية المتواجدة بمختلف مؤسساتها السياحية.</p>	<p>لم يعرف التوظيف بالقطاع السياحي الجزائري أي الاستقرار في الإحصائيات، بالرغم من الظروف المواتية لامتناس البطالة، حيث سجل هذا المؤشر انخفاضاً في تعداد الموظفين، من 364 ألف سنة 2015 إلى 327 ألف سنة 2017 لأسباب مجهولة.</p>	<p>يوظف القطاع السياحي التونسي 185.290 عامل سنة 2017، بنسبة 5.3% من إجمالي اليد العاملة، وذلك بعد التراجع المسجل في السنة 2015 بسبب الاضطرابات الأمنية، أين عرفت مغادرة وتسريح أكثر من 42 ألف عامل.</p>	<p><b>مستويات التوظيف</b></p>

المصدر: من إعداد الطالب

أكدت معطيات الجدول رقم (19) تفوق تونس على الجزائر في جميع مؤشرات الأداء السياحي، وبفروقات كبيرة جداً، باستثناء مؤشر وحيد كمنقطة القوة، وهو تعداد الفنادق الجزائرية، لكنّها تحتاج إلى ترقية خدماتها، وتوسيع طاقتها الاستيعابية من حيث عدد الأسرة، وتمثّلت نقاط القوة التي تميّزت بها تونس في التعداد الضخم من السياح الدوليين القادمين من الجزائر وليبيا وبعض من الدول الأوروبية؛ ومبيتهم أياً ما بالفنادق التونسية، التي تتميّز بجودتها العالية في تقديم الخدمات، وحتى أسعارها المقترحة تكون معقولة وفي متناول الجميع، وما تدره من الإيرادات بالعملة الصعبة.

تمّ في هذا المبحث عرض وتشخيص أهمّ المؤشرات الكميّة للأداء السياحي لكل من دولتي الجزائر وتونس، وقد اتّضح تفوق تونس في هذا المجال، وضعف وهشاشة السياحة الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروقات كبيرة وسلبية بالنسبة للجزائر مقارنة بتونس. ومن أجل التعمّق أكثر في أسباب هذا الانحراف، لابدّ من تحليل المؤشرات النوعية المتمثلة في عناصر وركائز المزيج التسويقي السياحي لكل منهما، من خلال استخدام أبجديات عملية المقارنة المرجعية، والعمل على إعداد مشروع الأداء المستقبلي؛ للاستفادة من أحسن الممارسات، وتجارب الدولة الرائدة في المجال.

### المبحث الثالث: سبل تحسين الأداء التسويقي السياحي باستخدام المقارنة المرجعية

يُقصد بسبل تحسين الأداء التسويقي السياحي باستخدام المقارنة المرجعية آليات الاستفادة من أحسن الممارسات، وكيفيات تنفيذها عملياً، حيث أنّ الجزائر في هذه الحالة تعرف تدهوراً في معظم مؤشرات الأداء السياحي، في حين تتقدّم عليها تونس بفوارق كبيرة، نظراً للاهتمام الذي يحظى به القطاع السياحي من طرف الحكومات التونسية المتعاقبة منذ عهد الملكية إلى يومنا هذا.

ومن أجل إيجاد الحلول الممكنة لسدّ فجوات الأداء التي تمّ إكتشافها سابقاً، واتباعاً لمراحل عملية المقارنة المرجعية، تركّز جهود الدراسة الحالية على إكتشاف الكيفيات والعمليات التي قام بها الديوان الوطني التونسي للسياحة، وإمكانية تطبيقها على الديوان الجزائري للسياحة، وذلك من خلال الدراسة المتزامنة للمؤشرات التسويقية من الناحية النوعية، وإعداد مشروع الأداء المستقبلي، ومن ثمّ تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية المناسبة لها، والتي من المحتمل أن تُسهم في تحسين كفاءة التسويق السياحي في الجزائر.

### المطلب الأول: تقييم وتحسين الأداء لعناصر المزيج التسويقي السياحي باستخدام المقارنة المرجعية

إنّ تقييم وتحسين الأداء لعناصر المزيج التسويقي السياحي باستخدام المقارنة المرجعية يدخل مباشرة في صُلب الموضوع، حيث يتمّ في هذه المرحلة تقييم الأداء لكلّ عنصر من العناصر السبعة للمزيج التسويقي السياحي للشريكين المعنيين بالعملية، والمقارنة بينهما من أجل كشف عن الاختلالات أو الانحرافات التي تتطلب إيجاد الحلول، واجراءات التصحيح في هذه الحالة، وبالتالي تحقيق الهدف المنشود من العملية، وهو الاستفادة من أحسن الممارسات والتعلّم من التجارب.

### الفرع الأول: المنتج السياحي

قد يقصد المنتج السياحي في هذه الحالة الوجهة السياحية، الخدمات السياحية، العروض السياحية أو المنطقة السياحية التي ترخر بها الدولة، وتتميز عن غيرها من المناطق والوجهات الأخرى، أين تعمل المنظمات السياحية الرسمية كالداوين السياحية، وحتى السفارات على ترويجها بهدف زيادة الطلب السياحي والحصول على العائدات من وراء هذه العملية، ونظراً لتشعب واختلاف في التعاريف المحدّدة له، وكذا عدم تكافؤ في تصنيف المنتجات السياحية بين كل من الديوان الوطني التونسي للسياحة، والديوان الوطني السياحي الجزائري، ولمقتضيات المقارنة المرجعية وتحقيقاً للهدف المرجو منها وهي الاستفادة من أحسن الممارسات، اقتصرّت الدراسة على تصنيف Raju (2009) للعوامل الأساسية المشكّلة للمنتج السياحي لكل من الدولتين المعنيتين وهي : عوامل الجذب (Attractions)، النقل (Transport)، الإقامة (Accomodation)، خدمات الدعم والمساندة (Support and auxilliary services) والبنية التحتية وشبكة الاتصالات (Physical and Communication infrastructure).

## 1- عوامل الجذب (Attractions)

وهي عبارة من المحفّزات والأصول السياحية التي تحوزها كل من تونس والجزائر، وتمثّل كمغريات العرض السياحي يجذب إليها السياح، ويمكن إبراز أهمّ هذه العوامل لكل منهما في المقومات التالية:

أ- المقومات الطبيعية:

تتوفّر الجزائر على عدد من المقومات الطبيعية، قادرة على جذب واستقطاب السياح من مختلف الجنسيات، ويمكن إبراز أهمها:

- **الموقع الجغرافي والمساحة:** تتمركز الجزائر في الضفة الجنوبية لحوض البحر الأبيض المتوسط وتحتل مركزاً محورياً في إفريقيا بفضل طابعها الجغرافي الاقتصادي، وتبلغ مساحتها أكثر من 2381471 كم<sup>2</sup> وهي الأكبر في إفريقيا، ويحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الشرق تونس وليبيا، ومن الغرب المغرب الأقصى والجمهورية العربية الصحراوية وموريتانيا، وجنوباً كل من دولتي مالي والنيجر، وتقع على خط 18° و 30° من خط العرض الشمالي، وبين 09° من خط الطول الغربي، و12° من خط الطول الشرقي (عليوات و تليجاني، 2019، صفحة 125).

- **المناخ:** نظراً لموقعها المطلّ على البحر الأبيض المتوسط شمالاً والصحراء الإفريقية جنوباً، يتنوّع المناخ في الجزائر إلى (محمد، زغبة، و بن وارث، 2021، صفحة 222):

• **المناخ المتوسطي:** ويشمل المناطق الساحلية من الشرق إلى الغرب بدرجات حرارية

متوسطة تقدر ب15°م وتبلغ ذروتها في الصيف لتصل إلى 30°م؛

• **المناخ شبه القاري:** يسود في مناطق الهضاب العليا، ويتميّز بفترات باردة ورطبة،

بدءً من أكتوبر إلى غاية مارس، وتصل درجة الحرارة في هذه المنطقة في معظم

الأحيان إلى ما دون الصفر، أما باقي الأشهر فيتميّز بالحرارة والجفاف أين تصل

درجتها إلى أكثر من 30°م؛

• **المناخ الصحراوي:** تحتل الصحراء معظم مساحة الجزائر، حيث يسود المناخ

الصحراوي في مناطق الجنوب والواحات، ويتميز بموسم حار من شهر ماي إلى شهر

سبتمبر، حيث تصل درجة الحرارة فيها إلى أكثر من 40°م.

- **الحظائر والمحميات الطبيعية:** توجد في الجزائر أكثر من 11 حظيرة طبيعية محمية بقوة

القانون، حيث تتميز بتنوّعها البيولوجي من النباتات النادرة، الأشجار، البحيرات والحيوانات

الغابية والصحراوية، وهي من مناطق الجذب السياحي تستهوي محبي السياحة الطبيعية وهواة

المغامرات، تقع 8 منها في المنطقة الشمالية وهي: حظيرة جرجرة بمنطقة القبائل تترجّع على

مساحة 18850 هكتار، حظيرة القالة ولاية الطارف بمساحة 77 ألف هكتار، حظيرة ثنية

الحد بولاية تيسمسيلت تترجّع على مساحة 3425 هكتار، حظيرة بلزمة بولاية باتنة على

مساحة 60 ألف هكتار، حظيرة تازا تترتّب على أكثر من 3807 هكتار، حظيرة الشريعة بولاية البليدة أكثر من 27 ألف هكتار، حظيرة قورايا ببجاية بأعلى قمة جبلية على ارتفاع 1627 متر وتحتوي 75 نوعاً نباتياً 220 نوعاً حيوانياً، حظيرة تلمسان تبلغ مساحتها 8225 هكتار، حظيرة متواجدة بالهضاب العليا وهي حظيرة جبل عيسى تترتّب على 24500 هكتار، بالإضافة إلى حظيرتين كبيرتين بالجنوب الجزائري وهما: حظيرة الهقار تقدّر مساحتها حوالي 450 ألف كم<sup>2</sup> وحظيرة تاسيلي ناغر التي تبلغ مساحتها 80 ألف كم<sup>2</sup> (شرفاوي، 2015، صفحة 140).

- **التضاريس:** تقع الجزائر في منطقتين جغرافيتين رئيسيتين هما: منطقة البحر الأبيض المتوسط والصحراء الكبرى، والتي تتجزأ تضاريسها إلى نطاقات كبيرة من الشرق إلى الغرب، مما أفرزت التناقض بين البيئات الطبيعية المختلفة، التي تتبع بعضها البعض من الشمال إلى الجنوب (Larousse, 2022). وتتكوّن تضاريس الجزائر من ثلاث مناطق رئيسية وهي (Routard, 2022):

o **التلّ في الشمال (Le tell):** ويتشكّل من الشريط الساحلي الضيق، الذي يبلغ طوله 1200 كم، وعرضه ما بين 100 على 200 كم، يحدّه من الجنوب سلسلة جبلية موازية للساحل بشكل أو بآخر، ويمتدّ من منطقة تلمسان غرباً إلى الحدود التونسية شرقاً، وهذه المجموعة تتكوّن من سهول خصبة مثل سهول متيجة وسلاسل جبيلة غابية أطلسية، التي تتجاوز ارتفاعها 2000م خاصة في منطقة القبائل، حيث تغطي قمم جبال جرجرة وكذا جبال الشريعة بالثلوج في الشتاء، وتتواجد في هذه المنطقة الحيوانات البرية كقرود الماغو والأرانب البرية والخنازير والثعالب، وتتمركز غالبية سكان الجزائر في هذه المنطقة الشمالية.

o **الهضاب العليا في الوسط (Les hauts plateaux et l'Atlas saharien):** وهي عبارة عن مجموعة كبيرة من السهول شبه القاحلة والهضاب المرتفعة، التي تمتدّ بشكل مائل من الحدود المغربية إلى الشمال الشرقي للجزائر، أين تتواجد عدد من المنخفضات، والتي تتحوّل إلى بحيرات مالحة مع موسم الأمطار، ويتميّز مناخها حار وجاف صيفاً وبرودة شديدة شتاءً، ويتناثر الغطاء النباتي في هذه المنطقة مُشكّلاً مساحات واسعة ومناسبة لرعي الأغنام، وينتشر فيها الحلفاء، وهو نبات عشبي يستخدم في صنع الحبال، القفف والسجاد...إلخ. وتحدّد هذه السهوب بحاجز جبلي (الأطلس الصحراوي) من الغرب إلى الشرق مشكّلة قمم جبال القصور، أولاد نائل، الزيبان والأوراس والتي تبلغ ذروة ارتفاعها أكثر من 2300م، وعند سفح هذه الجبال تتواجد

سلسلة من الواحات التي تشير إلى أفق الصحراء الشاسعة كالقنطرة، الأغواط، ووادي ميزاب بغرداية.

○ **الصحراء في الجنوب (Le Sahara):** تغطي حوالي 85% من الأراضي الجزائرية، حيث يبلغ طولها من الشرق إلى الغرب 2000 كم، وعرضها من الشمال إلى الجنوب 1500 كم، وهي ليست مجرد بحر من الكثبان الرملية كما يتخيلها البعض، وإنما تتكون من المناظر الطبيعية البركانية في الهقار، والمناظر الطبيعية القمرية بتاسيلي ناجر، والسهول الحجرية والرملية، التي تتبع منها الواحات الرائعة والفسيفساء الطبيعية النادرة، وتصادف فيها عدد من الحيوانات كالغزلان، والفنك، وبعض الضباع المخططة، وقوارض الصحراء الصغيرة كجربوع والعقارب وبالطبع الجمال.

وبخصوص المقومات الطبيعية التي تزخر بها تونس فيمكن إبراز بعضاً منها في النقاط التالية:

- **الموقع الجغرافي والمساحة:** لا تتعدى مساحة دولة تونس 163 610 كم<sup>2</sup>، وتقع في شمال إفريقيا يحدها بين الدولتين ليبيا في جنوبها الشرقي والجزائر غرباً، وهي من الدول الصغيرة المحاذية للبحر الأبيض المتوسط، بشريط ساحلي طوله 1300 كم (Voyageursdumonde, 2022).
- **المناخ:** تقع تونس في المنطقة شبه الاستوائية، وتتميز بدرجات حرارة معتدلة على مدار السنة، حيث تبلغ بمتوسط 12°م في الشتاء مع سقوط الأمطار في الشمال، و30°م في الصيف ويمكن أن ترتفع إلى 40°م بفعل تأثير الرياح الساخنة القادمة من الصحراء. وتمثل منطقة الظهيرية مكونة من سلسلة الجبال التي تعبر البلاد من الشرق إلى الغرب تظهر فيها اختلافات مناخية كبيرة، وتغطي المنطقة الصحراوية 30% من مساحة البلاد، أين تكون درجات الحرارة في الصيف شديدة ويصعب تحملها، وان أفضل فترة لزيارة واحات الجنوب التونسي هي الخريف (Voyageursdumonde, 2022).
- **التضاريس:** تتشكل التضاريس بتونس من ثلاثة عناصر رئيسية وهي (Larousse, 2022):

○ **السهل الساحلي (La plaine côtière):** يشكل السهل الساحلي منطقة فلاحية من البساتين والمزارع بمتوسط هطول الأمطار السنوي 400 ملم، حيث يتم تصدير المنتجات عبر ميناء حلق الوادي، وتتكون هذه المنطقة من السهول والتلال المتاخمة على البحر، والممتدة من خليج تونس شمالاً إلى ساحل صفاقس جنوباً.

○ **الشمال الداخلي (Le nord intérieur):** في الشمال بوادي المجردة حيث توجد منطقة جبلية الخمير بارتفاعات تتراوح بين 700-900م، مع طيات معقدة من الحجر الرملي، وأخاديد صعبة وصلبة للغاية، وهي مغطاة بالغابات من أشجار البلوط والفلين، وصعب الوصول إليها وقليلة السكان، وفي الوسط يتميز بسلسلة من السهول الأكثر خصوبة وملائمة لزراعة الشعير والقمح، وتكثر فيها أشجار الزيتون، وأماكن لرعي الأغنام والماشية. وتحت هذه المنطقة تتواجد التضاريس الأكثر قسوة بمناخها جاف،

حيث تمتدّ تضاريس جبال الظهرة من جبال تبسة الجزائرية إلى غاية خليج تونس، مع وجود انخفاضات شديدة الانحدار مشكّلة عدد من الجبال كجبل زغوان 1295 م وجبل الشامبي 1544 م وهو أعلى الارتفاع بتونس كلها، بالإضافة الى عدد من الجبال بمتوسط ارتفاعها 700م، ويمارس فيها البدو وسكان القرى الزراعة المكثّفة من القمح والشعير، ورعي الأغنام، وبشكل أقلّ عمليات التشجير .

○ **الجنوب التونسي:** يمتد الجنوب التونسي من جبال الظهرة في الوسط إلى الصحراء جنوباً، حيث تختفي الغابات ممّا يفسح المجال لظهور سهوب من الحلفاء، ويتصّف المناخ بالجفاف والقسوة صيفاً.

وبعد العرض الموجز عن المقومات الطبيعية، يلاحظ أنّ الجزائر تمتلك مقومات سياحية طبيعية أكثر بكثير من تونس، لشساعة مساحتها، والتي بلغت أكثر من 14.5 مرة، إضافة إلى تنوّع تضاريسها مكوّنة من السواحل، السهوب والصحراء الكبرى، ومناخها القاري، وكذا توفرها على عدد كبير من المحميات والحظائر الطبيعية، والتي تشكل فسيفساءً طبيعياً نادراً، ولا يوجد مثيله في العالم، مما مكّنها أن تمثّل وجهة جذابة للسياح من مختلف دول العالم.

#### ب- المقومات الحضارية والتاريخية:

تدخل المعالم التاريخية والحضارية والدينية ضمن عناصر الجذب السياحي التي تنفرد بها الدولة عن غيرها، وهي تعبّر عن انتماؤها التاريخي، وتمثّل شاهداً حياً على نشأتها، ووجودها عبر الحضارات المتعاقبة. وتتوقّر الجزائر على عدّة معالم تاريخية وحضارية تعكس الحضارات التي مرّت بها وحكمتها مختلف الامبراطوريات التاريخية، حيث تعاقبت الحضارات الأمازيغية، الفينيقية، البيزنطية، الرومانية والإسلامية بالإضافة الاستعمار الفرنسي، وصنّفت منظمة اليونسكو في الثمانينات من القرن الماضي سبعة (07) مواقع أثرية بالجزائر ضمن قائمة التراث العالمي، وتحتل مرتبة رابعة إفريقياً بعد كل من المغرب التي في رصيدها تسعة مواقع (09) وتونس تمتلك ثمانية مواقع (08)، ونفس العدد بالنسبة لدولة جنوب إفريقيا، فيما لا تزال ستة (06) مواقع أثرية جزائرية محل الدّراسة، وفيما يلي عرض موجز عن هذه المواقع المصنّفة (UNESCO, 2022):

○ **قلعة بني حمّاد (1980):** وهي من أولى المواقع الأثرية الجزائرية، وتقع في منطقة

جبلية بالمعاضيد المسيلة، تأسّست من طرف الدولة الحمادية سنة 1007م وسقطت سنة 1152، وهي تمثّل شهادة عن الحضارة الإسلامية في تلك الفترة.

○ **تيازة (1982):** وتقع بالضبط في مدينة شرشال، وكانت تمثّل قاعدة عسكرية رومانية

عند تخطيطهم للحملات العسكرية على المناطق الغربية من شمال إفريقيا، وتضمّ مجموعة فريدة من آثار الحضارات الفينيقية والرومانية والبيزنطية.

- **تيمقاد (1982):** مدينة أثرية متكاملة تأسست في القرن الأول الميلادي من طرف الامبراطور ترجان، وتقع جنوب ولاية باتنة من الجهة الشرقية.
- **جميلة (1982):** وهي مدينة عمرانية رومانية تأسست مع نهاية القرن الأول الميلادي، تقع بمنطقة جبلية بمدينة جميلة بولاية سطيف، وتضم آثاراً عن مدينة متكاملة من الحمامات، الأسواق والساحات، وصممت بهندسة رومانية تناسب الطبيعة الجبلية.
- **طاسيلي ناجر (1982):** وهو موقع مختلط طبيعي، تاريخي وثقافي، ويقع في الجنوب الشرقي من الصحراء الجزائرية، ويحتضن أقدم الرسوم الحجرية في العالم، ويعود إلى ما قبل التاريخ بآلاف سنين.
- **وادي ميزاب (1982):** أنشأت من طرف الإباضيين، وبنيت في القرن الثاني عشر، ويتشكّل من القصور والواحات، وتقع بولاية غرداية.
- **قصة الجزائر (1992):** وهي تعدّ أجمل المعالم التاريخية الإسلامية، وتقع بالجزائر العاصمة، وتتكوّن من البيوت المتراسة مع بعضها البعض، تعكس الانسجام التام بين الجيران في الحضارة الإسلامية، كما يوجد كذلك عدد من المساجد والقصور العثمانية التقليدية.

وتتوفّر الجزائر كذلك على عدد من المتاحف الوطنية أهمّها (السبتي و صحراوي، 2017، صفحة 58):

- **المتحف الوطني سيرتا بقسنطينة** وهو من أقدم المتاحف، وتوجد فيه حفريات تمّ اكتشافها على مستوى الشرق الجزائري؛
- **المتحف باردو الوطني:** مقره بالعاصمة الجزائرية، ويضمّ عدداً من الحفريات، تعبّر عن أصول الشعوب التي كانت تعيش في الجزائر، بالإضافة إلى قطع أثرية إفريقية؛
- **المتحف زبانة الوطني بوهران** تعرض فيه حفريات عن عصور ما قبل التاريخ، وعن علوم الطبيعة وأصول الشعوب؛
- **المتحف الوطني للفنون الجميلة بالحامة (العاصمة):** تعرض فيه عدد من ألوان الفن العصري كالرسومات والتصوير والنحت؛
- **المتحف الوطني للمجاهد برياض الفتح بالعاصمة الجزائرية:** تعرض فيه معلقات ومعروضات عن الثورة التحريرية والاحتلال الفرنسي.
- **متحف هيبون بمدينة عنابة:** يحتوي على آثار قديمة تعبّر عن تاريخ المدينة خلال حقبتين النوميديّة والرومانية.

وبخصوص المقومات الأثرية والحضارية التي تمتلكها تونس، وعلى الرغم من تاريخها العريق وموقعها الاستراتيجي، إلا أنّ منظمة اليونسكو اكتفت بتصنيف ثمانية (08) فقط من هذه المواقع التالية كتراث عالمي (UNESCO, 2022):

- **مدْرَج الجَم الروماني (1979)** : وهو من أكبر مدرج روماني بشمال افريقيا، يتّسع ل 35 ألف متفرّج، يتشكّل من طبقات من مدرجات بيضاوية، يرجع تأسيسه من طرف الرومان إلى القرن الثالث الميلادي، والذي أنشأ خصيصا للاحتفال بانتصارات المحاربين في معاركهم مختلفة، ويوجد بمدينة الجَم الساحلية على بعد 205 كم من العاصمة التونسية.
- **مدينة تونس القديمة (1979)** : ظهرت مدينة تونس سنة 698 الميلادية مع بروز الحضارة الإسلامية، وتضمّ 700 نصباً يغلب عليها الطابع الإسلامي، ويتمثل في القصور والمساجد والأضرحة ومنابع المياه، وتضمّ كذلك أماكن مشهورة كجامع الزيتونة، القصبة، دار ابن خلدون ... إلخ، والتي تشهد على عراقة وأصالة المدينة.
- **موقع قرطاج الأثري (1979)** : يتواجد هذا الموقع في خليج تونس، تأسّس في القرن التاسع قبل الميلاد من قبل الإمبراطورية القرطاجنية، والذي تحول إلى أهم مركز تجاري في البحر الأبيض المتوسط، ليتطوّر في عهد الإمبراطورية الرومانية، وأصبح المدينة الرئيسية لها في محافظة افريقيا، سرعان ما دمّره الأمويون ثم الحفصيون، منعاً من التوسّع الصليبي خلال الحضارة الإسلامية.
- **محمية إشكل الوطنية (1980)** : تقع على بعد 25 كم جنوب غرب مدينة بنزرت، وهي من الأراضي الرطبة وتمثّل محطة توقف لمئات الآلاف من الطيور القادمة من أوروبا كل عام؛ لاحتوائها على الأنهار والبحيرات المغذّية والنباتات، وهي حديقة طبيعية كبيرة تجذب إليها الزوّار في كل الفصول.
- **مدينة كركوان البونيقية ومقبرتها (1985،1986)**: تقع بقرب من خليج تونس من الجهة الشرقية، وهي مدينة فينيقية مطلّة على البحر، حافظت على بعض من أصالتها، ولم يتم إعادة بنائها بعد ذلك من طرف الرومان، وتجد فيها ما تبقى من أنقاض وأعمدة البيوت الفينيقية متراصّة مع بعضها البعض، ومرتبطة بشبكات المياه وتصريفها، وهي تمثّل دليلاً هاماً على تطوّر العمران والمدن في تلك الفترة.
- **مدينة سوسة (1988)** : مدينة إسلامية عريقة تجمع بين الوظيفتين، الدّينية المتمثّلة في مسجدها الكبير، والعسكرية المتمثّلة في قلعتها وأسوارها الشهيرة، أسّستها الأغالبية في القرن التاسع الميلادي، وكانت آنذاك مرفأً تجارياً وعسكرياً.
- **القيروان (1988)** : تمثّل مدينة القيروان من أقدم المدن الإسلامية، أسّسها الأمويون حوالي 670 م، حيث كانت مركزاً دينياً لعلماء وأئمة العالم الإسلامي، ويتضمن مسجداً كبيراً بأعمدة مصنوعة من الرّخام التقليدي، وتضمّ مساكن مقسومة بشوارعها الضيقة ذات الطابع الإسلامي الأصيل.

- **دقة (1997)** : صنفتها اليونسكو كأفضل مدينة رومانية صغيرة في شمال افريقيا، نظراً لحفاظها على أصالتها ومكوناتها الهندسية الرومانية، وتقع على بعد 4.6 كم عن مدينة تيرسوق بمنطقة باجة، تضمّ عديد المعابد، المقابر، الحمامات والمنازل التقليدية الرومانية والبيزنطية.

وأحصى المعهد الوطني للتراث التونسي أكثر من 20 متحفاً وطنياً، وأخرى متاحف محلية صغيرة، معظمها خضعت للترميم والتأهيل لتكون على شاكلة المتاحف الأوروبية، حيث خصّصت لها أماكن لتخزين وتجميع مختلف الآثار التاريخية والأثرية، وعرضها أمام الزوار وفق الطرق العصرية، ومن أهمّ هذه المتاحف (Institut National du Patrimoine, 2022):

- **المتحف الوطني باردو بالعاصمة**: وهو من أشهر وأكبر المتاحف في شمال افريقيا، توجد فيه مجموعة فريدة من الأثرية والتماثيل واللوحات الفسيفسائية، والتي تروي أزمنة ما قبل التاريخ والحضارات النوميديّة، الفينيقية، الرومانية والإسلامية التي مرّت بها تونس؛

- **المتحف الوطني بقرطاج**: أنشأ سنة 1875 من طرف الآباء البيض، ويحتوي على أثنى الأشياء الأثرية التي تم اكتشافها بقرطاج كفسيفساء، شظايا معمارية، نقوش، تماثيل، أحجار كريمة... إلخ وهو موطن ومركز لجميع أنشطة البحث والحفظ للتراث القرطاجي.

- **المتحف الأثري بسوسة**: وهو ثاني أكبر المتاحف بعد متحف باردو، أنشأ هذا المتحف بمدينة سوسة سنة 1897، تعرض فيه مجموعة كبيرة من اللوحات الفسيفسائية والتماثيل الحجرية والنقوش الأثرية، تروي العديد من الفترات التاريخية والحضارات التي تعاقبت على مدينة سوسة.

- **متحف شمتو بجندوبة**: أنشأ المتحف شمتو وفق التعاون بين المعهد التونسي للتراث، والمعهد الألماني للآثار ويقع على أرض مصنع نوميدي للرخام، ويغطّي مساحة تقارب 10 آلاف متر مربع، يتكون من ثلاثة أجزاء: الطريق الرماني لنقل الرخام من المحاجر القديمة إلى ميناء أوتيكا، مصنع الرخام، وأخيراً المتحف نفسه تعرض فيه مخطّطات وخرائط تتعلق باكتشافات الرخام وتاريخ المنطقة.

- **متحف رقادة للفنون الإسلامية بالقيروان**: تأسس هذا المتحف سنة 1986، ويقع في قصر رئاسي سابق، وهو متخصص في الفنون الإسلامية في العصور الوسطى، يضمّ مجموعة هامة من المخطوطات الإسلامية والمصحف الأزرق الشهير المكتوب بأحرف من ذهب، ويقدم أعمالاً فنية فريدة من نوعها، ومصنوعة من الخزف والزجاج والبرونز، بالإضافة الى مجموعة من العملات المعدنية التي تمثل فترات مختلفة من العصور الوسطى.

إنّ المتعمّن في القراءة التاريخية، والمقارنة في المعالم والمواقع الأثرية التي تزخر بها كل من تونس والجزائر، يقرّ بأن هذه الأخيرة تملك خزّاناً هائلاً من التراث التاريخي والثقافي والحضاري والديني مقارنة مع التراث التونسي، حيث أحصت وزارة الثقافة والفنون الجزائرية سنة 2021 عبر جميع مناطق البلاد أكثر من 15 ألف موقع أثري، مما يجعلها متحفاً مفتوحاً شاهداً على مختلف الحضارات والعصور القديمة (بليدي، 2021، صفحة 14)، لكنّها تعاني من الإهمال والتهميش، وبحاجة إلى ترميمها وحمايتها من التخريب والنهب، ما يفرض على وزارة الثقافة بذل مزيد من الجهود لرد الاعتبار لهذه المعالم، والعمل على اعداد مشاريع لتصنيفها ضمن قائمة التراث العالمي، ونفس الأمر ينطبق على كلّ الوزارات مكلفة بالبيئة والغابات بخصوص تصنيف الحظائر والمحميات الطبيعية، وكلّ ذلك من أجل تحسين من وضعية الجزائر في المؤشّرات التنافسية العالمية للسفر والسياحة، خاصّة فرعي الموارد الطبيعية والثقافية.

## 2- النقل (Transport):

يمثّل النقل أولى الوسائل المادية التي يفكر فيها السائح للتنقل إلى الوجهة المختارة، حيث تسعى دولتي الجزائر وتونس إلى تطوير وتحسين أنظمة النقل والبنى التحتية لديهما، ضماناً لجودة الخدمات وتلبية الطلب السياحي، ومن أشكالها:

### أ- النقل البري:

تتكوّن شبكة الطرق الجزائرية من 1.216 كم من الطريق السيار شرق غرب، وأكثر من 127 ألف كم من الطرق الوطنية والولائية والبلدية؛ منها ما يفوق 96 ألف كم معبّدة بالإضافة إلى 101.102 من الهياكل الهندسية كالجسور والأنفاق، منها 3.478 على الطريق السيار شرق غرب، وبعض من هذه المنشآت الفنية تستحق الإشارة إليها؛ لأنّها تشكل روائع حقيقية، كجسر صالح باي بقسنطينة وطريق الرحمانية بالمدينة ... إلخ (وزارة الأشغال العمومية، 2022).

وتشتمل البنية الأساسية للطرق التونسية من 360 كم من الطرقات السيارة، و 19.750 كم من الطرقات بين الوطنية والجهوية والمحلية وفي طور التصنيف منها 12.750 كم معبّدة (65%)؛ ومجهّزة بحوالي 2.100 وحدة تصريف المياه والمنشأة الفنية، بالإضافة إلى 13 ألف كم من شبكة المسالك الريفية (Ministère de l'Équipement et de l'Habitat, 2022).

وبالرغم من ضخامة شبكة الطرق الجزائرية مقارنة مع تلك التونسية، إلّا أنّ هذه الأخيرة تتفوق عليها من ناحية كثافة الطرق؛ أي نسبة طول شبكة الطرق الاجمالية بالدولة إلى مساحة أراضيها بوحدة القياس 1 كم لكل 100 كم<sup>2</sup> (knoema, 2022)، وبعملية حسابية بسيطة تبلغ كثافة الطرق الجزائرية 5,33 كم لكل 100 كم<sup>2</sup>، أما بالنسبة للطرق التونسية (بدون حساب المسالك الريفية) فتبلغ كثافتها 12,22 كم لكل 100 كم<sup>2</sup>، الأمر الذي يحتم على السلطات الجزائرية توسيع شبكة طرقاتها لفك العزلة بين مناطقها خاصة الجنوبية منها.

أما بالنسبة للنقل عبر السكك الحديدية، فبلغ طول الخطوط الحديدية بالجزائر إلى غاية سنة 2019 أكثر من أربعة آلاف كم تربط بين مختلف المدن الجزائرية بالجهات الأربعة، أين تم نقل عبر هذه الوسيلة أزيد من مليون و600 ألف مسافر. وبلغ طول خطوط للنقل الحديدي التونسي 1.777 كم تربط بين مدنها الرئيسية مع تسجيل مليون ومئة ألف مسافر (knoema, 2022).

#### ب- النقل البحري:

تتشكل البنى التحتية البحرية الجزائرية على كامل الشريط الساحلي، والذي يبلغ طوله 1200 كم من عشرة (10) موانئ تجارية ثلاثة (03) منها مخصصة لتكرير ونقل المحروقات و45 ميناء الصيد البحري (Groupe SERPORT, 2022)، وأظهرت احصائيات حركة نقل المسافرين عبر النقل البحري تسجيل أفضل الرقم والمتمثل في نقل 775 ألف مسافر سنة 2019 مقارنة بـ500 ألف مسافر سنة 2015؛ أي بمعدل الزيادة قدر بـ35% (APS, 2022)، معظمهم من أبناء الجالية الجزائرية المقيمين بكل من اسبانيا وفرنسا. هذا الرّم لا يلبي الطلب المتزايد في السوق؛ بسبب ضعف إمكانيات شركة نقل المسافرين العاملة حالياً في الجزائر، فالأسطول الذي بحوزة المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين متكوّن فقط من: أربع (04) بواخر للنقل الدولي (بواخر تحمل الأسماء: الجزائر 2، باجي مختار 3، الطاسيلي 2 وطارق ابن زياد)، تضمّن الرحلات الى كل من الموانئ الفرنسية والاسبانية، وبأخرتين صغيرتين للنقل البحري الحضري (ENTMV, 2022)، ومن هنا تأتي الحاجة إلى النظر في فتح الخطوط البحرية الجديدة، وتعزيز أسطول النقل البحري.

وتتشكل البنية الأساسية البحرية التونسية من 41 ميناء صيد بحري ومرافئ منها سبعة (07) موانئ تجارية متواجدة عبر الشريط الساحلي التونسي البالغ طوله 1320 كم، ومجهزة بمختلف المرافق والخدمات لتسهيل الأنشطة البحرية (Ministère de l'Equipeement et de l'Habitat, 2022)، وبالرغم من عدد كبير من هذه المرافئ بمعدّل ميناء واحد لكل 32 كم؛ إلا أن أرقام النقل الدولي للمسافرين ضعيفة، فالشركة التونسية للملاحة تمتلك أسطولاً من ست (06) بواخر، منها بأخرتين اثنتين فقط للنقل الدولي للمسافرين تحملان اسمين "قرطاج" و"تانيت" (CTN, 2022)، حيث لم تتجاوز احصائيات المسافرين عبر ميناء حلق الوادي لرحلات الذهاب والإياب نحو الموانئ الإيطالية والفرنسية في أحسن الأحوال سقف 737 ألف مسافر سنة 2017، ليتراجع الرقم إلى رقم 706 ألف مسافر سنة 2018، ثم يرتفع بشكل طفيف إلى 724 ألف مسافر (OMMP, 2022).

ويرجع أسباب تدني أرقام احصائيات النقل البحري للمسافرين بالرغم من فرص استغلال هذه الأسواق الواعدة؛ إلى غلاء أسعار السفن المخصّصة لذلك، بحيث لا تستطيع ميزانيات الشركتين العموميتين التونسية والجزائرية تحمل تكاليف اقتنائها.

### ج-النقل الجوي:

تمتلك الجزائر أسطول الطائرات التابعة للشركة الوحيدة "الخطوط الجوية الجزائرية" حسب احصائيات سنة 2019: 55 طائرة، من بينها 8 طائرات من نوع إيرباص تتسع ل 263 مقعد، و 32 طائرة من نوع بوينغ بسعة ما بين 100 و 162 مقعد، و 15 طائرة صغيرة من نوع ATR 72-212 غير صالحة للنقل الدولي وتخصّص فقط للرحلات الداخلية (بوهراوة، 2021). وهذا الاسطول من الطائرات لا تكفي لضمان الرحلات الدولية من والى الجزائر، وبالرغم من تعزيز حظيرتها ببعض الطائرات التابعة لشركة "طاسيلي للطيران" فرع من فروع المجمع البترولي الجزائري "سوناطراك"، إلا أنها تبقى غير كافية، أين اضطرت إلى التعاقد مع 13 شركة من شركات الخطوط الدولية من أجل ضمان الرحلات وإيجار الطائرات لديها (wego, 2022)، بالإضافة إلى محدودية تعداد المطارات الدولية مقارنة مع مساحة الجزائر، والذي يتكوّن من عشرة (10) مطارات دولية؛ منها ثلاثة (03) فقط مسموحة لشركات الطيران الأجنبية، وهي مطارات الجزائر، قسنطينة وهران (VVA, 2022).

ونفس الأسلوب الذي طبّقه تونس في إطار اتفاقيات السماء المفتوحة، يتمثّل في التعاقد مع ثمان الشركات الدولية (wego, 2020)، وهذا راجع إلى محدودية الأسطول الجوي التونسي التابع للشركة الحكومية "الخطوط التونسية"، ويتكون فقط من 29 طائرة، منها 20 طائرة من نوع إيرباص سعة مقاعدها ما بين 114 و 162 مقعد، طائرتان من نفس نوع بسعة 266 مقعد، و 7 طائرات من نوع بوينغ تتسع ل 126 مسافر، ويبلغ عدد مطارات تونس الدولية تسعة مطارات (Tunis Air, 2022). وهذه الأرقام بعيدة كل بعد عن أدنى المعايير التنافسية العالمية التي تنتهجها الشركات الأخرى، حيث بلغ أسطول الطائرات لمجموعة الخطوط الجوية القطرية 203 طائرة، وشركة طيران الامارات ب 270 طائرة (بوهراوة، 2021، صفحة 177) وتقدّم أفضل حزمة من الخدمات لزيائنها، على عكس كل من الخطوط الجوية الجزائرية والخطوط التونسية اللتان تعانيان من مشاكل جمّة من عدم الاستقرار المالي بسبب الديون المتراكمة، وفائض في تعداد الموارد البشرية، وقدم أسطولهما، ممّا أثرت على نوعية الخدمات الجوية.

### 3- الإقامة (Accommodation):

تتمثّل في الحظيرة الفندقية التي تمتلكها كل من تونس والجزائر؛ لاستقبال السياح المقيمين والأجانب، تمّ الإشارة إليها في الجزء السابق من الدراسة (انظر المبحث الثاني).

### 4- خدمات الدعم والمساندة (Support and auxilliary services)

وهي من الخدمات السياحية غير المباشرة التي تضمن وتلبّي احتياجات ضرورية وأساسية للسائح، فقد يحصل عليها السائح مجاناً، وتدخل ضمن واجبات الدولة المضييفة تجاه الرعايا الأجانب في إطار المنفعة العامة، مثلما يستفيد منها المواطنون والمقيمون بها، وقد يحصل عليها بمقابل، وتؤدي إلى نتائج إيجابية لاقتصاد البلد، ومن بين أهم هذه الخدمات التي تقدّمها الجزائر وتونس:

أ- الخدمات الصحية:

وهي من أولى الخدمات الأساسية التي تحرص السلطات على توفيرها لمواطنيها ولزائريها، ضماناً للصحة العامة، والجدول الموالي يعرض بعض من المؤشرات لقطاع الصحة:

الجدول رقم (20): مؤشرات قطاع الصحة لكل من تونس والجزائر سنة 2017

المؤشرات	الجزائر	تونس
عدد العمال في السلك الطبي	105.438	20.965
أطباء	78.838	14.892
جراحو الأسنان	14.263	3.458
صيدالة	12.337	2.615
عدد العمال في السلك شبه الطبي	127.624	44.501
التقنيون والتقنيون السامون	89.962	15.762
مساعدون في السلك شبه الطبي	37.662	28.739
عدد المستشفيات العامة	205	15
عدد الصيدليات العامة والخاصة	11.385	2.037
التغطية الصحية لطبيب واحد لكل 1000 نسمة	1.2	1.3

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على التقارير المعدة من طرف (الديوان الوطني للإحصائيات، 2021، صفحة 22) و (Institut Tunisien des Statistiques, 2018, p. 17).

تتشابه نسبة التغطية الصحية لكل من الجزائر وتونس بمتوسط 1.3 طبيب لكل 1000 نسمة، لكنّها ضعيفة ولا تستجيب للحد الأدنى من حصول السكان على الرعاية الصحية كافية، بالرغم من توفر الجزائر على عدد كبير من المستشفيات العامة والصيدليات، وكذا العاملين في نفس القطاع مقارنة مع تونس، لكن كلاهما تحسّلا على مراتب متقاربة في المؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2019، حيث كان ترتيب كل من الجزائر وتونس في مؤشر فرعي الصحة والنظافة 76 و 80 على التوالي، غير أنّ تلك المعطيات لا يمنع من توفر الخدمات الصحية الضرورية للسياح، باعتبار قطاع الصحة يمثل قطاعاً مساعداً في توفير خدمات أحسن للسياح، وليس قطاعاً جاذباً للسياح باستثناء السياحة العلاجية (جعبوب، 2021، صفحة 73).

ب- الخدمات البنكية والمالية:

يستعين السائح حال وصوله إلى وجهته السياحية أو حتى قبل سفره بالوكالات والفروع البنكية والمالية والبريدية؛ للاستفادة من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات لقضاء اجازته في أفضل الظروف.

ففي الجزائر، بلغ عدد المصارف والمؤسسات المالية العامة والخاصة نهاية سنة 2018 ثمانية وعشرون (28) مصرفاً ومؤسسات مالية منها خمسة (05) مؤسسات مالية متخصصة في الايجار المالي وواحدة للتأمين الفلاحي ومؤهل رسمياً للقيام بالعمليات المصرفية، وبلغ عدد الوكالات التابعة

لها 1.619 وكالة؛ أي بمعدل وكالة واحدة لكل 26.560 نسمة (بنك الجزائر، 2019، صفحة 75)، وبالرغم من هذا العدد الكبير من الوكالات معظمها التابعة للمصارف العمومية، إلا أن تصريح وزير المالية الجزائري الذي أكد بأنّ هذا الرقم يظل "بعيداً جداً" عن المعايير الدولية، إذ يقدر المعدل العالمي للوكالات البنكية مقارنة بالكثافة السكانية بوكالة واحدة لكل 10 آلاف نسمة، وهو ما يستدعي توسيع الشبكة الوطنية للبنوك لتحقيق الشمول المالي، من خلال تطوير فتح الوكالات الجديدة وتطوير الخدمات المصرفية الالكترونية (جريدة الشروق اليومي، 2021). أمّا فيما يتعلق ببريد الجزائر، فوصل عدد وكالاته بنفس السنة إلى 3.811 وكالة بريدية؛ أي ما يعادل مؤسسة بريدية واحدة لكل 3.261 شخص في سن العمل. وجمالاً، بلغ عدد الوكالات المصرفية والبريدية (من القطاعين العام والخاص) والمتواجدة بالجزائر 5.335 وكالة مصرفية وبريدية؛ أي ما يعادل وكالة واحدة لكل 2.329 شخص في سن العمل (بنك الجزائر، 2019، صفحة 76).

وبالنسبة بالمعاملات الالكترونية، ووفق احصائيات تجمع النقد الآلي الجزائري (Groupement d'Intérêt Economique Monétique)، بلغ العدد الإجمالي لأجهزة الصرف الآلي بين البنوك العاملة بالجزائر 3.053 جهاز إلى غاية فيفري 2022، مع تسجيل في سنة 2021 أكثر من 87 مليون لمعاملات السحب باستخدام البطاقات البنكية (CIB) والبطاقات الذهبية التابعة لبريد الجزائر، وأكثر من 7 ملايين و 800 ألف معاملة الدفع عبر الانترنت، ومليونين فقط لمعاملات الدفع الالكتروني نظراً لعدد محدود من أجهزة الدفع الالكتروني المعروفة اختصاراً بـ "TPE" (Terminal de Paiement Electronique)، حيث لا يتعدى 37 ألف جهاز بمختلف المراكز عبر القطر الجزائري و153 تاجر الويب منخرط في نظام الدفع الالكتروني بالبطاقات (GIE, 2022). وكل هذه المعطيات لا تستجيب للمعايير العالمية، حيث تعرف الجزائر تأخراً في مجال المعاملات الالكترونية، خاصة في مجال المعاملات الإلكترونية بالبطاقات الدولية كبطاقات "ماستر كارد" و "فيزا"، والتي تستخدمها بكثرة من طرف السائحين الدوليين، حتى أنّ أجهزة الصرف الآلي لا تعترف بهذه البطاقات الدولية وترفضها آلياً بالرغم من أهميتها.

والأمر الآخر الذي يعيق المعاملات المصرفية للسائحين، والذي يضطرهم إلى اتخاذ قرار الوجهات السياحية الأخرى، عدم وجود مكاتب الصرف بالعملة الصعبة كما هو الحال لدى الدول الأخرى، بالرغم من وجود الأنظمة الصادرة من بنك الجزائر تسمح بإنشاء سوق الصرف ما بين المصارف، واعتماد وسطاء صرف العملات الأجنبية لاسيما المرجعين: (النظام رقم 01-17، 2017) و(النظام رقم 04-2020، 2020).

وفيما يخص الدولة التونسية، والمعروف عن اقتصادها يتبع سياسة انفتاح على اقتصاد السوق على مستويين المحلي والدولي، فإنّ هيكل البنك المركزي التونسي يتشكّل من البنوك التونسية والأجنبية

المقيمة وغير المقيمة، وشركات الإيجار المالي، وبنوك الأعمال وأخرى متخصصة وبأسهم مختلفة، وبلغ مجموعها 42 مؤسسة وموزعة كما يلي (Banque Centrale de Tunisie, 2022) :

- عدد البنوك 30 منها:

○ البنوك المقيمة 23 (11 بنك برأسمال أجنبي، 6 بنوك عمومية، 3 بنوك خاصة و3 بنوك مختلطة)؛

○ البنوك غير المقيمة 7.

- عدد المؤسسات المالية 12 منها:

○ مؤسسات الإيجار المالي 8؛

○ شركات الفاكترينغ 2؛

○ بنوك الاعمال 2.

وتتفرع هذه المؤسسات إلى شبكات ضخمة من التوزيع، حيث بلغ عدد الوكالات الموزعة على مستوى الإقليم التونسي 1.974 وكالة؛ أي بمعدل وكالة واحدة لكل 5.934 نسمة سنة 2020، وهو رقم مرضي جداً وأفضل من المعدل العالمي (وكالة واحدة لكل 10 آلاف نسمة)، وتتمركز أغلبها في الأماكن السياحية الساحلية الشرقية منها 798 وكالة بتونس الكبرى بنسبة 40 %، و523 وكالة بجنوب شرقي (صفاقس، سوسة، المهدية والمنستير) بنسبة أكثر من 26 %، و253 وكالة بشمال شرقي (بنزرت، نابل وزغوان) بنسبة 13 %، وهذه مواقع مناسبة ومهمة، بحيث تسهل في القيام بالأنشطة السياحية، كالتعاملات المصرفية مع السياح الأجانب، وإجراءات تمويلية وبنكية في مجال الاستثمار السياحي من طرف المستثمرين الوطنيين والأجانب.

ويساعدهم في أداء هذه العمليات الموارد البشرية الكفؤة والمتخصصة بتعداد 19.953 موظف بمختلف الفروع والوكالات؛ يستفيدون من الدورات التكوينية والتأهيلية ذات المستوى العالي داخل وخارج تونس، بالإضافة إلى تقديمهم الحوافز المادية والمعنوية، وكل ذلك في سبيل تقديم هذه الخدمات بنوعية جيدة وفي مستوى رضا العملاء والمؤسسات المتعاملة معها ومن مختلف الفئات، حيث يجد فيها السائح الأجنبي أو المستثمر سهولة وسرعة إجراءات الاستفاد من الخدمات البنكية والمالية، نظراً لارتباط شبكة البنوك التونسية بالبنوك الدولية، بدليل قبول التعامل مع الشيكات الدولية والبطاقات المصرفية العالمية (مثل بطاقات Visa Card, American Express, Master Card) التي بحوزة هؤلاء السياح الأجانب.

ووضعت هذه البنوك المجتمعة تحت تصرف زبائننا وفق آخر الاحصائيات لسنة 2020 أكثر من 5 ملايين و567 ألف بطاقة بنكية؛ 2% منها تمثل البطاقات الدولية أي أكثر من 111 ألف بطاقة دولية من نوع Visa Card و Master Card، 2198 شباك إلكتروني بنكي GAB (Guichet Automatique de Banque)؛ بمعدل شباك واحد لكل 5.308 نسمة وهو أفضل بكثير

من المعدل العالمي، وتتواجد معظم هذه الأجهزة بالمواقع السياحية خاصة الساحل الشرقي، بالإضافة إلى 25 ألف و500 جهاز للدفع الإلكتروني (TPE) لعمالها المهنيين من التجار والمؤسسات، والذي يبلغ عدد منخرطي هذه الفئة بشبكة البنوك التونسية 22 ألف و500 تاجر، مع تسجيل 72 مليون معاملة نقدية باستخدام هذه البطاقات داخل الإقليم التونسي، أين وصل مجموع هذه المعاملات بالدينار التونسي أكثر من 11 مليار دينار تونسي؛ أي ما يعادل 3 ملايين و788 مليون دولار (A.P.T.B.E.F, 2021).

ويبلغ عدد مكاتب الصرف المصرّح بها من طرف البنك المركزي التونسي 237 مكتب؛ وذلك إلى غاية 12 نوفمبر 2021 (HASSAIRI, 2022)، وهو عدد مهم يسهم في تلبية احتياجات السياح من خدمات صرف العملات الأجنبية وتوريد الخزينة التونسية من هذه العملات.

وبدون ذكر المعطيات المتعلقة بالخدمات البريدية، وباستخدام المقارنة البسيطة للمعطيات السابقة المتعلقة بالخدمات البنكية والمالية بين الجزائر وتونس، يلاحظ بأنّ النظام البنكي والمالي الذي ينتهجه الاقتصاد التونسي هو الأحسن والأفضل، حيث يتشكّل من مجموعة متكاملة مكونة من أربعة هيكل مركزيّة: البنك المركزي التونسي وبنوك ومنه البنوك ومؤسسات الايجار المالي، مجلس الأسواق المالية مكون من لجنة البورصة وشركات المقاصة وشركات الاستثمار والصناديق التعاونية، لجنة عامة للتأمينات وتتكون من شركات التأمين المقيمة والأخرى من نوع Off-shore، سلطة مراقبة التمويلات المصغرة تتفرع منها مجموعة من المؤسسات التي تقدّم التمويلات الصغيرة للأفراد والشركات، وأخيراً مجمع الخدمات المالية تتبعه ثلاثة هيئات رئيسية وهي صندوق الإيداع والأمانات، الديوان الوطني للبريد وشركات التحصيل (أنظر الملحق رقم 04). أي أنّ هذا الجهاز يتميز بالمرونة وسهولة التعامل مع الجميع وبشروط ميسرة وبدون أي تعقيدات ادارية، حيث أصدرت تونس ترسانة من القوانين والإجراءات الميسرة تشجع الاستثمارات الأجنبية في القطاع السياحي، بمساعدة هذه شبكة واسعة من البنوك والمؤسسات المالية، وربطها بالشبكة المالية الدولية لتشجيع السياح الأجانب من القدوم نحو تونس، واعطائهم الأولوية والمعاملات التفضيلية والتسهيلات؛ للاستفادة من الخدمات البنكية والمالية طوال فترة اقامتهم.

##### 5- البنية التحتية وشبكة الاتصالات (Physical and Communication infrastructure).

يقصد بالبنية التحتية وشبكة الاتصالات الحد الأدنى من الخدمات الأساسية التي يحتاجها السائح ويستخدمها طوال فترة إقامته بالمنطقة المضيفة، وهذه العناصر تولى الدول والحكومات اهتماماً كبيراً لتطويرها وتحسينها؛ لأنّها تمثل في بعض الأحيان كميّة تنافسية لها وتسجل في التقارير الدورية، كمؤشرات سياحية تنافسية، ويمكن حصر هذه المحددات التي تخص كل من تونس والجزائر في النقاط التالية:

#### أ. شبكات المياه والصرف الصحي:

تستند المعايير المتعلقة بشبكات المياه والصرف الصحي لمعرفة مدى جودتها، واستجابتها لمتطلبات الصحة العمومية في هذه الحالة إلى 3 مؤشرات رئيسية والتي تعدّ دليلاً على اهتمام الدولة بسكانها ويزائريها الأجانب في مجال توفر المياه وهي: كمية المياه المسحوبة للفرد، نسبة تغطية شبكات الصرف الصحي بالنسبة للسكان، ونسبة إمدادات بالمياه للسكان. حيث تشير احصائيات موقع (knoema, 2022) الى أنّ كمية المياه التي يتحصل عليها كل من الفرد الجزائري والتونسي هي على التوالي:  $247.70\text{ م}^3$  و  $332.40\text{ م}^3$ ، وتتفوق تونس في مجال نسبة استفادة السكان من خدمات الصرف الصحي والتي كانت 97.4% مقارنة مع الجزائر والتي لا تتعدى 87%، إلا أنّ امدادات المياه تغطي أكثر من 95% من السكان لكلاهما، وهذه المؤشرات كلها إيجابية، وتمثل دليلاً حاسماً على تحسّن الوضع المعيشي، وبالتالي تساعد في توفير هذه الخدمات بشكل أحسن للسياح.

#### ب. الكهرباء:

وهي من الخدمات المساعدة تزيد من معدلات الطلب السياحي نحو الوجهة السياحية إذا تمّ توفيرها وبجودة عالية طوال فترة اجازتهم دون انقطاع. أظهرت احصائيات الديوان الوطني للإحصائيات إنتاج شركة جزائرية للغاز والكهرباء (Sonelgaz) أكثر من 71 ألف جيغا واط ساعي مع استهلاك أكثر من 59 ألف جيغا واط ساعي وذلك سنة 2017 (الديوان الوطني للإحصائيات، 2021، صفحة 42). وبالنسبة لتونس فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت 15.431 جيغا واط ساعي لنفس السنة (Institut Tunisien des Statistiques, 2018, p. 25)، وتعاني كثيراً في توفير هذه الطاقة لسكانها، خاصّة فترات الذروة في فصل الصيف نظراً للاستهلاك المفرط للمكيفات من طرف المواطنين والسياح، حيث تلجأ هذه الدولة إلى استيراد من الجزائر والمغرب للكميات التي تحتاجها، حيث وقعت تونس في جويلية 2018 على اتفاق ثلاثي، تلتزم فيه كل من شركة إنتاج وتوزيع الكهرباء الجزائرية "سونلغاز" والديوان المغربي للكهرباء ومياه الشرب، بتزويد الشركة التونسية للكهرباء والغاز بالكهرباء طيلة فصل الصيف، حيث بلغت قيمة العقد بين الجزائر وتونس 12 مليون دولار. وليست هذه المرة الأولى التي تستورد فيها تونس الكهرباء من الجزائر لمواجهة الطلب الداخلي، وبالنظر للتاريخ المشترك بين الطرفين تعودت تونس على الاستعانة بجارتها منذ السبعينات من القرن الماضي (الحامدي و كحال، 2022).

#### ج. شبكة الاتصالات:

وهي من خدمات مساعدة للأنشطة السياحية ولا تقل أهمية عن سابقها، فالسائح في عصرنا الحالي وفي أي مكان يكون بحوزته على الأقل جهاز الاتصال متصل بشبكة الاتصالات، وهذه الشبكة

لا بد من ان تكون في مستوى المعايير الفنية والمادية الدولية، والتي يجب على أي الدولة ضمانها وصيانتها لتحقيق أعلى مستويات الأداء في هذا المجال، وفيما يلي ملخص عن بعض مؤشرات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال لكل من تونس والجزائر.

**الجدول رقم (21): مؤشرات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال لكل من تونس والجزائر سنة 2017**

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الجزائر	تونس
مؤشرات شبكة الهاتف الثابت	عدد المشتركين	4.100.982	1.113.000
	نسبة ولوج الهاتف الثابت للأسرة	% 53.45	% 45
مؤشرات شبكة الهاتف النقال	عدد المشتركين	45.845.665	14.334.000
	نسبة كثافة الهاتف النقال	% 110	% 134
مؤشرات شبكة الانترنت	عدد مشركي الانترنت	34.663.039	8.320.000
	عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)	810.155	320.000

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على التقارير المعدة من طرف (Statistiques Tunisie, 2022)

و (المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، 2020)

حسب معطيات الجدول رقم (21) تظهر النسب المتوسطة في ولوج الهاتف الثابت للأسر الجزائرية والتونسية، فعدد مشركيها ضعيف مقارنة مع عدد السكان، لكن تظهر الأرقام والنسب العالية في عدد المشتركين للهاتف النقال ونسب كثافته، حيث تفوق 110% بالنسبة للجزائر برقم ما يقارب 46 مليون مشترك و134% بالنسبة لتونس مع تسجيل أكثر من 14 مليون مشترك، وهذه الخطوط الهاتفية تكون مرتبطة بشبكة الانترنت، حيث بلغ عدد مشركي الانترنت بالهاتف الثابت والنقال ما يقارب 35 مليون مشترك بالنسبة للجزائر، و8 ملايين و320 ألف مشترك بالنسبة لتونس، وهي نسب إيجابية تساعد أي السائح في الحصول على هذه الخدمات بأريحية وبشروط بسيطة في هاتين الدولتين. لكن الأفضلية في هذه الحالة تكون لصالح تونس، فهذه الأخيرة معروفة بجودة أدائها في شبكة الانترنت النقال، حيث تحصلت على مستويات عالية في مقياس nPerf الفرنسي؛ والذي يقيس جودة وسرعة تدفق الانترنت النقال، فالمتعامل التونسي "اتصالات تونس" مثلاً يضمن جودة تدفق الانترنت بسرعة 27.45 ميغابايت في الثانية، في حين يضمن أحسن المتعامل في الجزائر وهو شركة "اوريدو الجزائر" 9.32 ميغابايت في الثانية في سرعة تدفق الانترنت بالهاتف النقال (nPerf, 2022)، وهي سرعة ضئيلة جداً، وقد تؤثر على سلوك السائح، وبالتالي على سمعة الوجهة السياحية الجزائرية، بالرغم من الاستثمارات الضخمة التي خصصها القطاع العام والخاص؛ من أجل تحسين جودة وسرعة الاتصالات بكامل الإقليم الجزائري.

### الفرع الثاني: التسعير السياحي

بالرغم من أهمية التسعير في خلق الإيرادات للمنطقة المضيفة وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات في جزئه المتعلق بالسفر والسياحة، لا يتدخل الديوان التونسي السياحي في فرض ومراقبة تسعير المنتجات والخدمات السياحية المعروضة بالأسواق السياحية التونسية، حيث ترك حرية تحديد هذه الأسعار لدى أصحاب وملاك المنشآت السياحية، وكالات السفر وشركات النقل وفق منطق العرض والطلب في السوق السياحي، وهي تفرض أسعاراً معقولة ومناسبة، تعكس جودة الخدمات الموجودة، وتمسّ جميع شرائح السياح الأجانب وحتى المواطنين المقيمين، ويمكن للديوان كمثل حكومي رسمي غير ربحي أن يقوم بترويج هذه العروض السياحية على المستويين المحلي والدولي، وذلك بالاتفاق المسبق بينه وبين ممثلي هذه الأطراف السياحية، وكلّ ذلك يصب في تحسين وتعزيز صورة الوجهة السياحية التونسية.

وهو نفس الاتجاه الذي تبعه الديوان الجزائري للسياحة، أين أكد مسؤول الاتصال والعلاقات العامة بأن دور الديوان هو الترويج للوجهة السياحية، ولا علاقة له بتاتاً بالسياسات السعرية التي تنتهجها مسؤولي الفنادق والمنشآت السياحية؛ سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص أو المختلط، وبالرغم من غلاء أسعار هذه الخدمات الفندقية لا تعكس نوعية الخدمات المقدمة مقارنة مع تونس، إلا أن طبيعة الجهاز ودوره الرئيسي كهيئة حكومية غير ربحية تهتمّ فقط بالترويج السياحي، وتمول أنشطتها من ميزانية الخزينة العمومية المتأتية من الاعتمادات السنوية المرصودة لوزارة السياحة.

### الفرع الثالث: التوزيع السياحي

يولي الديوان الوطني السياحي التونسي أهمية كبيرة لعنصر التوزيع السياحي، حيث يتركز مقره الاجتماعي بقلب العاصمة التونسية، وبالضبط بشارع محمد الخامس، أين يوجد فيه عدد من الهيئات الحكومية كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي، الديوان التونسي للتجارة ومبنى وزارة السياحة التونسية، والمقرات الرئيسية للمؤسسات المالية البنكية والتأمينية التونسية والأجنبية، بالإضافة إلى الفنادق الفخمة والمختصة في سياحة الأعمال وقصر المؤتمرات.

حيث يتولّى جميع عمليات التوزيع الورقي والالكتروني للعروض السياحية وبمختلف الوسائل الترويجية كالمنشورات والمطويات والملصقات ومن نوعية رفيعة جداً في صناعتها، وجاذبية محتواها إلى جميع شرائح واسعة من جمهور المؤسسات والأفراد داخل وخارج تونس، وفي أي وقت ومتى سنحت له الفرصة، لكن أكثر ما يميّز عنصر التوزيع السياحي للديوان التونسي هو امتلاكه لشبكة التوزيع الواسعة للفروع التابعة له، وعددها 17 ممثلية بالخارج، والموزعة كما يلي:

- الجزائر: مكتبين اثنين بكل من وهران والعاصمة؛
- 12 مكتباً بأوروبا: ألمانيا (فرانكفورت)، فرنسا (باريس)، إسبانيا (مدريد)، بلجيكا (بروكسل)، النمسا (فيينا)، المجر (بودابست)، التشيك (براغ)، بريطانيا (لندن)، هولندا (لاهاي)، بولونيا (فرصوفيا)، إيطاليا (ميلانو)، السويد (ستوكهولم)؛
- آسيا: الصين (بيكين)، روسيا (موسكو)؛
- أمريكا: كندا (مونتريال).

بالإضافة إلى كيان مصغر التابع لهيكل الإدارة المركزية للاستثمار والمنتوج، والمتمثل في وحدة التنسيق مع المندوبيات الجهوية للسياحة المتواجدة على التراب التونسي، وعددها 20 مندوبية ومتمركزة بمواقع الجذب السياحي، وكل هذه الهياكل تمثل كمنظومة متكاملة للتوزيع السياحي التونسي، ومناسبة للأسواق السياحية التي تعرف تدفقاً كبيراً للسياح المتوجهين إلى الوجهات السياحية التونسية.

أمّا بخصوص التوزيع السياحي للديوان الجزائري للسياحة، وبالرغم من تواجد مقره الرئيسي بقلب العاصمة الجزائرية، ويتوسطه مقرات كبريات الهيئات الرسمية وبمكان يعرف حركة كبيرة في الأنشطة الإدارية والتجارية والاقتصادية، إلا أنّ وظيفة التوزيع التي يضمنها الديوان محدود جداً وغير مجدٍ، فهذا المقر خصص أساساً لتأدية الوظيفة الإدارية بحتة، ويكتفي الديوان في اطار تنقلاته المختلفة بتوزيع المطويات والمنشورات المتعلقة بالسياحة الجزائرية (من نوعية بسيطة وبمحتوى غير جذاب مع طول النص) إلى عدد من المؤسسات، والوكالات السياحية، وإلى الجمهور العام أثناء المعارض السياحية الوطنية والدولية، وهذا في ظل محدودية شبكته التوزيع، ومتكوّنة من المكتبين الاثنین فقط، المتواجدين بكل من المطار الدولي وميناء الجزائر اللذان أثبتا عدم جداهما التسويقية.

#### الفرع الرابع: الترويج السياحي

من المعروف عن الترويج السياحي أنّه يمثل عنصراً محورياً في المزيج التسويقي السياحي، لأنه يتعلق بصورة الوجهة السياحية وسمعتها على المستويين الوطني والعالمي، ومن هنا لا بد على كل الأطراف المعنية بالسياحة الأخذ بعين الاعتبار هذا العنصر من أجل تحفيز السياح؛ لاختيارها وممارسة الأنشطة السياحية بهذه المنطقة؛ وبالتالي زيادة الطلب السياحي وتوريد خزينة الدولة من العائدات السياحية.

وكما أشارت الدراسة في بداية الجزء التطبيقي، إلى أنّ الديوان الوطني للسياحة هو هيئة رسمية وحيدة بالجزائر تهتم بالترويج السياحي الجزائري، تكون تحت إشراف ووصاية وزارة السياحة الجزائرية، ومن بين أهدافها اعطاء صورة حسنة عن الجزائر أمام العالم الخارجي واعداد البرامج والعروض السياحية تتماشى مع خصائص الأسواق السياحية الداخلية والخارجية، أي أنّ دور الديوان محدود ويقتصر فقط على مهمة رئيسية وهي الترويج السياحي للجزائر.

أما فيما يخص الأنشطة الترويجية التي يقوم بها الديوان في إطار مهامها التسويقية؛ فهي محدودة جداً وغير كافية، وبإمكانيات بسيطة لا ترقى لصورة المؤهلات السياحية التي تزخر بها الجزائر مقارنة بالدول المجاورة، وإنّ اعداد لهذه الأنشطة لم يكن بأي خطة مسبقة ولا التخطيط للحملة الترويجية، وتكون في معظم الأحيان بطريقة عفوية، وحسب الموارد المتاحة، والترخيص المسبق من طرف الوزارة الوصية، ومن بين الوسائل الترويجية التي تستخدمها هذه الهيئة على سبيل المثال لا الحصر:

1- طبع وتوزيع الكتيبات والمطويات السياحية من نوعية جيدة وتحمل الصور والرسومات مع العبارات تجذب وتغري السياح، وباللغات الثلاثة العربية، الفرنسية والإنجليزية مثل كتيبات سياحية "قورارة -متعة الأسفار" يدوّن فيه الامكانيات السياحية بالصحراء الجزائرية، "Algeria memory & mirrors"؛ ملصقات صغيرة "Sur les traces de Saint Augustin"، "Algérie, l'évasion sage"، "واحات الجزائر -بوابة الصحراء"؛

2- الخرائط السياحية تحدّد المسارات السياحية والمواقع السياحية، وبمختلف الاشكال والاحجام والانواع وباللغات المختلفة؛

3- الدلائل السياحية تنشر فيها عناوين وأرقام المؤسسات والهيئات السياحية، وكذا المواقع السياحية مثل الدليل المنشور باللغة الفرنسية يحمل اسم «Destination Algérie -Repères»؛

4- المعدّات الاشهارية من نوع «Banner» و «Roll Up»، بالإضافة إلى الملصقات الاشهارية، والتي يستخدمها الديوان في معظم الأحيان عند مشاركته في المعارض والتظاهرات المحلية والدولية؛

5- اقتناء وتركيب قاعات العرض «Stand foire» من مختلف الأحجام حسب مساحات العرض بالمعارض المحلية والدولية؛

6- المشاركة في التظاهرات والاحتفالات والمعارض المحلية والوطنية لترويج السياحة الداخلية، وتشجيع المواطنين على اختيار الوجهات السياحية المحلية، كالمشاركة في الأعياد تتعلق بالتراث الثقافي والفلاحي والصناعات التقليدية كأعياد: المرجان بالقالا، الحلي بتيزي وزو، الزربية بغرداية، الحصان بتيارت، الفراولة بسكيكدة، الأعياد التقليدية بالصحراء الجزائرية... إلخ، وكذا استغلال المهرجانات الثقافية والمعارض الدولية التي لا علاقة بموضوع السياحة التي تنظم بالجزائر من أجل المشاركة فيها، واعلام الجمهور وتحفيزه لاختيار الوجهات السياحية الجزائرية مثل مهرجانات ثقافية بتمقاد وجميلة الأثريتين، الصالون الدولي للكتاب SILA... إلخ، وهذه الأنشطة تندرج في اطار الترويج لأنواع السياحة التي تتميز بها الجزائر على غرار السياحة الشاطئية، السياحة الجبلية، السياحة الصحراوية، السياحة البيئية، وحتى السياحة الدينية؛

7- ينظم الديوان في إطار قدراته محدودة لبعض الرحلات الاستكشافية للصحفيين المحليين والأجانب وأعضاء السلك الدبلوماسي من مختلف السفارات المعتمدة بالجزائر، لتعريفهم بالوجهات والامكانيات السياحية خاصة المناطق الجنوبية في إطار الترويج للسياحة الصحراوية؛

8- تنظيم الصالون الدولي للسياحة بالجزائر سنوياً بالتنسيق مع ادارة الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير «SAFEX» للمعارض، التي تقام على مستوى قاعات العرض بالعاصمة؛ والمديريات الولائية للسياحة للمعارض التي تقام خارج العاصمة. وهذا النوع من الصالونات يستقطب عديد المتعاملين في السياحة والفندقة والتجهيز الفندقي من مختلف الدول، ويركز الديوان في هذه المناسبة على تعزيز السياحة الداخلية من خلال التعريف بالمؤهلات السياحية التي تزخر بها الجزائر، واقناع المواطنين على ممارسة السياحة في بلادهم. وعلى هامش هذه التظاهرة، فهي تمثل فرصة لعقد الندوات واللقاءات المتعلقة بسبل التعاون والشراكة مع المتعاملين المشاركين لعرض المنتجات السياحية الجزائرية وترويجها من أجل استقطاب السياح الأجانب، وكذا مع وسائل الاعلام الصحفية الوطنية والأجنبية، وكل هذه الأنشطة تدخل ضمن سياسة العلاقات العامة التي ينتهجها الديوان؛

9- المشاركة في المعارض والتظاهرات السياحية الدولية بالأسواق التي يراها الديوان مستهدفة وواعدة من أجل التعريف بالمنتوج السياحي وترويجه، ويعرض الجدول التالي أهم الصالونات والمعارض تحمل صفة الدولية التي شارك فيها الديوان خلال السنوات السبع الأخيرة.

**الجدول رقم (22) قائمة الصالونات والمعارض التي شارك فيها الديوان الوطني للسياحة للفترة 2015-2022**

الفترة	البلد	عنوان الصالونات والمعارض
28 أبريل - 10 ماي 2015	ساحل العاج	Foire International d'Abidjan
28-31 ماي 2015	تونس	Marché International de Tourisme
03-05 جوان 2015	اسبانيا	Salon International de Tourisme « EUROAL »
26-28 جوان 2015	الصين	BITE - PEKIN
26-29 نوفمبر 2015	بولندا	TT-WARWAW
20-24 جانفي 2016	اسبانيا	FITUR - MADRID
09-13 مارس 2016	ألمانيا	ITB - BERLIN
23-26 مارس 2016	روسيا	MITT - MOSCOW
06-09 ابريل 2016	تونس	Marché International de Tourisme
20-23 سبتمبر 2016	فرنسا	TOP RESA PARIS
مارس 2017	اسبانيا	FITUR MADRID
18-22 ماي 2017	الجزائر	SITEV : Salon International de Tourisme
02-04 أبريل 2017	ايطاليا	BIT MILAN : La bourse de Tourisme
فيفري 2017	فرنسا	TOP RESA PARIS
13-29 جانفي 2018	مالي	Foire Internationale de Bamako
17-21 جانفي 2018	اسبانيا	Foire Internationale du Tourisme : FITUR Madrid

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للمقارنة المرجعية بين تونس والجزائر في مجال التسويق السياحي

11-13 فيفري 2018	إيطاليا	Bourse Internationale du Tourisme de Milan
07-11 مارس 2018	ألمانيا	Bourse Internationale du Tourisme de Milan Berlin
15-23 سبتمبر 2018	بلجيكا	Foire Internationale de Gand
21-23 سبتمبر 2018	فرنسا	Foire Internationale de Marseille
22-28 أكتوبر 2018	موريتانيا	Foire Internationale de Nouakchott
23-27 جانفي 2019	اسبانيا	Foire Internationale du Tourisme : FITUR Madrid
10-12 فيفري 2019	إيطاليا	Bourse Internationale « BIT Milan »
21-24 فيفري 2019	المجر	Foire Internationale Budapest
06-10 مارس 2019	ألمانيا	Bourse Internationale « BIT Berlin »
27 أبريل - 08 ماي 2019	فرنسا	Foire Internationale de Paris
01-04 أكتوبر 2019	فرنسا	Salon International « IFTM TOP RESA » Paris
22-26 جانفي 2020	اسبانيا	Foire Internationale du Tourisme : FITUR Madrid
10-12 فيفري 2020	إيطاليا	Bourse Internationale « BIT Milan »
04-09 سبتمبر 2020	الصين	Salon Internationale du Commerce des Services
08-15 نوفمبر 2021	الإمارات	EXPO DUBAI 2020
19-23 جانفي 2022	اسبانيا	Foire Internationale du Tourisme : FITUR Madrid
13-16 مارس 2022	الجزائر	Salon Internationale de Tourisme SIAHA à Oran
15-17 مارس 2022	روسيا	MITT – MOSCOW

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مقابلة مع مسؤول الاتصال والعلاقات العامة بالديوان الوطني للسياحة والمقال

من اعداد (حمي و حساني، 2021، صفحة 470)

من خلال الجدول رقم (22)، تعددت وتوّعت مشاركة الديوان بالمعارض والصالونات الدولية للسياحة في السنوات السبعة الأخيرة، خاصة تركيزها على الأسواق الأوروبية القريبة من الجزائر وهي اسبانيا، فرنسا، إيطاليا، ألمانيا؛ وبدرجة أقل الأسواق الآسيوية البعيدة وهي روسيا والصين، وكذا الدولة المجاورة تونس؛ أي أن الديوان قد أحسن الاختيار لهذه الجهات التي تتوافق مع محتويات محور من محاور المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2030، وبالرغم من هذه الاختيارات الموفقة، وتكرار مشاركة الديوان في كل السوق وبشكل سنوي خاصة الأوروبية منها كاسبانيا بمعدل 7 مشاركات خلال 7 سنوات، و5 و4 مشاركات لكل من فرنسا وإيطاليا على التوالي خلال نفس الفترة، إلا أنها لم تحقق الهدف المنشود من وراء هذا المخطط، وهو تحقيق أكثر من 10 ملايين وافد أجنبي من مختلف الأسواق لآفاق 2030، وهو رقم بعيد جداً تحقيقه في مثل هذه الظروف، حيث لم يتجاوز مجموع السياح الأجانب سقف مليونين سنة 2019 منهم: مليون و300 ألف من السياح التونسيين، 164 ألف من الفرنسيين، 80 ألف من المغربيين، 39 ألف من الصينيين، 35 ألف من الاسبانيين، 33 ألف من الأتراك، 24 ألف من الإيطاليين، والباقي يتوزع بين مختلف الجنسيات (مديرية الأنظمة المعلوماتية والاحصائيات، 2022).

- وترجع أسباب عدم تحقيق الديوان لأهداف الترقية السياحية وفق محاور المخطط إلى النقاط التالية:
- اكتفاء الديوان السياحي للقيام بعمليات الترويج بهذه الدول، حيث تنتهي مهمتها بمجرد انتهاء تواريخ هذه المعارض السياحية؛
  - محدودية صلاحيات الديوان في عقد الاتفاقيات التعاونية، وتبادل السياح وفشلها في اقناع الوكالات السياحية في اعداد البرامج للوجهات السياحية؛
  - تقتصر مشاركة الديوان على الأسواق التقليدية بحكم الروابط التاريخية وقربها الجغرافي كفرنسا، اسبانيا، إيطاليا، وتونس؛
  - عدم وجود أي فرع أو ممثلية الديوان بالخارج، وهو الامر الذي يعيق من عمله، ويضطر موظفيه في مجال التسويق بالجزائر عند كل مشاركة الحصول على الترخيص المسبق من الوزارة الوصية للسفر نحو الخارج؛
  - ميزانية الديوان محدودة جداً لا تكفي لتغطية مختلف عمليات الترويج، حيث تضطر إلى اقتصار المشاركة في عدد محدود من المعارض، وتقليص من الدعائم الاشهارية كتقليص من المنشورات والمطويات السياحية وغلق مجلة السياحة، واكتفاء بالمعدات والأدوات الاشهارية التي بحوزتها دون تجديدها؛
  - ان تنظيم الديوان سنوياً للصالون الدولي للسياحة بالجزائر عملية تتطوي على المخاطر، وينعكس سلباً على الاقتصاد السياحي الجزائري، حيث يكثر في هذه العملية الترويج للسياحة الخارجية من طرف المتعاملين الأجانب المشاركين، الذين يقومون بعقد الاتفاقيات السياحية مع الوكالات السياحية الناشطة بالجزائر، الأمر التي يؤدي إلى زيادة خروج الجزائريين عبر الحدود، وزيادة في النفقات السياحية الدولية، في حين لا يستفيد الديوان أي شيء من هذه التظاهرة الدولية، سوى الترويج للمقومات السياحية الجزائرية لزوار المعرض والاستفادة من التغطية الاعلامية؛
  - عدم فعالية التخطيط للحملات الترويجية؛ بسبب عدم كفاية الميزانية المرصودة من طرف الوزارة الوصية، ومحدودية دراسات السوق، خاصة دراسات في سلوك المستهلك السياحي، وهي من العناصر الضرورية التي تحدّد أولى معالم تصميم المزيج الترويجي السياحي.
- وفي اللقاء مع مسؤول العلاقات العامة بالديوان، أوضح أنّ المشكل الجوهري لضعف الترويج السياحي يعود إلى ضآلة ميزانية الديوان، حيث أنّها تموّل سنوياً مباشرة من خزينة وزارة السياحة على شكل المخصّصات المالية (Dotations financières)، وهي لا تكفي للقيام بالمهام الموكّلة للديوان، ولم نستطع الحصول على قيمة هذه الميزانية، فالمعطيات التي بحوزتنا تشير إلى أنّ الميزانية الكلية المخصصة لوزارة السياحة فرع التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2022 لا تتعدّى 3 ملايين و585 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 25 مليون

دولار أمريكي (23 مليون أورو)، وهي تمثل النسبة المئوية ما تقارب 0.06 % فقط من مجموع ميزانية الدولة (Loi n° 21-16 portant Loi de finances, 2021).

وهي نفس الأرقام المسجلة في الميزانيات السنوية السابقة، والنسبة الكبيرة من هذه المخصصات تمثل كتلة الأجور، وهي دليل على عدم اهتمام الدولة بهذا القطاع وجعله هامشياً، أضف إلى ذلك، وفي إطار سياسة التقشّف التي انتهجتها الحكومة الجزائرية بسبب تهاوي أسعار النفط، تمّ الغلق النهائي لحساب التخصيص الخاص رقم 302-057 المتعلق ب"صندوق دعم الاستثمار، الترويج وجودة الأنشطة السياحية" وتحويل رصيده الايجابي في حساب الخزينة العامة للدولة، وذلك بموجب قانون المالية سنة 2015 في جزئه المتعلق بالصناديق الخاصة لاسيما في مادته 113 (Loi n° 14-10 portant Loi de finances, 2014). ومن المعلوم، أنّ هذا الصندوق أنشأ سنة 1990 من أجل تسديد النفقات المرتبطة بالترقية السياحية؛ وتأتي إيراداته من الضريبة السياحية على عاتق المؤسسات الفندقية والسياحية (المرسوم التنفيذي رقم 90-112، 1990) ومن الاعانات المحتملة من الدولة (المرسوم التنفيذي رقم 14-19، 2014).

أما بالنسبة للترويج السياحي التونسي، فدأب الديوان الوطني التونسي للسياحة منذ نشأته على عمليات الترويج المكثّف؛ لإبراز المقومات والعروض السياحية مستخدماً كل وسائل الترويج الممكنة، وبمشاركة جميع الأطراف بما فيهم المواطنين والمؤسسات خارج القطاع السياحي، وذلك في إطار التعاون والتضامن الوطني والتحسيس بأهمية السياحة في دعم الاقتصاد التونسي.

وكثّف الديوان التونسي في السنوات الأخيرة من الجهود الترويجية خاصة بعد الأحداث الأمنية سنة 2015، حيث أعطى عنصر الترويج نفسه الأهداف المركزية المتمثلة في: تحسين سمعة المنتج السياحي، تحسين جاذبية الوجهة، والاهتمام بصورة العلامة التجارية للمؤسسة السياحية، بالإضافة إلى استعادة الثقة لدى السياح والشركاء الأجانب، وللقيام بذلك تمّ تنفيذ مجموعة من الأنشطة المستهدفة مع مراعاة خصوصيات كل سوق سياحي، ومن بين أهم الأنشطة والوسائل الترويجية التي قام بها الديوان وفق تقاريره السنوية: تكثيف المشاركة في المعارض والصالونات السياحية، تخصيص العمليات الترويجية ذات الطابع الخاص، الحملات الاعلانية المؤسسية كتوجه جديد لترويج الوجهة السياحية التونسية، الوسائط والدعائم الاشهارية المادية والمرئية والسمعية، التركيز على وسائل الاتصال والعلاقات العامة للتقرب من الجماهير الواسعة من الأفراد والمؤسسات.

وما يلفت الانتباه هو كثرة وتنوع وكثافة الأنشطة الترويجية التي تحرص الديوان على تنفيذها بشكل مستمر وبدون انقطاع طوال السنة، الأمر الذي صعب من مهمّتنا لتدوينها واحصائها وتحليلها، ويعرض في النقاط التالية ملخّص عن هذه الأنشطة وفق تقارير الديوان التونسي للسنوات الخمس من 2016 على غاية 2020.

## 1. الأنشطة الترويجية لسنة 2016:

- أ. **المعارض والصالونات السياحية:** شارك الديوان في: 98 معرض من المعارض السياحية الدولية الكبرى، 18 صالون تعريفية، 56 صالون إقليمي، 04 صالونات ومعارض دولية منظمة داخل تونس، بالإضافة الى المشاركة في المعارض الدولية الأخرى؛
- ب. **العمليات الخاصة:** رعاية الحدث الرياضي "ركوب الأمواج" المنظم بفرنسا يحمل اسم الديوان، تنظيم الاحتفال بمناسبة مرور 20 سنة عن انشاء مكتب الديوان بوارسو، الترويج لخطوط الطيران الجديدة بالتعاون مع شركات الطيران التونسية، توقيع بروتوكول الاتفاق مع شركة ALItrip فرع العملاق الصيني للبيع عبر الانترنت ALIBABA؛ من اجل تطوير المبيعات عبر الانترنت للوجهات التونسية، تنقل الوفد السياحي التونسي برئاسة وزيرة السياحة إلى اسبانيا للقاء المهنيين والمؤسسات في القطاع السياحي الاسباني وكذا الصحفيين، القيام بالحملة الترحيبية للسياح الجزائريين القادمين من مطارات الجزائر ووهران، انجاز 8 حلقات من حصة "سفریات" بالقناة الشروق الجزائرية بالتعاون مع شركة Real Time وذلك في إطار ترويج للمناطق التونسية بالسوق الجزائرية ... إلخ؛
- ج. **الدعم المالي Soutien financier:** تقديم الدعم المالي لوكالات السفر التونسية، التي تقوم بتسويق المناطق الجنوب الشرقي والشمال الشرقي أثناء المواسم المنخفضة؛
- د. **الحملات الاعلانية المؤسساتية Compagnes de publicité institutionnelle:** بهدف التخفيف من تداعيات الهجمات الإرهابية التي ضربت كبرى المواقع السياحية التونسية، أنجز الديوان ثلاث (03) حملات إعلانية مؤسساتية ضخمة لترويج السياحة التونسية، فالأولى موجّهة نحو الأسواق الأوروبية، مستخدماً الوسائط الرقمية لترويج الوجهة التونسية عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومحركات البحث، وكذا عرض اللوحات الاشهارية الرقمية الضخمة، وتركيبها في العواصم الأوروبية. الثانية نحو السوق الجزائرية لعرض مختلف المنتجات السياحية التي تناسب السائح الجزائري، والحملة الأخيرة خصّصتها للسوق الداخلية من تخطيط للعطلات، ومنح التخفيضات السياحية لفائدة الاسر التونسية وبالتعاون مع وكالات السفر؛
- هـ. **الدعائم الاشهارية:** تصميم وطباعة الخطوط الجديدة من الكتيبات السياحية المعدة من طرف الديوان وعددها 15، وثمان اللغات، إنجاز الريبورتاج التصويري للمناطق والمنتجات السياحية التونسية، وتوزيعه لفائدة مكاتب الديوان في الخارج؛
- و. **الاتصال والعلاقات العامة:** وهي من أهم الوسائل الترويجية التي اهتمّ بها الديوان؛ لنجاح حملاتها الترويجية نظرا فعاليتها التسويقية، ومن بين الأنشطة التي نظمها الديوان: تنظيم 131 رحلة صحفية (voyage de press) لفائدة 754 صحفياً من مختلف الوسائل

الإعلامية، تنظيم 65 جولة تعليمية سياحية لفائدة 2961 من أعوان السفر، تعزيز الوجهة التونسية من خلال بناء العلاقات الاتصالية مع الصحفيين والمؤثرين أثناء الأحداث والتظاهرات المنظمة أو الراعية من طرف الديوان، وبالتركيز أكثر على استخدام الوسائط الرقمية لترويج الموقع السياحي [www.discovertunisia.com](http://www.discovertunisia.com).

## 2. الأنشطة الترويجية لسنة 2017:

- أ. **المعارض والصالونات السياحية:** بهدف تحقيق رؤية جيدة لتونس كوجهة سياحية بامتياز، كُثف الديوان تواجده في الخارج، من خلال المشاركة في 89 معرضاً من المعارض السياحية والإقليمية والوجهة للجمهور العام كروسيا، الصين وبعض من الدول الأوروبية؛
- ب. **العمليات الخاصة:** وتتمثل في تنظيم الأيام الترويجية والتظاهرات الخاصة كالمسهرات التونسية بالمدن الأوروبية، وتنظيم رحلات خطوط الطيران خاصة لفائدة الأجانب من الصحفيين ومتعلمي السياحة والشخصيات؛ للتعريف بالمدن التونسية وما تزخر بها من المنتجات والخدمات السياحية، حيث بلغ مجموعها 103 عملية ترويجية خاصة؛
- ج. **الإعلان المشترك Publicité conjointe:** كجزء من إعادة إحياء الأسواق السياحية، وإطلاق عمليات مشتركة مع شركائها التونسيين، قام الديوان بتقديم الدعم لـ 39 منظم سياحي (Tour-Opérateur) من خلال تمويل الحملات الاعلانية لصالح الوجهة التونسية؛
- د. **الدعم الجوي Soutien à l'aérien:** في إطار تعزيز برمجة الرحلات نحو الوجهات التونسية، وبالتنسيق مع إدارة الديوان، قام صندوق تنمية القدرة التنافسية لقطاع السياحة بدعم وتمويل 966 رحلة جوية مستأجرة من نوع شارتر (Vols Charters)، نظمت من طرف 33 منظم سياحي موزعة على 17 سوقاً؛
- هـ. **الحملات الاعلانية المؤسساتية Compagnes de publicité institutionnelle:** أنجز الديوان 3 حملات إعلانية ضخمة، فالأولى موجّهة نحو الأسواق الأوروبية وعددها 10 أسواق، حيث خصّصت لها ميزانية قدرت بـ 7 ملايين و300 مئة ألف أورو (الملحق رقم 05 المتعلق بالمناقصة الدولية رقم 2016/10 لتصميم وتنفيذ الحملة الاعلانية المؤسساتية بأوروبا)، وتم تنفيذها في موجة واحدة على أساس العرض الرقمي متبوعاً بالحملات الاعلانية عبر الانترنت، بالإضافة إلى الإعلان الإذاعي، باستثناء السوق الاسباني حيث تم تنفيذ موجتين اثنتين. أمّا الحملة الثانية، فاهتمت بالسوق الجزائري بشكل خاص بالنظر إلى الأداء الجيد المسجل في السابق، فاستندت هذه العملية عبر التلفزيون والوسائط الرقمية، وتمّ تنفيذها على موجتين (في الموسمين الصيفي والشتائي)، والحملة الأخيرة موجّهة نحو السوق الداخلي في إطار تشجيع السياحة الداخلية، وتم تنفيذها عبر 3 موجات في السنة، مستخدماً الوسائل الثلاثة: الراديو، التلفاز والوسائط الرقمية؛

و. **الدعائم الاشهارية:** تصميم وطباعة ل 3 أشكال مختلفة من الأكياس الترويجية من الورق المقوى وحامل المستندات، انجاز فيلم ترويجي مدته 15 دقيقة يعرض أهم المنتجات والمناطق السياحية، انجاز فيلمين ثلاثي الأبعاد مدّة كل منهما 4 دقائق لترويج المنطقتين السياحيّتين سببيلة وعين دراهم التونسيّين بمناسبة الملتقى التونسي العربي للاستثمار السياحي، الذي انعقد يومي 19 و 20 أكتوبر 2017، اطلاق مناقصة لإعادة طبع الخط الجديد من الكتيبات السياحية المعدّة من طرف الديوان؛

ز. **الاتصال والعلاقات العامة:** من أهم الوسائل الترويجية التي انصب اهتمام الديوان عليها؛ لنجاح حملاتها الترويجية، وتتمثل في: تقديم الدعم والرعاية للتظاهرات التي تنظّمها مختلف فعاليات المجتمع المدني ذات طابع اقتصادي، ثقافي، فني ورياضي، هندسة المسارات السياحية تتكيف مع حاجات ورغبات المجتمع الدولي خاصة المدوّتون المختصين في السفر، فن الطهي، التسوق والحرف اليدوية... الخ، تطوير وتحديث محتوى السعي البصري الخاص بالشبكات الاجتماعية بما تتماشى مع المناسبات والتظاهرات المختلفة، تغذية بوابة [DiscoverTunisia.com](http://DiscoverTunisia.com) بمحتوى اعلامي جديد وبلغات الموقع، اعتماد المقاربة التعاونية مع الديوان الوطني للصناعات التقليدية والتي تجسدت باتفاقية الشراكة؛ بهدف الترويج المشترك للصناعات التقليدية والمناطق السياحية بالمعارض والصالونات والأمسيات التي تنظم بالخارج، اعتماد المقاربة الترويجية الجديدة من خلال الفن السابع؛ بهدف وضع تونس كموقع للإنتاج السينمائي وخلق سبل التعاون والشراكة خلال مهرجان كان السينمائي مع وزارة الثقافة والمركز الوطني للصور والسينما. وتعرّزت العلاقات العامة كذلك من خلال تنظيم 170 رحلة صحفية ل1174 صحفياً من مختلف الوسائل الإعلامية، وتنظيم 104 جولة تثقيفية سياحية لفائدة 2031 من وكلاء السفر ومنظمي الرحلات، بالإضافة الى تخصيص الدعم ل 64 جمعية ولجنة محلية، متعلقة بتنظيم التظاهرات المختلفة بهدف الترويج لتونس على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

3. **الأنشطة الترويجية لسنة 2018:** لا تختلف الأنشطة التي قام بها الديوان سنة 2018 كثيراً عن تلك المنجزة في السنوات السابقة، وبنفس الأدوات الترويجية وتوجيهها نحو نفس الأسواق السياحية، لكن الأمر الإضافي في هذه الحالة هو تبني استراتيجية التوسع السوقي خاصة نحو الأسواق الصينية والكندية، حيث قامت بالأنشطة الإضافية التالية:

أ. تنفيذ محاور الحملة الاعلانية المؤسسية بعد إطلاق المناقصة الدولية تحمل رقم 2017/04 والموجهة نحو الأسواق الأوروبية، روسيا، الصين، كندا بالإضافة إلى سوقين الجزائري والتونسي للسنوات 2018، 2019 و 2020 (انظر الملحق رقم 06)؛

- ب. مشاركة في 04 معارض وصالونات سياحية بكندا وتنظيم الرحلات الاستكشافية نحو المدن التونسية لفائدة 18 صحفي كندي؛
- ج. مشاركة في 07 معارض وصالونات سياحية بكل من الصين واليابان، وارسال الدعوات ل 41 صحفي آسيوي في إطار تنظيم 07 رحلات صحفية بتونس، بالإضافة إلى تنظيم 3 رحلات تثقيفية لفائدة 32 وكلاء السفر الأجانب من منطقة آسيا؛
- د. مشاركة في 04 صالونات سياحية منظمة بالشرق الأوسط مع تنظيم رحلات استكشافية نحو تونس لفائدة 10 صحافيين و 22 وكيل السفر من مختلف الجنسيات هذه المنطقة؛
- هـ. استغلال مشاركة المنتخب التونسي لكرة القدم في مونديال روسيا 2018؛ لإطلاق أكبر حملة ترويجية محلية من الإعلانات المعلقة وحملات الراديو والوسائط الرقمية؛
- و. إطلاق ولأول مرة مناقصة للحملات الاعلانية المؤسسية بالأسواق الصينية والكندية، كجزء من الاستراتيجية الجديدة التي تبناها الديوان؛ لانتاج على الأسواق الجديدة غير المستغلة؛
- ز. تصميم وطبع الكتيبات التي تروج للمنتج السياحي "السياحة العلاجية"، وتغيير واثراء محتوى الكتيبات المتعلقة بالسياحة الترفيهية وسياحة "الجولف"؛
- ح. في إطار العلاقات العامة، قام الديوان بعدة الأنشطة الترويجية من بينها: رعاية 25 تظاهرة سياحية ذات الطابع الرياضي بتونس في إطار الترويج للسياحة الرياضية، تقديم الدعم للملتقيات على المستويين الوطني والدولي؛ للتعريف بالمنتجات السياحية الجديدة كالسياحة العلاجية وسياحة المؤتمرات، تنظيم وتنشيط حوالي 509 من المهرجانات والفعاليات السياحية بمختلف مناطق تونس، المشاركة في تنظيم وتنشيط جناح تونس بمختلف المعارض والصالونات السياحية بالخارج، مع التكفل بمصاريف الفرق الموسيقية والحرفيين والطباخين وعروض الأزياء والهدايا، تغطية مصاريف الاستقبال والإقامة والنقل وتسهيل الخدمات اللازمة لضيوف تونس من الصحافيين والشخصيات البارزة ومهني القطاع والمؤثرين ووكلاء السفر...إلخ؛
- ط. في إطار التسويق الرقمي، عمل الديوان على ترويج للسياحة التونسية عبر الانترنت لاسيما عبر شبكات التواصل الاجتماعي (Facebook, Twitter, Instagram et Pinterest)، وذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالتظاهرات السياحية والثقافية ونمط حياة التونسيين وخصوصيات الوجهات واقتراحات لقضاء العطلات...إلخ.
4. الأنشطة الترويجية لسنة 2019: تم تكليف الديوان للقيام بالترويج السياحي لسنة 2019، من خلال تعبئة الحد الأقصى من الموارد اللازمة لإحياء الاقتصاد السياحي التونسي، حيث استخدمت نفس الأساليب والحملات الترويجية للسنوات السابقة والتي تعززت بالأدوات والاستراتيجيات التالية:
- أ. تقديم الدعم المالي ل 51 حملة الاعلانية المشتركة مع شركاء الديوان؛

- ب. التركيز الأكثر على السوق الجزائري، من خلال تكثيف الأنشطة الترويجية الخاصة به، حيث تمّ دعوة 40 صحفي و60 من مهني السفر من الجزائر لزيارة المواقع السياحية بتونس، وإنجاز الحملة الاعلانية الضخمة بالجزائر عبر وسائل البث الإذاعي والملصقات الشهرية بالشوارع الجزائرية ولمدة 5 أسابيع متتالية، وكذا القيام بالحملة الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي بالتعاون مع المدونين والشخصيات الجزائرية؛
- ج. القيام بالحملة التحسيسية داخل تونس للمحافظة على البيئة طوال الفترة الصيفية؛
- د. القيام بالحملة الترويجية لدعم تسجيل جزيرة جربة ضمن قائمة التراث العالمي "اليونسكو"؛
- هـ. الانتهاء من انجاز الفيلم الترويجي عن تونس مدته 15 دقيقة وب 3 اللغات؛
- و. تصميم وطبع الكتيبات السياحية المخصصة للسوق الكندي؛
- ز. توقيع على عدة الاتفاقيات مع المؤسسات المختصة في الطباعة والتصميم الشهاري.
5. الأنشطة الترويجية لسنة 2020: حققت تونس أفضل مؤشرات الأداء السياحي في السنة 2019، فوضع الديوان نفس الاستراتيجيات السابقة للحفاظ على هذه الأرقام، وبالرغم من جائحة كورونا التي ضرب العالم مما اعاققت من النشاط السياحي الدولي، وأثّرت على اختيارات السياح فيما يخص قضاء العطل والتخطيط للسفر، إلا أن ديناميكية عمل الديوان لم تتوقف عند هذا الحد، بل واصلت مهمتها الترويجية، من خلال تكثيف الاستراتيجيات مع هذا الوضع الصحي؛ للتخفيف من الآثار السلبية على قطاع السياحة، وفي نفس الوقت طمأنة الشركاء والسياح المحليين والأجانب من خلال تطوير برامج الاتصال والترويج المكيفة لفترة ما بعد الجائحة، ولتحقيق ذلك اتخذ الديوان عدة الإجراءات التالية:
- أ. متابعة الإجراءات المتخذة على مستوى الأسواق السياحية المختلفة من خلال مكاتبه بالخارج؛
- ب. المراقبة الصارمة واليومية لحالات تطوّر الجائحة على مستوى الأسواق المصدّرة، وتأثيرها على قطاع السياحة بأكمله (الرحلات الجوية، شبكات البيع... إلخ)؛
- ج. القيام بعملية المقارنة المرجعية مع الوجهات المنافسة (تركيا، مصر، اليونان، البرتغال... إلخ)، من خلال التحليل الدقيق للحملات الإعلامية التي يتبناها هؤلاء المنافسون للتعامل مع الأزمة الصحية؛
- د. دراسة وتنفيذ الاستراتيجيات الترويجية الملائمة لكل سوق سياحي، مع مراعاة السيناريوهات المختلفة والمحتملة حسب تطوّر الوباء؛
- هـ. التنسيق اليومي مع مختلف وسائل الاعلام ومكاتب الديوان بالخارج، بخصوص تقدم الحملة الرقمية التي انطلقت عبر شبكات التواصل الاجتماعي على مستويين المحلي والدولي؛
- و. اشراف ومتابعة الحملة الإعلامية المتعلقة بتنفيذ البروتوكول الصحي على مستوى الأسواق السياحية المصدرة، بالتنسيق مع مكاتب الديوان بالخارج؛

أما بخصوص حصيلة الأنشطة الترويجية التي استخدمتها الديوان طوال هذه السنة فتتمثل في:

- 51 مشاركة في الصالونات والمعارض السياحية الدولية والإقليمية؛
  - تنظيم 30 عملية سياحية خاصة داخل وخارج تونس؛
  - تنظيم 44 رحلة سياحية لفائدة 250 من الصحافيين الأجانب؛
  - تنظيم 9 رحلات تعليمية لفائدة 170 عون سياحي؛
  - تنظيم الحملات عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية السياحية التونسية، تحمل رسائل إيجابية ومطمئنة طوال فترة الحجر الصحي، وموجهة لكل الأسواق السياحية بما فيها الداخلية؛
  - انجاز الفيديو الترويجي وكذا الكتيبات السياحية والاعلانات الملصقة بمختلف المنشآت السياحية حول البروتوكول الصحي للسياحة التونسية بالتعاون مع الوكالة المتخصصة؛
  - القيام ببعض من أنشطة تدخل ضمن سياسة العلاقات العامة، كالتنشيط السياحي بمختلف التظاهرات والفعاليات الرياضية والثقافية، وتقديم الدعم اللوجستي والمعنوي لهذه الأنشطة.
- وتحرص الحكومة التونسية على تخصيص الميزانية للديوان السياحي بشكل كافٍ، مما تسمح له بأداء مهامه الوظيفية، حيث بلغت قيمة هذه الميزانية المرصودة لسنة 2020 ما يقارب 97 مليون دينار تونسي؛ أي ما يعادل 32 مليون أورو الموزعة كما يلي:

#### الجدول رقم (23) توزيع ميزانية الديوان الوطني التونسي للسياحة لسنة 2020

النسبة المئوية	الاعتمادات بالأورو	الاعتمادات بالدينار التونسي	البيانات
36	11.500.000	34.500.000	نفقات التأجير
6	2.073.333	6.220.000	نفقات التسيير
58	18.706.000	56.118.000	نفقات التدخل
100	32.279.333	96.838.000	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على موقع الديوان (onnt.tn, 2022)

تشكل نفقات التدخل وفق الجدول رقم (23) أكثر من 58% من مجمل ميزانية الديوان، حيث يذهب المبلغ ما يعادل 18 مليون و700 ألف أورو لتغطية معظم مصاريف الأنشطة الترويجية خاصة على المستوى الدولي (49 مليون دينار تونسي مخصصة لتغطية مصاريف الدعاية والنشر أي أكثر من 16 مليون أورو)، يليها نفقات التأجير لتغطية الأجور والمنح للأعوان التونسيين داخل وخارج البلد بواقع 11 مليون ونصف مليون أورو أي ما يعادل 36% من الميزانية، والنسبة المتبقية مخصصة لإنفاقها على تسيير مصالح الديوان من الكراء والتأمين والتأثيث، بالإضافة إلى تسديد مصاريف التكوين والتأهيل للكوادر البشرية العاملة بالديوان، وهذا التوزيع جد منطقي في التسيير المحكم والرشيد لنفقات الديوان بهذه الميزانية الكبيرة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ ميزانية الديوان لسنة 2020 تمثل 60 % من مجمل ميزانية وزارة السياحة التونسية والتي بلغت أكثر 158 مليون دينار تونسي أي أكثر من 52 مليون أورو (وزارة المالية، 2019)، مع توقعات في ارتفاع الميزانية الوزارية لتصل إلى 160 مليون دينار تونسي لسنة 2021 أي أكثر من 53 مليون أورو ثم إلى 171 مليون دينار تونسي أي 57 مليون أورو لسنة 2022، وترتفع معها بطبيعة الحال الاعتمادات المخصصة لهذا الديوان (وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار، 2020).

ولا يتم إنفاق هذه الميزانيات السنوية للحملات الترويجية بشكل اعتباطي، وإنما بشكل مخطط ومدروس لكل العملية وبالتنسيق مع وزارة السياحة، ومن ثم البدء في العمل عن طريق إطلاق المناقصات، وتسجيل أي العملية مهما كانت نوعها بموقع الرسمي التونسي للصفقات العمومية (marchespublics.gov.tn, 2022) لضمان الشفافية لاختيار أحسن العروض (أنظر الملحق رقم 07 قائمة المناقصات التي أطلقها الديوان من 2015 إلى غاية 01 جوان 2022)، مثال ذلك عن إطلاق مكتب الديوان السياحي بالجزائر لمناقصة دولية، تحمل عنوان "تصميم وتنفيذ الحملة الاعلانية المؤسسية عن السياحة التونسية بالسوق الجزائري للسنوات 2022، 2023 و 2024"، المنشورة بجريدة المجاهد بتاريخ 2022/02/07 (أنظر الملحق رقم 08)، وأكدت مسؤولة العلاقات العامة بمكتب الجزائر للديوان التونسي، بأن ميزانية لهذه العملية الخاصة قد حددت مسبقاً والمقدرة ب 350 ألف أورو.

ووفق للمعطيات والدراسات الميدانية التي قمنا بها، أظهرت أن آلية عمل الديوان التونسي في مجال التسويق السياحي في السنوات الأخيرة ركزت بشكل أساسي في إنفاق الجزء الأكبر من هذه الميزانيات على الحملات الاعلانية المؤسسية، نظراً لفعاليتها كبيرة والتي أثبتت نجاحها في الميدان، حيث في سنة 2018 بلغت نفقات لهذا النوع من الأدوات الترويجية 27,450 مليون دينار تونسي أي ما يعادل 9 ملايين أورو، ونفس الرقم تقريبا أنفقه الديوان في السنة 2019، وهذه الحملات أثمرت عن تحقيق سقف ما يقارب من 10 ملايين من السياح، و وريد الخزينة التونسية من الإيرادات السياحية وصلت إلى أكثر من مليارين و 600 مليون دولار، بالإضافة الى تحسين صورة الوجهة التونسية بعد الاعتداءات الارهابية.

ومن هنا، فإنّ على الديوان الوطني الجزائري للسياحة أن يعقد اتفاق الشراكة مع نظيره التونسي، باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية مستغلاً العلاقات الدبلوماسية وحسن الجوار بين الدولتين؛ من أجل الاستفادة من أحسن الممارسات في مجال الترويج السياحي املاً في تحسين الأداء السياحي.

### الفرع الخامس: البيئة المادية

المقصود بالبيئة المادية في هذه الحالة الظروف المحيطة التي يدركها السائح عند تقديم الخدمات له، وهو عنصر مهم جداً يقيس مدى جودة الخدمات السياحية وتأثيرها على مستويات رضا السائح، وبالتالي ارتباطها بصورة الوجهة السياحية. وتركز الدراسة الحالية على الشواهد المادية الموجودة لدى كل من طرفي المقارنة والتي تكون تحت تصرفهما للقيام بمهامهما التسويقية.

يتواجد مقر الديوان الوطني للسياحة بقلب العاصمة الجزائرية، وبالضبط بنهج شي غيفارا مقابل ساحة سكوار بورسعيد، غير بعيد عن معالم سياحية شهيرة بالعاصمة كقصر الرياس، مسجد كتشاوة، البريد المركزي، الجامع الكبير الأثري... إلخ، ويطل المبنى الموروث من العهد الاستعماري في جهته الشمالية على ميناء الجزائر، وبالرغم من هذا الموقع الاستراتيجي، لكن الوصول إليه صعب بسبب المكان المزدحم بالباعة الفوضويين، والسيارات المركونة بشكل عشوائي، وعدم وجو اللافتات التوجيهية باستثناء لافتة واحدة منتصبة بمبنى الديوان التي أكلها الصدأ، وبمجرد الولوج إلى مدخل المبنى المكون من أربعة طوابق، يلاحظ اهتراء المبنى، وعدم صيانتها، والديكور القديم، والجدران المهترئة تغطيها الملصقات الاشهارية والصور الفوتوغرافية عن المعالم السياحية الطبيعية والصناعات التقليدية، وكذا تهالك الأثاث والمعدات مع مرور الوقت، وكل ذلك يترك في ذهن الزائر انطباعاً سلبياً عن سمعة الهيئة الإدارية وبالتالي عن صورة السياحة الجزائرية.

وعند مشاركة الديوان بالصالونات والمعارض السياحية الدولية، تحاول إدارته ووفق الإمكانيات المتاحة تصميم وتجهيز أجنحة العرض ببعض المستلزمات والمعدات الضرورية؛ لعرض أهم المنتجات السياحية الجزائرية، لكن في بعض الأحيان ونظراً للميزانية المحدودة، قد يستخدم الديوان الجزائري نفس الدعائم الترويجية بمختلف التظاهرات الدولية والمحلية بالرغم من اختلاف مواضيعها، فعلى سبيل المثال مشاركة الديوان بنفس الدعائم الاشهارية في كل من الصالون الدولي للسياحة الحموية بفرنسا، وفي الصالون المتوسطي للسياحة الأثرية بإيطاليا، ومهرجان التسوق بدبي (موهوب، 2020، صفحة 158).

أما بالنسبة لمقر الديوان الوطني التونسي للسياحة، تعذر علينا التنقل إليه بسبب جائحة كورونا، فعوضه عن ذلك بمقر ممثلية الديوان بالجزائر والذي أنشأ سنة 2002، ويقع بشارع ديدوش مراد بقرب من ساحة أودان المبنى رقم 23 الطابق الأول والمكون من الشقتين المتقابلتين، الأولى مخصصة لإقامة دائمة لمسؤول المكتب والثانية عبارة عن مقر رسمي لممثلية الديوان، ويتكون هذا المقر من 04 مكاتب: مكتب المسؤول الأول بالديوان، مكتب السكرتارية والمحاسبة، مكتب مسؤولة العلاقات العامة والصحافة ومكتب مخصص للأرشيف، بالإضافة إلى صالة لاستقبال الضيوف والمطبخ، وهذه المكاتب مجهزة بالأثاث ومعدات الاعلام الآلي في حالة جيدة، وتم تزيتها ببعض القطع من الصناعات التقليدية التي تتميز بها تونس مثل الاواني النحاسية مصنوعة باليد، قطعة من السجاد التونسي والأعمال الفنية مصنوعة من الفخار، ويشعر السائح بارتياح عند دخوله بيهو الديوان، حيث الجدران مدهونة باللونين الأبيض والأزرق الفاتح يعكس السياحة التونسية، ويوجد في هذا البهو طاولة مليئة بمختلف الكتيبات والمطويات والخرائط أنشأت خصيصاً للسوق الجزائرية، يعرض فيها مختلف المنتجات والعروض السياحية التونسية باللغتين العربية والفرنسية، أين يمكن لأي الزائر أخذها مع منحه الكيس الورقي الدعائي من النوع الرفيع لحمل هذه الدعائم الترويجية، ويوجد كذلك الملصقات الفوتوغرافية والمعدات الاشهارية من نوع «Banner» و «Roll Up»، دون إغفال عنصر الهندام اللائق لموظفيه وحسن الاستقبال الذي سيحظى به أي الزائر إليه، وتتشابه كل هذه الشواهد من البيئة المادية عن تلك المتواجدة بممثليات الديوان التونسي بالخارج.

ويحرص الديوان التونسي أشد الحرص عند مشاركته بالصالونات والمعارض السياحية داخل وخارج تونس على اختيار أفضل العروض المتعلقة بتصميم وتجهيز أجنحة بهذه المعارض بأفضل ديكور يعكس المناظر والمنتجات السياحية التونسية (Conception des Stands d'ONTT aux foires et salons)، أضف إلى ذلك تجهيز وترميم من حين إلى آخر لمكاتب الاستقبال والاعلام التابعة له بديكور عصري وأثاث جديد، وكل ذلك بالطبع عن طريق إطلاق المناقصات في هذا الشأن (أنظر الملحق رقم 07)، من أجل تحقيق انطباعات جيدة وإيجابية لزوار المعارض المختلفة، والعمل على اقتناعهم لاختيار الجهات التونسية لقضاء اجازاتهم.

### الفرع السادس: العنصر البشري

يرتبط تقديم الخدمة السياحية بكفاءة العنصر البشري، واستعداده التام لتلبية رغبات، حاجات وطلبات السائح في أحسن الظروف، ومن الضروري ان تنصب الهيئات السياحية الاهتمام بمواردها البشرية من أجل تحقيق الهدف المزدوج وهو: الترويج للمنتجات السياحية، وفي نفس الوقت تقديم أفضل الخدمات أملا في تحقيق أهدافها التسويقية.

ويبلغ التعداد البشري وفق الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للسياحة الجزائرية 107 عنصر، نصفهم من أعوان التحكم (23 عامل) والتنفيذ (33 عامل)، والباقي يمثلون إطارات الديوان، وعددهم 51 إطاراً معظمهم يتكفلون بسير المصالح الإدارية والروتينية للديوان، ويحوز هؤلاء على الشهادات الجامعية من المستوى العالي، ويستفيدون من الدورات التكوينية بالمراكز التابعة لوزارة السياحة، وفي بعض الأحيان يرسلهم الديوان للتكوين خارج الجزائر وذلك في إطار الاتفاقيات الدولية التي تبرمها الوزارة الوصية مع الدول الأخرى، وهو الشيء الإيجابي الذي يدل على اهتمام الديوان بموارده البشرية في مجال تحسين المستوى والتكوين السياحي، لكن يعاني هذا العنصر من نقص التحفيز وضعف في الأجور، وهي الفئة التي تنتمي إلى قطاع الوظيف العمومي الذي ما زال يعرف من ضعف شبكة الأجور وهشاشة نظام المنح والمكافآت.

أما بالنسبة لتعداد الأعوان العاملين بجميع مصالح الديوان الوطني السياحي التونسي، بما فيهم تعداد المندوبيات الجهوية، لسنة 2020 فبلغ رقم 815 عامل، يتوزع بين 368 إطار، 182 من أعوان المساندة أو التسيير و265 من أعوان التنفيذ، وبميزانية سنوية قدرت 34 مليون ونصف مليون دينار تونسي؛ أي ما يعادل 11 مليون ونصف مليون أورو، ليرتفع التعداد في السنة الموالية إلى 825 فرد (413 إطار و412 من أعوان التنفيذ والمساندة)، وبميزانية قدرت 39 مليون دينار تونسي؛ أي تقريبا 13 مليون أورو (وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار، 2020)، وهذه الأرقام كافية ومهمة تساعد على التسيير الجيد لمصالح الديوان داخل وخارج تونس، ويسهل في مهام التسويق السياحي للوجهة التونسية.

وأكثر شيء يلفت الانتباه هو تكوين العنصر البشري، خاصة الإطارات ذوو المستويات الجامعية العالية، الذين استفادوا من التكوينات السياحية في مجالات مختلفة، بالإضافة إلى قيام الديوان بمرافقة وتقديم

الدعم اللازم للهيئات السياحية الأخرى لتكوين القواعد البشرية لديها، وذلك عن طريق عقد الاتفاقيات مع المراكز التكوينية التونسية والأوروبية وحتى الجزائرية، على سبيل المثال لا الحصر: اتفاقيات التوأمة مع كل من المعهد الوطني للسياحة والفندقة ببنزوي وزو، المعهد الوطني للسياحة والفندقة ببوسعادة من أجل تبادل الخبرات وتكوين المكونين السياحيين والتريصات الميدانية، بالإضافة متابعة وضمان التكوين في مجال الفندقة والسياحة للحصول على الشهادات (مستوى التقني السامي BTS)، تكوين إطارات الديوان في مجال التدقيق السياحي وإدارة الجودة الشاملة في مراكز التكوين التونسية، الدورات التكوينية بفرنسا في مجال تسيير ومنح علامة السياحة (Label)، تقنيات الاتصال والعلاقات العامة لفائدة أعوان الاستقبال العاملين بفنادق الجنوب التونسي في إطار الاتفاق مع المركز السويسري المختص في العلاقات العامة، التكوين في مجالات المقاولاتية والتشغيلية السياحية لفائدة الشباب التونسي الراغبين في الاستثمار والترويج السياحيين... إلخ، أي أن الديوان لا يهدف فحسب إلى تكوين العاملين التابعين له، وإنما لتشمل كل الفاعلين من الأفراد والمؤسسات الأخرى، وذلك في إطار التعاون المجتمعي لوعي الجميع بأهمية صورة الوجهة السياحية في تنمية المنطقة السياحية، وبالتالي دعم الاقتصاد السياحي التونسي.

### الفرع السابع: العمليات

يتعلق عنصر العمليات في المزيج التسويقي السياحي غالباً بالإجراءات أو البروتوكولات حول كفاءات تقديم الخدمات السياحية للسائحين؛ أي مسار تقديم الخدمات السياحية، وتختلف هذه العمليات من المؤسسة السياحية إلى الأخرى حسب الظروف، وتقتصر الدراسة الحالية في هذه الحالة على الإجراءات التي تتبعها كل من الديوان الجزائري للسياحة والديوان التونسي للسياحة من المنظور الإداري البحت، باعتبارهما من الهيئات الإدارية لا تخضع للمعاملات التجارية.

وفي اللقاء مع مسؤول العلاقات الخارجية بالديوان الجزائري، الذي أكد بأن مهمة الديوان تقتصر فقط على الترويج للسياحة الجزائرية مستخدماً المصادر والوسائل في حدود إمكانياته، ولا علاقة لها بالإجراءات أو العمليات المتعلقة بكفاءات ومراقبة إنتاج وتقديم الخدمات، وكل هذه الممارسات تكون خارجة عن اختصاصه الوظيفي ومهامه التشريعية، وهي التي تتكفل بها الهيئات الأخرى، كالمديريات الولائية للسياحة والوكالة الوطنية للتنمية السياحية، ويكتفي الديوان المعني فقط ببناء العلاقات مع الهيئات السياحية، وبالأخص مع وكالات السفر؛ من أجل التكفل بعمليات الترويج محلياً ودولياً على ما يقدمونه من البرامج والعروض السياحية المقترحة. في المقابل، وفي إطار مهامه وصلاحياته الموسعة، دأب الديوان الوطني التونسي للسياحة منذ السنوات الطويلة عبر الهياكل الفرعية التابعة للإدارة المركزية للمنتوج والاستثمار (خاصة إدارتين فرعيتين: قسم احاطة بالمنتوج وقسم الجودة) على الحرص الشديد حول مدى استجابة الخدمات والمنتجات السياحية بشكل صحيح وكافي لمتطلبات وتوقعات السياح، وتطبيقاً لذلك تمّ انشاء وتبني آليتين للعمل وهما: عمليات التفتيش، ومراجعة الأنظمة والإجراءات.

## 1- عمليات التفتيش

تدخل مهمة التفتيش والمتابعة ضمن المهام الرئيسية للديوان، وهي متعلقة أساساً بعمليات الرقابة على الجودة بالتركيز على ثلاثة عناصر أساسية: المنتج السياحي، مستوى الخدمة المقدمة ومستوى التزام الفاعلين في القطاع السياحي بالأنظمة واللوائح المتعلقة بذلك، وتميّزت سنة 2016 خاصة بعد الأحداث الإرهابية بتكثيف العمليات الرقابية، وقد تركّزت بشكل أساسي على السلامة والأمن بالمنشآت السياحية.

وتشمل طبيعة ونوع هذه العمليات غالباً في العناصر التالية:

- زيارات تفتيش وتحقق للفنادق والمطاعم السياحية؛
- زيارات تفتيش لمدى احترام شروط النظافة والأمن الغذائي؛
- زيارات تفتيش تتعلق بتدابير السلامة والأمن؛
- زيارات تفتيش حول جودة الخدمات المقدمة؛
- زيارات تفتيش للمسارات والرحلات السياحية؛
- زيارات تفتيش للمرشدين السياحيين؛
- زيارات تفتيش حول البيئة السياحية؛
- زيارات تفتيش حول الأنشطة السياحية المختلفة؛
- زيارات تفتيش تتعلق بتصنيف الفنادق؛
- زيارات في إطار منح تراخيص بيع وتوزيع المشروبات الكحولية.

ويملك الديوان صلاحيات تمكنه من اتخاذ إجراءات ردية وقائية، من تكييف العقوبات، واصدارها ضد المخالفين لعدم احترام الأنظمة واللوائح التشريعية خاصة متطلبات الجودة، كإصدار الإنذار والاعذار، واقتراحات لغلق المنشآت السياحية، وتنزيل ونزع تصنيف الفنادق والمطاعم السياحية...إلخ.

بالإضافة إلى مساهمته في معالج شكاوى وتظلمات أصحاب المنشآت السياحية والمستثمرين السياحيين، وحتى من طرف السياح سواء من الأجانب أو المواطنين المقيمين، ومن أمثلتها: شكاوى متعلقة بجودة الخدمات، شكاوى متعلقة بالسرقة أو الضياع، الاعتداء الجسدي أو المعنوي، حدوث حالات التلوث في الفنادق، حيث يقوم بتسجيلها ومعالجتها في حينها وبالتعاون مع الهيئات الجهوية للسياحة، وارسال الإجابات إلى المعنيين. ويعرض في الجدول الموالي الأرقام المتعلقة بعدد زيارات التفتيش التي قام بها الديوان التونسي خلال الخمس السنوات الأخيرة.

**الجدول رقم (24) احصائيات عمليات التفتيش التي قام بها الديوان الوطني التونسي السياحي**

**للفترة 2016-2020**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الزيارات	13.232	13.413	12.571	14.000	9.996

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على التقارير السنوية للديوان من 2016 إلى 2020

تشير احصائيات الجدول رقم (24) إلى العمل الدؤوب، وكثافة زيارات التفتيش التي قام بها الديوان خلال هذه السنوات عبر الإقليم التونسي، بمتوسط 13 ألف زيارة سنوياً، باستثناء سنة 2020، والتي تقلصت إلى 10 آلاف زيارة بسبب تأثيرات جائحة كوفيد 19. وكل هذه المعطيات تدلّ بدون أدنى شك على حرص وصرامة الهيئة الرسمية، وتأكيداً لمدى احترام الفاعلين بالقطاع السياحي التونسي لجودة المنتجات السياحية المعروضة، وتقديم الخدمات السياحية في مستوى تطلعات ورغبات السياح الوطنيين والأجانب، وبالتالي كسب الميزة التنافسية المستدامة التي تطلبها وتفرضها تطورات وتحولات السياحة العالمية.

## 2-مراجعة الأنظمة والاجراءات

كجزء من برامج تطبيق متطلبات الجودة للخدمات السياحية، يقوم الديوان السياحي من حين إلى آخر بمراجعة الأنظمة واللوائح التي يجب على المؤسسات السياحية، وحتى الديوان نفسه التقيد بهذه المعايير والالتزام بها؛ إدراكاً منه لأهمية التغييرات والتحولات الهيكلية التي تحدث على مستوى الطلب السياحي، وهذه الاستراتيجية تهدف إلى ترسيخ الجودة بشكل مستدام وعلى مستويات متعددة بالقطاع، لضمان استمرارية وبقاء الميزة التنافسية التي تتميز بها السياحة التونسية.

ومن أجل إنجاز هذه العملية، استعان الديوان بالهيئات المتخصصة في التقييس والجودة عن طريق التعاون والشراكة، ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر:

- كجزء من مشروع إصلاح نظام تصنيف الفنادق السياحية، تم الاتصال مع إدارة التعاون التقني التابعة للمنظمة العالمية للسياحة، بهدف طلب الدعم في المشروع المذكور، أين تمّ اتفاق على تكليف خبير التصنيف من قبل هذه المنظمة؛ من اجل انجاز مهمة تقييم الخطوات التي اتخذها الديوان في تصنيف المنشآت الفندقية؛
- مشروع التعاون التونسي الألماني يتعلق بالأمن السياحي، من خلال مراجعة المعايير الدنيا لتصنيف الفنادق، وتدريب المفتشين المكونين في مجال الأمن السياحي؛
- مراجعة النصوص التنظيمية المتعلقة بالسياحة البديلة، من خلال انشاء هيكل التسيير الجهوي بالتعاون مع المكتب السويسري المتخصص؛
- منح 600 علامة تصنيف الفنادق السياحية تستجيب لشروط ومعايير الجودة الشاملة؛
- استناداً إلى وعيه بالتغيرات الجوهرية التي تحدث على مستوى الطلب السياحي، وتحقيقاً لمتطلبات استدامة القدرات التنافسية، سعى الديوان إلى تحسين مكانته في السوق، من خلال تبني الابتكار على مستوى المنتجات السياحية المعروضة؛ لتلبية حاجات واتجاهات وتوقعات واذواق جديدة، من خلال اصدار سلسلة من التدابير والإجراءات في اطار تشجيع السياحة الايكولوجية (Eco-tourisme)، بهدف الحفاظ على البيئة والتنوع البيولوجي الصحراوي، من خلال تبني وإصدار المنتجات والأنشطة السياحية بديلة وصديقة للبيئة كسياحة الغوص وركوب الدراجات...إلخ؛

- وضع حيز التنفيذ لمشروع التوأمة المؤسسية بين تونس والاتحاد الأوروبي لإنشاء علامة جودة السياحة التونسية (Le Label Qualité Tourisme Tunisien LQTT) ، حيث قام الاتحاد الأوروبي بتمويل المشروع بمقدار مليون و400 ألف أورو وتقديم الدعم الفني (من طرف فرنسا والنمسا)، ويهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي (Délégation de l'Union Européenne en Tunisie, 2016):
    - o المساهمة في إعادة تموقع تونس كوجهة سياحية رئيسية وجذابة لدى الأوروبيين، خاصة إعادة تعريف المنتج وتطويره، حيث ستسمح هذه العلامة للمنطقة، أو المنشأة السياحية، أو المنتج السياحي أو حتى الفاعلين في القطاع كالوكالات السياحية، باكتساب أفضل الرؤية والسمعة عبر مختلف الوسائل الترويجية، خاصة عبر المواقع الالكترونية والاستفادة من التواصل الأمثل؛
    - o تصميم علامة جودة تكون مغرية للشركات في القطاع، وقابلة للقراءة من طرف السياح المستهدفين، وسيشمل ذلك ضمان حصول السائحين على التجربة عالية الأداء مما تتماشى مع المعايير الدولية للجودة؛
    - o مرافقة الديوان التونسي من خلال نقل الخبرات والمعارف إليه؛ للاستفادة على المدى الطويل من الخبرات الفرنسية والنمساوية في مجال الجودة السياحية؛
  - من أجل متابعة ومنح شهادات الجودة الدولية ISO-22525 المتعلقة بمعايير السياحة العلاجية وISO/TC-228 المتعلقة بالسياحة والأنشطة ذات الصلة، قام الديوان بحملات التحسيس ودورات التكوين لفائدة الفاعلين بالقطاع السياحي بالتعاون مع المعهد الوطني التونسي للتقييس والملكية الصناعية (Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle)، من أجل حثهم على احترام والتزام معايير ومتطلبات الحصول على هذه الشهادات؛ لأهميتها في تحقيق الجودة والنوعية بالمؤسسات التي يعملون بها.
- ومما سبق، وعلى عكس الديوان السياحي الجزائري، يُلاحظ بأن جهود الديوان التونسي لم تقتصر فقط على الترويج السياحي ولا على العمل الإداري الروتيني البحت، وإنما ينصب اهتمامه كثيراً على تنفيذ ثلاثة اجراءات أساسية وهي: الابتكار في المنتج السياحي وتنوعه، جودة المنتجات السياحية، وأخيرا الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية المتعلقة بالأنشطة السياحية وجودتها، حيث جاءت العبارة اللافتة للانتباه في إحدى تقارير الديوان: "جودة المنتج السياحي فقط هي التي تجعل الزائر يشعر بالرضا التام" « Seule la qualité d'un produit touristique permet au visiteur de se sentir pleinement satisfait ».
- فنجاح السياحة التونسية ليس وليد اليوم، وإنما ثمرة السنوات والمجهودات التي قام بها الديوان الوطني التونسي للسياحة، خاصة بعد الأحداث الإرهابية والتغيرات في السلوك السياحي، أين تم إضافة إلى مهامه التفقيسية عنصرى الإجراءات الأمنية والمعايير المتعلقة بالسياحة البيئية، وهي الجهود التي أثبتت جدواها على أرض الواقع، من خلال ظهور بوادر التحسن في مؤشرات الأداء بالقطاع وتأثيرها إيجابي على سمعة الوجهة السياحية التونسية.

### المطلب الثاني: تحليل ركائز التسويق السياحي

نظراً لخصائص الخدمات السياحية، يعتمد المزيج التسويقي السياحي في معظم الأحيان على الدعائم التسويقية؛ لتعزيزه وتقويته بشكل يحقق أفضل الأداء بفعالية وكفاءة، ويعرض في الجزء الموالي من الدراسة هذه الدعائم التي تمت الإشارة إليها في الجزء النظري، من خلال تقييم هذه الركائز التي تم استخدامها من قبل كل من طرفي المقارنة المرجعية.

#### الفرع الأول: دراسة سلوك المستهلك السياحي

يتطلب اعداد برامج التخطيط والتسويق السياحيين، وخاصة تصميم عناصر المزيج التسويقي السياحي في معظم الأحيان دراسة سلوك المستهلك السياحي، دراسة معمقة وتفصيلية وفق ما تفرضها أساسيات وقواعد علم السلوك الانساني، فاختيار السائح للوجهة السياحية، أو المنتج السياحي، أو الخدمة السياحية راجع إلى جملة من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في هذا القرار، ومن هنا يجب على الفاعلين في القطاع السياحي عند اعدادهم للاستراتيجيات السياحية، مهما كانت طبيعتها الاهتمام بهذه الدراسة.

وفي ردّه على الأسئلة المتعلقة بذلك، أوضح مسؤول بقسم التسويق بالديوان الوطني للسياحة في الجزائر، بأن مصالحه تقتصر أبحاثها على دراسة الأسواق التقليدية بصفة عامّة، دون التطرق إلى موضوع دراسة سلوك المستهلك السياحي في هذه الأسواق، أي لا يوجد أصلاً هذا النوع من الدراسات، وأضاف نفس المسؤول بأنّ هذه الأبحاث تنجزها بعض من الوكالات السياحية بالجزائر لحسابها الخاص، وبمواردها الخاصة في إطار الاعداد لبرامجها وعروضها السياحية، ومن ثمّ تقوم بترويجها.

حتى أنّ رصيد مشاركات الديوان الجزائري في المعارض والصالونات السياحية وإن كان ضئيلاً يعدّ غير مجدي من الناحية التسويقية، لأنّه لم يقدّم أي عمل يختصّ في دراسات تتعلق بسلوك المستهلك السياحي؛ لمعرفة متطلبات وأذواق ورغبات السياح بهذه الأسواق، قصد تصميم المزيج التسويقي يتناسب مع هذه المتغيرات؛ من أجل حتّم على اختيار الوجهة السياحية الجزائرية، أي أنّ هذه الهيئة الرسمية لا تزال غير قادرة على انجاز مثل هذا النوع من الدراسات (موهوب، 2020، صفحة 156).

أما نظيره التونسي فيهتم كثيراً بهذا الجانب، حيث تأمر الادارة المركزية للترويج من الادارة الفرعية للأسواق السياحية ومكاتب الديوان بالخارج التكفل بهذه الدراسات واعطائها الأولوية، وهذه المهمة التي يجب انجازها فرضتها التغيرات والتحويلات الهيكلية في أذواق ورغبات السياح، وتمكّن الديوان معتمداً على مخرجات هذه الدراسات من وضع الاستراتيجيات السياحية، والتي أسهمت كثيراً في جلب واختيار السياح الأجانب للوجهة التونسية، خاصة استراتيجية ابتكار المنتجات السياحية الجديدة، كالسياحة البديلة، وكذا تبني استراتيجية تطبيق الجودة في القطاع السياحي.

أمّا طريقة انجاز دراسات سلوك المستهلك السياحي، فقد تقوم مكاتب الديوان التونسي بالخارج نفسها بإنجازها، نظراً لقربها وتمركزها بالأسواق المصدرة للسياح، على سبيل المثال، قيام مكتب الديوان بالجزائر بدراسات حول سلوك المستهلك السياحي الجزائري، والتي خلصت بأنّ السائح الجزائري يتميز بطابعه الديني

المحافظ، ويفضل التوجّه مع عائلته وبسيارته الخاصة، وتتميز الشريحة الكبيرة من السياح الجزائري بانتمائهم ضمن الطبقة المتوسطة، كل هذه الخصائص مكّنت الإدارة العليا بالديوان من القيام بسلسلة من الاجراءات لتقديم التسهيلات والتفضيلات الخاصة بهذه الفئة، كالتنسيق مع الهيئات لتسهيل تنقل الجزائريين عبر المعابر الحدودية، اعداد الحملات الترويجية الخاصة تستهدف السوق الجزائري...إلخ. وفي بعض الأحيان، يتم اللجوء إلى مكاتب الدراسات المتخصصة عن طريق المناقصات، مثل إطلاق مناقصة وطنية سنة 2020 متعلقة بالتحقيق السياحي الميداني وتحليل النتائج في موضوع رضا السياح الذين زاروا تونس (أنظر الملحق رقم 09).

### الفرع الثاني: نظام المعلومات التسويقية، اليقظة التسويقية وإدارة المخاطر والأزمات

من بين المحاور الأساسية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030 في شقّها المتعلق بالديناميكية الأولى، وموضوعها مخطط الجزائر كوجهة سياحية: وضع هيكل للرصد واليقظة السياحية ومراقبة تطور رغبات ومتطلبات السياح، لكن في الواقع الحالي لا يتضمّن التنظيم الهيكلي للديوان الجزائري هذا العنصر، بالرغم من أهميته في تحسين صورة الجزائر بالخارج؛ لأنّ اعداد الاستراتيجية التسويقية وضمان نجاحها يرتكزان على هذا المحور الأساسي، ويفتقر هذا الديوان كذلك إلى نظام المعلومات التسويقية السياحية، وحتى الاحصائيات المتعلقة بالقطاع السياحي يتم الحصول عليها من الوزارة الوصية، وهي جهة وحيدة مكلفة بهذه العملية، وأمّا بخصوص إدارة المخاطر والأزمات؛ فإنّ هذه المهمة تكون خارج اختصاص ومهام الديوان، وهي من صلاحيات وزارة السياحة.

ولم نتمكن من حصول على المعلومات الكافية المتعلقة بهذه العناصر من الطرف التونسي، نظراً لتحفظ مسؤولي المكتب التونسي بالجزائر الإفصاح عنها؛ والتي تتطلب الترخيص من الإدارة المركزية، والأمر الوحيد المتأكد منه في هذه الحالة، يظهر بأنّ الديوان هو من يتكفل بإعداد وجمع المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالقطاع السياحي، واعداد التقارير السنوية، ونشرها عبر الموقع الرسمي للديوان، وكل تقرير من هذه التقارير يتناول أهم العناصر التي تقدّم القراءة الشاملة والتفصيلية عن القطاع السياحي ويتضمّن: تقديم عن الوضع العام للسياحة التونسية، تقرير عن نشاطات الديوان حول متابعة ومراقبة للمنتج السياحي، وضعية الاستثمار السياحي، حوصلة عمليات التكوين السياحي، تقرير عن الجودة السياحية، مشاريع منجزة وفي طور الانجاز للسياحة البديلة وأخيراً تقرير عن الأنشطة الترويجية التي قام بها الديوان خلال السنة. بالإضافة إلى اعداد وإصدار المنشورات عن المؤشرات والاحصائيات السياحية رقمياً وبشكل مفصل وتشمل: العرض السياحي من حيث قدرات الايواء والاستثمارات السياحية، الطلب السياحي بخصوص تعداد الوافدين عبر الحدود وعدد الليالي المقضاة، مؤشرات الأداء الفندقي كمدة المكوث بالفنادق ونسبة الاشغال الفندقي، مكانة السياحة التونسية في الاقتصاد التونسي، من حيث التدفقات السياحية بالعملة الصعبة وحصّتها من اجمالي التجارة الخارجية بتونس، والاحصائيات المختلفة كتعداد وكالات السفر والمطاعم، واحصائيات عن دخول السياح إلى الأماكن والسياحية والمتاحف.

أي أنّ الديوان التونسي يملك منظومة متكاملة من المعلومات والاحصائيات، أين يتم تحديثها دورياً، ونشرها، ومشاركتها مع الفاعلين والمهنيين بالقطاع السياحي، وحتى الأكاديميين والباحثين المهتمين بالدراسات والأبحاث السياحية، مما تمكنه من رسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية المناسبة التي يستفيد منها الاقتصاد السياحي التونسي ويؤثر إيجابياً على جميع المعنيين.

### الفرع الثالث: التسويق الإلكتروني لأهميته كبيرة في الترويج السياحي

يستعين الترويج السياحي في عصرنا الحالي بالوسائل والوسائط التكنولوجية الرقمية، وهي من الدعائم التي حتمت على الهيئات السياحية توفيرها، من خلال اقتنائها والعمل على تطويرها؛ لتواكب التحولات والتغيرات السريعة والهيكلية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا في أذواق ورغبات السائحين، الذين أصبحوا أكثر وعياً ونضجاً تمكنهم من دراسة ومقارنة الوجهات السياحية، واختيارها بسهولة وبأدنى الوقت، الجهد، والتكاليف، وذلك باستخدام هذه التكنولوجيات التي أصبحت متاحة لدى الجميع، وهي مهمة جد صعبة تتطلب الإمكانيات والمؤهلات التكنولوجية العالية، والتصميم الاحترافي للرسائل الاعلانية تغري السياح وتسهم في تحسين صورة وسمعة الوجهة السياحية.

وتحقيقاً لذلك، أنشأ الديوان الجزائري خلال السنوات الأخيرة حسابات رسمية على مستوى شبكات التواصل الاجتماعي، خاصة حسابات Facebook، Instagram، Twitter و Youtube، والتي تعرض أبرز المقومات السياحية والحرف التقليدية، عن طريق الصور التعريفية، والفيديوهات الترويجية، وتسجيلات للحوارات المختلفة، والاعلانات الترويجية، بالإضافة إلى التغطية الإعلامية لأنشطة الديوان والوزارة الوصية، ويمكن التصفّح عنها عبر الروابط الثلاثة التالية:

- <https://twitter.com/officealgerie?lang=fr>
- <https://www.youtube.com/channel/UCIho5FKoBDAIZcJ6RPZLerw/featured>
- <https://www.facebook.com/ONT.dz>
- [https://www.instagram.com/office\\_national\\_du\\_tourisme/?hl=fr](https://www.instagram.com/office_national_du_tourisme/?hl=fr)

وأنشأ كذلك سنة 2018 البوابة الإلكترونية لترويج وجهة الجزائر/ <https://visitalgeria.dz/fr>، حيث تتضمن، وباللغات الثلاث (العربية، الفرنسية والإنجليزية) عرضاً عن التنوّع السياحي والوجهات السياحية، وكذلك العناوين والمعلومات عن الوكالات السياحية، المطاعم، الفنادق والمركبات السياحية، النقل والحرف والصناعات التقليدية، وهذه الأرضية تمثل دليلاً سياحياً إلكترونياً يساعد المتصفّح على الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالمقومات السياحية الجزائرية، لكن هذه الدعائم الرقمية ما زالت تعاني من نقص التفاعل من طرف متصفّحي الانترنت، وعدم وصولها إلى الفئات الواسعة من السياح الدوليين وحتى المواطنين المقيمين.

أمّا بالنسبة للموقع الرسمي للديوان الجزائري، فقد تعرّض إلى توقف تقني استغرق شهراً طويلاً للعودة بسبب أعمال الصيانة والتحديث، حيث ظهر الموقع الرسمي في شهر مارس بحلّة متواضعة، وبألوان باهتة

وغير جذابة، وبمحتوى بسيط جداً وغير محدث، يغطي أنشطة وأعمال وزارة السياحة ومشاركات الديوان بالمعارض والصالونات داخل وخارج الجزائر، دون التطرق إلى ما تزخر بها الجزائر من المقومات والامكانيات السياحية، إلا في صور وتعليقات لا تتعدى بضعة أسطر، وفي بعض الأحيان بعض الكلمات، بالإضافة إلى روابط للهيئات والمؤسسات التابعة للوزارة، وأرقام وعناوين بعض الفنادق والوكالات السياحية.

وعلى عكس الدواوين السياحية بالدول الأخرى، فالنقطة السلبية التي لا يمكن الاغفال عنها في هذا الموقع، هو عدم وجود الاحصائيات ولا الأرقام أو المؤشرات المتعلقة بالسياحة، الأمر الذي صعب من مهمتنا مما اضطررنا إلى البحث عن هذه المعطيات في المصادر الأخرى.

وبالنسبة للجانب التونسي، أكدت مسؤولة العلاقات العامة بالديوان التونسي وجود هيكل خاص على مستوى الإدارة المركزية يتكفل بهذه المهمة، والمسمى بـ "خلية رقمية" (La Cellule Digitale)، والتي تقوم بكل الأنشطة والأعمال المتعلقة بالقطاع السياحي رقمياً خاصة الترويج السياحي الإلكتروني، كإنشاء الحسابات عبر مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بكل مكتب من مكاتب الديوان في الخارج، وبلغات هذه الدول من أجل الترويج للوجهات التونسية، كحساب <https://www.facebook.com/bonjourtourismetn> الخاص بممثل الديوان بالجزائر.

وإنّ أفضل ما لدى الديوان رقمياً، هو وجود البوابة الإلكترونية للسياحة التونسية، والتي أنشأت وطوّرت سنة 2016 من طرف الشركة التونسية الرائدة في مجال التسويق الرقمي Medianet، ويمكن تصفحها من خلال الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.discovertunisia.com/>، وباللغات العشر؛ توجد في هذه البوابة المليئة بالحياة، والصور الجذابة والجميلة عدّة الأقسام تتضمن عرضاً ثرياً وتفصيلاً عن مختلف المقومات السياحية التونسية كالشواطئ والصحراء والثقافة والطبخ التونسي والرفاهية... إلخ، أين يمكن لأي المستخدم اللوج إليه بسهولة، ويجد نفسه في رحلة سياحية استكشافية افتراضية إلى تونس بشكل تسمح له بالاستفادة من التجربة السياحية تجعله يتخذ قراراً نهائياً لاختيار هذه الوجهة، وتتضمن كذلك الروابط لحسابات التواصل الاجتماعي للديوان، والعناوين، والمواقع الإلكترونية للمؤسسات السياحية.

أمّا بخصوص الموقع الرسمي للديوان الوطني التونسي للسياحة، فقد أنشأ من طرف نفس هذه الشركة، والذي يمتاز بمحتوى احترافي عالٍ في نشر المعلومات والاحصائيات عن الأنشطة السياحية المختلفة، وقائمة المؤسسات السياحية التونسية (وكالات السفر، الفنادق والمطاعم) والتي أصبحت في متناول الجميع، ويتم تحديثها دورياً، ويقدم كذلك الخدمات الإدارية للسياح والمستثمرين وتلبية طلباتهم إلكترونياً في وقت قياسي.

وما تجدر الإشارة إليه قيام الديوان بدعم وبشكل مكثف ودائم للحملات الترويجية المؤسسية مستخدماً مختلف الوسائط والدعائم الرقمية، خاصة بعد الأزمة الأمنية سنة 2015، أين أثمرت هذه الاستراتيجية التي تم تبنيها وتطبيقها بالتعاون مع جميع الأطراف من مختلف القطاعات، وحتى المواطنين التونسيين في إطار الوعي السياحي عن تحقيق أفضل مستويات ومؤشرات الأداء السياحي، خاصة سنة 2019.

#### الفرع الرابع: مكانة التسويق السياحي ضمن التخطيط السياحي

يتضمّن في معظم الأحيان التخطيط السياحي عند اعداده عنصري الاستثمار السياحي والتسويق السياحي، مستنداً على ما تزخر بها من القدرات السياحية والتنافسية للبلدان، وحسب التوجهات السياسية والاقتصادية التي تتبناها حكومات هذه الدول، فتركز غالبية المخططات السياحية العنصر الأول دون الثاني أو العكس أو بشكل أقل كلاهما معاً، وكل ذلك تهدف إلى التحسين من مراكزها التنافسية، أو الحفاظ عليها مما تحقّق من أهداف مركزية للتنمية السياحية.

ومنذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وضعت الجزائر عدّة مخططات تنموية سياحية تصبّ معظمها في تحقيق عدد من الأهداف الاستثمارية للرفع من القدرات الفندقية وتهيئة المناطق السياحية، وللأسف فهي ما تزال بعيدة كلّ البعد عن المعايير العالمية في مجال التصنيف وتعداد الفنادق وجودتها، فمجمال الانجازات الاستثمارية السياحية من الناحيتين الكمية والنوعية لم يصل إلى المستوى المطلوب تحقيقه، فتعداد الأسرة الفندقية حسب آخر الاحصائيات لم يتعدّى 126 ألف سرير فندقي مع تدني الخدمات المقدّمة، على عكس تونس التي تحرص على تحقيق أقصى درجات الجودة بمنشآتها السياحية، التي بلغ تعداد أسرتها ضعف ذلك التعداد الجزائري.

دون اغفال عنصر التسويق السياحي الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي عند اعداد هذه المخططات إلاّ بشكل موجز ورمزي في المخطط الأخير، وهو المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030 (الذي كان لآفاق 2025 قبل التعديل الأخير) في كتابه الأول: "الخطة الاستراتيجية: الديناميكيات الخمس وبرامج الأنشطة السياحية ذات الأولوية"؛ حيث خصّصت الديناميكية الأولى لموضوع "تحسين صورة الجزائر" كأولى أولويات القطاع السياحي الجزائري، أين شددت على اعداد خطة الجزائر كوجهة سياحية مرتكزاً على ثلاثة مكونات (Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, 2008, p. 24) وهي:

1- يجب أن تركز استراتيجية التسويق على العناصر التالية:

- دراسة السوق للعرض والطلب السياحيين؛
- تحديد الأسواق المستهدفة ذات الأولوية؛
- تفصيل أهداف التسويق حسب الأسواق السياحية؛
- التعريف بالاستراتيجيات التسويقية من خلال الثنائية المنتجات والأسواق.

2- تنفيذ الخطة العملية لخطط الترقية والاتصال تعتمد على:

- تعريف وتحديد أولويات الأهداف عند استخدام وسائل الاتصال والترويج؛
- تطوير أدوات الاتصال والترويج والوسائل لذلك؛
- بناء صورة جديدة وتوسيع شهرة وجهة الجزائر.

3- انشاء ووضع حيز الخدمة للنظام الدائم للمراقبة واليقظة السياحية المسمى اختصاراً ب SPOET (Le Système Permanent d'Observation et d'Evaluation Touristique) والذي

يتكون من:

- بنك المعلومات؛
- نظام المعلومات الجغرافية GIS (Système d'Information Géographique)؛
- موقع الانترنت للسياحة.

بالإضافة إلى إنشاء دار الجزائر، والتي تهدف إلى التعريف بالعلامة السياحية الجزائرية وترويجها عبر فروعها بالخارج أو بالتفصيلات والسفارات الجزائرية.

وحسب محتويات هذا الكتاب، فقط قسم المخطط الأسواق السياحية وبشكل تحليلي وتفصيلي إلى الخمسة وهي: الأسواق المحلية، الأسواق التقليدية ذات الأولوية، الأسواق الواعدة، الأسواق البعيدة وأخيراً دول الخليج العربي، بحيث خصص لكل سوق من هذه الأسواق ما تناسبها مجموعة من الأهداف التسويقية، عرض ترسانة مقترحة من الأدوات الترويجية، الفئات المستهدفة، البرامج والمنتجات والخدمات السياحية المتوقع تطويرها وتقديمها للسياح المقيمين والأجانب (أنظر الملحق رقم 10)، وهي مهمة يتولاها بشكل رئيسي الديوان الوطني للسياحة (ONT)، إلى جانب كل من الوكالة العمومية للسياحة والسفر (ONAT) ودار الجزائر.

وهذه الخطة تمثل في ظاهرها كأداة مستقبلية طموحة وواعدة، تهدف إلى ترويج لوجهة السياحة الجزائرية، وهي شاملة ومفصلة تتوزع على الفترات الزمنية الثلاث (القصيرة، المتوسطة والطويلة) وتمتد إلى غاية 2025، والتي اعتمدت وفق المنهجية التسويقية والدراسات الأولية، لكنها اصطدمت بمشكلة كبيرة حالت دون تحقيق أهدافها المركزية في مرحلتها الأولى، مما أثر على صورة وجهة الجزائر، وانعكس سلباً على مؤشرات الأداء السياحي على المستويين الكلي والجزئي، و يتمثل هذا العائق في ضالة ميزانية مخصصة للترويج السياحي؛ ليس على مستوى الديوان فحسب، وإنما على مستوى الوزارة ككل كما أشرنا إليها سابقاً، بحيث تتطلب اقتناء واستخدام ووضع حيز الخدمة لمختلف الأدوات الترويجية المشار إليها في نفس المرجع ميزانية معتبرة، وموارد بشرية كفؤة ومخصصة بشكل كافٍ، وهي من الأسباب الرئيسية لفشل المخطط ما أدى إلى تمديده لآفاق 2030، أملاً في استدراك الوضع، وإحراز بعضاً من التقدم مستقبلاً.

وتوصّلت الدراسة التي قام بها الفريق الجزائري من مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD, 2019) لتقييم المخطط للفترة 2008-2018 إلى تباين الجهود التي قامت بها الوزارة السياحة، والهيئات التابعة لها بما فيها الديوان الوطني للسياحة فيما يتعلق بالديناميكية الأولى، لكن لم يكن لها الأثر المتوقع على مؤشرات الأداء السياحي، وذلك بسبب الأزمة المالية العالمية، والتي اضطرت الحكومة الجزائرية إلى إلغاء وتجميد العمليات المبرمجة في إطار تنفيذ محاور المخطط SDAT، وبالرغم من نقص التمويل دائماً إلا أنه تم تنفيذ بعض من العمليات على المستويين المركزي والمحلي؛ لتنفيذ الإجراءات التمهيدية تسمح بالاستعداد والتناسب مع البناء الديناميكي للوجهة السياحية، وتتمثل هذه الأنشطة التي تم إنجازها في:

**الجدول رقم (25) حصيلة الأنشطة والإنجازات المحققة في إطار المخطط SDAT 2030 للفترة 2008-2018**

الأرقام	الأنشطة الرئيسية المبرمجة	النتائج
1	إعداد الاستراتيجية التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم السنوي للصالون الدولي للسياحة بالجزائر (SITEV)؛</li> <li>- تنظيم الصالون الدولي للسياحة، الأسفار، النقل والتجهيزات الفندقية بالجزائر (SIAHA)؛</li> <li>- تنظيم من طرف الشركاء الخواص للصالونات الجهوية بكل من عنابة ووهران؛</li> <li>- الاحتفال سنوياً باليوم العالمي للسياحة 27 سبتمبر؛</li> <li>- الاحتفال سنوياً باليوم الوطني للسياحة 25 جوان؛</li> <li>- المشاركة في الصالونات والمعارض الدولية للسياحة؛</li> <li>- استخدام أدوات التسويق من قبل معظم المديرات السياحية (مواقع الويب، صفحات الفايسبوك، المنشورات، الأقراص المدمجة... إلخ).</li> </ul>
2	وضع حيز التنفيذ لخطط الترقية والاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة، انجاز وتجهيز 25 نقطة الاعلام والتوجيه السياحي (CIOT) على مستوى 25 ولاية؛</li> <li>- تطوير خطط الاتصال من طرف بعض الولايات؛</li> <li>- انجاز البنى التحتية للمكاتب المحلية للسياحة (OLT)؛</li> <li>- تصميم ومضات اشهارية من طرف الديوان السياحي: "رحلة القلب" بمشاركة زين الدين زيدان وومضة "رحلة الحواس"؛</li> <li>- زيادة في تعداد وكالات السفر والسياحة والذي بلغ 2220 وكالة في 31 ديسمبر 2017 بعد اعتمادها من طرف اللجنة الوطنية للاعتماد (ATV).</li> </ul>
3	انشاء ووضع حيز الخدمة للنظام الدائم للمراقبة واليقظة السياحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشروع بنك المعلومات قيد الإنجاز من طرف الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT)؛</li> <li>- مشروع وضع نظام المعلومات الجغرافية ما يزال قيد الإنجاز من طرف الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT).</li> </ul>
4	إنشاء "دار الجزائر"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تسجيل وإلغاء العملية وإعادة تحويل ملكيتها إلى قطاع الشباب والرياضة</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على التقرير النهائي لفريق البحث (CREAD, 2019, pp. 28-29)

بالرغم من بعض الجهود التي قامت بها بعض من الهيئات التابعة لوزارة السياحة الجزائرية، ومن بينها الديوان الوطني للسياحة، خاصة المحور الأول من الجدول رقم (25)، إلا أنها تعدّ غير كافية، وتحتاج إلى حشد المزيد من الموارد المادية والبشرية، مما أدى إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة من الديناميكية الأولى، والتي قد تؤثر على الديناميكيات الأربع، ويرجع ذلك لعدة أسباب عرضها مركز البحث الجزائري في النقاط التالية:

- عدم وجود الإطار القانوني، الذي يسمح بإدارة مكاتب ونقاط الاعلام والتوجيه السياحي (CIOT)، والتي أصبحت غير فعّالة، بسبب قلة الاستخدام وتوجيهها لأغراض أخرى؛
  - إقبال حساب صندوق دعم الاستثمار والأنشطة السياحية، وبالتالي شح الموارد المالية المخصصة لذلك؛
  - عدم كفاية ملحوظة في مكاتب السياحة المحلية (OLT)، حيث لا توجد في بعض الولايات مثل هذا النوع من المكاتب على أراضيها.
- وبالنسبة للسياحة التونسية، فقد حققت أكثر من أهداف الخطة التسويقية موضوعة مسبقاً ومنبثقة من محاور استراتيجية التنمية السياحية في تونس من 2001 إلى 2016، حيث استعانت الحكومة التونسية بالوكالة اليابانية للتعاون الدولي (Agence Japonaise de Coopération Internationale, 2001) المتخصصة في الاستشارات والدراسات، أين قام بإعداد المخطط التوجيهي للتنمية السياحية لآفاق 2016 اعتماداً على تحليل مكامن القوة والضعف للسياحة التونسية، والتي على ضوءها تمكنت من رسم أولى معالم هذا المخطط، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه المحدّات (يحياوي، 2012، الصفحات 164-168) :
- 1- مكامن القوة:** وهي محدّات إيجابية، لا بدّ من استغلالها لضمان ديمومة الميزة التنافسية للسياحة التونسية على المستوى العالمي، ومن أهمّها:

- القرب من الأسواق الأوروبية بشكل يسمح لها بتعزيز الطلب السياحي وتلبيته؛
  - تنوع المنتج السياحي الوطني، بنوعيه الطبيعي والصناعي؛
  - المناخ المعتدل على مدار السنة؛
  - امتلاك تونس للإرث الحضاري والتاريخي الزخم؛
  - المحيط المشجع على الاستثمار الأجنبي، من خلال توفير الضمانات السياسية والحوافز القانونية والتنظيمية؛
  - طاقة إيواء متنامية بشكل مستمر، تماشياً مع زيادة الطلب ومستويات إنفاق السائح الأجنبي؛
  - تطور وسائل النقل بمختلف أنواعها، وجودة خدماتها المقدمة؛
  - الوعي السياحي المنتشر داخل أطياف المجتمع التونسي ومؤسساته؛
- 2- مكامن الضعف:** لا تخلو السياحة التونسية من بعض مظاهر سلبية تشوّه صورتها، وتؤثّر على مؤشّرات الأداء السياحي، وهذه النقاط أشارت إليها الفريق الياباني، ووضع لها بعض الاقتراحات والحلول، وتتمثل هذه النقاط السوداء في:
- انخفاض رغبة السائح الأجنبي في التوجه نحو الوجهة التونسية؛ بسبب تراجع جودة الخدمات السياحية، خاصة التجهيزات العمومية وشروط الصحة والنظافة؛

- افتقار السياحة التونسية إلى معالم مرجعية تميزها عن الدول الأخرى، خاصة في مجال العمران التاريخي والحضاري؛
- غياب التأطير والتكوين المصاحب للعملية السياحية؛
- الموسمية المرتفعة في النشاط السياحي التونسي، والذي أصبح حبيس الموسم الصيفي، مما أثر سلباً على نسبة الاشغال الفندقية، وكذا في حركية الطيران في باقي الفصول. وهذه العناصر مكنت المكتب الياباني من بلورة الأهداف، وصياغة استراتيجيات رئيسية ثلاث وهي:
  - 1- التنافسية: من خلال انشاء القطب السياحي بامتياز، والعمل على تنوع المنتجات السياحية، واعتماد المقاربة الترويجية المبتكرة؛
  - 2- المردودية: بناء المنتجعات الساحلية التنافسية، والعمل على تحسين وتجديد التجهيزات السياحية، وضرورة اعداد أفضل برامج التأهيل والتكوين في المجال؛
  - 3- الديمومة: ضرورة تطوير السياحة تستجيب للمعايير البيئية، بالتنسيق بين المتدخلين من مختلف القطاعات؛ من أجل ضمان البيئة السياحية المستدامة، وتحسين البنى التحتية، بالإضافة إلى خلق المنتجات والخدمات التكميلية؛ لتعزيز المنتج السياحي التونسي.فحسب الاستراتيجية الأولى، اعتمد الديوان التونسي على المقاربة التسويقية المبتكرة، وتتمثل في تكثيف جهود الاتصالات الترويجية وتتمثل في (ماي، 2018، الصفحات 123-124):
  - 1- عقد عدد من الاتفاقيات والشراكات مع مختلف الشركات والمتعاملين السياحيين الأجانب المتعلقة بالنقل الجوي، في إطار اتفاقيات السماء المفتوحة مع التغطية الاعلانية الشاملة؛
  - 2- التكتيف من جهود العلاقات العامة مع الجمهور المستهدف، واللجوء إلى الأسلوب الحديث في الترويج السياحي وتتمثل في الانخراط في التكتلات وجماعات الضغط «Lobbying»؛
  - 3- القيام بالحملات الترويجية بأدوات وأساليب تناسب لكل سوق سياحي مستهدف، وخاصة الحملات الاعلانية المؤسسية؛
  - 4- التكتيف من تنظيم الصالونات والتظاهرات بتونس ذات العلاقة بالترويج للمقومات والمؤهلات السياحية بمشاركة مختلف الفاعلين السياحيين المقيمين والأجانب؛
  - 5- إطلاق "نادي السفراء" الذي يضم المشاهير والشخصيات المعروفة في إطار تبني استراتيجية استغلال قادة الرأي والجماعات المرجعية في الترويج للوجهة السياحية التونسية، وذلك بالأسواق الأوروبية المستهدفة.وتبنّت تونس الاستراتيجية الثانية وتتمثل في رؤية السياحة "1+3" بداية من 2014 بعد الاستقرار النسبي بفعل تداعيات أحداث الربيع العربي 2011، حيث جاءت للحفاظ على المكتسبات السياحية الناجحة ومعالجة بعض من قصور الاستراتيجية السابقة، والتي أظهرت نتائج غير مرضية بالرغم من نجاحها

ميدانياً لكنها غير كافية، وقد تؤثر على الميزة التنافسية للسياحة التونسية مستقبلاً، وحسب تصريح وزيرة السياحة التونسية، فإنّ هذه النقاط السلبية تتمثل في العناصر التالية (Abou, 2014):

1- رداءة جودة بعض المنتجات والخدمات السياحية؛

2- محدودية الترويج في المنتج السياحي؛

3- عدم وجود الصورة القوية للعلامة السياحية التونسية.

ولإيجاد الحلول لهذه المعضلات الثلاث، تتبنّى نظرية "الرؤية 1+3" العمل على تنفيذ المحاور الرئيسية

وهي (Tustex, 2015):

1- تنويع العرض السياحي؛

2- تحسين جودة الخدمات والتدريب؛

3- تعزيز وتحديث العلامة السياحية التونسية؛

4- بالإضافة إلى تحديث القطاع السياحي من خلال إعادة تهيئة المنشآت السياحية، خاصة

الفنادق التي يفوق عمرها أكثر من 30 سنة.

ولتنفيذ ذلك، تم اقتراح 15 تدبير إصلاحي وإطلاق 25 مشروع هيكلية سياحي، حيث من المتوقع أن تظهر ثمار هذه الاستراتيجية بعد 7 إلى 10 سنوات، أملاً في استقطاب أكثر من 10 ملايين، وهو الرقم تم تحقيقه تقريباً وذلك سنة 2019؛ أي أن هذه الرؤية ركزت بشكل أساسي على تكثيف الجهود العملياتية والإدارية للديوان السياحي التونسي؛ لضمان جودة المنتجات السياحية من خلال القيام بالزيارات التفتيشية ومراجعة الأنظمة والإجراءات؛ لتتماشى مع الأهداف المسطرة بخصوص ذلك، بالإضافة إلى تخصيص الميزانيات الضخمة؛ لتمويل مختلف عمليات الترويج، خاصة الحملات الاعلانية المؤسسية.

وبمقارنة بسيطة بين طرفي العملية، تبينت بأن كل ما تضع الحكومة التونسية للاستراتيجية المتعلقة بالقطاع السياحي؛ فإنها تسارع إلى تنفيذها وتلتزم بمحاورها وفق الجدول الزمني مع تخصيص الميزانية لها سنوياً وبمشاركة جميع المعنيين نظراً للوعي السياحي المنتشر داخل طيات المجتمع التونسي ومؤسساته، على عكس المخططات الجزائرية، حيث ما زال المخطط التوجيهي للهيئة السياحية يراوح مكانه منذ إنشائه سنة 2008 دون تحقيق أي بوادر التحسن في جميع مؤشرات الأداء السياحي إلا في بعض الحالات القليلة.

### المطلب الثالث: عملية دمج نتائج المقارنة المرجعية

ينتقل مسار المقارنة المرجعية للدراسة الحالية إلى مرحلة الدمج (Integration)، وهي عملية مهمة جداً، وتتمثل في تحويل مخرجات ونتائج التحليل السابق إلى البيانات التشغيلية لسدّ فجوات الأداء والاستفادة من أفضل الممارسات، أي وضع الخطة أو برنامج العمل لإحداث التغييرات؛ من أجل تصحيح هذه الانحرافات أملاً في تحسين الأداء السياحي.

وبالنظر إلى نتائج العملية السابقة، يُستنتج بأنَّ الطرف الأول من المقارنة المرجعية؛ أي الديوان الوطني للسياحة بالجزائر يحتاج إلى الكثير من العمل؛ من أجل التحسين في مؤشرات أداء التسويق السياحي، وذلك من خلال التعلم من ممارسات وعمليات التجارب الناجحة التي قام بها الديوان التونسي للسياحة في هذا المجال. ومن أجل إحداث التغييرات الواجب اتباعها لسدّ فجوات الأداء أو تجاوزها من طرف هذه الهيئة الرسمية الجزائرية؛ للاستفادة من أفضل الممارسات للديوان التونسي، وبالتشاور والتعاون مع الهيئات الأخرى وعلى رأسها الوزارة الوصية، عبر تبني إحدى الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية، وتتمثل في استراتيجية المحراب السوقي، والتي تعتمد على أسلوب المحاكاة (Simulation)، من خلال تقليد الممارسات التسويقية الناجحة التي قام بها الشريك المقارن، وهي طريقة جد فعّالة وغير مكلفة للتعلم والاستفادة من هذه التجارب، وتسهم بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء للسياحة الجزائرية.

ولتحقيق ذلك، لابدّ من تحديد المجالات التي تستوجب التغيير مع ضمان استعداد العاملين والإدارة العليا لتنفيذ هذه المرحلة؛ من أجل تحديد المسؤوليات، وتوزيع الأدوار والمهام، وكذا حشد الموارد المادية والإرادة السياسية من طرف أعلى السلطات، واستخلاصاً لمخرجات المرحلة الثانية من المقارنة المرجعية، تمّ التوصل إلى تحديد المجالات أو الممارسات التي من المتوقع أن تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام عناصر المزيج التسويقي السياحي من طرف الديوان الوطني للسياحة بالجزائر، وهذا بالطبع من خلال اتباع وتقليد ممارسات الديوان الوطني التونسي للسياحة، ويمكن عرض هذه الممارسات ومعها الاقتراحات التالية وبشكل تسلسلي وتدرجي، والتي يمكن من شأنها أن ترتقي بالسياحة الجزائرية إلى المراتب المتقدّمة في مؤشرات التنافسية للسياحة والسفر:

- تمتلك الجزائر مقومات سياحية طبيعية، وخرزانا هائلاً من التراث التاريخي والثقافي والحضاري والديني أكثر بكثير من تونس، لكن هذه الأخيرة تمكّنت من استغلال ما من جعلتها من هذه المقومات بالرغم من قلتها، أين اعتمد الديوان التونسي للسياحة على المقاربة الاستراتيجية الثنائية والمتزامنة وهي: تنوّع المنتجات والخدمات السياحية، وتدعيمها بالهياكل والمرافق السياحية مع الحرص على ضمان الجودة، وهذه الاستراتيجية أثبتت فعاليتها التسويقية ميدانياً، وبالتالي ينبغي على الجزائر العمل على تبنيها؛
- يحرص الديوان التونسي على جودة وحماية تصنيف المنتجات والمواقع السياحية ذات الطبيعة التاريخية وترويجها محلياً ودولياً، في حين يُعاني التراث الجزائري من الإهمال والتهميش، وبحاجة إلى الترميم وحمايته من التخريب والنهب، الأمر يفرض على وزارة السياحة ومعها الهيئة الرسمية المكلفة بالترويج السياحي العمل على التنسيق مع وزارة الثقافة لردّ الاعتبار لهذا المنتج السياحي، واعداد مشاريع لتصنيفها ضمن قائمة التراث العالمي، ونفس الأمر ينطبق على كل من وزارات مكلفة بالبيئة والغابات بخصوص تصنيف الحظائر والمحميات الطبيعية، وكل ذلك من أجل تحسين من وضعية الجزائر في المؤشرات التنافسية العالمية للسفر والسياحة خاصة فرعي الموارد الطبيعية والثقافية؛

- انشاء مكاتب وممثلات الديوان الجزائري بالخارج؛ من أجل توسيع شبكته التوزيعية لغرض تقريبها من الأسواق السياحية خاصة الأوروبية، والقيام بدراسات السوق الجوارية، وكذا القيام بعمليات الترويج السياحي للوجهة الجزائرية داخل تلك الأسواق؛
- اعتماد وتنفيذ المقاربة التسويقية الحديثة للترويج السياحي التي تبناها الديوان التونسي؛ بهدف تعزيز صورة الوجهة التونسية في الأسواق السياحية، وتمثّل في إطلاق الحملات الاعلانية المؤسسية بمختلف الأسواق السياحية (Compagnes de publicité institutionnelle)، ولا يتم ذلك إلا عبر إطلاق المناقصات الدولية؛ لاختيار أفضل وكالات وشركات التسويق المتخصصة، وهذا النوع من الأدوات التسويقية يتطلّب غلافاً مالياً معتبراً، بالإضافة إلى التكاليف من أنشطة العلاقات العامة، خاصّة مع فئة الصحفيين الأجانب وقادة الرأي؛
- إعادة تهيئة مبنى المقر الرسمي للديوان السياحي بالجزائر، وتجديد العتاد والأثاث، وكذا تصميم الديكور الداخلي بما يتناسب مع ما تزخر بها الجزائر من المقومات السياحية، دون إغفال تجهيز بأفضل المعدات والدعائم الاشهارية لأجنحة الديوان عند مشاركته بالمعارض والصالونات السياحية الدولية؛
- تعزيز دور الموارد البشرية في الترقية السياحية، من خلال الزيادة في تعداد العاملين بالديوان الجزائري وبرمجة لدورات التكوين لهم، مع تنوعها في مجالات واختصاصات فرعية للسياحة كالتسويق السياحي، الاستثمار، إدارة الجودة الشاملة، التسيير الفندقي، التدقيق السياحي، تقنيات تسيير ومنح علامة السياحة (Label) ... إلخ؛ وذلك بالمراكز والمعاهد المتخصصة في ذلك سواء داخل أو خارج البلاد في إطار الشراكات وتبادل الخبرات معها. ومن أجل الرفع من مستوى الخدمات السياحية وغرس الوعي السياحي بالمجتمع الجزائري، ينبغي على مصالح الديوان القيام بعمليات التكوين والتأهيل لفائدة مختلف أطراف المجتمع، كتكوين الشباب في ميدان المقاولاتية السياحية تشجيعاً لهم للدخول في عالم الاستثمار السياحي، تكوين في تقنيات الاتصال والاستقبال لفائدة أعوان الاستقبال العاملين بالمؤسسات الفندقية، تكوين الصحفيين الجزائريين والأجانب في ميدان العلاقات العامة وبرمجة لهم زيارات تثقيفية واستكشافية للمعالم والمواقع السياحية في الجزائر؛
- بخصوص عنصر العمليات، لا يملك الديوان الجزائري صلاحيات الرقابة والتفتيش للمنتجات والخدمات السياحية ضماناً للجودة، ولا حتى مراجعة الأنظمة والإجراءات في مثل هذا الإطار كما هو المعمول بالنسبة للديوان التونسي، فهذه المهام من صلاحيات الهيئات الأخرى كالمديريات المركزية بالوزارة المعنية والمديريات الولائية للسياحة والوكالة الوطنية للتنمية السياحية، الأمر الذي يحتاج إلى إعادة هيكلة الديوان ومنحه الصلاحيات الواسعة لتشمل إدارة المنتج السياحي والاستثمار بالإضافة إلى مهمته الرئيسية وتمثّل في الترويج السياحي، والذي سيمثّل بالتالي ككيان موحد، منسق ومنظم يساهم بالطبع في تحقيق الجودة المطلوبة للخدمات والمنتجات السياحية؛

- من أجل صياغة الاستراتيجيات الترويجية فعالة وذي فائدة للاقتصاد السياحي، على الديوان السياحي الاهتمام بدراسات سلوك المستهلك السياحي عن طريق انشاء القسم التنظيمي بالديوان يتكفل بذلك أو التعاقد مع مكاتب الدراسات المتخصصة في الدراسات التسويقية والسلوكية، وهذا بالطبع عن طريق إطلاق الاستشارات أو المناقصات حسب الحالات تنفيذاً لبنود قانون الصفقات العمومية، مستفيداً من تجارب وممارسات ناجحة للديوان الوطني التونسي للسياحة؛
- التسريع في الانتهاء من مشروع انشاء النظام الدائم للمراقبة واليقظة السياحية (SPEOT)، حيث مازال مشروع بنك المعلومات ونظام المعلومات الجغرافية قيد الإنجاز من طرف الوكالة الوطنية للتنمية السياحية، وهو من أهم محاور الديناميكية الأولى من المخطط SDAT 2030، حيث في حال الانتهاء من إنجازه سيكون كأرضية أساسية تُساعد مُتّخذي القرار والمسيرين، من مختلف الهياكل والهيئات الرسمية بما فيها الديوان الوطني للسياحة، من رصد أي تحركات واستباق المعلومات تمكّنهم من اتخاذ القرارات، واعداد الاستراتيجيات تتوافق مع هذه التغيرات؛
- انشاء هيكل تنظيمي جديد بالديوان الجزائري يدعى ب 'الخلية الرقمية' تحت وصاية واشراف مديرية التسويق، يهتم بكلّ ما علاقة بالتسويق الالكتروني للسياحة الجزائرية، وهذا يتطلب تخصيص ميزانية معتبرة وتوظيف للموارد البشرية المؤهلة، مثلما يقوم به تماماً النظير التونسي، الذي ركّز على هذا العنصر بالذات بعد الأحداث الإرهابية في إطار إعادة سمعة الوجهة التونسية، والتي أثبتت ميدانياً جدواها وفعاليتها التسويقية.

وخلاصة القول، إنّ هذه النقاط تمثل أهدافاً تشغيلية (Functional Goals) لو يطبقها الديوان في المرحلة الرابعة من عملية المقارنة المرجعية وهي مرحلة الفعل (Action)، وبدعم من الوصاية ومعها الوزارات الأخرى في إطار التضامن الحكومي الذي تنتهجه الحكومة الجزائرية، وبشكل تدريجي لمعظم عناصرها في فترة قصيرة، فإنّها تؤدّي لا محالة إلى تحسين صورة الجزائر سياحياً، مُستفيداً من تجارب وممارسات الديوان الوطني التونسي للسياحة.

### خلاصة الفصل الثالث:

تمّ في هذا الفصل اسقاط المعطيات النظرية للمفاهيم الأساسية للتسويق السياحي ميدانياً، عبر التطبيق الفعلي لمراحل عملية المقارنة المرجعية بين الشريك الأول (The Benchmarkee)؛ أي الطرف الذي يحتاج إلى التحسينات في مؤشرات الأداء التسويقي السياحي وهو الجزائر، الممثل في الديوان الوطني للسياحة كهيئة رسمية مهتمة بالترقية للسياحة الجزائرية (Office National du Tourisme : O.N.T.)، و الطرف الثاني؛ أي الشريك المرجح للمقارنة المرجعية (The Benchmark)؛ أي الجهة التي يستند عليها الطرف الأول كنموذج لتحسين الأداء السياحي، ويتميز بالزيادة في مجال التسويق السياحي، ويتمتع بأفضل الممارسات وهو تونس الممثلة في الديوان الوطني التونسي للسياحة (Office National Tunisien de Tourisme : O.N.T.T.).

ففي بداية هذا الفصل، وبالضبط في مرحلة التخطيط، تمّ تحديد موضوع التسويق السياحي كموضوع رئيسي، مروراً إلى تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين، خاصة المزيج التسويقي السياحي وركائزه، يليه خطوة التعرف على هويات، ومهام وظيفية وتنظيمية لكلّ من طرفي المقارنة، ثمّ تحديد طريقة جمع البيانات من خلال تحديد المعالم الأولى لرسم الأرضية الأساسية للمقارنة المرجعية، حيث تمّ التوصل إلى اختيار نوعين من المقارنات المرجعية وهما: المقارنة المرجعية التنافسية، والمقارنة الوظيفية، مُعتمداً على طريقتين من نفس الأداة وهما طريقة المقارنة المرجعية عبر المجال العام، والطريقة الفردية (الواحد بواحد).

ففي متن الفصل، تمّ تحليل وتشخيص لأهم المؤشرات الكمية للأداء السياحي لكل من الجزائر وتونس، من خلال تحليل مؤشرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر، وكذا مؤشرات الأداء السياحي العام، بهدف التوصل إلى التحديد الدقيق لفجوات الأداء كميّاً، ثمّ إلى تحليل المؤشرات النوعية، والمتمثلة في عناصر وركائز المزيج التسويق السياحي لكلّ منهما، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروقات كبيرة وسلبية بالنسبة للجزائر مقارنة بتونس، فهذه فجوات الأداء راجعة إلى ضعف وفشل تسويق الوجهة الجزائرية؛ بسبب تحجيم دور الديوان الجزائري، الذي يقتصر مهامه الوظيفية على الترقية السياحية فقط، في حين يتمتع نظيره التونسي بكامل الصلاحيات والمهام التي تخوله القيام بأكثر من الوظائف التسويقية، فهو جهاز متكامل يتمتع باستقلالية إدارية، وبميزانية ضخمة لأداء هذه المهام في أفضل الظروف.

ليختتم هذا الفصل بعرض المرحلة الثالثة من المقارنة المرجعية وهي مرحلة الدمج، وذلك من خلال تحويل مخرجات ونتائج مرحلة التحليل إلى الأهداف التشغيلية؛ لسد فجوات الأداء والاستفادة من أفضل الممارسات، أين تمّ تحديد المجالات الفرعية التي تستوجب التغيير وعلى رأسها الترويج السياحي؛ مقدّماً جملة من الاقتراحات التي قد تساهم في تصحيح هذه الانحرافات، معتمداً على أسلوب محاكاة التجربة التونسية كأفضل نوع من أنواع الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية، وما على الديوان الجزائري سوى التنفيذ التدريجي والمتسلسل في المرحلة التالية لهذه التوصيات، معظمها مستمد من محاور المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030، والذي ما زال رهينة شحّ الاعتمادات المالية المخصصة للقطاع السياحي ككل.

# الخاتمة العامة

لا يزال القطاع السياحي في الجزائر بالرغم من ما تزخر به من مقومات طبيعية وتاريخية يعاني من النقائص والعراقيل التي حالت دون احراز تقدم يُلفت الانتباه في مؤشرات الأداء السياحي على المستويات الداخلية، الإقليمية والدولية، وهذه النقاط السلبية أكدها المخطّط الأخير SDAT 2030، الذي شخّص القطاع المعني بضعف في جميع مجالاته من بينها الاستثمار السياحي والترقية السياحية، ولتذليلها عرض نفس المخطّط الديناميكيات الخمس لإنجازها خلال الفترة الزمنية تبدأ من 2008 إلى 2025، والتي عرفت تمديدها إلى غاية 2030، لكنّها ظلت حبيسة موجات المدّ والجزر ما بين تنفيذ خطط العمل لهذه المحاور، وبين التجميد وإلغاء المشاريع؛ بسبب شحّ المخصّصات المالية وعدم اهتمام السّلطات بها، لاعتمادها على العائدات المتأتية من المحروقات، مقارنة مع الجارة الشرقية تونس، المتقدّمة عليها بأشواط كبيرة، خاصّة في المؤشّرات التنافسية العالمية للسياحة والسفر، فمنذ آخر العهد الملكي وضعت حكوماتها متعاقبة سلسلة من التدابير والمخطّطات التنموية السياحية والتي نفذت معظم محاورها، وأثبتت عند انتهاء الفترة الزمنية لكل مخطّط فعاليتها في الميدان، خاصّة في مجال تسويق صورة تونس سياحياً.

ومن أجل تحديد أسباب هذه الفوارق والوصول الى ايجاد الحلول لها، كثرت في القرن الحالي استخدام الأدوات والأساليب الحديثة في التسيير، والتي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات والحكومات كإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، إعادة الهندسة (Reengineering)، إدارة علاقة الزبائن (Customer Relationship Management) والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، فهذه الأخيرة تمثل الأداة الأكثر استعمالاً في القطاعات الاقتصادية ومن بينها القطاع السياحي، أين اعتمدت دراستنا الحالية على هذه الأداة التسييرية للقيام بالمقارنة، والاستفادة من أفضل الممارسات في مجال التسويق السياحي، وذلك بين الهيئتين الرسميتين اللتان تتولّان مهام الترقية السياحية لبلديهما، وهما الديوان الوطني للسياحة (الجزائر) والديوان الوطني التونسي للسياحة.

وبناءً على ذلك، تناولت الدّراسة في بدايتها إلى الأسس النظرية للسياحة لتنتقل إلى صلب الموضوع والمتمثل في مدخل إلى التسويق السياحي، وعناصر المزيج التسويقي السياحي، وكذا ركائزه الأربعة لتدعيم هذا المزيج وهي: سلوك المستهلك، مجمل الأنواع المختلفة من أنظمة المعلومات، التسويق الإلكتروني وأخيراً التخطيط السياحي، ليعرج على عموميات المقارنة المرجعية، متطرقاً إلى مفهومها، أنواعها، مزاياها وعلاقتها بأدوات التسيير الأخرى، مروراً إلى طرق ومراحل المقارنة المرجعية وآليات تطبيقها في مجال التسويق السياحي، لتسقط هذه المعطيات على الدّراسة الميدانية بين طرفي المقارنة المرجعية وهما: الطرف الأول الذي يحتاج إلى التحسينات وهو الديوان الوطني للسياحة بالجزائر (The Benchmarkee)، والطرف الثاني كمرجع الذي يستند عليه الأول (The Benchmarkee)، وهذا من أجل الوصول إلى معرفة فجوات الأداء، واكتشاف أفضل الممارسات من أجل الاستفادة من هذه التجربة والتعلّم منها، وقد توصلت الدراسة بعد تطبيق المراحل الثلاثة الأولى المكيفة مع الدّراسة الأكاديمية من المقارنة المرجعية إلى مجموعة من النتائج التالية:

## 1- نتائج الجانب النظري

- تأسيساً على تقدّم في الدّراسة النظرية لمتغيّرات الموضوع تمّ التوصل إلى النتائج التالية:
- تختلف أنواع السياحة نظراً لاختلاف الخصائص الطبيعية والجغرافية، وتعاقب الحضارات وتتوّع الموروث الثقافي، وتعدد الطبقات الاجتماعية وكذا اختلاف أنظمة الحكم من المنطقة إلى الأخرى، وبالتالي لا يوجد تصنيف موحد لها، فمنها تصنّف على الأساس الطبيعي كالسياحة الشاطئية والسياحة الصحراوية، أو على الأساس الغرض من الرحلة كالسياحة الترفيهية وسياحة الأعمال، أو حسب اتجاه السائح سواء داخل أو خارج البلد، أو حسب الشكل التنظيمي إلى غيرها من الأنواع، حيث تحرص كل المنطقة السياحية عبر هيئاتها السياحية على تصنيف ما تمتلكه من الإمكانيات السياحية، وفق ما تراه مناسباً لها، وتعمل على الاهتمام بها، وترويجها بهدف جذب السياح إليها.
  - على غرار الأسواق التي تنتمي إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى، يتكوّن السوق السياحي من جانبي العرض والطلب، حيث يتمثّل الطلب السياحي في تعداد الوافدين الأجانب والمواطنين المقيمين أو غير المقيمين الذين يتوجهون نحو الأماكن والمواقع السياحية، ويتميّز بخصائص وسمات فريدة من نوعها، كحساسية شديدة تجاه مختلف الظروف مهما كانت شدّتها، وكذا مرونته تجاه الأسعار حيث أن العلاقة بينهما هي علاقة عكسية، ويعاني من التذبذب الموسمي واشتداد المنافسة، بالإضافة إلى سمة عدم تكرار الزيارة من طرف نفس السائح لنفس المنطقة للأسباب السلوكية، لكن السمة الأبرز التي يتميّز بها الطلب السياحي هي أنّه سريع التّعافي من معظم الأزمات والأحداث، حيث يعود القطاع السياحي تدريجياً وفي الفترة الزمنية القصيرة إلى سابق عهده إذا أحسنت إدارة الأزمة عند حدوثها من طرف سلطات المنطقة المتضرّرة. أمّا العرض السياحي فهو عبارة عن مجمل المقومات والعوامل التي تتميّز بها المنطقة، والتي تكون على شكل المقومات الطبيعية، البشرية و/أو المقومات المساعدة للأنشطة السياحية، ومن أبرز خصائصه: ثبات مقوماته وعدم قابليته على التخزين والنقل، وخضوعه للمنافسة الحادّة، وارتباطه بالسياسات والمخططات التنموية السياحية... الخ، وهذان العنصران يمثلان كقاعدة لتجزئة السوق السياحي، ومنها تساعد في تصميم أولى معالم الخطة التسويقية.
  - يقوم التسويق السياحي حسب المفهوم الحديث على عدد من العناصر المنسّقة والمتكاملة وهي: أنّه يمثّل كأداة التسيير الحديث، تعمل على شكل حلقة مستمرة مكوّنة من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتي تبدأ من تحليل البيئة الكلية والجزئية، وتركيز كافة جهودها لإرضاء السائح من خلال تصميم المزيج التسويقي المعزّز بركائزه الأربعة وهي دراسة سلوك المستهلك السياحي دراسة مفصّلة، وضع حيّز الخدمة لمختلف أنظمة المعلومات التسويقية، التوجّه نحو التسويق الإلكتروني وأخيراً الحرص على استجابة وملائمة محاور التخطيط السياحي الذي تعدّه الجهة المعنية لتلك الحاجات والرغبات، والتي من خلالها يمكن لهذه الجهة اختيار الاستراتيجية أو أكثر بشرط توافر مجموعة من الشروط

- والقواعد؛ لضمان نجاحها، ومن بينها توافقها مع الوسائل والامكانيات الموجودة، واحترام التسلسل الزمني لتنفيذها، والعمل على متابعتها، بالإضافة إلى التزامها بالمعايير البيئية في اطار التنمية المستدامة.
- في ظلّ البيئة الاقتصادية شديدة التنافس، أضحت المقارنة المرجعية من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً لدى المؤسسات والحكومات التي تحاول جاهدة العمل على تحسين أدائها، فهي تمثل كآلية تعليمية للاستفادة من أفضل الممارسات وحل للمشكلات، من خلال مقارنة ممارسات المؤسسة مع الأخرى سواء داخل المؤسسة نفسها فيما بين المستويات التنظيمية أو الأخرى الرائدة في مجال ما، فهي ليست وسيلة لمقارنة الأرقام والاحصائيات فحسب، وإنما تركز للبحث عن كيفية قيام الآخرين (أي الأفضل) بعملهم المميز والتي تهدف في النهاية إلى تحسين الأداء بتلك المؤسسة.
- تسعين أدوات التسيير الأخرى بالمقارنة المرجعية لزيادة فعاليتها وتعزيز كفاءتها، مما تقوي وتوطد العلاقات فيما بينها، على شاكلة أدوات التسيير الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التحسين المستمر، وهذه الطريقة تمثل أرضية أساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، ممّا تحتمّ على المؤسسات اللجوء إليها في معظم الحالات.
- تكمن صعوبة تحديد معايير ومؤشرات الأداء السياحي للقيام بعملية المقارنة المرجعية إلى مدى توفر المعلومات والمعطيات المتعلقة بالأداء لكلا الطرفين؛ وذلك من أجل الوصول إلى المقاييس متكافئة للقيام بالتحليل والتقييم الموضوعي، ضف إلى ذلك كفاءة وخبرة الفريق المشكّل لهذه المهمة، وكذا التعاون من عدمه من طرف الشريك المقارن، هذا الأخير يتردد في مشاركة المعلومات خوفاً من تهديد وضعيته التنافسية في السوق.

## 2- نتائج الجانب التطبيقي

- أظهرت نتائج مرحلة الثانية من عملية المقارنة المرجعية بين الطرفين وجود فجوات للأداء للقطاع السياحي الجزائري بالتزامن مع اكتشاف أحسن الممارسات من الشريك التونسي، وتمثلت في المهام والعمليات التي يقوم بها الديوان الوطني التونسي للسياحة وذلك في النقاط التالية:
- تفوّقت تونس في معظم المؤشرات الرئيسية والفرعية في مجال التنافسية العالمية للسياحة والسفر، حيث جاء ترتيب تونس سنة 2019 في مرتبة 85 مقابل الجزائر في مرتبة 116 بفارق كبير بلغ 31 درجة، وهذا راجع إلى تسجيل التقدّم الكبير لدولة تونس في المؤشرات الفرعية وهي: أولوية السياحة والسفر، الاستدامة البيئية، البنى التحتية للخدمات السياحية، بيئة الأعمال، الموارد الطبيعية والانفتاح على العالم، وتتقارب النتائج في بقية المؤشرات الفرعية، باستثناء تسجيل تفوق الجزائر في مؤشرين فرعيين، الأول يتمثل في السلامة والأمن، والثاني يتعلّق بالموارد الثقافية وسفر الأعمال.
- تمّ تسجيل فوارق كبيرة في مؤشرات الأداء السياحي الخاص بالجزائر، حيث لم تتعد السياحة الوافدة سقف 2,2 مليون سائح بفارق 7 ملايين سائح عن تونس، وتسجيل انخفاض مستمر في الإيرادات

السياحية من 473 مليون دولار أمريكي سنة 2008 إلى 140 مليون دولار أمريكي سنة 2019، وهي بعيدة كل البعد عن الأرقام السياحية التونسية والتي وصلت في بعض الأحيان إلى 3 ملايين دولار أمريكي خلال نفس الفترة، والنقطة وحيدة إيجابية التي كانت في صالح الجزائر هي أن تعداد فنادقها يفوق عن تلك المتواجدة بالدولة المجاورة، لكن هذه الأخيرة تتفوق عليها في تعداد الأسرة الفندقية وجودة الخدمات المقدمة.

- يعاني المزيج التسويقي السياحي الجزائري من عدم نضوجه، وعدم تناسقه، وضعف في تسويقه بسبب محدودية عمل الديوان الوطني للسياحة وهشاشة هيكله التنظيمي، والذي يقتصر مهامه على الترويج لصورة وجهة الجزائر وبميزانية محدودة جداً، مقارنة بالديوان الوطني التونسي للسياحة والذي هو عبارة عن جهاز متكامل وبصلاحيات واسعة وبميزانيات معتبرة تمكّنه من تصميم كامل عناصر المزيج التسويقي السياحي (باستثناء التسعير)، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق السياحية ومعتمداً على ركائز التسويق السياحي كدراسات حول سلوك السياح، بالإضافة إلى اهتمامه بالتسويق الإلكتروني، الذي يتولاه الهيكل الخاص أنشأ لهذا الغرض وهي "الخلية الرقمية" (La Cellule Digitale)، وكذا قيام نفس الهيئة الرسمية بالمهام الرقابية والتفتيشية حرصاً على جودة المنتجات والخدمات السياحية.

- بات القطاع السياحي الجزائري في السنوات الأخيرة عرضة للقرارات الحكومية من حيث الاعتمادات المالية والمشاريع الاستثمارية، حيث كل ما تعانيه الدولة من الأزمة، فيكون القطاع السياحي أولى ضحايا هذه القرارات من تجميد المشاريع، وحتى إلغائها في معظم الأحيان، وتخفيض الميزانيات المخصصة لتطوير السياحة، كان آخرها غلق حساب صندوق دعم وترقية السياحة، وتوجيه رصيده الموجب نحو الخزينة العمومية وفق قانون المالية لسنة 2018، وإنشاء رسم على الإقامة (Taxe de séjour) المطبق على المؤسسات الفندقية لفائدة البلديات بدلاً لفائدة الديوان السياحي وفق لقانون المالية لسنة 2022، وكذا فرض ضريبة مرتفعة على أرباح الشركات (IBS) تقدر بـ 23% بالقطاع السياحي (المادة 150 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة)، وكل ذلك أثر سلباً على عمل الهيئة المكلفة بالترويج السياحي، وكذا المؤسسات السياحية العامة والخاصة والأفراد المهتمين بالسياحة كالمستثمرين الوطنيين والأجانب، وحتى وكالات السفر والسياحة بالأسواق السياحية، وبالتالي تفهّرت مؤشرات الأداء السياحي.

- بالرغم من الجهود التي قامت بها الوزارة والسياحة والهيئات التابعة لها بما فيها الديوان الوطني للسياحة فيما يتعلق بمحاور الديناميكية الأولى من المخطط SDAT الممتد لآفاق 2030، والتي وضعت عدداً من المشاريع التسويقية المتوقع تنفيذها لترقية صورة الجزائر سياحياً، لكنها لم تكن لها الأثر المتوقع على مؤشرات الأداء السياحي لمحدودية الإمكانيات المستخدمة في الترويج السياحي، وعدم مواكبة هذا المخطط للواقع الحالي في ظلّ التحولات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا التغيرات والتحولات الكبيرة في السلوك الإنساني، أضف إلى تسجيل ملاحظة هامة بأن من بين

مقومات نجاح الاستراتيجية التسويقية إحترام البعد الزمني، وهذا ما لم يتم الإلتزام به في آجاله، بدليل تمديد آفاق تنفيذه من 2025 إلى 2030 بدون ذكر الأسباب المقنعة وما نتج عن ذلك عدم فعالية تلك الجهود تسويقياً.

### 3- اختبار الفرضيات:

تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية في بداية الدراسة، واستناداً إلى نتائجها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، توصل اختبار هذه الفرضيات إلى النقاط التالية:

#### أ- اختبار صحة الفرضية الأولى

يرجع نجاح دولة تونس في فرض نفسها كوجهة سياحية جذابة الى نجاح سياساتها فعالة بالاعتماد على أسس وضوابط التسويق السياحي، في حين لم توفق الجزائر في ذلك بسبب فشل السياسات والخطط الموضوعة في مجال السياحة، وعدم اهتمامها بكافة عناصر المزيج التسويقي السياحي منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، الفرضية صحيحة تماماً، أين شرع الديوان التونسي للسياحة من استخدام أسلوب الترويج المكثف لصورة وجهة السياحة التونسية، من خلال إطلاق سلسلة من المناقصات تحمل موضوع الحملات الترويجية المؤسسية بالأسواق السياحية المستهدفة، وإهتمامها بعنصرَي الموارد البشرية والاجراءات لضمان جودة الخدمات السياحية، وخلصت إلى نتائج جد ايجابية فاقت كل التوقعات، أما الطرف الجزائري فما يزال يعاني من محدودية الأساليب المستخدمة في التسويق السياحي بسبب ضآلة الاعتمادات المالية المرصودة لوزارة السياحة ككل.

#### ب- اختبار صحة الفرضية الثانية

الاستراتيجية المثلى والتي يجب ان تتبعها الجزائر بالاعتماد على مخرجات المقارنة المرجعية؛ للاستفادة من التجربة التونسية في مجال التسويق السياحي، هي إحدى الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية والمتمثلة في استراتيجية المحراب السوقي، وهي فرضية صحيحة وذلك عبر إتباع أسلوب المحاكاة؛ أي تقليد ممارسات وعمليات الديوان الوطني التونسي للسياحة في هذا المجال، وذلك بالطبع بعد تحديد المجالات الفرعية التي تعاني من القصور والاختلالات؛ بمعنى تمّ الاكتشاف لفجوات الأداء تستوجب التغيير، والتي تتوقع أن تؤدي إلى تحسين في مؤشرات الأداء التسويقي للسياحة الجزائرية.

### 4- الإقتراحات والتوصيات

استخلاصاً لنتائج المرحلة الثالثة من عملية المقارنة المرجعية، والتي مفادها دمج مخرجاتها لإعداد خطط العمل المشار إليها في الجزء الأخير من الفصل الثالث، والتي يمكن تقديمها كتوصيات الدراسة من أجل تحسين الأداء التسويقي للديوان الوطني للسياحة بالجزائر، مستقيماً من تجارب ناجحة لنظيره التونسي، ومن أهمها:

- إعادة هيكلة جذرية للديوان الوطني للسياحة بالجزائر، ومنحه صلاحيات واسعة، وتخصيصه لميزانية كافية للقيام بمهامه وأنشطته الاستثمارية والتسويقية، بالإضافة إلى ادماج الهيئات السياحية الأخرى تحت ظله، كالوكالة الوطنية للتنمية السياحية والديوان الوطني الجزائري للسياحة، لتصبح هذه الهيئة كمنظومة كاملة الأركان والمهام والصلاحيات والوسائل؛
- إنشاء هيكلية تختص في المقارنة المرجعية واليقظة الاستراتيجية على مستوى كل الهيئات السياحية التابعة للوزارة الوصية (الديوان الوطني للسياحة والمديريات الولائية للسياحة)؛
- اعتماد مقارنة تسويقية جديدة تتمثل في إنشاء التكتلات (Lobbying) بالمدن الأوروبية الرئيسية؛ لدعم التسويق السياحي مثلما يقوم بها الديوان التونسي، وذلك خلال انشاء ممثلات ومكاتب الديوان الجزائري للسياحة في الأسواق الأوروبية، وحتى في الأسواق الآسيوية والأمريكية؛ من أجل ترويج الوجهة الجزائرية بتلك الأسواق؛
- توظيف الاستراتيجيات السياحية التي اعتمدها تونس في النهوض بالقطاع السياحي الجزائري؛ لتصحيح اختلالات ونقائص المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT2030)، خاصة في جزئه الأول المتعلق بالتسويق السياحي؛
- اعتماد المقاربة التسويقية الحديثة تتمثل في التسويق السياحي التكاملية بين تونس والجزائر بوساطة الهيئات الرسمية المهتمة بالسياحة (Mega Destination Marketing)، وتقوم على فكرة إيجاد نوع من التكتل أو التعاون الوثيق بين مجموعة من الدول السياحية المتقاربة جغرافياً، وثقافياً، وتاريخياً تشترك معاً في الأهداف السياحية، حيث يمكن أن تنشأ بين الدولتين مقصداً سياحياً ليحقق بذلك المصالح الاقتصادية والسياحية لكلا البلدين؛
- تعزيز التنسيق والتضامن الحكوميين بين مختلف الوزارات، خاصة تقديم الدعم اللازم لوزارة السياحة الجزائرية للنهوض بالقطاع السياحي والذي يرتبط بالقطاعات الأخرى؛
- اقتراح القيام بالتحالف أو الشراكة التسويقية بين الدولتين مثلما هو الحال بين استراليا والجزر المجاورة، وكذا التوأمة الرياضية بين اليابان وكوريا الجنوبية، نظراً لتشابه في طبيعة مختلف الخصائص بين الدولتين الجزائر وتونس (الثقافية، الجغرافية ... الخ)، وذلك اعتماداً على مخرجات المقارنة المرجعية للاستفادة المشتركة من نقاط القوة للطرفين، والتعاون فيما بينهما على سد الفجوات؛ أي تذليل الصعوبات والعراقيل التي تعترض الأنشطة السياحية.

## 5-آفاق البحث

تمثل المقارنة المرجعية في القطاع السياحي بالجزائر عموماً كتوجه جديد وحديث، أثبتت فعاليتها وكفاءتها في التسيير والتسويق السياحيين، لكنّها تفنقر إلى الدّراسات والمراجع التي تحمل نفس الموضوع، وتحتاج إلى الإثراء والتوسع في البحث، وذلك من خلال إدراج بعض من المواضيع التالية:

- دراسة سلوك السائح بين دول المغرب العربي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية؛
- المقارنة المرجعية للمخططات السياحية بين الدول الرائدة سياحياً؛
- دور الأساليب الحديثة للتسيير في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي السياحي (المقارنة المرجعية، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة)؛
- دراسة محدّدات النشاط السياحي باستخدام المقارنة المرجعية بين الجزائر وتونس.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## أولاً-باللغة العربية

- 1- إبراهيم خليل بظاظو. (2010). *الجغرافيا السياحية "تطبيقات على الوطن العربي"*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد امجدل. (2013). *مبادئ التسويق الالكتروني*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
- 3- أحمد سامي عبد الوهاب إسماعيل العايدي. (2020). *فاعلية التسويق الالكتروني لدى الشركات الوطنية ومتعددة الجنسيات "دراسة تطبيقية"*. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 4- أحمد عبد السميع علام. (2008). *علم الاقتصاد السياحي*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 5- أحمد فايز الهرش. (10 جوان, 2020). أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد-19. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*, مجلد 2 عدد 2 خاص، الصفحات 117-137.
- 6- أحمد مختار عمر. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7- إدريس لكريني. (2010). *إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات*. المركز العلمي للدراسات السياسية: عمان.
- 8- أدهم وهيب مطر. (2014). *التسويق الفندقي - مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة-*. دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
- 9- اسماعيل محمد علي الدباغ، نوفل عبد الرضا علوان، و أكرم عبد الرحمن عبد الكريم. (2008). العلاقة بين العرض والطلب السياحي في محافظة النجف وامكانية تنشيط السياحة الدينية فيها. مؤتمر السياحة الأول في محافظة النجف من 05 الى 06 نيسان 2008 (الصفحات 205-246). النجف: مجلة الادارة والاقتصاد العدد الثاني والسبعون 2008.
- 10- الأمر المؤرخ في 08 جمادى الثانية 1376. (10, 01, 1957). المتعلق بتحرير ميزان ديوان السياحة. تونس: الرائد الرسمي للجمهورية التونسية السنة 100 عدد 4.
- 11- الأمر المؤرخ في 12 ذي القعدة 1357. (21, 06, 1956). المتعلق باحداث ديوان للسياحة ومجلس أعلى للسياحة. تونس: الرائد الرسمي للجمهورية التونسية السنة 100 عدد 4.
- 12- الأمر عدد 264. (20, 07, 1971). المتعلق بضبط اختصاصات وأساليب الديوان القومي للسياحة والمياه المعدنية. تونس: الرائد الرسمي للجمهورية التونسية السنة 114 عدد 31.
- 13- الأمر عدد 930. (13, 10, 1983). تنقيح الأمر 977 لسنة 1976. تونس: الرائد الرسمي للجمهورية التونسية السنة 126 عدد 66.

- 14- الأمر عدد 977. (11 11, 1976). المتعلق بضبط اختصاصات وأساليب الديوان الوطني للسياحة. تونس: الرائد الرسمي للجمهورية التونسية السنة 119 عدد 71.
- 15- الديوان الوطني للإحصائيات. (2021). *الجزائر بالأرقام*. الجزائر: مديرية المنشورات والنشر والتوثيق والطبع.
- 16- المديرية العامة للاقتصاد الرقمي. (2020). *مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات*. الجزائر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.
- 17- المرسوم التنفيذي رقم 90-112. (17 أبريل, 1990). *كيفية تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 057-302 المتعلق بصندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة الأنشطة السياحية*. الجزائر: الجريدة الرسمية السنة 1990.
- 18- المرسوم التنفيذي رقم 14-19. (21 جانفي, 2014). *يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 90-112 "كيفية تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 057-302 المتعلق بصندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة الأنشطة السياحية"*. الجزائر: الجريدة الرسمية السنة 2014.
- 19- المرسوم التنفيذي رقم 88-214. (31 10, 1988). *المتضمن انشاء الديوان الوطني للسياحة وتنظيمه*. الجزائر: الجريدة الرسمية سنة 1988.
- 20- المرسوم التنفيذي رقم 90-409. (22 12, 1990). *يعدل ويتم المرسوم رقم 88-214 المؤرخ في 31 أكتوبر 1988 والمتضمن انشاء الديوان الوطني للسياحة وتنظيمه*. الجزائر: الجريدة الرسمية رقم 65.
- 21- المرسوم التنفيذي رقم 92-402. (31 10, 1992). *يعدل ويتم المرسوم رقم 88-214 المؤرخ في 31 أكتوبر 1988 والمتضمن انشاء الديوان الوطني للسياحة وتنظيمه*. الجزائر: الجريدة الرسمية رقم 79.
- 22- النظام رقم 01-17. (10 07, 2017). *المتعلق بسوق الصرف ما بين المصارف وبأدوات تغطية خطر الصرف*. الجزائر: بنك الجزائر.
- 23- النظام رقم 04-2020. (15 03, 2020). *المتعلق بسوق الصرف ما بين المصارف وعمليات الخزينة بالعملة الصعبة وبأدوات تغطية خطر الصرف*. الجزائر: بنك الجزائر.
- 24- إلياس الشاهد. (2013). *التسويق السياحي في الجزائر -دراسة نظرية وميدانية-*. تأليف أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية -تخصص تسويق. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 25- اليانا الحمصي. (2016). *تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية*. تأليف رسالة الماجستير في إدارة الجودة. حماة: الجامعة الافتراضية السورية.

- 26- أولغا شربتجي. (2010). بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية. تأليف أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (صفحة 46). جامعة حلب: كلية الاقتصاد قسم ادارة الأعمال.
- 27- ايمان الحامدي، و حمزة كحال. (2022, 04 22). العربي الجديد. تم الاسترداد من <https://www.alaraby.co.uk/%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%87%D8%B1%D8%A8%D8%A7%D8%A1-%D8%AA%D8%AF%D9%81%D8%B9-%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AF-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%>
- 28- أيمن السيد المعداوي، و محمد ناصر عبد الرحيم. (2021). استراتيجيات التسويق السياحي مدخل لتنافسية الشركات السياحية. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- 29- أيمن برنجي. (2009). الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك. تأليف مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 30- باية وقنوني، و أحمد مير. (2020, 05 08). واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية-. *Management & Revue Economie*, 18(1)، الصفحات 19-34.
- 31- بشير عباس العلاق، و حميد عبد النبي الطائي. (2013). سلوكيات السائح والطلب السياحي. عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع.
- 32- بلال بغدادي. (2018). تصميم مزيج تسويقي خدمي للترقية السياحية. تأليف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد الخدمات. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 33- بلال بلحسن. (2018). تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي لقطاع السياحة الجزائري -دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا-. تأليف أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص التسويق. جامعة البليدة 2: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 34- بلقاسم تويزة. (2016). الترويج السياحي وأثره في تفعيل السياحة بالجزائر -حالة عينة من مركبات السياحة الحموية-. تأليف أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 35- بنك الجزائر. (2019). التقرير السنوي 2018 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر. الجزائر: منشورات بنك الجزائر.
- 36- توفيق محمد عبد المحسن. (2004). قياس الجودة والقياس المقارن -Benchmarking-. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 37- ثامر البكري. (2013). قضايا معاصرة في التسويق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 38- ثامر البكري، و أحمد الرحومي. (2008). *تسويق الخدمات المالية*. عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع.
- 39- جريدة الشروق اليومي. (05 02, 2021). تم الاسترداد من <https://www.echoroukonline.com/%D8%B9%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D9%83-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D8%A8%D8%B9%D9%8A%D8%AF-%D8%AC%D8%AF%D8%A7-%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9>
- 40- حسام فتحي أبو طعيمة. (2008). *الإعلان وسلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 41- حسين الأمين شريط. (2016). *سبل تحسين كفاءة التسويق السياحي في الجزائر*. تأليف أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية - تخصص تسويق - جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 42- حمزة دراركة، مروان أبو رحمة، حمزة العلوان، و مصطفى كافي. (2014). *مبادئ السياحة*. عمان الأردن: الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 43- حنان يحي الشريف. (2018). *تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية*. تأليف أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 44- خالد بن عبد الرحمن آل دغيم. (2014). *الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 45- خالد مقابلة. (2010). *التسويق الفندقي*. عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع.
- 46- خالدية بوجنان، و العلجة مبطوش. (مارس 2020). *الإيكولوج كأحد مقومات الجذب للسياحة البيئية دراسة حالة الفندق البيئي "تاغيت". الاتجاهات الحديثة في صناعة السياحة والآثار -الواقع والتحديات - (الصفحات 85-104)*. أنطاليا: مجلة الاستراتيجية والتنمية عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول.
- 47- خليل محمد سعد. (2017). *الإدارة السياحية*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 48- خليل محمد سعد. (2017). *مبادئ علم السياحة*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 49- داليا محمد تيمور زكي. (2008). *الوعي السياحي والتنمية السياحية - مفاهيم وقضايا*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 50- ربيعة عليوات، و نورة تليجاني. (2019). *السياحة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر*. تأليف فاطمة الزهراء نسيصة، الاستثمار السياحي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة (الصفحات 117-134). الجزائر: منشورات ألفا للوثائق.
- 51- رضا محمد السيد. (2016). *أساسيات الجغرافيا السياحية*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- 52- رعد مجيد العاني. (2008). *الإستثمار والتسويق السياحي*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 53- ريان زير. (2018). *مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الوطن العربي -دراسة مقارنة الجزائر، تونس والامارات-*. تأليف أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية تخصص التسويق السياحي. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 54- ريهام يسري السيد. (2019). *أسس صناعة السياحة*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 55- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، و مصطفى سعيد الشيخ. (2009). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق (الإصدار ط2)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 56- زهية بوتغرين. (2019). *استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وأثرها على تنشيط السياحة في الجزائر*. تأليف أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 57- زياد سليمان العبيسات. (2012). *تقييم السياحة العلاجية في الأردن*. تأليف أطروحة دكتوراه تخصص الجغرافيا (صفحة 16). الجامعة الأردنية عمان: كلية الدراسات العليا.
- 58- سالم حميد سالم. (2007). *سلوك السائح ودوره في تحديد النمط السياحي*. مركز بحوث السوق وحماية المستهلك جامعة بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48.
- 59- سامح أحمد زكي الحفنى. (2017). *إدارة الأزمات*. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(2)، الصفحات 204-266.
- 60- سامي بلبخاري. (2016). *التسويق السياحي وأثره على الصورة المدركة للوجهة السياحية -دراسة حالة الجزائر-*. تأليف أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق. جامعة باجي مختار عنابة: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 61- سعيد البطوطي. (2012). *التسويق السياحي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 62- سلمى علاوة. (09, 05, 2013). *اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة*. L'Entreprise، 2(2)، الصفحات 75-94.
- 63- سلوى العوادلى. (2006). *الإعلان وسلوك المستهلك*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 64- سهام بجاوية. (2015). *التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية -دراسة استرشادية بتجربة تونس- إسقاط على الجزائر-*. تأليف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية. جامعة أحمد بوقرة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 65- شفيق جيلالي. (04, 12, 2020). *تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية*. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 05(02)، الصفحات 18-31.

- 66- صابر بلبيدي. (07 04, 2021). معالم ومواقع أثرية جزائرية عمرها أكثر من مليوني عام بحاجة إلى مشروع تأهيل ضخم. صحيفة العرب، 44(12109). تم الاسترداد من [https://alarab.co.uk/sites/default/files/s3/2021-07/12109\\_Page\\_14.pdf](https://alarab.co.uk/sites/default/files/s3/2021-07/12109_Page_14.pdf)
- 67- صالح ابراهيم يونس الشعباني، جرجيس مصطفى خضر، و كفاح جبار حسن. (نيسان، 2013). استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 8(32)، الصفحات 135-156.
- 68- صالح بلاسكة، و نور الدين مزباني. (2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي. تأليف مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (المجلد 04، الصفحات 55-66). الجزائر.
- 69- صالح موهوب. (2020). الاقتصاد الجزائري - مكانته في العالم وفي الجزائر. تلمسان - الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- 70- صبري عبد السميع. (2006). الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 71- صلاح محمد، طلال زغبة، و حجيلة بن وارث. (2021). إشكالية تنمية القطاع السياحي بالجزائر في ظل مخططات تنمية السياحة - رؤية للمخطط التوجيهي للسياحة آفاق 2030-. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 13(02)، الصفحات 217-203.
- 72- صليحة عشي. (15 ديسمبر، 2016). تنشيط السياحة البيئية العربية بين الواقع والطموح. مجلة جديد الاقتصاد المجلد 1 العدد 11، الصفحات 28-49.
- 73- صورية مساني. (2019). الاستثمار السياحي كبديل استراتيجي لمرحلة ما بعد البترول -دراسة حالة الجزائر للفترة 1995-2014 دراسة قياسية-. تأليف أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات الأعمال والتجارة الدولية. جامعة فرحات عباس سطيف 01: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 74- طه أحمد عبيد. (2010). مشكلات التسويق السياحي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .
- 75- عادل الشبراوي. (1995). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة-ايزو 9000 باستخدام المقارنة المرجعية. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع".
- 76- عادل عبد الله العنزي، و عبد النبي حميد الطائي. (2019). التسويق في إدارة الضيافة والسياحة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 77- عائشة شرفاوي. (2015). السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية. تأليف أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تسيير. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- 78- عبد الحفيظ مسكين. (2016). إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية. تأليف أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية تخصص تسويق. جامعة محمد خيضر -بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 79- عبد الحميد طلعت أحمد. (2013). التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21 (الإصدار ط 18). الجيزة: رؤية للطباعة والتجهيز الفني.
- 80- عبد السلام أبو القحف. (2006). التسويق. مصر: دار المكتب الجامعي الحديث.
- 81- عبد العزيز أبو نبعة. (2005). دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة -منهج تطبيقي-. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 82- عبد الفتاح مصطفى غنيم. (2003). موضوعات وقضايا التخطيط السياحي لأقاليم مصر المعاصرة (الإصدار ط 3). الإسكندرية: دار الفنون العلمية.
- 83- عزاز حمي، و رقية حساني. (2021, 12 31). ترويج صورة الوجهة السياحية الجزائرية ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2030 -الديوان الوطني للسياحة ONT نموذجاً. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 06(02)، الصفحات 455-474.
- 84- علاء ابراهيم العسالي. (2016). السياحة في الوطن العربي التاريخ-المخاطر-المهددات. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 85- علاء حسين السرابي، سليم محمد خنفر، و عبد المحسن عبد الله الحجي. (2011). التسويق والمبيعات السياحية والفندقية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 86- علي فلاح الزعبي. (2013). التسويق السياحي والفندقي -مدخل صناعة السياحة والضيافة-. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 87- علي فلاح الزعبي. (2019). إدارة التسويق -منظور تطبيقي استراتيجي-. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 88- علي ماي. (2018). دور التسويق في تطوير القطاع السياحي -دراسة مقارنة: الجزائر، تونس والمغرب. تأليف أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص التسويق. جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 89- علي محمد عبد الله. (2018). دليلك إلى السياحة البيئية في مصر. الجيزة: دار الكتب المصرية.
- 90- عمر جوابرة الملكاوي. (2012). التسويق الفندقي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 91- عمر صخري. (2001). مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 92- فهد علي الناجي. (2012). أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى-. تأليف رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال.

- 93- فؤاد عبد المنعم البكري. (2007). *التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات*. القاهرة: دار الكتب للنشر وتوزيع وطباعة.
- 94- قانون رقم 01-03. (17 فبراير، 2003). *المتعلق بالتنمية السياحية المستدامة*. الجريدة الرسمية رقم 11 بتاريخ 19 فبراير 2003.
- 95- لمياء السيد حفني. (2008). *التسويق السياحي*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 96- ماهر عبد الخالق السيبي. (2016). *مبادئ السياحة*. الطبعة الثانية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 97- مباركة مساوي. (2012). *الخدمات السياحية و الفندقية و تأثيرها على سلوك المستهلك -دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية "مستغانم"*. - تأليف رسالة الماجستير التسيير الدولي للمؤسسات تخصص تسويق دولي. جامعة أبي بكر بلقايد: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- 98- مبروك عباس العديلي. (2015). *التسويق الإلكتروني*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 99- محمد احمد بصنوي، و هشام عبد الحفيظ الغريب. (2014). *المرجع الحديث في الهندسة الإدارية*. الرياض: مكتبة الملك فهد إثناء النشر.
- 100- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *تسويق خدمات السياحة*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 101- محمد الناجي الجعفري. (1998). *التسويق (الإصدار ط2)*. السودان: سلسلة الكتاب الجامعي.
- 102- محمد بالأشهر. (2005). *الاعلام السياحي*. مصراتة: دار الأنيس للطباعة والنشر والتوزيع.
- 103- محمد حسن يوسف. (2013). *الأزمة المالية العالمية -لماذا تسعصي على الحل؟-*. بيروت: مطابع الدار العربية للعلوم.
- 104- محمد عبيدات. (2005). *التسويق السياحي -مدخل سلوكي-* (الإصدار ط 2). عمان: دار وائل للنشر.
- 105- محمد محمود مصطفى. (2017). *التسويق الاستراتيجي للخدمات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 106- محمد ناصر، و غياث ترجمان. (2006). *تسويق الخدمات*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- 107- محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2011). *التسويق الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 108- محمود كامل. (1975). *السياحة الحديثة علما وتطبيقا*. الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 109- مديرية الأنظمة المعلوماتية والاحصائيات. (2022). *التدفقات السياحية*. الجزائر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي.

- 110- مراد سليم عطيانى، و عبد الناصر إبراهيم نور. (2014). أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، 10(2)، الصفحات 276-296.
- 111- مروان أبو رحمه، حمزه العلوان، حمزه درادكه، و مصطفى كافي. (2014). *مبادئ التسويق السياحي والفندقي*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 112- مروان صحراوي. (2012). *التسويق السياحي وأثره على الطلب السياحي*. تأليف مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 113- مصطفى محمد الدرويش. (2013). *الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية*. تأليف أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة حلب: كلية الاقتصاد.
- 114- مصطفى يوسف كافي. (2009). *صناعة السياحة والأمن السياحي /الأمن السياحي-الجرائم السياحية-الإرهاب-العولمة/*. دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 115- مصطفى يوسف كافي. (2014). *أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 116- مصطفى يوسف كافي. (2014). *السياحة البيئية المستدامة -تحدياتها وآفاقها المستقبلية-*. دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 117- مصطفى يوسف كافي. (2015). *اقتصاديات النقل السياحي*. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 118- مصطفى يوسف كافي. (2017). *السياحة المستدامة السياحة الخضراء ودورها في معالجة ظاهرة البطالة*. قسنطينة: ألفا للوثائق.
- 119- مصطفى يوسف كافي. (2018). *وكالات ومنظمات السياحة والسفر*. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 120- مصطفى يوسف كافي، و هبة كافي. (2016). *جغرافية السياحة وإدارة المقاصد والمخيمات السياحية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 121- معمر قرية، و سارة حدة بودريالة. (2018, 05 01). *منهجية التعامل مع الأزمات -من تشخيص الداء إلى وصف الدواء-*. مجلة *دفاتر إقتصادية*، 9(1)، الصفحات 470-480.
- 122- مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، و مصطفى كافي. (2016). *إعادة هندسة العمليات (الهندرة)*. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.

- 123- منال سماحي. (2015). التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر -دراسة حالة اتصالات الجزائر-. تأليف شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة وهران 2: كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير.
- 124- منظمة التعاون الاسلامي. (2017). السياحة الدولية في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاسلامي: الآفاق والتحديات 2017. أنقرة: مركز الأبحاث الإحصائية والإقتصادية والإجتماعية والتدريب للدول الإسلامية.
- 125- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، و رامي فلاح الطويل. (2016). التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة -توجه حديث متكامل-. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 126- ميسر إبراهيم أحمد. (2007, 01 29). أخلاقيات الجودة: أخلاقيات المقارنة المرجعية Benchmarking أنموذجاً -مقاربات نظرية-. تنمية الرافدين، 88(29)، الصفحات 81-101.
- 127- نسرين بوزاهر. (2017). ترقية العرض السياحي الوطني في ظل مشاريع التنمية المستدامة للسياحة- منطقة الزيبان-. تأليف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع: نقود وتمويل. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 128- نعيم الظاهر، و سراب الياس. (2007). مبادئ السياحة. الطبعة الثانية عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 129- هادية يحيوي. (2012). السياحة والتنمية في المغرب العربي. تأليف أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية. جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 130- هاشم بن محمد بن حسين ناقور. (2001). أحكام السياحة وآثارها -دراسة شرعية مقارنة-. تأليف رسالة الماجستير في الشريعة والدراسات الإسلامية. جامعة أم القرى مكة المكرمة: كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.
- 131- هناء جعبوب. (2021). محددات النشاط السياحي في الجزائر - نمذجة قياسية للفترة 1995-1997-. تأليف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي واستشراف. جامعة علي لونيسي -البليدة 2: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 132- وزارة الأشغال العمومية. (2022, 04 14). تم الاسترداد من <http://www.mtp.gov.dz/?p=786>
- 133- وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار. (2020). ميزانية الدولة لسنة 2021 - مهمة السياحة. تونس: وزارة الاقتصاد والمالية ودعم الاستثمار.
- 134- وزارة المالية. (2019). ميزانية الدولة لسنة 2020 - مهمة السياحة والصناعات التقليدية ملحق 5-18. تونس: وزارة المالية.

- 135- وسيلة السبتي، و محمد تاج الدين صحراوي. (2017). السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول. مجلة *نماء للاقتصاد والتجارة*(2)، الصفحات 49-67.
- 136- وفاء رايس. (05 جانفي, 2018). اليقظة السياحية كأداة لتحسين الأداء السياحي -عرض تجربة وزارة السياحة بالمنمكة المغربية-. مجلة *الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال -جامعة بسكرة-*، 1(5)، الصفحات 135-158.
- 137- وليد بوهراوة. (2021). خدمات الطيران المدني ودورها في تنشيط السياحي في الدول العربية - دراسة مقارنة بين بعض شركات النقل الجوي-. تأليف أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية التخصص *اقتصاد سياحي وخدمات*. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 138- يوسف جعفر سعادة. (2000). *التربية السياحية*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 139- يوسف دولا ب يوسف، و حميد علي صالح. (2016). دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر (دراسة حالة في معهد الإدارة / الرصافة). مجلة *المثني للعلوم الادارية والاقتصادية*، 6(3)، الصفحات 184-209. doi:10.18081/mjaes/2016-6/183-208
- 140- يوسف شرع. (2017). التخطيط لتنمية العرض على السياحة من خلال الطلب. تأليف أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص *اقتصاد وتنمية*. جامعة يحي فارس بالمدينة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

### ثانيا-باللغات الأجنبية

- 1- A.P.T.B.E.F. (2021). *Rapport annuel 2020*. Tunisie: Association Professionnelle Tunisienne des Banques et des Etablissements Financiers.
- 2- Abou, S. (2014, 08 15). Tunisie – Tourisme : La stratégie Vision 3+1 . Récupéré sur <https://www.webmanagercenter.com/2014/08/15/153523/tunisie-tourisme-la-strategie-vision-3%2B1-n-est-pas-sexy-mais-elle-est-pragmatique/>
- 3- AFNOR, N. F. (1998). *Prestations de Veille et Prestations de Mise en Place d'un Système de Veille Norme X 50-053*. Paris: Association Française de Normalisation.
- 4- Agence Japonaise de Coopération Internationale. (2001). *Developpement du tourisme en tunisie a l'horizon 2016*. Nippon Koei: PADECO.

- 5- Andersen, B. (1995a). Benchmarking. Dans A. Rolstadäs, *Performance Management: A business process benchmarking approach* (pp. 211-242). United Kingdom: Springer-science+business media, B.V.
- 6- Andersen, B. (1995b). Benchmarking in Norwegian Industry and Relationship Benchmarking. Dans A. Rolstadas, *Benchmarking - Theory and Practice* (pp. 105-110). United Kingdom: Springer-science+business media, B.V.
- 7- APQC. (2021, 09 23). *The American Productivity & Quality Center*. Récupéré sur <http://www.apqc.org>
- 8- APS. (2022, 04 15). *Algérie Press Service*. Récupéré sur <https://www.aps.dz/economie/100861-le-volume-des-marchandises-traitees-aux-ports-algeriens-augmente-de-1-en-2019>
- 9- Aslan, A., & Kula, F. (2008, February). International Tourism Demand for Turkey: A Dynamic Panel Data Approach. *Research Journal of International Studies* 9, pp. 65-73.
- 10- Avraham, E., & Ketter, E. (2016). *Tourism Marketing for Developing Countries - Battling Stereotypes and Crises in Asia, Africa and the Middle East*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- 11- BAK Economics AG. (2021, October 18). *BAK tourism intelligence*. Récupéré sur <https://tourismintelligence.bak-economics.com/>
- 12- Baker, B. (1995). Benchmarking ..... to be the Best! Dans A. Roistadas, *Benchmarking - Theory and Practice* (pp. 87-92). New York: Springer Science+Business Media .
- 13- Balm, G. (1994). *Evaluer et améliorer ses performances: Le Benchmarking*. Paris: AFNOR Editions.
- 14- Banque Centrale de Tunisie. (2022). *Rapport Annuel sur la Supervision Bancaire*. Tunis: Banque Centrale de Tunisie.
- 15- Bazargani, R. H., & Kiliç, H. (2020, December 05). Tourism competitiveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 46, pp. 73-82.
- 16- Bergeron, P. (2000). *Veille Stratégique et PME - Comparaison des Politiques Gouvernementales de Soutien-*. Québec: presses de l'université du Québec.

- 17- Bhaskar, H. L. (2018). Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 13(1), pp. 63-87.  
doi:Serbian Journal of Management
- 18- Bitner, M. J., Ostrom, A., & Morgan, F. (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Arizona State University: Centre for Services Leadership Working Paper.
- 19- Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking- Petite histoire d'une technologie de gouvernement. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 4bis(55), pp. 28-45.
- 20- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. Western Ontario: Canadian Geographer.
- 21- Camp, R. C. (1995). *Business Process Benchmarking -Finding and Implementing Best Practices*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- 22- Chirouze, Y. (1990). *Le Marketing : le choix des moyens de l'action commerciale*. Alger: Office des Publications Universitaires.
- 23- Chirouze, Y. (1990). *Le Marketing: de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau*. Alger: Office des Publications Universitaires.
- 24- Corne, A. (2018). Performance touristique et gestion du territoire français : l'impact de la réforme NOTRe. *Revue Gestion & Management Public*, 6(3), pp. 35-50.
- 25- CREAD. (2019). *L'Evaluation de mise en oeuvre du Schéma Directeur d'Aménagement Touristique (SDAT)*. Alger: Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement.
- 26- Cross, R., & Iqbal, A. (2001). The Rank Xerox Experience: Benchmarking Ten Years On. Dans A. Rolstadas, *Benchmarking -Theory and Practice* (pp. 3-10). New York: Springer science+business media.
- 27- CTN. (2022, 04 15). *Compagnie Tunisienne de Navigation*. Récupéré sur <https://www.ctn.com.tn/presentation/>
- 28- Darbelet, M., Izard, L., & Scaramuzza, M. (2011). *L'Essentiel sur le Management*. Alger: BERTI Editions.
- 29- Délégation de l'Union Européenne en Tunisie. (2016). *Coopération de l'Union Européenne en Tunisie -Rapport 2015-*. Tunis: Direction de la publication D.U.E.T.

- 30- Department Of Tourism and Commerce Marketing. (2019, April 25). Tourism Analytics Application. Dubai: Play store.
- 31- Desmet, P. (2005). *Marketing direct –concepts et méthodes–*, 3<sup>ème</sup> édition. Paris: Dunod.
- 32- Dolnicar, S. (2008). Market Segmentation in Tourism. dans A. G. woodside, & D. martin, *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy* (pp. 129–150). London: CAB International.
- 33- Dumas, L. (2004). La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter. *Téoros Revue de recherche en Tourisme*, 23(3), pp. 42–49.
- 34- Eiglier, P., & langeard, E. (1987). *Servuctions –le Marketing des Services–*. Bayeux: La Bayeusaine Graphique.
- 35- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. Dans *Benchmarking for Quality Management & Technology* (Vol. 4, pp. 229–243). MCB University Press.
- 36- ENTMV. (2022, 04 15). *Entreprise Nationale de Transport Maritime de Voyageurs*. Récupéré sur <https://algerieferreries.dz/flotte>
- 37- Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking. *3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)* (pp. 705–714). Istanbul, Turkey: Elsevier B.V.
- 38- Ettorchi-Tardy, A., Levif, M., & Michel, P. (2011). Le Benchmarking: Une méthode d'Amélioration Continue de la Qualité de Santé. *CNAMTS/ « Pratiques et Organisation des Soins »*, 42(1), pp. 35–46.
- 39- Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des Services*. Paris: DUNOD.
- 40- Gendron, B. (2014). *L'essentiel de la Micro-économie*. Issy-les-Moulineaux: Lextenson éditions.
- 41- GIE. (2022, 04 12). *GIE monétique*. Récupéré sur <https://giemonetique.dz/activite-retrait-sur-atm/>

- 42- Goeldner, C. R., & Brent Ritchie, J. (2009). *Tourism: principles, practices, philosophies* (éd. eleventh edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 43- Grari, Y. (2012). Comment les TIC modifient le secteur du tourisme en Algérie?: Cas de la Wilaya de Tlemcen capitale de la culture islamique 2011. Dans A. CHAKOR, *Marketing Management et compétitivité: Cas des Entreprises Maghrébines* (pp. 102-128). Rabat: Edition IDGL.
- 44- Groupe SERPORT. (2022, 04 15). Récupéré sur <https://g-serport.dz/>
- 45- Guillemain, S. A. (2016). *Marketing en Poche*. Paris: Edition Gualino.
- 46- Hassairi, S. (2022, 04 13). *Liste des bureaux de change autorisés*. Récupéré sur Banque Centrale de Tunisie: <https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/index.jsp>
- 47- Helfer, J.-P., & Orsoni, J. (2011). *Marketing*. Paris: Magnard-Vuibert.
- 48- Hermel, L., & Achard, P. (2010). *100 questions pour comprendre et agir Le Benchmarking*. Paris: AFNOR Editions.
- 49- [igi-global.com/dictionary](http://igi-global.com/dictionary). (2020, 02 22). [www.igi-global.com](http://www.igi-global.com). Récupéré sur [www.igi-global.com](http://www.igi-global.com): <https://www.igi-global.com/dictionary/holistic-technical-solutions-to-enhance-accessible-tourism-in-the-unesco-world-heritage-sites/39274>
- 50- Institut National du Patrimoine. (2022, 04 07). *INP. TN*. Récupéré sur [http://www.inp.rnrt.tn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14&Itemid=38&lang=ar](http://www.inp.rnrt.tn/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=38&lang=ar)
- 51- Institut Tunisien des Statistiques. (2018). *Tunisie en Chiffres*. Tunis: INS.
- 52- Kelly, A. (2001). *Benchmarking for School Improvement: A Practical Guide for Comparing and Achieving Effectiveness*. London: Taylor & Francis Group.
- 53- [knoema](http://knoema.com). (2022, 04 10). Récupéré sur <https://knoema.com/atlas/>
- 54- [knoema](http://knoema.com). (2022, 04 14). Récupéré sur <https://knoema.fr/atlas/Tunisie/Densit%c3%a9-du-r%c3%a9seau-routier?compareTo=DZ>
- 55- [knoema](http://knoema.com). (2022, 04 14). Récupéré sur <https://knoema.fr/atlas/Tunisie?compareTo=DZ>

- 56- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A Framework for Marketing Management* (éd. 6ème édition). Harlow: Pearson Education Limited.
- 57- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism, Sixth Edition*. Harlow UK: Pearson Education.
- 58- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (éd. 7th Edition). Harlow England: Pearson.
- 59- Kotler, P., Keller, K., & MANCEAU, D. (2016). *Marketing Management 15ème édition*. Montreuil: Pearson France.
- 60- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Wallingford UK: CABI Publishing.
- 61- Kubicová, J. (2015, 09 15). Reengineering –Concept and Review of Literature. *Management –Science and Eductaion*, 3, pp. 41-46.
- 62- Larousse. (2022, 04 05). *Encyclopédie*. Récupéré sur [larousse.fr: https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Tunisie\\_g%C3%A9ographie\\_physique/186996](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Tunisie_g%C3%A9ographie_physique/186996)
- 63- Larousse. (2022, 04 05). *Encyclopédie*. Récupéré sur [Larousse.fr: https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Alg%C3%A9rie\\_g%C3%A9ographie\\_physique/185613](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Alg%C3%A9rie_g%C3%A9ographie_physique/185613)
- 64- Lendrevie, J., De Baynast, A., & Riou, N. (2004). *Publicator* (éd. 6ème édition). Paris: Editions DALLOZ.
- 65- Lennon, J. J., Smith, H., Cockerell, N., & Trew, J. (2006). *Benchmarking national tourism organisations and agencies: understanding best practice*. Amsterdam The Netherland: Elsevier.
- 66- Loi n° 14-10 portant Loi de finances. (2014, 12 30). Comptes spéciaux du Trésor. Alger: Journal officiel.
- 67- Loi n° 21-16 portant Loi de finances. (2021, 12 30). Répartition par département ministériel, des crédits ouverts au titre du budget de fonctionnement pour 2022. Alger: Journal officiel.
- 68- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2014). *Marketing des Services 7ème édition*. Montreuil: Pearson France.
- 69- Maire, J.-L., Pillet, M., & Bronet, V. (2005, Janvier 01). Benchmarking et Bonnes Pratiques. *Chaires des CPIM*, 16(1).
- 70- Mann, R. (2015, June 10 ). Benchmarking Past, Present, and Future. *COER News Article*, pp. 1-9.

- 71- marchespublics.gov.tn. (2022, 04 26). *site des marchés publics*.  
Récupéré sur  
[http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/programmeannuel/liste-prgannuel.php?FormName=search&FormAction=search&lang=fr&URL\\_ref\\_ach\\_parent=291&URLID=&ref\\_mode\\_financement=&ref\\_type\\_procedure=&MotCle=&URLref\\_annee=&lieu\\_execution=&pme=&Datexecution=&Datexecuti](http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/programmeannuel/liste-prgannuel.php?FormName=search&FormAction=search&lang=fr&URL_ref_ach_parent=291&URLID=&ref_mode_financement=&ref_type_procedure=&MotCle=&URLref_annee=&lieu_execution=&pme=&Datexecution=&Datexecuti)
- 72- Marti, L., & Puertas, R. (2017). Determinants of tourist arrivals in European Mediterranean countries: Analysis of competitiveness. *European Journal of Tourism Research* 15, pp. 131-142.
- 73- McCabe, S. (2009). *Marketing Communications in Tourism & Hospitality – Concepts, Strategies and Cases*. Oxford: Elsevier Ltd.
- 74- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme. (2008). *Schema Directeur d'Aménagement Touristique "SDAT 2025": Livre 2 Le plan stratégique : les cinq dynamiques et les programmes d'actions touristiques prioritaires*. Alger: MATET.
- 75- Ministère de l'Équipement et de l'Habitat. (2022, 04 14). Récupéré sur <http://www.equipement.tn/fr/principaux-secteurs/ponts-et-chaussees/linfrastructure-routiere/>
- 76- Ministère de l'Équipement et de l'Habitat. (2022, 04 15). Récupéré sur <http://www.equipement.tn/fr/principaux-secteurs/services-aeriens-et-maritimes/les-ports-maritimes/>
- 77- nPerf. (2022, 04 11). Récupéré sur <https://www.nperf.com/fr/>
- 78- Nuland, Y. V., & Dufy, G. (2021). *Validating a Best Practice: A Tool for Improvement and Benchmarking*. 2021: Routledge Taylor & Francis Group.
- 79- O.T.N. (2016). *Guide Tourisme et Handicap*. Nancy: Office de Tourisme de Nancy.
- 80- Oaten, S., Le Quesne, K., & Segal, H. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 Growth through Shocks*. Geneva: World Economic Forum.
- 81- Office National du Tourisme Tunisien, O. (2017). *Rapport d'activité 2016*. Tunis: Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

- 82- Office National du Tourisme Tunisien, O. (2018). *Rapport d'activité 2017*. Tunis: Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.
- 83- Office National du Tourisme Tunisien, O. (2020). *Rapport d'activité 2019*. Tunis: Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.
- 84- OKEENEA, A. (2020, Avril 10). *okeenea*. Récupéré sur webzine.okeenea.com: <https://webzine.okeenea.com/handicap-chiffres-actualites/>
- 85- OMMP. (2022, 04 15). *Office de la Marine Marchande et des Ports*. Récupéré sur <http://www.ommp.nat.tn/statistiques-voyageurs-croisieristes/>
- 86- onnt.tn. (2022, 04 25). *Office Nationale de Tourisme Tunisien*. Récupéré sur <https://ontt.tn/ar/mizaniat-al-diwan>
- 87- ONS. (2017). *Annuaire Statistique de l'Algérie n° 35 406 Chapitre XVI: Tourisme*. Alger: Office Nationale des Statistiques.
- 88- ONTT. (2022, Mars 08). *Office National Tunisien de Tourisme*. Récupéré sur <https://www.ontt.tn/ar/tandhim-al-diwan>
- 89- Ozturk, Y. (1996). Marketing turkey as a tourist destination in the United Kingdom. Dans *PhD Thesis*. Glasgow: the University of Strathclyde.
- 90- Pender, L., & Sharpley, R. (2005). *The Management of Tourism*. London: SAGE Publications.
- 91- Pettersen, P. G. (2001). Benchmarking for implementing a new product strategy. Dans A. Rolstadas, *Benchmarking - Theory and Practice* (pp. 121-125). New York: SPRINGER SCIENCE+BUSINESS MEDIA.
- 92- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- 93- Raju, G. P. (2009). *Tourism Marketing and Management*. Delhi: Manglam publications.
- 94- Ray, N. (2018). Role of the Marketing Mix (7Ps) on the Development of Rural Tourism: Evidence from Kamarpukur, West Bengal, India. dans N. Ray, K. D. Das, & R. Kumar, *Tourism Marketing - A Strategic Approach* (pp. 174-186). New Jersey: Apple Academic Press.
- 95- Reichhart, F. (2011). *Tourisme et handicap: Le tourisme adapté ou les loisirs touristiques des personnes déficientes*. France: l'Harmattan.

- 96- Remis, N. (2016). *A Guide to Service Blueprinting*. San Francisco: Harvard Business Publishing.
- 97- Richard-Lanneyrie, S. (2014). *Le Dictionnaire Français du Marketing*. France: Le Génie des Glaciers.
- 98- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management tools and trends*. Boston: Bain & Company Inc.
- 99- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*. Boston: Bain & Company, Inc.
- 100- Routard. (2022, 04 05). *Guide du Routard*. Récupéré sur Routard: <https://www.routard.com/guide/algerie/2116/geographie.htm>
- 101- Sarr, B. (2015, 4). Benchmarking des performances infrastructurelles de l’afrique. *Mondes en Développement*, 43(172), pp. 131-148. doi:10.3917/med.172.0131
- 102- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2019). The Four A’s of Marketing. Dans K. Kompella, *Marketing Wisdom, Management for Professionals* (pp. 81-99). Singapore: Springer.
- 103- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Kidlington UK: Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd.
- 104- Statista. (2021, October 20). *Statista.com*. Récupéré sur [https://cdn.statcdn.com/static/pdf/aboutUs/Statista\\_Info\\_Factsheet\\_OnePager\\_fr.pdf](https://cdn.statcdn.com/static/pdf/aboutUs/Statista_Info_Factsheet_OnePager_fr.pdf)
- 105- Statistiques Tunisie. (2022, 04 11). Récupéré sur <http://www.ins.tn/ar/statistiques/127>
- 106- Studer, B. (2020). *Benchmarking du tourisme -Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-: Rapport de synthèse du "Programme de benchmarking international du tourisme suisse étape de projet 2018-2019*. Suisse: BAK Economics AG.
- 107- Swift, F. W., Gallwey, T., & Swift, J. A. (2001). Benchmarking-The neglected element in total quality management. Dans A. Rolstadas, *Benchmarking -Theory and Practice* (pp. 42-50). New York: Springer science+business media.

- 108- Tantau, A., Fratila, L., & Grigore, C. (2010). Benchmarking and Performance Management. *Economia. Seria Management*, 13(2), pp. 504-511.
- 109- The World Bank Group. (2022, 03 01). Récupéré sur Data World Bank:  
<https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD?end=2019&locations=DZ-TN&start=2005>
- 110- Tunis Air. (2022, 04 14). Récupéré sur  
<https://www.tunisair.com/site/publish/content/article.asp?ID=612&Lang=fr>
- 111- Tustex. (2015, 01 30). Tourisme: Amel KARBOUL fait le bilan de son mandat par une vidéo d'animation. Récupéré sur  
<https://www.tustex.com/economie-actualites-economiques/tourisme-amel-karboul-fait-le-bilan-de-son-mandat-par-une-video-d>
- 112- UNESCO. (2022, 04 06). Récupéré sur <https://whc.unesco.org/ar/list>
- 113- UNWTO. (2020, September 30). *UNWTO World tourism barometer*. Récupéré sur [e-unwto.org](https://www.e-unwto.org): <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.5>
- 114- Vorhies W., D., & Morgan, N. A. (2005, January). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. (A. M. Association, Éd.) *Journal of Marketing*, 69, pp. 80-94.
- 115- Voyageursdumonde. (2022, 04 05). *Géographie du Monde*. Récupéré sur Voyageurs du monde: <https://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/voyages/guide-voyage/tunisie/infos-pratiques/geographie>
- 116- VVA. (2022, 04 15). *Visas & Voyages*. Récupéré sur <https://www.visa-algerie.com/air-algerie-les-aeroports-qui-accueillent-des-vols-internationaux/>
- 117- Watson, G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*. U.S: John Wileys and Sons.
- 118- WEFORUM. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*. Geneva: World Economic Forum.
- 119- WEFORUM. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Geneva: World Economic Forum.

- 120- WEFORUM. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point*. Geneva: World Economic Forum.
- 121- WEGO. (2020, 04 14). Récupéré sur <https://dz.wego.com/aeroports/tun/aeroports-en-tunis/tunis-airport-tun>
- 122- WEGO. (2022, 04 14). Récupéré sur <https://www.wego.ae/airports/dz/airports-in-algeria>
- 123- Wilson, A., Zeithaml, V., Jo Bitner, M., & Gremler, D. (2016). *Services Marketing -Integrating Customer Focus Across the Firm-*, Third European Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- 124- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing -People, Technology and Strategy-*. Singapore: World Scientific Publishing .
- 125- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Essentiels of Services Marketing* (éd. 3rd Edition). Harlow: Pearson Education Limited .
- 126- Wober, K. W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries :The Selection of Benchmarking Partners*. Wallingford: CABI Publishing.
- 127- WTTC. (2020, April 13). *Global Economic Impact from COVID-19*. Récupéré sur World Travel & Tourism Council: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios>
- 128- Zairi, M. (1996). *Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation*. Woburn UK: Butterworth-Heinemann.
- 129- Zairi, M. (1998). *Effective Management of Benchmarking Projects*. Burlington UK: Butterworth-Heinemann Publications.
- 130- Zairi, M., & Leonard, P. (1996). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Dordrecht UK: Springer Science+Business Media.
- 131- Zhou, L. (2014). International Benchmarking in Facility Management – Comparison of Different National Benchmarking Pools. Dans *PhD thesis*. Fakultät für Bauingenieurwissenschaften der Technischen Universität Graz: Graz.



# الملاحق



Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 Ranking

Rank	Country/Economy	Value	Rank	Country/Economy	Value
1	Spain	5.31	72	Israel	3.66
2	France	5.24	73	Uruguay	3.65
3	Germany	5.22	74	Philippines	3.63
4	United States	5.12	75	Vietnam	3.60
5	United Kingdom	5.12	76	Jamaica	3.59
6	Switzerland	4.99	77	Jordan	3.59
7	Australia	4.98	78	Kenya	3.58
8	Italy	4.98	79	Tunisia	3.54
9	Japan	4.94	80	Guatemala	3.51
10	Canada	4.92	81	Dominican Republic	3.50
11	Singapore	4.86	82	Macedonia, FYR	3.50
12	Austria	4.82	83	Egypt	3.49
13	Hong Kong SAR	4.68	84	Azerbaijan	3.48
14	Netherlands	4.67	85	Kazakhstan	3.48
15	Portugal	4.64	86	Cape Verde	3.46
16	New Zealand	4.64	87	Bhutan	3.44
17	China	4.54	88	Botswana	3.42
18	Iceland	4.54	89	Armenia	3.42
19	Ireland	4.53	90	Honduras	3.41
20	Norway	4.52	91	El Salvador	3.41
21	Belgium	4.51	92	Nicaragua	3.37
22	Finland	4.47	93	Tanzania	3.35
23	Sweden	4.45	94	Lebanon	3.35
24	United Arab Emirates	4.43	95	Serbia	3.34
25	Malaysia	4.41	96	Lao PDR	3.33
26	Luxembourg	4.38	97	Iran, Islamic Rep.	3.32
27	Denmark	4.38	98	Rwanda	3.32
28	Brazil	4.37	99	Mongolia	3.31
29	Korea, Rep.	4.37	100	Bolivia	3.29
30	Mexico	4.36	101	Suriname	3.28
31	Greece	4.36	102	Nepal	3.27
32	Taiwan, China	4.35	103	Kuwait	3.26
33	Croatia	4.30	104	Guyana	3.26
34	Panama	4.28	105	Cambodia	3.24
35	Thailand	4.26	106	Albania	3.22
36	Cyprus	4.25	107	Zambia	3.22
37	Czech Republic	4.22	108	Swaziland	3.20
38	Estonia	4.22	109	Gambia, The	3.20
39	Slovenia	4.17	110	Venezuela	3.18
40	Malta	4.16	111	Moldova	3.16
41	Hungary	4.14	112	Senegal	3.14
42	Costa Rica	4.10	113	Paraguay	3.11
43	Qatar	4.09	114	Uganda	3.11
44	Turkey	4.08	115	Zimbabwe	3.09
45	Russian Federation	4.08	116	Kyrgyz Republic	3.08
46	Barbados	4.08	117	Côte d'Ivoire	3.05
47	Poland	4.08	118	Ethiopia	3.03
48	South Africa	4.08	119	Tajikistan	3.03
49	Bulgaria	4.05	120	Ghana	3.01
50	Indonesia	4.04	121	Madagascar	2.99
51	Chile	4.04	122	Cameroon	2.95
52	India	4.02	123	Algeria	2.93
53	Latvia	4.01	124	Gabon	2.92
54	Seychelles	4.00	125	Pakistan	2.92
55	Puerto Rico	3.91	126	Malawi	2.90
56	Mauritius	3.90	127	Bangladesh	2.90
57	Argentina	3.90	128	Mali	2.87
58	Peru	3.88	129	Lesotho	2.82
59	Lithuania	3.88	130	Mozambique	2.81
60	Bahrain	3.85	131	Nigeria	2.79
61	Slovak Republic	3.84	132	Sierra Leone	2.77
62	Morocco	3.81	133	Haiti	2.75
63	Sri Lanka	3.80	134	Myanmar	2.72
64	Saudi Arabia	3.80	135	Burundi	2.70
65	Oman	3.79	136	Burkina Faso	2.67
66	Romania	3.78	137	Mauritania	2.64
67	Montenegro	3.75	138	Yemen	2.62
68	Colombia	3.73	139	Angola	2.60
69	Trinidad and Tobago	3.71	140	Guinea	2.58
70	Namibia	3.69	141	Chad	2.43
71	Georgia	3.68			

## The Travel & Tourism Competitiveness Index

Rank (out of 141)    Score (1-7)

<b>Travel &amp; Tourism Competitiveness Index</b> .....	<b>79</b> .....	<b>3.54</b>
<b>Enabling Environment</b> .....	<b>75</b> .....	<b>4.54</b>
Business Environment .....	71.....	4.42
Safety and Security .....	98.....	4.86
Health and Hygiene .....	76.....	5.16
Human Resources and Labour Market.....	87.....	4.31
ICT Readiness .....	76.....	3.94
<b>T&amp;T Policy and Enabling Conditions</b> .....	<b>50</b> .....	<b>4.28</b>
Prioritization of Travel & Tourism .....	44.....	4.91
International Openness.....	103.....	2.38
Price Competitiveness .....	7.....	5.61
Environmental Sustainability.....	59.....	4.22
<b>Infrastructure</b> .....	<b>76</b> .....	<b>3.36</b>
Air Transport Infrastructure .....	77.....	2.53
Ground and Port Infrastructure.....	94.....	3.02
Tourist Service Infrastructure.....	61.....	4.54
<b>Natural and Cultural Resources</b> .....	<b>99</b> .....	<b>1.97</b>
Natural Resources.....	105.....	2.36
Cultural Resources and Business Travel.....	70.....	1.58



## Travel & Tourism Key Indicators and Economic Impact

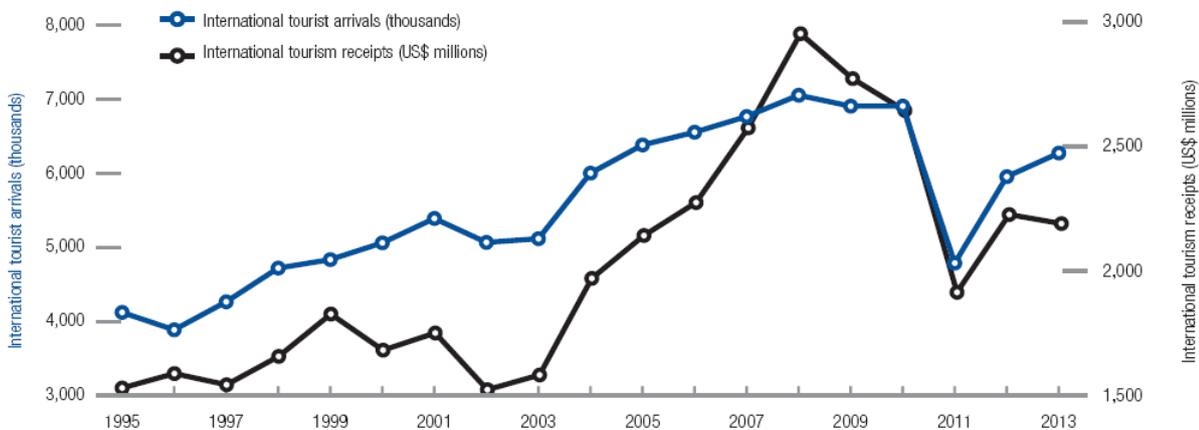
Int'l tourist arrivals (thousands), 2013 .....	6,269
Int'l tourism receipts (inbound US\$ millions), 2013 .....	2,190.4
Growth (%) in int'l outbound travel spending* .....	1.93
Average spending per int'l tourist (US\$), 2013.....	349.4

Population (millions), 2013 .....	10.9
Surface area (1,000 square kilometres), 2013 .....	163.6
Gross domestic product per capita (PPP\$), 2013 .....	10,998
Real GDP growth (%), 2013 .....	2.3

### T&T industry economic impact, 2014 estimates

	Absolute value	Percent of total	Growth forecast
T&T industry GDP (US\$ millions).....	3,400.7	7.3	3.6
T&T industry employment (1,000 jobs) .....	227.9	6.6	1.0

## Evolution of the T&T Industry Over Time



**Note:** For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.  
\* CAGR 2008-2013.

## The Travel &amp; Tourism Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/141	INDICATOR	VALUE	RANK/141
<b>Business Environment</b> .....	<b>4.4</b> .....	<b>71</b>	<b>International Openness</b> .....	<b>2.4</b> .....	<b>103</b>
1.01 Property rights <sup>†</sup> .....	4.0.....	76	7.01 Visa requirements (0–100 best)*.....	23.0.....	72
1.02 Impact of rules on FDI <sup>†</sup> .....	4.6.....	<b>49</b>	7.02 Openness of bilateral ASA (0–38)*.....	10.2.....	74
1.03 Efficiency of legal framework settling disputes <sup>†</sup> .....	3.6.....	75	7.03 No. of regional trade agreements in force*.....	6.0.....	74
1.04 Efficiency of legal framework challenging regs. <sup>†</sup> .....	3.4.....	63			
1.05 No. of days to deal with construction permits*.....	93.....	<b>25</b>	<b>Price Competitiveness</b> .....	<b>5.6</b> .....	<b>7</b>
1.06 Construction permits cost (%)*.....	2.6.....	85	8.01 Ticket taxes, airport charges (0–100 best)*.....	83.1.....	<b>50</b>
1.07 Extent of market dominance <sup>†</sup> .....	3.7.....	77	8.02 Hotel price index (US\$)*.....	91.1.....	<b>11</b>
1.08 No. of days to start a business*.....	11.....	59	8.03 Purchasing power parity*.....	0.4.....	<b>20</b>
1.09 Cost to start a business (% GNI/capita)*.....	4.2.....	51	8.04 Fuel price levels (US\$ cents/litre)*.....	93.0.....	<b>25</b>
1.10 Effect of taxation on incentives to work <sup>†</sup> .....	3.6.....	69			
1.11 Effect of taxation on incentives to invest <sup>†</sup> .....	3.8.....	68			
1.12 Total tax rate (% profit)*.....	62.4.....	125	<b>Environmental Sustainability</b> .....	<b>4.2</b> .....	<b>59</b>
1.12a Labour and contributions tax rate (% profit)*.....	25.2.....	112	9.01 Stringency of environmental regulations <sup>†</sup> .....	3.9.....	85
1.12b Profit tax rate (% profit)*.....	15.4.....	59	9.02 Enforcement of environmental regulations <sup>†</sup> .....	3.5.....	91
1.12c Other taxes rate (% profit)*.....	21.8.....	129	9.03 Sustainability of T&T development <sup>†</sup> .....	4.3.....	78
			9.04 Particulate matter (2.5) concentration (µg/m <sup>3</sup> )*.....	7.7.....	67
			9.05 No. of envtl. treaty ratifications (0–27 best)*.....	19.....	73
<b>Safety and Security</b> .....	<b>4.9</b> .....	<b>98</b>	9.06 Baseline water stress (0–5 worst)*.....	3.4.....	105
2.01 Business costs of crime and violence <sup>†</sup> .....	3.6.....	105	9.07 Threatened species (% total species)*.....	5.3.....	77
2.02 Reliability of police services <sup>†</sup> .....	4.1.....	70	9.08 Forest cover change (% average per year)*.....	2.0.....	<b>4</b>
2.03 Business costs of terrorism <sup>†</sup> .....	3.3.....	131	9.09 Wastewater treatment (%)*.....	27.8.....	55
2.04 Index of terrorism incidence*.....	6.6.....	113	9.10 Coastal shelf fishing pressure (tonnes per km <sup>2</sup> )*.....	0.2.....	69
2.05 Homicide rate*.....	2.....	53			
			<b>Air Transport Infrastructure</b> .....	<b>2.5</b> .....	<b>77</b>
<b>Health and Hygiene</b> .....	<b>5.2</b> .....	<b>76</b>	10.01 Quality of air transport infrastructure <sup>†</sup> .....	4.2.....	77
3.01 Physician density per 1,000 pop.*.....	1.2.....	74	10.02 Airline dom. seat kms per week (millions)*.....	1.9.....	71
3.02 Access to improved sanitation (% pop.)*.....	90.0.....	71	10.03 Airline int'l. seat kms per week (millions)*.....	184.3.....	64
3.03 Access to improved drinking water (% pop.)*.....	97.0.....	62	10.04 Departures per 1,000 pop.*.....	3.9.....	65
3.04 Hospital beds per 10,000 pop.*.....	21.0.....	74	10.05 Airport density per million urban pop.*.....	1.2.....	62
3.05 HIV prevalence (% pop.)*.....	0.1.....	<b>1</b>	10.06 No. of operating airlines*.....	45.0.....	<b>47</b>
3.06 Malaria incidence per 100,000 pop.*.....	S.L.....	n/a			
			<b>Ground and Port Infrastructure</b> .....	<b>3.0</b> .....	<b>94</b>
<b>Human Resources and Labour Market</b> .....	<b>4.3</b> .....	<b>87</b>	11.01 Quality of roads.....	3.7.....	83
<i>Qualification of the labour force</i> .....	<i>5.5</i> .....	<i>50</i>	11.02 Quality of railroad infrastructure.....	3.3.....	<b>47</b>
4.01 Primary education enrolment rate (%)*.....	98.9.....	<b>13</b>	11.03 Quality of port infrastructure <sup>†</sup> .....	3.9.....	83
4.02 Secondary education enrolment rate (%)*.....	91.1.....	65	11.04 Quality of ground transport network <sup>†</sup> .....	3.7.....	107
4.03 Extent of staff training <sup>†</sup> .....	3.7.....	98	11.05 Railroad density (km/surface area)*.....	1.3.....	<b>48</b>
4.04 Treatment of customers <sup>†</sup> .....	4.3.....	88	11.06 Road density (km/surface area)*.....	®.....	110
<i>Labour market</i> .....	<i>3.2</i> .....	<i>130</i>	11.07 Paved road density (km/surface area)*.....	®.....	77
4.05 Hiring and firing practices <sup>†</sup> .....	3.5.....	95			
4.06 Ease of finding skilled employees <sup>†</sup> .....	4.3.....	<b>46</b>	<b>Tourist Service Infrastructure</b> .....	<b>4.5</b> .....	<b>61</b>
4.07 Ease of hiring foreign labour <sup>†</sup> .....	3.4.....	119	12.01 Hotel rooms per 100 pop.*.....	1.1.....	<b>28</b>
4.08 Pay and productivity <sup>†</sup> .....	3.6.....	95	12.02 Extension of business trips recommended <sup>†</sup> .....	5.7.....	<b>40</b>
4.09 Female labour force participation (% to men)*.....	0.4.....	131	12.03 Presence of major car rental companies <sup>†</sup> .....	5.....	59
			12.04 ATMs accepting Visa cards per million pop.*.....	270.8.....	92
<b>ICT Readiness</b> .....	<b>3.9</b> .....	<b>76</b>			
5.01 ICT use for B2B transactions <sup>†</sup> .....	4.0.....	114	<b>Natural Resources</b> .....	<b>2.4</b> .....	<b>105</b>
5.02 Internet use for B2C transactions <sup>†</sup> .....	3.6.....	111	13.01 No. of World Heritage natural sites*.....	1.....	<b>43</b>
5.03 Individuals using internet (%)*.....	43.8.....	78	13.02 Total known species*.....	398.....	100
5.04 Broadband internet subs. per 100 pop.*.....	4.9.....	82	13.03 Total protected areas (% total territorial area)*.....	4.8.....	116
5.05 Mobile telephone subs. per 100 pop.*.....	115.6.....	63	13.04 Natural tourism digital demand (0–100 best)*.....	18.....	59
5.06 Mobile broadband subs. per 100 pop.*.....	30.9.....	70	13.05 Quality of the natural environment <sup>†</sup> .....	3.8.....	107
5.07 Mobile network coverage (% pop.)*.....	99.0.....	65			
5.08 Quality of electricity supply.....	5.0.....	65	<b>Cultural Resources and Business Travel</b> .....	<b>1.6</b> .....	<b>70</b>
			14.01 No. of World Heritage cultural sites*.....	7.....	<b>30</b>
<b>Prioritization of Travel &amp; Tourism</b> .....	<b>4.9</b> .....	<b>44</b>	14.02 No. of oral and intangible cultural expressions*.....	0.....	89
6.01 Government prioritization of T&T industry <sup>†</sup> .....	6.1.....	<b>23</b>	14.03 No. of large sports stadiums*.....	6.0.....	52
6.02 T&T gov't expenditure (% gov't budget)*.....	7.4.....	<b>20</b>	14.04 No. of international association meetings*.....	14.7.....	76
6.03 Effectiveness of marketing to attract tourists <sup>†</sup> .....	4.4.....	74	14.05 Cult./entert. tourism digital demand (0–100 best)*.....	9.....	66
6.04 Comprehensiveness of T&T data (0–120 best)*.....	64.0.....	77			
6.05 Timeliness of T&T data (0–21 best)*.....	19.0.....	<b>16</b>			
6.06 Country Brand Strategy rating (1–10 best)*.....	39.0.....	133			

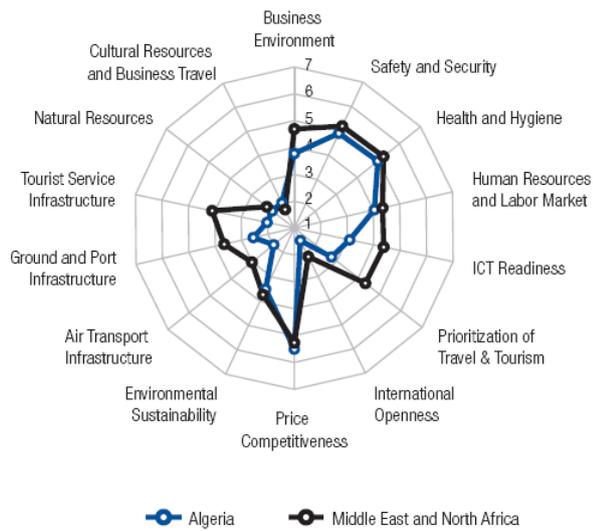
Notes: Ranks of notable competitive advantages are highlighted in blue. A legend for the symbols ®, † and \* is provided in the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.

# Algeria

## The Travel & Tourism Competitiveness Index

Rank (out of 141)    Score (1–7)

<b>Travel &amp; Tourism Competitiveness Index</b> .....	<b>123</b> .....	<b>2.93</b>
<b>Enabling Environment</b> .....	<b>99</b> .....	<b>4.15</b>
Business Environment .....	121.....	3.78
Safety and Security .....	95.....	4.90
Health and Hygiene.....	84.....	4.97
Human Resources and Labour Market.....	109.....	4.04
ICT Readiness.....	105.....	3.09
<b>T&amp;T Policy and Enabling Conditions</b> .....	<b>135</b> .....	<b>3.32</b>
Prioritization of Travel & Tourism .....	139.....	2.74
International Openness.....	137.....	1.51
Price Competitiveness.....	10.....	5.50
Environmental Sustainability.....	113.....	3.51
<b>Infrastructure</b> .....	<b>133</b> .....	<b>2.19</b>
Air Transport Infrastructure .....	113.....	1.98
Ground and Port Infrastructure.....	121.....	2.56
Tourist Service Infrastructure.....	138.....	2.03
<b>Natural and Cultural Resources</b> .....	<b>90</b> .....	<b>2.04</b>
Natural Resources.....	127.....	2.04
Cultural Resources and Business Travel.....	50.....	2.05



## Travel & Tourism Key Indicators and Economic Impact

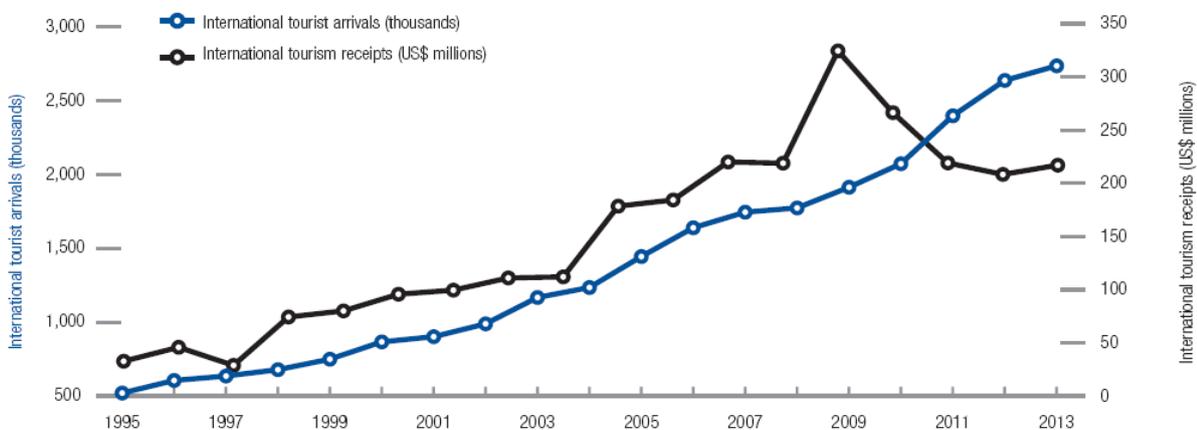
Int'l tourist arrivals (thousands), 2013 .....	2,733
Int'l tourism receipts (inbound US\$ millions), 2013 .....	217.0
Growth (%) in int'l outbound travel spending* .....	n/a
Average spending per int'l tourist (US\$), 2013.....	79.4

Population (millions), 2013 .....	39.2
Surface area (1,000 square kilometres), 2013 .....	2,381.7
Gross domestic product per capita (PPP\$), 2013 .....	13,788
Real GDP growth (%), 2013.....	2.8

### T&T industry economic impact, 2014 estimates

	Absolute value	Percent of total	Growth forecast
T&T industry GDP (US\$ millions).....	7,115.6	4.0	3.8
T&T industry employment (1,000 jobs) .....	364.0	3.5	2.8

## Evolution of the T&T Industry Over Time



**Note:** For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.  
\* CAGR 2008-2013.

## The Travel & Tourism Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/141
<b>Business Environment</b> .....	<b>3.8</b> .....	<b>121</b>
1.01 Property rights <sup>†</sup> .....	3.7.....	97
1.02 Impact of rules on FDI <sup>†</sup> .....	3.3.....	126
1.03 Efficiency of legal framework settling disputes <sup>†</sup> .....	3.2.....	108
1.04 Efficiency of legal framework challenging regs. <sup>†</sup> .....	2.9.....	104
1.05 No. of days to deal with construction permits* ...	204.....	104
1.06 Construction permits cost (%)*.....	0.7.....	35
1.07 Extent of market dominance <sup>†</sup> .....	3.3.....	108
1.08 No. of days to start a business*.....	22.....	102
1.09 Cost to start a business (% GNI/capita)*.....	11.0.....	80
1.10 Effect of taxation on incentives to work <sup>†</sup> .....	3.3.....	95
1.11 Effect of taxation on incentives to invest <sup>†</sup> .....	3.5.....	85
1.12 Total tax rate (% profit)*.....	72.7.....	137
1.12a Labour and contributions tax rate (% profit)*.....	30.6.....	123
1.12b Profit tax rate (% profit)*.....	6.6.....	24
1.12c Other taxes rate (% profit)*.....	35.6.....	134
<b>Safety and Security</b> .....	<b>4.9</b> .....	<b>95</b>
2.01 Business costs of crime and violence <sup>†</sup> .....	4.0.....	93
2.02 Reliability of police services <sup>†</sup> .....	4.1.....	74
2.03 Business costs of terrorism <sup>†</sup> .....	3.8.....	127
2.04 Index of terrorism incidence*.....	5.7.....	125
2.05 Homicide rate*.....	1.....	9
<b>Health and Hygiene</b> .....	<b>5.0</b> .....	<b>84</b>
3.01 Physician density per 1,000 pop.*.....	1.2.....	75
3.02 Access to improved sanitation (% pop.)*.....	95.0.....	54
3.03 Access to improved drinking water (% pop.)*.....	84.0.....	110
3.04 Hospital beds per 10,000 pop. ....	17.0.....	90
3.05 HIV prevalence (% pop.)*.....	0.1.....	1
3.06 Malaria incidence per 100,000 pop.*.....	0.2.....	10
<b>Human Resources and Labour Market</b> .....	<b>4.0</b> .....	<b>109</b>
<i>Qualification of the labour force</i> .....	<i>5.1</i> .....	<i>73</i>
4.01 Primary education enrolment rate (%)*.....	97.3.....	41
4.02 Secondary education enrolment rate (%)*.....	97.6.....	44
4.03 Extent of staff training <sup>†</sup> .....	3.4.....	117
4.04 Treatment of customers <sup>†</sup> .....	3.6.....	124
<i>Labour market</i> .....	<i>2.9</i> .....	<i>136</i>
4.05 Hiring and firing practices <sup>†</sup> .....	3.1.....	119
4.06 Ease of finding skilled employees <sup>†</sup> .....	3.6.....	90
4.07 Ease of hiring foreign labour <sup>†</sup> .....	3.7.....	106
4.08 Pay and productivity <sup>†</sup> .....	3.3.....	121
4.09 Female labour force participation (% to men)*.....	0.2.....	141
<b>ICT Readiness</b> .....	<b>3.1</b> .....	<b>105</b>
5.01 ICT use for B2B transactions <sup>†</sup> .....	3.4.....	136
5.02 Internet use for B2C transactions <sup>†</sup> .....	2.9.....	136
5.03 Individuals using internet (%)*.....	16.5.....	107
5.04 Broadband internet subs. per 100 pop.*.....	3.3.....	87
5.05 Mobile telephone subs. per 100 pop.*.....	100.8.....	91
5.06 Mobile broadband subs. per 100 pop.*.....	0.0.....	130
5.07 Mobile network coverage (% pop.)*.....	99.2.....	62
5.08 Quality of electricity supply.....	4.0.....	90
<b>Prioritization of Travel &amp; Tourism</b> .....	<b>2.7</b> .....	<b>139</b>
6.01 Government prioritization of T&T industry <sup>†</sup> .....	3.8.....	130
6.02 T&T gov't expenditure (% gov't budget)*.....	1.1.....	130
6.03 Effectiveness of marketing to attract tourists <sup>†</sup> .....	3.0.....	134
6.04 Comprehensiveness of T&T data (0–120 best)*... ..	40.0.....	117
6.05 Timeliness of T&T data (0–21 best)*.....	0.0.....	129
6.06 Country Brand Strategy rating (1–10 best)*.....	38.6.....	135

INDICATOR	VALUE	RANK/141
<b>International Openness</b> .....	<b>1.5</b> .....	<b>137</b>
7.01 Visa requirements (0–100 best)*.....	2.0.....	135
7.02 Openness of bilateral ASA (0–38)*.....	6.3.....	121
7.03 No. of regional trade agreements in force*.....	2.0.....	113
<b>Price Competitiveness</b> .....	<b>5.5</b> .....	<b>10</b>
8.01 Ticket taxes, airport charges (0–100 best)*.....	83.8.....	44
8.02 Hotel price index (US\$)*.....	185.7.....	81
8.03 Purchasing power parity*.....	0.4.....	24
8.04 Fuel price levels (US\$ cents/litre)*.....	29.0.....	6
<b>Environmental Sustainability</b> .....	<b>3.5</b> .....	<b>113</b>
9.01 Stringency of environmental regulations <sup>†</sup> .....	2.8.....	132
9.02 Enforcement of environmental regulations <sup>†</sup> .....	2.6.....	132
9.03 Sustainability of T&T development <sup>†</sup> .....	3.2.....	129
9.04 Particulate matter (2.5) concentration (µg/m <sup>3</sup> )*.....	7.7.....	66
9.05 No. of envtl. treaty ratifications (0–27 best)*.....	18.....	87
9.06 Baseline water stress (0–5 worst)*.....	3.4.....	106
9.07 Threatened species (% total species)*.....	6.5.....	93
9.08 Forest cover change (% average per year)*.....	-2.4.....	58
9.09 Wastewater treatment (%)*.....	34.6.....	49
9.10 Coastal shelf fishing pressure (tonnes per km <sup>2</sup> )*.....	0.1.....	43
<b>Air Transport Infrastructure</b> .....	<b>2.0</b> .....	<b>113</b>
10.01 Quality of air transport infrastructure <sup>†</sup> .....	3.0.....	127
10.02 Airline dom. seat kms per week (millions)*.....	20.7.....	42
10.03 Airline int'l. seat kms per week (millions)*.....	157.4.....	67
10.04 Departures per 1,000 pop.*.....	1.4.....	90
10.05 Airport density per million urban pop.*.....	1.2.....	61
10.06 No. of operating airlines*.....	26.0.....	82
<b>Ground and Port Infrastructure</b> .....	<b>2.6</b> .....	<b>121</b>
11.01 Quality of roads.....	3.1.....	107
11.02 Quality of railroad infrastructure.....	2.7.....	64
11.03 Quality of port infrastructure <sup>†</sup> .....	2.8.....	116
11.04 Quality of ground transport network <sup>†</sup> .....	3.8.....	105
11.05 Railroad density (km/surface area)*.....	0.2.....	86
11.06 Road density (km/surface area)*.....	Ⓜ.....	129
11.07 Paved road density (km/surface area)*.....	Ⓜ.....	98
<b>Tourist Service Infrastructure</b> .....	<b>2.0</b> .....	<b>138</b>
12.01 Hotel rooms per 100 pop.*.....	0.1.....	107
12.02 Extension of business trips recommended <sup>†</sup> .....	3.8.....	136
12.03 Presence of major car rental companies <sup>†</sup> .....	1.....	120
12.04 ATMs accepting Visa cards per million pop.*.....	8.0.....	137
<b>Natural Resources</b> .....	<b>2.0</b> .....	<b>127</b>
13.01 No. of World Heritage natural sites*.....	1.....	76
13.02 Total known species*.....	434.....	87
13.03 Total protected areas (% total territorial area)*.....	7.4.....	97
13.04 Natural tourism digital demand (0–100 best)*.....	5.....	102
13.05 Quality of the natural environment <sup>†</sup> .....	3.4.....	128
<b>Cultural Resources and Business Travel</b> .....	<b>2.0</b> .....	<b>50</b>
14.01 No. of World Heritage cultural sites*.....	7.....	33
14.02 No. of oral and intangible cultural expressions*.....	5.....	22
14.03 No. of large sports stadiums*.....	15.0.....	28
14.04 No. of international association meetings*.....	4.3.....	108
14.05 Cult./entert. tourism digital demand (0–100 best)*.....	4.....	93

Notes: Ranks of notable competitive advantages are highlighted in blue. A legend for the symbols Ⓜ, † and \* is provided in the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 67.

Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 Ranking

Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015	Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015
Spain	1	5.43	0	Jamaica	69	3.71	7
France	2	5.32	0	Georgia	70	3.70	1
Germany	3	5.28	0	Azerbaijan	71	3.70	13
Japan	4	5.26	5	Montenegro	72	3.68	-5
United Kingdom	5	5.20	0	Trinidad and Tobago	73	3.67	-4
United States	6	5.12	-2	Egypt	74	3.64	9
Australia	7	5.10	0	Jordan	75	3.63	2
Italy	8	4.99	0	Dominican Republic	76	3.62	5
Canada	9	4.97	1	Uruguay	77	3.61	-4
Switzerland	10	4.94	-4	Bhutan	78	3.61	9
Hong Kong SAR	11	4.86	2	Philippines	79	3.60	-5
Austria	12	4.86	0	Kenya	80	3.59	-2
Singapore	13	4.85	-2	Kazakhstan	81	3.59	4
Portugal	14	4.74	1	Namibia	82	3.59	-12
China	15	4.72	2	Cape Verde	83	3.55	3
New Zealand	16	4.68	0	Armenia	84	3.53	5
Netherlands	17	4.64	-3	Botswana	85	3.52	3
Norway	18	4.64	2	Guatemala	86	3.51	-6
Korea, Rep.	19	4.57	10	Tunisia	87	3.50	-8
Sweden	20	4.55	3	Ukraine	88	3.50	n/a
Belgium	21	4.54	0	Macedonia, FYR	89	3.49	-7
Mexico	22	4.54	8	Honduras	90	3.49	0
Ireland	23	4.53	-4	Tanzania	91	3.45	2
Greece	24	4.51	7	Nicaragua	92	3.44	0
Iceland	25	4.50	-7	Iran, Islamic Rep.	93	3.43	4
Malaysia	26	4.50	-1	Lao PDR	94	3.40	2
Brazil	27	4.49	1	Serbia	95	3.38	0
Luxembourg	28	4.49	-2	Lebanon	96	3.37	-2
United Arab Emirates	29	4.49	-5	Rwanda	97	3.36	1
Taiwan, China	30	4.47	2	Albania	98	3.35	8
Denmark	31	4.43	-4	Bolivia	99	3.34	1
Croatia	32	4.42	1	Kuwait	100	3.33	3
Finland	33	4.40	-11	Cambodia	101	3.32	4
Thailand	34	4.38	1	Mongolia	102	3.31	-3
Panama	35	4.37	-1	Nepal	103	3.28	-1
Malta	36	4.25	4	Venezuela	104	3.28	6
Estonia	37	4.23	1	El Salvador	105	3.28	-14
Costa Rica	38	4.22	4	Uganda	106	3.20	8
Czech Republic	39	4.22	-2	Tajikistan	107	3.18	12
India	40	4.18	12	Zambia	108	3.18	-1
Slovenia	41	4.18	-2	Côte d'Ivoire	109	3.16	8
Indonesia	42	4.16	8	Paraguay	110	3.15	3
Russian Federation	43	4.15	2	Senegal	111	3.14	1
Turkey	44	4.14	0	Gambia, The	112	3.12	-3
Bulgaria	45	4.14	4	Bosnia and Herzegovina	113	3.12	n/a
Poland	46	4.11	1	Zimbabwe	114	3.11	1
Qatar	47	4.08	-4	Kyrgyz Republic	115	3.10	1
Chile	48	4.06	3	Ethiopia	116	3.10	2
Hungary	49	4.06	-8	Moldova	117	3.09	-6
Argentina	50	4.05	7	Algeria	118	3.07	5
Peru	51	4.04	7	Gabon	119	3.06	5
Cyprus	52	4.02	-16	Ghana	120	3.04	0
South Africa	53	4.01	-5	Madagascar	121	2.99	0
Latvia	54	3.97	-1	Mozambique	122	2.91	8
Mauritius	55	3.92	1	Malawi	123	2.91	3
Lithuania	56	3.91	3	Pakistan	124	2.89	1
Ecuador	57	3.91	n/a	Bangladesh	125	2.89	2
Barbados	58	3.91	-12	Cameroon	126	2.88	-4
Slovak Republic	59	3.90	2	Benin	127	2.84	n/a
Bahrain	60	3.89	0	Lesotho	128	2.84	1
Israel	61	3.84	11	Nigeria	129	2.82	2
Colombia	62	3.83	6	Mali	130	2.78	-2
Saudi Arabia	63	3.82	1	Sierra Leone	131	2.69	1
Sri Lanka	64	3.81	-1	Mauritania	132	2.64	5
Morocco	65	3.81	-3	Congo, Democratic Rep.	133	2.64	n/a
Oman	66	3.78	-1	Burundi	134	2.57	1
Vietnam	67	3.78	8	Chad	135	2.52	6
Romania	68	3.78	-2	Yemen	136	2.44	2

has declined recently, suggesting that more has to be done to protect the assets that primarily drive tourists into the country.

**Argentina** took the 50th position globally, rising 7 places in the rankings. Already endowed with exceptional natural (25th) and cultural (14th) resources, Argentina has greatly benefitted from progress to its enabling environment. In particular, human resources and labour market (69th) have improved substantially, thanks to an increase in education enrolment, more flexibility in hiring and firing workers, and greater ease in finding employees with the right skillset. Its ICT-supporting capacity has also improved significantly: usage of broadband mobile services has doubled and the cellular signal now covers 98% of the country. The business environment, although still problematic (132nd), has also improved in some aspects, including the cost of starting a business and dealing with construction permits. Yet Argentina could better seize the momentum by investing more in the T&T sector. Today, less than 2.5% of the federal budget is allocated to travel and tourism, while taxes and charges levied on tickets and airport services are among the highest globally (130th). Changing these policies may have a swift and direct effect on boosting the industry. Other aspects that should be addressed include declining safety and security (97th) driven by higher homicide rates and higher terrorism fears; lack of progress on ground transportation infrastructure (100th) and environmental sustainability (125th). Greater institutional coordination to prioritize policy intervention related to these factors may result in not only a more conducive environment for attracting tourists, but also one that generates growth.

**Colombia** ranks 62nd globally, up six places in 2017. Colombia continues to gain appeal as a tourism destination, attracting almost 3 million international visitors in 2015. Its T&T performance has improved thanks mainly to further progress on

its main competitive advantages. Its cultural resources (20th), natural resources (24th) and international openness (4th) scores have all increased significantly. In particular, cultural resources are now better leveraged, for example by increasing the number of oral and intangible cultural expressions that are featured in UNESCO lists (16th), and by growing online interest for cultural and entertainment activities (43rd). Combining the lively atmosphere with its rich natural environment makes Colombia a destination capable of attracting different types of tourists. The enormous T&T potential of Colombia is supported by a relatively efficient air transport infrastructure (60th), which connects all domestic cities and the main overseas markets effectively. However, in terms of ground transportation, recent investments have not yet turned into efficiency gains (116th) and may require more long time and additional efforts to modernize the nation's infrastructure. Further, little progress has been achieved in improving the business environment (111th), which is held back by high costs to obtain construction permits, an inefficient legal framework, and security (136th). As indicated by the improvement in the terrorism perception data, Colombia is safer than it used to be, attaining adequate levels of security especially in the main tourist areas. However, it will take longer before the peace process will drive down crime and terrorism fears in all areas of the country.

#### *Middle East and North Africa*

Despite significant headwinds, the Middle East has improved its T&T competitiveness. International arrivals continue to grow, reaching 72 million in 2015 compared to 68 million in 2013 and 62 million in 2011, when the region experienced its biggest drop in tourist arrivals.

**Table 4: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017: Middle East and North Africa**

Country/Economy	Global rank	Enabling environment				
		Business environment	Safety and security	Health and hygiene	Human resource and labour market	ICT readiness
<b>MIDDLE EAST</b>						
United Arab Emirates	29	5.9	6.6	5.4	5.2	6.1
Qatar	47	5.8	6.3	6.0	5.2	5.8
Bahrain	60	5.5	5.7	5.2	4.7	6.0
Israel	61	5.0	4.6	6.1	5.2	5.5
Saudi Arabia	63	5.2	5.5	5.6	4.6	5.6
Oman	66	5.1	6.5	5.4	4.1	5.1
Jordan	75	4.8	5.8	5.5	4.5	5.1
Iran, Islamic Rep.	93	4.3	5.2	4.7	4.1	3.8
Lebanon	96	4.2	3.6	5.9	3.8	4.3
Kuwait	100	4.6	5.7	5.4	4.3	5.5
Yemen	136	3.5	2.8	3.8	3.2	2.3
<b>Middle East Average</b>		<b>4.9</b>	<b>5.3</b>	<b>5.4</b>	<b>4.4</b>	<b>5.0</b>
<b>NORTH AFRICA</b>						
Morocco	65	4.7	6.1	4.6	3.9	4.3
Egypt	74	4.3	3.3	5.4	4.1	3.9
Tunisia	87	4.4	4.7	5.2	4.0	4.3
Algeria	118	4.0	5.3	4.9	4.0	3.7
<b>North Africa Average</b>		<b>4.4</b>	<b>4.8</b>	<b>5.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>

Colors are determined by the relative position of each score in the global distribution of each pillar, taken individually.

Better ICT infrastructure, lower prices, partial improvements in international openness and some progress in nurturing cultural heritage have created better conditions to develop the T&T sector overall. Still, natural and cultural resources remain mostly underexploited and international openness is still limited.

To date, security perceptions remain the biggest hurdle for the T&T sector, preventing the region to achieve stronger growth. The terrorism incidence for 9 of the 15 countries in the region covered by this *Report* has increased in the 2013–2015 period. Similarly, perceptions related to terrorism have worsened for at least half of the countries in 2017 compared with two years ago, with the notable exceptions of Lebanon and Egypt, where perceptions have improved but still remain poor (128th and 133rd respectively).

There are large discrepancies in the region, making the Middle East and North Africa the least homogeneous region. For example, while some countries rank low on security indicators, countries such as Oman, the United Arab Emirates, and Qatar rank among the 10 safest economies globally, with little terrorism incidence. Similarly, there are stark differences on business environment, ICT readiness and the quality of infrastructure between the top five countries in the region (the United Arab Emirates, Qatar, Bahrain, Israel, and Saudi Arabia) that perform very well, and the other 10 less developed economies.

There are also significant variations in country performance across the region vis-à-vis the 2015 edition. Starting from different levels, Bahrain, Iran, Morocco and Algeria have all improved their security significantly, while Saudi Arabia has registered the largest regional improvement in health and hygiene. Similarly, while there are countries such as Egypt and

Kuwait that have increased T&T sector prioritization, others, such as Qatar and Yemen, that have not.

Even within areas where there has been an overall improvement, there are substantial differences in the region. For instance, Egypt, Oman, and, to a lesser extent, Saudi Arabia have upgraded their cultural resources significantly more than the regional average, while Bahrain and Tunisia have proceeded faster towards openness compared to the other countries in the area. Hopefully the region can continue to improve—despite the international security context—to be in a better position once stability is restored.

The **United Arab Emirates**, ranked 29th globally, continues to be the most T&T competitive country in the region by far. Its performance continues to improve (rising 1.4% in score since 2015); the country welcomed 14.4 million international visitors in 2015, 4 million more than two years earlier. Despite these improvements, the country fell by a few positions in the rankings, due to exceptional performances of countries in other regions, in particular, South Korea and Greece. The United Arab Emirates continues to offer an outstanding business environment to invest in T&T activities (5th), with advanced ICT readiness (15th) and one of the best air transport infrastructures in the world (3rd), in terms of both connectivity and quality of the service. It is also one of the most secure destinations (2nd), and has a well-developed hospitality and entertainment infrastructure (27th). To improve its competitiveness further, the UAE should focus on becoming more open (75th), expanding its health facilities, and making better use of its natural resources (90th). While the UAE has significantly developed certain segments of cultural tourism, including international conferences and car racing, natural tourism remains an untapped resource for the country.

Table 4: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017: Middle East and North Africa (cont'd.)

Country/Economy	T&T policy and enabling conditions				Infrastructure			Natural and cultural resources	
	Prioritization of T&T	International Openness	Price Competitiveness	Environmental Sustainability	Air Transport Infrastructure	Ground and port infrastructure	Tourist Service Infrastructure	Natural Resources	Cultural Resources & Business Travel
<b>MIDDLE EAST</b>									
United Arab Emirates	5.1	3.0	5.0	4.5	5.8	4.9	5.4	2.6	2.2
Qatar	4.5	2.0	5.7	4.1	4.3	4.7	5.0	1.8	1.6
Bahrain	4.3	2.9	5.5	3.8	3.5	5.2	4.9	1.7	1.3
Israel	4.6	2.5	3.1	3.9	3.2	4.2	5.4	2.6	2.0
Saudi Arabia	4.4	1.6	5.6	3.5	3.7	3.3	4.7	2.5	2.2
Oman	4.4	2.2	5.5	3.7	3.0	3.9	4.1	2.6	1.9
Jordan	5.3	3.3	4.8	4.0	2.6	3.0	4.1	2.3	1.3
Iran, Islamic Rep.	3.6	2.4	6.7	3.6	2.2	3.1	2.5	2.4	2.8
Lebanon	5.0	2.5	5.5	3.7	2.4	2.9	4.3	2.1	1.4
Kuwait	3.3	1.9	5.3	3.1	2.5	3.5	3.8	1.9	1.2
Yemen	2.4	1.3	5.9	2.8	1.5	2.0	2.2	1.9	1.3
<b>Middle East Average</b>	<b>4.3</b>	<b>2.3</b>	<b>5.3</b>	<b>3.7</b>	<b>3.2</b>	<b>3.7</b>	<b>4.2</b>	<b>2.2</b>	<b>1.7</b>
<b>NORTH AFRICA</b>									
Morocco	5.0	2.7	5.2	3.7	2.8	3.4	3.8	3.6	2.5
Egypt	5.0	2.5	6.2	4.1	2.9	3.0	3.2	2.5	3.3
Tunisia	4.8	3.0	5.9	3.9	2.3	2.7	4.1	2.5	1.5
Algeria	2.8	1.5	6.0	3.7	2.1	2.5	2.1	2.2	2.1
<b>North Africa Average</b>	<b>4.4</b>	<b>2.4</b>	<b>5.8</b>	<b>3.9</b>	<b>2.5</b>	<b>2.9</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.4</b>

Colors are determined by the relative position of each score in the global distribution of each pillar, taken individually.

**Israel** (61st) is one of the most improved economies this year, rising 11 places in the global rankings. Its performance can mostly be attributed to an improvement on contextual business conditions. The business environment (32nd, up 19 places) is becoming more open to competition and to foreign investment. Improvements in ground infrastructure (36th), especially ports, and in skills and labour regulations (21st) have also contributed to enhancing the business climate. The T&T sector is supported by sound tourism service infrastructure (26th) and widespread use of ICTs (32nd). Israel's cultural resources (57th), including its nine World Heritage Cultural sites and several international association events, are a primary motivation to visit the country. Israel could further develop its natural tourism (93rd) to offer a diversified value proposition to all types of tourist. The main issues hindering Israel's T&T development are the low level of security (103rd), especially related to terrorism risks, and the limited openness (99th), which is linked to efforts to limit threats to security.

**Egypt** ranks 74th in this edition, gaining nine positions compared with two years ago. Egypt is still on the road to recovery. In 2015, it welcomed about 9 million international tourists, a figure that is higher than pre-financial crisis level, but still about 5 million short of its 2010 peak before the Arab Spring. The country has put in place better conditions to resume the growth that almost doubled the size of the sector between 2000 and 2010. In fact, the main drivers of Egypt's performance have been greater increase in governmental support of the T&T sector (37th, up 32 places)—including the allocation of an impressive 6.8% of the total budget (22nd) to the sector—as well as the strengthening of cultural resources (22nd, up 19 places) to rebuild the country's image. At the same time, an increased digital presence has led to a growth in digital demand for the country's popular cultural resources. In addition, Egypt continues to be one of the world's most price-competitive destinations (2nd) and has eased its visa policy substantially (51st). Still, security concerns, and terrorism in particular, remain the largest challenge (130th) for Egypt's T&T sector. In the current context, Egypt is putting in place the right policies to enhance its competitiveness, which will certainly create translate into greater T&T development when the political situation stabilizes.

**Jordan** is ranked 75th, and the country's stable performance (up two places) should be lauded as a success given the regional context. Jordan has made remarkable strides in improving its ICT readiness (44th, up 21 places), through much broader use of mobile phone technologies, achieving the 5th and 19th highest mobile and broadband mobile subscriptions respectively. The nation has also managed to maintain a high level of security, ranking 38th globally, outperformed regionally only by the UAE, Oman, Qatar and Morocco. The impact of terrorism has been smaller compared to neighbouring countries, which has helped considerably in maintaining generally constant international tourism arrivals over the past four years. Jordan's T&T competitiveness is also driven by high government prioritization (22nd), including the 6th highest relative spending. The country's business environment (41st) supports the sector's development through low administrative burden to obtain construction permits, well-protected property rights and market concentration. To further develop its T&T competitiveness, the nation should upgrade its air and ground transport infrastructure (69th and 79th, respectively) and focus on its natural and cultural resources,

which remain substantially under-valued (117th and 118th, respectively).

**Tunisia** falls eight places to take the 87th position on the 2017 index. Representing 14% of total exports for Tunisia, the T&T sector has great importance for the country's overall economy, and is consequently highly prioritized by the government (48th). Tunisia has traditionally attracted tourism with its beach resorts, modern accommodation infrastructure and attractive prices. Price competitiveness remains strong (9th), and the country's tourism sector infrastructure attains a fair performance (69th). However, natural resources (94th) are not sufficiently valued. To date, only one site appears on the UNESCO's World Heritage Site list, and the digital demand for tourism related to nature is low (59th), indicating an insufficient value proposition. Both ground (95th) and air infrastructure (85th, down 8 places) are less efficient than they should be, with fewer companies flying directly to Tunisia, which leads to lower international arrivals. Yet the main bottlenecks to development are low safety and security (102nd), with terrorism emerging as a destabilizing force (112nd), which in turn has led to high costs on business (125th), and an extremely rigid and uncompetitive labour market (136th). As a result, international arrivals have reached their lowest point in the past 13 years, with a drop of 2 million visitors compared to 2014.

#### *Sub-Saharan Africa*

Sub-Saharan Africa remains, on aggregate, the region where Travel & Tourism competitiveness is the least developed. Although regional performance has increased, it has improved less compared to other parts of the world. Southern Africa remains the strongest sub-region, followed by Eastern Africa and then Western Africa. Yet, on average, Eastern Africa is the most improved region, while Southern Africa has experienced a slight decline.

Considering the size and the rich cultural and natural resources, the 29 million tourists visiting the continent in 2015 is low. From a business perspective, the untapped potential of the region could be an opportunity with expected returns potentially higher than other already mature destinations.

Still, a number of conditions need to be in place to grow tourism, including the expansion of an African middle class. Despite sustained economic growth in the past decade, Africa has not seen the same kind of income increases enjoyed by Asian households. As a consequence, only a fraction of African people can afford to travel. While tourism in Europe and, more recently, Asia has been fuelled by intra-regional travel, data reveals that, on average, African tourists spend a tenth of what an overseas tourist would spend.

Air connectivity and travel cost are challenges linked to the regulatory framework. Although most African nations have signed onto the 1988 Yamoussoukro Declaration in an effort to reach a multilateral "open skies" agreement, almost thirty years later, air travel remains inefficient throughout the region. Stifled by concerns about different levels of development, protectionist fears linked to their national carriers, conflicts with competition regulations and lack of dispute settlement mechanism, mean that, to date, it is still difficult for any company to fly to new destinations. Airlines regularly need to lobby their governments to negotiate a bilateral treaty with the destination country, which can be a lengthy process. As a result, there is little competition and little connectivity. In fact, in some cases, it is faster for a passenger to fly through Europe rather than use an African hub.

## Travel &amp; Tourism Competitiveness Index 2017 edition

Index Component	Rank/136	Score*	Index Component	Rank/136	Score*
<b>Business environment</b>	66	4.4	<b>International Openness</b>	76	3.0
Property rights	49	4.5	Visa requirements 0–100 (best)	37	49.0
Business impact of rules on FDI	90	4.3	Openness of bilateral Air Service Agreements 0–38 (best)	71	10.2
Efficiency of legal framework in settling disputes	62	3.7	Number of regional trade agreements in force number	71	7.0
Efficiency of legal framework in challenging regs	65	3.5	<b>Price competitiveness</b>	9	5.9
Time required to deal with construction permits days	25	93	Ticket taxes and airport charges 0–100 (best)	48	80.3
Cost to deal with construction permits % construction cost	78	2.5	Hotel price index US\$	9	78.9
Extent of market dominance	99	3.3	Purchasing power parity PPP \$	21	0.3
Time to start a business days	68	11.0	Fuel price levels US\$ cents/litre	17	68.0
Cost to start a business % GNI per capita	57	4.7	<b>Environmental sustainability</b>	89	3.9
Effect of taxation on incentives to work	82	3.8	Stringency of environmental regulations	103	3.4
Effect of taxation on incentives to invest	56	3.8	Enforcement of environmental regulations	112	3.1
Total tax rate % profits	122	60.2	Sustainability of travel and tourism industry development	99	3.9
<b>Safety and security</b>	102	4.7	Particulate matter (2.5) concentration µg/m3	54	6.6
Business costs of crime and violence	92	4.1	Environmental treaty ratification 0–27 (best)	67	21
Reliability of police services	73	4.3	Baseline water stress 5–0 (best)	99	3.5
Business costs of terrorism	125	3.2	Threatened species % total species	75	6.4
Index of terrorism incidence	112	5.3	Forest cover change % change	74	0.1
Homicide rate /100,000 pop.	67	3.1	Wastewater treatment %	47	44.1
<b>Health and hygiene</b>	75	5.2	Costal shelf fishing pressure tonnes/km2	65	0.2
Physician density /1,000 pop	77	1.2	<b>Air transport infrastructure</b>	85	2.3
Access to improved sanitation % pop.	65	91.6	Quality of air transport infrastructure	96	3.9
Access to improved drinking water % pop.	64	97.7	Available seat kilometres, domestic millions	76	1.6
Hospital beds /10,000 pop.	73	21.0	Available seat kilometres, international millions	75	123.0
HIV prevalence % adult pop.	1	0.1	Aircraft departures /1,000 pop.	69	3.2
Malaria incidence cases/100,000 pop.	1	S.L.	Airport density airports/million pop.	60	1.1
<b>Human resources and labour market</b>	113	4.0	Number of operating airlines Number	54	40.0
Primary education enrollment rate net %	21	98.6	<b>Ground and port infrastructure</b>	95	2.7
Secondary education enrollment rate gross %	81	88.2	Quality of roads	86	3.5
Extent of staff training	112	3.4	Road density % total territorial area	111	-
Degree of customer orientation	95	4.3	Paved road density % total territorial area	79	-
Hiring and firing practices	122	2.8	Quality of railroad infrastructure	61	2.8
Ease of finding skilled employees	75	4.1	Railroad density km of roads/land area	34	2.3
Ease of hiring foreign labour	135	2.4	Quality of port infrastructure	98	3.3
Pay and productivity	130	3.0	Ground transport efficiency	97	2.9
Female participation in the labor force ratio to men	125	0.36	<b>Tourist service infrastructure</b>	69	4.1
<b>ICT readiness</b>	73	4.3	Hotel rooms number/100 pop.	30	1.1
ICT use for biz-to-biz transactions	110	4.0	Quality of tourism infrastructure	80	4.5
Internet use for biz-to-consumer transactions	119	3.5	Presence of major car rental companies	72	5
Internet users % pop.	81	48.5	Automated teller machines number/thousand adult pop.	97	23.3
Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	87	4.3	<b>Natural resources</b>	94	2.5
Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	43	129.9	Number of World Heritage natural sites number of sites	46	1
Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	55	62.6	Total known species number of species	94	407
Mobile network coverage % pop.	65	99.0	Total protected areas % total territorial area	114	5.4
Quality of electricity supply	59	5.1	Natural tourism digital demand 0–100 (best)	59	14
<b>Prioritization of Travel &amp; Tourism</b>	48	4.8	Attractiveness of natural assets	83	4.9
Government prioritization of travel and tourism industry	54	5.1	<b>Cultural resources and business travel</b>	83	1.5
T&T government expenditure % government budget	19	7.4	Number of World Heritage cultural sites number of sites	30	7
Effectiveness of marketing and branding to attract tourists	101	3.6	Oral and intangible cultural heritage number of expressions	93	0
Comprehensiveness of annual T&T data 0–120 (best)	81	60	Sports stadiums number of large stadiums	55	6.0
Timeliness of providing monthly/quarterly T&T data 0–21 (best)	9	21.0	Number of international association meetings 3-year average	73	17.0
Country brand strategy rating 1–10 (best)	120	57.7	Cultural and entertainment tourism digital demand 0–100 (best)	87	6

\* Scores are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. For detailed definitions, sources, and periods, consult the interactive Country/Economy Profiles and Rankings at <http://wef.ch/tcr>

Index Component	Rank/136	Score*	Index Component	Rank/136	Score*
<b>Business environment</b>	110	4.0	<b>International Openness</b>	134	1.5
Property rights	115	3.6	Visa requirements 0–100 (best)	132	2.0
Business impact of rules on FDI	133	3.0	Openness of bilateral Air Service Agreements 0–38 (best)	119	6.3
Efficiency of legal framework in settling disputes	65	3.6	Number of regional trade agreements in force number	117	2.0
Efficiency of legal framework in challenging regs	74	3.4	<b>Price competitiveness</b>	4	6.0
Time required to deal with construction permits days	59	130	Ticket taxes and airport charges 0–100 (best)	38	83.3
Cost to deal with construction permits % construction cost	36	0.9	Hotel price index US\$	66	134.1
Extent of market dominance	86	3.4	Purchasing power parity PPP \$	5	0.3
Time to start a business days	98	20.0	Fuel price levels US\$ cents/litre	3	16.0
Cost to start a business % GNI per capita	80	11.1	<b>Environmental sustainability</b>	106	3.7
Effect of taxation on incentives to work	87	3.7	Stringency of environmental regulations	130	2.8
Effect of taxation on incentives to invest	90	3.4	Enforcement of environmental regulations	121	2.9
Total tax rate % profits	130	65.6	Sustainability of travel and tourism industry development	123	3.1
<b>Safety and security</b>	81	5.3	Particulate matter (2.5) concentration µg/m3	58	6.8
Business costs of crime and violence	70	4.6	Environmental treaty ratification 0–27 (best)	90	19
Reliability of police services	59	4.7	Baseline water stress 5–0 (best)	98	3.4
Business costs of terrorism	101	4.5	Threatened species % total species	93	7.3
Index of terrorism incidence	108	5.8	Forest cover change % change	83	0.1
Homicide rate /100,000 pop.	40	1.5	Wastewater treatment %	46	45.1
<b>Health and hygiene</b>	89	4.9	Costal shelf fishing pressure tonnes/km2	43	0.1
Physician density /1,000 pop	78	1.2	<b>Air transport infrastructure</b>	100	2.1
Access to improved sanitation % pop.	74	87.6	Quality of air transport infrastructure	115	3.2
Access to improved drinking water % pop.	110	83.6	Available seat kilometres, domestic millions	41	28.0
Hospital beds /10,000 pop.	87	17.0	Available seat kilometres, international millions	67	163.7
HIV prevalence % adult pop.	1	0.1	Aircraft departures /1,000 pop.	88	1.7
Malaria incidence cases/100,000 pop.	79	0.1	Airport density airports/million pop.	55	1.2
<b>Human resources and labour market</b>	112	4.0	Number of operating airlines Number	78	29.0
Primary education enrollment rate net %	43	97.1	<b>Ground and port infrastructure</b>	105	2.5
Secondary education enrollment rate gross %	48	99.9	Quality of roads	95	3.2
Extent of staff training	129	3.1	Road density % total territorial area	129	-
Degree of customer orientation	128	3.7	Paved road density % total territorial area	98	-
Hiring and firing practices	108	3.3	Quality of railroad infrastructure	54	3.0
Ease of finding skilled employees	68	4.2	Railroad density km of roads/land area	86	0.2
Ease of hiring foreign labour	127	3.1	Quality of port infrastructure	103	3.2
Pay and productivity	120	3.3	Ground transport efficiency	85	3.1
Female participation in the labor force ratio to men	134	0.24	<b>Tourist service infrastructure</b>	131	2.1
<b>ICT readiness</b>	96	3.7	Hotel rooms number/100 pop.	111	0.1
ICT use for biz-to-biz transactions	130	3.6	Quality of tourism infrastructure	132	2.9
Internet use for biz-to-consumer transactions	123	3.4	Presence of major car rental companies	113	2
Internet users % pop.	94	38.2	Automated teller machines number/thousand adult pop.	119	7.3
Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	83	5.6	<b>Natural resources</b>	124	2.2
Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	88	106.4	Number of World Heritage natural sites number of sites	78	1
Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	88	40.2	Total known species number of species	83	439
Mobile network coverage % pop.	63	99.2	Total protected areas % total territorial area	104	7.9
Quality of electricity supply	91	4.0	Natural tourism digital demand 0–100 (best)	99	4
<b>Prioritization of Travel &amp; Tourism</b>	131	2.8	Attractiveness of natural assets	109	4.0
Government prioritization of travel and tourism industry	127	3.1	<b>Cultural resources and business travel</b>	53	2.1
T&T government expenditure % government budget	123	1.1	Number of World Heritage cultural sites number of sites	35	7
Effectiveness of marketing and branding to attract tourists	127	2.7	Oral and intangible cultural heritage number of expressions	25	6
Comprehensiveness of annual T&T data 0–120 (best)	119	37	Sports stadiums number of large stadiums	29	15.0
Timeliness of providing monthly/quarterly T&T data 0–21 (best)	118	3.0	Number of international association meetings 3-year average	117	3.0
Country brand strategy rating 1–10 (best)	118	58.5	Cultural and entertainment tourism digital demand 0–100 (best)	92	4

\* Scores are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. For detailed definitions, sources, and periods, consult the interactive Country/Economy Profiles and Rankings at <http://wef.ch/tcr>

# T&T Competitiveness Index 2019 Overall Rankings

Covering 140 economies, the Travel & Tourism Competitiveness Index measures the set of factors and policies that enable the sustainable development of the travel and tourism sector, which contributes to the development and competitiveness of a country.

Rank	Economy	Score <sup>1</sup>	Change since 2017		Diff. from Global Avg. (%)
			Rank	Score <sup>2</sup>	
1	Spain	5.4	0	0.3	41.4
2	France	5.4	0	1.5	40.4
3	Germany	5.4	0	2.0	40.0
4	Japan	5.4	0	2.1	39.6
5	United States	5.3	1	2.6	36.6
6	United Kingdom	5.2	-1	-0.2	34.9
7	Australia	5.1	0	0.8	33.6
8	Italy	5.1	0	1.9	32.2
9	Canada	5.1	0	1.6	31.3
10	Switzerland	5.0	0	1.5	30.4
11	Austria	5.0	1	2.0	28.8
12	Portugal	4.9	2	3.2	27.2
13	China	4.9	2	3.2	26.7
14	Hong Kong SAR	4.8	-3	-1.1	25.1
15	Netherlands	4.8	2	3.2	24.5
16	Korea, Rep.	4.8	3	4.7	24.3
17	Singapore	4.8	-4	-2.0	23.7
18	New Zealand	4.7	-2	1.4	23.4
19	Mexico	4.7	3	3.4	21.9
20	Norway	4.6	-2	-1.0	19.4
21	Denmark	4.6	10	3.4	19.1
22	Sweden	4.6	-2	0.2	18.6
23	Luxembourg	4.6	5	1.4	18.4
24	Belgium	4.5	-3	0.1	18.2
25	Greece	4.5	-1	0.9	18.1
26	Ireland	4.5	-3	0.3	18.0
27	Croatia	4.5	5	2.4	17.6
28	Finland	4.5	5	2.7	17.4
29	Malaysia	4.5	-3	0.4	17.3
30	Iceland	4.5	-5	0.0	17.0
31	Thailand	4.5	3	2.6	16.9
32	Brazil	4.5	-5	-0.8	15.8
33	United Arab Emirates	4.4	-4	-1.3	15.3
34	India	4.4	6	5.7	14.9
35	Malta	4.4	1	2.4	13.3
36	Slovenia	4.3	5	3.9	13.0
37	Taiwan, China	4.3	-7	-3.0	12.6
38	Czech Republic	4.3	1	2.5	12.5
39	Russian Federation	4.3	4	4.0	12.2
40	Indonesia	4.3	2	2.8	11.0
41	Costa Rica	4.3	-3	1.0	10.9
42	Poland	4.2	4	2.9	10.0
43	Turkey	4.2	1	2.0	9.8
44	Cyprus	4.2	8	4.8	9.6
45	Bulgaria	4.2	0	1.8	9.5
46	Estonia	4.2	-9	-0.7	9.1
47	Panama	4.2	-12	-4.0	9.0
48	Hungary	4.2	1	3.4	9.0
49	Peru	4.2	2	3.1	8.3
50	Argentina	4.2	0	2.5	7.9
51	Qatar	4.1	-4	1.5	7.5
52	Chile	4.1	-4	0.9	6.6
53	Latvia	4.0	1	1.8	5.0
54	Mauritius	4.0	1	2.3	4.2
55	Colombia	4.0	7	4.7	4.2
56	Romania	4.0	12	5.7	3.7
57	Israel	4.0	4	3.6	3.5
58	Oman	4.0	8	5.1	3.4
59	Lithuania	4.0	-3	1.5	3.3
60	Slovak Republic	4.0	-1	2.0	3.3
61	South Africa	4.0	-8	-0.8	3.2
62	Seychelles	3.9	n/a	n/a	2.1
63	Viet Nam	3.9	4	3.4	1.7
64	Bahrain	3.9	-4	0.4	1.5
65	Egypt	3.9	9	7.0	1.3
66	Morocco	3.9	-1	2.2	1.2
67	Montenegro	3.9	5	5.6	1.1
68	Georgia	3.9	2	4.7	0.7
69	Saudi Arabia	3.9	-6	1.4	0.7
70	Ecuador	3.9	-13	-1.2	0.4
71	Azerbaijan	3.8	0	2.7	-1.3
72	Brunei Darussalam	3.8	n/a	n/a	-1.7
73	Dominican Republic	3.8	3	4.2	-1.9
74	Uruguay	3.8	3	4.2	-2.1
75	Philippines	3.8	4	4.2	-2.5
76	Jamaica	3.7	-7	0.9	-2.6
77	Sri Lanka	3.7	-13	-2.3	-3.2
78	Ukraine	3.7	10	6.5	-3.2
79	Armenia	3.7	5	5.2	-3.6
80	Kazakhstan	3.7	1	2.2	-4.6
81	Namibia	3.7	1	2.2	-4.7
82	Kenya	3.6	-2	1.0	-5.7
83	Serbia	3.6	12	7.2	-5.7
84	Jordan	3.6	-9	-1.2	-6.7
85	Tunisia	3.6	2	2.4	-6.8
86	Albania	3.6	12	6.9	-6.8
87	Trinidad and Tobago	3.6	-14	-2.4	-6.9
88	Cape Verde	3.6	-5	0.0	-7.7
89	Iran, Islamic Rep.	3.5	4	3.4	-7.9
90	Bolivia	3.5	9	4.7	-9.1
91	Nicaragua	3.5	1	1.6	-9.2
92	Botswana	3.5	-7	-1.2	-9.6
93	Mongolia	3.5	9	4.8	-9.8
94	Honduras	3.5	-4	-0.9	-10.2
95	Tanzania	3.4	-4	-0.5	-10.8
96	Kuwait	3.4	4	2.7	-11.1
97	Lao PDR	3.4	-3	0.4	-11.2
98	Cambodia	3.4	3	2.4	-11.8
99	Guatemala	3.4	-13	-3.2	-11.8
100	Lebanon	3.4	-4	0.3	-12.1
101	North Macedonia	3.4	-12	-3.8	-12.7
102	Nepal	3.3	1	1.9	-13.0
103	Moldova	3.3	14	6.4	-14.5
104	Tajikistan	3.3	3	3.1	-14.6
105	Bosnia and Herzegovina	3.3	8	5.2	-14.7
106	Senegal	3.3	5	3.8	-15.2
107	Rwanda	3.2	-10	-3.4	-15.5
108	El Salvador	3.2	-3	-1.3	-16.0
109	Paraguay	3.2	1	2.7	-16.0
110	Kyrgyz Republic	3.2	5	4.1	-16.0
111	Gambia, The	3.2	1	3.4	-16.1
112	Uganda	3.2	-6	-0.3	-17.0
113	Zambia	3.2	-5	-0.6	-17.8
114	Zimbabwe	3.2	0	1.2	-18.0
115	Ghana	3.1	5	3.5	-18.2
116	Algeria	3.1	2	2.5	-18.2
117	Venezuela	3.1	-13	-4.6	-18.6
118	Eswatini	3.1	n/a	n/a	-18.8
119	Côte d'Ivoire	3.1	-10	-1.6	-19.1
120	Bangladesh	3.1	5	7.3	-19.4
121	Pakistan	3.1	3	7.1	-19.5
122	Ethiopia	3.0	-6	-2.4	-21.4
123	Benin	3.0	4	6.3	-21.5
124	Lesotho	3.0	4	6.4	-21.5
125	Malawi	2.9	-2	0.7	-23.9
126	Guinea	2.9	n/a	n/a	-24.1
127	Mozambique	2.9	-5	0.0	-24.3
128	Cameroon	2.9	-2	0.7	-24.7
129	Nigeria	2.8	0	0.0	-26.8
130	Mali	2.8	0	0.8	-27.1
131	Sierra Leone	2.8	0	3.4	-27.6
132	Burkina Faso	2.8	n/a	n/a	-27.7
133	Haiti	2.8	n/a	n/a	-28.2
134	Angola	2.7	n/a	n/a	-28.9
135	Mauritania	2.7	-3	1.8	-30.2
136	Congo, Dem. Rep.	2.7	-3	1.4	-30.5
137	Burundi	2.7	-3	3.7	-30.9
138	Liberia	2.6	n/a	n/a	-32.2
139	Chad	2.5	-4	0.0	-34.4
140	Yemen	2.4	-4	-0.9	-37.2

● Asia-Pacific ● Europe and Eurasia ● The Americas ● Middle East and North Africa ● Sub-Saharan Africa

<sup>1</sup> Overall scores range from 1 to 7 where 1 = worst and 7 = best.

<sup>2</sup> Change in score is displayed as a percentage.

# Middle East and North Africa

## TTCI 2019 Scores

Global Rank	Economy	Score	DIFFERENCE FROM 2017		SCORE DIFF. FROM BENCHMARK AVG.	
			Rank	Score Growth (%)	Regional (%)	Global (%)
33	United Arab Emirates	4.4	-4.0	-1.3%	20.5	15.3
51	Qatar	4.1	-4.0	1.5%	12.4	7.5
57	Israel	4.0	4.0	3.6%	8.3	3.5
58	Oman	4.0	8.0	5.1%	8.1	3.4
64	Bahrain	3.9	-5.0	0.4%	6.2	1.5
65	Egypt	3.9	9.0	7.0%	5.9	1.3
66	Morocco	3.9	-1.0	2.2%	5.9	1.2
69	Saudi Arabia	3.9	-6.0	1.4%	5.3	0.7
84	Jordan	3.6	-9.0	-1.2%	-2.5	-6.7
85	Tunisia	3.6	2.0	2.4%	-2.5	-6.8
89	Iran, Islamic Rep.	3.5	4.0	3.4%	-3.7	-7.9
96	Kuwait	3.4	4.0	2.7%	-7.1	-11.1
100	Lebanon	3.4	-3.0	0.3%	-8.1	-12.1
116	Algeria	3.1	3.0	2.5%	-14.5	-18.2
140	Yemen	2.4	-4.0	-0.9%	-34.3	-37.2

Source: World Economic Forum, 2019.

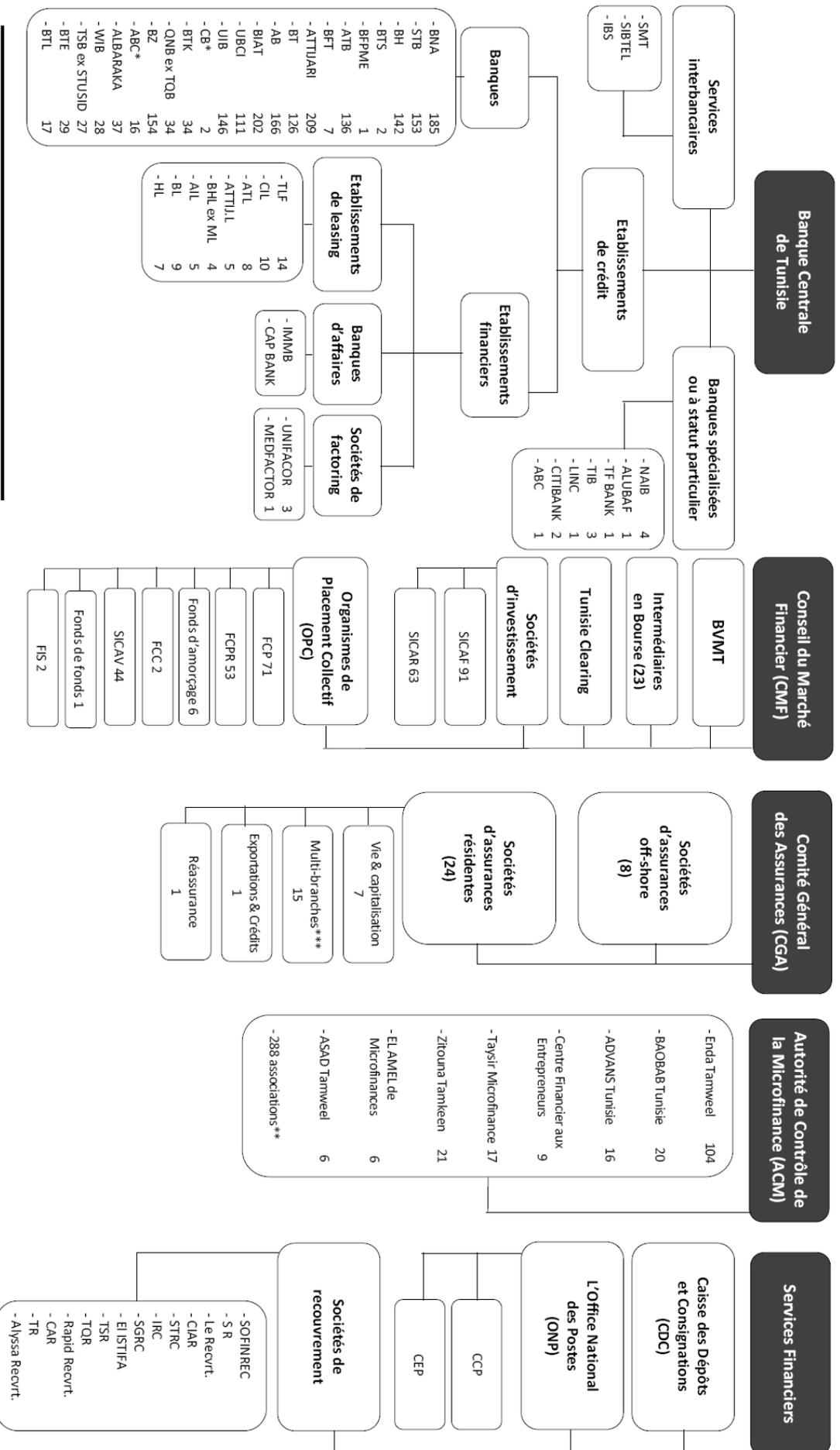
# Middle East and North Africa

## TTCI 2019 Scores

Global Rank	ENABLING ENVIRONMENT					T&T POLICY & ENABLING CONDITIONS				INFRASTRUCTURE			NATURAL & CULT. RESOURCES	
	Business Environment	Safety & Security	Health & Hygiene	Human Resources & Labor Market	ICT Readiness	Prioritization of T&T	Int'l. Openness	Price Competitiveness	Environ. Sustainability	Air Transport Infrastructure	Ground & Port Infrastructure	Tourist Service Infrastructure	Natural Resources	Cultural Res. & Business Travel
United Arab Emirates	33	5.4	5.3	5.4	5.4	4.7	3.0	5.5	4.5	3.3	4.5	4.4	2.4	2.2
Qatar	51	5.6	5.3	5.3	5.6	4.4	3.5	5.8	4.4	3.5	3.7	5.0	1.8	1.4
Israel	57	5.7	5.5	6.0	5.3	5.0	2.5	3.6	4.3	3.6	4.4	5.4	2.3	1.7
Oman	58	5.3	5.3	5.3	4.6	5.3	4.7	2.8	5.7	4.4	3.4	4.4	4.1	2.3
Bahrain	64	5.4	5.9	5.2	4.9	5.8	4.5	2.9	5.8	4.1	3.5	3.2	4.6	1.6
Saudi Arabia	69	5.2	5.9	5.7	4.6	5.2	4.6	1.6	5.9	4.0	4.1	3.5	5.1	1.9
Jordan	84	4.6	5.7	5.4	4.0	4.8	5.1	3.3	5.3	4.3	2.7	2.9	3.8	2.2
Iran, Islamic Rep.	89	3.9	5.4	5.0	4.1	4.5	3.7	2.4	5.2	3.9	2.5	3.1	2.8	2.4
Kuwait	96	4.7	5.8	5.6	4.3	5.5	3.6	1.9	5.6	4.0	2.6	3.3	3.9	1.8
Lebanon	100	4.0	4.8	5.6	3.9	4.1	5.0	2.5	5.5	4.1	2.5	2.8	4.0	2.0
Yemen	140	3.5	3.2	4.1	3.0	2.4	2.1	1.3	5.5	3.4	1.2	2.0	1.9	1.8
<b>Middle East Average</b>		<b>4.8</b>	<b>5.6</b>	<b>5.3</b>	<b>4.5</b>	<b>5.1</b>	<b>4.3</b>	<b>2.5</b>	<b>5.6</b>	<b>4.1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.7</b>	<b>4.2</b>	<b>1.7</b>
Egypt	65	4.4	4.8	5.0	4.3	4.3	5.2	2.2	5.5	4.7	3.3	3.4	3.2	3.0
Morocco	66	4.9	5.2	4.6	4.1	4.6	5.2	3.1	5.6	4.5	3.2	3.5	3.9	3.1
Tunisia	85	4.4	5.2	5.2	4.1	4.4	5.0	2.6	5.1	4.4	2.5	2.8	4.1	2.6
Algeria	116	3.9	5.6	5.2	4.1	4.2	3.1	1.5	5.2	3.5	2.2	2.8	1.8	2.1
<b>North Africa Average</b>		<b>4.4</b>	<b>5.4</b>	<b>5.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>	<b>4.6</b>	<b>2.3</b>	<b>6.1</b>	<b>4.3</b>	<b>2.8</b>	<b>3.1</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>
<b>MENA AVERAGE</b>		<b>4.7</b>	<b>5.5</b>	<b>5.2</b>	<b>4.4</b>	<b>4.9</b>	<b>4.4</b>	<b>2.5</b>	<b>5.7</b>	<b>4.2</b>	<b>3.2</b>	<b>3.6</b>	<b>4.0</b>	<b>1.8</b>

Bottom 20% Top 20%

## ORGANISATION DU SYSTEME BANCAIRE ET FINANCIER



NB : Les chiffres présentés désignent le nombre d'agences (en activité) pour les banques et les établissements financiers et spécialisés, celui des unités en activité pour les sociétés d'investissement. En plus des 2 agences, la BTS dispose de 23 bureaux de représentation.

\* La Citibank et l'ABC possèdent deux branches d'activité : l'une on shore et l'autre offshore.

\*\* Agréées dans le cadre de la loi n° 99-67 du 15 juillet 1999 relative aux microcrédits accordés par les associations dont 168 (y compris ASAD Tamweel) ont bénéficié d'un financement de la BTS durant les neuf premiers mois de l'année 2021.

\*\*\* Parmi lesquelles 3 sont spécialisées en assurance Takaful : Zitouna Takaful, El Amana Takaful et Assurances Attakafilla.

REPUBLIQUE TUNISIENNE  
OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN



# Avis d'appel d'offres international N°10/2016

## Conception et exécution des campagnes de publicité institutionnelle en Europe pour l'année 2017

Dans le cadre de ses attributions, l'Office national du tourisme tunisien lance le présent appel d'offres avec concours pour charger des agences (ou groupement d'agences) spécialisées en communication et/ou publicité, de la conception et de l'exécution de ses campagnes de publicité institutionnelle en Europe, conformément à un budget annuel fixé d'avance.

Les personnes morales **spécialisées en communication et/ou publicité**, capables de s'obliger et présentant les garanties et références prévues par le cahier des charges et nécessaires à la bonne exécution de leurs obligations qui désirent participer à cet appel d'offres, peuvent se procurer le dossier d'appel d'offres auprès de la direction centrale de la promotion sise au 84, avenue de la Liberté - Tunis. Les offres doivent parvenir au plus tard le **lundi 05/12/2016 à 12h00**, le cachet du bureau d'ordre central de l'ONTT faisant foi.

La soumission sera placée sous enveloppe cachetée, l'enveloppe extérieure sur laquelle doivent figurer seulement les mentions suivantes :

**«A ne pas ouvrir – Appel d'offres international n° 10/2016 –  
Conception et exécution des campagnes de publicité  
institutionnelle en Europe pour l'année 2017 – lot n°...»**

et doit être libellée au nom de :

**Monsieur le directeur général de l'Office national du tourisme tunisien,  
1, avenue Mohamed-V, 1001 Tunis**

Cette enveloppe extérieure doit contenir, outre le cautionnement provisoire et les pièces administratives exigées, deux autres enveloppes cachetées présentées comme suit :

**1°/ Un cautionnement provisoire**, souscrit auprès d'une banque de droit tunisien tel que mentionné dans l'article 9 du cahier des charges, valable **cent vingt jours (120 jours)** à partir du jour suivant la date limite fixée pour la réception des offres. La non-production de cette caution entraîne la nullité de l'offre.

**2°/ Les pièces administratives :**

- Un agrément ou cahier des charges ou tout autre document justifiant l'exercice de l'activité.
- Pour les soumissionnaires participant dans le cadre du groupement solidaire : un acte de groupement solidaire qui désigne l'entreprise chef de file. Toutes les agences du groupement doivent présenter et signer leurs propres documents administratifs ainsi que le cahier des charges.
- Une attestation fiscale en cours de validité à la date limite de réception des offres pour les soumissionnaires résidents en Tunisie (copie certifiée conforme).
- Une déclaration sur l'honneur de non influence conforme au modèle prévu dans le dossier de l'appel d'offres, portant la date, la signature et le cachet du soumissionnaire.
- Pour les soumissionnaires non-résidents : l'original d'un certificat de non faillite, de redressement judiciaire ou tout autre document équivalent prévu par le droit du pays d'origine du soumissionnaire, accompagné, le cas échéant, d'une traduction en langue française par un traducteur assermenté. Ce document doit être certifié par les services du consulat de Tunisie sur place.
- Une déclaration sur l'honneur présentée par le soumissionnaire attestant, qu'il n'était pas un agent de l'ONTT ou qu'il a cessé son activité pour le compte de l'ONTT depuis au moins cinq ans, conforme au modèle prévu dans le dossier de l'appel d'offres, portant la date, la signature et le cachet du soumissionnaire.
- Une attestation d'affiliation à la CNSS, en cours de validité à la date limite de réception des offres (copie certifiée conforme à l'original) pour les soumissionnaires résidant en Tunisie.
- Les conditions d'appel d'offres (C.A.O) portant le cachet et la signature du soumissionnaire.
- Le Cahier des Clauses Administratives Particulières (C.C.A.P) signé et paraphé par le soumissionnaire.
- Le Cahier des Clauses Techniques Particulières (C.C.T.P) signé et paraphé par le soumissionnaire.
- Une fiche de renseignements généraux, conforme au modèle prévu dans le dossier d'appel d'offres, portant la date, la signature et le cachet du soumissionnaire.
- Une déclaration sur l'honneur confirmant l'exactitude des renseignements fournis.
- Une procuration ou une attestation prouvant que le signataire de l'offre est bien le représentant légal de l'agence.
- Un document de partenariat prouvant la collaboration entre le soumissionnaire et la(es) centrale(s) de réservation sur chaque marché du lot objet de sa participation
- Un extrait du registre de commerce pour les soumissionnaires résidents ou tout autre document équivalent prévu par le droit du pays d'origine, pour les soumissionnaires non-résidant en Tunisie.
- Une autorisation préalable de la Banque Centrale de Tunisie de libeller l'acte d'engagement en devises, pour les soumissionnaires résidant en Tunisie.

**3°/ Enveloppe 1 : Offre technique :**

L'offre technique doit contenir les pièces suivantes :

- Une liste des références appuyées des justificatifs nécessaires.
- Une note de réflexion.
- Le concept de la campagne
- Stratégie media et le plan d'action

**4°/ Enveloppe 2 : Offre financière :**

Cette enveloppe doit contenir les pièces suivantes dûment paraphées et signées :

- L'acte d'engagement
- La décomposition globale des prix et la décomposition des prix par marché
- La décomposition détaillée des prix par marché
- Tous les éléments se rapportant à l'offre doivent figurer dans un seul document format A3 ainsi que sur un support numérique.
- Les propositions d'agences doivent être établies en version française pour l'argumentation en deux exemplaires dûment paraphées et signées.

**Toute offre qui ne comporte pas le cautionnement provisoire ou qui ne respecte pas ce mode de présentation sera rejetée.**

La séance publique d'ouverture des plis techniques et financiers aura lieu le **lundi 05/12/2016 à 14h30** à la salle de réunion 84, avenue de la Liberté, 1001 Tunis.

Les représentants des soumissionnaires doivent être munis des procurations signées selon modèle en annexe n°8 du cahier des charges.

Le soumissionnaire demeure lié par sa soumission pendant **cent vingt (120) jours** à compter du jour suivant la date limite de réception des offres.

REPUBLIQUE TUNISIENNE  
OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN



## APPEL D'OFFRES INTERNATIONAL N°04/2017

### Conception et exécution des campagnes de publicité institutionnelle pour les années 2018-2019-2020

Dans le cadre de ses attributions, l'Office National du Tourisme Tunisien lance un appel d'offres avec concours pour charger des agences, spécialisées en communication et/ou publicité, de la conception et de l'exécution de ses campagnes de publicité institutionnelle pour les années 2018-2019-2020, conformément à un budget annuel fixé d'avance.

Les marchés concernés par cet appel d'offres sont répartis en 8 lots, et ce, comme suit :

- **Lot n°1**: Tunisie (promotion du tourisme intérieur)
- **Lot n°2**: Algérie
- **Lot n°3**: France/Italie/Belgique/Espagne
- **Lot n°4**: Grande-Bretagne/Suède & Danemark
- **Lot n°5**: Allemagne/Suisse
- **Lot n°6**: Russie & Ukraine/Pologne/République Tchèque
- **Lot n°7**: Chine
- **Lot n°8**: Canada

Les personnes morales **spécialisées en communication et/ou publicité**, capables de s'obliger et présentant les garanties et références prévues par le cahier des charges et nécessaires à la bonne exécution de leurs obligations qui désirent participer à cet appel d'offres, peuvent se procurer le dossier d'appel d'offres auprès de la Direction Centrale de la Promotion de l'ONTT sise au 84, avenue de la Liberté - Tunis. Les offres doivent parvenir au plus tard **le lundi 02/10/2017 à 12h00**, le cachet du bureau d'ordre central de l'ONTT faisant foi.

La soumission sera placée sous enveloppe cachetée, l'enveloppe extérieure sur laquelle doit figurer seulement les mentions suivantes :

**«NE PAS OUVRIR - APPEL D'OFFRES INTERNATIONAL n°04/2017  
Conception et exécution des campagnes de publicité institutionnelle  
pour les années 2018-2019-2020 - Lot n°...**

et doit être libellée au nom de :

**M. le directeur général de l'Office National du Tourisme Tunisien  
1, avenue Mohamed-V 1001 - Tunis**

Cette enveloppe extérieure doit contenir, outre **le cautionnement provisoire** et les **pièces administratives** exigées, **deux autres enveloppes cachetées** présentées comme suit :

- **Un cautionnement provisoire** : Une copie de l'avis de débit ou de versement du montant de la caution sur le compte de l'ONTT Tunis ou de la représentation de l'ONTT au pays d'implantation de l'agence ou bien un cautionnement bancaire provisoire souscrit auprès d'une banque de droit tunisien, tel que mentionné dans l'article 9 du cahier des charges, valable cent vingt jours (120 jours) à partir du jour suivant la date limite fixée pour la réception des offres. La non-production de cette caution entraîne la nullité de l'offre.

• **Les Pièces administratives :**

- Un agrément ou cahier des charges ou tout autre document justifiant l'exercice de l'activité.
- Une attestation fiscale en cours de validité à la date limite de réception des offres pour les soumissionnaires résidents en Tunisie (copie certifiée conforme).
- Une déclaration sur l'honneur de non-influence conforme au modèle prévu dans le dossier de l'appel d'offres, portant la date, la signature et le cachet du

Espace abonnés  
Login  
Mot de passe

A propos du report des dates limites de réception des offres

VALIDES

Espace utilisateur public  
Login  
Mot de passe

VALIDES

Comment s'inscrire ?

Plan prévisionnel

Recherche plan prévisionnels

Acheteur public	» Office National du Tourisme Tunistien	
Secteur d'activité	--Tous--	
Mode de financement	--Tous--	
Procédure de passation	--Tous--	Mots clés <input type="text"/>
Année	--Tous--	Lieu <input type="text"/>
Petites entreprises	-- Sélectionner une valeur --	
Date début d'exécution prévue entre	<input type="text"/>	et <input type="text"/>
<b>RECHERCHER</b>		

Liste - plan prévisionnels

Acheteur public	Objet	Date prév. pub. avis AO	Mode de financement	Petites entreprises	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	aménagement de la zone touristique fadj atiel à in drahem( PROTECTION DE LA ROUTE	2022-06-01	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	étude plan d'aménagement et étude d'impacte sur l'environnement à la zone touriststique ELALIA mehdtia	2022-03-22	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	travaux de raccordement de la zone touristique faj atiel au réseau SONED		Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	travaux de raccordement de la station khbeyet à gabes au réseau de l'électricité		Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	assurance au profit de l'ontt pour les années 2023-2024-2025	2022-06-27	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	étude sur le développement touristique dans la région de béja et jendouba	2022-04-18	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	conception et exécution de la campagne de publicité institutionnelle sur le marché Algérien 2022-2024	2022-02-07	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	réalisation des stands de l'ONTT dans les salons touristique 2022-2024	2021-09-01	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE D'UNE STRATÉGIE PROMOTIONNELLE DIGITALE	2021-03-01	Budget	oui	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	PROMOTION DIGITALE DE LA DESTINATION TOURISTIQUE TUNISIENNE	2021-03-18	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	conception du portail promotionnel de l'ONTT	2021-03-10	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	location matériel de transport	2021-02-23	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	conception des stands de l'ONTT aux foires et salons touriststiques en Tunisie et à l'étranger	2021-03-25	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	conception et de l'exécution de la campagne de publicité institutionnelle sur le marché intérieur et à l'étranger pour les années 2021-2022-2023	2021-02-04	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunistien	habillement du personnel pour 2020-2021-2022	2020-05-11	Budget	oui	Lire la suite

Office National du Tourisme Tunisien	étude plan d'aménagement et étude d'impacte sur l'environnement à la zone touristique gâbna mehda	2022-03-22	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	aménagement de la zone touristique fadj atiel à In drahem	2022-03-15	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	production de spots publicitaires des produits à valeur ajoutée	2020-08-01	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	(Réseaux Internet, échange de données et hébergement des sites web de l'ONTT)	2020-07-01	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	assurance pour les années 2020-2021-2022	2019-06-25	Budget	non	Lire la suite

Acheteur public	Objet	Date prév. pub. avis AO	Mode de financement	Petites entreprises	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	achat d'articles promotionnels destinés aux actions de relations publiques et communication	2019-03-21	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Le choix d'un avocat ou un cabinet professionnel d'avocat pour représenter l'Office National du Tourisme Tunisien auprès des tribunaux et instances judiciaires, administratives, militaires, de régulation et arbitraires pour les années 2019 - 2020 -2021	2019-03-07	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	étude sur la formule d'hébergement touristique en All Inclusive	2019-05-02	Budget	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	la réimpression de la nouvelle ligne de brochure de l'ONTT	2018-04-06	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Réalisation de 15 spots promotionnels sur les produits touristiques	2018-08-03	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	approvisionnement en produits alimentaire pour les écoles de formation touristique	2017-04-17	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Location de matériel de transport	2017-04-17	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Acquisition de l'habillement du personnel	2017-03-20	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Construction de nouveau siège de CRT sousse	2017-04-03	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Etude protection route touristique col des ruines Ain Drahim	2017-02-21	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Amenée des eaux epudees pour irrigation golf Hammamet fourniture conduites en pehd	2017-06-01	Auto financement	non	Lire la suite

Office National du Tourisme Tunisien	Élaboration de la stratégie marketing et du plan de communication du tourisme tunisien	2017-03-06	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Élaboration de la stratégie marketing et du plan de communication du tourisme tunisien	2017-03-06	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Campagnes de publicité Institutionnelle en Europe	2017-10-09	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Campagnes publicitaires pour la promotion du tourisme Intérieur	2017-10-05	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	Campagne de publicité sur le marché algérien	2017-10-05	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	conception et réalisation d'un film promotionnel de 12 mn sur les produits et régions touristiques	2017-04-05	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	réimpression de la nouvelle ligne de brochures de l'ONTT	2017-04-06	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	أشغال جلب المياه المعالجة لري ملاعب القولف بالخدمات	2016-04-11	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunisien	سلسلة عقد التأمين لسنوات 2017 و 2018 و 2019	2016-06-30	Auto financement	non	Lire la suite

Liste - plan prévisionnels

Acheteur public	Objet	Date prév. pub. avis AO	Mode de financement	Petites entreprises	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	شراء وسائل النقل	2016-03-04	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	اتجاز شريط ومضات سياحية	2016-03-25	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	طبع النشرات الجديدة للديوان	2016-03-24	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	حملات الاشهار الوطني لسنوات 2017/2018/2019	2016-04-01	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	تزويد مراكز التكوين السياحي بالمواد الغذائية و مواد التنظيف ( سنة 2016/2017/2018 )	2016-04-04	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	EVALUATION DE LA CAMPAGNE DE LA PROMOTION NATIONAL 2015	2015-03-16	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	Conception et exécution d'une campagne publicitaire sur le marché Algérien pour les années 2015-2016-2017	2015-02-18	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	Campagne Publicitaire pour la Promotion du Tourisme Intérieur pour les années 2015-2016-2017.	2015-02-26	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	réalisation du film concernant les produits touristiques	2015-05-04	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	les nouvelles brochures 2015	2015-05-20	Auto financement	non	Lire la suite
Office National du Tourisme Tunstien	Conception et mise en œuvre de la nouvelle ligne des brochures de l'ONTT (Graphique, Editoriale et Photographique)	2015-02-27	Auto financement	non	Lire la suite

Première Précédente [ 1 2 3 de 3 ] Suivante Dernière



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
SERVICES DU PREMIER MINISTRE

E.P.I.C. RESIDENCE D'ETAT DU SAHEL  
NIF 0997 16 000 282 170

AVIS DE CONSULTATION NATIONALE OUVERTE N° 03 /2022

**FOURNITURE ET LIVRAISON DE PRODUITS DE PEINTURES POUR AU PROFIT DE LA  
RESIDENCE D'ETAT DU SAHEL**

L'EPIC Résidence d'Etat du Sahel, lance une Consultation nationale ouverte ayant pour objet :

« Fourniture et livraison de produits de peintures »

Ne peuvent participer à la consultation faisant l'objet du présent des cahier des charges, que les candidats qualifiés dans la fourniture de produits de peintures, ayant déjà fourni et/ou fabriqué des produits de peinture, conformément aux prescriptions techniques énoncées, appuyés par des attestations de bonnes exécutions faisant foi.

Les soumissionnaires qualifiés et intéressés peuvent retirer le cahier des charges au niveau de la Cellule des marchés, sur présentation d'une lettre de mandatement de la personne habilitée à procéder au retrait du cahier des charges, contre paiement 3 000.00 DA, non remboursable.

Les offres, accompagnées des pièces exigées dans le cahier des charges, doivent parvenir sous double pli cacheté, l'enveloppe extérieure portant la mention suivante :

EPIC RESIDENCE D'ETAT DU SAHEL  
A N'OUVRIRE QUE PAR LA COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS ET  
D'EVALUATION DES OFFRES  
CONSULTATION NATIONALE N° 03/ 2022  
«Fourniture et livraison de produits de peintures »  
AU PROFIT DE LA RESIDENCE D'ETAT DU SAHEL

BP 67-16098 Club des Pins, Staoueli - Alger/Algérie

La durée de préparation des offres est fixée à huit (08) jours à compter de la date de première parution de la présente consultation nationale sur les quotidiens nationaux.

La date et l'heure limite de dépôt des offres correspondent au dernier jour de préparation des offres à 12h00.

Si ce jour coïncide avec un jour férié ou un jour de repos légal, la durée de préparation des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant.

L'ouverture des plis aura lieu le même jour correspondant à la date limite de dépôt des offres à 14h00. Les soumissionnaires souhaitant assister à la séance d'ouverture des plis sont invités à se présenter à l'adresse indiquée ci-dessus.

Les soumissionnaires resteront engagées par leurs offres pendant un délai égal à la durée de préparation des offres augmentée de trois (03) mois à compter de la date de leur dépôt.



REPUBLIQUE TUNISIENNE

Office National du Tourisme Tunisien  
**APPEL D'OFFRES INTERNATIONAL**  
N° P20220100825-00

**CONCEPTION ET EXECUTION DE LA CAMPAGNE  
DE PUBLICITE INSTITUTIONNELLE DU TOURISME TUNISIEN  
SUR LE MARCHE ALGERIEN  
2022, 2023 et 2024**

Dans le cadre de ses attributions, l'Office National du Tourisme Tunisien lance un appel d'offres international avec concours pour charger une agence spécialisée en communication et/ou publicité, de la conception et de l'exécution de sa campagne de publicité institutionnelle sur le marché algérien pour les années 2022, 2023 et 2024, conformément à un budget annuel fixé d'avance.

Les personnes morales spécialisées en communication et/ou publicité, capables de s'obliger et présentant les garanties et références prévues par le cahier des charges et nécessaires à la bonne exécution de leurs obligations, qui désirent participer à cet appel d'offres, peuvent se procurer le dossier d'appel d'offres via le système d'achats publics en ligne TUNEPS ([www.tuneeps.tn](http://www.tuneeps.tn)).

Les offres doivent parvenir en ligne via TUNEPS au plus tard le 14 mars 2022 à 12h00. Toutefois, les originaux du cautionnement bancaire, le certificat de non faillite ou de redressement judiciaire ou tout autre document équivalent prévu par le droit algérien doivent parvenir obligatoirement en hors ligne.

Aussi, en cas d'incapacité technique du système TUNEPS (la taille du fichier) une partie de l'offre peut parvenir hors ligne à condition qu'elle soit mentionnée au préalable dans l'offre parvenue en ligne.

La partie hors ligne de l'offre doit être envoyée par voie postale sous enveloppe fermée et recommandée ou par rapide poste ou déposée directement au bureau d'ordre central de l'ONTT contre accusé de réception, au nom de Monsieur le Directeur Général de l'Office National du Tourisme Tunisien, 1 Avenue Mohamed V, 1001 Tunis et parvenir au plus tard le 14 mars 2022 à 12h00 (Le cachet du Bureau d'Ordre Central «BOC» de l'ONTT faisant foi).

La partie hors ligne de l'offre sera placée sous enveloppe cachetée, l'enveloppe extérieure sur laquelle doit figurer uniquement les mentions suivantes :

« A NE PAS OUVRIR »  
APPEL D'OFFRES INTERNATIONAL  
N°P20220100825-00

CONCEPTION ET EXECUTION DE LA CAMPAGNE DE PUBLICITE INSTITUTIONNELLE  
DU TOURISME TUNISIEN SUR LE MARCHE ALGERIEN  
POUR LES ANNEES 2022-2023-2024

Toute offre parvenue après le délai de réception des offres, ou qui ne comporte pas le cautionnement provisoire (ou le cas échéant, la preuve du versement du montant de la caution sur le compte de l'ONTT Tunis ou de la représentation de l'ONTT à Alger), ou qui ne respecte pas ce mode de présentation, sera rejetée.

La séance publique d'ouverture des plis techniques et financiers, aura lieu le 14 mars 2022 à 15h00 à la salle de réunion 84, Avenue de la Liberté, 1001 Tunis.

Les soumissionnaires demeurent liés par leurs soumissions pendant cent vingt (120) jours à compter du jour suivant la date limite de réception des offres.

Pour plus de renseignements sur le système d'achat public en ligne «TUNEPS» les soumissionnaires non encore inscrits peuvent contacter l'unité d'achat public en ligne aux coordonnées suivantes :

- Adresse : Bab el Assel -1006-Tunis -Tunisie

- Tel : +216 70 130 340

- E-MAIL : [tuneps@pm.gov.tn](mailto:tuneps@pm.gov.tn)

Ils peuvent également accéder au lien ci-après mentionné relatif à l'enregistrement des fournisseurs au système d'achats publics en ligne :

[http://www.tuneps-kt.tn/02/pro\\_demande\\_etrananger.php](http://www.tuneps-kt.tn/02/pro_demande_etrananger.php)

**OFFICE NATIONAL  
DU TOURISME TUNISIEN**



**AVIS D'APPEL D'OFFRES  
NATIONAL OUVERT  
PROCÉDURES SIMPLIFIÉES  
N° P20200201056-00**

**Enquête touristique  
sur terrain et analyse  
des résultats**

L'Office National du Tourisme Tunisien se propose de lancer un appel d'offres via TUNEPS ( [www.tuneps.tn](http://www.tuneps.tn) ) portant sur la réalisation d'une enquête portant sur la satisfaction des touristes visitant la Tunisie.

Les sociétés désirant participer à cet appel d'offres peuvent télécharger gratuitement le cahier des charges directement du système des achats publics en ligne «TUNEPS» à travers le site web [www.tuneps.tn](http://www.tuneps.tn).

Les offres doivent parvenir à l'Office National du Tourisme Tunisien obligatoirement à travers le système «TUNEPS» au plus tard le 20 avril 2020 à 10h et seront ouvertes en séance publique le même jour à 14h00 au 84, avenue de la Liberté, Tunis.

Pour l'extrait d'inscription au registre de commerce, il doit être consigné dans une enveloppe extérieure fermée et scellée et indiquant la référence de l'appel d'offres et son objet et porter la mention suivante : «Appel d'offres N° P20200201056-00 – Enquête touristique sur terrain et analyse des résultats» et doit parvenir à l'ONTT au plus tard le **20 avril 2020 à 10h** (le cachet du BOC de l'ONTT faisant foi) par voie postale sous pli recommandé ou par Rapid-poste ou déposées directement au bureau d'ordre central de l'ONTT 1, avenue Mohamed V Tunis contre décharge.

Toute offre parvenue après le dernier délai de réception des offres sera rejetée.

Pour plus de renseignements sur le système TUNEPS, les soumissionnaires non encore inscrits peuvent contacter l'unité d'achats publics en ligne via les coordonnées ci-après :

- Adresse : Bab El Assel - 1006-Tunis -Tunisie
- Tél : 216 70.130.340
- E-MAIL : [tuneps@pm.gov.tn](mailto:tuneps@pm.gov.tn)



### III.1.3. Les trois marchés à fidéliser et les quatre populations à cibler

Renforcer l'attractivité de la destination par un positionnement en termes d'image au niveau des **trois marchés : à fidéliser, porteurs et lointains**, identifiés dans le Diagnostic du livre. Mais dans une première étape il s'agit de prioriser les marchés à fidéliser et porteurs, de cerner les filières et produits à développer et d'établir des cibles prioritaires d'actions dans ces marchés ; dans un premier temps quatre catégories de populations cibles s'imposent :

1. **Les touristes nationaux ;**
2. **Les résidents algériens à l'étranger ;**
3. **Les seniors, dans les marchés à fidéliser ;**
4. **Les touristes dans les villes dans les pays à fidéliser.**

De manière précise et détaillée le plan destination se fixe des objectifs, cible des marchés et retient des filières :

#### III.2.0. Le plan destination par objectifs, filières et marchés

Les marchés cibles	Les filières retenues	Les objectifs Marketing du plan
Marché domestique 1. Les Algériens résidents	Les Produits de « grande consommation » Balnéaire Fun shopping Loisirs péri-urbains Soins et de santé Cultuel Randonnée sportive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer les flux (alternative attractive aux destinations voisines)</li> <li>• Développer les « départs en vacances »</li> <li>• Développer les consommations loisirs de proximité toute l'année</li> <li>• Favoriser la consommation « tourisme de soins, de santé et de bien être » dans une perspective d'amélioration de la santé publique</li> </ul>
	Les Produits de « niche » Tourisme de santé Affaires et congrès Culturel : évènementiel, découverte de l'artisanat et des savoir-faire, sites archéologiques, Les Suds Agritourisme Pêche / Chasse Activités neige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer les flux en proposant des produits à forte valeur ajoutée</li> <li>• Accroître la dépense touristique</li> <li>• Développer des produits axés sur des filières à fort pouvoir d'image positive</li> <li>• Cibler le troisième âge</li> </ul>
2. Les Algériens non résidents	Balnéaire Fun shop Loisirs péri urbain Culturel : tourisme de mémoire, découverte de l'artisanat et des savoir-faire, évènementiel, sites archéologiques Cultuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidéliser le séjour des Algériens non résidents</li> <li>• Développer et multiplier les séjours</li> <li>• Accroître la valeur ajoutée (consommation) par séjour Enrichir le séjour « affinitaire » par une offre attractive et composite</li> </ul>

Les marchés extérieurs peuvent être organisés en marchés prioritaires à fidéliser, prometteurs et marchés lointains mais d'avenir.

Les Marchés à fidéliser	Les filières retenues	Les objectifs du plan marketing
<p><b>Les marchés prioritaires</b> (les marchés traditionnellement émetteurs de touristes vers la destination Algérie)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• France</li> <li>• Espagne</li> <li>• Italie</li> <li>• Allemagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Les Suds, le culturel</li> <li>♦ Tourisme de soins et de santé haut de gamme</li> <li>♦ Affaires / Congrès</li> <li>♦ Filières complémentaires : Culturel et culturel</li> <li>Les produits de niche (chasse, plongée, spéléologie...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurer la confiance</li> <li>• Renouveler l'image de l'Algérie en prenant appui sur son principal avantage concurrentiel par rapport à la perception des destinations Maroc et Tunisie : le Sahara aux portes de l'Afrique Noire.</li> <li>• Capitaliser sur les valeurs émotionnelles fortes : magie du désert (en opposition au tourisme de masse et factice, la combinaison des patrimoines)</li> <li>• Capitaliser sur la proximité</li> <li>• Démontrer et garantir une démarche de consommation touristique respectueuse et durable : tourisme responsable</li> <li>• Développer et fidéliser les flux et favoriser la consommation</li> </ul>
<p><b>Les marchés prometteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande-Bretagne</li> <li>• Benelux (Hollande)</li> <li>• Autriche</li> <li>• Les pays scandinaves</li> </ul>		
<p><b>Les marchés lointains mais d'avenir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés asiatiques (Chine, Japon)</li> <li>• Le marché Russe</li> <li>• Les marchés Nord Américain (Canada, USA)</li> <li>• Pays du Golfe</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Les suds</li> <li>♦ Balnéaire</li> <li>♦ Affaires / Congrès</li> <li>♦ Pêche / Chasse</li> <li>♦ Culturel / Evènement</li> <li>♦ Soins et santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaliser sur les partenariats en amenant ces clientèles à consommer des produits touristiques à forte valeur ajoutée</li> <li>• Capitaliser sur les sites et évènements religieux</li> </ul>

### III.2.1 – Le plan Marketing Destination Algérie déroulé par action, cibles médiatiques et marchés

Marchés	Cibles	Instruments de Marketing
Tous marchés	Toutes cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Création d'une nouvelle « signature »</b> : Charte graphique et Base Line Site Internet avec 3 espaces (pro, presse, grand public), multilingues</li> </ul>
<b>Marchés prioritaires</b> (les marchés traditionnellement émetteurs de touristes vers la destination Algérie) <ul style="list-style-type: none"> <li>• France</li> <li>• Espagne</li> <li>• Italie</li> <li>• Allemagne</li> </ul>	Professionnels : Offices de Tourisme, Agences de voyage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prospection commerciale</b></li> <li>• <b>Formation équipes de ventes</b></li> <li>• <b>Eductours</b></li> <li>• <b>News Letter</b></li> <li>• <b>Work Shop</b></li> <li>• <b>Salons pro majeurs</b></li> <li>• <b>Web marketing</b> : espace pro (déclinaison française, espagnole, italienne,)</li> </ul>
	Presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Web marketing</b> : espace presse (déclinaison française, espagnole, italienne,)</li> <li>• <b>Communiqués, dossiers de presse, newsletter</b></li> <li>• <b>Voyages de presse</b></li> <li>• <b>Evènements VIP</b></li> </ul>
	Consommateurs: loisirs, business	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Antennes de représentation</b> : Dar El djazair de l'Algérie dans les capitales (Paris, Madrid, Rome, Berlin)</li> <li>• <b>Web Marketing</b> : espace grand public (déclinaison française, espagnole, italienne,)</li> <li>• <b>Plan média-image</b> : TV, Affichage dans les capitales, Supports compagnies aériennes</li> <li>• <b>Plan medias « produits »</b> : presse spécialisée (désert, tourisme, économique), Internet (achats de bandeaux, liens, référencement)</li> <li>• <b>Evènements Salons majeurs grand public</b></li> </ul>

Marchés	Cibles	Instruments de Marketing
<b>Marchés prometteurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grande-Bretagne</li> <li>Benelux (Hollande)</li> </ul>	Professionnels : TO, agences de voyage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospection commerciale</li> <li>Salons pro majeurs</li> <li>Web marketing : espace pro (déclinaison anglaise)</li> </ul>
	Presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web marketing : espace presse (déclinaison anglaise, française, espagnole, italienne)</li> <li>Communiqués, dossiers de presse, newsletter</li> </ul>
	Consommateurs : loisirs, business	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web Marketing : espace grand public (déclinaison anglaise)</li> <li>Salons majeurs grand public (opérations test)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autriche</li> <li>Les pays scandinaves</li> </ul>	Professionnels : TO, agences de voyage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web marketing : espace pro (déclinaison anglaise)</li> <li>Prospection commerciale test</li> </ul>
<b>Marchés lointains mais d'avenir :</b>  Pays du Golf	Professionnels : TO, Agences de voyage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web marketing : espace pro</li> <li>Prospection commerciale vers les spécialistes thématiques chasse / pêche et affaires</li> <li>Espace grand public : déclinaison anglaise, arabe, française</li> </ul>
	Professionnels : réseau d'entreprises et de développement économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarchage commercial</li> <li>Relations publiques et lobbying</li> </ul>
	Presse	Web marketing : espace presse Communiqués, dossiers de presse, newsletter



Marchés	Cibles	Instruments de marketing
<b>Marché domestique :</b>  Algériens résidents	Professionnels : TO, Agences de voyage	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Web marketing</b> : espace pro</li><li>• <b>Formation équipes de vente</b></li><li>• <b>Eductours</b></li><li>• <b>Workshop</b></li><li>• <b>Newsletter</b></li></ul>
	Presse	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Web marketing</b> : espace presse</li><li>• <b>Communiqués, dossiers de presse, newsletter</b></li><li>• <b>Voyages de presse</b></li><li>• <b>Evènements VIP</b></li></ul>
	Consommateurs : grand public	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Plan media « produits grande consommation »</b> : TV, Presse (grands quotidiens), Radio</li></ul>
	Décideurs (produits affaires / congrès)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relations publiques et lobbying</b></li></ul>
	Consommateurs : niche	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Plan media « produits de niche »</b> : Presse spécialisée / filières et presse CSP +</li></ul>
Algériens non résidents	Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Marketing Direct (courrier, e-mailing)</b> : opérations « ambassadeurs », carte d'hôte</li><li>• <b>Plan media « produits »</b> : TV algérienne, chaînes arabes</li></ul>

## الملخص:

أدركت العديد من المؤسسات والحكومات في السنوات الأخيرة أهمية اللجوء إلى الأساليب الحديثة في التسيير؛ لتحسين الأداء استجابة للتطورات والتحويلات التي تحدث على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية ومن بينها القطاع السياحي، وتمثل المقارنة المرجعية إحدى هذه الأدوات، والتي تم الاعتماد عليها في دراستنا بهدف تحديد فجوات الأداء واستفادة من أحسن الممارسات في مجال التسويق السياحي بين الجزائر وتونس. ولتنفيذ ذلك، تم اختيار نوعين من المقارنات المرجعية وهما المقارنة المرجعية التنافسية والمقارنة المرجعية الوظيفية بين الديوان الوطني للسياحة بالجزائر كطرف أول (The Benchmarkee)، والديوان الوطني التونسي للسياحة كطرف مرجع (The Benchmarker)، مستخدماً طريقتين لتنفيذ العملية وهما: طريقة المجال العام والطريقة الفردية وذلك من أجل تحديد المؤشرات الكمية والنوعية للأداء التسويقي السياحي، وخلصت نتائجها إلى اكتشاف فجوات الأداء لهذه المؤشرات وبفوارق كبيرة من الجانب الجزائري مقارنة بنظيره التونسي، وهذا راجع إلى محدودية مهام وموارد الديوان الجزائري، مما أثرت على تنفيذ محاور المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030، خاصة محور ترقية الجزائر كوجهة سياحية. وأوصت الدراسة بناءً على مخرجات المقارنة المرجعية بتبني الجزائر لاستراتيجية المحراب السوقي؛ للاستفادة من أفضل الممارسات التسويقية للديوان الوطني التونسي للسياحة، أملاً في تحسين أداء التسويق السياحي بها.

## **Abstract :**

In recent years, many institutions and governments have seen the importance of using modern management methods, to improve performance in response to the changes and transformations that are occurring in all economic sectors, including the tourism sector. The benchmarking is one of those tools that we built on in our study in order to identify performance gaps and taking advantage of best practices in the field of tourism marketing between Algeria and Tunisia. To implement this, two types of benchmarking were selected: the competitive benchmarking and the functional benchmarking between the National Office of Tourism in Algeria as a first party (The Benchmarkee) and the Tunisian National Tourism Office as a reference party (The Benchmarker). In addition, using two methods to execute this process: the public domain method and the one-to-one method in order to determine the quantitative and qualitative indicators of the tourism marketing performance. In conclusion, our research led us to the discovery of gaps in the performance of these indicators and large differences on the Algerian side compared to its Tunisian counterpart. This is due to the limited tasks and resources of the Algerian Tourism Office, which affected the implementation of the axes of the guideline for tourism preparation towards 2030, especially in regard to the promotion of Algeria as a touristic destination. The study recommended, based on the outputs of the benchmarking, that Algeria adopt a niche market strategy to take advantage of the best marketing practices of the Tunisian National Tourism Office in the hope of improving its performance tourism marketing.