

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محمد أولحاج- البويرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص إدارة أعمال استراتيجية

بعنوان

الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة
التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس

من إعداد الطالب: قاصب حسين

تحت إشراف :

- المشرف الأول: أ.د - براق محمد
أستاذ بالمدرسة العليا للتجارة
- المشرف المساعد: د- أوكيل رابع
أستاذ محاضر أ بجامعة بويرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بويرة	د/ عوينان عبد القادر
مشرفا مقررا	المدرسة العليا للتجارة	أ.د/ براق محمد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أ.د / ميغاري عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة البويرة	د/ علي زيان محند واعمر
ممتحنا	جامعة البويرة	د/ شرفاوي عائشة
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	د/ طاهر لحرش
مشرف مساعد	جامعة البويرة	د/ أوكيل رابع

شكر وتقدير

"كن عالماً ... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبرغضهم"
قبل كل شيء فإن الحمد والشكر لله الواسع الكبير، الذي وفقني لإتمام هذا العمل
وما توفيقني إلا بالله العلي العظيم
فسبحانك ربي لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم
والصلاة والسلام على حبيب الخلق محمد صلوات الله والسلام عليه.

إنه لا يسعني بعد إتمام هذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من
الأستاذ المشرف محمد براق والأستاذ المشرف المساعد أوكيل رابح واللذان تابعا هذا
الإنجاز منذ انطلاقه ولم يبخلا يوماً بنصائحهما وتوجيهاتهما القيمة.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاح هذا المسار
و إلى جميع الأساتذة الذين قدموا لي نصائحهم وإرشاداتهم القيمة
وفي الأخير أشكر كل من شجعني وساعدني على تجاوز العقبات.

إهداء

إلى من ابتغى رضاها حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من تعبأ في تربيتي

إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما

إلى الوالدين الكريمين

أسأل الله أن يلهمني القدرة على برهما

إلى أفراد عائلتي يوسف، نوال، أميرة، نسيمه، أحبتي لا أحيأ من دونهم

إلى الأخ والصديق وابن العم رابح الذي لم ييخل أبدا بتشجيعي بكلماته الطيبة

إلى كل من تمنى ودعا لي بالتوفيق في هذا المسار

إليكم أهدي هذا العمل

حفظكم الله ورعاكم

حسين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير

I.....	فهرس المحتويات
X.....	فهرس الجداول
XII.....	فهرس الأشكال
	الملخص
أ - ي	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

2	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية السياحة وتطوراتها التاريخية
3.....	المطلب الأول: التطور التاريخي للسياحة
4.....	1- مرحلة ما قبل التاريخ
4.....	2- مرحلة العصور القديمة
4.....	3- المرحلة الممتدة ما بين سقوط الإمبراطورية الرومانية عام 395 إلى القرن 15
5.....	4- المرحلة الممتدة ما بين القرن 15 إلى منتصف القرن 18
5.....	5- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية والعصر الحديث
6.....	المطلب الثاني: مفهوم السياحة والسائح
6.....	1- تعريف السياحة
10.....	2- تعريف السائح
12.....	المطلب الثالث: خصائص السياحة وبرزها كعلم
12.....	1- خصائص السياحة
15.....	2- بروز السياحة كعلم
16.....	المبحث الثاني: تصنيف كل من مدارس، أشكال ومكونات السياحة
16.....	المطلب الأول: آثار السياحة
16.....	1- تأثيرات السياحة على البيئة الطبيعية
17.....	2- الآثار الاقتصادية للنشاط السياحي
19.....	3- الآثار الاجتماعية والثقافية للنشاط السياحي
20.....	المطلب الثاني: الرؤى الفكرية للمدارس السياحية العالمية

20	1- المدرسة السياحية الاقتصادية.....
20	2- المدرسة الثقافية.....
20	3- مدرسة التكييف السياحي.....
20	4- المدرسة الواقعية.....
22	5- المدرسة المستندة إلى المعرفة.....
22	6- السياحة المجتمعية.....
22	7- المدرسة الشمولية للسياحة.....
23	المطلب الثالث: الأشكال والتصنيفات المختلفة للسياحة.....
23	1- تقسيم السياحة وفقا للغرض (الباعث على السفر).....
26	2- السياحة وفقا للموقع السياحي.....
27	3- السياحة وفقا لعامل العمر.....
28	4- الأنماط الحديثة للسياحة.....
29	المبحث الثالث: السوق السياحية والفندقية.....
29	المطلب الأول: عوامل الجذب السياحي.....
29	1- مقومات البيئة الطبيعية.....
31	2- الخدمات والتسهيلات السياحية.....
32	3- مقومات اجتماعية وحضارية.....
34	المطلب الثاني: الخدمات السياحية والفندقية.....
34	1- الخدمات السياحية.....
35	2- الخدمات الفندقية.....
39	المطلب الثالث: الطلب والعرض في السوق السياحية.....
39	1- العرض السياحي.....
43	2- الطلب السياحي.....
45	خلاصة.....

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

47	تمهيد.....
48	المبحث الأول: الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.....
48	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأبعادها والعوامل المؤثرة عليها.....

- 48.....1- تعريف الميزة التنافسية.....
- 49.....2- خصائص الميزة التنافسية.....
- 50.....3- أبعاد الميزة التنافسية.....
- 51.....المطلب الثاني: أنواع، مصادر، وأسس بناء الميزة التنافسية.....
- 51.....1- أنواع الميزة التنافسية ومصادرها.....
- 53.....2- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية.....
- 54.....3- معايير الحكم على الميزة التنافسية.....
- 55.....المطلب الثالث: استدامة الميزة التنافسية.....
- 55.....1- تعريف الميزة التنافسية المستدامة.....
- 56.....2- آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة.....
- 56.....3- مدخل الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.....
- 58.....4- العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.....
- 59.....المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.....
- 59.....المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية.....
- 59.....1- مفهوم الاستراتيجية.....
- 61.....2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
- 62.....3- خصائص الإدارة الاستراتيجية.....
- 63.....المطلب الثاني: تطور وأهمية الإدارة الاستراتيجية.....
- 63.....1- مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.....
- 67.....2- عوامل تطور الفكر الاستراتيجي الإداري.....
- 68.....3- أهمية الإدارة الاستراتيجية.....
- 69.....المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....
- 69.....1- تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.....
- 70.....2- مداخل البناء الاستراتيجي.....
- 71.....3- مراحل الإعداد والبناء الاستراتيجي.....
- 73.....المبحث الثالث: الخيار الاستراتيجي الأزرق.....
- 73.....المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي ، هيكله ومدخله.....
- 73.....1- تعريف الخيار الاستراتيجي.....
- 74.....2- هيكل صنع الخيار الاستراتيجي.....

75.....	3- مداخل الخيار الاستراتيجي.....
76.....	المطلب الثاني: المتطلبات والعوامل المؤثرة في تحديد الاختيار الاستراتيجي.....
76.....	1- متطلبات تطوير الخيارات الاستراتيجية.....
77.....	2- العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي.....
80.....	المطلب الثالث: المحيط الاستراتيجي الأزرق.....
80.....	1- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.....
81.....	2- مقارنة المحيط الأحمر بالمحيط الأزرق.....
82.....	3- مضامين استراتيجية المحيط الأزرق.....
85.....	4- خطوات إعداد استراتيجية المحيط الأزرق.....
87.....	خلاصة.....

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

89.....	تمهيد.....
90.....	المبحث الأول: الاستراتيجية والتنافسية في منظمات الأعمال السياحية.....
90.....	المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية للأعمال السياحية.....
90.....	1- الخصائص العامة لإدارة الأعمال السياحية.....
91.....	2- التخطيط السياحي الاستراتيجي.....
92.....	3- الإدارة الاستراتيجية في ميدان صناعة السياحة.....
94.....	المطلب الثاني: تنافسية منظمات الأعمال السياحية.....
94.....	1- العوامل التنافسية في السياحة القديمة والحديثة.....
95.....	2- العوامل المؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال السياحية.....
96.....	3- الرهانات الاستراتيجية لتنافسية منظمات الأعمال السياحية.....
98.....	المطلب الثالث: التموقع التنافسي وموارد كفاءات منظمات الأعمال السياحية.....
98.....	1- التموقع التنافسي لمنظمات الأعمال السياحية.....
99.....	2- تحليل الموارد، الكفاءات الأساسية لمنظمات الأعمال السياحية.....
101.....	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية.....
101.....	المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية على مستوى وحدات الأعمال.....
101.....	1- المضامين الأساسية لاستراتيجيات بورتر.....
104.....	2- تنفيذ الاستراتيجيات العامة لبورتر على مستوى منظمات الأعمال السياحية.....

المطلب الثاني: خيارات منظمات الأعمال السياحية للنمو والتوسع الداخلي.....	109
1- ماهية استراتيجية النمو.....	109
2- أنواع استراتيجيات النمو المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية.....	110
المطلب الثالث: استراتيجية التدويل الأعمال السياحية.....	113
1- مفهوم التدويل.....	113
2- استراتيجية منظمات الأعمال السياحية لتدويل النشاط.....	114
المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية.....	116
المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لقوى صناعة السياحة.....	116
1- تحليل القوى التنافسية في صناعة السياحة حسب النموذج التقليدي.....	116
2- النموذج المطور لتحليل بيئة صناعة السياحة.....	120
المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية الفردية.....	122
1- دورة حياة المنتج السياحي.....	122
2- منحى الخبرة للأنشطة السياحية.....	127
المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة السياحية.....	129
1- مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG.....	129
2- نموذج ماكنزي MEKENSEY.....	132
3- نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL.....	134
خلاصة.....	138
الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة بالقطاع السياحي التونسي على تنافسيتها	
تمهيد.....	140
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية.....	141
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.....	141
1- المنهجية العامة للدراسة الميدانية.....	141
2- طرق جمع البيانات.....	142
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	143
1- مجتمع الدراسة.....	143
2- عينة الدراسة.....	144
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة وصدق أدواتها.....	145

- 1- الأساليب والاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة.....145
- 2- صدق وثبات أداة الدراسة.....146
- المبحث الثاني: السياحة والفندقة بتونس.....148
- المطلب الأول: المقومات السياحية لتونس.....148
- 1- المقومات الطبيعية.....148
- 2- المقومات الحضارية والتاريخية بتونس.....149
- 3- تحليل الحركة السياحية الأجنبية الوافدة إلى تونس.....150
- المطلب الثاني: الطاقات الفندقية لتونس.....151
- 1- المؤسسات الفندقية بتونس.....151
- 2- طاقة الإيواء الفندقية بتونس.....154
- المطلب الثالث: تنافسية السياحة والسفر لتونس.....155
- 1- مؤشرات قياس تنافسية السياحة والسفر.....155
- 2- تحليل المركز التنافسي للسياحة التونسية عالميا.....157
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة للحالة التونسية.....159
- المطلب الأول: تحليل التغيرات البيئية للفنادق التونسية وتطبيقها لأدوات التحليل الاستراتيجي.....159
- 1- نتائج المحور الخاص بمتغيرات البيئة الداخلية.....159
- 2- نتائج المحور الخاص بالفرص الممكنة.....163
- 3- نتائج المحور الخاص بالتهديدات المحتملة.....165
- 4- تحليل تطبيق الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) لأدوات التحليل الاستراتيجي.....167
- المطلب الثاني: تحليل الخيارات الاستراتيجية المطبقة بالفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم).....169
- 1- تحليل خيارات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع.....169
- 2- تحليل خيارات الاستقرار للفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم).....172
- 3- تحليل توجه الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) للانكماش وتقليص النشاط.....173
- 4- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) نحو استراتيجيات التعاون.....174
- 5- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) نحو خيارات التركيز.....176
- 6- تحليل توجهات الفنادق التونسية نحو خيارات تخفيض التكلفة.....178
- 7- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التميز.....179
- المطلب الثالث: علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية ببيئتها وتنافسياتها.....181
- 1- تأثير البيئة الداخلية على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية.....181

183.....	2- تأثير الفرص على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية
184.....	3- تأثير التهديدات على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية
186.....	4- تأثير الخيارات الاستراتيجية على تنافسية الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم
189.....	خلاصة
	الفصل الخامس: مقارنة انعكاس الخيارات الاستراتيجية لكل من الفنادق الجزائرية والتونسية على تنافسيتها
191.....	تمهيد
192.....	المبحث الأول: السياحة والفندقة في الجزائر
192.....	المطلب الأول: مقومات ومحفزات السياحة بالجزائر
192.....	1- المقومات الطبيعية للسياحة في الجزائر
194.....	2- المقومات الحضارية والتاريخية للسياحة في الجزائر
195.....	3- المحفزات التشريعية لتطوير السياحة بالجزائر
196.....	المطلب الثاني: الطاقات الفندقية للجزائر
196.....	1- الطاقة الإجمالية للإيواء الفندقي بالجزائر
198.....	2- توزيع طاقة الإيواء الفندقي في الجزائر حسب نوع المنتج السياحي
200.....	المطلب الثالث: التنافسية السياحية للجزائر
200.....	1- تنافسية الجزائر كمقصد سياحي حسب تقرير التنافسية العالمية للسياحة والسفر (2017)
201.....	2- الحلول المقترحة لتطوير تنافسية الجزائر كمقصد سياحي
204.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة للحالة الجزائرية
204.....	المطلب الأول: تحليل التغيرات البيئية للفنادق الجزائرية وتطبيقها لأدوات التحليل الاستراتيجي
204.....	1- نتائج المحور الخاص بمتغيرات البيئة الداخلية
207.....	2- نتائج المحور الخاص بالفرص الممكنة
209.....	3- نتائج المحور الخاص بالتهديدات المحتملة
210.....	4- تحليل تطبيق الفنادق الجزائرية لأدوات التحليل الاستراتيجي
212.....	المطلب الثاني: تحليل الخيارات الاستراتيجية المطبقة بالفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم)
213.....	1- تحليل خيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع
214.....	2- تحليل خيارات الاستقرار للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم)
215.....	3- تحليل توجه الفنادق الجزائرية (ثلاثة وأربع نجوم) للانكماش وتقليص النشاط
216.....	4- تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاثة وأربع نجوم) نحو استراتيجيات التعاون

5-	تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاثة وأربع نجوم) نحو خيارات التركيز.....	218
6-	تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاثة وأربع نجوم) نحو خيارات تخفيض التكلفة.....	219
7-	تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التميز.....	221
	المطلب الثالث: علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) ببيئتها وتنافسيتها.....	223
1-	تأثير البيئة الداخلية على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية.....	223
2-	تأثير الفرص على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).....	225
3-	تأثير التهديدات على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).....	226
4-	تأثير الخيارات الاستراتيجية على تنافسية الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم.....	228
	المبحث الثالث: مقارنة الحالة الجزائرية بنظيرتها التونسية.....	231
	المطلب الأول: مقارنة العوامل البيئية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) بنظيرتها التونسية.....	231
1-	مقارنة البيئة الداخلية للفندق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) بنظيرتها التونسية.....	231
2-	مقارنة الفرص الممكنة لكل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاثة وأربع نجوم ونظيرتها التونسية.....	236
3-	مقارنة التهديدات المحتملة على كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية.....	238
	المطلب الثاني: مقارنة الاستراتيجيات العامة لكل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية.....	240
1-	مقارنة توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خيارات النمو.....	240
2-	مقارنة توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية المتعلقة بإستراتيجية الاستقرار.....	242
3-	مقارنة توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خيارات الانكماش.....	244
4-	مقارنة توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو الخيارات الاستراتيجية التعاونية.....	245
	المطلب الثالث: أثر الاستراتيجيات التنافسية للفنادق الجزائرية على تميزها التنافسي مقارنة بنظيرتها التونسية....	247
1-	مقارنة توجه الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خيارات التركيز وانعكاسه على تنافسيتها.....	247
2-	مقارنة توجه الفنادق الجزائرية والتونسية نحو خيارات خفض التكلفة وانعكاسه على تنافسيتها.....	249
3-	مقارنة توجهات الفنادق الجزائرية والتونسية نحو خيارات التميز، وانعكاسه على تنافسيتها.....	251
	خلاصة.....	254
	خاتمة.....	256
	قائمة المراجع.....	263
	الملاحق.....	I

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	التصنيفات المختلفة للفنادق	01
82	مقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق.	02
94	العوامل التنافسية في السياحة القديمة والحديثة	03
108	تنفيذ استراتيجيات بوترر العامة في مجال السفر والسياحة	04
123	خصائص الاستراتيجيات الخاصة بمراحل دورة حياة المنتج	05
135	الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL وخصائصها	06
145	توزيع فنادق العينة حسب البلد والصنف.	07
147	قيمة معامل الثبات العام (Alpha Cronbach).	08
149	عناصر الجذب السياحي في تونس.	09
152	عدد المؤسسات الفندقية ذات الطابع الفندقي بتونس.	10
153	طاقة الإيواء الفندقي بتونس للسنوات 2011-2015.	11
157	مؤشرات السياحة والسفر لدول شمال إفريقيا.	12
160	عرض النتائج الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم).	13
164	عرض النتائج الخاصة الفرص الممكنة لفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم).	14
165	عرض النتائج الخاص بالتهديدات المحتملة على فنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم).	15
166	عرض النتائج الخاصة بتحليل تطبيق الفنادق التونسية لأدوات التحليل الاستراتيجي.	16
170	عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع.	17
172	عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) للاستقرار.	18
173	عرض النتائج الخاصة بتوجه الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) إلى الانكماش.	19
175	عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) للتعاون.	20
176	عرض النتائج الخاصة بتبني الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) لخيارات التركيز	21
177	عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق التونسية المعنية نحو خيارات تخفيض التكاليف.	22
179	عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق التونسية نحو خيارات التميز.	23
181	عرض نتائج ارتباط البيئة الداخلية للفنادق التونسية بخياراتها الاستراتيجية.	24

183	عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية بالفرص المتاحة لها.	25
185	عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية بالتهديدات المحتملة.	26
186	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الخيارات الاستراتيجية بتنافسية الفنادق التونسية .	27
196	طاقة الإيواء الفندقية في الجزائر للفترة ما بين 2012-2016.	28
199	توزيع طاقة الإيواء الفندقية في الجزائر حسب نوع المنتج للفترة (2013-2016).	29
201	المركز التنافسي للسياحة الجزائرية مقارنة بتونس، المغرب، ومصر.	30
204	عرض النتائج الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).	31
207	عرض النتائج الخاصة بالفرص الممكنة للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).	32
209	عرض النتائج الخاص بالتهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).	33
211	عرض النتائج الخاصة بتحليل تطبيق الفنادق الجزائرية لأدوات التحليل الاستراتيجي.	34
213	عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع.	35
214	عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للاستقرار.	36
215	عرض النتائج الخاصة بتوجه الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) إلى الانكماش.	37
217	عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للتعاون.	38
218	عرض النتائج الخاصة بتبني الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) لخيارات التركيز.	39
220	عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق الجزائرية نحو خيارات تخفيض التكاليف.	40
221	عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق الجزائرية نحو خيارات التميز.	41
223	عرض نتائج ارتباط البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية بخياراتها الاستراتيجية.	42
225	عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية بالفرص المتاحة لها.	43
227	عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية بالتهديدات المحتملة.	44
228	عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الخيارات الاستراتيجية بتنافسية الفنادق الجزائرية .	45
231	مقارنة البيئة الداخلية للفندق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) بنظيرتها التونسية.	46
236	مقارنة استغلال الفرص الممكنة لكل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية.	47
238	مقارنة التهديدات المحتملة على كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية.	48
240	تباين توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية النمو.	49
242	تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية الاستقرار.	50
244	تحليل تباين توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية الانكماش.	51

247	تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التعاون.	52
248	تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التركيز.	53
250	تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية خفض التكلفة.	54
251	تحليل التباين في توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التميز	55

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	مكونات العرض السياحي.	01
65	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.	02
72	مراحل الإعداد والبناء الاستراتيجي.	03
75	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي.	04
79	نموذج تحليل للعلاقة بين العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي.	05
84	الإطار الرباعي لابتكار القيمة وفق استراتيجية المحيط الأزرق.	06
85	حدود الصناعة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.	07
102	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.	08
106	مفاتيح النجاح التنافسي لمنظمات الأعمال السياحية.	09
116	النموذج العام للقوى التنافسية لبورتر.	10
120	نموذج معدل للقوى التنافسية لصناعة السفر والسياحة.	11
125	الشكل العام لنموذج دورة حياة المنتج.	12
127	الشكل العام لنموذج منحنى الخبرة.	13
130	مصفوفة مجموعة بوسطن BCG.	14
133	مصفوفة ماكنزي GE / McKinsey.	15
136	مصفوفة ADL.	16
150	منحنيات توضح الحركة السياحية بتونس حسب الوافدين الأجانب.	17
152	تطور العدد الإجمالي لمنظمات الأعمال السياحية ذات الطابع الفندقية في تونس.	18
153	تطور طاقة الإيواء الفندقية بتونس خلال الفترة 2011-2015.	19
197	منحنى تطور إجمالي عدد الفنادق في الجزائر في الفترة 2012-2016.	20
198	منحنى تطور إجمالي عدد الأسرة الفندقية في الجزائر في الفترة 2012-2016.	21

الملخص

لقد شهدت صناعة السياحة في الفترة الأخيرة حركية وتغيرات واسعة على جميع مستوياتها، وكذلك ارتفاع المنافسة ضمن هذه الصناعة على المستوى الكلي والجزئي، فعلى المستوى الكلي فإن الوجهات والبلدان السياحية تتنافس على جذب أكبر عدد ممكن من السياح لها لأجل تحقيق المنافع المرتبطة بنمو القطاع السياحي. وعلى المستوى الجزئي، فإن منظمات الأعمال السياحية تواجه هي الأخرى مزيدا من التحديات المرتبطة بالمنافسة والتي تفرض عليها غالبا إعادة النظر في نمط الإدارة ونوع الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات.

لقد جاءت هذه الدراسة لأجل تسليط الضوء على أهم الخيارات الاستراتيجية التي تنفذها منظمات الأعمال السياحية بغية تطوير تنافسيتها، والأدوات والآليات التي تستخدمها في تحليل واختيار الخيارات المناسبة لتحقيق ذلك، كما تتناول هذه الدراسة تحليل لطبيعة الاختلاف بين الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها كل من منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر وتونس وانعكاس ذلك على تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية:

السياحة، الفنادق، التنافسية السياحية، الخيارات الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، استراتيجية الأعمال السياحية.

Abstract

The tourism industry has recently witnessed dynamic and broad changes at all its levels, as well as an increasing competitiveness at both the macro and the micro level. Tourist destinations and countries compete to attract as many tourists as possible to gain the benefits associated with the growth of this complex economic sector.

As for the micro level, tourism business organizations also face an increasing competition challenges which often requires them to review their management style, and strategies that allow them to meet these challenges.

This study aims to highlight the main strategic choices implemented by tourism business organizations in order to develop their competitiveness, and also the tools and mechanisms used to analyze and select the best strategic choices that allow it to reach this goal.

The study also analyzes the nature of the difference between the strategic choices applied by hotel organizations active in Algeria and Tunisia and their impact on their competitiveness.

key words:

Tourism, hotel, tourism competitiveness, strategic choices, strategic analysis, tourism business strategy.

Résumé

L'industrie du tourisme a connu ces derniers temps des changements dynamiques et larges à tous les niveaux, Aussi la concurrence dans ce secteur a également augmenté au niveau macro et micro. Au niveau macro, les destinations et les pays touristiques sont en concurrence pour attirer le plus grand nombre possible de touristes afin d'obtenir les avantages liés à la croissance de se complexe secteur économique.

Au niveau micro-économique, les organisations d'affaires touristiques sont également confrontées à des défis de concurrence accrus, Ce qui nécessite souvent de reconsidérer le style de gestion et le type de stratégies qui leur permettent de relever et de surmonter ces défis.

Cette étude a pour but de mettre en évidence les principales choix stratégiques mises en œuvre par les organisations d'affaires touristiques afin de développer leur compétitivité, Et aussi les outils et mécanismes utilisés pour analyser et sélectionner les meilleures choix stratégiques qui leur permettent d'atteindre cet objectif.

Cette étude analyse également la nature de la différence entre les choix stratégiques appliqués par les organisations hôtelières actives en Algérie et en Tunisie et leur impact Sur leur compétitivité.

mots clés:

Tourisme, hôtellerie, compétitivité touristique, les choix stratégiques, l'analyse stratégique, stratégies d'affaires touristique.

مقدمة

مقدمة

تشكل السياحة قطاعا اقتصاديا هاما ومرتكزا لاقتصاديات العديد من الدول، فقد أضحت تمثل أحد أكبر الصناعات التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك نظرا للمزايا التي تحظى بها، حيث توفر موارد مالية بالعملة الصعبة ناتجة عن إجمالي ما ينفقه السياح الأجانب خلال مدة إقامتهم، مما يحسن من ميزان المدفوعات. كما أن نمو هذا القطاع وتزايد الحركة السياحية والإنفاق السياحي يقدم فرصة للعديد من القطاعات الأخرى للنمو والتطور كالفلاحة، النسيج، الصناعات التقليدية... إلخ، بالإضافة إلى أهمية القطاع في توفير مناصب الشغل والحد من البطالة، وكذلك فإن لهذه الصناعة آثارا تنموية اقتصادية، اجتماعية وبيئية على المقاصد والوجهات السياحية.

يأخذ هذا القطاع بعدا دوليا بشكل متزايد منذ سنوات عديدة، خصوصا مع تطور وسائل النقل والانخفاض النسبي لتكاليف السياحة والسفر، هذا ما جعل الدول والمقاصد السياحية تتنافس فيما بينها لجذب أكبر عدد من السياح، وذلك من خلال توفير التسهيلات والمرافق الأساسية للسائحين، تطوير وتأهيل المدن والمرافق السياحية العامة من منتزهات، حدائق، طرقات، شواطئ، غابات... إلخ، وكذا تحسين مناخ الاستثمار السياحي للمستثمرين الخواص والأجانب لأجل إشراكهم في تطوير القطاع من خلال رفع الإنفاق الاستثماري السياحي (فنادق، قري سياحية، منتجعات، حمامات علاجية،... إلخ)، والتي تؤمن الراحة والرفاهية التي يبحث عنها السائح.

التنافسية السياحية ضمن هذا القطاع لا تقتصر فقط على المستوى الكلي لتنافسية الدول والمقاصد السياحية فيما بينها لأجل جذب أكبر عدد ممكن من السياح، والاستفادة من المزايا الاقتصادية التي يوفرها القطاع، فكذلك منظمات الأعمال السياحية تتنافس فيما بينها ضمن القطاع السياحي لأجل تحقيق الاستدامة والنمو والتطور. ويقترن هذا الفرع من تنافسية القطاع السياحي بالعديد من التعقيدات، حيث تتعدى التنافسية هنا حدود المقصد أو البلد الواحد، إلى التأثير بالبعد العالمي للأنشطة والأعمال السياحية، كما أنها تتأثر بالخصائص الفريدة للقطاع السياحي والخدمات السياحية، وهذا ينعكس بدوره على متطلبات بناء هذا النوع من المنظمات لمزايا تنافسية ملائمة مع ما يفرضه القطاع من خصائص وتعقيدات من جهة، وتمكن هذه المنظمات من استغلال الفرص والمزايا العديدة التي يوفرها هذا القطاع من جهة أخرى.

الجزائر هي من بين الدول التي تتوفر على مقومات سياحية عديدة، وهو الأمر الذي من المفترض أن يشجع منظمات الأعمال السياحية على الاستثمار وتطوير أنشطتها وعملياتها ضمن البلد، إلا أن الواقع يعكس خلاف

ذلك. فهذه المنظمات لم تتمكن من تطوير أنشطتها وخدماتها المقدمة لجذب السياح إلى المستوى المطلوب خصوصا إذا تمت مقارنتها مع الخدمات التي توفرها نظيراتها من منظمات الأعمال السياحية الناشطة بالدول المجاورة كالمغرب وتونس، ما جعل فئة واسعة من السياح الجزائريين يبحثون عن الراحة و الاستجمام وإمضاء عطلمهم بهذين البلدين المجاورين خصوصا الجارة تونس، نظرا لتوفرها على فنادق ومنتجعات تقدم خدماتها بجودة مناسبة وبأسعار ملائمة. فمن الملاحظ أن تنافسية القطاع الفندقي بتونس تعد محركا لتنافسية السياحة التونسية، على خلاف القطاع الفندقي الجزائري الذي لا يزال غير متمكن من تطوير تنافسيته نظرا للعديد من الأسباب.

1- الإشكالية

يمثل تطوير منظمات الأعمال السياحية لتنافسيته بشكل عام وعلى المستوى الدولي خصوصا أمرا ضروريا لأجل تطوير المواقع السياحية وتحقيق تنمية سياحية مستدامة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تطور تنافسيته دون تبني استراتيجيات ملائمة تأخذ بعين الاعتبار جميع تعقيدات بيئة الأعمال للقطاع الذي تنشط به. وانطلاقا مما سبق، فإن هذه الدراسة جاءت للإجابة على الإشكالية الرئيسية الآتية:

- ما مدى مساهمة الخيارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر مقارنة بنظيرتها التونسية ؟

لأجل تحليل ومعالجة هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى معرفة تأثير الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية الناشطة بالجزائر على تحقيق تميزها التنافسي في ظل ما تواجهه من تحديات، يتم طرح الأسئلة الفرعية الموالية:

- فيما تتمثل طبيعة كل من الإدارة الاستراتيجية والتنافسية في ميدان الأعمال السياحية ؟
- ما هي الخيارات الاستراتيجية الممكنة لمنظمات الأعمال السياحية لتطوير ميزتها التنافسية ؟
- ما هي الأدوات التي يمكن لمنظمات الأعمال السياحية أن تطبقها في عملية اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية الممكنة لها لأجل تطوير تنافسيته ؟
- ما هي طبيعة الخيارات التي تطبقها منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر لأجل تطوير ميزتها التنافسية ؟
- فيما تتمثل الخيارات التي تطبقها منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بتونس لأجل تطوير ميزتها التنافسية ؟

- هل يمكن للخيارات المتاحة لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر أن تساهم في تطوير تنافسيتها بالمقارنة مع المكانة التنافسية لنظيرتها التونسية؟

2- فرضيات الدراسة

لأجل محاولة الإجابة عن الإشكالية السابقة فإنه لا بد من اختبار ومناقشة مجموعة من الفرضيات، بحيث يمكن صياغة الفرضية الأساسية للدراسة كما يلي:

- عدم استغلال منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر لخياراتها الاستراتيجية بشكل أمثل قد أحر من تطويرها لتنافسيتها مقارنة مع نظيراتها التونسية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية لهذه الدراسة فإنها تتمثل في النقاط الموالية:

- تختلف طبيعة عمليات الاختيار الاستراتيجي وبناء المزايا التنافسية في منظمات الأعمال السياحية عما هي عليه في قطاعات أخرى، وذلك نظرا للخصائص والعوامل الفريدة التي يتصف بها القطاع السياحي.
- يؤثر البعد العالمي للتنافسية السياحية على خيارات منظمات الأعمال السياحية لتطوير تنافسيتها.
- يؤثر البعد العالمي للتنافسية السياحية على خيارات منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر المتاحة لها لتطوير تنافسيتها.
- بيئة الأعمال السياحية في الجزائر لها تأثير سلبي على إمكانية منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالبلد لتطوير تميزها التنافسي.
- تستخدم منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر أدوات التحليل الاستراتيجي المناسبة للأنشطة السياحية، ما يمكنها من اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية الممكنة لتطوير ميزتها التنافسية.
- إمكانيات النمو والتطور لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر قليلة جدا.

3- أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كون القطاع السياحي يمثل أحد أكبر القطاعات الاقتصادية في العالم، من حيث المداخيل والمزايا التي يوفرها، سواء بالنسبة للدول أو بالنسبة للمستثمرين ومنظمات الأعمال الناشطة به. كذلك فإن هذه الدراسة تتناول من الجانب العلمي (الأكاديمي) نقطة أساسية نادرا ما تمت معالجتها في الدراسات الأكاديمية العربية، وهي توضيح مساهمة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية في بناء تميزها التنافسي. حيث تتناول الدراسة توضيحات حول الاختيار الاستراتيجي والميزة التنافسية عموما، وكذا حول الاستراتيجية والميزة

التنافسية على مستوى الأعمال السياحية، كما أنها تتناول مجموع الخيارات الممكنة لمنظمات الأعمال السياحية لتطوير تنافسياتها، وتأثير البعد العالمي للتنافسية السياحية على هذه المنظمات.

أما من الناحية العملية فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها تدرس بيئة الأعمال الداخلية والخارجية التي تنشط بها منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر وكذا مجموع الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها هذه الأخيرة لتطوير تنافسياتها، وتناقشها بما تطبقه منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بتونس في هذا المجال، وذلك بغية الوصول إلى تحليل الفروقات واستنتاج بعض الاختلالات في اختيار وتطبيق منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر للاستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من تطوير تنافسياتها، وبالتالي مساهمتها في تحسين تنافسية القطاع السياحي الجزائري ككل.

4- دوافع ومبررات اختيار الموضوع

من أهم المبررات التي تدعو لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- تأخر الجزائر عن تطوير تنافسياتها السياحية، وذلك بالرغم من كل مقومات الجذب السياحي التي تزخر بها، والإمكانيات المتوفرة لتطوير القطاع لأجل الاستفادة من المزايا الاقتصادية التي يوفرها.
- يعد تطور كل من الأعمال والأنشطة السياحية والإنفاق الاستثماري أمرا ضروريا لأجل تطور تنافسية القطاع السياحي الجزائري، حيث إن السياح عموما ما يفضلون الإقامة في الفنادق التي تتوفر على أحسن الخدمات وأفخر الفنادق بالجودة المناسبة والسعر الملائم.
- ضرورة تطور تنافسية منظمات الأعمال السياحية بالجزائر، حيث إن ذلك يعد عاملا أساسيا لتحسين تنافسية البلد كمقصد سياحي.
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وبالتالي المساهمة في إثراء الدراسة الأكاديمية للموضوع لأجل الاستعانة بها من قبل الباحثين في مجال الدراسات السياحية الاستراتيجية.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف المتمثلة في:

- تسليط الضوء على أهم الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها منظمات الأعمال السياحية لتطوير تنافسيتها، والأدوات التي تمكنها من اختيار أفضل البدائل الملائمة مع أوضاع بيئة الأعمال السياحية التي تنشط بها وإمكانياتها.
- تحديد طبيعة التأثير المتبادل بين بيئة الأعمال السياحية والفرص المتاحة لها لاستغلال أفضل الخيارات التي تمكنها من تحقيق وتطوير تميزها التنافسي.
- تحديد الآليات والأدوات التي تستخدمها منظمات الأعمال السياحية لأجل تحليل خياراتها الاستراتيجية واختيار ما يمكنها من تحقيق وتطوير ميزتها التنافسية.
- تحليل طبيعة الاختلاف بين الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها كل من منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر ونظيرتها بتونس.
- توضيح مدى مساهمة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية على تميزها التنافسي.

6- مناهج الدراسة

لأجل إنجاز الدراسة، وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأجل توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، سواء ما تعلق منها بالسياحة عموماً أو بالاختيار الاستراتيجي والميزة التنافسية، أو المتعلقة بتنافسية منظمات الأعمال السياحية وعملية الاختيار الاستراتيجي على مستوى هذه الأخيرة، ونوع الخيارات المتوفرة لها لأجل تطوير تميزها التنافسي، وكذلك على المنهج الاستقرائي، كون هذه الدراسة تنطلق من العام إلى الخاص لأجل استنباط الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الجزء التطبيقي لهذه الدراسة يعتمد أيضاً على المنهج المقارن، حيث تتم مقارنة الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر مع ما هو مطبق من قبل نظيرتها التونسية.

7- حدود الدراسة

يمكن ذكر أبرز حدود الدراسة على النحو الموالي:

- **الحدود الموضوعية**، إذ تقتصر هذه الدراسة على توضيح مدى مساهمة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية في تطوير ميزتها التنافسية.
- **الحدود المكانية**، والمتمثلة في دراسة حالة عينة منظمات أعمال فندقية ناشطة بالجزائر ومقارنتها مع نظيراتها من تونس (تشمل العينة فنادق ذات التصنيف ثلاث نجوم وأربعة نجوم)، ذلك نظرا لأن القطاع السياحي التونسي ومنظمات الأعمال السياحية الناشطة به تعد على العموم أعلى تنافسية من الحالة الجزائرية. كما أن منظمات الأعمال الفندقية تمثل أهم أنواع منظمات الأعمال السياحية، حيث إن تطور تنافسياتها له تأثير مباشر على تطوير تنافسية القطاع.
- **الحدود الزمنية**، حيث يتم إنجاز هذه الدراسة بناء على معطيات الفترة الممتدة ما بين بداية سنة 2012 إلى غاية نهاية سنة 2018.

8- صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتها هذه الدراسة مايلي:

- صعوبة جمع البيانات الميدانية المتعلقة بالدراسة نظرا لعدم توفر الاهتمام الكافي بالموضوع من قبل مسيري الفنادق.
- مواجهة الطرد من قبل الموظفين والمسؤولين بالفنادق في العديد من الأحيان، ما صعب من البحث الميداني وجمع الاستمارات، مما أطل من مدته.
- صعوبة التنقل إلى المناطق السياحية حيث تتواجد منظمات الأعمال الفندقية المعنية بالدراسة نظرا للتكاليف المرتفعة للتنقل والإقامة.

9- الدراسات السابقة

تعد السياحة موضوعا للعديد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها من جوانب مختلفة، ومن بين أقربها لموضوع هذه الدراسة يمكن ذكر ما يلي:

- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير مقدمة بكلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة أمجد بوقرة (بومرداس) سنة 2015 ، حيث تدور إشكالية هذه الدراسة حول دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهي تهدف إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية تواجه تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في البيئة الاقتصادية ذات التنافسية الشديدة يعتبر أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية، خاصة مع تزايد التحديات التي تواجهها بيئة الأعمال، حيث يساهم في ذلك التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال تبني استراتيجية واضحة المعالم، تعتمد فيها على تدنية وتخفيض التكاليف، أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمة شريحة محددة من الزبائن ذات الخصائص المشتركة والمتشابهة. كما توفر المؤسسة مختلف الموارد المتاحة لها في سبيل إنشاء القيمة وتحقيق التميز. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- * على المؤسسة أن تضمن بأن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة، وغير قابلة للتقليد.
- * تساهم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة في تحقيق تميزها عن باقي المنافسين، حيث إن تجديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءتها المحورية يعتبر محددًا لتنافسيتها.
- * حصول المؤسسة على إحدى الميزتين، تدنية التكاليف أو التمايز، من شأنه أن ينعكس إيجابًا على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة، من زيادة في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية... الخ.
- * التطور الحاصل في وسائل الاتصال والمعلوماتية جعل الزبون السياحي على دراية بمختلف الخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال السياحية والأسعار التي تقابلها، من هنا أصبح على هذه المؤسسات تحديد أسعار تنافسية والاهتمام بالتطوير الدائم لتنافسيتها.

– سهام بجاوية، التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية: دراسة استرشادية بتجربة تونس مع إسقاط على الجزائر، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تمت مناقشتها بجامعة بومرداس سنة 2015، حيث تتناول هذه الدراسة أهمية التخطيط السياحي، وتؤكد على دوره في تحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر وفق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030. ولقد قدمت هذه الدراسة مفاهيم عامة حول السياحة والتخطيط، اتجاهاته، أسسه وعوامل نجاحه، وكذا مساهمة نظام المعلومات الجغرافية في تقييم تنمية السياحة والتخطيط لها، كما تناولت واقع وآفاق القطاع السياحي بالجزائر من خلال رصد الإمكانيات والقدرات السياحية التي يزخر بها البلد والمشاكل التي يعاني منها، إضافة إلى دراسة عوامل نجاح استراتيجيات التنمية السياحية بتونس وإسقاطها على الجزائر.

– دراسة لبيمتونغ تافيتيامان *Pimtong Tavitiyaman* : بعنوان تأثير قوى الصناعة على الاستراتيجيات التنافسية وأداء الفنادق (The impact of industry forces on ressource competitive strategies and hôtel performance)، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة بجامعة أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2009 (التخصص غير مذكور)، وقد ركز هذا البحث على دراسة الطرق والاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها منظمات الأعمال الفندقية وتأثيراتها على أداء منظمات الأعمال الفندقية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نشاء منظمات الأعمال الفندقية لميزة تنافسية يتطلب منها الابتكار والتجديد في خدماتها والعمل على اكتشاف واستغلال أفضل الفرص المتاحة ضمن محيطها وتجنب التهديدات المحتملة من خلال النظر في نقاط الضعف ومعالجتها وذلك لجعل الفندق أكثر قدرة على المنافسة. ومن أهم التوصيات التي حملتها هذه الدراسة ما يلي:

* يتعين على مدراء الفنادق فهم وتطبيق بنية الفندق مع الموارد التنافسية التي يتمتع بها الفندق من أجل تحسين الكفاءة في المنظمة.

* على أصحاب ومدراء الفنادق الاهتمام أكثر بالتخطيط الاستراتيجي ومراجعة أساليب تقييم الأداء، وكذا أساليب تدريب الموظفين وتكنولوجيا المعلومات، حيث إن ذلك بإمكانه إحداث فرق إيجابي بشكل واسع من حيث الأداء والقيمة.

* الإدارة الناجحة للفنادق تتطلب البحث عن تحقيق التوازن بين الربحية وإرضاء العملاء من خلال تنويع وإثراء العروض السياحية مقارنة بالفنادق الأخرى، وكذا إرضاء الموظفين.

* يجب أن يمتلك مدراء الفنادق القدرة على التنبؤ بالفرص التي لا يراها الآخرون، وهذا يتطلب رؤية عميقة للعوامل التي تؤثر على طلب العملاء، بما في ذلك الاتجاهات في الاقتصاد والسياسة والتكنولوجيا والتركيبة السكانية.

— دراسة لكريشنا شيتي (Krichna K. Shetty) بعنوان: الميزة التنافسية المستدامة في صناعة الفنادق وأثر الابتكار على معدل التشغيل-منظور إداري

(Sustainable competitive advantage in the hotel industry and impact of innovation on accompany rate-a managerial perspective)

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة بجامعة باتيل (Dr. D. Y patil university)، بمومباي (الهند) سنة 2010. وتركز هذه الأطروحة على دراسة عوامل التنافسية المستدامة في صناعة الفنادق وذلك من وجهة نظر مدراء الفنادق مع إعطاء الاهتمام لعامل الابتكار والتأكد من تأثيره على الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال الفندقية وعلى معدلات التشغيل في الفنادق، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية الموالية: هل يعد الابتكار عاملا من عوامل الميزة التنافسية المستدامة في صناعة الفنادق؟، وإذا كان الأمر كذلك، فما تأثيره على معدلات التشغيل بالفنادق؟

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها بهذه الدراسة ما يلي:

* تمثل اتجاهات المدراء عنصرا مهما في صناعة الفنادق، ففي العديد من المرات ما يعتمد نجاح أو فشل فندق معين على وجهة نظر وموقف المدير.

* تأخذ المنافسة في صناعة الفنادق بعدا دوليا يتجاوز حدود البلد الواحد، ذلك أن السياح الوافدين لديهم الخيار بالنسبة للبلد الذي يرغبون في زيارته. لذلك، فإن على الفنادق الاهتمام أكثر بمعرفة وتحسين عوامل استدامة الميزة التنافسية في هذه الصناعة.

* تتمثل أهم العوامل للميزة التنافسية المستدامة في الصناعة الفندقية في كل من المرافق ووسائل الراحة المتوفرة في الفندق، العروض والخدمات التي يقدمها الفندق، الأطعمة والمشروبات التي يقدمها الفندق، جودة خدمات الفندق، الخدمات الإضافية المقدمة، بالإضافة إلى الابتكارات التي ينفذها الفندق في كل هذه العوامل

فلا ابتكار ليس عاملا قائما بحد ذاته، ولكن من الضروري توفره ضمن العوامل الأخرى لأجل تمكن الفندق من تحقيق الاستدامة في ميزته التنافسية.

– دراسة مشتركة لكل من تاتجانا ديموسكا وبوريس تريمساف Tatjana Dimeska and Boris Trimcev بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية لدعم التنمية الاقتصادية للوجهة السياحية"

(competitiveness strategies for supportive economic development of the tourist destination)

وهي عبارة عن مقال تم نشره بمجلة برويسيديا (procedia-social and behavior of sciences) في عددها الرابع والأربعون الصادر سنة 2012، وتتركز هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بالوجهات السياحية وتنافسياتها، والهدف من هذه الدراسة هو الإشارة إلى أهمية اختيار استراتيجيات التنمية الملائمة للوجهات السياحية وتأثيرها على كل من اختيار السائح للوجهة والاستهلاك في الوجهة السياحية، وانعكاس ذلك أيضا على التنمية الاقتصادية الشاملة والسريعة للوجهة السياحية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه نتيجة لزيادة المنافسة الموجودة في السوق السياحية الدولية بين الوجهات السياحية الحالية وظهور وجهات سياحية جديدة، فإن انجاز والحفاظ على الميزة التنافسية وحمايتها وتعزيزها أصبح يشكل تحديا وهدفا أساسيا لكل وجهة سياحية.

كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه لأجل أن تكون الوجهة السياحية قادرة على المنافسة، فإن عليها أن توفر تجربة سياحية متفوقة و متميزة مقارنة بالوجهات السياحية الأخرى، وذلك لأجل أن تتمكن من التأثير على اختيارات السياح المحتملين وجذب انتباههم، وهذا يتحقق فقط من خلال وضع وتنفيذ استراتيجية ملائمة للمنافسة هدفها الأساسي زيادة الجاذبية السياحية للوجهة، حيث يكون لذلك العديد من الانعكاسات الإيجابية على القطاع السياحي وعلى جميع الفروع والقطاعات الأخرى المرتبطة به بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالتالي ستؤدي هذه الاستراتيجيات إلى تنمية اقتصادية وسياحية أسرع وأكبر، ويكون لها تأثير إيجابي على نوعية حياة السكان بالوجهة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للسياحة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

تمهيد

تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية وإنسانية قديمة، فلقد عرفها الإنسان منذ نشأته، وقد تطور هذا المفهوم عبر مراحل مختلفة بدء من العصور القديمة إلى العصور الوسطى، وأصبح يمثل صورة جديدة مختلفة عما كانت عليه فيما مضى، والتي تحمل في طياتها تعقيدات أكثر مما كانت عليه سابقاً، فقد تنوعت تصنيفات السياحة وظهرت لها أشكال مختلفة ومتعددة، وتنوعت آثارها سواء على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، وكذلك على مستوى البيئة الطبيعية. كما ظهرت عدة أبحاث اهتمت بالجوانب السياحية المختلفة، وتناولت في طياتها مواضيع تخص العديد من القضايا المتعلقة بهذا القطاع، وبذلك أضحت هذا المفهوم اليوم يمثل علماً مستقلاً له مبادئه وقواعده، ومادته العلمية الخاصة به، وصناعة قائمة بحد ذاتها.

بالنظر إلى السياحة كصناعة، فإنها تعد من أقوى الصناعات اليوم، والتي تعتمد عليها الكثير من الدول للرفع من مداخيلها باستغلالها لإمكاناتها لتطوير هذا القطاع، سواء من حيث مواردها الطبيعية، المادية والبشرية، وكل ما تتضمنه من منتجعات، فنادق، هياكل... إلخ، وذلك بغية المنافسة لجذب أكبر عدد من السياح والحصول على الامتيازات التي يوفرها هذا القطاع.

انطلاقاً مما سبق، فإن هذا الفصل جاء كمدخل للدراسة، حيث يتناول الإطار المفاهيمي العام للسياحة، وذلك من خلال المباحث الثلاثة الموالية:

- ماهية السياحة وتطوراتها التاريخية؛
- تصنيف كل من مدارس، أشكال ومكونات السياحة؛
- السوق السياحي والفندقي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

المبحث الأول: ماهية السياحة وتطوراتها التاريخية

بالرغم من أن السياحة ظاهرة قديمة، إلا أن انتشارها بشكل واسع كان بعد الثورة الصناعية، حيث تطورت وسائل النقل وكذا تحسن المستوى المعيشي للكثير من الشعوب الأوروبية خاصة، وتعددت دوافع السياحة والسفر، مما أعطى حركة جديدة للظاهرة، وبرز ملامح تكوينها كصناعة، ثم ازداد اهتمام الباحثين بها نظرا لبروز آثارها الاقتصادية والاجتماعية، فقدموا مفاهيم جديدة لمصطلح السياحة وأصبح موضوعا للعديد من الأبحاث والدراسات مما ساهم في تشكيله كعلم قائم بحد ذاته .

المطلب الأول: التطور التاريخي للسياحة

تعد السياحة ظاهرة قديمة نشأت متزامنة مع بداية حياة البشر على سطح الأرض ومع التطور الحضري والتكنولوجي للإنسانية، لم تعد السياحة نشاطا ترفيهيا ووسيلة للتسلية فقط، بل صارت صناعة قائمة بحد ذاتها. ومنذ انطلاق النشاط السياحي في العصور البدائية إلى غاية اليوم، مرت هذه الظاهرة بمراحل مختلفة يمكن ذكرها كما يأتي:

1- مرحلة ما قبل التاريخ

كانت حركة الانتقال في فجر التاريخ بسيطة وبدائية في مظهرها وأسبابها وأهدافها، حيث كان الإنسان يقوم بالتجوال بحثا عن حاجاته¹. ومن أبرز سمات السياحة والسفر في هذه المرحلة غياب الحكومات أو الجيوش والقوانين والأنظمة والعلوم والنقود ووسائل النقل والبيع والشراء، حيث كان سفر الإنسان للاستكشاف والبحث عن ضروريات الحياة من أكل وشرب².

2- مرحلة العصور القديمة (ما قبل التاريخ إلى غاية سقوط الإمبراطورية الرومانية)

أول من مارس السفر للتمتع في هذه الفترة كان في عصور الرومان، حيث عاش في هذا العصر أشخاص يسافرون بإرادتهم بجانب التجار ورجال الإدارة والجنود، كذلك فإن بلاد الإغريق شهدت رحلات سياحية مميزة عندما

¹ - طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي: دراسة ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص: 127.

² - المرجع نفسه، ص 128.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

كانت تنتقل جماعات من اليونانيين القدماء، ومن بعض سكان الأقاليم الأوربية المجاورة إلى منطقة جبل أولمبيا لمشاهدة الألعاب الأولمبية، التي بدأ تنظيمها عام 776 قبل الميلاد¹.

أهم ما ميز هذه المرحلة ظهور الجيوش، الأنظمة، الأديان وظهور دوافع جديدة للسياحة كالدافع التجاري، الدافع الديني، حب الاستطلاع والتمتع² وتميزت السياحة والأسفار في هذه المرحلة بما يلي³:

- ظهور مجموعة من العوامل والتسهيلات الوضعية التي شجعت عملية السفر.
- انتعاش التبادل التجاري وظهور النقود أدى إلى تطوير حركة الأسفار.
- تطور الإمكانيات المادية والمستوى المعيشي والذي ساعد النبلاء بالذات على تحمل تكاليف السفر.
- تطور وسائل النقل و توفر الطرق السالكة، فضلا عن استخدام السفن الشراعية في السفر.

3- المرحلة الممتدة ما بين سقوط الإمبراطورية الرومانية عام 395 إلى القرن 15

أهم ما ميز هذه المرحلة هو بروز العرب والدولة الإسلامية، حيث كان للحضارة الإسلامية دور في تطوير السياحة خلال هذه المرحلة، وتطور عند العرب الترحال سواء للوازع الديني (زيارة مكة المكرمة وبيت المقدس) وكذلك لحب الاستكشاف، كما رافق ذلك تطور صناعة الورق حيث قام الرحالة بإعداد المخطوطات، ودونوا فيها انطباعاتهم عن الأماكن التي وصلوا إليها، وقاموا بوضع الخرائط الجغرافية للبلدان التي زاروها⁴.

4- المرحلة الممتدة ما بين القرن 15 إلى منتصف القرن 18

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء عصر الإقطاع في أوروبا، في القرن الخامس عشر ميلادي، ونشوء الرأسمالية التجارية، إلى غاية قيام الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر الميلادي، ومن أهم سمات هذه المرحلة⁵:

- الاستكشافات الجغرافية للعالم الجديد.

¹ - مرزوق عايد القعيد وبركات كامل النمر وآخرون، مبادئ السياحة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 09 .

² - مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي: دراسة مقارنة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 10.

³ - طه أحمد عبيد، مرجع سبق ذكره، 2010، ص ص: 132-133.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 134.

⁵ - المرجع نفسه، ص: 139.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- استعمال الأجهزة والمعدات الملاحية مثل البوصلة والناظور.
 - حب المغامرة وطلب الشهرة.
 - ظهور أعمال فنية ومعمارية فريدة في الروعة والجمال، أصبحت تحت محط أنظار الناس، وتستدعي السفر إليها.
 - التنافس بين الدول والمستكشفين للحصول على ثروات العالم الجديد.
- كما تميزت السياحة خلال هذه الفترة باقتصار السفر على الطبقات الثرية لأنها تتطلب تكاليف باهظة وعودة أوروبا من جديد لتكون الأولى من حيث التأثير على حركة الأسفار في العالم، كما أن تطور العلوم والفنون خلال هذه المرحلة كان له أثر إيجابي في تفعيل حركة السياحة والسفر.

5- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية والعصر الحديث

أدت الثورة الصناعية وما أفرزته من صناعة الآلة إلى تطور كبير في شتى المجالات والأنشطة، والتي أثرت بدورها على حركة السفر والسياحة لما شهدته من تطور كبير في وسائل النقل سواء في السكك الحديدية وظهور البواخر التي تعمل بالطاقة البخارية.

لعل أهم ما شهدته هذا العصر بالنسبة للنشاط السياحي هو تطور دوافع السياحة، حيث أصبحت هذه الدوافع تشكل أنماطا للسياحة، مثل السياحة الترفيهية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية العلاجية... إلخ. ومن أهم ما ميز السياحة في هذه المرحلة هو ظهور التشريعات التي تمنح الإجازات مدفوعة الأجر للعاملين، ارتفاع مستوى دخل الأفراد خاصة في أوروبا وأمريكا، تزايد حجم السكان بشكل مضطرد، تطور العلاقات بين الدول، تطور كبير في وسائل النقل والاتصالات. خاصة النقل الجوي، وتطور صناعة السيارات والقطارات السريعة مما ساهم في التوسع نحو السياحة الدولية. كذلك، فإن السياحة خلال العصر الحديث تميزت بما يلي:¹

- انخفاض تكاليف السياحة والسفر نسبيا وعدم اقتصارها على طبقة الأغنياء.
- تطور أماكن الإيواء وتعددتها وتنوعها واتساع الرقعة الجغرافية المنتشرة فيها.
- اتجهت الرحلات السياحية من الرحلات الفردية إلى الرحلات الجماعية.

¹ - مرزوق عايد القعيد، بركات كامل النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2011، ص ص: 13-15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- أصبحت ظاهرة السياحة مؤثرة إيجابا في اقتصاديات الدول، حيث تزايدت الاستثمارات الدولية في هذا القطاع.
- ظهور علم السياحة في بداية الستينيات لأول مرة كعلم بوصفه علما مستقلا ومتكاملا ومعتزفا به، وتم إنشاء المدارس والمعاهد والجامعات المتخصصة بتدريس هذا العلم.
- استعمال الوسائل الحديثة في برمجة السياحة والتخطيط لها.
- أصبحت السياحة من أكبر القطاعات المولدة للدخل وفرص العمل وقدرتها على محاربة الفقر والبطالة.

المطلب الثاني: مفهوم السياحة والسائح

يعد النشاط السياحي ظاهرة عرفها الإنسان منذ القدم، وقد انطلقت هذه الظاهرة في فجر التاريخ بشكل بسيط وبدائي بحثا عن احتياجات الحياة والاستقرار، ثم تطورت هذه الظاهرة وذلك مع كل حقبة تاريخية عرفتتها البشرية، حيث أصبحت اليوم تمثل مفهوما مختلفا وأكثر تعقيدا مما كان عليه في الماضي، وعلما مستقلا في أسسه ومبادئه وقواعده.

1-تعريف السياحة

يعود الأصل اليوناني لكلمة "Tourism" إلى الكلمة "Tornos"، وهي باليونانية تمثل اسم لآلة، أدخلت إلى اللغة اللاتينية ليقصد بها المسار الدائري، ويعكس هذا المسار مفهوم حركة السياحة التي تنطلق من نقطة لتعود إليها مرة أخرى، الأمر الذي يعني الابتعاد عن مكان الإقامة مؤقتا، وهو الأساس في مفهوم السياحة. أما في اللغة العربية، السياحة والسائح مشتقة من الفعل ساح، فالمتنقل في البلد من أجل التنزه والاستكشاف (أو الاستطلاع) أو للبحث يعد سائحا.¹

ركزت التعاريف المبكرة للسياحة على البعد المكاني، فقد كان ينظر للشخص الذي ينتقل من موقع سكنه إلى مسافة محددة على أنه سائح، فالسياحة كمفهوم ارتبطت بالمسافة التي يقطعها المسافر من مكان لآخر، والشركات

¹ - إبراهيم خليل بظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 24.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

السياحية على بساطتها في المراحل المبكرة من نشوء السياحة، كانت تعتبر على أنها مجرد شركة تنقل أشخاص لهم رغبة بأداء مهام معينة.¹

لكن مثل هذه التعاريف التي أخذت بمقياس المسافة لتحديد طبيعة النشاط هل هو سياحي أم لا، هي تعاريف لأغراض إحصائية، وتبقى غير كافية لإعطاء السياحة مفهومها الشامل، فمفهوم السياحة ينظر إليه من جوانب اجتماعية كذلك واقتصادية.

وفيما يلي ذكر لبعض هذه التعاريف:

- **تعريف فرولر (Freuller):** قدم الألماني جويير فرولر (J.Freuller) عام 1905 تعريفا للسياحة، حيث اعتبرها على أنها " ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها، والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة".²

ومن الملاحظ بالنسبة لهذا التعريف أن فرولر أخذ بالجانب النفسي، ونظر إلى السياحة كنشاط اجتماعي يقوم به الفرد للحصول على الراحة النفسية والمعنوية، بينما أهمل الجوانب الأخرى للسياحة.

- **هونتزكر وكرافت (Huntziger and Kraft)** عرفا السياحة على أنها مجموعة الظواهر والعلاقات التي تنشأ عن سفر وإقامة غير المقيمين، بشرط ألا يكون هذا السفر لأجل إقامة دائمة لهم، ولا يتعلق الأمر بممارسة التجارة أو نشاط ربحي.³

والملاحظ في هذا التعريف الفصل بين السفر لأجل النشاط السياحي، والسفر لأجل العمل أو الإقامة.

¹ - إبراهيم خليل بظاظو، الجغرافيا السياحية: تطبيقات على الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 25.

² - ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 22.

³ - Ahmed Tessa, économie touristique et aménagement du territoire, Edition Office des publications universitaires (OPU), Alger, 1993, p :94.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

كما تعتبر السياحة على أنها "مجموعة من العلاقات المادية وغير المادية، فهي مجموعة من العلاقات المادية حيث ينتفع السائح بعدد من الخدمات مقابل دفع أجر مادي، بالإضافة إلى علاقات السائح مع سكان المقصد السياحي واحتكاكه بثقافتهم وحضارتهم وسلوكهم الاجتماعي والبيئي".¹

- تناول جيرارد جويبلاتو (Gérard Guibilato) منذ 1983 مفهوم السياحة من وجهات نظر مختلفة فبالنسبة للعميل السائح، فإن السياحة هي مجموعة من الخدمات وهو نشاط استهلاكي يرتبط بالحافز والحاجة، ويتم توفير هذه الخدمات له من قبل المقصد السياحي (الوجهة السياحية) من خلال المكونات المختلفة التي يتيحها (شركة، موقع، تنظيم). وبالنسبة للبلد ومنظمات الأعمال السياحية، فإن السياحة تمثل عملا ومصدرا للربح ولتحقيق التنمية. أما بالنسبة للاقتصاديين، فإن السياحة تعكس طابع النشاط الاقتصادي، لاسيما من خلال:²

- * إنتاج السلع (المعدات الرياضية والترفيهية، وسائل الراحة، المباني... إلخ) والخدمات (النقل والإيواء والمطاعم والترفيه والجولات والرحلات السياحية... إلخ) والتي تختص بكونها سياحية، فمنظمات الأعمال التي تقدم سلع وخدمات سياحية ترى في السياحة فرصة لتحقيق الربح.
- * السياحة تعد كذلك حافزا لإنتاج سلع وخدمات، ليست سياحية على وجه التحديد ولكنها تستهلك من قبل السياح. وبالتالي، فالسياحة تحفز القطاعات الأخرى (البنى التحتية، الزراعة، الحرف... إلخ).
- * ظهور مهن محددة مرتبطة بالسياحة (وكالات السفر ومنظمو الرحلات السياحية، الإرشاد السياحي... إلخ).

¹ - هدى سعيد لطيف، صناعة السياحة: النظرية والتطبيق، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص14.

² - Gérard Guibilato, économie touristique, édition Dalta et Spes, denges, suisse, 1983, p : 13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- حسب بوير **Boyer 2003**، فإن السياحة عبارة عن "مجموعة الظواهر الناتجة عن سفر الأشخاص وبقائهم خارج أماكن إقامتهم، وذلك عندما تكون حركة السفر هذه مرتبطة بتلبية الراحة والرضا، أو في أوقات الفراغ أو لحاجة ثقافية..."¹

حسب ميشوو (**J. Michaud**) وهو مسؤول إداري في المجلس الأعلى للسياحة الفرنسي، فإن " السياحة تتضمن مجموعة من النشاطات، الإنتاج والاستهلاك والتي تستلزم تنقلات خاصة بها خارج مقر السكن اليومي لمدة لا تقل عن ليلة على الأقل، وذلك لغرض التسلية، الأعمال، الصحة، اجتماعات مهنية، وكذا لأغراض رياضية أو دينية"². هذا التعريف تطرق إلى السياحة كنشاط اجتماعي يقوم به الإنسان لأغراض متعددة، للراحة، التسلية الرياضية، الدين... إلخ. وينجم عنه نشاط اقتصادي يتمثل في استهلاك السائح لمنتجات وخدمات من خارج مكان إقامته.

هناك مجموعة من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم السياحة كنظام متكامل، له عناصر فرعية مكونة له ومتكاملة فيما بينها، ومن بين هذه التعاريف:

- **السياحة نظام مفتوح**؛ حيث يتكون من أربعة عناصر تتمثل في كل من المنطقة الجاذبة للسياح أنفسهم، المؤسسات السياحية، الحكومات التي فرض الرقابة على النشاط السياحي، الناس القاطنين في المناطق التي يزورها السياح. وهذه العناصر تتفاعل معا تبعا للارتباط الوظيفي والمكاني بينها.
- **السياحة كنظام إنتاج**؛ ذلك أن العرض السياحي هو نتيجة لكل الأنشطة الإنتاجية التي تتطلب توفير السلع والخدمات المطلوبة لمقابلة الطلب والاستهلاك السياحي، حيث تشتمل السياحة على كل الروابط والتأثيرات

¹ - Christine Demeu Moyer, «**le tourisme : essai de définition**», Revue management et avenir , Volume 01, issue03 ,Ed : Management prospective, consulté en ligne dans : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-7.html, consulté le 06/10/2016 à : 01h :50mn

² - Jean Pierre Lozato, **Géographie du tourisme**, Edition Masson, Paris, 1990, p : 13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

والظواهر الطبيعية للإقامة المؤقتة للسائحين، أي تؤدي إلى إقامة غير دائمة، وعدم ممارسة أي نوع من العمل سواء كان عملا دائما أو مؤقتا.¹

- **السياحة كنظام جغرافي**؛ إذ اعتبر كل من ليبر (Leiper) وميل وموريسو (Mill and Morrisoon) وفارال وتوينينغ (Farrel and Twining) أن السياحة نظام جغرافي يضم أربعة مكونات رئيسية:²

- * المنطقة المصدرة للسياحة
- * منطقة المقصد السياحي، أي المنطقة التي جذبت السائح إليها أو التي اختارها السائح لقضاء تجرته السياحية.
- * منطقة العبور، وهي المنطقة أو المسار الذي يسلكه السائح للوصول إلى المكان المقصود.
- * البيئة التي تضم العناصر الثلاثة السابقة والتي يتفاعل معها السائح.

اعتمدت المنظمة العالمية للسياحة مفهوما شاملا لهذا الأخير، والذي ينص على أن "السياحة مجموعة من الأنشطة المقدمة للأشخاص بمناسبة سفرهم وإقامتهم بالأماكن الواقعة خارج محيطهم المعتاد لأغراض التسلية أو الأعمال أو لدوافع أخرى".³

انطلاقا من مجمل التعاريف السابقة، يمكن القول أن السياحة نشاط يقوم به الفرد ويتمثل في انتقاله من مكان إقامته إلى أماكن غير تلك التي اعتاد الإقامة بها، حيث يرافق ذلك حصوله على سلع وخدمات (سياحية وغير سياحية) في هذه المناطق، مما يتيح له الشعور بالراحة والمتعة والاستجمام، وذلك نظير مقابل مادي، كما ينجم على هذا الانتقال احتكاك المنتقل (السائح) بحضارات وثقافات وشعوب مختلفة. وفي العصر الحالي تعد السياحة من أكبر القطاعات التي تعتمد عليها العديد من الدول والمؤسسات في مداخلها، وأصبح الحديث أكثر على مصطلح السياحة كصناعة لها مدخلات وعمليات إدارية، وطرق تسيير خاصة بها.

¹ - نسرين رفيق اللحام، التخطيط السياحي للمناطق التراثية، دار النيل للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 05.

² - Richard Sharply, Tourism development and the environment sustainability, Edition earth scan, London, UK, 2009, p p: 11-12.

³ - عبد الرشيد بن ديب و سكينه بن حمودة، « دور القطاع السياحي في التنمية الاقتصادية ومحاولة معالجة نقائصه في الجزائر»، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 21، 2010، ص: 15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

2-تعريف السائح

يعد تحديد تعريف موحد لمصطلح السائح أمرا معقدا، ذلك لأن النظرة لهذا المفهوم تختلف باختلاف الغاية من التعريف، فهناك من يعرف السائح لأغراض إحصائية لأجل التمكن من تحديد البيانات المتعلقة بعدد السياح وغرضهم من زيارة المقصد السياحي، أعمارهم، مدى إنفاقهم في الوجهة السياحية، وكذا التعريف لأغراض اقتصادية لتحديد قيمة الإنفاق السياحي مثلا، والخدمات الأكثر طلبا من فئات محددة من السائحين...إلخ.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية السائح بأنه " شخص ينتقل لمدة لا تقل عن 24 ساعة إلى بلد آخر غير البلد التي بها موطنه المعتاد".¹

التعريف الذي قدمته الأمم المتحدة للسائح ينص على أنه: " الشخص الذي يسافر إلى بلد آخر غير البلد التي بها موطنه، ويقوم بها لمدة تزيد عن أربع و عشرين ساعة، دون أن تطول إقامته إلى الحد الذي يعد فيه البلد الأجنبي موطن له".²

الملاحظ من هذين التعريفين أنهما أخذتا بمعيار المدة (24 ساعة) ومعيار التنقل خارج البلد، وهما بذلك قد أهملتا السياحة الداخلية، والسائح الداخلي الذي يعتبر جزءا مهما من السياحة الكلية.

حسب الباحث الإنكليزي أوجليف **Ojlif**، فإن السياح هم " كل الأشخاص الذين يتوفر فيهم شرطان، أولهما أن ينتقلوا من موطنهم الأصلي لمدة تقل عن سنة، والثاني أنهم بسبب إقامتهم خارج موطنهم ينفقون في المناطق التي يقيمون فيها إقامة مؤقتة أموالا لم يكتسبوها في هذه المناطق".³

¹ - محمود فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر: دراسة قياسية 1974-2002، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع الاقتصاد القياسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2007، ص: 16.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ - مفتي طه الحوري وإسماعيل الدباغ، مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001، ص: 25 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

هذا التعريف أضاف للتعريفين السابقين معيارا اقتصاديا يرتبط بالإنفاق، حيث اعتبر أن تصنيف الشخص كسائح يتطلب شرطا إضافيا هو إنفاق هذا الشخص خلال إقامته المؤقتة في مقصده السياحي لأموال اكتسبها خارج هذا المقصد.

أعطت المنظمة العالمية للسياحة تعريفا لا يختلف كثيرا عن التعريف الأخير لأوجليف (Ojlif) ويستثني من السياح الأشخاص المنتقلين لغرض الكسب ومزاولة العمل، والأشخاص الذين يتكرر انتقاهم إلى نفس المقصد بشكل مستمر، والأشخاص الذين تتجاوز مدة رحلتهم اثني عشر (12) شهرا متصلة.

بالنسبة للجزائر، فقد تبنت تقريبا نفس التعاريف التي اعتمدها المنظمة العالمية للسياحة، منها ما يلي:¹

- **الدخول:** كل مسافر عبر الحدود ودخل التراب الوطني يعتبر داخلا.
- **المسافر:** هو كل شخص يدخل التراب الوطني، مهما كانت دوافع هذا الدخول، مهما كان مكان إقامته وجنسيته، باستثناء الجوالين في رحلة بحرية.
- **الزائر:** هو كل من دخل البلد من غير أن يقيم فيها عادة ولا يمارس فيها أي مهنة مقابل أجر، ويشمل هذا التعريف فئتين من الزوار، هما السياح والجوالون حيث:
 - * **السائح،** هو الزائر لفترة محدودة، يقضي على الأقل 24 ساعة في البلاد وذلك لأغراض المتعة أو لإنجاز الأشغال (زيارة الأقارب، حضور اجتماعات، القيام بمهام، الدراسة... إلخ).
 - * **الجوال،** هو زائر لمدة محدودة، يقضي على الأقل 24 ساعة في البلاد، وهذا المفهوم ينطبق على كل المسافرين الذي هم في جولة بحرية (الجوال في رحلة بحرية هو كل زائر يدخل الحدود الوطنية ويغادرها في نفس السفينة التي جاء فيها، والتي يسكن على متنها طوال إقامته في البلاد)، فضلا عن سكان الحدود العاملين في الجزائر.

¹ - محمود فوزي شعوي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

المطلب الثالث: خصائص السياحة وبروزها كعلم

بعد تحديد كل من مفهوم السياحة وتاريخ ظهورها وتطورها، وكذا مفهوم السائح، فإنه لا بد من ذكر الخصائص التي يتمتع بها هذا النشاط الاقتصادي والاجتماعي المنفرد والمتميز، والذي أضحى اليوم علما قائما بحد ذاته، منفردا عن العلوم الأخرى بمادته العلمية، نظرياته، قواعده ومبادئه.

1- خصائص السياحة

تعد السياحة نشاطا اقتصاديا هاماً، وتصنف كقطاع خدمي، مندرجا بذلك في نفس سلة القطاعات الخدمية الأخرى، إلا أنه يمتاز عنها بمجموعة من الخصائص والتي يمكن ذكرها كما يلي:

1-1- المنتجات السياحية غير مرنة

لا تتغير أسعار المنتجات السياحية بمقادير كبيرة بسبب تقلبات الطلب وخاصة في الأجلين القصير والمتوسط، بالمقارنة مع السلع الاستهلاكية. كما أن الخدمات السياحية تمثل منتجات غير قابلة للتخزين، بالإضافة إلى أن الارتفاع والانخفاض في الطلب عليها قصير الأجل لا يؤثر كثيراً على مستوى الأسعار. أما التقلبات طويلة الأجل فهي التي تحدد مستوى الطلب على المنتجات السياحية وأسعارها.¹

1-2- التكامل

من المعروف أن المنتجات السياحية ليست خدمة واحدة منفردة، بل تتضمن عددا من الخدمات الفرعية المتكاملة، فالتقصير والإهمال في إحدى هذه الخدمات الفرعية قد يقلل من قيمة المنتج السياحي النهائي.²

1-3- حساسية القطاع السياحي

تمتاز السياحة بالحساسية، وذلك بسبب:³

¹ - محمد عبيدات، التسويق السياحي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 17.

² - المرجع نفسه، ص: 18.

³ - عبد القادر بودي، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر: السياحة بالجنوب الغربي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2006، ص: 49.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

— تركيبتها المتداخلة والمعقدة، ذلك أن شيوع كلام سلمي على موقع (مقصد) سياحي أو خدمة سياحية ما قد يؤثر عليها سلبا لسنوات. كما تتعرض الوجهات السياحية لتأثيرات من خارج الدولة كوجود اضطرابات سياسية أو تغيرات في أسعار الصرف، بالإضافة إلى قرارات الدول القاضية بالرقابة على النقد وتحديد نسب الخروج.

— عوامل الجذب السياحي وكذا المنتج السياحي لا تباع ولا تستغل إلا من خلال السياحة، أي أنها لا تنتج مردودا إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي، وحتى بيعها مرتبط بوجود سلع وخدمات مساعدة متمثلة في التسهيلات السياحية، والتي يجب أن تتواجد جنبا إلى جنب مع الموارد السياحية تماشيا مع النشاط السياحي.

— تتغير قرارات السياح وتوجهاتهم بشكل غير متوقع نتيجة تأثر السياح بأسعار السفر، الخدمات السياحية وكذا مستوى مداخيل الأفراد بصورة كبيرة.

1-4- السياحة صادرات غير منظورة

فهي تمثل عرضا للخدمات بصفة أساسية، وليست منتجا ماديا يمكن نقله من مكان لآخر. والمستهلك يأتي بنفسه إلى مكان المنتج السياحي للحصول عليها. ومن ثم، فإن الدولة المصدرة للمنتج السياحي أي الدولة المضيفة لا تتحمل نفقات النقل.¹

1-5- يعد النشاط السياحي نشاطا موسميا بدرجة كبيرة

يتأثر الطلب على النشاط السياحي بمواسم العطل التي تمنحها المؤسسات الاقتصادية أو المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية. كما يتأثر هذا الطلب بمناخ كل من المقصد السياحي ومكان إقامة السائح. لهذا، فإن من الملاحظ عالميا أن السياحة في موسم العطل تنال الحصة الأكبر من النشاط السياحي، ثم تليها باقي أشكال السياحة.

¹ - عبد الوهاب صلاح، السياسة القومية للتسويق السياحي، المركز العربي للبحث والنشر، القاهرة، مصر، 1994، ص: 18.

2- بروز السياحة كعلم

يعتبر العديد من الباحثين أن السياحة أصبحت تمثل ظاهرة إنسانية ونشاطا اقتصاديا واجتماعيا وعلميا مستقلا له قواعده وأسس ونظرياته المستقلة، وقواعد وأسس تربطه بالعديد من الظواهر والعلوم الأخرى، كعلم الاقتصاد وعلوم البيئة، وعلم النفس والاجتماع وغيرها.¹

أولى أفكار إرساء السياحة كعلم تبلورت عام 1972 حيث قدم دوفير خلال مؤتمر الجمعية الدولية للخبراء السياحة العالميين بحثا بعنوان: "إرساء قواعد الأنماط المتكامل للمصادر والأنشطة السياحية".²

وقد أشار بوعلام قادري (Kadri Boualam) وفرنسوا بيدارد (François Bedard) في مقال مشترك لهما نشر سنة 2005، إلى أن هناك جدلا دائرا منذ سنة 2000 حول علم السياحة، ذلك لأن النشاط السياحي كنشاط اقتصادي الأول في العالم، لا يمثل بعد ذلك العلم التي يستحق أن يكون عليه. فعلم السياحة يدرس كل ما يتعلق بالسفر سواء تعلق الأمر بالتصميم، والتنفيذ، والصناعات متعددة الأوجه التي يطورها، البيئة الاجتماعية والثقافية، بعث علاقات ضمنية بين المسافرين ومجتمعات المقصد السياحي... إلخ. وتطبيق هذا العلم يهدف إلى دعم الدراسات العليا السياحية (بما في ذلك الفنادق)، والتي تكون في خدمة المتخصصين في هذا القطاع والخبراء والمؤسسات.³

¹ - مثنى طه الحوري و إسماعيل نَجْد الدباغ، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 100.

² - المرجع نفسه ، ص: 99.

³ -Boualem Kadri et François Bedard, « **Vers une science du tourisme** », Teoros :Revue de recherche en tourisme, Volume 02 ,Issue n°24 (tourisme, religion et patrimoine), Consulté en : teoros.revue.org/1547, le 06/10/2016 à 01h :15mn

المبحث الثاني: تصنيف كل من مدارس، أشكال ومكونات السياحة

تعد السياحة كظاهرة معقدة، حيث أضحت تتفرع إلى عدة تقسيمات ، فمن حيث الآثار المترتبة على الظاهرة، فهي تتفرع إلى آثار اقتصادية، اجتماعية، بيئية وغيرها، وحسب طبيعة هذه الآثار ظهرت مدارس مختلفة للسياحة، بالإضافة إلى أن مكونات السياحة أو مكونات سوقها مختلفة، وهذا المبحث يتضمن محاولة لتسليط الضوء على مختلف هذه العناصر وتوضيحها.

المطلب الأول: آثار السياحة

للسياحة تأثيرات متعددة، سواء من الناحية البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية. ويتناول هذا المطلب مختلف التأثيرات المحتملة للنشاط السياحي على هذه الجوانب.

1-تأثيرات السياحة على البيئة الطبيعية

يمكن أن تنشأ عن السياحة تأثيرات بيئية إيجابية أو سلبية، وقد لا ينشأ أي تأثير إطلاقاً، ويعتمد ذلك على أساليب تخطيط وإدارة التنمية السياحية، ومن أهم التأثيرات ما يلي:¹

1-1-الآثار الإيجابية

إذا تم تخطيط التنمية السياحية بشكل جيد وتمت مراقبة السياح بطريقة ملائمة، فيمكن المحافظة على البيئة وتحسينها بطرق مختلفة، ذلك لأن السياحة تساعد على:

- المحافظة على المعطيات الطبيعية الهامة، وذلك من خلال مساهمة المداخل السياحية في تغطية تكاليف عمليات الحفاظ على الطبيعة من إنشاء الحدائق وإقامة المحميات الطبيعية، صيانة المساحات الخضراء، المحافظة على الشواطئ وحماية الثروات السمكية والبحرية... إلخ

¹ - منال عبد المنعم مكية، السياحة: تشريعات ومبادئ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص : 119-121.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- المحافظة على المواقع الأثرية والتاريخية والمعمارية، إذ تساهم المداخل السياحية (الرسوم) في تعطية تكاليف صيانة وترميم هذه المناطق، كما أن عملية صيانتها وترميمها تصبح ضرورية لأجل الحفاظ عليها كعامل جذب سياحي هام.
- تحسين نوعية البيئة، بحيث توفر السياحة الحوافر لتنظيف البيئة من خلال مراقبة الهواء، الماء، التلوث، الضجيج رمي النفايات، وغيرها من المشاكل.
- تحسين الصورة الجمالية للبيئة من خلال برامج تنسيق المواقع، التصميم الإنشائية المناسبة، صيانة المباني... إلخ.

1-2- الآثار السلبية

- رغم ما تشكله السياحة من إيجابيات على مستويات مختلفة، إلا أن لها تأثيرات سلبية وأضراراً على البيئة الطبيعية، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- التسبب في التلوث وتوليد النفايات، بالإضافة إلى استهلاك كميات كبيرة من الموارد الطبيعية مما يصعب من التخلص منها بشكل سليم، خاصة بالبلدان النامية التي لا تملك القدرة على معالجة هذه النفايات أو رسكلتها، هذه النفايات تتمثل في النفايات الصلبة ومياه الصرف الصحي للمناطق الساحلية التي تصرف إلى البحر، وكذا التلوث البحري الناجم عن نشاطات السفن والقوارب السياحية.¹
 - إلحاق الضرر بالبيئة الإيكولوجية، حيث تؤدي الأنشطة السياحية غير المنضبطة إلى إلحاق الضرر الشديد بمواطن البيئة البرية وتحدث ضغطاً متزايداً على الأنواع المهددة بالانقراض، كما تؤدي بعض الأنشطة السياحية في المحميات الطبيعية والمحيطات إلى تغيير السلوك الطبيعي للحيوانات البرية حول العالم، فقوارب مشاهدة الحيتان

¹ - Frederico Neto, **Sustainable tourism environment protection and natural resources management paradise on earth**, paper submitted to international colloquium on regional governance and sustainable development in tourism-driver economies, caecum, Mexico, 20-22 February 2002, p: 07 .consulted at: www.mtnforum.org/sites/default/files/publication/1423.pdf , in 20/10/2016 22h:03mn

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

مثلا تتابع بلا هواده الحيتان والدلافين وتشجع الملاعبة وإطعام بعض أنواع الحيتان أو الحيوانات البرية، مما غير من سلوكها ونظامها الغذائي... إلخ¹.

- **الإضرار بالمواقع التاريخية والأثرية**، حيث يؤدي الاستعمال المبالغ فيه وسوء استخدام المواقع الأثرية والتاريخية إلى إلحاق الضرر بهذه العناصر السياحية المهمة، ويعمل بمرور الزمن على اندثارها خصوصا إذا لم تتوفر الصيانة المستمرة وإذا غابت الرقابة الدائمة للسياح².
- **مشكلات استعمال الأرض**، إذ يؤدي التوسع السياحي المتزايد إلى التعدي على الأراضي المخصصة لاستخدامات أخرى كالأراضي الزراعية أو المخصصة للمساحات الخضراء، مما يؤثر سلبا على النظام البيئي لهذه المناطق.

2- الآثار الاقتصادية للنشاط السياحي

تمثل السياحة نشاطا اقتصاديا مهما، إذ تعد الصناعة الثانية عالميا من حيث مداخيلها في العصر الحالي ويساهم هذا القطاع في تنشيط الاستثمار، تحقيق التنمية الاقتصادية، تخفيض نسب البطالة... إلخ.

وفيما يلي أهم التأثيرات للقطاع السياحي على النشاط الاقتصادي:

- يؤثر الدخل السياحي على الميزان التجاري أو ميزان المدفوعات تأثيرا مباشرا، ويتحدد هذا التأثير بالقيمة الصافية للميزان السياحي ونسبتها إلى القيمة الصافية للميزان التجاري، سواء كانت سلبية أم إيجابية، وحتى يساهم النشاط السياحي بالأثر الإيجابي على ميزان المدفوعات، يجب تفادي الضغوط التي يمارسها النشاط السياحي على ميزان المدفوعات من خلال زيادة الطلب على السلع المادية والخدمية المستوردة في الحالات المواتية³:

* أثناء تشييد البنى التحتية للخدمات اللازمة للنشاط السياحي.

* عند بناء أو تشغيل الوحدات الإنتاجية المغذية للوحدات السياحية.

¹ -Lisa Mastny, « **Traveling light : new paths for international tourism** », December 2001, p :34 consulted at : www.worldwatch.org/system/files/wp159.pdf , 20/10/2016, 23h :00mn

² - منال عبد المنعم مكية، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 121.

³ - دلال عبد الهادي، اقتصاديات صناعة السياحة، الفتح للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 65.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- * عند إنفاق السائح الأجنبي في البلد المصدر للخدمة السياحية على شراء سلع مستوردة.
- تعمل السياحة على خفض نسب البطالة وتوفير مناصب الشغل، إذ تركز هذه الصناعة بالدرجة الأولى على العنصر البشري بشكل أكبر من باقي القطاعات التي أضحت تعتمد على الآلات والتكنولوجيات المتطورة، كما أن تكلفة إنشاء هذه المناصب هي أقل مقارنة بمتوسط تكلفة إنشاء مناصب شغل للقطاعات الأخرى.
- يؤثر النشاط السياحي إيجابيا على تسويق بعض السلع كالمنتجات التقليدية والتذكارية التي يقوم السياح باقتنائها، وكذا المنتجات الغذائية المحلية التي يستهلكها السياح طوال مدة رحلتهم السياحية.
- توفر السياحة مداخيل ضريبية للدولة وذلك من خلال مختلف الضرائب والرسوم التي ترتبط بهذا القطاع (الرسوم المدفوعة للحصول على التراخيص، الضرائب على الأرباح التي تدفعها الشركات السياحية، ضرائب على الدخل التي يدفعها مختلف العاملين في القطاع... إلخ).

3- الآثار الاجتماعية والثقافية للنشاط السياحي

- ينتج عن النشاط السياحي إلتقاء وتصادم أفراد من مجتمعات وشعوب مختلفة، لهم آداب وعادات وتقاليد وأديان متعددة، ولذلك فإن للنشاط السياحي انعكاسات اجتماعية وثقافية يحدثها على مجتمع المقصد السياحي ومن أهم هذه التأثيرات يمكن ذكر مايلي:¹
- السياحة الداخلية أضحت تمثل انعكاسا للرغبة في رفع مستوى الصحة النفسية لأفراد المجتمع، والقضاء على التلوث البيئي بانتشار المحميات الطبيعية، المسطحات المائية والمساحات الخضراء.
 - السياحة تعد اليوم أكثر من مجرد صناعة لأن للعنصر البشري أهمية كبيرة فيها، فإذا كانت صناعة تحريك الآلات والمعدات لأجل أن تلبي في النهاية متطلبات الإنسان، فإن السياحة تمثل حياة الإنسان نفسه لأنها تستهدف استفادة اللياقة الذهنية والعصبية بما يفيد الإنتاج، فالسياحة صناعة بشرية من الدرجة الأولى وتحقق الرفاهية للمجتمع.

¹ - محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1995، ص: 85.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- السياحة أداة لتحقيق الانتماء وتنمية الوعي القومي والاعتزاز بالوطن، وتساهم في بناء الشخصية الإنسانية وتعمل على الترفيه والترويح النفس والجسدي، فيعود المواطن إلى عمله أكثر نشاطاً وإنتاجية، كما تساهم في تماسك المجتمع بما تنتجه من ألوان التآلف والتعارف.
- الوعي السياحي هو أحد فروع الوعي الاجتماعي، لأن نشاط السياحة يتضمن الإحاطة بكل الواقع المحيط بالإنسان وبالمجتمع وطبيعته وتنمية الوعي الاجتماعي من خلال التعرف على هذا الواقع بالقيام برحلات سوف تؤدي إلى تنمية الوعي السياحي لدى أفراد المجتمع مما يجعلهم يتعرفون على قيمة ما يحيط بهم ويعملون على تقديمه في أفضل صورة لجذب السياح من مختلف دول العالم.
- السائح باتجاهاته وميولاته ومعتقداته الشخصية وأفكاره التي يتبناها حينما يقوم بزيارة سياحية لأي دولة أو منطقة ناحية وتكرار زيارته لها، ينشأ نتيجة لهذه الزيارات المتكررة نوع من التآلف والاندماج بينه وبين أفراد المجتمع في الدولة التي زارها، حيث يتعرف السائحون على المقومات الثقافية للمجتمع المضيف وتتبع إنجازاته الوافدة من خلال هؤلاء السياحيين بما يحملونه من أفكار واهتمامات.
- السياحة أصبحت مصدراً من مصادر التغير والتحول الطبقي بين أفراد المجتمعات السياحية، نظراً لأن بعض فئات المجتمع التي ترتبط أعمالهم بالسياحة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ينتقلون من طبقة اجتماعية إلى طبقة أعلى لما يحققونه من مكاسب وأرباح عن طريق العمل السياحي.
- السياحة وسيلة حضارية لتنمية الثقافة بين الشعوب والمجتمعات المختلفة من سائحي الدول القادمين إليها مثل اللغة والأفكار السليمة.

المطلب الثاني: الرؤى الفكرية للمدارس السياحية العالمية

تختلف الرؤى الفكرية عن النشاط السياحي وأهميته باختلاف المدارس السياحية، إلا أن جميع هذه المدارس اتفقت على وجوب بناء السياحة على أسس سليمة وذلك بالتخطيط الملائم لهذا النشاط حتى يتم تجاوز السلبيات التي قد تنجم عنه. وفيما يلي شرح موجز لكل مدرسة:¹

¹ - عبد الإله أبو عياش وحامد عبد النبي الطائي وآخرون، مدخل إلى السياحة في الأردن بين النظرية والتطبيق، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص : 14-20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

1- المدرسة السياحية الاقتصادية

لا جدال في أن للسياحة أهمية كبيرة لا تقتصر على الجوانب الاقتصادية، بل تمتد لأبعد من ذلك بكثير. ولكن هذه المدرسة جاءت لتؤكد على المنافع التي تأتي بها السياحة للاقتصاديات الخاصة بالدول السياحية، وهي منافع كبيرة ساهمت في رقي وازدهار الكثير من دول العالم السياحية، إلا أن هناك جوانب ثقافية حضارية، سياسية، دينية وبيئية تساهم للسياحة في تعزيزها.

2- المدرسة الثقافية

ترى هذه المدرسة أن رقي الحضارات إنما يتعزز من خلال التبادل الاجتماعي والثقافي، ليس داخل البلد الواحد فحسب -باختلاف أقليته- وإنما أيضا من خلال انتقال الناس عبر الحدود في إطار عالم واحد تتزوج فيه الثقافات وتتنامى خدمة للبشرية برمتها.

3- مدرسة التكيف السياحي

تقر هذه المدرسة بأهمية السياحة كصناعة رائدة، كما أنها تقر بوجود إخفاقات في العمل السياحي، وهي تسعى جاهدة إلى التغلب على الإخفاقات الحاصلة ومكامن الضعف، والتكيف مع المتغيرات الإيجابية، فلكل صناعة سلبيات، والمطلوب تجاوز هذه السلبيات من خلال رسم الاستراتيجيات السياحية الصحيحة، والتعرف على مكامن القوة لاستغلالها والتمسك بها، وتشخيص مكامن الضعف للتخلص منها ومعرفة الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة.

4- المدرسة الواقعية

يقدم أنصار هذه المدرسة الأمثلة العديدة لازدهار اقتصاديات الكثير من الدول النامية، وهي دول نظمت السياحة على أسس رصينة من حيث إرساء البنى التحتية القوية، والمحافظة على البيئة، وهي أمور ما كانت لتتحقق لو بقيت هذه الدول غير سياحية تمتلك أدغالا وغابات لا يجرؤ أحد على دخولها أو الاستمتاع بها. وبرز هذه الدول هي جنوب إفريقيا ونيجيريا وتنزانيا وماليزيا والعديد من الدول المستقلة عن الاتحاد السوفياتي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

سابقا، حيث تدر السياحة لهذه البلدان أموالا جيدة تعينها على تحسين أوضاعها الاقتصادية دون المساس بثقافتها وعاداتها وتقاليدها، بل إن هذه الدول استفادت كثيرا اقتصاديا وحضاريا وإنسانيا.

5- المدرسة المستندة إلى المعرفة

تهدف هذه المدرسة بالدرجة الأساسية إلى تطوير قاعدة علمية للمعرفة السياحية، بمعنى اعتبار السياحة علما ودراستها على أسس علمية .

يؤكد أنصار هذه المدرسة على ضرورة ملاءمة السياحة لتتناغم مع كافة حلقات المجتمع سواء كان المجتمع المحلي أم العالمي. كما يقرون بأن السياحة هي صناعة مولدة للأموال والثقافات والحضارات وليس مجرد قطاع من قطاعات الاقتصاد، وهي الأسلوب الاقتصادي والحضاري والإنساني الذي يفتح أبواب العالم على مصراعها.

6- السياحة المجتمعية

تؤمن هذه المدرسة بأن التطوير السياحي يجب أن يكيف بشكل محدد لخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته والمحافظة على البيئة وتشغيل القوة العاملة وتدريبها، وأن تساهم السياحة في تعزيز أواصر المحبة والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين الشعب المضيف وضيوفه. وترى هذه المدرسة أن جهود الحكومة ومؤسساتها المختلفة وكذلك جهود مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية، الاتحادات والنقابات المختلفة وعموما المجتمع، يجب أن تتضافر لتطوير سياحة منظمة ومنضبطة تخدم الجميع بدون استثناء.

7- المدرسة الشمولية للسياحة

تؤمن هذه المدرسة بأن السياحة هي ظاهرة عالمية، ذات تأثير شمولي على البلدان السياحية. فإذا أحسنت هذه البلدان بناء استراتيجيات سياحية رصينة، فإنها بالتأكيد سوف تجني من ذلك العديد من الفوائد الطيبة، والعكس صحيح أيضا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

المطلب الثالث: الأشكال والتصنيفات المختلفة للسياحة

قام خبراء السياحة في العالم بوضع تصنيفات وتقسيمات عديدة لأنواع السياحة، وذلك وفق معايير مختلفة حسب الدافع أو الرغبة من قبل السياح (السياحة العلاجية، السياحة الدينية، سياحة الترفيه... إلخ) وكذلك حسب عمر السياح، مدة إقامتهم، النطاق الجغرافي لانتقالهم، جنسيتهم... إلخ.

1- تقسيم السياحة وفقا للغرض (الباعث على السفر)

يعتبر هذا المعيار هو الأكثر شيوعا واستخداما للنشاطات السياحية على العموم، وفيما يلي عرض لأهم أشكال السياحة حسب التصنيف المعتمد على معيار الغرض أو الدافع للسفر:¹

1-1- السياحة الدينية

السياحة الدينية هي التي يقوم بها الناس من أتباع دين معين إلى أماكن مقدسة عندهم خلال فترات محدودة من السنة لممارسة بعض الشعائر الدينية أو لتنفيذ بعض التعاليم الدينية، ويعد هذا النوع من السياحة قديما جدا وتقليديا وتنفرد به دول محدودة في العالم كالسعودية، الفاتيكان، الهند. ويتطلب هذا النوع من السياحة خدمات متنوعة ومتوسطة.

1-2- السياحة الترفيهية

ويقصد بالسياحة الترفيهية ذهاب السائح إلى أماكن تتوفر بها مقومات الترويح عن النفس، وتجديد نشاط الفرد وحيويته، والتمكن من قضاء وقت الفراغ أو العطلات بطريقة مفيدة. ويعد هذا النوع من السياحة من أهم وأكثر أنواع السياحة شيوعا في كافة الدول، ويمتاز بأن له طابعا جماهيريا. وكثير من المواطنين في أكثر دول العالم يمارسون هذا النوع من السياحة والذي يرتبط بأوقات الإجازات الصيفية وإجازات الأعياد الدينية أوفي المناسبات. لذلك، تسمى سياحة قضاء الإجازات والترفيه، أو سياحة الاستجمام، ويتحقق ذلك من خلال الموقع السياحي الذي يوفر الراحة للسائح من خلال مجموعة من الظروف والعوامل التي تحقق للجسم والذهن الراحة المنشودة.

¹ - مرزوق عايد الفعيد، بركات كامل النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2011، ص ص: 58-66.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

1-3- السياحة التاريخية

يعد هذا النوع من السياحة من أهم أغراض السياحة وأرقى أنواعها، ويستقطب أعداد ضخمة من السياح وخاصة كبار السن والمثقفين والعلماء والباحثين والمهتمين، ويتمثل هذا النوع من السياحة في زيارة الآثار والأماكن التاريخية، والتي تعتبر من المواضيع المهمة عند السياح، لذلك فإن الكثير منهم يعتمد على زيارتها ليقف عند ما تركته الأجيال السابقة من إرث حضاري ومعماري، ويجب على الدول التي ترعى مثل هذا النوع من السياحة التركيز على الآثار والأماكن التاريخية وتطويرها، وتقديم الخدمات والاتصالات والبنية التحتية والفوقية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من السياح، والدولة التي لا تملك آثار أو لم تسكنها حضارات قديمة لا يمكن أن تنافس في مثل هذا النوع من السياحة.

1-4- السياحة العلاجية

لقد عرفت السياحة العلاجية منذ القديم، فقد عرف الإنسان أن بعض الأمراض كالروماتيزم وعدد من الأمراض الصدرية تشفى بالانتقال إلى أماكن معينة تتميز بمناخ خاص، ثم اكتشفت الخواص العلاجية للينابيع المعدنية، وقد تفنن الرومان في بناء الحمامات العلاجية وأقاموا بها التماثيل الجميلة وألحقوا بها صالات الترفيه، وعندما حل عصر النهضة في أوروبا أصبحت السياحة إلى المدن العلاجية نوعاً من الترفيه يختص به الأغنياء، وقد ضمت هذه المدن أضخم الفنادق وأجمل الحدائق، وتعد السياحة العلاجية من أنواع السياحة المهمة، والتي تدر دخلاً محترماً لأن فترة بقاء السائح لغرض العلاج تكون متوسطة أو طويلة، وكذلك تكون مصاريفه كبيرة، خاصة إذا توفرت بالدولة مقومات السياحة العلاجية.

وتشمل هذه المقومات ما يلي:

- توفر المياه المعدنية والكبريتية.
- توفر جو صحي ونقي.
- توفر مستشفيات ومصحات وطاقم طبي وعلاجي جيد، وأطباء أخصائيين جيدين.
- توفر طهارة مختصين لتقديم الطعام الصحي إلى المرضى.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

1-5- السياحة الرياضية

ويقصد بالسياحة الرياضية المشاركة في التظاهرات الرياضية والألعاب الرياضية المختلفة أو ممارسة نوع محدد من الرياضة. كالانتقال للسواحل لممارسة الصيد البحري أو الغوص أو ممارسة التزحلق أو تسلق الجبال في مناطق جبلية محددة أو انتقال السياح لتشجيع فرقهم الرياضية المفضلة...إلخ.

1-6- السياحة الثقافية

هذا النوع من السياحة يتميز بأنه ذو طبيعة ذهنية، يسعى من خلالها السائح إلى معرفة أشياء جديدة ليست معروفة لديه، وتتم عبر زيارته لبلاد أجنبية ودراسة شعوبها والخصائص التي تميز هذه الشعوب وعاداتهم في نفس الإطار الحقيقي الذي يعيشون فيه، حيث تعمل هذه السياحة على زيادة معلومات السائح وإشباع حاجاته من الناحية الثقافية.

1-7- سياحة المؤتمرات والاجتماعات

يختص هذا النوع من السياحة بتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات على كافة المستويات، وغالبا ما تعقد المؤتمرات استجابة لرغبات الأفراد والمؤسسات، وتتولى جهة مختصة تنظيم اللقاءات والمؤتمرات وتوفير خدمات لا تقتصر على الجانب المادي للمؤتمر، وإنما تشمل أيضا على تقديم الخدمات السياحية والترفيهية للمشاركين.

1-8- سياحة التسوق

تسعى كثير من الدول التي لديها وفرة في الإنتاج وبتكاليف منخفضة إلى أن تصبح سواقا رائجة تعرض فيها جميع أنواع البضائع وبأسعار رخيصة بهدف جذب أكبر عدد ممكن من السياح الذي يهتمون بشراء السلع المختلفة، ويحتاج هذا النوع من السياحة إلى خدمات متنوعة ومتعددة وكذلك أماكن متنوعة، وتعد السوق الحرة للإمارات العربية المتحدة إحدى أرخص الأسواق والأكثر مبيعات، حيث يزورها السياح من مناطق مختلفة من العالم، وتشتهر كذلك أغلب دول جنوب شرق آسيا بهذا النوع من السياحة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

2- السياحة وفقا للموقع الجغرافي

يعتمد هذا المعيار على عدة عوامل، أهمها عامل الحدود السياسية للبلد المستقبل للسياح، وأهم تقسيمين طبقا لهذا التصنيف هما: السياحة الداخلية والسياحة الخارجية.

2-1- السياحة الداخلية

تتمثل هذه السياحة في انتقال المواطنين من أماكن إقامتهم إلى مقصد سياحي يقع داخل الحدود السياحية لدولتهم، بشرط أن تكون هذه الرحلة لأغراض السياح (ليس لأجل العمل أو الدراسة أو غير ذلك)، وأن تدوم لمدة تزيد عن 24 ساعة.

ترجع أهمية هذا النوع من السياحة في أنه يساهم في توحيد المجتمع ونشر التضامن الاجتماعي بين أفرادهِ ويساعد في تمسكهم بالقيم السائدة، مما يولد شعورا لديهم بالقوموية والانتماء للوطن. كما له أثر إيجابي في دعم الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية القطاعات الإنتاجية المختلفة داخل البلد. كما أن تطوير هذا النوع من السياحة يعد منشطا للسياحة الخارجية لأنه يشجع تحسين المرافق والخدمات السياحية المتنوعة وإضافة أماكن جديدة، وكذا تكوين قيادات فنية قادرة على تطوير وتقديم أنواع متعددة من الخدمات السياحية.¹

2-2- السياحة الدولية (الخارجية)

تتمثل السياحة الدولية أو الخارجية في انتقال السائح إلى مقصد سياحي يقع خارج الحدود السياحية للدولة التي يقيم بها بصفة دائمة، ويتطلب هذا النوع من السياحة توفير مرافق وخدمات سياحية متميزة من حيث جودتها وأسعارها وقادرة على تلبية متطلبات السائح الأجنبي، كما يجب أن تتوفر في الدولة المستقبلية حسن الضيافة والأمن والاستقرار والمرافق والبنى التحتية الملائمة .

¹ - وفاء زكي إبراهيم، دور السياحة في التنمية الاجتماعية دراسة تقويمية للقرى السياحية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص: 154-155.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

3- السياحة وفقا لعامل العمر:

تقسم السياحة وفقا لهذا المعيار إلى:¹

3-1- سياحة الطلاب

يتعلق هذا التقسيم بالمراحل العمرية (7-14 سنة)، وتنشط مثل هذه الرحلات في فترة إجازات المدارس على شكل رحلات كشفية أو تعليم للسياحة أو للتعرف على الطبيعة...إلخ

3-2- سياحة الشباب

يرتبط هذا التقسيم بالفئة العمرية (15-29 سنة)، ويتميز هذا النوع من السياحة بالبحث عن الإثارة وتكوين الصداقات والاعتماد على النفس، وتقوم الشركات السياحية في الوقت الحاضر بالعناية بالسياحة الشبابية على وجه الخصوص.

3-3- سياحة الناضجين أو متوسطي الأعمار

يضم هذا النوع الفئات العمرية من (30-55 سنة)، ويمكن أن يصل إلى 60 عاما، ومن الأنشطة المرتبطة بهذه الفئة سياحة الاسترخاء والمتعة والهروب من العمل الروتيني، ويتطلب هذا النوع خدمات جيدة وبأسعار متوسطة إلى عالية.

3-4- سياحة كبار السن أو المتقاعدين

تنطوي تحت هذه الفئة الأعمار من 60 عاما فأكثر، وهذا النوع من السياحة يعتبر من أنواع السياحة التقليدية في الدول الغربية، ويضم هذا النوع من السياحة خدمات جيدة مرتفعة الأثمان، تكون مدة الرحلة طويلة نوعا ما.

¹ - مرزوق عايد القعيد و بركات كامل النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2011، ص ص: 50-51.

4- الأنماط الحديثة للسياحة

ساعدت التطورات التي عرفها الميدان السياحي في ظهور أنماط وأنواع حديثة للسياحة لم تكن معروفة من قبل أو لم تكن بذلك الرواج الذي هي عليه في الوقت الحالي. ومن أمثلة هذه الأنماط الرحلات السياحية التي تقدمها إدارات المؤسسات المختلفة لعمالها نظرا لحسن أدائهم ولشحن طاقاتهم في العمل. وكذا سياحة ذوي الاحتياجات الخاصة والتي تمم بفئة السياح الذين لديهم إعاقة تمنعهم على أن يكونوا سياحا عاديين من حيث متطلباتهم ، وسياحة الغوص ، حيث يهتم العديد من الأشخاص في العالم بممارسة الغوص واكتشاف أعماق البحار خلال رحلاتهم السياحية، بالإضافة إلى سياحة الصحاري، والتي تشهد إقبالا من قبل العديد من السياح من أرجاء العالم، خصوصا الصحاري العربية التي تجذب إليها العديد من المهتمين باكتشاف حياة البدو الرحل وثقافتهم والفنون الشعبية والآثار في هذه الصحاري.

هناك العديد من التصنيفات والأشكال الأخرى من السياحة، والمطلوب من الدول ومنظمات الأعمال السياحية التي تسعى إلى أن تطور من إمكانياتها وقدراتها السياحية أن تدرس مختلف هذه الأنواع وتحدد الأنواع التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها الطبيعية المادية والبشرية، وتوفر لها إمكانية لخدمة السياح بأفضل شكل (الأردن مثلا استفاد من عوامله الطبيعية، حيث ركز في تطوير قطاعه السياحي على السياحة العلاجية والسياحة الصحراوية وكذا السياحة التاريخية في بعض المناطق).

المبحث الثالث: السوق السياحية والفندقية

تشكل السوق السياحية من كافة الأفراد والمؤسسات التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات معينة في أقطار أو أماكن سياحية تقدم عددا من المنتجات التي قد ترتبط بمواقع جذب سياحي أو مقاصد سياحية محددة توفر وسائل مساعدة كالنقل بأنواعه والفنادق والمطاعم وغيرها .

المطلب الأول: عوامل الجذب السياحي

تتمثل عوامل الجذب السياحي في جميع المنتجات البيئية والمظاهر الطبيعية والبشرية والخدمات التكميلية المتوفرة ضمن المقصد السياحي.¹ هذه العناصر يجب أن تشكل توليفة لعرض سياحي يؤدي إشباع حاجات الزائرين من سائحين وتحقيق رضاهم وقناعتهم بكل ما عايشوه خلال التجربة السياحية.

وتتمثل أهم عوامل (مقومات) الجذب السياحي فيما يلي:

1- مقومات البيئة الطبيعية

تعتبر الطبيعة الوعاء الذي تتم فيه جميع التفاعلات والمؤثرات المتبادلة بين الإنسان والمحيط المجاور له، وتمثل المقومات الطبيعية للسياحة في كافة العوامل والمظاهر الطبيعية التي تتدخل في تحديد قرار السائح حول مقصده أو وجهته السياحية، مما يساعده في الابتعاد عن كل تأثيرات الحياة العصرية، ومن هذه العوامل نجد:

1-1- المناخ السائد في المقصد السياحي

من المظاهر الطبيعية التي من شأنها التأثير في شدة الجذب السياحي هي ملائمة الظروف والخصائص المناخية لمنطقة القصد السياحي التي تمنح المشارك في التجربة السياحية درجة من الاستمتاع والراحة أثناء قضاء الإجازة مثلا، والمقصود بالخصائص المناخية التي توفر راحة للإنسان هي التي تحقق في مجملها التوازن الحراري لجسم الإنسان والمسؤولة عن الشعور بالراحة.²

¹ - آمنة أبو حجر، الجغرافيا السياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 116.

² - المرجع نفسه، ص: 118.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

تعتبر الأقاليم المناخية الدافئة والمعتدلة من أكثر المناطق الجاذبة للسياح عالميا، نظرا لأنها توفر جو معتدل يساعد السائح على الشعور بالراحة. أما بالنسبة للأقاليم الحارة أو الباردة، فإنها تشهد نشاطا سياحيا موسميا، كمناسبات الترحل على الجليد في المناطق الباردة مثلا.

1-2- الموقع الجغرافي للمقصد السياحي

موقع المقصد السياحي جغرافيا يعطيه مقومات طبيعية، اقتصادية وسياسية، فقرب الموقع من منطقة طبيعية تمتاز بجمالها، أو قربها من الأسواق قد يمنح له خصائص جذب محددة كذلك قربها من مواقع تشهد اضطرابات سياسية وأمنية قد يشكل عوامل طرد للسياح .

1-3- أشكال سطح الأرض وخصائصها الجيولوجية

يبرز ذلك من خلال التضاريس والسلاسل الجبلية والمسطحات المائية، هذا يشجع الدول المختلفة على استغلال هذه الإمكانيات الطبيعية وإقامة عليها منتجعات سياحية، مما يحفز جذب السياح لهذه المناطق.¹

1-4- الموارد المائية

تمثل الموارد المائية إحدى المصادر السياحية الهامة للبيئة الطبيعية، وتؤدي في كثير من الأحيان دورا هاما في تحديد أوجه النشاط السياحي، فدرجة نقاوة مياه البحار ودرجات حرارتها تعد عنصر جذب للسياح للعديد من المناطق الساحلية، وكذا مياه المنابع المعدنية ذات الخصائص العلاجية تمثل هي الأخرى موردا سياحيا هاما للعديد من المناطق...إلخ.

1-5- النباتات، الطيور والحيوانات البرية

يفضل السياح دوما المناطق الخضراء ، ذات المناظر الطبيعية الخلابة، وذلك نظرا لما يوفره الغطاء النباتي والأشجار من تلطيف للجو بعث هواء نقي، كما يقلل من الشعور بالحرارة وتساعد الغبار، مما يجعل السائح يشعر بالراحة، كما أن بعض النباتات والحيوانات النادرة، التي لا تتوفر إلا في بعض المحميات الطبيعية، تلقى اهتماما من قبل الباحثين العلميين، ومحبي اكتشاف الطبيعة، مما جعل هذه المحميات تعد كمناطق جذب سياحي متميزة.

¹ - عبد القادر عوينات ، السياحة في الجزائر: الإمكانيات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013، ص: 30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

2- الخدمات والتسهيلات السياحية

تشمل هذه المقومات على الأمور الآتية:¹

- سهولة الوصول، فمناطق الجذب السياحي أيا كان نوعها قد تكون قليلة القيمة إذا موقعها متطرفا ولا يمكن الوصول إليه بوسائط النقل العادية، فالعزلة الطبيعية وقصور النقل هي من أهم معوقات الحركة السياحية.
- البنية الأساسية، تتمثل البنية الأساسية في جهة القصد السياحي فمجموع الخدمات والتسهيلات والمنافع العامة، وهذه الخدمات يجب أن تكون كافية لتلبية احتياجات كل من السكان والسياح على حد سواء في الحاضر وفي المستقبل، بمعنى أن تكون قادرة على احتواء التوسيع والزيادة في النشاط السياحي على المدى الطويل، وتشمل هذه البنى على توفر كل من المياه (كما ونوعا) وطرق النقل والمواصلات، توفر الاتصالات السلكية واللاسلكية...إلخ.
- تسهيلات الإقامة، تضم تسهيلات الإقامة كل من الفنادق والمخيمات والكابينات والشاليهات والقرى السياحية. ويتم تصميمها وفق اعتبارات محددة لتتلاءم مع طبيعة المقصد السياحي وخصائصه.
- خدمات الأكل والإطعام .
- الخدمات الصحية، ينبغي أن يراعى في اختيار الأقاليم للتنمية السياحية توفرها على المنشآت الصحية كالمستشفيات والمراكز الطبية.
- الصناعات المساندة، وتضم هذه الصناعات بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها المطاعم صناعة التذكارات السياحية والصناعات اليدوية، الفلكلورية، وكذلك المحلات الموجودة في المطارات...إلخ.
- خدمات الضيافة: هناك عوامل أخرى مختلفة تؤثر في اختيار السائح للجهة التي يقصدها، فدرجة الترحيب القوية والود من جانب المواطنين في الدولة المزارة تجعل السائح يحس أنه بين أهله، وهو أمر يساعده على أن يستمتع بإجازته.

وبصفة عامة نجد أن موارد الضيافة تتمثل في النواحي الآتية:

* المعلومات المتاحة وطرق تقديمها.

¹ - آمنة أبو حجر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص ص: 96-98.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- * خدمة الإرشاد.
 - * اللغة المتعامل بها (لغة وأسلوب الخطاب)
 - * إشارات المرور ونطاق استخدامها واحترامها.
 - * طرق التحاسب والدفع، ومدى استعمال بطاقات الائتمان.
 - * الخدمات الجمركية.
- **التشريع والتنظيم**، نظرا لتشعب العمل السياحي وارتباطه بقطاعات ومجالات عديدة في المجتمع، فإنه من الضروري التنسيق فيما بينها جميعا، بغرض تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وحماية مناطق التراث الثقافي والحضاري من التدهور، وذلك من خلال صياغة وتفعيل أنظمة وقوانين وتعليمات من شأنها تنظيم وتطوير القطاع السياحي، وتشمل على الآتي:
- * التشريعات لدفع عجلة التنمية، خصوصا التسهيلات التي يكفلها القانون للتنمية السياحية.
 - * الرسوم والقوانين التي تتعلق بالإنشاءات والعمران مثل رخص البناء حماية المواقع السياحية.
 - * العوامل السياسية واستقرار الوضع السياسي والحالة الأمنية داخل الدولة المزارة، حيث يجب أن يراعى مدى استتباب الأمن السياحي والاجتماعي في الأقاليم، وانعكاسه على التنمية السياحية المستهدفة لجذب المزيد من السياح لهذا الإقليم.
- **التيسيرات السياحية**، المتعلقة بتسهيل إجراءات دخول وخروج السائح من وإلى بلد المقصد السياحي، كتسهيل الحصول على التأشيرات، تبسيط إجراءات الرقابة الجمركية... إلخ.

3- مقومات اجتماعية وحضارية

تمثل منظومة البيئة الاجتماعية حصيلة أو نتاج التفاعل بين المجتمعات البشرية عبر المراحل الزمنية المختلفة، وتشمل هذه المنظومة على أنظمة فرعية متعددة، تندرج من أنظمة طبيعية محولة من قبل الإنسان إلى أنظمة صنفها الإنسان بأكملها.¹

¹ - آمنة أبو حجر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 91.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي:

- **عوامل الجذب التاريخية**، والتي تعد من أهم عوامل الجذب البشرية، التي تستند إليها بعض الدول في تطوير صناعة السياحة مع بعض التسهيلات المكملة الأخرى، حيث تستغل تلك الدول إرثها التاريخي كوسيلة جذب سياحي رئيسية، كما هو الحال في مصر واليونان وإيطاليا والبيرو، وغيرها من الدول ذات الماضي التاريخي القديم، وبعض الدول التي له بعد تاريخي مثل استراليا تسعى إلى إحداث مناطق ذات بعد تاريخي، مثل المتاحف أو الأجزاء القديمة من المدن، مثل سيدني القديمة التي تعكس نمط الحياة في المستوطنات الأوربية الأولى في أوريا.¹
- **مقومات ثقافية**، فالثقافة هي مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات وأسلوب الحياة والعلاقات الإنسانية في مجتمع معين، وكل بلد له ثقافته التي ينفرد بها، وأخلاقه وأذواقه التي يجب أن يحرص عليها في ترقية الإبداع السياحي.²
- **المغريات الدينية**، تشكل العديد من المساجد والجوامع والكنائس والأضرحة مغريات جذب سياحي للمناطق المتواجدة بها، نظرا للمكانة الدينية التي تحظى بها، حيث تحظى مكة المكرمة بإجمالي حجاج ومعتمرين يفوق خمسة ملايين شخصا سنويا، كما تعتبر القدس ذات مكانة دينية بالنسبة للديانات السماوية الثلاثة، كذلك الفاتيكان يزورها عدد كبير من السياح المسيحيين من أرجاء العالم.
- **المعالم الحضارية الحديثة**، وهي تمثل الإنجازات الحديثة للإنسان المعاصر كالسد العالي والأبراج وناطحات السحاب والقرى السياحية. وتتمثل أيضا في المهرجانات والمؤتمرات والندوات... إلخ، حيث تجعل هذه المقومات البلد المستقبل للسياح قبله للفن الرياضي والاقتصاد، وهي تؤدي بذلك إلى زيادة الحركة السياحية القادمة إليها.³

1 - محمد صبحي عبد الحكيم وحمدى أحمد الديب، جغرافية السياحة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 65.

2 - أمانة أبو حجر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص ص: 94-95.

3 - محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2002، ص: 42.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

المطلب الثاني: الخدمات السياحية والفندقية

تعد طاقة الإيواء الفندقي المتنوعة من حيث تعدد مستوياتها، والتميز بجودة خدماتها والخدمات السياحية الأخرى المرافقة لها أهم عناصر الجذب السياحي التي تساعد الدول على زيادة عدد السياح الوافدين إليها. لذلك، فإن نوعية الخدمة السياحية التي يتم تقديمها تعد من السبل المهمة للرفي بالقطاع السياحي وتطويره والنهوض به.

1- الخدمات السياحية

تتكون صناعة السياحة من مجموعة العناصر التي تتجانس وتتكامل مع بعضها البعض من أجل إنجاز البرنامج السياحي، وتشكل الخدمات السياحية أهم عنصر بهذه الصناعة.

1-1- تعريف الخدمات السياحية:

تمثل الخدمات السياحية "مجموعة من الأعمال التي تؤمن توفير الراحة والتسهيلات اللازمة للسياح عند إقامتهم المؤقتة بعيدا من مكان سكنهم الأصلي".¹

وقد عرفت كذلك الخدمات السياحية بأنها " مجموعة الأنشطة والأعمال غير الملموسة بطبيعتها التي تحقق الرضا والإشباع لاحتياجات السائح ورغباته عند شرائه للمنتج أو استهلاكه للمنتج السياحي وقت سفره أو إقامته في أماكن المقصد السياحي بعيدا عن مكان سكنه الأصلي محققا مردودا لمن يقدمها".²

تعد الخدمات السياحية أهم جزء من المنتج السياحي، وهي غير ملموسة وتتعلق أساسا بالعنصر البشري في عملية تقديمها وتشمل كل العناصر التي توفر إشباع حاجات السائح عند إقامته المؤقتة بعيدا عن سكنه الأصلي، كما أنها تتشكل من مزيج من الخدمات الفرعية كخدمة الإيواء، خدمات النقل السياحي، خدمات الإطعام، الخدمات التي تقدمها وكالات السياحة والسفر... إلخ.

¹ - مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص39.

² - زهية بركان، «أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الخدمات السياحية»، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سبتمبر 2012، ص342، نقلا عن: سعد إبراهيم حمد، تخطيط وتنمية الخدمات السياحية الدينية وأثرها في نمو الطلب السياحي في محافظة نينوى منطقة جامع النبي يونس عليه السلام، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة، تخصص سياحة، كلية الآداب، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع ديالى، العراق، 2009.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

1-2- خصائص الخدمات السياحية

تتميز الخدمات السياحية عن غيرها من الخدمات بمجموعة من الخصائص أهمها:

- تنوع أشكال وأنواع ووسائل الخدمات السياحية، ذلك أن مستهلكي هذه الخدمات غير متجانسين في خصائصهم، سواء من حيث الجنس والعمر والطبقة الاجتماعية والاهتمامات والقدرة السياحية ووسائل وطرق تقديمها.
- موسمية الطلب على هذه الخدمات، إذ تتأثر الأسواق السياحية عموماً بالموسمية، حيث يوجد موسم الذروة يزداد فيه عدد السياح وتوفر خلاله أفضل الفرص لتسويق الخدمات السياحية، وموسم كساد يتناقص ويتذبذب خلاله الطلب على الخدمات السياحية.¹
- الخدمات السياحية خدمات معنوية (غير ملموسة)، وبالتالي يتم التركيز على إعلان الفوائد الناجمة عن الخدمة وليس على الخدمة نفسها.
- الخدمة السياحية متلازمة ولا يمكن فصلها عن بائعها، لأنه يقدم الخدمة ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدم به.
- تغاير الخدمة السياحية وعدم تشابها، فمثلاً مؤسسات النقل الجوي لا تقدم نفس الخدمة في كل رحلة، حيث تحدد نوع الخدمة حسب نوع الرحلة والمسافة.
- قابلية فناء الخدمات السياحية وعدم إمكانية تخزينها، كما أنها تستهلك بسرعة، فمثلاً مقاعد الطائرة أو غرف الفندق غير المستأجرة تمثل خسارة بالنسبة لمنظمات الأعمال المقدمة لهذه الخدمات.²
- تكامل الخدمة السياحية، إذ أنها تتشكل من مجموعة خدمات فرعية مترابطة مع بعضها البعض، وبشكل منسجم ومتوافق، بحيث تشكل هذه الخدمات مع بعضها البعض سلسلة قوية متماسكة، والخلل الذي قد يحدث في

¹نادية بوشاشية ونوري منير، « جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح مع دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمة السياحية لمنطقة الشلف»، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (قسم العلوم الاقتصادية والقانونية)، العدد 18، جوان 2017، ص.ص: 72-73.

²نعيم الظاهر وسراب الياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص.ص: 253.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

إحدى حلقات هذه السلسلة سيؤدي إلى أضرار على بقية الخدمات وعلى البرنامج السياحي ككل، فمنذ قدوم السائح إلى المقصد السياحي تبدأ سلسلة الخدمات بالاستقبال، النقل، الإقامة، الإطعام، خدمات ترفيهية... إلخ وكل هذه الخدمات تتكامل مع بعضها.¹

2- الخدمات الفندقية

من العوامل التي تساعد الدول على جذب السياح وزيادة عدد الزائرين هو توفرها على الخدمات الفندقية الملائمة والتي تمنح السائح الراحة والمتعة خلال إجازته. لذلك، فإن نوعية الخدمة الفندقية التي يتم تقديمها تعد من السبل المهمة للرقى بالقطاع السياحي وتطويره.

2-1- مفهوم الفندقية

تعد الفندقية من الصناعات القديمة، إذ ارتبط ظهورها بظهور الضيافة نفسها، والتي كانت تقتصر في بدايتها على إشباع حاجات المسافر العابر. غير أن التطور الحادث بعد الثورة الصناعية في شبكات الطرق والمواصلات توسع المدن وما رافقه من كثرة الأسفار، نتج عنه إنشاء العديد من النزل السكنية والتوسع تدريجياً في الخدمات التي تقدمها.² ويعرف الفندق على أنه "المكان الذي يستطيع المكوث فيه جميع أولئك الذين يحسنون التصرف ويستطيعون دفع أجور إقامتهم وتسليتهم والخدمات الأخرى، فيكون بمثابة بيت مؤقت لهم تتوفر به جميع مستلزمات الراحة مقابل أجر محدد".³

كما يعرف الفندق على أنه "مبنى عام ينشأ بغرض توفير الإقامة بالدرجة الأولى للزلاء، وكذا تقديم الإطعام وخدمات أخرى لعامة الناس مقابل أجر معين".⁴

¹ - أحمد جلال جمال، التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 90.

² - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 11.

³ - عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 155.

⁴ - ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 05.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

تتشرك هذه التعاريف في أن مصطلح الفندق يشير إلى تلك الأماكن أو المباني التي تستغل لأجل استقبال المسافرين أو الأشخاص الباحثين عن سكن أو إقامة مؤقتة، حيث يوفر لهم خدمة الإقامة وخدمات أخرى مرافقة وذلك مقابل مبلغ معلوم يدفعونه. ومنذ منتصف سنوات الثمانيات بدأ تطور قطاع الفنادق نتيجة المنافسة التي ظهرت بين الفنادق في أوروبا خاصة، فبعدها كانت الفنادق كمباني للإيواء فقط، أصبحت تقدم خدمات متنوعة لإشباع الحاجات المتزايدة للسياح والعملاء، ونتج عن هذا التطور اختلاف في أنواع الفنادق وأصنافها ونوعية الخدمات التي تقدمها، ما أدى بدوره إلى ظهور مفاهيم جديدة في قطاع الفنادق.

2-2- أنواع الفنادق

تختلف تصنيفات الفنادق وأنواعها وفق عدة عوامل أهمها طبيعة الإيواء التي تقدمه ونوعية الخدمات التي يوفرها لعملائه، ويوضح الجدول الموالي مختلف أنواع الفنادق وتصنيفاتها:

الجدول رقم (01): التصنيفات المختلفة للفنادق

الفندقة			
فنادق ذات طابع اجتماعي		فنادق تجارية (منظمات أعمال فندقية)	
فنادق الهواء الطلق	إقامة (نزل) ريفي	فنادق	فنادق معتمدة
- المخيمات	- نزل ريفي	- منازل مفروشة	- فندق سياحي
- البيوت المتنقلة	- غرف الاستقبال	- غرف للإيجار	- نزل سياحي
- إقامة ذات طابع	- نوادي ومراكز العطل		- إقامة سياحية
- بحري	- قرية للعطل والراحة		

Source : Michel Hartbrouet et Bruno Leproust, **accueillir-héberger-communiquer**, édition BPI, Paris, France, 2001, p21.

من خلال هذه الدراسة، سيتم التركيز على منظمات الأعمال الفندقية المعتمدة، وبالأخص الفنادق السياحية والتي تعرف على أنها "عبارة عن مكان إقامة تجاري مصنف يقدم غرف أو شقق مفروشة للإيجار للزوار العابرين أو

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

للعلماء الذين يستأجرونها ليوم أو أسبوع أو شهر، لكن لا يختارون العيش بها (ما عدا في حالات استثنائية)، وقد يشمل هذا المكان على خدمة الإطعام بالإضافة إلى الإيواء.¹

أما النسبة للإقامة السياحية، فهي عبارة عن "منشأة سكنية تجارية يتم استغلالها بشكل دائم أو موسمي وتتكون من مجموعة متجانسة من الغرف أو الشقق المفروشة مع مطبخ صغير مرتبة في وحدة سكنية مؤجرة مقابل مبلغ نقدي بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري إلى زبائن سياحيين، كما أنها تكون مجهزة بحد أدنى من المعدات والخدمات المشتركة".²

بالإضافة إلى التقسيم السابق، هناك عدة تقسيمات أخرى لأنواع الفنادق حسب طبيعة الخدمات المقدمة حسب المنطقة المتواجدة بها، حسب عدد النجوم... إلخ، وتقسم الفنادق حسب عدد النجوم إلى:³

- فنادق ذات خمس نجوم، وهي أرقى أنواع الفنادق حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.
- فنادق ذات أربع نجوم، تقدم خدمات متكاملة أيضا، لكن بمستوى أقل من فنادق خمس نجوم.
- فنادق ثلاث نجوم، وهي أقل من حيث مستوى الخدمات من فنادق أربع نجوم، ولا تتوفر على الخدمات الإضافية التي يوفرها المستوى السابق.
- فنادق ذات نجمتين، وهي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث والخدمات المقدمة.
- فنادق ذات نجمة واحدة، وهي فنادق غاية في التواضع وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

¹- Michelle Hartbrot et Bruno Leproust, op-cit, 2001,P : 09.

²- Ibid, p10.

³ محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

المطلب الثالث: الطلب والعرض في السوق السياحية

تمثل السوق السياحية مكان التقاء لقوى الطلب والعرض السياحي، والتي تختلف عن قوى الطلب والعرض في الأسواق الأخرى، وذلك نظرا لما تمتاز به الخدمات (المنتجات) السياحية من خصائص، أي أن هذه السوق تتشكل من مجموعتين رئيسيتين؛ المجموعة الأولى تضم عناصر العرض السياحي وهي تضم كل ما تقدمه المنطقة السياحية من عناصر جذب ومقومات، إضافة إلى مجموع المنظمات السياحية التي تسهر على تقديم العرض السياحي. أما المجموعة الثانية فهي تشكل الطلب السياحي، ويشمل هذا الطلب مجموع السلع والخدمات السياحية التي يرغب ويستطيع السياح الحاليون أو المحتملون الحصول عليها أثناء رحلاتهم السياحية.

1- العرض السياحي

يعرف العرض السياحي على أنه مجموع ما تقدمه المنطقة السياحية وما تحتويه من مقومات سياحية، فضلا عن السلع والخدمات التي قد تؤثر على الأفراد لزيارة بلد معين وتفضيله عن وجهة أخرى.¹

1-1- خصائص العرض السياحي

يتميز العرض السياحي بمجموعة الخصائص التالية:²

1-1-1- استحالة نقل وتخزين المنتج السياحي

يستحيل نقل المنطقة السياحية إلى السائح بل إن السائح هو الذي يأتي لها، وهذا عكس المنتجات المادية الأخرى، إضافة إلى أن معظم مكونات المنتج السياحي لا يمكن تخزينها كطاقة الإيواء ومقاعد الطائرات، فعلى سبيل المثال، إذا لم يتم تشغيل غرفة من غرف الفندق، فإن ذلك يعتبر خسارة له، ذلك لوجود مصاريف ثابتة كرواتب الموظفين، مصاريف الكهرباء... إلخ.

¹ - إلياس سراب، الرفاعي حسن، محمود الديماسي، عطير حسين، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص: 12.

² - بديدة بوعقلين، الاستثمارات السياحية وإشكالية تسويق المنتج السياحي في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم كلية التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص ص: 79-80.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

1-1-2- عدم مرونة العرض السياحي في المدى القصير

المقصود بهذا أنه لا يمكن تحويل الموارد المستخدمة في السياحة إلى استخدام آخر، مثال ذلك أنه لا يمكن تحويل فندق إلى مصنع، ذلك لأن تجهيزات الفندق وتصميمه تختلف عن تجهيزات المصنع.

1-1-3- تأثير السوق السياحية بالموسمية

تتأثر السياحة بالموسمية وعموما تمر بثلاث مراحل هي:

- **موسم الذروة**، يعتبر هذا الموسم موسم الطب السياحي، وفيه يزداد عدد السياح وكذلك الطلب على الخدمات السياحية، ويوفر هذا الموسم أفضل الفرص التسويقية والتشغيلية، وتكون أسعار الخدمات السياحية وأجور الإقامة مرتفعة.
- **موسم الوسط**، وفي هذا الموسم يتذبذب الطلب على الخدمات السياحية ويكون عدد السياح متوسطا، وتكون أسعار الخدمات السياحية وتكاليف الإقامة أقل من موسم الذروة.
- **موسم الكساد**، في هذا الموسم يقل الطلب على الخدمات السياحية وقد ينعدم نهائيا، وهنا تلجأ معظم منظمات الأعمال السياحية إلى تخفيض الأسعار لتشجيع السياح على القدوم، ويتم التركيز هنا على السياحة الداخلية.

1-1-4- تعدد جهات الإنتاج

باعتبار السياحة صناعة مركبة، فهي تشتمل على العديد من المرافق السياحية المختلفة، مقل الفنادق ومؤسسات النقل، الوسطاء السياحيين، محلات بيع التحف...إلخ

وبما أن كل عنصر من هذه العناصر يقدم شكلا مستقلا (على الغالب)، أي الشخص الذي يقدم الخدمة في الفنادق يختلف عن الشخص الذي يقدم النقل السياحي مثلا، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى وجود صعوبة في تقديم الخدمة المتكاملة، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات السياح ورغباتهم، مما يتطلب درجة عالية من التنسيق والتعاون بين هذه العناصر، بهدف تقديم منتج سياحي متكامل، لأن أي تقصير في عنصر من هذه العناصر سوف ينعكس سلبا على النشاط السياحي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

1-1-5- تباين قطاعات السوق السياحية:

تختلف دوافع السياح ورغباتهم حسب مستوى دخلهم وعاداتهم وتقاليدهم، الشيء الذي يؤدي إلى صعوبة توفير الخدمات التي يرغب بها كل سائح على حدا.

1-2- مكونات العرض السياحي

يمكن تقسيم العرض السياحي إلى ثلاث مجموعات هي:¹

- مقومات الجذب السياحي .
- أماكن الإقامة بمختلف درجاتها ومستوياتها، كالفنادق والقرى السياحية وبيوت الشباب...إلخ.
- الخدمات المساعدة، وتمثل في خدمات إضافية يحتاجها السائح وتنشأ مع رغبته في السياحة، وتستمر أثناء رحلته السياحية، وتنتهي بإشباعه لهذه الرغبة، مثل خدمات مراكز التسويق، الخدمات الخاصة بالمؤتمرات واللقاءات العلمية، خدمات الترفيه والتسليّة...إلخ

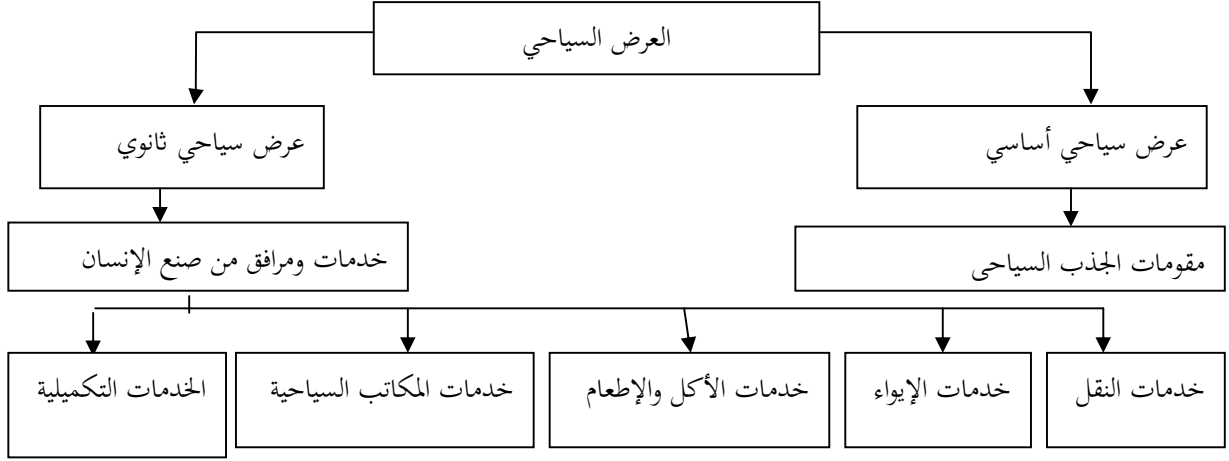
كما يمكن تقسيم العرض السياحي إلى مجموعتين؛ المجموعة الأولى تضم عناصر الجذب السياحي الطبيعي (وتمثل جميع مقومات البيئة الطبيعية). أما الثانية فهي تشكل العرض السياحي الثانوي، والمتمثل بالخدمات السياحية الناتجة عن العمل الإنساني والتي يمكن إنتاجها حسب النوع وبالكميات المطلوبة، وهي تشمل العرض الفندقية الذي يتضمن الفنادق والموتيلات والقرى والمجمعات السياحية والشقق السياحية، بالإضافة إلى البنى الفوقية والتحتية من مطارات، موانئ، سكك حديدية...إلخ.²

والشكل الموالي يبين مختلف مكونات العرض السياحي حسب هذا التقسيم:

¹ - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات، دار الجامعة، القاهرة، مصر، 2002، ص: 65.

² - حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 92.

الشكل رقم 01: مكونات العرض السياحي



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على: حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 92-95.

- تضم خدمات النقل كل من المطارات، الموانئ البحرية، محطات السكك الحديدية والنقل البري... إلخ
- تضم خدمات الإيواء كالفنادق والموتيلات، القرى والمجمعات السياحية، المخيمات، الشقق السياحية... إلخ
- بالنسبة لخدمات الطعام والشراب فهي تضم المطاعم، النوادي، الحانات... إلخ
- بالنسبة لخدمات مكاتب السياحة والسفر فهي تشمل على وكالات السياحة والسفر وشركات تأجير السيارات.
- الخدمات التكميلية والمساعدة، تشمل على كل من خدمات المحلات التجارية وخدمات البنوك، الخدمات الصحية والعلاجية، خدمات الإنترنت والاتصالات، المؤتمرات واللقاءات العلمية... إلخ.

2- الطلب السياحي

يمثل الطلب عموماً تلك الرغبة الإنسانية في الحصول على منتج أو خدمة معينة مع توفر القدرة الشرائية للحصول عليها. ويعرف الطلب السياحي على أنه ذلك العدد الإجمالي للأشخاص الذين يسافرون، أو يرغبون في السفر لاستخدام المرافق والخدمات السياحية في أماكن معينة بعيدة من أماكن عملهم وإقامتهم، مع ارتباط دوافع الأشخاص للسفر وقدرتهم على تحقيق ذلك.¹

2-1- عناصر الطلب السياحي:

هناك ثلاثة عناصر أساسية للطلب السياحي:²

- **الطلب الفعلي أو الحالي**، وهو عدد الناس المشاركين في السياحة وهم مجموع الأفراد الذين تتوفر لديهم الرغبة في السفر والقدرة عليه.
- **الطلب المكبوت**، ويتكون من نسبة السكان غير القادرين على السفر بسبب ظروفهم (مثل عدم توفرهم للقدرة الشرائية أو للوقت الكافي لمحدودية عطلة... إلخ)، ويشار إليهم عادة باسم الطلب المحتمل أو الطلب المؤجل، ذلك أن هذا الطلب يمكن أن يتحول إلى طلب فعلي إذا تغيرت الظروف أو القيود.
- **عدم وجود طلب**، فئة محدودة من السكان الذين ليس لديهم الرغبة في السفر وكذا الأفراد الذين تمنعهم عن السفر التزاماتهم العائلية أو المرض.

2-2- خصائص الطلب السياحي

يتميز الطلب السياحي بعض السمات والخصائص التي تميزه بشكل خاص، أهمها:³

¹ -Stephen J. Page, **Tourism management for change**, Elsevier(Butterworth-heinan publisher), USA, third edition, 2009, p: 84.

² -Ibid, p: 87.

³ - عبد السمیع صبري ، **الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية**، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص: 103-108.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

- الحساسية، تعني هذه الخاصية أن الطلب السياحي ذو حساسية شديدة نحو الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في الدولة المستقبلية للسياحة، لأنه إذا واجهت هذه الدول مشكلات اقتصادية حادة كانهيار النظام الاقتصادي بها وتدهوره، أو مشكلات اجتماعية كحدوث مجاعات أو كوارث طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وغيرها، أو انقلابات عسكرية أو مشكلات سياسية...، فإن ذلك يؤدي إلى تقلص المد السياحي إلى هذه الدول وانخفاضه بشكل مفاجئ وملحوظ لأن السائح يبحث دوما عن المتعة والترفيه والهدوء.

- المرونة، ويقصد بها قابلية الطلب السياحي للتغير تبعا للظروف والمؤثرات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... إلخ، السائدة في السوق السياحية الداخلية أو الخارجية.

- التوسع، حيث يميل الطلب السياحي عادة إلى التوسع والزيادة سنويا، لكن ليس بمعدل ثابت، بل بمعدلات متفاوتة متغيرة من سنة إلى أخرى تبعا للظروف المختلفة في الدول المصدرة للسائحين والدول الأخرى المستقبلية لهم.

- الموسمية، ويقصد بموسمية الطلب السياحي اتجاه هذا الطلب إلى الارتفاع في أوقات معينة مرتبطة بأعياد أو مواسم محددة ليصل بها إلى أعلى مستوياته خلال العام، والموسمية لا ترتبط فقط بالمواسم الموجودة بالدول المصدرة للسائحين، بل هي ترتبط أيضا بمواسم الدول المستقبلية لهم.

خلاصة

يشكل القطاع السياحي أحد أهم القطاعات الاقتصادية في العصر الحالي، حيث يحظى باهتمام العديد من الحكومات والدول التي تسعى إلى الاستفادة من المزايا العديدة التي يوفرها القطاع، خصوصا الاقتصادية منها. ويتشكل هذا القطاع من مزيج من العناصر الطبيعية، البشرية والحضارية، وله تأثير متبادل قوي مع العناصر البيئية المحيطة به سواء الاقتصادية منها، الاجتماعية، السياسية، الثقافية،... إلخ.

ويتصف هذا القطاع بالعديد من التعقيدات نظرا لعناصره المتداخلة من جهة، من جهة أخرى فإن له أهمية بالغة من عدة نواحي، وهذا ما جعله محل اهتمام ليس فقط بالنسبة للدول والحكومات، بل كذلك للعديد من الباحثين، ما ساهم في ظهور مدارس ورؤى مختلفة للسياحة، منها ما ينظر للسياحة على أنه قطاع اقتصادي ويدرسها من النواحي الاقتصادية، ومنها ما يدرسها من نواحي ثقافية أو اجتماعية... إلخ.

وبالإضافة إلى النقاط السابقة، فقد تناول هذا الفصل أهم التصنيفات التي قدمها الخبراء والمختصون لأنواع السياحة حسب مختلف المعايير التي اعتمدت عليها هذه التصنيفات كالدافع السياحي، وخصائص السياح كعمرهم أو مدة إقامتهم وجنسياتهم... إلخ، وكذلك تم الوقوف على أهم النقاط ذات العلاقة بالجذب السياحي والسوق السياحية والفندقية من مقومات جذب سياحي سواء الطبيعية منها، الحضارية، التاريخية، البنى التحتية، الخدمات والتسهيلات السياحية والفندقية، وكذا خصائص وعناصر كل من الطلب والعرض في هذا القطاع الذي يتميز بحساسيته وتقلباته.

الفصل الثاني:

الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

تمهيد

تتسم بيئة الأعمال في العصر الحالي بخصائص متعددة تؤثر على نشاط وتحركات واستراتيجيات منظمات الأعمال، إذ وجدت هذه الأخيرة نفسها ملزمة على التأقلم مع عدد من المتغيرات تارة، والتأثير على المتغيرات البيئية تارة أخرى لتكون ملائمة لها ولقدراتها. ولعل أهم خاصية لبيئة الأعمال الحالية هي شدة المنافسة، حيث تحولت من الإطار المحلي إلى المنافسة الكونية وذلك مع انتشار العولمة وانفتاح الأسواق.

هذا الوضع الجديد أدى بمنظمات الأعمال باختلاف أشكالها وأحجامها، والصناعات التي تنشط بها، إلى التفكير جدياً في تغيير استراتيجياتها التنافسية إلى خيارات جديدة تمكنها من تقليل حدة المنافسة وتكاليفها المرتفعة التي أصبحت تتحملها بحثها عن تحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية مستدامة. كما أدى بها إلى التفكير في تغيير إطار المنافسة بحد ذاته، والخروج من المحيط الأحمر للتنافس الذي يمتاز بشدة المنافسة والصراع إلى محيط تنافسي أزرق، يعتمد على الإبداع والابتكار في إنشاء أسواق جديدة بالدرجة الأولى، كما أنه يركز على تغيير منظمات الأعمال لخياراتها الاستراتيجية التقليدية إلى خيارات مبتكرة تنتج عن تفكير استراتيجي إبداعي، يقود منظمة الأعمال إلى أن تكون منفردة ومتميزة .

بالنسبة لهذا الفصل فإنه يتناول المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك من خلال المباحث الثلاث الموالية:

- الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال؛
- الاختيار الاستراتيجي الأزرق.

المبحث الأول: الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

يمثل كسب منظمات الأعمال لميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية أمراً ضرورياً لأجل البقاء والمنافسة، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من صراعات تنافسية حادة في مختلف الصناعات.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأبعادها والعوامل المؤثرة عليها.

بدأ مصطلح الميزة التنافسية في الانتشار منذ سنوات الثمانينات مع ظهور كتابات بورتير (Porter)، و منذ ذلك الحين نال المصطلح اهتمامات العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

1- تعريف الميزة التنافسية

الاهتمام الواسع بموضوع الميزة التنافسية من قبل العديد من الباحثين نتج عنه وجود اختلافات كثيرة في التعاريف المقدمة لها، وذلك حسب وجهة نظر كل منهم، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

بحسب بورتير، فإن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تنشأ كنتيجة للقيمة التي تستطيع أن تقدمها لزبائنها مقارنة بمنافسيها. ويمكن أن تأخذ هذه القيمة شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين لمنافع متساوية، أو إضافة منافع منفردة في المنتج لتعويض الزيادة السعرية المفروضة.¹

كما تتمثل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في " قدرتها على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها أو لمنتجاتها لديهم، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".²

ينطلق التعريفان السابقان للميزة التنافسية من الصورة الذهنية أو القيمة المدركة للعميل كمصدر لتحقيق التفوق التنافسي، وهناك وجهة أخرى تنظر إلى الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال كنتيجة لاستغلالها لمواردها وقدراتها بشكل أمثل، أي هي " استغلالها لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تنشأ قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".³

¹- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance**, édition Dunod, Paris, 1999, p :08.

²- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوربي، عمان، الأردن، 2008، ص : 192.

³- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

2012، ص: 80.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

ويقال عن منظمات الأعمال أنها تتمتع بميزة تنافسية عند تنفيذها لاستراتيجية لتكوين القيمة لا يتم تنفيذها في آن واحد من قبل أي من المنافسين، وعندما يكون هؤلاء غير قادرين على تقليد مزايا هذه الاستراتيجية.¹ ولقد تم وصف هذه الميزة بأنها:²

- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليس بصفة مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية مقارنة بالمنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء منظمات الأعمال لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين. كما أنها تؤثر في سلوكياتهم.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- ومما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تتمثل في قدرتها على تحقيق التفوق على منافسيها عن طريق تنفيذها لاستراتيجية تسمح لها بالاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها، تكون أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون، ولا يكون باستطاعتهم تقليدها.

2- خصائص الميزة التنافسية

يجب أن تتصف الميزة التنافسية بجملة من الخصائص، من أهمها:³

- أن تكون مستمرة، أي أن منظمات الأعمال والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- تتسم المزايا التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، والقدرات والموارد الداخلية لمنظمة الأعمال من جهة أخرى.

¹- Mingy Wu, **The search for sustainable competitive advantage: a stakeholder management perspective**, a thesis presented in philosophy in management, Massey university, new zealand, 2010, p 27.

²- محمد عبد حسين الطائي وعباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 155.

³- محمد منصور الغالي ومحمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص: 309-310.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- أن تكون مرنة، بمعنى أنه يمكن إحلالها واستبدالها بميزات تنافسية أخرى بسهولة، وذلك باعتبار التغييرات الحاصلة في البيئة.

- أن تتوافق الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها في المدى المتوسط والبعيد.

- كما يجب أن تنعكس هذه الميزة في كفاءة أداء منظمات الأعمال لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما، كما عليها أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه منظمة الأعمال من منتجات، وتحفزهم لاقتنائها.¹

3- أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين رئيسيين هما:²

- **القيمة المدركة لدى العميل**، حيث تتحقق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال إذا أدرك عملاؤها أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من تلك التي يقدمها لهم منافسوها. ويعتمد الرفع من القيمة المدركة لدى العميل على سعر المنتج وجودته، وكذلك على الجهود التسويقية للتعريف بالمنتج، وخدمات ما بعد البيع المرتبطة به، ومدى الاعتماد عليه.

- **التمييز**، إذ من الممكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها بسهولة. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز، من أهمها الموارد المالية والموارد المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التنظيمية.

4- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بمجموعة من العوامل، منها:³

- اقتصاديات الحجم، والتي تتحقق لمنظمات الأعمال بزيادة حجم مبيعاتها.

¹ - خالد محمد بن حمدان ووائل مجد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج متكامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 356.

² - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 14.

³ - لهر العابد، إشكالية تعيين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، الجزائر، 2012-2013، ص: 44.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- منحنيات الخبرة وأثر التعلم.
- العلاقات التي تجمع مختلف الأنشطة الداخلية لمنظمات الأعمال، والعلاقات العمودية التي تجمع بينها وبين مورديها.
- استخدام تكنولوجيات خاصة.
- استغلال مصادر هامة ومنفردة للمواد الأولية.
- المعايير القياسية المرتبطة بخصائص وأداء المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة مع المنتجات كالتوصيل والتسليم وخدمات ما بعد البيع...إلخ.
- التوقيت الذي تمارس فيه منظمات الأعمال لأنشطتها كأن تكون العارض الأول للمنتج، أو آخر من يدخل للسوق، حيث عليها استخدام أبرز التكنولوجيات.
- مجموعة التشريعات التي تضعها الدولة، وكذلك مختلف هياكل ومؤسسات الدعم، بالإضافة إلى النقابات العمالية.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و مصادرها وأسس بنائها

تتنافس منظمات الأعمال ضمن بيئات مختلفة، فلكل منها بيئتها الخاصة، الأمر الذي يجعلها تبحث عن المصدر الملائم لبناء التميز والنوع الملائم لهذا التميز، حسب إمكانياتها وطبيعة بيئتها التنافسية.

1- أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

يتطلب بناء منظمات الأعمال لتمييزها التنافسي تحديدها نوع ومصدر الميزة التي ترغب بتوظيفها، وذلك حسب ما هو متاح لها من خيارات. وتتحدد أنواع ومصادر الميزة التنافسية حسب ما يلي:

1-1- أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعان أساسيان للميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز، ويمكن توضيحهما كما يلي:¹

¹ - مصطفى مجّد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة

لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة حلب، سوريا، 2013، ص ص: 66-67.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- **ميزة التكلفة الأقل**، ويعني تمتع منظمات الأعمال بهذه الميزة أن تكاليف أنشطتها المتعلقة بإنشاء القيمة أقل من نظيرتها لدى منافسيها. وبالتالي، تصبح هذه المنظمات قادرة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة مقارنة مع منظمات الأعمال المنافسة لها ضمن الصناعة، مما ينتج عنه تحقيقها لعوائد أكبر.

- **ميزة التميز**، وهي تعني قدرة منظمات الأعمال على تقديم منتجات متميزة ومنفردة بخصائصها. وتنشأ قيمة مدركة من قبل الزبائن أعلى مقارنة بالمنافسين. وتحقيق ذلك متعلق بعدة عوامل، منها مدى التحكم في أنشطة سلسلة القيمة، والتوظيف الأمثل للقدرات والكفاءات.

ويمكن القول أن تميز منظمات الأعمال عن منافسيها يتولد من قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب منها تجنيد مواردها بما يمكنها التفوق على منافسيها في ممارسة أنشطتها المرجحة، وفي التنسيق بين هذه الأنشطة، حيث إن التميز غير مكلف أحياناً، ولا يتطلب من منظمات الأعمال سوى الاستغلال الأمثل لكل الروابط الموجودة بين الأنشطة.

1-2- مصادر الميزة التنافسية

بحسب نموذج بوتر (PORTER) فإن للميزة التنافسية مصدرين أساسيين هما:

- **التكلفة المنخفضة**، إذ أن تميز منظمات الأعمال عن مثيلاتها بالتكلفة المنخفضة يعني قدرتها على اتباع سياسة سعرية تتسم بالمرونة، أي قدرة أكبر على تحديدها لأسعار أقل من المنافسين، مع الاحتفاظ بنفس الجودة على الأقل.¹

- **القيمة**، أي تقديم منتجات ذات قيمة مضافة تتميز عن تلك التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر الزبائن، بحيث تؤثر إيجابياً على قراراتهم النهائية بالشراء.

أمام شدة المنافسة لم يعد اعتماد منظمات الأعمال لأحد هذين المصدرين كافياً، حيث تحتاج إلى دمجهما بالشكل الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، وهذا يتطلب منها استراتيجية ملائمة تسمح لها بالتوظيف الأمثل لمواردها وقدراتها وكفاءاتها.

¹ - محمود جاسم الصمدي ورشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 245.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

وبالإضافة إلى هذين المصدرين الأساسيين، يمكن ذكر مصادر أخرى للميزة التنافسية، أهمها:¹

- تقديم الخدمات المميزة ذات الخصائص العالية، والتي يصعب على المنافسين مجاراتها.
- التركيز على الجودة، وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية لا يستطيع المنافسون تقليدها.
- الالتزام بالدقة في الوقت والتسليم.
- ثقافة المنظمة، وأساليب القيادة والدورات التدريبية، والتي تساعد على الاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في السوق، وبالتالي لتحقيق التفوق على منظمات الأعمال المماثلة.

2- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية

يعتمد تقييم الوضع التنافسي لمنظمات الأعمال على عدد من المؤشرات، أهمها:²

- الربحية، إذ يعد هذا المؤشر كافياً للحكم على القدرة التنافسية الحالية لمنظمات الأعمال، وللقول أنها تعتبر تنافسية فإنه يجب أن تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها مقسوماً على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد.
- تكلفة التصنيع، إذ يمكن اعتبار انخفاضها مقارنة بتكلفة المنافسين كمؤشر للتنافسية في فرع النشاط المتجانس (أو في القطاع)، ما لم يكن هذا الانخفاض هو على حساب الربحية المستقبلية لمنظمة الأعمال.
- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، أي مدى الفعالية التي تحول بها منظمات الأعمال مجموعة عناصر الإنتاج إلى منتجات.
- الحصة من السوق، حيث من الممكن لمنظمة أعمال معينة أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، من دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، والحصة السوقية تعكس باقي المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج وكذا العوامل الأخرى.

¹ - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص: 71-72.

² - جمال الدين سحنون ومعمّر حمدي، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص: 03.

3- معايير الحكم على الميزة التنافسية

تمثل كل من طبيعة المصدر الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لبناء ميزتها التنافسية، وعدد هذه المصادر ودرجة التحسين والتجديد فيها، معايير للحكم على جودة هذه الميزة، وفيما يلي شرح لهذه المعايير:¹

3-1- مصدر الميزة التنافسية

بالنسبة لهذه المصادر، فقد تم ذكر مجموعة منها سابقا. ويمكن ترتيب مصادر الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة، مثل التكلفة المنخفضة للموارد البشرية أو المواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة، مثل المستوى التكنولوجي والصورة الجيدة للعلامة، أو العلاقات العامة الحسنة مع الجمهور، حيث أن تقليد هذه العوامل صعب بالنسبة للمنافسين، ويتطلب منهم مهارات وقدرات عالية واستثمارات متواصلة على المدى الطويل.

3-2- درجة التحسين والتجديد في الميزة

يستلزم حفاظ منظمات الأعمال على تميزها على بحثها الدائم عن تجديد المزايا التنافسية التي تمتلكها قبل أن يتمكن المنافسون من تقليدها، ويكون ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، أو في طرق مناهج التسويق أو التوزيع...إلخ.

3-3- تعدد مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

اعتماد منظمات الأعمال على مصدر وحيد للميزة التنافسية يشكل مخاطر بدرجة مرتفعة، حيث يمكن للمنافسين محاكاة بعض خصائص هذه الميزة، أو تقليدها، أو التفوق عليها، مما يجعلها غير مجدية تماما، وبالتالي، فإن على منظمات الأعمال أن تنوع من المصادر التي تبني على أساسها تفوقها التنافسي بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص: 99-100.

المطلب الثالث: استدامة الميزة التنافسية

يعد بحث منظمات الأعمال عن التمييز التنافسي شرطا أساسيا لكسب موقع متميز ضمن الصناعة التي تنشط بها، إلا أن حفاظها على هذه المكانة وتحقيقها للبقاء والنمو يتطلب منها البحث عن السبل التي تمكنها من الحفاظ على تميزها لأطول مدة ممكنة.

1- تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تمثل الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية، والذي يبحث عن شروط المحافظة على هذه الأخيرة لأطول مدة ممكنة.

ويتكون هذا المفهوم من جزأين، الأول هو الميزة التنافسية، والتي تتجسد من خلال الاستراتيجية التي تمكن منظمات الأعمال من بناء قيمة لها ومنتجاتها، أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون. أما مصطلح الاستدامة فيعني الحفاظ على انفراد وتميز هذه القيمة لأطول مدة ممكنة، وهذا من خلال اعتماد منظمات الأعمال في بنائها لاستراتيجياتها التنافسية على موارد وقدرات وكفاءات يبقى من الصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها على الأمد الطويل.

ويشير مفهوم استدامة الميزة التنافسية إلى طول مدة صمودها وإمكانية تقليدها، والتي تتعدد حسب قدرة المنافسين على محاكاة الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية التي بنيت على أساسها الميزة التنافسية، إذ أن هذه العوامل أو الأسس تكون عرضة للانخفاض والتقاعد لأسباب تشمل التكنولوجيا، والابتكارات الجديدة.¹

يشير كذلك مفهوم الميزة التنافسية المستدامة إلى المنافع التي تحصل عليها منظمات الأعمال وقدرتها للحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة، وتحدد السرعة التي يستطيع المنافسون من خلالها اكتساب المهارات اللازمة لتكرار منافع استراتيجية إنشاء القيمة لمنظمة الأعمال المدة التي ستستمر فيها الميزة التنافسية.

¹ - Hannigton J.Gaya and MiemieStruwing and Elroy E.Smith, «**Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in kenya**», Africa Journal of business management, vol 7(21), Accademic journal, Kenya, Jun 2013, p: 02, Viewed in: www.accademicjournals.Org/journal/AJBM/Article-Full-test-pdf.the 17/06/2017 at: 14h:10m.

2- آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

لا يمثل بناء منظمات الأعمال لميزة أو مجموعة ميزات تنافسية هدفاً بحد ذاته، إذ يجب عليها أن تفكر في سبل الحفاظ على التفوق الذي تحققه هذه الميزة مقارنة بالمنافسين.

ومن بين الآليات التي تمكن منظمات الأعمال من تطوير ميزتها التنافسية ما يلي:¹

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير المستمر بهدف الحصول على منتجات جديدة أو تعديل المنتجات العالية لتكون أقل تكلفة وأحدث من الناحية التقنية.
- البحث المستمر عن تطوير أساليب وطرق الإنتاج، يمكن من الاستغلال الأمثل للإمكانات في مجال تكنولوجيا المعلومات وترشيد استخدام الموارد.
- توسيع نظام المعلومات وتعظيم الكم المعلوماتي لدى منظمة الأعمال عن أسواقها، زبائنها، ومنافسيها.
- احتضان العملاء، والاستجابة السريعة لحاجاتهم.
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز، وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والزبائن.
- المحافظة المستمرة على صورة منظمة الأعمال لدى زبائنها، ومختلف المتعاملين معها، وكذا على علامتها التجارية.
- استثمار منظمات الأعمال في النشاط التسويقي، ومراجعاتها الدائمة لمجموع التحديات التي قد يواجهها تسويق منتجاتها.

3- مدخل الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

يركز النهج القائم على الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على تحليل البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال. وينطوي هذا النهج على مراجعة الأصول المادية سواء منها المادية، البشرية، والمالية، كما يشمل مراجعة أصول غير ملموسة كالعلامة التجارية، براءات الاختراع، المعارف الخاصة... إلخ، والتي تقيد وتعيق دخول المنافسين في الصناعة.

¹ - السيد ليث شاكر محسن وعلاء فرحان، «دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي

في شركة التأمين العراقية العامة»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 47.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

ويهدف هذا التحليل الداخلي إلى تحديد نقاط القوة والضعف لمنظمات الأعمال، كما يساعد على معرفة ما هو قابل للتحقيق وما هي القضايا الواجب معالجتها.¹

ولكي يكون المورد مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال يجب أن يوفر مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:²

- أن يكون المورد ذا قيمة تنافسية بالنسبة للمنظمة.
- أن يتصف المورد بالندرة وعدم قدرة المنافسين على حيازته.
- صعوبة التقليد.
- التوزيع والتخصيص الملائم.
- أن تمتلك منظمة الأعمال المعنية باستخدام هذا المورد القدرات التنظيمية والإدارية التي تتيح لها استغلاله بشكل فعال.
- استمرار توفر الموارد.

تنشأ الميزة التنافسية المستدامة من حيازة واستخدام موارد نادرة لا يمكن الاستغناء عنها، ويستحيل أو يصعب نسخها، حيث إن منظمات الأعمال التي تمتلك مثل هذه الموارد تحقق أرباحا غير عادية مقارنة بأخرى في نفس الصناعة، نتيجة لتمكنها من الإنتاج بتكاليف أقل، أو تقديم منتج متفوق: وهذا يؤكد على أن عملية تخصيص الموارد يمكن أن تكون حاسمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلى أن ذلك يتوقف على السرعة

¹ - Dorthy Mghoi Mnjala, «The challenges of creating sustainable competitive advantage in the banking industry in Kenya», journal of Business and Management, The international organization of scientific Research, Volume 16, April 2014, p :84, views in: <https://pdfs.semanticscholar.org/97e3/cd73b99c50042e023aaba286497cd0c5e63d.pdf>. the 18/06/2017 at 13h:51mn.

² - خالد محمد بني حمدان ووائل مجد إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص : 344.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

التي يمكن بها دمج القدرات الجديدة في المعارف التنظيمية القائمة، وعلى كيفية التنسيق بين المعارف التنظيمية القائمة، وعلى كيفية التنسيق بين المعارف الجديدة والقديمة الناجحة لأجل تحقيق أداء جيد.¹

4- العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

ينظر إلى المعرفة على أنها أصل استراتيجي، مع القدرة على أن تكون مصدرا للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. فالبنية التحتية لإدارة المعرفة، وتوعية المعرفة، وخصائص نظام إدارة المعرفة كلها عناصر ترتبط ارتباطا إيجابيا بالميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال التعلم التنظيمي، تتمكن منظمات الأعمال من تطوير قدراتها المعرفية (رأس ماله البشري ورأس المال التنظيمي)، وبالتالي إنشاء أداء متفوق يستند إلى التعلم والتدريب، ويصعب تقليده أو محاكاته من قبل المنافسين.²

وقد بينت التجارب المختلفة أن منظمة الأعمال القادرة على إدارة المعرفة أفضل من منافسيها تتمكن من إنشاء ميزة مقارنة بهم، كما أن اعتمادها على اقتصاد المعرفة يساهم في تمكنها من التعرف بشكل أفضل على متغيرات السوق، كما يمكنها من وضع استراتيجيات الأعمال المناسبة، وبناء القدرات الداعمة لها، لذلك فإن بناء استراتيجية لإرساء ميزة تنافسية مستدامة على أساس المعرفة يعد أمرا ذو أهمية بالغة بالنسبة للمدراء.³

¹ - Cedomir Ljubjevic and Gordana Ljubojevic and Nina Maksimovic, **Corporate governance and competitive capability in Serbian companies**, The 14 th Management international conference, industry, Science and policy Markers for sustainable Future, Koper, 21-23 November 2013, p: 103. Viewed on: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-148-9/papers/MIC1110.pdf>, the 15/06/2017 at: 13h:30mn.

² – Veronicah Kaindi Kaluyu, Mugmbi G.K.Mchebere and Evergeline Gichumge, «**The moderating effect of quality assurance mechanisms on the relationship between strategic factors and sustainable competitive advantage: A case of universities in Kenya**», Prime journal of business administration and Management, Vol 4 (11), December, 2nd, 2014, p: 04 (p 1689), Viewed on: www.primejournal.org, the 18/06/2017 at: 22h: 45mn.

³- Cedomir L jubojevic and All, Op-cit, p :103.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

تمثل الإدارة الاستراتيجية الناجحة شرطا ضروريا لبقاء منظمات الأعمال ونموها في العصر الحالي، وفي ظل ما يشهده من صراع تنافسي دموي، والذي يلزم هذه المنظمات على تبني الفكر الاستراتيجي المعاصر كضرورة للتأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

تشير الاستراتيجية إلى الخطط طويلة المدى، وهو نهج عسكري انتقل إلى ميادين مختلفة، منها الميدان الإداري، حيث ظهر ما يعرف بـ " الإدارة الاستراتيجية".

1- مفهوم الإستراتيجية

ظهر مصطلح الاستراتيجية كمفهوم قديم الميدان العسكري، ولم ينتقل إلى مجال إدارة الأعمال إلا بعد الحرب العالمية الثانية. وهناك اختلافات وتباينات واسعة بين تعاريف الكتاب والمفكرين في هذا المجال.

تعود أولى المحاولات سنة 1947 للباحثين. مورغنسترن وفون نيومان (Morgenstern and Von Neumann) في مؤلف مشترك بينهما يحددان فيه العلاقة بين تحركات منظمات الأعمال والموقف الذي تواجهه، والذي يستدعي تحركات منظمات الأعمال والموقف الذي تواجهه، والذي يستدعي تحركاتها. فإن اتخذت هذه التحركات وجهة معينة فهي استراتيجية.¹ ومنذ ذلك ظهرت عدة تعاريف للاستراتيجية في ميدان إدارة الأعمال، وفيما يلي ذكر لبعض هذه التعاريف:

تعرف الاستراتيجية بأنها "خطة منفردة، شاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها منظمات الأعمال للتعامل مع مختلف تحديات البيئة، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها".²

كما تمثل الاستراتيجية تحديدا واضحا لتوجهات منظمات الأعمال المتعلقة بما يحدث في بيئتها، وذلك حتى تكون في وضع أفضل يمكنها من الرد السريع نحو تغيرات بيئتها.¹

¹ - كاظم نزار الرباعي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 25.

² - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 31.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

بالنسبة لمنتزغ، فقد سعى لصياغة مفهوم للاستراتيجية يتضمن آراء مختلفة للباحثين، فتوصل إلى تعريف يرتكز على خمسة جوانب رئيسية للاستراتيجية أو ما يعرف بـ "Five Ps For Strategy"، حيث عرف الاستراتيجية على أنها خطة موضوعة لتحديد سياسات وسبل للتصرف، وحيلة لمناورة المنافسين، ونموذجاً متناسقاً للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، وكذلك هي منظور فكري يعطي صورة واضحة للأشياء.²

أما بورتير (Porter) فيعرفها على أنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة وذي قيمة لعملائها، من خلال القيام بمجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون، والبحث عن التوأم بين أنشطة منظمات الأعمال وبيئتها لأجل تحقيق الأهداف التي قامت بتحديدتها".³

وتعرف كذلك على أنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار أنسب الطرق للتصرف وأفضلها لتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف".⁴

وهي تتميز بالخصائص الآتية:⁵

- تعرض مبادئ توجيهية طويلة الأمد.
- تنظر إلى منظمة الأعمال كوحدة واحدة أو إلى أجزاء مهمة منها.
- تحدد من قبل الإدارة العليا.
- تبين إمكانيات النجاح التي يجب بناءها أو صيانتها.
- ينبغي أن تتضمن الإنجاز الدائم للأهداف والقيم الرئيسية لمنظمات الأعمال.

ومن خلال ما سبق، يمكن تحديد مفهوم إستراتيجية الأعمال على أنها الخطة الموضوعية من قبل منظمات الأعمال والتي تحدد توجهاتها وتصرفاتها على المدى الطويل، وتمكنها من تحقيق الاستقرار ومواجهة الظروف البيئية

¹- Eric Olson, **Strategic planning for dummies**, Wiley Publishing, indianapolis, USA, Firsted, 2010, p : 10.

²- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 29.

³- Michael Porter, **Competitive advantage**, Free Press, New-york, USA, 1996, p: 62.

⁴- خالد محمد طلال ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص : 167 .

⁵- Rudulf Gruning and Richard Kurn, **Process-based strategic planning** , pringer published international, New York, USA, Sixth edition, 2011, p: 08.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

المحتملة، والصمود في وجه المنافسة العالية والمتوقعة، وذلك عن طريق ضمان الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها بشكل يحقق لها الاستمرارية والبقاء والنمو.

2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

انتقال مفهوم الاستراتيجية إلى التطبيق في الميدان الإداري أدى إلى ظهور مصطلح " الإدارة الاستراتيجية " حيث سرعان ما برز هذا المفهوم، وقد تناولته عدة دراسات نظرا للضرورة الملحة لتطبيقه في منظمات الأعمال الاقتصادية باختلاف أشكالها، أحجامها وأنواعها، وقد ظهرت عدة تعاريف لهذا المصطلح منها:

تمثل الإدارة الاستراتيجية " ذلك المجال من العلوم الإدارية الذي يختص باتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنظمة في الأجل الطويل، وتتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين، تنفيذ، الرقابة الإستراتيجية اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة".¹

وغير بعيد عن هذا التعريف تعرف كذلك على أنها " العملية التي تتضمن تصميم، تنفيذ القرارات ذات الأثر طويل المدى، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة (منظمة الأعمال) الاقتصادية من وجهة نظر العملاء، المساهمين، المجتمع، وكل أصحاب المصالح".²

وينظر كذلك للإدارة الاستراتيجية على أنها " العملية التي تحدد فيها الإدارة رسالتها، رؤيتها، أهدافها، تحدد خلالها مجموعة القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداء منظمات الأعمال، وتشكله على المدى الطويل، في بيئة ديناميكية سريعة التغير".³

كما تعرف كذلك على أنها " عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، ديناميكية ومتواصلة، تسعى منظمات الأعمال من خلالها إلى تحقيق رسالتها عن طريق إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بكفاءة

¹ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 24.

² - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 06.

³ - أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 51.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، من تهديدات، فرص، منافسة، ومخاطر أخرى مختلفة، وذلك بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر".¹

الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال هي "عملية مستمرة ديناميكية، ومتماسكة، تهدف من خلالها هذه الأخيرة إلى التكيف مع تغيرات بيئتها الخارجية في الوقت المناسب، إلى استخدام مواردها بكفاءة أكبر. وتسمح هذه العملية بوضع وتنفيذ استراتيجيات تنظيمية تمثل مصدر القرارات، يتم على أساسها توقع الأهداف المستقبلية للمنظمة، وكذلك الإجراءات والوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف".²

كما يشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى " مجموعة القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد الأداء طويل المدى لمنظمة الأعمال، وتشمل هذه الإجراءات المسح والتحليل البيئي (الداخلي والخارجي)، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها. لذلك، فإن الدراسات الإدارية الاستراتيجية تؤكد على رصد وتقييم الفرض والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف لدى منظمة الأعمال وتشمل الإدارة الاستراتيجية موضوعات مثل التخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي وتحليل الصناعة".³

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تمثل عملية ديناميكية ومستمرة تستند إلى نتائج التحليل البيئي في وضع وتصور مسار منظمة الأعمال على الأمد الطويل، وذلك بتحديد استراتيجية واقعية تخدم تحقيق رسالة هذه المنظمة، رؤيتها، وأهدافها، وتتيح لها التكيف مع متغيرات بيئتها عن طريق تمكينها من استغلال نقاط قوتها وفرض بيئتها، وتجاوز نقاط الضعف والتهديدات الخارجية، مما يؤدي في النهاية إلى آثار إيجابية على مركزها التنافسي، وقيمتها لدى أطراف المصلحة.

3- خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتسم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من السمات و الخصائص من أهمها:⁴

¹ - ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص : 20.

² - Nendre Ceriauskiene, **Strategic management of public sector institutions**, Published by Mykolo Romerio university, Vilnius, lithuania, 2014, p: 13.

³ - Thomas L Wheelen and J.David Hunger, **Strategic management and business policy: Toward global sustainability**, Pearson publisher, Thirteenth edition, new jersey, USA, 2012, P: 05.

⁴ - صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص ص : 66-67.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة، وليس على مستوى الأجزاء، حيث تنصب جهودها نحو تحقيق الأداء المتميز للمنظمة ككل، لا على مستوى الوظائف.
- تحرص الإدارة الاستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصالح مشتركة مع المنظمة كالمالكين، الموردن، الزبائن، الموظفين، والمجتمع بشكل عام. والنجاح الاستراتيجي الذي تسعى إليه منظمات الأعمال لا يتحقق إلا عن طريق موازنتها في علاقاتها مع جميع هذه الأطراف، دون التركيز على طرف وإهمال الآخر.
- تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصورا متكاملا وشاملا عن مستقبل المنظمة على المستويين القريب والبعيد، إذ ينصب اهتمامها بالرؤية المستقبلية عن المنظمة دون إهمال المستوى التشغيلي، فالمدراء باختلاف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يولوا الأهمية الكافية لتأثير قراراتهم وأنشطتهم على أهداف المنظمة ككل.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، فالإدارة العليا عليها أن تتعامل مع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بالتوازي للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

المطلب الثاني: تطور وأهمية الإدارة الاستراتيجية

لقد مرت الاستراتيجية في ميدان إدارة الأعمال بعدة مراحل متعاقبة لتصل إلى ما هي عليه اليوم ، ويوضح هذا المطلب المراحل الأساسية لهذا التطور ، كما يبين أهمية الإدارة الاستراتيجية .

1- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

اقتصر تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في بدايته على منظمات الأعمال الكبيرة، وقد شهدت العديد منها على دراسات لتطبيق أدوات ونماذج جديدة في الإدارة الاستراتيجية .

وقد مر تطور الفكر الاستراتيجي بعدة محطات، شهدت إسهامات العديد من الباحثين والدارسين، إذ يمكن

إجمال هذا التطور في أربع مراحل أساسية هي:¹

¹ - صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص ص: 27-32 .

1-1 - مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات)

اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية، حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد مكنت الاستراتيجيات (المخططات السنوية) في تلك المرحلة منظمات الأعمال من البقاء والنمو والاستمرارية من خلال تحقيق معدلات نمو للأرباح السنوية، إضافة إلى تحقيق أهداف عالية أخرى. كما أن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة.

1-2 - مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ

ابتدأت هذه المرحلة في الستينيات من القرن العشرين، وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة، والذي يعتمد على استخدام الحاسوب أكثر حداثة كنماذج الارتباط ونماذج المحاكاة باستخدام الحاسوب، مما أدى إلى زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة. وقد ساهم عدد من الباحثين في تطوير مفهوم الاستراتيجية في ميدان إدارة الأعمال من خلال أعمالهم المختلفة، ومن أمثلة هؤلاء شاندرل Chandler ، أندروس Andrews، وأنسوف Ansoff.

لقد أشار شاندرل إلى أن الإستراتيجية تتمثل في تحديد الحاجات والأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع مواردها لتحقيق تلك الغايات. أما أندروس فقد وصف الاستراتيجية بأنها نموذج من الغايات والأهداف الأساسية موضوعة على أساس تحليل نقاط القوة والضعف مقارنة مع الفرص والتهديدات البيئية التي تتعرض لها.

ويرى أنسوف أن المنظمة بحاجة إلى تعريف واضح لاتجاه النمو المستقبلي ومداه، وأن وضع الأهداف على مستوى المنظمة وحده غير كاف لمقابلة هذه الحاجة، حيث وصف الاستراتيجية على أنها الاتجاه العام الذي يوضح العلاقة بين تشكيلة المنتجات والأسواق حالياً ومستقبلاً، والتي تمكن إدارة المنظمة والأطراف الخارجية من معرفة الاتجاه العام لها.

1-3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

خلال هذه المرحلة أخذت منظمات الأعمال بالتوجه نحو التخطيط الموجه خارجيا بدلا من الاعتماد على أسلوب التنبؤ بالمستقبل، حيث تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة. كما شهدت تطورا لأدوات التخطيط والتحليل الاستراتيجي، ومن بين هذه الأدوات أسلوب دورة حياة المنتج، منحى الخبرة وتحليل محفظة الأنشطة.

1-4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية

ابتدأت هذه المرحلة في ثمانينات القرن العشرين، وهي لا تزال مستمرة إلى غاية الوقت الراهن، حيث تم إدراك خلال بداية هذه المرحلة أنه حتى أفضل الخطط الاستراتيجية لا قيمة لها دون تدخل والتزام المسؤولين من مستويات أدنى، حيث تتولى الإدارة العليا تطوير ودمج سلسلة من الخطط الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.

كما تتميز هذه المرحلة بأن الخطط الاستراتيجية أضحت تفصل بالتدقيق في قضايا التنفيذ والتقييم والتحكم، وتؤكد على السيناريوهات المحتملة واستراتيجيات الطوارئ، كما لم يتم الاكتفاء بالتنبؤ الدقيق بالمستقبل لبناء استراتيجية خماسية متطورة، حيث تم استبدالها بنشر الفكر الاستراتيجي على جميع مستويات منظمة الأعمال، وعلى مدار العام، إذ أصبح إعداد الاستراتيجيات خلال هذه المرحلة يتم بشكل تفاعلي وتشاركي بين مستويات منظمة الأعمال، ولم يعد من أعلى إلى أسفل.¹

ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة ما يلي:²

- الاستراتيجية أضحت تشكل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

- تنظيم كل الموارد لإنشاء ميزة تنافسية.

- إطار عمل تخطيطي يتم اختياره استراتيجيا، وعمليات تخطيطية مرنة ومبدعة، ومناخ مساند.

¹ - Thomas L.Wheelen and J.David Hanger, Op-cit, 2012, p :06.

² - عايض بن خلف الرشدي، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2016، ص ص: 17-18.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

-تزايد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.

- تأثير نوعية منظمة الأعمال وأنشطتها العالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ويمكن توضيح المراحل الأربعة السابقة حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل،

دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص : 64.

2- عوامل تطور الفكر الاستراتيجي الإداري

تطور الحقل المعرفي للاستراتيجية الإدارية هو ناتج أساسا عن عدم كفاءة الطرق التقليدية في تجاوز الإشكاليات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في عصر المعرفة، حيث اقتضت الضرورة إيجاد فلسفات وآليات وطرق حديثة قادرة على جعل منظمات الأعمال أكثر تنافسية وفعالية. وقد حدث هذا التطور بإسهامات أطراف مختلفة من منظمات أعمال، جامعات، مراكز بحث وباحثين، وتحت تأثير الرصيد المعرفي المتراكم من خبرات، ممارسات ومفاهيم جديدة ضمن هذا المجال.

ومن أهم العوامل التي ساهمت في هذا التطور:¹

- تعميق بؤادر دراسة إدارة الأعمال في إطار مداخل شمولية وتكاملية من قبل الجامعات الرائدة وكليات إدارة الأعمال، وقد تعمق هذا الاتجاه بعد طلب العديد من منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية من بعض الجامعات بضرورة إيجاد تخصص يمثل حجر الأساس في العلوم الإدارية، ويحقق تكاملا منهجيا بين التخصصات الفرعية في الإدارة لكي تستخدم هذه المعرفة الجديدة لحل المشاكل الإدارية المعقدة.

- تسارع أكثر في التغيرات البيئية العالمية وازدياد جدتها وانعكاساتها على البيئات المحلية والوطنية، مما أدى إلى ضرورة تطوير أساليب وطرق إدارية جديدة تتماشى مع هذا النمط الجديد من التغيرات في ميدان الأعمال والبيئة المحيطة بها.

- التسارع المتصاعد في حدة المنافسة، وترافق ذلك مع ندرة نسبية في الموارد، الأمر الذي تطلب فهم واقع المنافسة الشديدة والتماشي مع متطلباتها العالمية والمحلية.

- الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة، ومرافق ذلك من الاتجاه نحو الكونية للأعمال، فقد أصبحت متطلبات العصر الجديد تفرض أساليب وطرق عمل تتماشى مع طبيعة البيئة الجديدة.

- التطور الهائل في مجال التكنولوجيا، حيث أصبحت الفترة الفاصلة بين التطور المعرفي النظري والذهاب إلى تطبيق المعارف قصيرة جدا، هذا ما تطلب من منظمات الأعمال أن تكون أكثر مرونة في أساليب عملها.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009،

3- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال ككل إلى البقاء والاستمرار باختلاف أنشطتها، أحجامها، وأهدافها. وتحقيق هذه الأهداف لا يحدث دون وجود إدارة استراتيجية، كما تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة، وأهدافها، وتحديد التوجيهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

ومن أهم المزايا التي تتبعها الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ما يلي:¹

- التقليل من حالة عدم التأكد المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلاله مواكبة التغيرات الديناميكية للبيئة الخارجية، وكذا متغيرات بيئتها الداخلية.
- تدعم الإدارة الاستراتيجية المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية عنها والدولية، كما تساعدها أيضا على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية، بما يكفل لها تحقيق ميزة تنافسية.
- تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمي لديهم عادات التفكير في المستقبل.
- توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في رسم وتخطيط أهداف المنظمة وتنفيذها.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالية (بالخصوص الموارد الأساسية التي تعد أساس بناء ميزة تنافسية مستدامة).
- توجه الإدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية تمكنها من بعض المنتجات الجديدة، وتطوير أساليب العمل ومعايير الأداء التنظيمي .
- تمثل إدارة الأعمال منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

بالإضافة إلى المزايا السابقة الناتجة عن تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فإن لذلك مزايا أخرى بالنسبة لمنظمات

الأعمال، أهمها:¹

¹ - زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص ص : 27-29.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- يساهم الفكر الإداري الاستراتيجي عموماً والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة في وضوح رؤية الأعمال بشكل جيد، وتسمح بزيادة قبول هذه الأعمال في بيئتها من خلال توجيهها رسالة إلى مختلف الأطراف قائمة على أسس سليمة وصحيحة.

- إدارة منظمة الأعمال في بيئتها من خلال توجيهها رسالة إلى مختلف الأطراف قائمة على أسس سليمة وصحيحة.

- إدارة منظمة الأعمال وفق أفضل صيغ التآزر من خلال البحث الدائم عن أفضل صيغ الربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها.

- المساهمة في تكوين وإيجاد القيمة، وهذا ما يفيد الزبائن ومختلف أصحاب المصالح، وتمثل هذه القيمة في المنافع التي تحصل عليها هذه الأطراف قياساً بالكلفة المقدمة من قبلها.

- تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال في أن تصبح متعلمة، والمنظمات المتعلمة تتشكل لديها العديد من المهارات التي تمكنها من حل المشاكل بطرق منهجية منظمة، وتجربة مداخل وأساليب جديدة باستمرار والتعلم عن تجاربها الخاصة وتجارب المنظمات الأخرى، ونقل المعرفة بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة.

كما تساعد الإدارة الاستراتيجية على إحداث التغيير، فالمدراء الاستراتيجيون ينظرون إلى التغيير على أنه فرصة للتجديد وبعث التحدي، وليس تهديداً للمنظمة. وتساهم أيضاً في تقليل التكاليف وكذا حدة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، من خلال رفع التنسيق بين الأنشطة والوحدات والأفراد.

المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الاستراتيجية

ليس من السهل تطبيق منظمات الأعمال لإدارة إستراتيجية ناجحة لعملياتها ونشاطاتها، إذ أن ذلك يواجه تحديات عديدة وله مداخل مختلفة، كما أنه يمثل صيرورة لمراحل متواصلة ومستمرة.

1- تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

بالرغم من المزايا المتعددة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، إلا أن منظمات الأعمال غالباً ما تواجه الكثير من التحديات والصعوبات في تطبيق هذا المدخل وتطويره، ومن أهم هذه التحديات:²

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 299.

² - BilalaLatif Faisal RavhidGohar, AbidHussain and Mirza Muhammad Kashif, « **Barriers Effective strategic planning**», international journal of management and organizational

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- ضرورة وجود نظام محكم للمراقبة والمساءلة، فلا يمكن تنفيذ أي خطة على نحو فعال دون استعراض التقدم المحرز في ذلك بشكل منتظم. ويتطلب التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية وجود نظام رقابة ومساءلة محكم بحيث يتلقى كل فرد علاواته أو عقابه كنتيجة لتصرفاته وأعماله.

- عدم كفاية الإرشاد والتوجيه للموظفين، حيث قد يفشل المدراء في إعطاء الموظفين القدر الكافي من الإرشاد والتدريب على المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

- السلطة والنفوذ لبعض الأفراد في المنظمة تجعلهم يعارضون أي تغيير بها قد يؤثر سلبا على بقاء نفوذهم وسيطرتهم، مما ينعكس بدوره سلبا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

كما أن هناك تحديات أخرى للإدارة الاستراتيجية، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:¹

- ازدياد سرعة التغيرات، فمعدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ في التسارع في السنوات القليلة الماضية.

- زيادة حدة المنافسة، فلم تعد المنافسة بين منظمات الأعمال تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة منظمات الأعمال.

- قصور الموارد المتاحة سواء المادية أو الفنية أو البشرية، حيث أصبح الصراع على الموارد يمثل سمة العصر.

- ارتفاع الاهتمام بحماية البيئة، وقوة جماعات حماية البيئة، وقدرتها في التأثير على المنظمات وصناع القرارات السياسية.

- تحديد دور مجلس الإدارة ومسؤولياته في عمليات وضع وتنفيذ الإستراتيجية.

- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي.

- تحديد وظيفة للمختصين بمجال التخطيط الاستراتيجي عند صياغة الاستراتيجية.

2- مداخل البناء الاستراتيجي

هناك عموما ثلاثة نماذج أساسية لوضع أو بناء الاستراتيجية الإدارية، بحيث أن كل نموذج منها يعكس

اختلافا في رؤية الاستراتيجية، وفي كيفية تنفيذها وتنميتها، وهذه النماذج هي:¹

studies, volume 1 issue 2, society of management and human resources development, December 2012, viewed in: www.ijmos.net, 10/07/2017, at 20:41, p :19.

¹ - عايض بن خلف الرشدي، مرجع سبق ذكره، 2016، ص ص : 22-23.

2-1- النموذج النمطي:

تتضمن الإستراتيجية الإدارية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف طويلة المدى لمنظمات الأعمال، ومن ثم تخصيص الموارد المتاحة الكفيلة بإنجازها واتخاذ جملة من الإجراءات والقرارات والخطط الكفيلة بذلك.

2-2- النموذج التكييفي

يفترض هذا النموذج وجود تعقيدات بين منظمات الأعمال وبيئتها، والاستراتيجية حسبه هي محاولة لإيجاد التوازن بين موارد وإمكانات المنظمة، وبين مجموع الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وبين الأهداف التي تسعى للوصول إليها، ويستند هذا النموذج إلى الخصائص الموالية:

- طبيعة الإستراتيجية، إيجاد أو تكوين درجة من التطابق والتماثل بين منظمات الأعمال وبيئتها.
- واضعو الإستراتيجية، تتولى الإدارة العليا تنمية الاستراتيجيات، وتشرك كل المستويات الإدارية للمنظمة بمتابعة ودراسة بيئة الأعمال.

2-3- النموذج التفسيري

يتمثل دور الإدارة العليا وفقا لهذا النموذج في تصنيف معلومات بيئة الأعمال إلى مجموعات محددة كالتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية... إلخ، ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية السفلى، حيث تتحدد الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأهداف المنظمة. ومن أبرز خصائص هذا النموذج:

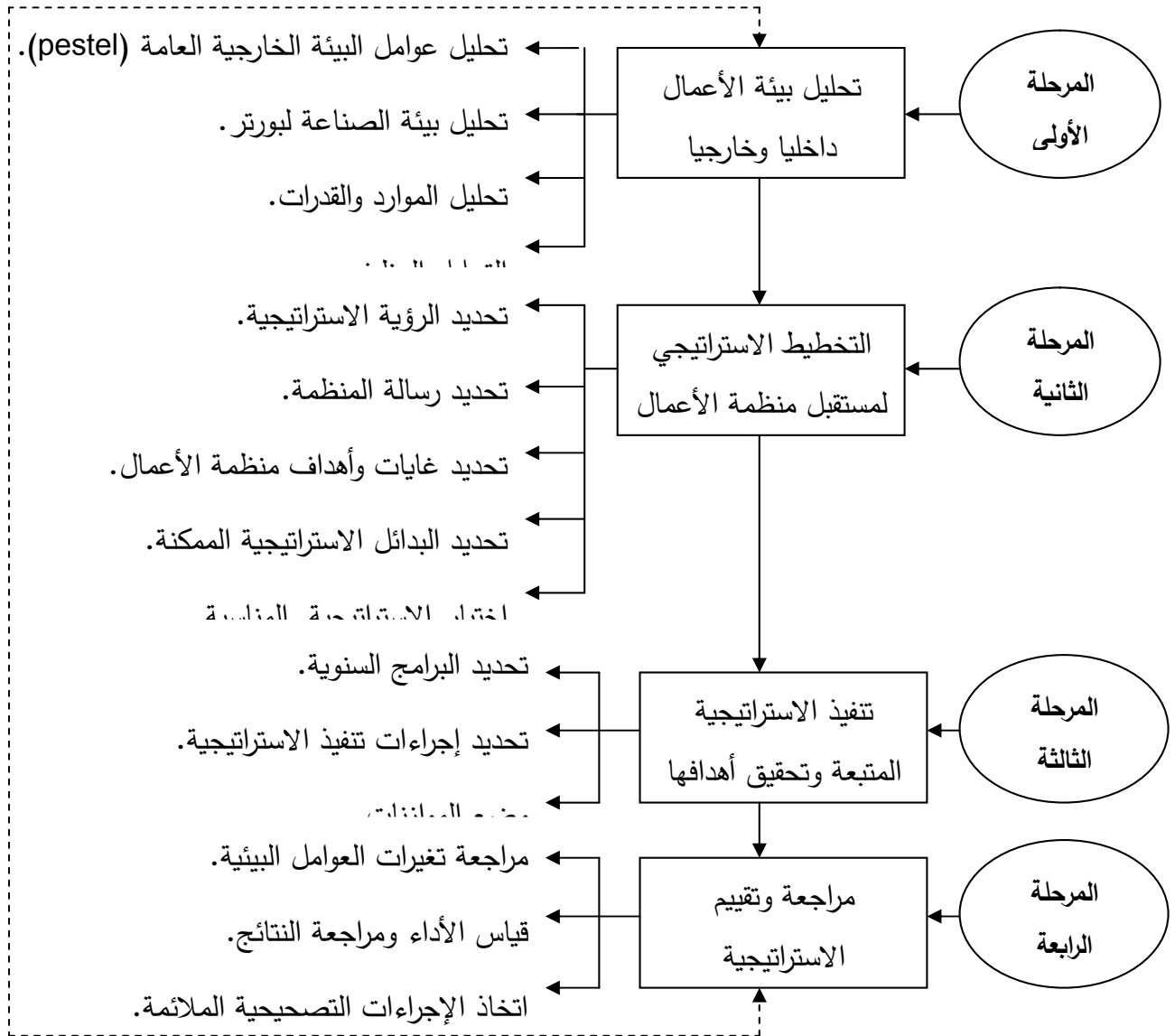
- طبيعة الاستراتيجية، تسعى إلى تحفيز أصحاب المصلحة إلى قبول وجهة نظر إدارة منظمة الأعمال.
- واضعو الإستراتيجية، أي فرد له القدرة على تفسير المتغيرات التنظيمية أو البيئية بشكل مقبول يستطيع أن يؤثر على استراتيجيات منظمة الأعمال، من خلال التفسير الذي يقدمه وآثاره على المنظمة.

3- مراحل الإعداد والبناء الاستراتيجي:

تمثل عملية بناء الاستراتيجية عملية متناسقة ومستمرة، تقوم على أساس مراحل متتابعة، حيث تؤثر نتيجة كل مرحلة على المرحلة التي بعدها، ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

¹ - فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص : 22-25.

الشكل رقم (03): مراحل الإعداد والبناء الاستراتيجي



التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: حيرش عيسى ، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

يوضح هذا الشكل أن عملية بناء الاستراتيجية تمر بأربع مراحل أساسية، وتنطوي كل مرحلة على عمليات مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن عملية مراجعة العوامل البيئية هي مستمرة وفي كل المراحل، حيث يعكس ذلك مدى اليقظة الاستراتيجية التي تتمتع بها منظمة الأعمال، إلا أنها تظهر بشكل أساسي في مرحلة المراجعة والتقييم.

المبحث الثالث: الخيار الاستراتيجي الأزرق

يعد اختيار منظمات الأعمال لأفضل بديل استراتيجي من مجموع البدائل المتاحة لها بشكل دقيق وعلى أسس سليمة هو مفتاح نجاحها وتميزها في بيئتها، ومن هذا المنطلق يأتي هذا المبحث ليتناول ماهية الاختيار الاستراتيجي، أهميته، مراحلها، والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الاختيار الاستراتيجي ، هيكله ومدخله

يكتسي موضوع تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمنظمة الأعمال أهمية خاصة، إذ يكون على متخذي القرار المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار تلك التي تتلاءم مع رسالة الشركة وقيمها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

1- تعريف الخيار الاستراتيجي

يعرف الخيار الاستراتيجي على أنه " الخيار الذي يلبي احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر، مع إمكانية تنفيذه بنجاح. كما أنه ناتج عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية لمنظمة الأعمال من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها من جهة أخرى".¹ وبذلك، يكون هو الوسيلة التي تتيح لهذه المنظمات التحول من موقعها الحالي إلى موضع استراتيجي جديد.²

تتمثل عملية الاختيار الاستراتيجي في توليد البدائل الأنسب منها، على أن يجسد هذا البديل رؤية المنظمة ورسالتها.³

كما تعد عملية الاختيار الاستراتيجي مسارا للوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة، والتي تتناسب مع ظروف المنظمة، وذلك على أساس قيامها بتحليل بيئتها التي تواجهها في ميدان أعمالها، وكذا تحليلها لبيئتها

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ووائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 400.

² - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 192.

³ - صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهنس جلاب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 230.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

الداخلية من خلال تقييم كل من الأنشطة الوظيفية والنشاط الإداري بها، وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها.¹

كذلك يدل مفهوم الاختيار الاستراتيجي على "القرار الذي يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة، ويتأثر هذا القرار بمستوى طموح صانعه، والأهداف السابقة، ونتائج تقييم الأداء".²

إذن، فالاختيار الاستراتيجي كعملية تتمثل في المراحل أو المسار المتبع من قبل المنظمات عموماً ومنظمات الأعمال لاتخاذ القرار بشأن أفضل بديل لها من مجمل البدائل الممكنة، والذي يحقق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، ويتوافق مع إمكانياتها وقدراتها والفرص التي تمتلكها من جهة، ويتجاوز نقاط ضعفها والتحديات الممكنة لها من جهة أخرى. لذا، فإنه يكون على أساس تحليل بيئي دقيق للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

2- هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

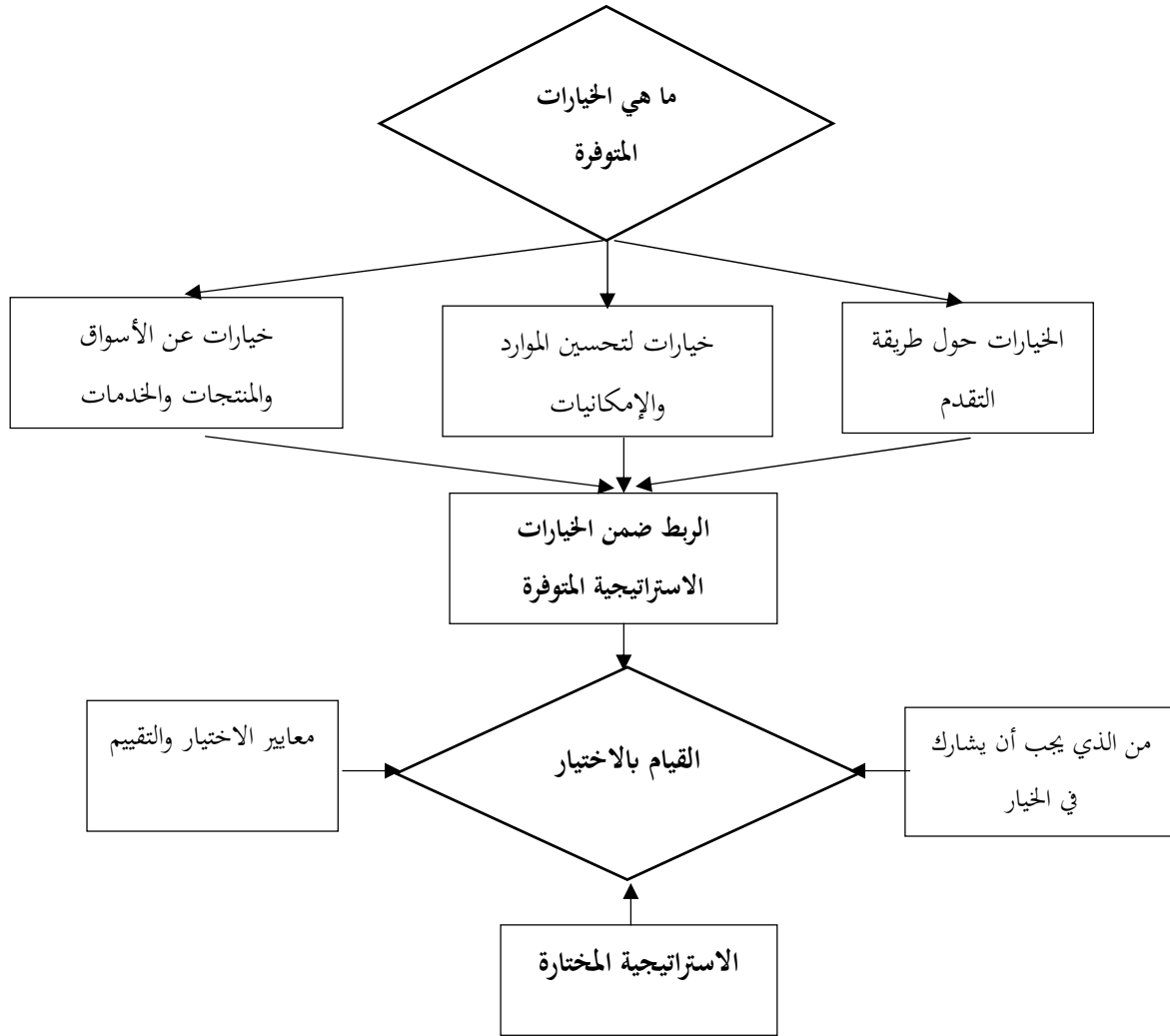
يبتدئ هيكل صنع وتحديد الخيار الاستراتيجي بالاستفسار حول البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور. فهناك بدائل تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق وحاجاته من المنتجات والخدمات، وهناك بدائل قادرة على تحسين الموارد والإمكانيات، بالإضافة على وجود خيارات أخرى تتعلق بكيفية التقدم، وتتقاطع هذه البدائل ليتم اختيار منها على أساس معايير محددة.

ويتحدد هيكل صنع الخيار الاستراتيجي حسب الشكل الموالي:

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 224.

² - فلاح حسين حمدان الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 156.

الشكل رقم (04): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 402.

3- مداخل الخيار الاستراتيجي

يوجد عدد من المداخل الرئيسية التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال في سعيها لتحديد الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي، وأهم هذه المداخل يتمثل في:¹

- **مدخل المؤسس الأول**، إذ يقوم هذا المدخل على فكرة وجود شخص واحد (المالك أو المدير التنفيذي الرئيسي يأخذ على عاتقه مسؤولية تحديد أغلب ملامح الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة. غير أن هذا لا يعني أن هذا الشخص يمثل مصدرا لجميع الأفكار أو البيانات أو التحليلات اللازمة. حيث إن الاستراتيجية وفق هذا المدخل

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 231-232.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

ترتكز إلى أحكام هذا المسؤول (المالك أو المدير). ودقة ملاحظته ورؤيته الاستراتيجية بالدرجة الأولى، مع الأخذ بعين الاعتبار إسهامات بعض الأفراد من داخل المنظمة أو خارجها.

- **مدخل التخويل**، فوفق هذا المدخل يلقي المدراء بالجزء الأكبر من مهمة صياغة الاستراتيجية على عاتق المرؤوسين الذين يثقون بهم (رؤساء أقسام، مدراء فرعيين، استشاريين... إلخ). والذين يساعدون في تطوير شيء من المبادرة الاستراتيجية. كما أن الاستراتيجية حسب هذا النموذج تأخذ بالحسبان متطلبات الزبائن، وتقيم الفرض السوقية بشكل أفضل، كونها تمثل محصلة لخيرات ومعارف جهات مختلفة ولمراحل مختلفة، ويتطلب هذا المدخل لنجاحه امتلاك الأفراد في المستويات الأدنى لمهارات صياغة الاستراتيجية.

- **المدخل التعاوني**، فبموجب هذا المدخل يتطلب المدراء ممن يتحملون مسؤولية صياغة الاستراتيجية العون والنصيحة من نظرائهم ومرؤوسيهم الأساسيين. ويعد هذا المدخل مناسباً لمنظمات الأعمال التي تتطلب صياغة الاستراتيجية فيها الاهتمام بتفاصيل نشاطات وحدات الأعمال الاستراتيجية، وخطوط المنتجات، فضلاً عن الحاجة للخبرة والتجربة في عملية التفكير الاستراتيجي.

- **المدخل الريادي**، إذ تشجع الإدارة العليا التي تتبنى هذا المدخل الأفراد والفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتجات جديدة، أو الدخول في ميادين جديدة. غير أن المدراء التنفيذيين يحتفظون بدور رئيسي في انتقاء الاقتراحات التي تعزز من توجيهاتهم الاستراتيجية. وبالتالي، فإن نجاح هذا المدخل يعتمد على امتلاك منظمات الأعمال لمهارات وموارد بشرية طموحة، تتطلع إلى تحمل المسؤوليات الإدارية والاستراتيجية.

المطلب الثاني: المتطلبات والعوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

يحتاج الاختيار الاستراتيجي الناجح إلى توفر عدد من المتطلبات التي تساهم في الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة أمام منظمة الأعمال، كما تتداخل عدة عوامل في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة.

1- متطلبات تطوير الخيارات الاستراتيجية.

تمثل عملية تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب لمنظمة الأعمال عملية صعبة، حيث تخضع للعديد من المتطلبات، تتمثل أهمها في:¹

¹ - خالد محمد بني حمدان وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص : 214-215.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- الإبداع في عملية توليد البدائل، بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل.
- المرونة في استغلال الموارد والقابلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- أن تتلاءم الخيارات المنفذة مع الظروف التي تعمل فيها المنظمة وتستجيب لشروط التكيف مع التوجيهات والتغيرات المستقبلية.
- أن تكون هذه الخيارات ضمن استراتيجية مقبولة لدى مختلف فئات المتعاملين.
- أن تؤدي الخيارات المنفذة إلى تقليل المخاطر إلى أقصى ما يمكن، مقارنة بالأرباح والعوائد المنتظرة.
- القدرة على تنفيذ الخيارات بالشكل الملائم، حيث يتطلب ذلك توفر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- تطابق الخيارات مع رسالة المنظمة، وبيئتها الداخلية، وثقافتها، ومواردها.

2- العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي

هناك العديد من المحددات والعوامل التي تؤثر في عملية الاختيار الاستراتيجي، ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي:

- **الأهداف**، حيث إن الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها، والتي سبق تحديدها من قبل الإدارة، تشكل الخطوات الأولى لصياغة استراتيجية مناسبة، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق والانسجام بين هذه الأهداف، ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض.
- **القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية**، فعند اختيار ودراسة البدائل الاستراتيجية لابد من مراعاة نتائج تحليل البيئة الخارجية، سواء العامة أم الخاصة، بحيث تكتشف المنظمة مجموعة فرص أمامها، يجب أن تستثمرها بالتكامل مع نقاط قوتها الداخلية. كما تقف على جملة من المخاطر والمعوقات التي يستوجب عليها تجنبها أو التقليل من آثارها.
- **القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالمنظمة**، إذ تتطلب دراسة البدائل الاستراتيجية مراعاة نتائج تحليل بيئتها الداخلية بجميع أبعادها الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، وكل ما يخص الموارد البشرية والتنظيمية.
- **قيم الإدارة، أخلاقياتها، والمهارات الإدارية المتاحة**.¹

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، 2004، ص : 226.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- **الموقف التنافسي للمنظمة**، تؤثر كذلك قوة منظمة الأعمال أو موقفها مقارنة بالمنافسين في نوع الاستراتيجية المختارة، فالمنظمات ذات الموقف التنافسي الضعيف قد تختار استراتيجيات تزيد من قوتها، أو تلجئ إلى استراتيجيات تخرجها كلياً من الصناعة، أما إذا كانت تتمتع بموقف تنافسي قوي فإنها تتمكن من اختيار استراتيجيات نمو تختلف عن الحالة الأولى، إذ تتيح لها قوتها اتباع استراتيجية للنمو من خلال التنوع أو التركيز أو التكامل... إلخ.

- **ردود أفعال أصحاب المصالح**، إذ يمكن أن يشكل أصحاب المصالح عاملاً مؤثراً في اختيار الاستراتيجية المناسبة، فقد تختار منظمة أعمال ما الإبقاء على منتج معين فقط لوجود زبائن له لا تريد أن تفقداهم. أو قد لا تتمكن من إجراء بعض التحالفات أو الاندماجات لوجود قوانين منع الاحتكار تمنع ذلك على سبيل المثال.

- **التوقيت**، فالتوقيت المناسب يؤثر في نوع الاستراتيجية المختارة، فالفرص تكون دوماً متاحة لبعض الوقت، ذلك لأن كل من الزبائن، التكنولوجيا، المنافسين، قنوات التوزيع والقوانين تمثل عوامل تتغير مع مرور الوقت، ويشار إلى الوقت الذي يكون فيه التوافق الاستراتيجي موجوداً بين الفرصة الخارجية وقدرات منظمة الأعمال بالنافذة الاستراتيجية، فعندما تكون النافذة مفتوحة يكون باستطاعة المنظمة استغلال الفرصة، وما إن تتغير الظروف حتى تغلق النافذة فيصبح على المنظمة البحث عن فرص أخرى جديدة.¹

إلى جانب النقاط السابقة، فإن اتباع أي من البدائل الاستراتيجية يتوقف كذلك على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، واتجاهاتهم وميولاتهم.

كما تلقى عملية الاختيار الاستراتيجي عدداً من الصعوبات للتوجه نحوها منها:²

- **المعلومات**، فقد لا تتوفر لدى صانع القرار الاستراتيجي معلومات كافية عن بيئة منظمة الأعمال، وقد تتوفر لكن بشكل غير صحيح. وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل وتصبح استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي أمراً غير مناسب.

- **الوقت وضوابط التكلفة**، إذ يجب أن يتخذ وينفذ خيار الصانع في ضوء الوقت المحدد، وبالتكلفة المسموح بها.

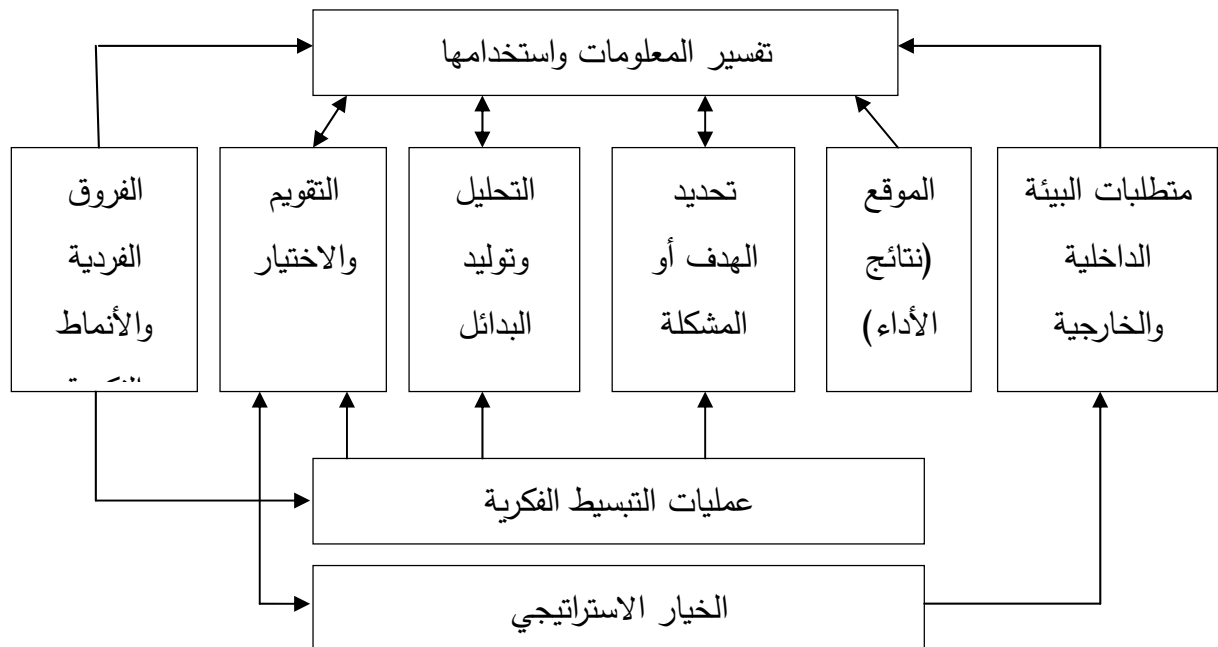
¹ - صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص ص : 233-236.

² - طاهر محسن الغالي و وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص : 401.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- انقطاع الاتصال، ويكون ذلك عند التوافق عن المشاركة في صنع الخيار، مما يؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة.
- بالتدقيق أكثر في العوامل المؤثرة على الاختيار الاستراتيجي فإنه يمكن إيجاد العديد من النقاط الأخرى غير تلك المذكورة سابقا تندرج ضمن هذه العوامل، ومن بين هذه النقاط:
- الهيكل التنظيمي، حيث بإمكان الهيكل أن يحفز أو يعيق النشاط الاستراتيجي بطرق متعددة، فالعلاقة بين الهيكل والإستراتيجية هي علاقة تبادلية.
- دورة حياة المنتج.
- مستوى طموح المدير ودرجة تقبله للمخاطرة.
- الاستراتيجيات السابقة للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية.
- هيكل السوق والعلاقات مع الأسواق.

الشكل رقم (05): نموذج تحليل للعلاقة بين العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي



المصدر: فلاح حسن حمدان الحسني، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 164.

يبين هذا الشكل أن الفروق والأنماط الفكرية الفردية لها تأثير على عمليات التبسيط الفكري والتفسيرات التي يقدمها صانع القرار لمجمل المعلومات التي يحصل عليها من البيئة الداخلية والخارجية، وهذا بدوره له انعكاس على تقويم البدائل الممكنة واختيار الأنسب فيما بينها.

المطلب الثالث: المحيط الاستراتيجي الأزرق.

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات عديدة لتطوير استراتيجياتها وإعادة بناء خياراتها الاستراتيجية بما يلائم التغيرات البيئة المحيطة بها، وبالطريقة التي تمكنها من تكوين ميزة تنافسية من خلال الاستجابة الأفضل للزبون، والجودة الأعلى والكفاءة والابتكار. ومن بين أحدث التوجيهات في هذا الإطار ظهر توجه جديد عام 2005 يستند إلى منظور إعادة بناء الاستراتيجية على أساس الابتكار والابتعاد عن أسواق المنافسة يحمل اسم "استراتيجية المحيط الأزرق".

1- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

تقود استراتيجية المحيط الأزرق منظمات الأعمال للخروج من المنافسة الدموية، من خلال تكوين مساحة السوق غير المتنازع عليها، مما يجعلها خارج إطار المنافسة. فبدلاً من تقسيم المنافسين وفق المقاييس المعيارية، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تتعلق بزيادة الطلب والابتعاد عن المنافسة.¹

وتتعلق هذه الاستراتيجيات بالأسواق أو المساحات الزرقاء التي تتميز بما يلي:²

- أسواق غير مستكشفة.
- أسواق قادرة على تكوين منظمات الأعمال.
- يمكن لهذه الأسواق توفير نمو مزدهر وسريع لأرباح منظمات الأعمال.

¹- W.chan Kim and Renée Manborgne, **Bleu Ocean strategy: How to create uncontested Market Space and Make the competition irrelevant**, Havard business school publishing, Boston, USA, 2005, p:7.

²- Josneal Reberto Kampa Carlos Czuilik and Carla Cristina Estarilo Amadio, «**A critica analysis on the bleu ocean strategy and approach for its interaction into The product development process**», journal of product: Management and development, Vol 10, n 02, dec 2012, see it on: www.doi.editoracubo.com.the .25/07/2017 at 18:45 mn, p 80.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

تقوم منظمات الأعمال التي تعتمد على استراتيجية المحيط الأزرق بتحليل السوق لأجل تكوين حاجات جديدة، ومن ثم بعث منتجات وخدمات متكيفة بشكل جيد مع الطلب الجديد. وبالتالي، ستكون هذه المنظمات احتكارية، ولا تجد منافسة لها في البداية. ولإيجاد الخيارات الملائمة لمنظمة الأعمال للخروج من المحيط الأحمر نحو المحيط الأزرق يتعين على القادة التفكير خارج الصندوق، وتجاوز حدود الخيارات التقليدية إلى خيارات ابتكاره مكونة للقيمة بطرق حديثة.

يمكن القول كذلك بأن تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجية المحيط الأزرق يعني انتقالها من المحيط التنافسي التقليدي إلى محيط خاص بها، يتمثل في سوق جديدة تنشئها بنفسها عن طريق التركيز على الابتكار لأجل تكوين قيمة جديدة، واستغلال أسواق غير مستغلة سابقا. وفي هذه الحالة تكون وظيفة البحث والتطوير هي المحرك للأداء الاستراتيجي المتميز والوسيلة نحو تحقيق نمو أرباح متسارع.

2- مقارنة المحيط الأحمر بالمحيط الأزرق

تتفرع الأسواق إلى نوعين من المحيطات، المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء، سوق المحيطات الحمراء يمثل جميع الصناعات التي هي في الوجود اليوم، حيث تقوم هذه المساحة على أساس المنافسة واستراتيجيات التنافس التقليدية، وتكون فيها حدود الصناعة وقواعد المنافسة معروفة، إذ تحاول منظمات الأعمال التفوق على منافسيها بالاستيلاء على أكبر حصة من الطلب الحالي، كما أنها تحصل ضمن هذه المحيطات على سوق مزدحمة، أما بالنسبة للمحيطات الزرقاء فهي تمثل كل الصناعات غير الموجودة اليوم، وهي سوق مجهولة يقوم على وقف المحاولة للتغلب على الآخرين والتركيز على تطوير قيم جديدة، إذ يتجدد هذا السوق من خلال المساحات غير المستقلة، وتوفر فرصة لتحقيق نمو أرباح مرتفع. وبالرغم من أن معظمها يتم تكوينها داخل المحيطات الحمراء، عن طريق توسيع حدود الصناعة القائمة.¹

¹ - Ibrahim Rawabdeh, Alaa Raqab, Dana Al-Ninri and Shurq Haddadine, « **Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan** », *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 8, No 2, 2012, p.p: 391-392, see it on: <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/3094/2679> 26/07/2017 at 00h:10mn.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

والجدول الموالي يوضح أوجه المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر، واستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول رقم (02): مقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

أوجه المقارنة	المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
من حيث الأسواق	التنافس في الأسواق الحالية	فتح وتكوين أسواق جديدة
من حيث المنافسة	التركيز على المنافسة	الابتعاد عن المنافسة وجعلها غير ذات صلة
من حيث الطلب	استغلال الطلب الحالي	إنشاء وتكوين وانتقاء الطلب الجديد
من حيث القيمة	المقايضة بين الكلفة والقيمة	إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة والتركيز عليهما في آن واحد
من حيث استراتيجية التمايز المختارة	مفاضلة المنظمات الأعمال فيما بين استراتيجية خفض الكلفة أو التمايز.	تبنى منظمات الأعمال للتمايز وخفض الكلفة معا.

المصدر: W.cham Kim and Renée Maubrgne, **Op-cit**, 2005, p: 18.

3- مضامين استراتيجية المحيط الأزرق

المحيط الأزرق لمنظمات الأعمال يشمل جميع المنظمات والصناعات غير الموجودة في السوق الحالية، إذ يكون الطلب مبتكرا، والمنافسة معدومة، وفرص النمو واسعة، فهي بمثابة أداة لوصف عمق واتساع السوق المحتملة

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

التي لم تكتشف بعد. وللوصول إلى هذه الحالة على منظمات الأعمال أن تسعى نحو ابتكار قيمة جديدة ملائمة. وذلك يتم وفق أربع عمليات تتمثل في:¹

- **التقليص**، فعلى منظمات الأعمال الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر جدياً بالنشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة، والتي أسهمت في زيادة التكلفة (لأجل القيام بتقليص هذه الأنشطة التي تكون المنافسة بها بتكاليف مرتفعة).

- **الاستبعاد**، إذ ينبغي على منظمات الأعمال ابتكار قيمة جديدة، واستبعاد العوامل التي تم التنافس حولها سابقاً.

- **الرفع**، بحيث يفترض بمنظمات الأعمال الباحثة عن محيط أزرق أن تقوم بالتركيز أكثر على بعض العوامل ذات القيمة العالية والمهملة من قبل المنافسين، لأجل الوصول إلى التميز، وتكوين قيمة منفردة.

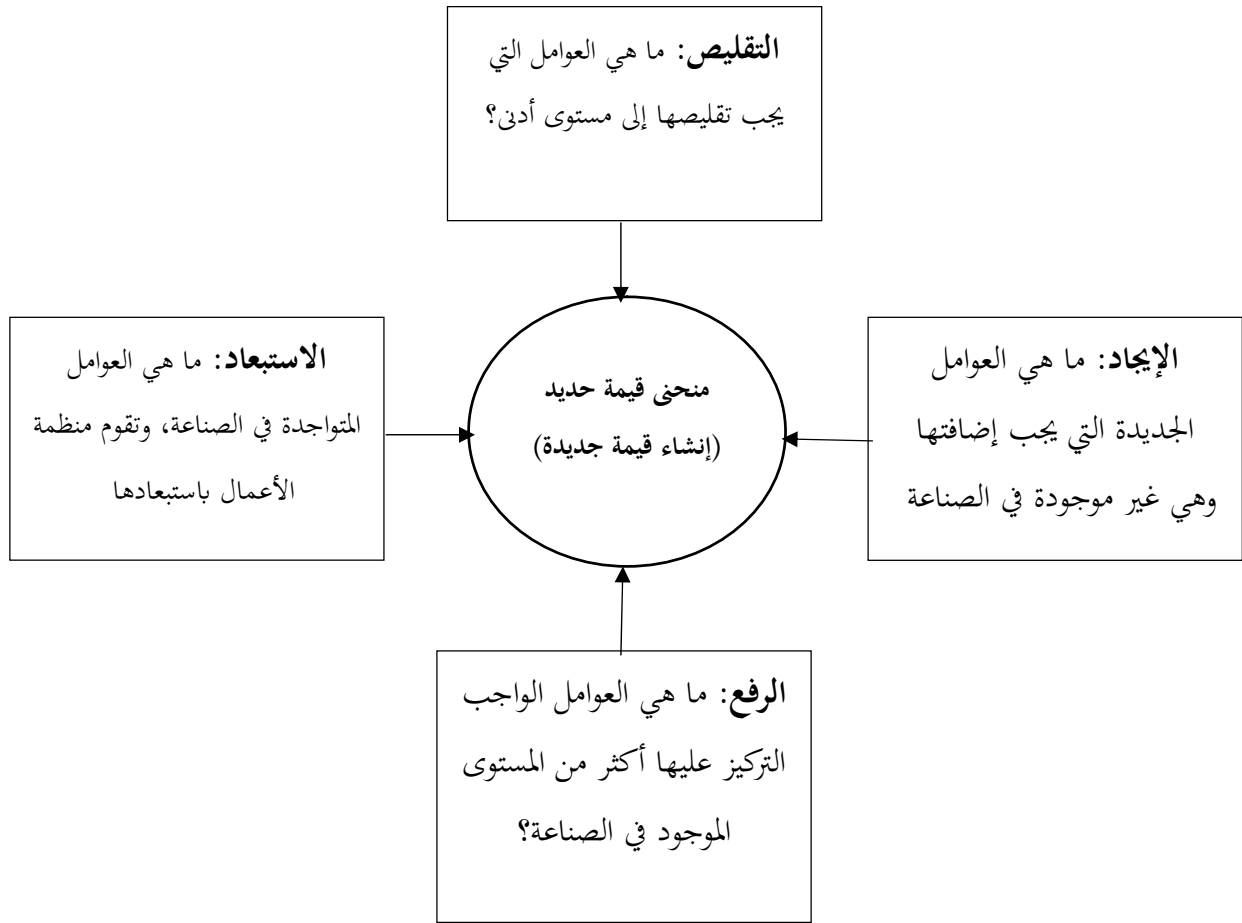
- **الإيجاد**، حيث تتضمن هذه العملية تكوين وإيجاد عوامل وموارد جديدة كلياً للقيمة، لم تكن مكتشفة أو مستقلة من قبل، وبالتالي إنشاء طلب جديد، وتعديل الاستراتيجية المتبعة، والخيارات المتخذة.

وفقاً لما سبق، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تركز على الاستراتيجية ذاتها بوصفها مصدراً للابتكار والتميز على خلاف النهج الاستراتيجي التقليدي الذي يركز على المنظمة بوصفها مصدراً للتميز.

والشكل الموالي يوضح آلية ابتكار القيمة في ظل استراتيجية المحيط الأزرق:

¹ - رعد عدنان رؤوف، «دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى»، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 91، المجلد 32 (2010)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص: 322: أطلع عليه ب: www.iasj.net يوم: 2017/07/26، على الساعة: 13:45 سا.

الشكل رقم(06): الإطار الرباعي لابتكار القيمة وفق استراتيجية المحيط الأزرق.



W.cham Kim and Renée Maubrgne, Op-cit, 2005, p: 29

المصدر:

4- خطوات إعداد استراتيجية المحيط الأزرق:

تمر عملية إعداد منظمات الأعمال لاستراتيجية المحيط الأزرق على ست خطوات أساسية، تتمثل في

الآتي:¹

4-1- تحديد واستكشاف حدود الصناعة

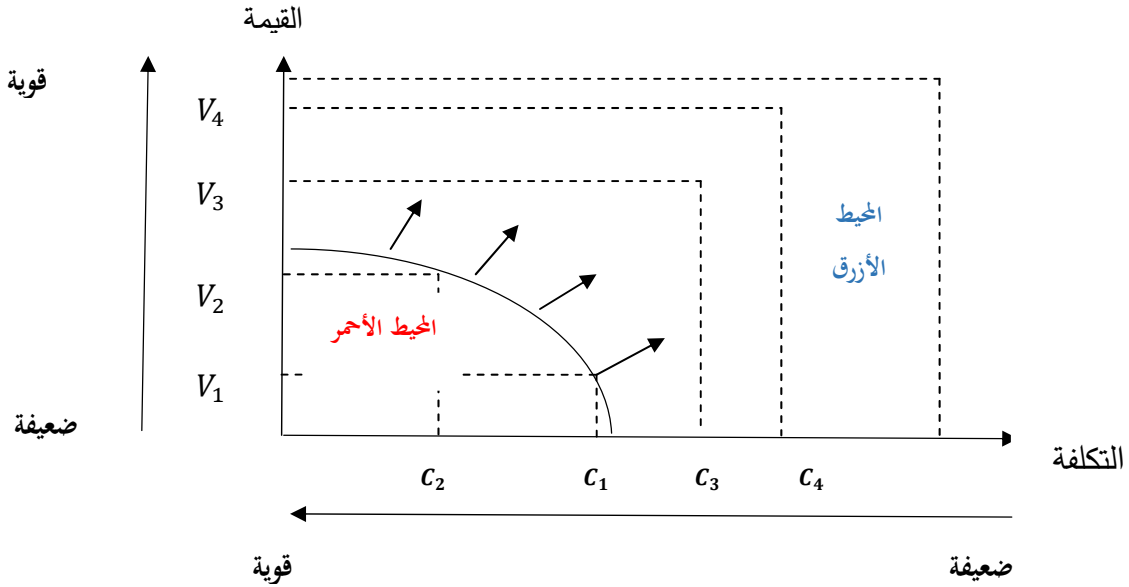
المقصود بحدود الصناعة أو حدود القطاع هي تلك الحدود التي يمكن لمنظمة الأعمال أن تطور فيها منتجاتها أو خدماتها، إذ يعتمد ذلك على مستوى التطور وتركيبه هذه الصناعة. وما دامت منظمة الأعمال داخل هذه الحدود فإنها تسعى إلى التفوق على منافسيها والاستيلاء على أكبر حصة ممكنة من السوق.

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص ص: 360-380.

4-2- إعادة رسم حدود الصناعة

أي خروج منظمة الأعمال من الحدود المألوفة للصناعة، كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): حدود الصناعة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 363.

يوضح الشكل أن حدود الصناعة في الواقع هي الحدود التي تشكلها العلاقة بين القيمة التي تعرضها منظمة الأعمال وتكاليف هذه القيمة (حدود المحيط الأحمر)، حيث إن رفع القيمة ضمن هذه الحدود يؤدي إلى رفع التكلفة. أما خارج حدود المحيط الأحمر، فيمكن رفع القيمة دون أن يرافق ذلك ارتفاع في التكاليف، عن طريق استخدام طرق جديدة لانتشار القيمة غير معروفة من قبل.

4-3- استعمال نموذج الاتجاهات الستة

يتم البحث عن مصدر لإنشاء القيمة الجديدة وفق ستة اتجاهات متمثلة في:

- البحث في الحلول البديلة.
- البحث في المجموعات الاستراتيجية الأخرى.
- البحث في سلاسل المشتريين-المستهلكين.
- البحث في المنتجات والخدمات المكملة.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي (محاولة التأثير على الجوانب العاطفية للمستهلك).

- البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات المستقبلية (الاستشراف).

4-4- الذهاب إلى أبعد من الطلب

يتعين على منظمات الأعمال التي تتبع مدخل المحيط الأزرق في بناء استراتيجياتها إلى الذهاب إلى أبعد من محاولة جذب الزبائن والحفاظ عليهم، والبحث عن جذب من هم خارج دائرة استهلاك منتجاتها.

وتقوم هذه العملية على ثلاثة عناصر:

- الاستخلاص من سلوك وعلاقات العملاء الحاليين لما قد يساعد على تحسين العرض.

- الاعتماد على نتائج الاستشراف وأخذها بعين الاعتبار عند تعيين العرض أو إضافة القيمة.

- محاولة كشف أسباب وجود فئات ليست بزبائن لمنظمة الأعمال أو غير مستهلكين لمنتجاتها (بالإضافة إلى الاهتمام بزبائنها).

4-5- تحديد منحى القيمة لمنظمة الأعمال

بعد إنشاء فضاء جديد، أي تكوين طلب جديد، يكون دور تحديد قيمة المنتج الجديد.

4-6- أولوية الاهتمام بالجانب الأساسي

تقوم منظمات الأعمال أثناء إعدادها لاستراتيجياتها وفق مقارنة المحيط الأزرق بالتركيز على العرض البصري لنشاطها ولنشاط منافسيها. فهي تركز في عرض المنافسين مثلا على تحديد قيمة منتجاتهم بدل معرفة حصتهم من السوق ونسبة نموهم.

خلاصة

تتسم بيئة الأعمال الحديثة باحتدام وشدة المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية، الأمر الذي يلزم منظمات الأعمال بمختلف أصنافها على البحث عن تطوير قدراتها التنافسية من خلال تعزيز جاذبيتها بالنسبة للزبائن، وبناء والمحافظة على سمعتها ومكانتها الذهنية لديهم وتحقيق رضاهم. فتحقيق البقاء بالنسبة لمنظمات الأعمال يتطلب تفوقها على منافسيها وتعزيز ميزتها التنافسية بالنسبة إليهم، وذلك من خلال اعتمادها استراتيجية ملائمة توفر لها إمكانية المحافظة على استدامة التميز، وتسمح بالاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها بالشكل الذي يساعد على اقتناص أفضل الفرص الممكنة، وتجنب أي تهديد محتمل يشكل خطرا على بقائها.

الاستراتيجية الناجحة التي تضمن استدامة الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال لا بد أن تنطلق من تحليل واقع المنظمة وما تمتلكه من قدرات حالية، مقارنة مع ما تواجهه من عوامل بيئية، مع مراعاة رسالة المنظمة وأهدافها، وذلك للتمكن من تطبيق أفضل الخيارات التي تتيح لها الوصول إلى تحقيق أهدافها. وهذه العملية لا بد أن تكون دائمة ومستمرة، ومتوافقة مع ديناميكية المحيط التنافسي وتغيراته، حيث يتطلب من مدراء الأعمال والمسيرين الاستراتيجيين يقظة استراتيجية وتنافسية عالية.

وفي هذا الصدد، فإن الخروج من المحيط التنافسي الأحمر الذي يتصف بشدة المنافسة إلى محيط غير متنافس عليه يمثل أحد الخيارات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال الحديثة في توجهاتها، وذلك من خلال استهداف الأسواق غير المستكشفة من خلال تكوين حاجات جديدة لدى الزبائن. ومن ثم بعث منتجات متكيفة مع الطلب الجديد. مما يؤدي بالمنظمة المتبعة لهذه الاستراتيجية إلى الانتقال من المحيط التنافسي التقليدي إلى محيط جديد خاص بها يتمثل في السوق الجديدة التي أنشأتها بنفسها عن طريق التركيز على الابتكار لأجل تكوين قيمة جديدة، ونجاح هذا التوجه يتطلب أيضا تكوين حواجز دخول بالنسبة لمنظمات الأعمال الأخرى للمحيط الجديد لضمان احتكاره لأطول مدة ممكنة.

الفصل الثالث:

الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

تمهيد

تكتسب صناعة السياحة في العقد الحالي مزيدا من التعقيدات من أي وقت سابق، وكذلك مزيدا من التنافسية ذات البعد العالمي بين منظمات الأعمال السياحية، ما جعلها تبحث عن تطبيق آليات واستراتيجيات تتماشى مع خصائص وتعقيدات هذه الصناعة وتركز أكثر على الجودة والابتكار في الخدمات السياحية، مع التنوع في العروض التي تقدمها، خصوصا وأن السائح في العصر الحالي له حرية التفضيل بين عروض متنوعة ذو دراية مسبقة بمحتواها عموما بفضل ما تتيحه مواقع الإنترنت ووسائل الإعلام.

ترتبط تنافسية منظمات الأعمال السياحية عموما ومنظمات الأعمال الفندقية بصفة خاصة بتنافسية الجهات السياحية التي تنشط بها، فالاستقرار الاقتصادي والسياسي وتعدد عوامل الجذب السياحي لوجهة ما يساهم في رفع الطلب على الخدمات السياحية بها، وهي نقاط أساسية ينبغي لأي منظمة أعمال سياحية دراستها جيدا عند إعداد استراتيجياتها، مع عدم إهمال التأثيرات الأخرى للعوامل البيئية الداخلية والخارجية على استراتيجية منظمة الأعمال السياحية.

ويتناول هذا الفصل استراتيجيات الأعمال السياحية من خلال المباحث الثلاثة الموالية:

- الاستراتيجية والتنافسية في منظمات الأعمال السياحية؛
- الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية؛
- أدوات التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية.

المبحث الأول: الاستراتيجية والتنافسية في منظمات الأعمال السياحية

تعد منظمات الأعمال السياحية أحد أحدث منظمات الأعمال ظهوراً وأكثرها تطوراً في صناعة الخدمات، وهي تقترب في مبادئها الإدارية من المبادئ العامة لإدارة الخدمات، غير أن التغيرات المتزايدة في السياحة الدولية والتنافسية الدولية في هذا القطاع فرضت على منظمات الأعمال السياحية تغيير الطرق التي تدير بها عملياتها، وتوسيع معرفتها فيما يخص بيئة الأعمال المنافسة. كما أوجبت على هذه المنظمات أن تكون مبتكرة لأجل الحفاظ على مواقعها في الأسواق السياحية¹.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية للأعمال السياحية

تعد الإدارة الاستراتيجية المحكمة ضرورة لجميع منظمات الأعمال، بما فيها منظمات الأعمال السياحية، والتي تحاول أن تطبق مبادئ وأساليب الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بما يتلاءم مع خصائصها التنظيمية وخصائص الصناعة التي تنتمي إليها.

1- الخصائص العامة لإدارة الأعمال السياحية

تقترب منظمات الأعمال السياحية في مبادئها الإدارية من المبادئ العامة لإدارة الخدمات، غير أنها تختلف عنها وعن بقية المنظمات في العديد من النقاط. وفيما يلي أهم الخصائص التي تميز إدارة منظمات الأعمال السياحية:²

- المحددات الرئيسية لإدارة منظمات الأعمال السياحية تشمل وتتطابق إلى حد بعيد مع العناصر الرئيسية لإدارة منظمات الأعمال التي لديها نسبة عالية من الأصول غير المادية، حيث إنها تعتمد على المعرفة ورأس المال الفكري لأجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تستند الإدارة الناجحة لمنظمة الأعمال الناجحة على تطوير المنتج السياحي، وتختلف طبيعة هذا المنتج باختلاف نوع منظمة الأعمال السياحية.

¹ - Eriks lingeberzins, **Tourism company management in the context of end consumer cultural differences**, Thesis developed for doctor's degree in business administration, Faculty of business administration, Turiba university, Riga, Latvia, 2016, P20, viewed on : www.turiba.lu/f/kopsavilkums_en.pdf , date of review: 09/09/2017 at: 14h:38mn.

² - Ibid, p: 22.

- تمارس منظمات الأعمال السياحية أنشطتها بطابع دولي على نحو متزايد، فهي تتعامل مع مزيج من الثقافات، المجتمعات... إلخ، وهو ما يتطلب تشكيلها رأس مال هيكلية وعلاقية.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص، فإن قيمة العملاء التي يجب أن تحددها منظمات الأعمال السياحية تحمل قدرا كبيرا من المخاطر وعدم اليقين، فالسائح لا يحكم على نوعية الخدمات السياحية التي تلقاها إلا عند انتهاء عطلة السياحة، مما يجعل من المهم بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال السياحية أن توجد الثقة بينها وبين عملائها، وأن تحدد معايير الجودة، كما عليها وضع تدابير للحد من المخاطر التي قد يتعرض لها العميل.¹

2- التخطيط السياحي الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي في صناعة السياحة هو عبارة عن سياسة إدارية لمساعدة الكيان السياحي (سواء تمثل في مكاتب السياحة الوطنية، مقصد سياحي، أو منظمات أعمال سياحية) في التنظيم لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، مع التركيز على الموارد المتاحة للحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع. هذه السياسة تتم كعملية متواصلة تحتوي على عدة مراحل بدء بوضع الرؤية (عادة ما تكون في جملة واحدة)، وبيان المهمة التي تكون موضحة للرؤية الاستراتيجية، ومن ثم على ضوء ذلك يتم تحديد كل من الأهداف والغايات والاستراتيجيات والتكتيكات، والعديد من المنظمات السياحية تقوم بذلك على أساس تحليل الوضع (أو تقييم الاحتياجات)، ومشاهدة وتقييم وقياس الأداء المتكامل، وذلك لأجل التحسين في هذه العملية.²

التخطيط الاستراتيجي للسياحة هو أداة إدارية تهدف إلى تسهيل استعمال المهارات الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة أو المقصد السياحي، وذلك بتحديد الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير منهجية لبلوغ الإنجازات المرجوة بطريقة مسؤولة ومستدامة، إذ يجب أن تكون قابلة للتكيف مع تغيرات الطلب والعرض في صناعة السياحة ودخول منتجات سياحية جديدة، بالإضافة إلى أنها يجب أن تنظر إلى المستقبل، وعموما الخطة الاستراتيجية السياحية يجب أن تكون واضحة وموجزة وتتضمن غايات وأهدافا محددة، وفي الوقت

¹- Klaus Weiermair, « **Product improvement or innovation : what is the key to success in tourism ?** », *Journal of innovation and growth in tourism*, OECD Library, 2006, p:54, viewed on: www.keepeek.com/digital-asset-management/oecd/industrie-and-services/innovation-and-growth-in-tourism-9789264025058-en#page59. Date of consulting: 11/09/2017, at: 18h:28mn

²- David L.Edgell and Maria Delmastro and all, **Tourism policy and planning: yesterday, today and tomorrow**, Elsevier publisher, London, Great Britain, first edition, 2008, p: 298.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

نفسه عليها أن تستجيب دوماً للموارد المتاحة للمنظمة، بالإضافة إلى الطبيعة المعقدة لصناعة السياحة نظراً للتغيرات المتزايدة التي تشهدها.¹

هذه العملية المنضبطة وفق ترتيب معين ونمط معين، فعال ومنتج، وينبغي أن تثير جملة من الأسئلة لمساعدة المخططين في منظمات الأعمال السياحية (والمنظمات والهيئات السياحية عموماً) من اختيار التجربة السياحية، وتحليل وتفسير بعض البيانات التي تتضمن معلومات عن الحاضر لتوقع التأثير والتفاعل المستقبلي للمنظمة مع البيئة السياحية. وفي الأخير، فإن هذه العملية عليها أن تعالج القرارات والإجراءات الأساسية كخيارات من أجل الإجابة على جملة الأسئلة المطروحة حول ما يجب القيام به، لماذا وكيف نفعل ذلك، وما هو جمال ومتعة إنجازه، ويمكن القول أن الخطة الاستراتيجية السياحية ترتبط بالمعرفة الجيدة بالقرارات الصعبة التي يتم تقديمها بشأن أهم القضايا، وهي تمكن منظمة الأعمال السياحية من المضي قدماً بشكل استباقي.

3- الإدارة الاستراتيجية في ميدان صناعة السياحة

لا تعد الإدارة الاستراتيجية مهمة فقط لمنظمات الأعمال السياحية، ولكن أيضاً لجميع المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها. ومع ذلك، يجب التأكيد على أن منظمات الأعمال السياحية تعمل في سياق خارجي وداخلي فريد من نوعه، مما يعطي أهمية خاصة لفهمها وتتبعها للممارسات والنظريات المعاصرة للإدارة الاستراتيجية.² وكلما أرادت منظمة أعمال سياحية تغيير وضعها أو مركزها في السوق، يجب أن يكون لها نهج استراتيجي معين تنتهجه لذلك، لكن يحاول العديد من مديري السياحة العمل على المدى القصير دون أن تكون لهم نظرة استراتيجية متوسطة أو طويلة المدى وشاملة لنتائج أعمالهم.³

وبالنظر إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية في مجال السياحة، يظهر أن معظمها يعود إلى أوائل الثمانينيات حيث كان التركيز آنذاك على الطبيعة المفاهيمية للاستراتيجية السياحية والتخطيط السياحي (مثل أبحاث أولسون Olsen ودينوبل Denobe في عام 1981). ثم في نهاية الثمانينيات، كان التركيز أكثر على العمل التجريبي ودراسة بيئة الأعمال السياحية وهيكل التحالفات في ميدان صناعة السياحة. وفي بداية

¹ - David L. Edgell and Maria Delmastro and all, **Op-cit**, 2008, p: 302.

² - Fevzi Okumus, Levent altinay and Prakash cholhoth, **Strategic management for hospitality and tourism**, Elsevier publisher (butterworth-heineman), burlington, USA, first edition, 2010, p: 31

³ - Luiz Moutinho, **Strategic management in tourism**, CABI publishing (CAB international), Wallingford, U.K, 2000, p: 260.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

الألفينيات (2000م)، بقيت الأبحاث بخصوص تنفيذ الاستراتيجيات السياحية وتقييمها محدودة¹، ولا يزال عددها قليل إلى غاية اليوم، هذا ما ساعد على ظهور فجوات في القطاع السياحي في العديد من الأحيان، وعدم التمكن من إنشاء فرص لإدارة سياحية سليمة تعتمد على تحقيق التوافق بين متطلبات مختلف أصحاب المصالح وأهداف منظمات الأعمال والوجهات السياحية، وكذا توافق قطاع السياحة مع القطاعات الأخرى والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.² هذا ما ساعد على توجه مختلف الأطراف المكونة للقطاع السياحي إلى تبني نهج الإدارة الاستراتيجية وتوجهاتها المعاصرة لأجل تحقيق سياحة مستدامة وفعالة.

ولقد أضحت صناعة السياحة تواجه تحديات ومشاكل كبرى في جميع أنحاء العالم، فمنظمات الأعمال السياحية تعمل في بيئة ديناميكية ومعقدة، حيث إن الاتجاهات الكلية مثل التغيرات في التشريعات والأزمات الاقتصادية والسياسية والتغيرات الاجتماعية والثقافية، الإرهاب، الأمن، العولمة، التعدد الثقافي، والتطورات التكنولوجية المتقدمة تشكل في مجموعها تحديات هامة للاستراتيجيات الإدارية لمنظمات الأعمال السياحية وتتطلب منها تحديد ممارسات إدارية استراتيجية وفعالة مستمرة ودائمة.

كما أن الخدمات في صناعة السياحة تخضع للتحول من كونها مجرد خدمة إلى اعتبارها "خبرة"، إذ تشير اليوم أشهر منظمات الأعمال السياحية مثل عالم ديزني، هيلتون، ماريوت إلى الخدمات التي تقدمها على أنها "تجربة"، وهذا التحول يتطلب تغيير عقلية العديد من المديرين والموظفين في التفكير الاستراتيجي والإجراءات اليومية، كما يتطلب معرفة واضحة وشاملة حول نظريات الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في الميدان السياحي.³

وتجدر الإشارة إلى أن كلا من هيكل الصناعة في قطاع السياحة والخصائص الفريدة لهذا القطاع تؤدي دورا مهما عند وضع منظمات الأعمال السياحية لاستراتيجياتها، هذا ما يتطلب منها فهما عميقا لكيفية تأثير البيئة الخارجية على صناعة السياحة.⁴

¹ - Fevzi Okumus, Levent altinay and Prakash cholhoth, **op-cit**, 2010, p33-34.

² - Murphy Peter and Ann Murphy, **Strategic management for tourism communities: bridging the gaps**, Chanel view publication (printed and bound by Cromwell press), London, Great Britain, 2014, p p: 371-372.

³ - Fevzi Okumus, Levent altinay and Prakash cholhoth, **op-cit**, 2010, p: 31.

⁴ Idem, p33.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

المطلب الثاني: تنافسية منظمات الأعمال السياحية

يشهد القطاع السياحي تنافسية شديدة في السنوات الأخيرة، وهذا نظرا لجاذبية القطاع وفرص الأعمال والأرباح التي يوفرها، كما تأخذ هذه التنافسية طابعا عالميا بين الوجهات المختلفة، ما يجعل منظمات الأعمال السياحية في مواجهة العديد من الرهانات والتحديات في الحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء.

1- العوامل التنافسية في السياحة القديمة والحديثة

كانت التنافسية في القطاع السياحي بمستويات ضئيلة جدا في العقود الأخيرة الماضية، ولم تكن الأسواق السياحية بالتنوع الذي هي عليه اليوم. ولكن زيادة المنافسة في هذا القطاع أدت إلى إحداث عدة تغيرات سواء في طرق المنافسة، عوامل الطلب، ظروف العمل، وكذا العوامل الحكومية.

ويمكن توضيح هذه العوامل وتغيراتها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): العوامل التنافسية في السياحة القديمة والحديثة

السياحة حديثا	السياحة قديما	
<ul style="list-style-type: none"> - التنافس عن طريق الجودة والابتكار. والتعاون فيما بين الأقاليم وفيما بين الشركات. - ضرورة التوجه نحو أسواق قوية. - التركيز على الإنتاجية والغلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد قليل من الاستراتيجيات المعقدة. - التسويق الذاتي للمنتجات. - منتجات متجانسة. 	الاستراتيجية، الهيكل والمنافسة
<ul style="list-style-type: none"> - يخصص الخدمات الأكثر متعة وترفيه. - تعدد خيارات السائح. - البحث أكثر عن السكون والهدوء والعزلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يخصص الخدمات السياحية الأساسية - التركيب الثقافي الأحادي للزوار - البحث عن الفلكلور بدلا من الأصالة. 	الطلب
<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة في سوق العمل للحصول على الأكثر تميزا من بين اليد العاملة المتوفرة. - بروز تكنولوجيات المعلومات والاتصالات. 	<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة الصغيرة في سوق العمل. - عدد قليل من المنتجات وقليل فقط من عمليات الابتكار والتجديد 	ظروف العمل

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

العوامل الحكومية	- تعزيز التوسع الكمي في الوجهات الجديدة - توسيع الوجهات المالية.	- تعزيز صناعة السياحة - تشجيع الابتكارات والتجديد - دعم وتشجيع التعليم السياحي.
------------------	---	---

المصدر: Ann Hartl, **Developing marketing strategies for tourism destinations in peripheral areas of Europe-the case of Bornholm**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Bournemouth university for the degree of doctor of philosophy, Bournemouth university, Bornholm, Denmark, December 2000, p79.

2- العوامل المؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال السياحية:

تشكل القدرة التنافسية قضية مهمة في صناعة السياحة منذ منتصف القرن العشرين، وذلك بسبب عولمة السياحة، زيادة الانفتاح المحلي على السياح الأجانب، النمو الكبير في النقل الجوي، تطوير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن ارتفاع الإنفاق السياحي على منظمات الأعمال السياحية والمدن والمناطق السياحية.

ويتم تحليل القدرة التنافسية السياحية على مستويين منفصلين، ولكنهما في علاقة تأثير متبادل مع بعضهما:¹

- القدرة التنافسية على المستوى الجزئي لمنظمات الأعمال السياحية.
 - القدرة التنافسية للوجهات السياحية، والتي تتمثل في نطاق جغرافي معين.
- وتجدر الإشارة أن هذه الدراسة المنجزة تركز على تحليل التنافسية في المستوى الجزئي بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية لمعرفة خياراتها الاستراتيجية، وتأثيراتها على تنافسياتها.
- تستفيد منظمات الأعمال السياحية بشكل عام ومنظمات الأعمال الناشطة في قطاع الضيافة خاصة من النمو الاقتصادي والاستقرار في المنطقة. فوجود الاستقرار الاقتصادي وانتشار مراكز الأعمال، مراكز التسويق

¹- Mirosław Mika, « **Competitiveness of tourist destination as a research problem in the geography of tourism ; analytical assumption behind the research model** », *Press geographic journal* (Prace Geograficzne - instytut geografii gospodarki), issue n°130, 2012, p :92, see it on: www.ejournals.eu/prace-geograficzne/tom-2012/numer-130/cart/221. the 02/08/2017 at 11h:30mn.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

والمرافق الترفيهية يستقطب السياح من مختلف الفئات، وبالتالي ارتفاع الطلب على خدمات المطاعم، الفنادق، النقل، وغيرها من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال السياحية.¹

هذا التأثير يعبر عن ارتباط تنافسية منظمة الأعمال السياحية إلى حد بعيد بتنافسية الوجهة السياحية التي تنشط بها، إلا أنه يوجد العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على تنافسية هذه المنظمات وعلى توجهاتها الاستراتيجية، وتشمل هذه العوامل كلا من:²

- قدرات التفاعل، وتمثل في القدرة على إدارة الموارد المشتركة من قبل العديد من منظمات الأعمال.
- التعلم التنظيمي.
- الموارد البشرية، والتي تمثل قلب ومحرك هذه الصناعة، إذ يعد الأفراد النقطة الجوهرية في تقديم الخدمة السياحية.
- التكنولوجيا ونظام المعلومات.
- الابتكار.
- مستوى الخدمات المقدمة .
- إدارة علاقات العملاء (الزبائن)، حيث يرتبط الأداء العالي لمنظمات الأعمال السياحية ارتباطا وثيقا مع فهمها لمختلف أنواع ميزاتها التنافسية قبل تنفيذها لاستراتيجيات إدارة علاقاتها مع عملائها
- المكانة التنافسية للوجهة السياحية التي تنشط ضمنها منظمة الأعمال السياحية.

3- الرهانات الاستراتيجية لتنافسية منظمات الأعمال السياحية

تواجه منظمات الأعمال السياحية وغيرها من منظمات الأعمال العديد من الرهانات المتعلقة بالحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في المستقبل، والتي ترتبط بشروط تحقيقها الاستدامة، وبالرغم من النمو المحقق في

¹- Henry Tsai and Haiyan song and Kevink .F Wong,« **Tourism and hotel competitiveness research**», *Journal of travel and tourism marketing*, (Taylor and Francis Group), Issue 5-6, volume 26, sep 2009, see it on: www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10548400903163079, the 03/08/2017 at 20h:47min.

²- Jean Paolo, «**Competitiveness and sustainability of the hotel industry ; the case of hotel in Pampanga**», *Journal of business management and strategy*, n°01, vol 05, 2014, p.p:216-218, see it on: www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/577214608, the 04/08/2017, at 10h:30min.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

الأسواق السياحية، إلا أن شروط تحقيق منظمات الأعمال السياحية للاستدامة في تنافسيها تشهد مزيدا من التعقيدات، وذلك بسبب ضعف الاستراتيجيات المقررة للعديد من منظمات الأعمال السياحية، لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها.

ويمكن تحديد أهم الرهانات الاستراتيجية التي تواجه منظمات الأعمال السياحية كما يلي:¹

- فهم الأسواق السياحية، حيث إن بقاء ونمو منظمات الأعمال السياحية وقدرتها على المنافسة يعتمد أساسا على تحديات الجهات السياحية المربحة في الأجل الطويل، وعلى مدى تكيفها مع الأسواق، ودرجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى مدى توفر الموظفين المؤهلين. كما يجب أن تتبنى هذه المنظمات سياسة اتصال فاعلة بينها وبين الأطراف المتداخلة في السوق السياحية.
- البحث عن رضا السياح، إذ ترتبط التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال السياحية ارتباطا وثيقا بدرجة رضا السياح عن الخدمات التي تقدمها لهم، لذا يتوجب على هذه المنظمات أن تضع ضوابط لمراقبة جودة هذه الخدمات بالشكل التي يتوافق مع توقعات الأسعار بالسوق السياحية.
- تفعيل الإجراءات الكفيلة بزيادة مستوى إنفاق السياح، حيث على منظمات الأعمال السياحية أن تبحث عن أنسب الطرق لتمديد مدة إقامة السياح، والترويج لمنتجات وخدمات ترفع من إنفاقهم.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعلى منظمات الأعمال السياحية أن تحسن استغلال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، والتي أصبحت تمثل قضية استراتيجية لقطاع السياحة، وقد أصبح استخدام الإنترنت في مجال الأعمال التجارية السياحية منتشرا على نطاق واسع، لاسيما بالنسبة للوسطاء السياحيين والوكالات السياحية والفنادق.
- ممارسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، فمنظمات الأعمال الاستراتيجية تدرك اليوم بشكل متزايد أن مسؤوليتها إتجاه المجتمع لم تعد تقتصر على إنتاج وتقديم الخدمات، بل تتجاوزها إلى نواحي بيئية واجتماعية مختلفة. وفي هذا الصدد، قامت بعض منظمات الأعمال السياحية في المجتمعات المحيطة بها، ومنظمات أعمال سياحية أخرى، تبنت تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في تطوير العروض السياحية وعروض السفر التي يقدمونها، وفي اختبار مورديهم، وفي تواصلهم مع المجتمعات المحلية.

¹- Erik Leroux, «**Tourisme durable et enjeux stratégiques**», *Revue management et avenir*, volume 06, issue n°56, 2012, p.p :95-96, consulté en : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-6-page-94.htm, date de consultation le : 08/09/2017, à 01 h :08mn.

المطلب الثالث: التوقع التنافسي وموارد كفاءات منظمات الأعمال السياحية

لطالما مثلت الموارد والكفاءات الأساسية التي تنفرد بها منظمات الأعمال مصدرا لنيلها موقعا تنافسيا ملائما مقارنة بمنافسيها، وكذلك هو الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية التي تشكل اعتمادها على الموارد المتميزة والكفاءات الأساسية أمرا جوهريا لأجل كسب موقع تنافسي متميز

1- التوقع التنافسي لمنظمات الأعمال السياحية

يرتبط مفهوم التوقع التنافسي لمنظمات الأعمال ارتباطا وثيقا بميزاتها التنافسية، فهو يتضمن تحويل الخصائص الملموسة والمنفردة لمنظمة الأعمال إلى صورة في ذهن المستهلك، فجوهر التوقع الناجح لمنظمة أعمال معينة هو امتلاكها لميزة تنافسية مستدامة أو اقتراح بيع فريد، مما يعطي للزبائن سببا مقنعا لشراء منتجاتها، وقد استخدم مصطلح التوقع استراتيجيا وتسويقيا بشكل متقارب، فمن الناحية التسويقية فهو يشير إلى تموقع العلامة التجارية لمنظمة الأعمال مقارنة بالعلامات التجارية للمنافسين، وإلى تموقع منتجاتها مقارنة بتموقع منتجات المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار عدة خصائص تمييزية كالسعر، التوزيع... إلخ. أما من ناحية الإدارة الاستراتيجية، فهو يشير إلى التوقع التنافسي لميادين النشاط الاستراتيجية لمنظمة الأعمال، وقيمة تلك النشاطات في السوق والتي يتم تحليلها عادة باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.¹

موقع منظمات الأعمال السياحية في السوق هو نتيجة توجهاتها العامة، ومهاراتها في التحكم بمجموعة الخصائص السياحية المرتبطة بالفروع السياحية أو الجزء من السوق التي تنشط به. لذا، فمن الضروري لمنظمات الأعمال السياحية أن تختار الأبعاد الرئيسية لخصائص السياح وميولاتهم في اختيار عرض سياحي معين من بين مجموع الرحلات السياحية المعروضة في السوق، كما يمثل اختيار منظمة الأعمال السياحية للشريحة من السوق التي لم تحقق الاحتياجات الخاصة بشكل كامل مفتاحا للتوقع الناجح لها، وذلك يتطلب منها تصميم رحلات

¹ - هشام مكي، تطبيق الاستراتيجية التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية: دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص: 56-59.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

سياحية استثنائية تنفرد بها عن منافسيها. كما يستلزم تموقعها الناجح تنفيذها لاستراتيجية تموقع فعالة في مجال السياحة، والتي تقوم على مجموعة من الشروط الأساسية، يمكن ذكرها كما يلي:¹

- إدراك الفرص المواتية التي توجد في السوق خلال الانتقال من المواقع الاستراتيجية، حيث يمثل ذلك فرصة حقيقية لتحقيق موقف أكثر فعالية، لذلك فمن الضروري إبراز اتجاهات الاستهلاك السياحي ومجال القدرة التنافسية.

- بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية غير المهيمنة على السوق، فإن المفتاح لتموقعها الناجح هو اكتشاف نقاط ضعف الرائد، والتكفل بخدمة فئة محددة من السياح لأجل التوسيع تدريجيا من حصتها السوقية.

- تصور دقيق للتموقع النسبي مقارنة بالمنافسين، أي تحديد طريقة رؤية السياح لمنتجات منظمة الأعمال السياحية مقارنة بمنافسيها .

- وجود عناصر هيكلية مناسبة لتشغيل منظمة الأعمال السياحية من موظفين مناسبين، موقع جغرافي متميز، الجودة الملائمة، رأس المال العامل المناسب...إلخ.

- التواصل الفعال مع السوق، هو شرط ضروري خلال قيادة استراتيجية التموقع، حيث يتم التركيز على القيام بحملات ترويجية تستهدف التعريف بمميزات منظمة الأعمال السياحية مقارنة بمنافسيها.

- تحديد الضغوطات والتأثيرات السلبية المحتملة للقوى الصناعية على منظمة الأعمال السياحية.

2- تحليل الموارد، الكفاءات الأساسية لمنظمات الأعمال السياحية

ينبغي لمنظمات الأعمال السياحية أن تحدد أولا مواردها الملموسة وغير الملموسة، ويمكن رؤية الأصول الملموسة لهذه المنظمات في شكل مباني، تجهيزات، أراض...إلخ. أما أصولها غير الملموسة فترتبط بمعرفتها ومهاراتها، إذ أن هذه الأصول ليس لديها حضور مادي ولكنها تمثل فائدة حقيقية لهذه المنظمات، وهي تشمل على سمعتها، علامتها التجارية، المهارات القيادية التي

¹ - Slobadan Carovic and Saldjana Batic, «Competitiveness and Positioning in tourism», Series economics and organization journal, volume 05, faculty of tourism and hospitality management, singidunum university, Belgrade, 2008, p p: 133-134.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

تمتلكها، الخبرة والمعرفة ، علاقاتها مع زبائنها ومورديها، والشبكات وقواعد البيانات، عقود الملكية التي تحوز عليها...إلخ.

تشير القدرات الأساسية إلى المجالات التي تحقق بها منظمات الأعمال السياحية أداء جيد جدا، في حين أن الكفاءات الأساسية تشير إلى تلك المجالات والأنشطة التي تتفوق بها هذه المنظمات على منافسيها. وتعتبر القدرات الأساسية أهم الأصول والأكثر تميزا التي تمتلكها المنظمة، وهي صعبة النسخ عند ربطها على نحو فعال بالأهداف الاستراتيجية الملائمة في سلسلة القيمة.

ينبغي لمنظمات الأعمال السياحية أن تدمج كفاءاتها الأساسية، بما في ذلك معارفها ومهاراتها ومعرفتها التكنولوجية الخاصة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، ويمكن أن يؤدي تنوع المهارات والأصول المتميزة والمنسقة إلى تطوير القدرات الأساسية للمنظمة، وفي نهاية المطاف إلى كفاءات متميزة. ومع سهولة اقتناء الأصول الملموسة المماثلة، وتسارع وتيرة التقليد، تحتاج منظمات الأعمال السياحية والفندقية إلى حماية أصولها غير المادية الفريدة واستغلالها وتعزيزها. ففي حين يتم الحصول على ميزة تنافسية من خلال جذب العملاء في الأسواق المستهدفة، فإن كسب ميزة تنافسية مستدامة هو نتيجة للتطوير والجمع بين العديد من الكفاءات المميزة، والتي يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين، حيث أن الميزة التنافسية تأتي من الموارد المادية وغير المادية الفريدة للمنظمة، ومن أجل أن يشكل المورد ميزة تنافسية، فإنه يجب أن تكون قيمته نادرة وغير قابلة للاستبدال، كما ينبغي تنظيم منظمة الأعمال السياحية بطريقة تمكنها من استغلال الموارد بكفاءة وفعالية.¹

¹ - Fevzi Okumus, Levent altinay and Prakash cholhoth, **op-cit**, 2010, p p: 72-73.

المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية

لقد تم تضمين الفصل السابق كلا من مفهوم الاختيار الاستراتيجي ومحدداته ، أما المبحث السابق فإنه يشمل أهم النقاط المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية. وبعد تناول العناصر السابقة يأتي هذا المبحث لأجل توضيح أهم الخيارات الاستراتيجية لهذه المنظمات ، والتي تمكنها من البقاء والنمو والمنافسة.

المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية على مستوى وحدات الأعمال

تمثل وحدات الأعمال الاستراتيجية جزءاً مستقلاً من منظمات الأعمال أو وحدة تنظيمية صغيرة، بحيث تحقق المرونة وتكون قادرة على التعامل مع معظم العوامل المؤثرة على الأداء في المدى الطويل.

تبحث منظمات الأعمال السياحية وغيرها من المنظمات عن الخيارات الاستراتيجية المثلى لتوجيه ميادين أو وحدات أعمالها، والتي تتنافس على أساسها. وفي هذا الشأن، اقترح مايكل بورتر ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية.

1- المضايم الأساسية لاستراتيجيات بورتر

يرى مايكل بورتر أن منظمات الأعمال تتمكن من بناء ميزتها التنافسية بالاعتماد على مصدرين، إما عن طريق التكلفة المنخفضة أو عن طريق التميز، كما يرى أن منظمات الأعمال يمكنها استهداف جزء واسع من السوق، أو أن تقدم منتجاتها وخدماتها على مستوى جزء ضيق من السوق.

ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

الميزة التنافسية		
تمييز المنتج-الخدمة تكلفة منخفضة		
نطاق المنافسة	واسع	قيادة شاملة للتكلفة (السيطرة من خلال التكاليف)
	ضيق	التركيز على أساس التكلفة المنخفضة
		التركيز على أساس التميز

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 418.

1-1- استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

تحاول منظمات الأعمال التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة لأجل التمكن من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة بنفس الجودة، وذلك من خلال مطاردة التكاليف وإعادة الهندسة.¹ ويقصد بمطاردة التكاليف البحث عن كل أنواع التكاليف التي يمكن أن تخفض والعمل على تقليصها (تكاليف المواد الأولية، تكلفة اليد العاملة، تكاليف التوزيع والتسويق... إلخ). أما بالنسبة لإعادة الهندسة، فإنها تتمثل في إعادة تشكيل طريقة الإنتاج أو طريقة تقديم الخدمة من أجل تحسينها والتخفيض من تكاليفها.²

كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما زاد الإنتاج المتراكم زادت الخبرة، وكلما زادت الخبرة انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة مما يمكن من تخفيض الأسعار. لذا فعندما تختار منظمات الأعمال استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف فإنها تعتمد على أثر التعلم وأثر التجربة.³

يعد تبني استراتيجية قيادة التكلفة حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، وكذلك أمام القوة التفاوضية للمستهلكين. فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم كردة فعل غير مدروسة من قبلهم، فسيكون ذلك على حساب الأرباح، مما يؤدي إلى خروجهم من السوق. وإذا أراد المنافسون البقاء على وضعهم الحالي، فلن يتمكنوا

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 175.

² - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 234.

³ - المرجع نفسه، ص: 237.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

من المنافسة بسبب ارتفاع التكاليف النسبية لديهم، الأمر الذي سينعكس على مستوى الأسعار، فإن المنظمات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات لن تواجه ضغوطات أو مخاطر كبيرة مقارنة بالمنافسين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تبني هذه الاستراتيجية يوفر مرونة كافية لمنظمة الأعمال أمام ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، كما يمثل حاجزا لمحاولات دخول السوق من قبل منافسين جدد وذلك لصعوبة تحقيقهم ميزة في تكاليف الإنتاج، وهو ما يوفر كذلك الحماية الكافية ضد تهديدات المنتجات البديلة.¹

1-2- استراتيجية التميز

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروفة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم وبالأخص أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.²

يشكل تبني هذه الاستراتيجية حاجزا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات وخدمات المنظمة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز مما يعني زيادة أرباحها. كما أنّ تمكن منظمة الأعمال من إشباع حاجات المستهلكين من خلال تميز منتجاتها يعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين، حيث لا توجد هناك منتجات أو خدمات تتمتع بنفس مزايا منتجات أو خدمات المنظمة لتتم للمقارنة بينهما، والجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجية تبنى على أساس الأسعار، خاصة في ظل مقارنة المستهلك لسلع أو خدمات منظمة الأعمال مع سلع أو خدمات المنافسين.³

1-3- استراتيجية التركيز

تتميز هذه الاستراتيجية عن الاستراتيجيات السابقة بأنها تركز على جزء محدد من المشترين في مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة، حيث تكثف منظمة الأعمال مجهوداتها داخل هذا الجزء من القطاع وتعمل على استبعاد المنافسين الآخرين، ومنعهم من التأثير على حصتها من السوق، من خلال تقديم سمات

¹ - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانتفاخ الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص: 113-114.

² - عادل مزوغ، «دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية»، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2013، ص: 49.

³ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 115.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

مخصصة للعملاء الحاليين تلبي أذواقهم ومتطلباتهم بالشكل الذي يجعلهما متفوقة على المنافسين، وتأخذ هذه الاستراتيجية عند التطبيق العملي شكلين هما:¹

- التركيز على أساس التكلفة، ويتم من خلال هذه الاستراتيجية التركيز على قطاع محدود من المشتريين والعمل على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- التركيز على أساس التميز، وهي استراتيجية تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية على التميز في قطاع مستهدف ومحدد في السوق.

تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل، أي أن منظمة الأعمال لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو ميزة لمنتج في خدمة السوق ككل، إلا أنها تتمكن من ذلك في حالة ركزت مجهوداتها على أهداف سوقية معينة، بحيث تقدم منتجات أو خدمات إما متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة، تخدم قطاع محدد من السوق (أو الاثنين معاً)، مما يعني تمتع منظمة الأعمال بحماية من القوى التنافسية، مع ضرورة أن تدرس بعناية السوق المستهدف، والذي يجب أن تقل فيه المنافسة²، كما يؤدي تطبيق هذا النوع من الاستراتيجية تحديدها للأهداف نظراً لقلّة ميادين النشاط، وكذا تسهيل إدراك المسيرين لمختلف التطورات التي تخص الزبائن.³

2- تنفيذ الاستراتيجيات العامة لبورتر على مستوى منظمات الأعمال السياحية

الاستراتيجيات التنافسية التي طورها بورتر قام بنائها على وجه عام، ولم يتم تطويرها في سياق أعمال السياحة والسفر على وجه التحديد. إلا أنه من الممكن تطبيقها في هذه الصناعة وذلك بالرغم من الانتقادات

¹ - حسين خليفة وسليم الحسينية وياسين حسن، «نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشآت النسيجية السورية، دراسة تطبيقية في شركة المغازل والمناسج»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص: 454، أطلع عليه بـ: www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/1-2014/ar/647.pdf

يوم 2017/09/14 الساعة 09:23 د.

² - عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

³ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 187.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

العديدة لذلك. وقد قام بوون (Poon) سنة 1993 بوضع نهج مختلف نوعا ما عما اقترحه بورتر، يأخذ بعين الاعتبار واقع صناعة السياحة، والذي يشمل حسبه للحقائق الموالية:¹

- تركز هذه الصناعة على جودة الخدمات المقدمة، والتي ترتبط بدورها ارتباطا وثيقا مع تطوير الموارد البشرية.
 - التطور المتزايد لمستهلكي السفر والترفيه.
 - انتشار تكنولوجيا المعلومات على نطاق صناعة السياحة.
 - التحول الجذري لهذه الصناعة، الأمر الذي يتطلب الابتكار المستمر لأجل ضمان النجاح التنافسي.
- من أجل الاستجابة بنجاح لهذه الحقائق، فإن بوون يفترض أن على منظمات أعمال السياحة والسفر أن تطبق أربعة مبادئ في تطوير استراتيجياتها التنافسية، تتمثل في:²
- أن تضع العملاء أولا.
 - أن تطور ابتكارات جذرية.
 - أن تكون رائدة في الجودة.
 - أن تعمل هذه المنظمات على تعزيز مركزها الاستراتيجي ضمن سلسلة القيمة في هذه الصناعة.
- ويبين الشكل الموالي مفاتيح النجاح التنافسي لمنظمات الأعمال السياحية وفقا لبوون (Poon):

¹ - Niegel Evans and David Combell and George Stone house, **Strategic management for travel and tourism**, Elsevier Publisher (Butterworth-Heinemann printed), first published, London, 2003, p: 222.

² - Ibid, p: 222.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

الشكل رقم (09): مفاتيح النجاح التنافسي لمنظمات الأعمال السياحية



المصدر: **strategic management for travel and tourism**, Elsevier publisher (Butterworth-Heinemann), first published, London, Great Britain, 2003, p: 223.

في الواقع، النهج الذي وضعه بوون لبناء الاستراتيجيات التنافسية لمتطلبات الأعمال السياحية لا يتعارض مع تطبيق هذه الأخيرة للخيارات الاستراتيجية العامة التي وضعها بورتر، فلا يمكن اعتبار أن التوجه نحو العملاء هو في معزل عن البيئة الخارجية والبيئة التنافسية، ولا سيما بالنسبة لأعمال السياحة والسفر، إذ أنها تشهد تنافسية شديدة، إلا أن تطبيق منظمات الأعمال السياحية لاستراتيجيات التنافس العامة التي وضعها بورتر يجب أن يتم بشكل يتوافق مع خصائصها وخصائص القطاع المنتمية إليه وطبيعة المنافسة في هذا القطاع.

بالنسبة لاستراتيجية قيادة التكلفة، فإن نوعين رئيسيين من منظمات الأعمال السياحية قد اعتمدت بنجاح هذا النهج الاستراتيجي، هما شركات الطيران منخفضة التكلفة وسلاسل المطاعم والوجبات السريعة. وهذه الأنواع ليست الوحيدة من بين مقدمي الخدمات السياحية الذين يتنافسون على أساس التكلفة، ففي الواقع جزء كبير من قطاع الأعمال السياحية يعمل وفق هذه الاستراتيجية، ذلك أن هناك أنواعا وفيرة من المنتجات المتماثلة

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

في سوق العطل والبرامج السياحية (العروض السياحية المتماثلة)، كما أن هذه السوق تخضع لعوامل خارجية متعددة ومتقلبة باستمرار، وهذا ما يؤثر على قدرة الوجهات السياحية على التنافس في سوق متقلبة جدا، وتتصف بحساسية سعرية عالية.¹

وبالنسبة لاستراتيجية التمايز، فإن المشكلة الرئيسية في تطبيق قطاع الخدمات عموما لهذه الاستراتيجية هو أن الخدمات غالبا ما تقلد من قبل المنافسين، لكن الأمر في قطاع السياحة مختلف، إذ أنه ليس من السهل تغيير التوجه الاستراتيجي من استراتيجية قيادة التكلفة إلى استراتيجية التميز، ذلك أن الأمر مرتبط بها (بالنسبة للفنادق مثلا قد يتطلب توجهها نحو استراتيجية التميز القيام بالاستثمار في تنوع الخدمات المرافقة للإيواء، من توفير قاعة للرياضة، توسيع المسبح، توفير قاعات للعلاج الطبيعي... إلخ). إلا أنه مع مرور الوقت، قد تصبح نوعية الخدمات المتميزة منتشرة في جميع أنحاء صناعة السياحة، لذا فإن متطلبات الأعمال السياحية تحتاج إلى العمل باستمرار على إضافة قيمة متميزة للعروض التي تقدمها، وتحسين نوعية الخدمة لمواكبة توقعات السياح لأجل الحفاظ على تميز عروضها وخدماتها.²

أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز، فإن منظمات الأعمال السياحية وكغيرها من المنظمات تقوم باتباع هذا النوع من الاستراتيجية في حالة عدم قدرتها على اتباع استراتيجية قيادة التكلفة أو التمايز على مستوى كل السوق. فتقوم بالتخصص في عدد محدود من الخدمات، أو لخدمة عدد محدود من شرائح السياح، بحثا عن كفاءة أكبر في التنافس ضمن الشريحة المختارة.

ويمكن توضيح بعض تطبيقات الاستراتيجيات العامة لبورتر على مستوى منظمات الأعمال السياحية كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹- Scott M.C Cabe, **Marketing communication in tourism and hospitality, concepts, strategies and cases**, Elsevier Publisher (imprinted by Butterworth-Heinemann), first edition, Hungary, 2009, p:124.

²- Ibid, p :126.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

جدول رقم (04): تنفيذ استراتيجيات بورتو العامة في مجال السفر والسياحة

التنفيذ	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل التكاليف عن طريق التقليد بدلا من تصميم خدمات جديدة. - استخدام موارد أقل تكلفة، كاعتماد الفنادق أو شركات الطيران على الحجز المباشر من قبل الزبون عن طريق الإنترنت بدلا من الاعتماد على الوكلاء. - إزالة أو التقليل من بعض الخدمات الإضافية المقدمة للسياح لأجل خفض تكلفة هذه الخدمات، كأن يقوم فندق بالتقليص من خدمة الغرف، مما يؤدي إلى إمكانية خفض عدد الموظفين وتكاليف أخرى، كما يمكن لشركات الطيران أن تلغي بعض الخدمات المرافقة للرحلات الجوية. - توسيع الأنشطة في المناطق التي تتوفر على تكاليف منخفضة أو مساعدات حكومية. - الاستفادة من اقتصاديات الحجم "أثر الخبرة"، فعلى سبيل المثال قد يكون مشغل سابق لمتنزه قادرا على تشغيله بتكاليف أقل من المنافس الجديد، نظرا للخبرة المكتسبة في جدولة الموظفين، وتقليل تكاليف الطاقة، والتخلص من النفايات... إلخ (نفس الشيء ينطبق على الفنادق). 	استراتيجية قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم عروض سياحية متفوقة على المنافسين بحكم التصميم والتكنولوجيا والأداء وما إلى ذلك. - تقديم مستوى أعلى من الخدمة، فعلى سبيل المثال هناك العديد من سلاسل الفنادق حول العالم تتميز عن غيرها بمستوى الضيافة والخدمات المقدمة للسياح. - التميز بالعلامة التجارية القوية من خلال التصميم والابتكار والإعلان (على سبيل المثال عالم ديزني) الترويج للعروض المميزة التي تتفوق بها منظمة الأعمال السياحية على منافسيها. 	استراتيجية التميز
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على فئة معينة من السياح، وتقديم عروض مميزة لهم. - التخصص في وجهات جغرافية معينة. - استهداف قطاعات معينة من السوق السياحية. 	استراتيجية التركيز

المصدر: Brikend Aziri and Alexander Nedelea, « **Business strategies in tourism** », ecoforum journal, vol 02, issue 02, 2013, pp:07-08, consulted on: www.researchgate.net/publication/26084505business_strategies_in_tourism, date of consulting: 22/08/2017 at:21h:19min.

المطلب الثاني: خيارات منظمات الأعمال السياحية للنمو والتوسع الداخلي

تسعى منظمات الأعمال السياحية وكغيرها من منظمات الأعمال دوماً إلى التوسع في استغلال إمكانياتها الفرص المتوفرة لها عن طريق توسيع أنشطتها، وذلك للحفاظ على ديمومتها وحيويتها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى ماهية استراتيجية النمو والأشكال المختلفة لخيارات النمو المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية.

1- ماهية استراتيجية النمو

تمثل استراتيجية النمو الاستراتيجية التي تتبعها منظمات الأعمال عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من الأهداف السابقة، وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة لأسواقها الحالية، أو التوسع إلى أسواق جديدة. وتهدف منظمات الأعمال إلى النمو في أعمالها لأجل البقاء على قيد الحياة، فاستمرار النمو يعني زيادة المبيعات، وتوفير فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم، وبالتالي زيادة الأرباح، كما يوفر النمو إمكانية أكبر للحصول على موارد مالية، وتحسين العلاقات الخارجية.¹

يرجع النمو إلى الزيادة في الإنتاج (أو في الخدمات المقدمة) بسبب زيادة الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على رفع المبيعات، والتي بدورها تؤدي إلى ارتفاع الأرباح، مما يسمح لمنظمة الأعمال بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.² كما يتضمن إنتاج هذه الاستراتيجية قيام منظمات الأعمال بمجموعة من الإجراءات والجهود لأجل تحفيز الطلب على منتجاتها وخدماتها.

وعلى العموم، فإن استراتيجية النمو جد مرغوب فيها من قبل منظمات الأعمال وذلك لسببين رئيسيين:³

— النمو الحاصل كنتيجة لزيادة الطلب في السوق قد يخفي بعض عيوب المنظمة والتي يمكن أن تظهر بوضوح في الأسواق المستقرة أو المتراجعة، كما يمكن استغلال التدفق المتزايد للإيرادات لحل المشاكل والصراعات التنظيمية

¹- Thomas L. Wheelem and J.David Hunger, **Strategic management and business policy : toward global sustainability**, Prentice hall publisher (Pearson), new jersey, USA, thirteenth edition, 2012, p : 207.

²- محمد كربوش ، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية نموذجاً لمثباتها الجزائرية؟، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص: 44.

³- Thomas L. Wheelem and J.David Hunger, **Op-cit**, 2012, p: 208.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

التي قد تظهر على مستوى منظمة الأعمال، كما أن لمنظمات الأعمال الكبيرة قدرة أكبر للتفاوض والحصول على الدعم من أصحاب المصالح.

– يوفر نمو منظمة الأعمال وازدياد حجمها مزيداً من الفرص لها للنهوض والتطور، كما يحسن من سمعتها وسمعة مدراءها من وجهة نظر السوق والمستثمرين، حيث ينظر لها على أنها منظمات أعمال رابحة، متحركة وديناميكية.

2- أنواع استراتيجيات النمو المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية

تقوم منظمات الأعمال السياحية وكغيرها من منظمات الأعمال، بالتوسع وتنمية أنشطتها للاستفادة بأكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة لها وتحقيق مزايا منظمات الأعمال الكبيرة. ومن بين أهم الخيارات المتاحة لمنظمات الأعمال السياحية للنمو والتوسع ما يلي:

2-1- استراتيجيات التنوع

تعني استراتيجية التنوع أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال تقديم منتجات جديدة أو إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، أو إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية. والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال الجديدة بالنسبة لها، وهي مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي، ومن أسباب اعتماد هذه الاستراتيجية ما يلي:¹

- تنوع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
- تحقيق تدفقات نقدية تزيد عن احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو منظمة الأعمال.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 252.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية، فإن اتباعها لتنوع أنشطتها كنهج استراتيجي يوفر لها بالإضافة إلى المناهج السابقة إمكانية أكبر لجذب السياح عن طريق إثراء العروض السياحية التي تقدمها، ويمكن لهذه المنظمات اتباع استراتيجية التنوع حسب اتجاهات مختلفة منها:¹

- **التنوع الأفقي**، عن طريق تطوير وتقديم خدمات جديدة إلى نفس المجموعة التي تستهدفها من السياح (عملائها الحاليين)، فعلى سبيل المثال يقوم منظمو الرحلات السياحية بإضافة نوع جديد من الجولات السياحية إلى تشكيلة عروضهم السياحية.
- **التنوع الرأسي إلى الأمام أو الخلف**، فعلى سبيل المثال يمكن لمقدمي الرحلات السياحية إضافة خدمات أخرى إلى خدمة توفير الجولات السياحية كالتأمين على الرحلات، توفير بطاقات الجوال الدولية... إلخ، حيث ستكون هذه الخدمات المرافقة مفيدة لضمان رضا أكبر من قبل السياح (الزبائن).
- **التنوع المركزي**، عن طريق إضافة خدمات سياحية جديدة ذات صلة بالنشاط الرئيسي، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لاستغلال هذا النشاط، وغالبا ما يتبع هذا النهج من قبل المنظمات الفندقية ووكالات السفر الصغيرة.

عدد كبير من منظمات الأعمال السياحية قد أنشأت وحدات تجارية ترتبط بنشاطها الأساسي، وذلك لأجل أن تكون قادرة على توسيع خبرتها إلى منتجات وخدمات سياحية أخرى، ومن أمثلتها النادي المتوسطي (Club Méditerranée) الذي أنشأ النادي المتوسطي للأعمال (Club Med Affaires)، كما يمكن لمنظمات الأعمال السياحية التوسع في أنشطتها دون تغيير في الشريحة (أو الشرائح) التي تستهدفها من السياح.²

2-2- استراتيجية التحالف

التحالف الاستراتيجي هو عندما تتحد منظمتا أعمال أو أكثر لفترة محددة من الزمن، وعادة ما لا تكون هذه المنظمات في منافسة مباشرة، ولكن لديهما منتجات أو خدمات مماثلة أو متكاملة موجهة نحو نفس

¹ - Olena Babenko, « **Diversification strategy at the tourist enterprises** », *Economic annals XXI*, n°11, 2014, p.p :129-130, consulted on www.soskin.info/userfiles/file/2014/11-12-2014/bebenko.pdf, date of consulting: 24/08/2017, at: 14h: 30min.

² - Jean Baptiste Ireboul, **les stratégies des entreprises de tourisme**, Série que sais-je, presses universitaires de France, Paris, Première édition, 1998, p :17.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

الجمهور المستهدف، حيث يتم الجمع بين الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية لأجل تحقيق المصالح المتبادلة للأطراف المتحالفة، وبالتالي تحقيق قيمة استراتيجية تآزرية.¹

أصبحت التحالفات الاستراتيجية تمثل شكلا هاما من أشكال استراتيجيات الأعمال في العديد من الصناعات، ولاسيما في قطاع السفر والسياحة التي تتنافس على نطاق عالمي، فعولمة السياحة قد فرضت تشكيل تحالفات بين منظمات أعمال سياحية من مختلف الأنواع (منظمات الأعمال الناشطة في الفنادق أو في النقل وكالات السفر والسياحة...إلخ).²

يمكن اتباع منظمات الأعمال السياحية لمثل هذا النوع من الاستراتيجيات من رفع ميزتها التنافسية، وذلك من خلال مايلي:³

- الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى استهداف جمهور أكبر من خلال إمكانيات وقدرات الشركاء.
- إنشاء قيمة أكبر للعملاء
- إنشاء فرصة لإثراء العروض السياحية المقدمة للعملاء وتوفير المزيد من الخيارات لهم.
- الرفع من الحصة السوقية وتحقيق المزيد من الإيرادات الإضافية.
- تحسين نوعية الخدمات السياحية المقدمة وتطوير معايير صناعة السياحة.

¹- Sona Vikas and Anu Singht Lather, «**A study of various alliances in travel and tourism-developing a strategic partnership model for success**», South Asian Journal of Tourism and Heritage, Volume 02, issue 0 1 ,2010,p:60, article submitted in :www.academia.edu/656929/a-study-of-various-alliances-in-travel-and-tourism-developing-a-strategic-partnership-model-for-success, date of consulting: 02/10/2017 at:18h:02min.

²- Chekitan S.Dev end Saul Klein, «**Strategic alliance in the hotel industry**»,Cornell hotel and restaurant administration quarterly (Cornell university school of hotel administration), volume 34, issue 01, New York, USA, 1993, p:42, viewed in: www.scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1782&context=articles, date of consulting: 02/10/2017, at: 15h:29min.

³- Sona Vikas and Anu Singh Lather, Op-cit, 2010, p: 22.

المطلب الثالث: استراتيجية التدويل الأعمال السياحية

تتواجد في السوق السياحية الدولية العديد من منظمات الأعمال السياحية التي تعمل على المستوى الدولي، سواء من خلال التكامل الأفقي مع منظمات أعمال سياحية أجنبية، أو عن طريق الاستثمار المباشر في مناطق جذب سياحي تقع خارج الدولة الأم، أو باتباع أحد الخيارات الأخرى التي تسمح لها بتدويل نشاطها للاستفادة من الفرص المتوفرة على المستوى الدولي.

1- مفهوم التدويل

يمثل تدويل نشاط منظمات الأعمال ظاهرة اقتصادية لها جوانب متعددة، وقد تناولت العديد من الأبحاث هذا المفهوم وقدمت له تعاريف مختلفة، فمن حيث المفهوم العام هو توسيع منظمة الأعمال لأنشطتها وعملياتها الإنتاجية أو التجارية خارج حدود الدولة الأم، كما يمثل التدويل عملية تتشكل من مجموعة مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تملكها أو تسيطر عليها منظمة الأعمال، والتي تسمح لها باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية.¹

كما يتضمن هذا المفهوم تحول منظمة الأعمال إلى إدارة أو السيطرة على الإنتاج في بلدين على الأقل بحيث تكون استراتيجياتها وهيكلها مصممة على نطاق عالمي.² حيث يساهم ذلك في تحسين موقعها التنافسي وتكوين الفرص للتوسع في أنشطة أخرى.³

¹ - شوقي جباري وحزمة العوادي، «تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع (04)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص:107، أطلع عليه بـ: www.oaji.net/articles/2014/440-1391545221.pdf، يوم 2017/09/30 على الساعة 14:45 د.

² - محمد حمداني، «استراتيجيات التدويل وأشكال التواجد في الأسواق الخارجية: حالة السوق الجزائرية»، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية واقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص: 09.

³ - Nadine Levratto et Maarouf Ramdan, « **P'international des P.M.E dans les pays en développement : un modèle conceptuel des P.M.E libanaises** », Colloque international : la vulnérabilité des PME dans un environnement mondialisé, 11eme journées scientifiques du réseau entrepreneuriat 27, 28 et 29 Mai 2009, INRPME, Canada, 2009, p04.

2- استراتيجيات منظمات الأعمال السياحية لتدويل النشاط

يكاد يكون النشاط السياحي بطبيعته نشاطا دوليا، حيث إن أكبر قطاعين سياحيين (السياحة الترفيهية والسياحة التجارية) يتأثران بنمو التجارة العابرة للحدود والتجارة الدولية. كما أن لعولمة الاقتصاد والارتباطات بين البيئات الاجتماعية دورا في تدويل الأعمال السياحية.¹

وبالإضافة إلى ذلك يوجد العديد من العوامل التي دفعت منظمات الأعمال السياحية إلى تدويل أعمالها وأنشطتها، ومن أهمها:²

- انخفاض تكاليف النقل.
- الضغط من قبل المنافسين الذين لم يعودوا يقتصرون على سوقهم الوطنية.
- إقامة مناطق اقتصادية إقليمية والاختفاء التدريجي للحواجز الجمركية.
- توحيد أنماط استهلاك المنتج السياحي وظهور زبائن (سياح) جدد في البلدان الناشئة، وبالتالي التقارب في الاحتياجات من حيث المنتج السياحي.
- زيادة الثروة ومستويات الدخل في العديد من المناطق حول العالم، بالإضافة إلى تأثير نظم المعلومات الإلكترونية والإنترنت ونظم الحجز على تطور السياحة والسفر.³
- وبالنسبة لخيارات التدويل التي تتبعها منظمات الأعمال السياحية، فإنه من الممكن لها أن تتبع إحدى هذه الخيارات أو أكثر:

- التوجه نحو التكامل الأفقي أو الرأسي على المستوى الدولي.
- الاستثمار الأجنبي في المناطق ذات الجاذبية السياحية المرتفعة التي تقع خارج حدود دولة المنشأ.
- التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أعمال أجنبية أو عالمية (بين شركات الطيران والفنادق ومنظمي الرحلات السياحية).

¹- Isabelle Frochot et Patrick Legoheral, **Marketing du tourisme**, Edition Dunod, Paris, France, 2ème édition, 2010, p :160.

²- Erick Leroux et Pierre-Charles Pupion, **Management du tourisme et des loisirs**, éditions Vuibert, Paris, France, 2014, p p :191-192.

³- Vesna Peric,« **Tourism and globalization**», The 16th international conference of the faculty of management, Koper congress center Bernardin, Slovenia, 24 - 26 November 2005, p :35.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

- المنافسة العالمية على جذب السياح.
- تعدد الاستراتيجيات الدولية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية، وقد تساعد على رفع قدراتها التنافسية من خلال ما يلي:¹
- التوسع في السوق السياحية العالمية، وتوفير منافذ جديدة وعملاء جدد مما يمكن من تحقيق المزيد من النمو.
- الخروج من حدود السوق السياحية المحلية والتي قد تكون مشبعة.
- توزيع مخاطر الدورات الاقتصادية بين بلدان مختلفة، والحدّ من حساسية الأعمال السياحية للصدمات الخاصة بالاقتصاد.
- التكيف والنمو من خلال الاستفادة من مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج السياحي وفقاً للبلد (بعض المنتجات السياحية قد تكون في مرحلة النضج في بلد ما، بينما هي في مرحلة النمو في بلد آخر).
- تعزيز مصادر الميزة التنافسية.
- كسب واستغلال وفرات الحجم من خلال توسيع النشاط خارج بلد المنشأ.
- تحسين تموقع الأنشطة السياحية من خلال الطلب الموجود في بعض البلدان والعرض الموجود في بلد آخر.

¹ - Erick Leroux et Pierre-Charles Pupion, **Op-cit**, 2014, p: 92.

المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية

تتضمن بيئة الأعمال السياحية العديد من التعقيدات، كما تشهد تزايد تنافسية منظمات الأعمال الناشطة بها، هذا ما يجعل اختيار هذه الأخيرة لأنسب البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من تحسين تنافسياتها أمراً صعباً، ويتطلب منها الاعتماد على تحليل استراتيجي معمق يستند إلى الأدوات المناسبة لأجل ضمان التكيف مع المحيط التنافسي والحصول على مكانة تنافسية ملائمة.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لقوى صناعة السياحة

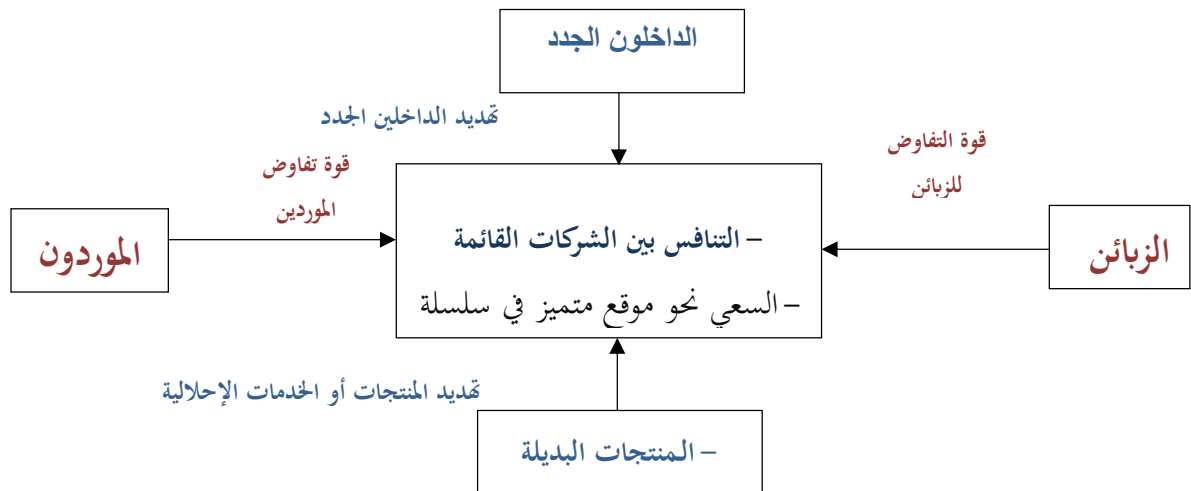
يمثل تحليل بيئة الصناعة عاملاً مهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية، ذلك أنه يعطي صورة عن واقع المنظمة وعن التوقعات المحتملة في العناصر البيئية التي لها تأثير مباشر على نشاطها وتنافسياتها.

1- تحليل القوى التنافسية في صناعة السياحة حسب النموذج التقليدي:

اقترح بورتر نموذجاً عاماً لتحليل بيئة الصناعة، وقد تم تكيفه فيما بعد من قبل باحثين آخرين بما يتلاءم مع صناعة السياحة. فمن خلال هذا النموذج قدم بورتر خمس قوى تشكل المحيط التنافسي المباشر للمنظمة وتؤثر على تنافسياتها ضمن القطاع الذي تنتمي إليه.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): النموذج العام للقوى التنافسية لبورتر



المصدر: Gérard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, Edition d'organisation, troisième édition, Paris, France, 2008, p :143.

1-1- المنافسون الحاليون

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، وغالبا ما تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.¹

يمكن أن تأخذ المنافسة بين المؤسسات المنتمية لنفس القطاع أشكالا مختلفة، كالمنافسة السعرية أو بالتركيز على الجودة، التصميم، سرعة التقديم، خدمات ما بعد البيع... إلخ. كما أن كثافة وحدة هذه المنافسة تعد محددًا مهما لجاذبية وربحية الصناعة.² وتزداد حدة المنافسة داخل الصناعة بازدياد كل من عدد المنافسين، هامش الربح، عوائق الخروج... إلخ.

بالنسبة لقطاع السياحة، فإن مستوى التنافسية ضمن هذا القطاع هي في تزايد، وطبيعة المنافسة وشروطها تختلف عما كانت عليه سابقا.

1-2- المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد)

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له منظمة أعمال ضمن صناعة ما على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يشمل أيضا التهديد الناجم عن إمكانية دخول منافسين جدد إلى نفس الصناعة، زيادة الطاقة الإنتاجية والسعي نحو الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد. وبالتالي، فإن هؤلاء الداخلين الجدد يشكلون تهديدا لمنظمات الأعمال القائمة بنفس الصناعة.³ لذا، فإن هذه الأخيرة عليها أن تدرس احتمال دخول منافسين جدد ومدى وجود عوائق أو تسهيلات لذلك، وتمثل أهم هذه العوائق في اقتصاديات الحجم متطلبات رأس المال، إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع والسياسات الحكومية.

في قطاع السياحة، يكون الخطر المحتمل عن دخول منافسين جدد مختلفا باختلاف طبيعة الأعمال التي تنشط بها منظمة الأعمال السياحية، وبالنسبة لصناعة الفنادق، فإنها تتميز على الصعيد العالمي بارتفاع تكاليف رأس المال وارتفاع التكاليف الثابتة نسبة إلى إجمالي التكاليف. كما أن نجاح مشروع فندق يعد حساسا

¹ - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 69.

² - روبرت بيتس ودفيد لي، (ترجمة عبد الحكيم الخزامي)، الإدارة الاستراتيجية: بناء التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 156.

³ - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 90.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

جدا، وهو مرتبط بالموقع ونوعية الإدارة، والخبرة في المجال، وتظهر صناعة الفنادق حواجز دخول عالية تقيد الداخلين الجدد، خاصة بسبب اقتصاديات الحجم والتكلفة الرأسمالية المرتفعة للدخول، إلى جانب محدودية المعروض من المواقع المناسبة.¹

يحاول المستثمرون الجدد في قطاع السياحة التقليل من حواجز الدخول إلى القطاع، وذلك بالاندماج مع منظمات أعمال سياحية عالمية للاستفادة من خبرتها في القطاع، وكذلك تعزيز قنوات الاتصال للتقليل من تكاليف التسويق وتوفير إمكانية أكبر للوصول إلى الموارد.

ويشير باين (Bain) إلى أنه بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف رأس المال والخبرة التي يتطلبها القطاع للنجاح به، فإن هناك حواجز إضافية تعرقل دخول منظمات أعمال جديدة لقطاع السياحة، مثل ولاء العملاء وإمكانية الوصول إلى شبكات التوزيع ومزايا التكلفة لمنظمات الأعمال السياحية والفندقية القائمة، وكذا السياسات الحكومية.²

1-3- المنتجات الإحلالية (البديلة)

تتمثل المنتجات البديلة (أو الإحلالية) في تلك المنتجات التي يمكنها أن تلبى نفس الاحتياجات للزبائن أو تؤدي تقريبا نفس الوظيفة التي تقدمها منتجات منظمة الأعمال القائمة بالصناعة. وبالتالي، فإن هذه المنتجات يمكنها أن تهدد نجاح المنظمة بدرجات متفاوتة من خلال الضغط التنافسي الذي تمارسه على المنتجات القائمة.

عندما تواجه منظمات الأعمال السياحية عدد كبير من المنتجات البديلة، فإنها تعجز عن زيادة أسعارها نظرا لخطر فقدانها لزبائنهم، ومن الأمثلة على ذلك في صناعة الفنادق ما تواجهه بعض الفنادق من تهديد ناجم عن توجه السياح إلى استئجار شقق لفترة تقل عن ثلاثون يوما من خلال منصات على شبكة الانترنت.³

¹-David S.Y Chang, «Analyze the hotel industry in porter's five competitive forces», *The journal of global business management*, volume 09, issue 03, October 2013, pp:52-53.

²- Varelas Sotirios and Nikolaos Geopoulos, «Porter's competitive forces in the modern globalized hospitality sector-the case of a Greek tourism destination», *Journal of tourism research*, volume 18, research institute, Athena, Greek, viewed on: www.jotr.eu/index.php/volume/18/198-porter-s-competitive-forces-in-the-modern-globalized-hospitality-sector-the-case-of-greek-tourism-destination, date of consulting: 20/10/2017, at: 18h:53mn.

³- Ibid, p :01.

الضغط التنافسي الذي ينشأ على الفندق من المنتجات البديلة لا يشكل تهديدا كبيرا بصفة عامة، فقد لا يبدو الفندق معرضا بشكل خاص للتنافس الشديد وذلك بسبب طبيعة المنافسة في مجموعته الاستراتيجية العليا.¹ (فنادق أربع أو خمس نجوم مثلا تنتمي إلى مجموعات استراتيجية عليا تقدم خدمات أو تشبع حاجيات لا يمكن للشقق كمنتج إحلالي أن يوفرها). كما أن بعض الفنادق التي تنتمي إلى مجموعات سفلى يمكنها أن تواجه خطر المنافسة من المنتجات البديلة على أساس تحقيق وفورات في التكاليف وكذا على أساس الموقع.

1-4- الزبائن

يمثل حجم و كثافة العملاء عاملا حاسما لقوتهم التفاوضية. ويؤثر الزبائن على صناعة السياحة عن طريق فرض أسعار منخفضة، أو المساومة للحصول على جودة أعلى أو خدمات أكثر. لذلك، فإن العديد من منظمات الأعمال السياحية تعمل على تقليص القوة التفاوضية للعملاء من خلال إنشاء برامج الولاء التي تكافئهم على عمليات الشراء المتكررة، وكذا من خلال تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المتميزة.²

1-5- الموردون

الموردون في صناعة السياحة هم منظمات الأعمال التي توفر المواد والمنتجات الأخرى لمنظمات الأعمال السياحية. وفي هذه الصناعة، يمكن أن يكون لتكلفة السلع التي يتم اقتناؤها من الموردين تأثير كبير على ربحية منظمات الأعمال الناشطة في القطاع. وعموما، تكون القدرة التفاوضية للموردين عالية في الحالات الموالية:³

- عندما يكون هناك عدد كبير من المشترين وعدد قليل من الموردين المهيمنين.
- عندما تكون المواد والسلع المطلوبة متميزة وعالية القيمة.

¹ - David S.Y Cheng, **Op-cit**, 2013, p: 53.

² - Pimpong Tavitiyaman, **the impact of industry force on resource competitive strategies and hotel performance**, thesis Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of doctor of philosophy, Oklahoma State University, Stillwater, USA, July, 2009, p:21.

³ - Figençmak and Cansu Arslan, **The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter**, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences -58, 2012, p:1038, Viewed at : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045466>, date of consulting: 12/01/2018 at 14h:20mn.

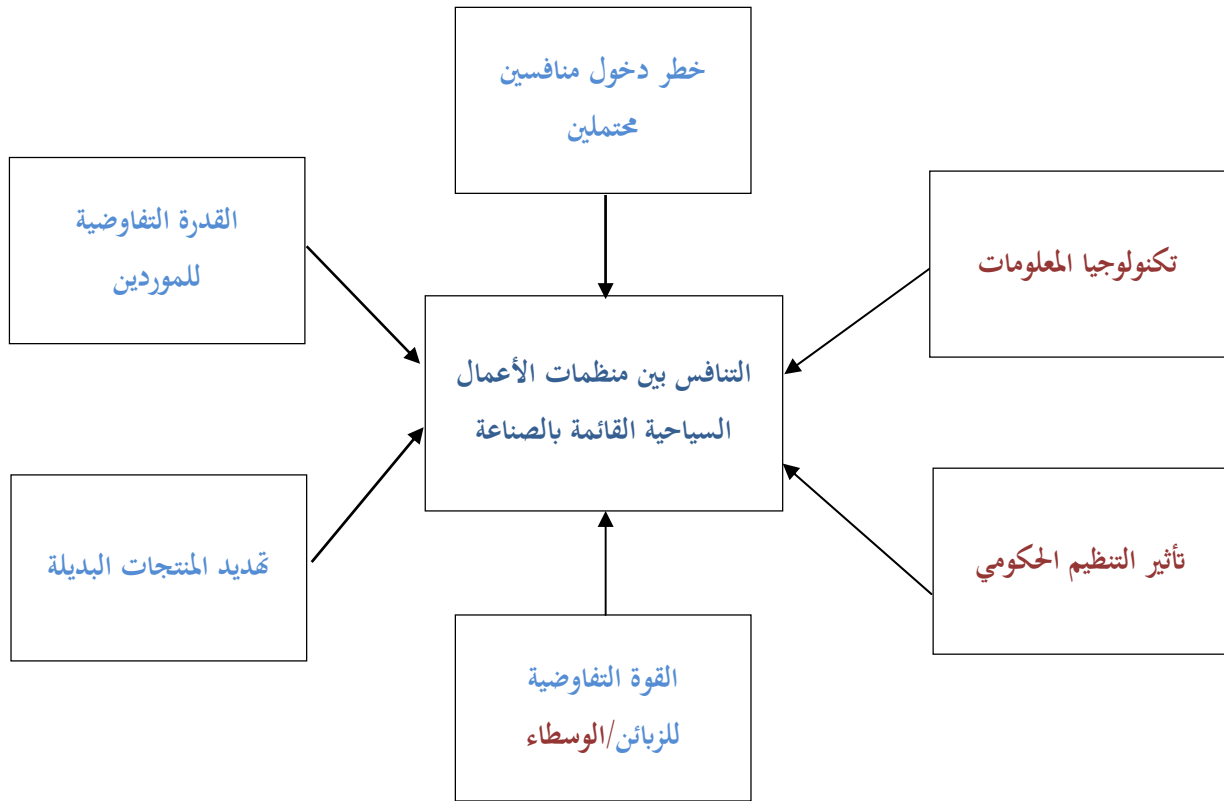
الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

- وجود قدرة لدى الموردين للاندماج في الصناعة.
- عند عدم وجود القدرة للمنظمة على الاندماج الخلفي.

2- النموذج المطور لتحليل بيئة صناعة السياحة

حسب كونستنتنوس أندريوتيس (Andreotis konstantinos)، فإن هناك ضرورة لتوسيع نطاق نموذج بورتر للقوى الخمسة في قطاع السياحة ليعكس التطورات والخصوصيات التي تتصف بها هذه الصناعة. وقد اقترح في هذا الصدد نموذج يشمل على ثلاث عناصر إضافية تتمثل في كل من القدرة التفاوضية للوسطاء، تكنولوجيا المعلومات والتنظيم الحكومي وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): نموذج معدل للقوى التنافسية لصناعة السفر والسياحة



المصدر: Konstantinos Andriotis, «Revising porter's five forces model for application in the travel and tourism industry», The journal of the college of tourism and hotel management (tourism today), number 04, Autume2004, p:136, viewed

on: www.ktisis.cut.ac.cy/bitstream/10488/6/revising%20porter's%20five%20forces%200model.pdf, date of consulting: 18/10/2017, at 00h:29min.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

الوسطاء في قطاع السياحة هم في الحقيقة مشترون للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال السياحية. لذلك، يتم اعتبارهم كجزء من القوى التفاوضية للزبائن نظرا للدور الهام الذي يحتلونه في سلسلة قيمة السفر والسياحة، وبالإضافة إلى تأثيرهم على العملاء بإقناعهم بالوجهات التي يزورونها، فإنهم يتمتعون كذلك بقوة تفاوضية كونهم يشترون العروض السياحية في ظل ظروف المنافسة الكاملة، ولكن يبيعون في ظل ظروف تقترب من احتكار القلة.¹

بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، فإن نموذج بورتر التقليدي لم يعترف بها كقوة تنافسية لكن اعتبرها وسيلة فقط لدعم القوى الخمسة، إلا أن التطور في تكنولوجيا المعلومات جعلها كقوة في حد ذاتها نظرا للحواجز التي تنشأ لدخول منافسين جدد أو منتجات بديلة.² وفي ظل البيئة التنافسية المتزايدة التي تعمل بها منظمات الأعمال السياحية، فإن استغلال التكنولوجيا الحديثة أصبح ضروريا لتحسين التواصل مع المستهلكين، الوسطاء ومنظمات الأعمال الأخرى.³

يؤثر التنظيم الحكومي على المنافسة ضمن القطاع، فالحكومات هي التي تحدد قوانين وقواعد المنافسة. وبالتالي، فإن لها تأثيرا مباشرا على بيئة الأعمال في كل بلد. وهذا التأثير هو أكثر وضوحا في قطاع السفر والسياحة، حيث تشكل الحكومة القوة الدافعة لبدء التوسع السياحي في الوجهة أو البلد من خلال توفير البنى التحتية اللازمة للتنمية السياحية. كما أن العديد من الأبحاث السياحية تؤكد ضرورة إدراج التنظيم الحكومي كقوة منفصلة تدفع المنافسة في هذه الصناعة، حيث إن تغيير القوانين أو التنظيم الحكومي قد يتطلب تغيير استراتيجية منظمة الأعمال ككل.⁴

¹ - Konstantinos Andriotis, **Op-cit**, 2004, p : 134.

² - Idem, P:134.

³ - Daniel J.Connoll and Michael D.Olsen,«**An environment assessment of how technology is reshaping the hospitality industry**», *Journal of tourism and hospitality research*, volume 03, issu 01, p:74, viewed on : www.journals.sageupb.com/doi/pdf/10.1177/146735840100300107 , date of consulting: 03/10/2017, at: 15h:55min.

⁴ - Alan M.Rugman and Alain Verbeke, «**Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation**», *European management journal*, volume 18, issue 04, August 2000, p:378. Viewed on: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323730000027x, date of consulting: 07/10/2017, at: 18h: 30min.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية الفردية

تتوفر لمنظمات الأعمال عموماً أدوات مختلفة للتحليل الاستراتيجي لنشاطاتها، وبالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية فإن خصائصها وخصائص الصناعة التي تنشط بها التي تختلف عن باقي الصناعات، دفعت عدداً من المهتمين إلى البحث عن إمكانية وخصائص تطبيق الأدوات التقليدية للتحليل الاستراتيجي من قبل هذه المنظمات.

ويتم خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم أدوات تحليل النشاط السياحي الفردي والمتمثلة في :

– دورة حياة المنتج السياحي.

– نموذج منحى الخبرة.

1- دورة حياة المنتج السياحي:

المنتج السياحي وكغيره من المنتجات يمر خلال فترة وجوده بعدد من المراحل تعرف باسم دورة حياة المنتج.

1-1- مفهوم دورة حياة المنتجات

على العموم يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها "الإطار الزمني الذي يبين اتجاهات الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى غاية لحظة استبعاده"¹. فلكل منتج أو خدمة مراحل محددة يمر بها خلال فترة حياته، وتتكون كل مرحلة من مجموعة الخصائص المتميزة، والتي يجب فهمها وإدارتها بفعالية لضمان استمرار نجاح الأعمال من خلال تحقيق الميزج الأمثل من الإيرادات والنفقات، وكذا عن طريق محاولة التأثير على مدة دورة حياة المنتج واستمراريتها وإطالتها.²

ويمكن توضيح خصائص واستراتيجيات كل مرحلة من المراحل السابقة وفق الجدول الموالي:

¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، طبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص: 183.

² - Linda L. Glessner and Denise Gillis, « **The knowledge product life cycle and the strategic dashboard** », Continuing higher education review, volume 76, 2012, p:103, viewed at: www.lee.utexasK.edu/le/files/images/glessner-UPCEA-article.pdf, date of consulting: 02/11/2017 at: 13h:58min.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

الجدول رقم (05): الخصائص الاستراتيجية الخاصة بمراحل دورة حياة المنتج

المرحلة 1: الانطلاق	المرحلة 2: النمو	المرحلة 3: النضج	المرحلة 4: التدهور		
الخصائص					
منخفضة.	سريعة الارتفاع.	تصل لحد أعلى.	انخفاض.	المبيعات	
سلبية.	إيجابية وعالية.	تبدأ في التراجع.	منخفضة.	الأرباح	
ضئيل.	معتدل.	متوسط.	منخفض.	التدفق المالي	
بعض الأوائل.	المتبقون من الأوائل وبعض الأغلبية المبكرة.	بعض الأغلبية المبكرة والأغلبية والمتأخرة.	الباقون,	الزبائن	
قليل.	زيادة في العدد والقوة.	كثير.	انخفاض في العدد.	المنافسين	
الاستراتيجيات					
إنشاء محاولة وتكوين الوعي.	زيادة الأرباح والارتقاء بالحصة السوقية.	زيادة الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية.	خفض النفقات السوقية وتعظيم المدى القصير.	الأهداف التسويقية	
المنتج الأساسي مع بعض الخدمات الجانبية.	تغيرات المنتج الثانوية والإضافات.	إضافة سمات ذات تمايز إيجابي.	المنتج الأساسي والسمات الرئيسية.	المنتج	
انتقائي.	تصبح مكثفة.	كثيف.	انتقائي.	التوزيع	
تحديد سعر مبدئي على أساس التكاليف والطلب المقدم.	السعر لا اختراق السوق على أساس الطلب الفعلي.	تخفيض السعر لزيادة الحصة السوقية.	تقليل السعر لأجل الحفاظ على الحجم.	التسعير	
إنشاء تجربة من خلال ترقية المبيعات.	الحد من ترقية المبيعات.	استخدامه للتمييز بين المنافسين الرئيسيين.	خفض نفقات الترويج والتركيز على العملاء المخلصين.	الترويج	

المصدر: Robert D. Reid and David C. Bojamic, **Hospitality marketing management**, John Wiley and sons publisher, New Jersey, USA, 2006, p: 285.

المفهوم الأساسي لدورة حياة المنتج هو أن أسواق المنتجات تتطور عموماً من خلال أربع مراحل منفصلة ومؤقتة، يمكن تمييزها من خلال مستوى الطلب والظروف التنافسية، وتتمثل هذه المراحل في الانطلاق، النمو، النضج والتدهور.¹ وبالرغم من تماثل الشكل العام لدورة حياة مختلف المنتجات (والخدمات)، إلا أن التقسيم الفعلي لدورة حياة المنتجات مختلف باختلاف الصناعات، وكذا بالنسبة لبعض المنتجات (الخدمات) في نفس الصناعة.²

1-2- مراحل دورة حياة المنتج

يمر المنتج حسب دورة حياته عبر أربع مراحل، مبيّنة كما يلي:³

- **مرحلة الانطلاق**، في هذه المرحلة يكون المنتج في بداية حياته ولا يوجد عليه طلب كبير، وهذا ما يؤثر سلباً على مردوديته وعلى ربحيته، المؤسسة التي لم تسترجع بعد التكاليف والمنافسة قليلة في هذه المرحلة.
- **مرحلة النمو**، وهي المرحلة التي يزداد خلالها الطلب على المنتج. وبالتالي ارتفاع مداخيله، مما يمكن من استرجاع التكاليف والمنافسة خلال هذه المرحلة تكون مرتفعة.
- **مرحلة النضج**، وهي المرحلة التي تكون خلالها الأمور أكثر استقراراً وذلك باستقرار مستويات الطلب على المنتج والمنافسة.
- **مرحلة التدهور**، وهي المرحلة التي يصبح بها معدل نمو المنتج سالباً ومبيعاته ضعيفة جداً، وبالتالي تتوجه المؤسسة تدريجياً إلى التخلي عنه وتعويضه بمنتجات أخرى.

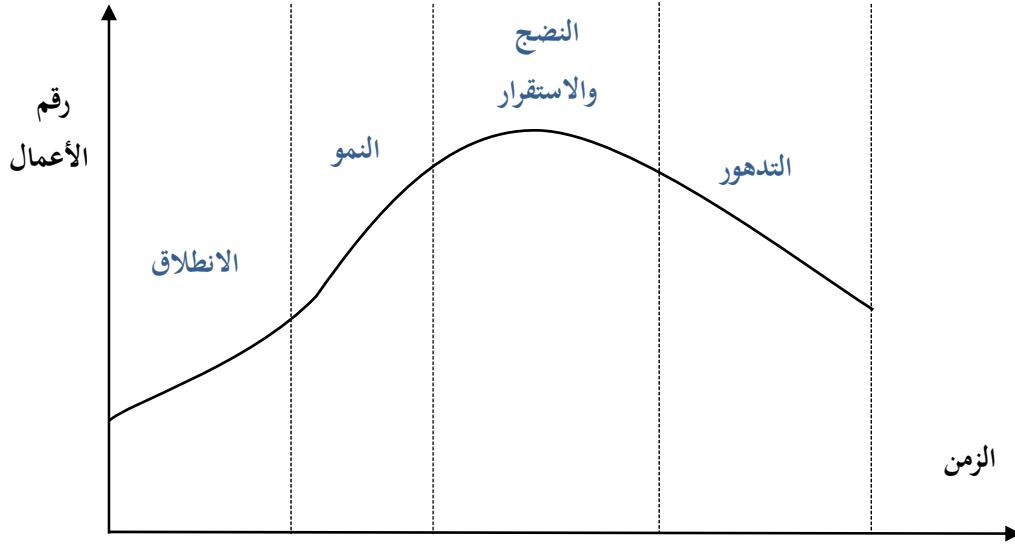
والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

¹- Wong Hiukan and Paul D. Ellis, « **Is market orientation affected by the product life cycle ?** », journal of world business, issue 02, vol 42, 2007, p:146, 147, viewed on: www.effectsizefac.files.wordpress.com/2011/03/wong-and-ellis-2007-mo-and-the-pll-jwb-422.pdf, date of consulting: 02/11/2017 at: 14h: 40min.

²- Yongqin Yan and Haohan Liu, « **Review of oil and gas development life cycle project management** », Engineering jornal, issue (03), vol (08), 2016, p:75, viewed on: www.life.stirp.org/pdf/eng_2016031415440855.pdf, date of consulting : 02/11/2017, at : 15h :00min.

³- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 107-108.

الشكل رقم (12): الشكل العام لنموذج دورة حياة المنتج.



المصدر: عيسى حيرش ، مرجع سبق ذكره، 2011، ص ص: 107.

1-3- طبيعة دورة حياة المنتجات السياحية

خلال دراسة ووصف الخدمات والأنشطة السياحية فإنها تبدو إلى حد كبير عرضة لظواهر دورة الحياة، لاسيما بالنظر إلى الحياة الاقتصادية للخدمات الأساسية المشكّلة للسلسلة السياحية، وذلك باختلاف النهج أو المدخل المستخدم لدراسة هذه الأنشطة.¹

وقد بدأ الاهتمام بتطبيق نظرية دورة حياة المنتج في ميدان الأنشطة والخدمات السياحية منذ سنة 1980 من قبل بوتلر R.W. Butler والذي نشر مقالا بعنوان "مفهوم دورة تطور منطقة سياحية: الآثار المترتبة على إدارة الموارد".² ومنذ ذلك، تم نشر العديد من الأبحاث والدراسات في هذا الشأن، ففي سنة 1995 مثلا، تناول جين ستافورد Jean Stafford هذا الموضوع في كتابه للاقتصاد الجزئي السياحي (Microéconomie du tourisme)، حيث قام بتقييم ظروف تكييف تطبيق نظرية دورة الحياة على المنتجات السياحية والبعد التشغيلي لذلك. وقد استنتج أن النموذج العام لدورة حياة المنتج السياحي هو وسيلة للتنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على القطاع السياحي، وبمعنى آخر، فإن

¹ - Jean Pierre Lozato et Michelle Balfet, **Management du tourisme**, Pearson éducation, France, 2004, p :75.

² - Richard W. Butler, « **The concept of evolution: implication for management or resources**», **The Canadian geographer**, Canadian association of geographers, issue 1, vol 24, p p: 5-12.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

تطبيق هذا النموذج على المنتجات السياحية هو جزء من التخطيط الإداري والتنبؤي لأعمال السياحة.¹

نفس الفكرة أكدها هذا الباحث في كتابه المشترك مع برونو ساراسان Bruno Sarrasin بعنوان "التوقع والاستشراف في الإدارة: السياحة-الترفيه-الثقافة" (la prévision prospective en gestion : culture) والذي نشر أول مرة سنة 2005.² كما طرح كل من سيرجيو روز ووفلورنتينا ساباو (Sergiu and Florentina Sabau) مقال مشترك لها سنة 2008 بعنوان دورة حياة المنتج السياحي (The Product tourist life cycle) يشرحان فيه تطبيق هذه النظرية على المنتجات السياحية.³

تثير دورة حياة المنتجات السياحية سؤالين مهمين، الأول يتعلق بطبيعة ومستوى التكامل بين مكونات المنتج السياحي ودورة حياته. أما الثاني فهو حول الشكل الممثل لدورة حياة الأنشطة السياحية، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:⁴

- فيما يخص طبيعة ومستوى التكامل بين المنتج السياحي ودورة حياته، فإنه من الملاحظ أن مكونات المنتج السياحي تؤثر على دورته على ثلاثة مستويات:
- * تتأثر دورة حياة المنتج السياحي بالمقصد أو الوجهة السياحية بالدرجة الأولى، ولاسيما الوجهات السياحية ذات الموقع الاستثنائي. فالأحداث الأمنية، السياسية، الاقتصادية التي تقع بالوجهات السياحية قد تؤثر سلبا على بعض الخدمات السياحية بهذه المناطق وتؤدي إلى انتهاء دورة حياتها أو اختفائها مؤقتا.
- * تتأثر دورة حياة المنتج السياحي بطبيعة التكامل بين الخدمات المختلفة المكونة له والتي تركز في إدارتها على المدى الطويل مع اعتبار استهلاك مصروفات التسويق والتصميم وتكاليف الصيانة. وبالتالي، فإن تطبيق هذه النظرية على المنتجات السياحية يستلزم الأخذ بعين الاعتبار الفرق المحتمل بين العرض والطلب على هذه المنتجات.

¹- Jean Stafford, **Microéconomie du tourisme**, Presses de l'université du Québec , Sainte-Foy, Canada, 1995, p p :49-50.

²- Jean Stafford et Bruno Sarrasin, **la prévision prospective en gestion : tourisme- loisir-culture**, Presse de l'université du Québec, Québec, Canada, 2eme édition, 2008, p p : 170-174.

³- Sergiu rusu and Florentina Sabau, « **The tourist product life cycle** », University of aurelvlaicu, viewed at :

www.reserachgate.net/publication/237445899_the_tourist_product_life_cyle, date of consulting : 04/11/2017, at : 23h :25min.

⁴- Jean Pierre Lozato et Michel Balfet, **Op-cit**, 2004, p p :75-78.

* تظهر الصلة بين المنتج السياحي ونظرية دورة حياة المنتج بشكل أكبر بالنظر إلى المجموعات (الأجزاء) المكونة له. فبالنسبة لخدمات وكالات السياحة والسفر، فإنها تخضع للتعاقب السريع والتجديد والتكييف المستمر مع احتياجات العميل، ونفس الأمر بالنسبة لخدمات النقل والتي تتأثر بالتطور الحاصل في وسائل النقل، وكذا خدمات الفنادق التي تخضع للتطوير بإشراك السياح والزبائن في عملية إحلال للخدمات القديمة بخدمات أكثر تطوراً، والأمر كذلك ينطبق على خدمات الإطعام، حيث تأثرت بالاستمرار في ابتكار خدمات جديدة فيما يخص الإطعام السريع سواء في نوعية الطعام وطرق التسويق والتقديم...إلخ.

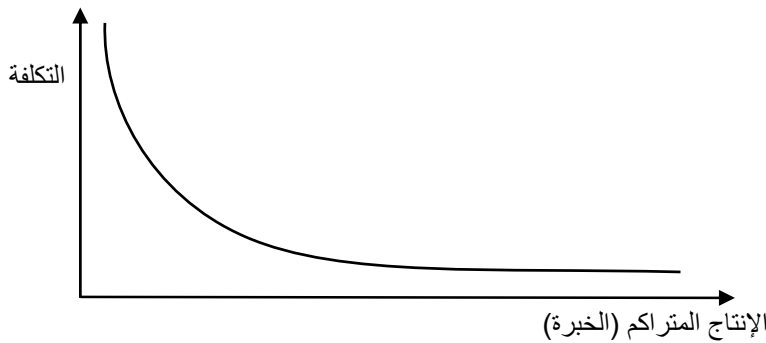
– فيما يتعلق بالشكل الذي يتخذه منحنى دورة حياة المنتجات السياحية، فإنه مطابق للنموذج العام لدورة حياة المنتجات ويتشكل أساساً من نفس المراحل الأربع.

2- منحنى الخبرة للأنشطة السياحية

تعود فكرة منحنى الخبرة إلى فترة الستينيات، حيث قدمتها مجموعة بوسطن الاستشارية بعد الدراسات التي قامت بها حول التكلفة والسعر. وتقوم هذه الفكرة على أنه كلما زادت الخبرة المتراكمة للمؤسسة في منتج معين، فإن تكاليف الوحدة الواحدة منه قد تنخفض بنسبة تتراوح ما بين 10% إلى 30%¹.

ويمكن توضيح هذا المفهوم وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): الشكل العام لنموذج منحنى الخبرة



المصدر: Jean Pierre Helfer et Michel Kalika et Jacques Orsoni, **Management stratégique**, Edition Vuibert, Paris, France, 9ème édition, 2013, p :182.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص: 138.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى خفض التكلفة حسب هذا النموذج. أهمها:¹

- عملية التعلم التي تستفيد منها المؤسسة باكتساب معرفة وتحسين الممارسة مع الوقت، والتحكم أكثر فأكثر في عملية الإنتاج، وكل ما يدور حولها من تنظيم، تخطيط، رقابة الجودة، التحكم في المادة الأولية...إلخ.
- التطور التقني والدمج التدريجي للتكنولوجيا الجديدة في عمليات الإنتاج مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة المتوسطة.
- استفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم.

ظهرت النتائج المتعلقة بمنحنى الخبرة بشكل رئيسي في قطاع الصناعات التحويلية، إلا أنه يمكن ملاحظة نفس الظاهرة في قطاع الخدمات. وبالنسبة لصناعة السياحة، فقد أظهر هيرشمان Hirschman أن منحنى الخبرة في هذه الصناعة يعتمد بشكل أقل على طبيعة المنتج أو الخدمة السياحية، وبشكل أكبر على أثر التعلم باعتبار أن هذه الصناعة تعتمد بشكل أكبر على العنصر البشري. كذلك أظهرت أبحاث بيوم Buam الخاصة بقطاع الفنادق أن السلاسل الفندقية لها قدرة أكبر على الاستفادة من مفهوم منحنى الخبرة وأثر التعلم مقارنة بالفنادق المستقلة، وذلك نتيجة نقل المعارف من مؤسسة فندقية إلى أخرى.²

مفهوم منحنى الخبرة له عدة آثار استراتيجية على منظمات الأعمال السياحية، حيث يمثل قيمة اقتصادية غير ملموسة لهذه الأخيرة تنتج عن زيادة المعرفة الفنية للأنشطة التي تقوم بتأديتها، والتي تتبعها زيادة في المقدرة على خفض التكاليف، تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن تأثير منحنى الخبرة وأثر التعلم بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال السياحية لا يكون العامل الرئيسي الذي يحقق القدرة التنافسية بقدر ما تحققه جاذبية الخدمة المقدمة، إلا أنه يبقى فعالا بالنسبة لمنظمات الأعمال السياحية التي تبحث عن الاستفادة من احتمالات خفض التكاليف لأجل المنافسة على أساس الجودة/السعر.³

¹ - عيسى حيرش، 2011، مرجع سبق ذكره، ص110.

² - Vincent Sabourin, **L'industrie touristique ; stratégie concurrentielle des entreprises**, Presse de l'université du Québec, Québec, Canada, 2000, p p :37-38.

³ - Markus Schwaninger, « **Strategic business management in tourism** », Tourism management, volume 7, issue2, June 1986, p p :78-79.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لمحفظه الأنشطة السياحية

يعد أسلوب تحليل المحفظة مهما جدا في الإدارة الاستراتيجية للأعمال السياحية، إذ أن عدم استقرار الطلب على المنتجات السياحية بشكل عام يفرض على مسيري منظمات الأعمال السياحية الاهتمام أكثر بتحليل الوضعية الحالية والمستقبلية للتشكيلة الكلية للمنتجات السياحية التي يقدمونها ، وعدم الاكتفاء بتحليل وضعية كل منتج سياحي على حدا.

يمكن أن يساعد تنوع محفظة المنتجات السياحية والتعدد في الأسواق السياحية المستهدفة بحسب طبيعة هذه المنتجات في الحد من التأثير السلبي في الأوقات السيئة. لذا فإن التقييم الجيد لمحفظه الأنشطة السياحية يمثل أداة مهمة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وكوسيلة لإعادة عرض النتائج المحتملة للقرارات. كما يتيح تقييم محفظة المنتجات السياحية الحالية وتحديد الأسواق والمنتجات ذات الأولوية لتحديد المنافسين وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ولذلك فإن من الأهمية بمكان أن يفهم متخذي القرار في منظمات الأعمال السياحية الشرائح والمنتجات ذات الأولوية في مزيجهم السياحي لصياغة استراتيجيات تنافسية تضمن نموا مستداما طويل الأجل.¹

وتشير مجموعة من الدراسات السابقة إلى إمكانية وخصائص استخدام الأدوات التقليدية لتحليل محفظة الأعمال في تحليل محفظة الأنشطة السياحية.

1- مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG

تعد هذه المصفوفة من أوائل أدوات التحليل الاستراتيجي لأنشطة منظمات الأعمال وفي مايلي سوف يتم تقديم كل من مفهوم هذه الأداة وكيفية بنائها، ثم التطرق إلى مضمون تطبيقها في القطاع السياحي

¹- Kim Leng Loi and Un Ieng Tou , « Tourist portfolio analysis model revisited : A risk /return approach», *Anatolia: International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol 24, issue 01 , 2013,p:64, viewed at :<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13032917.2012.762318?scroll=top&needAccess=true> date : 15/03/2018 at 01h:00.

1-1- تقديم المصفوفة

يقصد بالحروف BCG الحروف الأولى من اسم مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وهي عبارة عن شركة استشارات إدارية رائدة، قامت بعمل أسلوب معين يمكن المؤسسات من تقييم جميع وحدات الأعمال الاستراتيجية لديها في مصفوفة قائمة على بعدين هما معدل نمو السوق والحصة السوقية.¹

بالنسبة لمعدل نمو الأعمال فهو معدل نمو الصناعة التي تشارك فيها وحدة أعمال معينة. ويتم احتساب حصة السوق النسبية كنسبة حجم وحدة الأعمال إلى حجم أكبر منافس لها.² وتتضمن المصفوفة أربعة أنشطة موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): مصفوفة BCG



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 297.

1-2 - مضمون مصفوفة BCG

يوضح الشكل السابق أن مصفوفة BCG تتكون من أربع خلايا، بحيث تعكس كل خلية وضعية استراتيجية مختلفة، وذلك وفق ما يلي:³

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 295.

² - Cathy A. ENZ, Hospitality Strategic Management concepts and cases, John wiley publisher, New Jersey, USA, second edition, 2010, p:145.

³ - Luiz Moutinho, Strategic management in tourism, CAB International publisher, Oxfordshire, UK, 2nd edition, 2011, pp: 247-259.

1-2-1- الخلية الأولى: علامات الاستفهام

تقع في هذه المجموعة المنتجات (أو الوحدات) الجديدة في أسواقها التي هي في مرحلة الانطلاق، بحيث يكون لهذه المنتجات عادة حصة سوقية منخفضة ومركزها التنافسي ضعيفاً، ولكن معدل النمو مرتفع.

المنتجات السياحية التي تكون ضمن هذه الوضعية تتطلب حاجيات تمويل مرتفعة نظراً لنموها السريع. لكن مع الحصة السوقية المنخفضة، فإنها لا تقدر على توليد هذه السيولة اللازمة لتمويل النمو، كما أنها غير قادرة على الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم لأجل المنافسة، لذا يجب على منظمات الأعمال السياحة أن تقرر مدى التوسع في تمويل منتج قد لا تكون له ميزة على المدى الطويل. ويقترح بالنسبة لهذه الحالة اتباع استراتيجية ملائمة لبناء حصة سوقية قوية وإعطائها الأولوية على تعظيم هامش الربح، وذلك من خلال التركيز على مجموعات أو منافذ مستهدفة إضافية للمنتج السياحي بهدف جذب عملاء جدد.

1-2-2- الخلية الثانية: المنتجات الساطعة

وحدات الأعمال التي تقع في هذه الخلية تمتلك حصة عالية في سوق معدل نموه عال، وهي وحدات أو منتجات في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج أو الصناعة.

المنتجات السياحية التي تقع ضمن هذه الوضعية لها قدرة على تحقيق مزايا اقتصادية من خلال وفورات الحجم وذلك لامتلاكها حصة سوقية مرتفعة، مما يساهم في زيادة الهوامش ورفع التدفقات النقدية المتولدة عنها. لكنها في نفس الوقت تكون بحاجة إلى مزيد من التمويل لدعم جهود التسويق والترويج وغيرها، خصوصاً إذا كان نموها بوتيرة سريعة. ويمكن القول أنه ينبغي لمنظمة الأعمال السياحية أن تبحث في مثل هذه الظروف على إتباع استراتيجية تسمح لها بالاستمرار في النمو والتوسع.

1-2-3- الخلية الثالثة: الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية

المنتجات السياحية التي تقع ضمن هذه الخانة تولد كمية كبيرة من النقد بسبب حصتها السوقية العالية، ولكنها لا تتطلب استثمارات إضافية بسبب ضعف نموها. وقد تكون البقرة النقدية منتجاً سياحياً رائداً في سوق راكد أو ناضج. فالحصة المرتفعة في السوق السياحية تضمن لمنظمة الأعمال السياحية ميزة على أساس اقتصاديات الحجم على نطاق واسع مقارنة بالمنافسين.

1-2-4- الخلية الرابعة: الوحدات أو الأنشطة المتعثرة

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

المنتجات السياحية في هذه الوضعية لا تنمو وليس لديها حصص عالية في السوق. وهي بشكل عام منتجات سياحية ليست جيدة، أو منتجات سياحية جيدة فقدت جاذبيتها للسياح والزبائن وكذا مزاياها التنافسية. وعلى الرغم من أنه قد يكون هناك بعض الأسباب للحفاظ على هذا النوع من المنتجات السياحية على قيد الحياة (الحفاظ على العلامة التجارية مثلا)، إلا أن القرار الرئيسي هو كيفية إزالة وسحب هذا المنتج السياحي.

2- نموذج ماكنزي McKinsey

طور هذا النموذج في سنوات السبعينيات من طرف مجموعة ماكنزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك. ولذلك سمي أيضا بنموذج MCKINSEY/GE. تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين (محورين):¹

- المحور الأفقي/جاذبية النشاط، حيث لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي.
 - المحور العمودي/المركز التنافسي، إذ تقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين.
- ويمكن توضيح هذه المصفوفة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (15) : مصفوفة ماكنزي McKinsey / GE



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 291.

يوضح الشكل أن أعلاه أن مصفوفة ماكنزي **McKinsey** تقسم الوضعيات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال عموماً ومنظمات الأعمال السياحية إلى ثلاث وضعيات:

– **المنطقة الأولى**، إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وأن تتوسع في أعمالها.

– **المنطقة الثانية**، إذا كان النشاط في هذه المربعات، فإن على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة.

– **المنطقة الثالثة**، إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على منظمة الأعمال أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه.

لقد جاءت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال. ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

عملية التقييم. وبالنسبة لصناعة السياحة، فإن جاذبيتها ترتبط بالعديد من المحددات والاعتبارات التي تأخذ بها منظمات الأعمال السياحية في محاولتها لقياس إمكانات الاستثمار ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:¹

- معدل نمو صناعة السياحة.
- متوسط هوامش الربح في القطاع السياحي.
- عدد المنافسين.
- نقاط القوة لدى المنافسين.
- المناطق أو منافذ السوق التي لا يغطيها المنافسون.
- إمكانية تحقيق وفورات الحجم.

3- نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL

من بين أدوات التحليل الاستراتيجي لمحفظة النشاط هناك أيضا مصفوفة ADL ، التي طورها مكتب آرثر (Little.D Arthur) ، وسيتم تقديمها في هذا الجزء من الدراسة، مع ذكر مضمونها.

1 - تقديم النموذج ADL

يقترح مكتب آرثر للاستشارة، مصفوفة مختلفة، سواء من ناحية شكلها أو المعايير التي اتخذتها أو الأهمية عن كل من مصفوفة BCG ومصفوفة ماكنزي، وتقوم هذه المصفوفة على أساس بعدين هما:²

- البعد الأول، درجة نضج الصناعة، وهو يتعلق بالفائدة أو الأهمية التي يحققها القطاع الاقتصادي أو المخاطر المرتبطة به. وفيما يخص هذا البعد، فإن مكتب آرثر يعتبر أن قطاع الصناعة يمر خلال حياته عبر أربع مراحل مثله في دورة حياة المنتج وهي تتمثل في كل من الانطلاق، النمو، النضج، والانحدار.

¹ - Luiz Moutinho , Op-cit,2011, p:250.

²- Gérard Garibaldi , Op-cit, 2008, p :284.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

– البعد الثاني، الوضعية التنافسية للمؤسسة، وهي تسمح بالأخذ بعين الاعتبار قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها في الميدان الاستراتيجي الذي تنشط به. وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات هي مهيمنة، قوية، مقبولة، ضعيفة، حدية.

والجدول الموالي يوضح خصائص كل منها:

جدول رقم (06): الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL وخصائصها

الخصائص	الوضعية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> – القدرة على رقابة السلوك الاستراتيجي للمنافسين. – امتلاك خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن المنافسين. 	مهيمنة
<ul style="list-style-type: none"> – قدرة معلى إتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل. 	قوية
<ul style="list-style-type: none"> – التمكن من استغلال قدرات المؤسسة استراتيجيا. – وجود خطط للحفاظ على الوضعية التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل. 	مناسبة (مشجعة)
<ul style="list-style-type: none"> – أداء غير كاف لتبرير مواصلة النشاط. – وجود عدد مهم من المنافسين. – حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الأجل الطويل 	مقبولة
<ul style="list-style-type: none"> – أداء غير مرض حاليا، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية . – إمكانية البقاء في الأجل القصير مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية للحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل. 	حدية (ضعيفة)

المصدر: Kamel Aamad, diagnostic et redressement d'entreprise, Edition Es-Salem Alger, 2002, P:101.

2 - شكل المصفوفة ومضامينها:

بناء على الإحداثيات التي يحددها البعدان السابقان، يتحدد شكل مصفوفة ADL كما يلي:

الشكل رقم (16): مصفوفة ADL

	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
مسيطرة				
قوية				
مناسبة		4م	3م	2م
مقبولة				
حدية (ضعيفة)			1م	

Source : Gérard Garibaldi, Op-cit, 2008, P : 289.

يوضح هذا الشكل وجود أربعة مجالات للنشاط الاستراتيجي للمؤسسة، وهي¹:

- **المجال الأول: التخلي**، بحيث تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية، والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، ومن الضروري على المؤسسة التراجع أو التخلي عن الاستثمار فيها.
- **المجال الثاني: إعادة التوجيه والتقييم**، إذ تتمتع المؤسسة في هذا المجال بمنافسة ضعيفة أو غير مرغوب فيها. وعليه، هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها لأجل الرفع من الحصة السوقية.

¹ Gérard Garibaldi, Op-cit, ,2008, P:289-290.

الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية والتنافسية للأعمال السياحية

- المجال الثالث: تطوير انتقائي، وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة كلها تتطور بشكل طبيعي، بل تقوم بالمفاضلة وانتقاء الأنشطة المرعبة.
- المجال الرابع: التطور الطبيعي، حيث يكون للمؤسسة قدرات تنافسية عالية، فتتبع هذه الاستراتيجية بهدف الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق بما فيها التي هي في بداية حياتها.

خلاصة

تكتسب التنافسية ضمن بيئة الأعمال السياحية طابعا دوليا يتجاوز حدود الدولة الواحدة إلى مستويات إقليمية وعالمية. كما تتعامل الأعمال السياحية مع المعرفة ورأس المال الفكري ومزيج من الأصول غير المادية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لمنظمات الأعمال السياحية العديد من الخصائص الأخرى التي تميزها عن باقي منظمات الأعمال، وهو ما يؤثر على طبيعة الإدارة الاستراتيجية لمثل هذه المنظمات ويجعلها تتعامل عموما مع مزيد من القضايا المعقدة التي تتطلب نظرة خاصة من قبل المدراء والباحثين في هذا المجال.

هذا الوضع لمنظمات الأعمال السياحية يفرض عليها تبني استراتيجيات ترفع قدرتها على المنافسة والبقاء في الحاضر والمستقبل، وهذا ما يتلاءم مع قدراتها وظروفها البيئية وبما يتوافق كذلك مع خصائص القطاع السياحي، بهدف البحث عن استدامة تميزها التنافسي وبالتالي تعزيز قدرتها على البقاء والنمو.

وبما أن عملية الاختيار الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة لأجل التمكن من تحديد أنسب الخيارات التي تضمن القدرة على المنافسة والبقاء، فإنه لا بد لمنظمات الأعمال السياحية أن تطبق الأدوات الملائمة في عملية الاختيار الاستراتيجي وبنائها لاستراتيجياتها. وفي هذا الصدد فإن هناك عدد من الأبحاث والدراسات السابقة التي تبين خصائص تطبيق كل أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي في القطاع السياحي. ومن أهم هذه الأدوات سلسلة القيمة ودورة حياة المنتجات (الخدمات) السياحية، مصفوفة مجموعة بوسطن، مصفوفة ماكنزي، نموذج قوى الصناعة... إلخ.

الفصل الرابع:

تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة
بالقطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

تمهيد

تعد تونس بلدا شقيقا وجارا. له مكانة سياحية هامة، تمكن من الحصول عليها بفضل الاستغلال الملائم للموارد السياحية المتوفرة عليها. فالرغم من التأثير السلبي للأحداث والظروف الأمنية في المنطقة، إلا أن هذا البلد احتل المرتبة الثالثة في شمال إفريقيا والمرتبة السابعة والثمانين (87) عالميا في تقرير تنافسية السياحة والسفر لسنة 2017.

يشكل تطوير القطاع الفندقي شرطا ضروريا لتطوير القطاع السياحي لأي دولة، وبالنسبة لتونس فإنها تملك طاقة إيواء فندقي متعددة من حيث تصنيفها ومستوى خدماتها، الأمر الذي ساهم بشكل أساسي في تطوير القطاع السياحي لهذا البلد. وهذا التطور للفندقة التونسية هو بفضل الأولوية التي منحها هذا البلد لدعم وتشجيع الاستثمار السياحي والفندقي، كما أن تطور طاقة الإيواء الفندقي بهذا البلد أدى كذلك إلى ارتفاع حدة المنافسة بين هذه المنظمات، وذلك يظهر بشكل أساس من خلال تخفيضات الأسعار التي تمنحها والعروض المتنوعة التي تقدمها سعيا منها لجذب أكبر عدد ممكن من السياح.

ولأن تطوير تنافسية أي منظمة أعمال يجب ألا يتم بشكل عشوائي، فإنه يستوجب على منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بتونس تبني الاستراتيجيات الملائمة لبناء تنافسية مستدامة، وتنفيذها بالشكل الذي يحقق التوافق بين الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال الفندقية لتحقيقها والظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تنشط بها. وهذا الفصل يمثل الجزء الأول من الدراسة التطبيقية وهو يشمل على ثلاثة مباحث متمثلة في:

- الإطار العام للدراسة الميدانية؛

- السياحة والفندقة بتونس؛

- الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية وعلاقتها بتنافسيتها.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية ومنهجها وإجراءاتها جزءا مهما لأجل التأكد من صحة الفرضيات المتعلقة بالدراسة من خلال تحصيل البيانات المطلوبة لأجل التحليل الإحصائي، ومن ثم تفسيرها لأجل الوصول إلى النتائج، وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التأكد من مدى مساهمة الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر في تحقيق تميزها التنافسي مقارنة مع نظيرتها التونسية وذلك بالتأكد من صحة الفرضيات المختلفة المتعلقة بالدراسة (والتي سبق إيرادها في المقدمة العامة)، وذلك عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

لابد لكل دراسة علمية أن يكون لها منهجا تتبعه حتى تكون سليمة من حيث بنائها وتسلسل الأفكار الواردة بها، كما أنها تتطلب اعتماد مجموعة من الأدوات للتمكن من بلوغ الأهداف المرجوة منها. وبين هذا المطلب المنهج المعتمد في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة بها.

1- المنهجية العامة للدراسة الميدانية

يعتبر منهجية البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة للأسلوب المستخدم في هذه الدراسة، فيمكن وصفه على أنه مزج بين المنهج التحليلي، المنهج الاستنباطي والمنهج المقارن، إذ يظهر المنهج التحليلي من خلال استخدام طرق إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقا من البيانات المجمعة منه وذلك باعتماد علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، مما يزيد من دقة النتائج المتوصل إليها.

ويظهر المنهج الاستنباطي عند استنباط استنتاجات مختلفة انطلاقا من تفسيرات النتائج السابقة المتوصل إليها.

أما المنهج المقارن، فيتضح عند مقارنة النتائج المتعلقة بالحالة الجزائرية بنظيرتها التونسية (في الفصل الموالي)، لأجل الوصول إلى هدف هذه الدراسة وهو استنتاج مدى مساهمة الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر في تحقيق تميزها التنافسي مقارنة مع ما هو محقق من قبل نظيرتها التونسية في هذا الشأن.

2- طرق جمع البيانات

لأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، يتم الاعتماد على عدة مصادر لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، منها مصادر ثانوية وأخرى أولية، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

1-2- المصادر الثانوية

تتمثل المصادر الثانوية المعتمدة في هذه الدراسة في كل من:

- المواقع الإلكترونية لتحميل معلومات حول قطاع الفنادق بكل من تونس والجزائر.
- الكتب والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة لأجل الحصول على البيانات والتحليلات والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.
- الموقع الإلكتروني الرسمي لإحصائيات تونس (www.ins.tn)، حيث تم جمع عدة بيانات متعلقة بقطاع الفنادق بتونس من هذا الموقع.
- مصلحة الإحصاء بوزارة السياحة الجزائرية، حيث تم الحصول على عدة بيانات خاصة بقطاع الفنادق في الجزائر.

2-2- المصادر الأولية

تمثل أداة الاستبانة أهم أداة تم استخدامها للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، حيث تم توزيعها إما إلكترونياً من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة ببعض الفنادق التي شملتها العينة، أو بصفة مباشرة من خلال التنقل بصفة مباشرة إلى عدد من الفنادق التي شملتها عينة الدراسة وملئ الاستبانة شخصياً من خلال مقابلة مديري هذه الفنادق.

وتشمل الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة على تمهيد في شكل طلب يوضح موضوع الدراسة والهدف منها، مع التأكيد على أنها موجهة فقط لخدمة البحث العلمي، والتعهد بعدم استعمال البيانات المحصل عليها خارج هذا الإطار. وبعد هذا التمهيد، تأتي خمسة (05) محاور تتفرغ إلى أجزاء وأسئلة (أنظر الملحق رقم 01 / الاستبيان). وتتمثل هذه المحاور في:

- المحور الأول، وهو خاص بتحليل البيئة الداخلية لفنادق العينة، ويضم 14 سؤالاً.
- المحور الثاني، وهو خاص بتحليل البيئة الخارجية لفنادق العينة وينقسم إلى جزأين، جزء خاص بالفرص الممكنة ويضم خمس (05) أسئلة، وجزء خاص بالتهديدات ويضم سبع (07) أسئلة.
- المحور الثالث، يختص بتحليل تطبيق العينة لأدوات التحليل الاستراتيجي وهو يضم سبع (07) أسئلة.
- المحور الرابع، خاص بتحليل الخيارات الاستراتيجية المطبقة من قبل فنادق العينة، وهو مقسم إلى سبعة (07) أجزاء يعكس كل جزء خياراً استراتيجياً معيناً.
- المحور الخامس، وهو يضم بيانات عامة عن فنادق العينة، حيث يتم التركيز على العناصر التي تشكل مؤشرات لتنافسية هذه الفنادق كمعدل تشغيل الفندق، والنمو في رقم الأعمال، الصنف. (أنظر الملحق رقم 01 المبين للاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع المشاهدات موضع الدراسة، أما عينة الدراسة فهي مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

1- مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير مساهمة الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الفندقية في تحقيق تميزها التنافسي لكل من الفنادق التونسية والجزائرية مع إجراء مقارنة بين الحالتين. لذلك، فإن المجتمع الأولي للدراسة يضم كل منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالبلدين، وهو مقسم إلى جزأين، جزء يمثل منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر والجزء الآخر لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بتونس.

بعد الاطلاع على طبيعة الإدارة الاستراتيجية في بعض الفنادق بكل من البلدين، تمت ملاحظة أن الأداء الاستراتيجي للفنادق غير المصنفة أو ذات التصنيف أقل من ثلاث نجوم ضعيف جداً (بالجزائر خاصة)، لذلك تم استبعاد الفنادق ذات التصنيف أقل من ثلاث نجوم (هذه الأصناف تتطلب دراسة أخرى تتعلق بطرق أو أساليب تطويرها لأدائها الاستراتيجي)، هذا كمرحلة أولى.

بالنسبة لفنادق 05 نجوم، فإنها تتشكل غالبا من سلاسل أو جزء من سلاسل فندقية عالمية تتطلب كل منظمة أعمال منها تعمقا في دراسة استراتيجياتها ، لذلك تم استبعادها هي الأخرى من المجتمع الكلي للدراسة، وبذلك فإن مجتمع هذه الدراسة هو الفنادق ذات التصنيف ثلاث أو أربع نجوم بكل من الجزائر وتونس.

حسب آخر الإحصائيات المتوفرة في وزارة السياحة الجزائرية (الإحصائيات المتوفرة تتوقف سنة 2016)، فإن عدد الفنادق ذات ثلاث نجوم بالجزائر يبلغ 51 فندقا، بينما بلغ عدد الفنادق ذات أربع نجوم 12 فندقا عبر الوطن، أي الجزء الجزائري من مجتمع الدراسة يتشكل من 63 فندقا (مجموع فنادق ثلاث وأربع نجوم حسب آخر إحصائيات متوفرة لدى وزارة السياحة).

وبالنسبة إلى الحالة التونسية، فإن عدد فنادق ثلاث نجوم فإنه يفوق 43 فندقا، أما فنادق أربع نجوم فإن عددها يفوق 98 فندقا (حسب الإحصائيات المتوفرة من موقع الحجز الفندقي booking.com وذلك لعدم توفر هذه البيانات في موقع إحصائيات تونس). وبذلك، فإن الجزء الخاص بالحالة التونسية من مجتمع الدراسة يفوق 147 فندقا، والمجتمع الكلي للدراسة مقدر بحوالي 210 فندقا بكل من الجزائر وتونس.

2- عينة الدراسة

من الصعب إجراء أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، حيث إن العديد من مدراء الفنادق قد امتنعوا من الإجابة عن الاستبيان بعد توجيهه لهم، وصعوبة الوصول إلى جميع الفنادق الممثلة لمجتمع الدراسة لقلّة إمكانيات التنقل عبر الجزائر وتونس. لذلك، تم الاعتماد على أسلوب العينات الانتقائية المبسطة، حيث تم توجيه الاستبيانات من خلال التنقل إلى عدد من الفنادق عبر مناطق مختلفة بالوطن، وكذا من خلال توجيه استبيانات إلكترونية لعدة فنادق من مجتمع الدراسة (وبالأخص الحالة التونسية). وبعد العديد من المحاولات استقرت عينة الدراسة على 45 فندقا من تونس و40 فندقا من الجزائر مصنفة بين ثلاث وأربع نجوم.

ويمكن توضيح التوزيع الإحصائي للعينة حسب الصنف والبلد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): توزيع فنادق العينة حسب البلد والصنف

الإجمالي	تصنيف الفندق حسب عدد النجوم			
	أربع نجوم	ثلاث نجوم		
40	8	32	الجزائر	البلد الذي ينشط به الفندق
45	12	33	تونس	
85	20	65	الإجمالي	الإجمالي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

يوضح هذا الجدول أن عينة الدراسة اشتملت على 32 فندق صنف ثلاث نجوم من بين فنادق ثلاث نجوم الناشطة بالجزائر و33 فندق من نفس الصنف من تونس أما بالنسبة لفنادق أربع نجوم، فإن العينة اشتملت على ثمانية فنادق (08) من هذا الصنف في الجزائر واثنى عشر (12) فندقا بنفس الدرجة من تونس.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة وصدق أدواتها

تتضمن هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية التي تمكن من توضيح وتحليل البيانات التطبيقية المجمعة، وذلك لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة، كما يتم قياس صدق أداة الدراسة الظاهري وكذا قياس ثباتها.

1- الأساليب والاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (20) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها، وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل في:

- معامل ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach

يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر. أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج. ويأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6)، فإن كان أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها. أما إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و(0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول، وإذا كانت قيمته بين (0.7) و(0.8) فإن ثبات الدراسة جيد، وفي حالة تجاوز قيمته لـ (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز.

- معامل الارتباط لبيرسون coefficient de corrélation de Pearson

يتم استخدام هذا المعامل لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، أي قياس العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه.

- اختبار ستودنت T. Student في حالة عينة واحدة

يتم استخدام اختبار ستودنت للتعرف على الفروق الموجودة في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة للفقرات والمحاور.

- اختبار تحليل التباين الأحادي Anova

يتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لأجل معرفة الفروق في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة وذلك حسب فئتين، الفئة الخاصة بالفنادق الجزائرية والفئة الثانية الممثلة لعينة من الفنادق التونسية.

-2 صدق وثبات أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام فقرات وأسئلة تقيس فعلا ما أعد لأجله وليس موضوعا آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

1-2- الصدق الظاهري

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى ملائمتها، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة أساتذة محكمين ومن أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمة المحاور مع موضوع الدراسة. وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة. (أنظر الملحق رقم 02/ قائمة المحكمين).

2-2- اختبار ثبات أداة الدراسة

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقاً، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS. V20)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
53	0.713

تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS. v20

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.713، وهي قيمة تجاوزت متوسط هذا المعامل (0.6)، ويمكن القول أن ثبات أداة الدراسة مقبول. وبالتالي، فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

المبحث الثاني: السياحة والفندقة بتونس

تعتبر تونس من البلدان التي لها جاذبية سياحية هامة، فهي تقدم منتوجا سياحيا ثريا ومتنوعا يستهوي السياح من بلدان مختلفة سواء للترفيه والاستمتاع بالطبيعة، أو لزيارة المتاحف، وكذا العديد من الأنشطة السياحية الأخرى. كما أن هذا البلد يعمل منذ أكثر من أربعة عقود على التثمين الدائم والمحافظة على مقوماته السياحية وتطويرها، وكذا تطوير طاقاته الفندقية.

المطلب الأول: المقومات السياحية لتونس

تونس دولة لها موقع متميز في شمال إفريقيا، وعلى الرغم من صغر مساحتها، إلا أنها تتوفر على العديد من الموارد والمقومات السياحية سواء الطبيعية، الأثرية، التاريخية، البشرية والمادية. كما أن القطاع السياحي لطالما حظي بالاهتمام والأولوية في هذا البلد، ما جعله يحتل المرتبة السابعة والثمانون عالميا في ترتيب تنافسية السياحة والسفر لسنة 2017، والمرتبة الثالثة في شمال إفريقيا بعد كل من المغرب ومصر.

1- المقومات الطبيعية

تحتل تونس موقعا متميزا، إذ تتواجد بأقصى الشمال الشرقي للقارة الإفريقية بمساحة تقدر بحوالي 162155 كلم² ويحيط بها البحر المتوسط من الجهتين الشمالية والشرقية، فهي تقع في منتصف الساحل الإفريقي (ما بين قناة السويس ومضيق جبل طارق)، لها حدود من الشرق ومن الجنوب مع الجزائر وليبيا¹، كما أن لها شريطا ساحليا يمتد على حوالي 1670 كلم أي ما يقارب 03% من إجمالي طول الشريط الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، ويضم هذا الشريط الساحلي تنوعا طبيعيا وإيكولوجيا، حيث يحتوي أكثر من 60 جزيرة بأحجام مختلفة و25 منطقة رطبة، و1486 صنفا حيوانيا، و649 صنفا نباتيا.²

¹ - سهام عيساوي وفطوم ححو، «واقع العرض والطب السياحي في كل من الجزائر وتونس: دراسة مقارنة»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ الصوف، العدد الثاني، ميله، الجزائر، جوان 2017، ص87، أطلع عليه ب: www.asjp.cerist.dz/en/article/24794 يوم 2018/02/15 على الساعة: 21 سا: 28 د.

² - التقرير الوطني حول وضعية البيئة لـ 2012: رهانات استدامة التنمية، المرصد التونسي للبيئة والتنمية المستدامة، الجمهورية التونسية، أفريل 2014، ص245، أطلع عليه ب: www.andd2014.gov.tn/pdf/rnee2012%20%20pdf.pdf يوم 2018/02/15، الساعة 11 سا: 30 د.

2- المقومات الحضارية والتاريخية بتونس

هنالك العديد من المناطق التي تشهد على الحضارات التي مرت على هذا البلد قديما، منها القرطاجيون، الرومان، العرب، البيزنطيون، الأتراك. وتعتبر المدينة القديمة لتونس العاصمة ومدينة قرطاج أهم المدن التاريخية في البلاد، ويوضح الجدول الموالي أهم عناصر الجذب السياحي بتونس

الجدول رقم (09): عناصر الجذب السياحي في تونس

المنطقة	نقاط الجذب
تونس العاصمة	أسواق شعبية، معالم فينيقية، آثار رومانية، فنادق فخمة، أماكن ترفيهية
توزر	ملاعب الغولف، مطاعم وأسواق، رحلات سياحية، مناطق صحراوية
حرية	الجزيرة الأسطورية، فنادق فاخرة ومطاعم، عمارة فريدة
المنستير	القلعة، فنادق ممتازة، مساحات خضراء وفنادق
القيروان	جامع القيروان، أسواق، صناعة السجاد والصناعات التقليدية
سوسة	فنادق، مطاعم، محلات، القلعة المطلة على البحر، مهرجانات الجامع الكبير
نابل الحمامات	فنادق، مطاعم، متاحف، مناطق أثرية وثقافية، ثروة بحرية
ياسمين حمامات	منشآت ومرافق سياحية، فنادق، مجمعات سكنية، صناعات تقليدية
طبرقة	جبال متنوعة بغابات كثيفة، رياضة الغوص، متاحف

المصدر: نبيل بوفليح ومحمد تقررر، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا: حالة الجزائر، تونس والمغرب، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر واقع وآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 11 و16 ماي 2010، ص10، أطلع عليه بـ: [www.univ-
chlef.dz/uhbc/seminaires_2010/com_thrgoute_mohamed.pdf](http://www.univ-
chlef.dz/uhbc/seminaires_2010/com_thrgoute_mohamed.pdf)

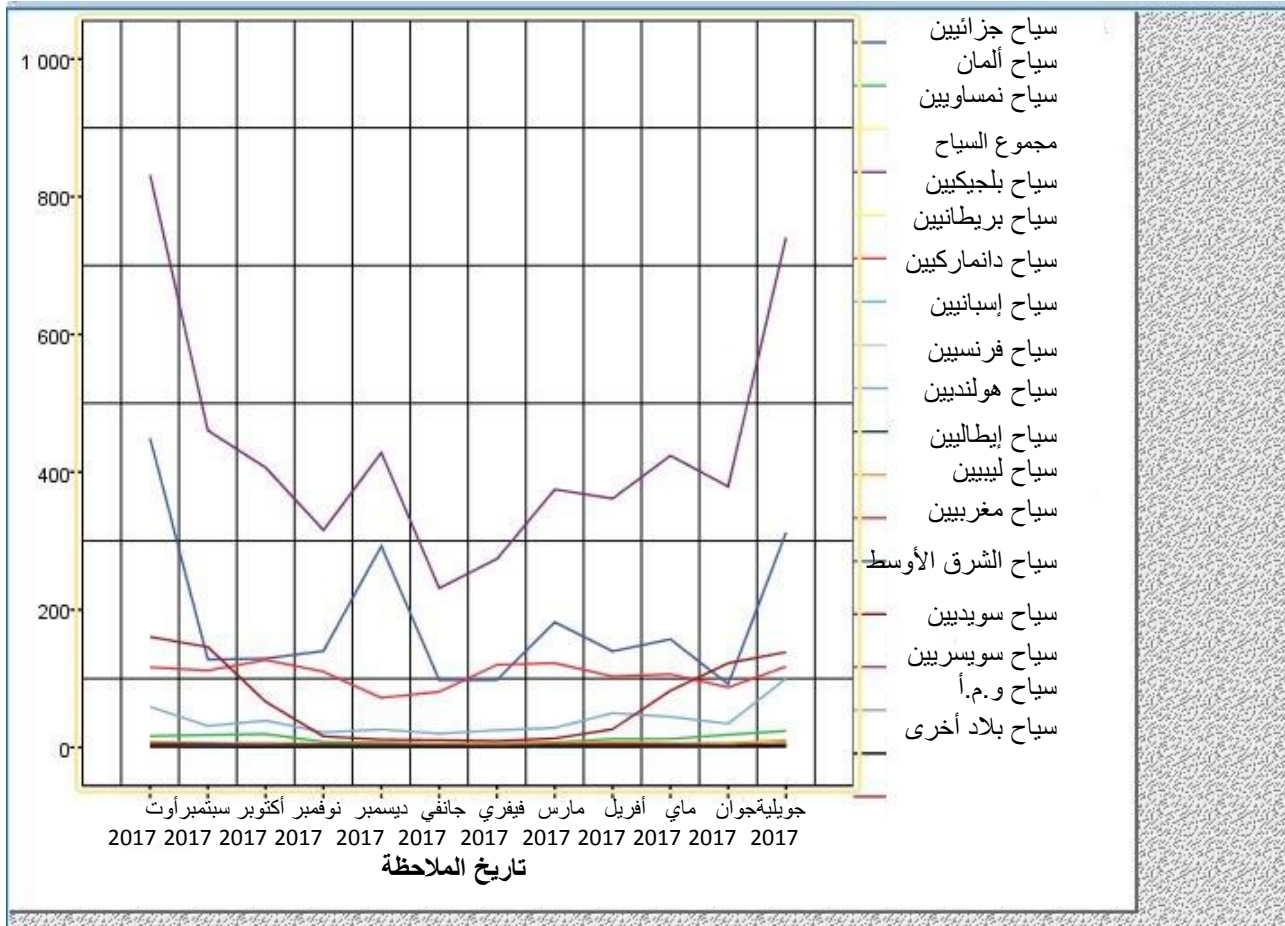
يوم: 2018/02/15 على الساعة 22 سا: 26د

3- تحليل الحركة السياحية الأجنبية الوافدة إلى تونس

تمثل حركة السياحة الخارجية الوافدة لبلد ما مؤشرا يعكس جاذبية هذا البلد بالنسبة للسياحة الخارجية، كما أنه يعكس قدرة البلد على توظيف ما لديه من مؤهلات وعوامل جذب سياحي بالشكل الملائم، وتعد تونس من بين الدول التي تتمتع بجاذبية سياحية على نطاق إقليمي وعالمي، حيث بلغ عدد السياح الأجانب الوافدين لتونس في الفترة الممتدة بين أوت 2016 وجويلية 2017 حوالي 4.612.930 سائح أجنبي (أنظر الملحق رقم 03-دخول غير المقيمين حسب الجنسية).

ويمكن توضيح الحركة السياحية الأجنبية لغير المقيمين حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): منحنيات توضح الحركة السياحية بتونس حسب الوافدين الأجانب



المصدر: تم إعداد الشكل باستخدام (SPSS. V20) حسب إحصائيات الديوان التونسي للإحصائيات
الموضحة في الملحق رقم 03).

لقد تم إعداد هذه المنحنيات باستخدام SPSS. 20 لأجل التمكن من تقديم صورة واضحة عن التغيرات الحاصلة في توافد الأجانب غير المقيمين بتونس (السياح الأجانب) إلى هذا البلد حسب جنسياتهم المختلفة، خلال أشهر الفترة الممتدة من أوت 2016 إلى غاية جويلية 2017، وهذا حسب الإحصائيات المبينة في الملحق رقم 03.

يظهر تحليل الحركة السياحية للوافدين الجانِب إلى تونس أن توافد السياح الأجانب إلى هذا البلد قد كان مرتفعا في شهر أوت من العام 2016، ثم انخفض بشدة في الفترة ما بين سبتمبر إلى نوفمبر من نفس السنة، وذلك راجع إلى أن تونس كوجهة سياحية تتركز على سياحة موسمية، حيث يرتفع الطلب السياحي بها في الفترة الصيفية (من منتصف ماي إلى نهاية أوت)، ليعود للانخفاض في باقي فترات السنة عموما، ما عدا بعض فترات الأعياد والعطل والتي تعود خلالها الحركة السياحية الأجنبية الوافدة لتونس للارتفاع. فالزيادة الحاصلة في عدد الأجانب الوافدين لتونس في شهر ديسمبر مثلا هي نتيجة تفضيل السياح من بعض الدول (الجزائر خصوصا) لتونس كوجهة سياحية للاحتفال برأس السنة الميلادية.

يمثل الجزائريون أغلب السياح الأجانب الداخلين إلى تونس وأكثر من نصف عددهم خلال مختلف فترات السنة. وكما يظهر الشكل، فإن تغيرات التوافد الأجنبي الكلي للأجانب غير المقيمين إلى تونس تتطابق مع تغيرات توافد الجزائريين لتونس (ميل المنحنيين متطابق)، فبينما لم يتجاوز أغلب المنحنيات الممثلة لتوافد السياح الأجانب إلى تونس عتبة (100.000) مئة ألف شخص في أشهر ذروتها، فإن عدد السياح الجزائريين الوافدين لتونس تطابق تقريبا مع هذا العدد في أقل مستوياته ليتجاوز في شهر أوت 2016 حدود 400 ألف سائح، وفي جويلية 2017 حدود 300 ألف سائح، ويمثل السياح الليبيون ثاني أهم الوافدين لتونس، يليهم الفرنسيون والسياح الوافدين من دول المشرق العربي. بينما يعد توافد الأجانب من الدول الأوروبية ودول أخرى ضعيفا نظرا لتوفر العديد من الخيارات الأخرى لسياح هذه الدول لقضاء عطلة في مناطق أقرب وبأسعار وخدمات منافسة. (حسب الإحصائيات المبينة في الملحق رقم 03).

المطلب الثاني: الطاقات الفندقية لتونس

تعتمد السياحة التونسية على الفنادق بالدرجة الأولى لأجل تنشيط القطاع وزيادة القدرات التنافسية لتونس كوجهة سياحية، إذ تتوفر بهذا البلد العديد من الفنادق التي تقدم خدمات تستجيب لمتطلبات السياح الوافدين من حيث الجودة والسعر.

1- المؤسسات الفندقية بتونس

يظهر الجدول رقم (10) عدد منظمات الأعمال السياحية ذات لطابع الفندقية بتونس خلال السنوات من 2011 إلى غاية 2015، مقسمة حسب المناطق التي تتوزع عليها.

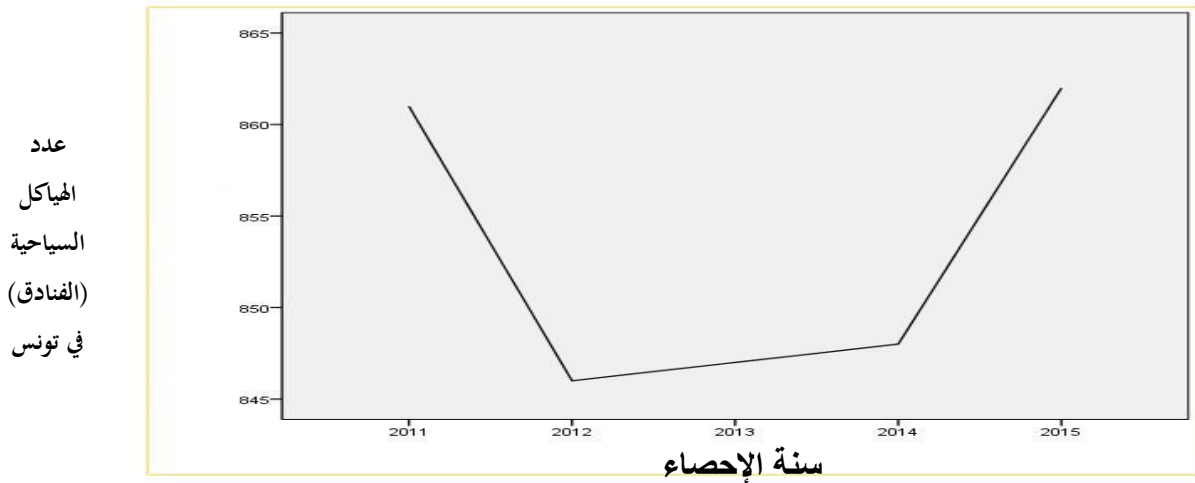
الجدول رقم (10): عدد المؤسسات الفندقية ذات الطابع الفندقية بتونس

السنوات	عدد منظمات الأعمال ذات الطابع الفندقية
2011	861
2012	846
2013	847
2014	848
2015	862

المصدر: تم بناء الجدول اعتمادا على معطيات الديوان التونسي للإحصاء

من الواضح أن عدد منظمات الأعمال السياحية ذات الطابع الفندقية قد تضاعف في تونس في الفترة الممتدة ما بين 2012 إلى 2014، ليعود إلى الارتفاع في 2015. والشكل الموالي يوضح هذا التغير:

الشكل رقم (18): تطور العدد الإجمالي لمنظمات الأعمال السياحية ذات الطابع الفندقية في تونس



المصدر: تم إعداد الشكل باستخدام SPSS. V20 (حسب إحصائيات الديوان التونسي للإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه).

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

لم ينخفض كثيرا عدد منظمات الأعمال السياحية ذات الطابع الفندقي خلال الفترة 2011-2014، كما أنه استرجع هذا الانخفاض سنة 2015، ويعود هذا التراجع المسجل إلى عدة أسباب أهمها الأحداث التي شهدتها تونس مع نهاية 2010 والاضطرابات السياسية والأمنية التي عاشتها تونس والعديد من دول المنطقة ضمن ما سمي بأحداث الربيع العربي، والتي أثرت سلبا على السياحة التونسية عموما، وعلى الاستثمارات السياحية ونمو القطاع الفندقي بهذا البلد.

2- طاقة الإيواء الفندقي بتونس

تمثل طاقة الإيواء الفندقي التي توفرها منطقة سياحية معينة مؤشرا رئيسيا لقياس العرض السياحي بها، إذ أن العناصر الأخرى للعرض السياحي من مقومات طبيعية وحضرية لا يمكنها أن تعكس العرض السياحي الحقيقي. فالمبيت هو المطلب الرئيسي لأي سائح.

ويبين الجدول الموالي طاقة الإيواء الفندقي بتونس حسب آخر إحصائيات يوفرها الديوان التونسي للإحصاء:

الجدول رقم (11): طاقة الإيواء الفندقي بتونس للسنوات 2011-2015

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
طاقة الإيواء الفندقي بزغوان	23493	24811	24959	24437	25549
طاقة الإيواء الفندقي بنابل-حمامات	4433	41475	39683	39894	41078
طاقة الإيواء الفندقي بسوسة والقيروان	41635	40713	40869	40789	40138
طاقة الإيواء الفندقي بحمامات الياسمين	18820	18862	19424	19602	19724
طاقة الإيواء الفندقي بالمونستير.	25449	24823	23422	23422	22222
طاقة الإيواء الفندقي بسفاقس	14449	14006	14006	14030	13968
طاقة الإيواء الفندقي بقابس	52157	55381	56362	56349	57125
طاقة الإيواء الفندقي بقفصة وتازور	11413	11547	11027	11067	11111
طاقة الإيواء الفندقي بقصرين	434	452	570	616	570
طاقة الإيواء الفندقي ببيزرت وباجة	3397	3455	3455	3475	3475
طاقة الإيواء الفندقي بطبرقة وعين دراهم	6566	6472	6472	6396	6432

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق النشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

241392	240077	240249	241997	242146	طاقة الإيواء الفندقية الكلية بتونس
--------	--------	--------	--------	--------	------------------------------------

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على آخر إحصائيات متوفرة على موقع الديوان التونسي للإحصاء.

من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وباستعمال هذه المعطيات، يمكن الحصول على الشكل الموالي والذي يوضح تطور إجمالي طاقة الإيواء الفندقية بتونس خلال الفترة 2011-2015.

الشكل رقم (19): تطور طاقة الإيواء الفندقية بتونس خلال الفترة 2011-2015.



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على آخر إحصائيات متوفرة على موقع الديوان التونسي للإحصاء.

من الواضح أن طاقة الإيواء الفندقية بتونس شهدت تراجعا منذ سنة 2011، واستمر هذا التراجع إلى غاية سنة 2014. وهذا التراجع هو نتيجة تضائل عدد منظمات الأعمال السياحية ذات الطابع الفندقية بتونس خلال هذه الفترة (أنظر الشكل رقم 14 الموضح لتطور العدد الإجمالي لمنظمات الأعمال السياحية ذات الطابع الفندقية بتونس)، وهذا نتيجة الأحداث السياسية والاستقرار الأمني، إلا أنه وبالرغم من ذلك، فإن تونس حافظت على طاقة الاستيعاب الفندقية (تفوق 240.000) مائتين وأربعين ألف سرير، وهو عدد معتبر مقارنة بالعديد من الدول في المنطقة.

المطلب الثالث: تنافسية السياحة والسفر لتونس

حسب تقرير تنافسية السياحة والسفر الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي سنة 2017، فإن تونس احتلت المرتبة السابعة والثمانون (87) عالميا متراجعة بثمان (08) درجات عن مركزها بسنة 2015.¹

1- مؤشرات قياس تنافسية السياحة والسفر

تقرير السياحة والسفر العالمي والذي صدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (لسنة 2017) يعتمد على أربعة عشر مؤشرا للحكم على المركز التنافسي السياحي لأي بلد، وتتمثل هذه المؤشرات في:²

— **مؤشر بيئة الأعمال**، والذي يحدد درجة ملاءمة بيئة الأعمال لنمو وتطور المشاريع السياحية، وذلك على أساس كل من مدى حماية حقوق الملكية، وتأثير القوانين المطبقة على الاستثمار الأجنبي المباشر، كفاءة الجهاز التشريعي في تسوية النزاعات، التكلفة والوقت اللازمين للتعامل مع تصاريح البناء، مدى هيمنة السوق، الوقت اللازم لبدء النشاط، تأثيرات الضرائب والتحفيزات على العمل والاستثمار، المعدل الإجمالي للضريبة.

— **مؤشر السلامة والأمن**، بالإضافة إلى تأثير بيئة الأعمال على التنافسية السياحية، فإن انتشار الأمن يعد عاملا مهما لتطوير التنافسية السياحية للبلد. ولقد اعتمد تقرير التنافسية العالمية للسفر والسياحة في تحديد هذا المؤشر على مدى الحسائر التجارية الناجمة عن العنف والجريمة والإرهاب، مدى موثوقية خدمات الشرطة، مؤشر ووقوع الأعمال الإرهابية وأعمال القتل.

— **مؤشر الصحة والنظافة**، ويقاس هذا المؤشر ضمن تقرير التنافسية العالمية للسياحة والسفر بمدى توفر الأطباء والمستشفيات، وكذا وجود الصرف الصحي والمياه الصالحة للشرب، كما يتأثر هذا المؤشر بمحددات أخرى، كانتشار فيروس نقص المناعة المكتسبة أو الملاريا...إلخ.

— **مؤشر الموارد البشرية وسوق العمل**، ويقاس بمدى تأهيل القوى العاملة في القطاع السياحي ومستوى التعليم، نطاق تدريب الموظفين، ومعاملتهم للعملاء وكذا بممارسات التوظيف السائدة بالبلد، ومدى سهولة توظيف العمالة الأجنبية وكذا مشاركة المرأة في القوى العاملة.

¹- **The travel and tourism competitiveness report 2017: paving the way for a more sustainable and inclusive future**, Word economic forum, p:09, viewed at :http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf Date : 05/01/2018, at 09h : 56mn

²- Ibid, p p: 351-352.

- مؤشر الجاهزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويقاس هذا المؤشر بمستوى كل من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المعاملات بين منظمات الأعمال فيما بينها، وفي المعاملات بين منظمات الأعمال والمستهلكين، وعدد الأفراد المستخدمين للإنترنت والهاتف المحمول، وجودة إمدادات الكهرباء.
- مؤشر أولوية السياحة والسفر، ويقاس بأولويات الحكومة بالنسبة للتكنولوجيا والابتكار، وفعالية التسويق في جذب السياح، وكذا شمولية بيانات السياحة والسفر السنوية.
- مؤشر الانفتاح الدولي، هذا المؤشر يحدد على أساس كل من معدل منح التأشيرة، انفتاح الخدمات الجوية، عدد الاتفاقيات التجارية الإقليمية السائرة.
- مؤشر التنافسية السعرية، والذي يقاس ضمن التقرير المعني حسب مستويات الضرائب على التذاكر، ورسوم المطار، مؤشر أسعار الفنادق، وكذا أسعار الوقود والقوة الشرائية.
- مؤشر الاستدامة البيئية، تتمثل محددات هذا المؤشر ضمن تقرير التنافسية العالمية للسياحة والسفر في كل صرامة اللوائح والقوانين لحماية البيئة، استدامة تنمية صناعة السياحة والسفر، عدد المعاهدات البيئية المصادق عليها، حماية الثروة المائية والأنواع المهددة، معالجة المياه.
- مؤشر البنى التحتية للنقل الجوي، فالنقل الجوي يمثل عاملا مهما لتطوير السياحة الدولية، ويقاس هذا المؤشر بجودة البنى التحتية للنقل الجوي وعدد المطارات وشركات الطيران الناشطة بالبلد وعدد الرحلات الجوية والمقاعد.
- مؤشر البنى التحتية للنقل البري والموانئ، وهو مؤشر يقاس حسب جودة الطرق وكثافتها، ومدى وفرة السكك الحديدية والموانئ وجودتها.
- مؤشر البنى التحتية للخدمات السياحية، يعتمد قياس هذا المؤشر على كمية وجودة الغرف الفندقية، والبنى التحتية السياحية، وأيضا على توفر شركات تأجير السيارات وأجهزة الصرف الآلي.
- مؤشر الموارد الطبيعية، ويقاس هذا المؤشر وفق عدد المواقع الطبيعية للتراث العالمي، ومجموع المناطق المحمية والأنواع النادرة المتوفرة، وكذا جاذبية المناطق والمناظر الطبيعية.
- مؤشر الموارد الثقافية والسفر للأعمال، ويقاس بعدد مواقع التراث العالمي، وعدد الملاعب الرياضية (والتظاهرات الرياضية الدولية)، عدد المؤتمرات والاجتماعات الدولية.

2- تحليل المركز التنافسي للسياحة التونسية عالميا

لقد شهد المركز التنافسي للسياحة التونسية تراجعاً خلال 2017 مقارنة بسنة 2015 بثمان درجات حيث كان يحتل المرتبة التاسعة والسبعون (79) عالمياً في سنة 2015، ليصبح بعد ذلك سنة 2017 في المرتبة السابعة والثمانون عالمياً، والثالثة بين دول شمال إفريقيا بعد من كل من المغرب ومصر.

ويوضح الجدول الموالي قيم مؤشرات تنافسية السياحة والسفر لتونس ودول شمال إفريقيا.

الجدول رقم (12): مؤشرات السياحة والسفر لدول شمال إفريقيا

البلد	المركز العالمي	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر السلامة والأمن	مؤشر الصحة والنظافة	مؤشر الموارد البشرية	مؤشر الجاهزية لتكنولوجيا المعلومات	مؤشر أولوية السياحة والسفر	مؤشر الانفتاح الدولي	مؤشر التنافسية السعرية
المغرب	65	4,7	6,1	4,6	3,9	4,3	5,0	2,7	5,2
مصر	74	4,3	3,3	5,4	4,1	3,9	5,0	2,5	6,2
تونس	87	4,4	4,7	5,2	4,0	4,3	4,8	3,0	5,9
معدل دول شمال إفريقيا	/	4,4	4,9	5,0	4,0	4,1	4,4	2,4	5,8

المصدر: **The travel and tourism competitiveness report 2017: paving the way for a more sustainable and inclusive future**, Word economic forum, **Op-cit**, p :17.

البلد	مؤشر الاستدامة البيئية	مؤشر البنى التحتية للنقل الجوي	مؤشر البنى التحتية للنقل البري والموانئ	مؤشر البنى التحتية للخدمات السياحية	مؤشر الموارد الطبيعية	مؤشر الموارد الثقافية والسفر للأعمال
المغرب	3,7	2,8	3,4	3,8	3,6	2,5
مصر	4,1	2,9	3,0	3,2	2,5	3,3
تونس	3,9	2,3	2,7	4,1	2,5	1,5
معدل دول شمال إفريقيا	3,9	2,5	2,9	3,3	2,7	2,4

المصدر: The travel and tourism competitiveness report 2017: paving the way for a more sustainable and inclusive future, World economic forum, **Op-cit**, p :17.

يظهر الجدول أن تونس تتفوق على دول شمال إفريقيا من حيث البنى التحتية للخدمات السياحية، وتتفوق على مصر والجزائر من حيث مؤشر بيئة الأعمال، وكذلك على مصر بالنسبة لمؤشر السلامة والأمن والذي يعد منخفضا مقارنة بالجزائر والمغرب، وذلك نظرا للأحداث الأمنية والسياسية التي شهدتها تونس في السنوات الأخيرة، أما بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات فهي أكثر جاهزية مقارنة بالجزائر ومصر. كما تعطي تونس أولوية بالغة لقطاع السياحة والسفر، ولها مقدرة عالية للتنافسية السعرية (5.9)، كما أنها الأكثر انفتاحا على العالم من بين دول شمال إفريقيا. وتعكس هذه المؤشرات أهم النقاط التي جعلت من تونس وجهة سياحية للملايين من السياح سنويا .

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة للحالة التونسية

بعد أن تناول المبحثين السابقين كل من منهجية الدراسة وأدواتها، مع تقديم نظرة عن السياحة والفندقة بتونس، يأتي الآن هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالحالة التونسية.

المطلب الأول: تحليل التغيرات البيئية للفنادق التونسية وتطبيقها لأدوات التحليل الاستراتيجي

يمثل التحليل البيئي عاملا مهما لأي منظمة أعمال بما فيها منظمات الأعمال السياحية أو الفندقية. وعلى أساسه، ينبغي لهذه الأخيرة بناء وتحديد الخيارات الاستراتيجية الأفضل بالنسبة لها، لذا فإن هذا المطلب يتناول تحليل التغيرات البيئية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم، وكذا تطبيقها لأدوات التحليل الاستراتيجي.

1- نتائج المحور الخاص بتغيرات البيئة الداخلية

يضم المحور الخاص بتحليل متغيرات البيئة الداخلية لفنادق العينة ثلاثة عشر سؤالاً. وقد تم استخدام اختبار ستودنت Test Student لأجل التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات المحور وكذا المحور ككل، وذلك انطلاقاً من إجابات الفنادق التونسية على أساس متوسط فرضي بقيمة 2,5، عند مستوى موثوقية يبلغ 95%.

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): عرض النتائج الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم).

العبارة	القيمة (t)	(sig)	تحليل النتيجة الإحصائية
1- يمتلك الفندق مجموعة من الموارد المتميزة التي تمكنه من تقديم خدمات ذات قيمة مميزة بالنسبة للزبائن (السياح).	9.817	0.000	قيمة (t) موجبة ودلالاتها أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية H_1 التي تنص على أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تمتلك مجموعة موارد متميزة، ما يمكنها من تقديم خدمات ذات قيمة مميزة للسياح والزبائن.
2- يمتلك الفندق مجموعة موارد نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها.	3.816	0.000	قيمة (t) موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، وبالتالي نفي الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، ما يدل على أن كل فندق من الفنادق التونسية المعنية يمتلك مورد (أو مجموعة موارد) يصعب على المنافسين الحصول عليها.
3- الموارد النادرة التي اكتسبها الفندق صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يساهم في استمرار تميز الفندق.	3.028	0.004	قيمة (t) موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد فعلا على أن الموارد النادرة التي يمتلكها كل فندق من الفنادق التونسية المعنية بالدراسة ساهمت في تميزه المستمر.
4- يقوم الفندق بتنظيم موارده بكفاءة، مما ساهم في تميز الفندق.	9.146	0.000	قيمة (t) موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، أي نفي الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، مما يعني أن كفاءة الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم في تنظيم مواردها ساهم في تميزها.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

<p>قيمة (t) موجبة ودلالته أقل من 0.05 وبالتالي رفض الفرضية المعدومة H_0 وقبول الفرضية H_1 التي تنص على الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تدعم رفع كفاءتها.</p>	0.000	8.781	5- الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق تدعم رفع كفاءته.
<p>قيمة (t) موجبة ودلالته أقل من 0.05 ، ما يؤكد فعلا أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تتبع الأساليب التنظيمية التي من شأنها الحد من الصراعات الإدارية التي قد تنشأ بالفندق.</p>	0.000	12.853	6- تتبع إدارة الفندق الأساليب التنظيمية للحد من الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بداخله.
<p>قيمة (t) موجبة ودلالته أقل من 0.05 وبالتالي رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية H_1 والتي تنص على أن الفنادق التونسية المعنية تمتلك اتساق وانسجام داخلي كبير ناجم من التحديد الواضح للمهام (لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب) .</p>	0.000	6.330	7- هناك اتساق وانسجام داخلي كبير في الفندق ناتج عن التحديد الواضح للمهام الاستراتيجية والتكتيكية
<p>قيمة (t) موجبة ودلالته أقل من 0.05، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية المعدومة H_0 ويؤكد على أن الفنادق التونسية المعنية تعتمد على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة (قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب).</p>	0.000	9.959	8- يعتمد الفندق على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة.
<p>قيمة (t) موجبة ودلالته أقل من 0.05، وبالتالي نفي الفرضية الصفرية H_0، والتأكيد على أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تملك وفرة مالية تسمح لها بتطوير أنشطتها.</p>	0.000	5.404	9- يمتلك الفندق وفرة مالية تسمح له بتطوير أنشطته.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

10- تغطي الخدمات التي يقدمها الفندق جزء كبيرا من متطلبات السياح والزبائن الوافدين إليه.	8.897	0.00	قيمة (t) موجبة ودالاتها أقل من 0.05، وبالتالي نفي الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية H_1 والتي تنص على أن الفنادق التونسية المعنية تقدم خدمات متنوعة تغطي جزء كبيرا من متطلبات السياح الوافدين.
11- يقوم الفندق بتطوير تشكيلة عروضه وخدماته وفق متطلبات السوق السياحية (المواسم العالية والمنخفضة)	20.387	0.000	قيمة (t) موجبة ودالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 ، أي أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تعدل عروضها وخدماتها وفق متطلبات السوق السياحية، ما يدل على مرونة البيئة الداخلية للفنادق التونسية واستجابتها لتغيرات البيئة الخارجية.
12- يتبع الفندق الوسائل الاتصالية والتسويقية المناسبة لجذب أكبر عدد ممكن من السياح والزبائن.	9.771	0.000	قيمة (t) موجبة ودالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، والتأكيد على أن الفنادق التونسية تتبع وسائل اتصال مناسبة لأجل جذب أكبر عدد ممكن من السياح.
13- يمتلك معظم العاملين في الفندق مهارات عالية	10.372	0.000	قيمة (t) موجبة ودالاتها أقل من 0.05 أي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب. أو بمعنى آخر، فإن معظم العاملين بالفنادق التونسية المعنية بالدراسة يمتلكون مهارات عالية.
محور البيئة الداخلية	19.266	0.000	قيمة (t) موجبة وهي مرتفعة، كما أن دالاتها أقل من 0.05، وهذا يؤكد على أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تمتلك بيئة داخلية قوية.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الخاصة بتحليل البيئة الداخلية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم أن جميع العبارات الخاصة بهذا المحور محققة بدرجات متفاوتة (قيمة اختبار ستودنت تختلف من عبارة إلى أخرى)، وهذا يعكس قوة البيئة الداخلية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم، إذ يمتلك معظمها مجموعة موارد نادرة ومتميزة ويقوم بتنظيمها بكفاءة مما ينعكس إيجاباً على تمكين الفندق من التفوق التنافسي.

كما تمتلك هذه الفنادق ثقافة تنظيمية، موارد مالية، موارد بشرية ملائمة لتطوير خدمات متميزة تمكنها من جذب السياح، كما أن بيئتها الداخلية تتصف بالمرونة من حيث استجابة الخدمات المقدمة والوسائل المعتمدة لتغيرات الطلب خاصة وتغيرات البيئة الخارجية على العموم.

2- نتائج المحور الخاص بالفرص الممكنة

يضم المحور الخاص بالفرص الممكنة لفنادق العينة أربع عبارات تسمح بتحليل آراء مدراء الفنادق التي شملتها الدراسة حول الفرص التي توفرها البيئة الخارجية ضمن المقصد السياحي الذي ينشط به الفندق. وقد استخدم مقياس ليكرت رباعي في الإجابات مقسم إلى أربع درجات مرتبة كما يلي:

- لا يمكن استغلالها
- إمكانية استغلال ضعيفة
- إمكانية استغلال متوسطة
- نعم يقوم الفندق باستغلالها

ولتحليل الإجابات المحصل عليها تم استعمال اختبار ستودنت **test student**، حيث يوضح الجدول الموالي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (14): عرض النتائج الخاصة الفرص الممكنة لفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم).

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- إمكانية حصول الفندق على إعفاءات ضريبية خاصة.	-5.731	0.000	قيمة اختبار t سالبة ودالتها أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لا يمكنها الحصول على إعفاءات ضريبية خاصة.
2- تزايد عدد السياح لتحسن المداخليل.	-7.616	0.000	قيمة اختبار t سالبة وبدلالة أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي الفنادق المعنية لم تتمكن من استغلال تحسن المداخليل لأجل زيادة جذب السياح.
3- توسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال السياحية.	-1.870	0.68	قيمة اختبار t سالبة وبدلالة تفوق 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإجابات عن هذه العبارة. و المتوسط الذي يساوي 2.29، يقدم دلالة على أن هناك إمكانية للفنادق المعنية لاستغلال توسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال الفندقية.
4- البيئة الثقافية والطبيعية تدعم نمو الأعمال الفندقية.	-0.598	0.553	قيمة اختبار t سالبة وبدلالة تفوق 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإجابات عن هذه العبارة. وبالتالي، يمكن القول أن هناك إمكانية للفنادق المعنية لاستغلال دعم البيئة الثقافية والطبيعية للأعمال الفندقية.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

بالنظر إلى قيمة t السالبة ودالاتها التي تقل عن 0.05 فإنه يمكن القول أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تعاني من ضعف بالنسبة لاستغلالها للفرص.	0.000	-7.285	محور الفرص الممكنة
--	-------	--------	-----------------------

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول السابق أن هناك قلة في الفرص المتاحة للفنادق التونسية والتي يمكنها استغلالها لأجل تحقيق النمو في أعمالها. إلا أنه بالرغم من ذلك، فإن اتساع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو للأعمال السياحية، وكذلك وجود محيط طبيعي وثقافي مساند لذلك يمثل فرصة حقيقية للفنادق التونسية، حيث تتمكن باستغلالها من تعويض النقاط الأخرى، كما يفتح لها المجال لاقتناص فرص أخرى متفرقة، مما يساهم في نمو أعمالها وتحسين وضعيتها وأرباحها، وكذا في رفع تنافسيتها.

3- نتائج المحور الخاص بالتهديدات المحتملة

يضم المحور الخاص بالتهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق المعنية بالدراسة خمس عبارات، تسمح بتحليل آراء مدراء الفنادق التي شملتهم الدراسة حول التهديدات الممكن أن تشكل خطرا على نشاط الفندق، وقد استخدم مقياس ليكرت رباعي للإجابات (لا يشكل تهديد بالنسبة للفندق، تهديد ضعيف، تهديد متوسط، تهديد قوي).

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها بالنسبة لهذا المحور:

الجدول رقم (15): عرض النتائج الخاص بالتهديدات المحتملة على فنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم)

العبرة	القيمة (t)	الدلالة	المتوسط	تحليل النتائج
1- احتمال حدوث أزمة سياسية.	-3.982	0.000	2.04	قيمة اختبار t سالبة ودالاتها أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، ما يعني احتمال حدوث أزمة سياسية وأمنية لا يمثل تهديدا بالنسبة للفنادق المعنية، وقيمة المتوسط تؤكد أنه تهديد ضعيف.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق النشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

2- احتمال كبير لدخول منافسين جدد في مجال الفنادق.	-5.850	0.000	1.82	قيمة اختبار t سالبة وبدلالة أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن احتمال دخول منافسين جدد في مجال الفنادق لا يمثل تهديدا بالنسبة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم، وهذا ما يؤكد قيمة متوسط العبارة التي تساوي 1.82.
3- عدم استقرار القوانين السياحية في البلد.	-20.089	0.000	1.18	قيمة t سالبة ودلالاتها أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي عدم استقرار القوانين السياحية لا يمثل تهديد بالنسبة لفنادق العينة، ذلك يرجع إلى سبب رئيسي وهو استقرار القوانين السياحية بتونس على العموم، كما أن تغيراتها لا تحمل تأثيرا سلبيا أو خطرا على نشاط الفنادق بالبلد.
4- نظام الضرائب غير مشجع على الاستثمار	-29.315	0.000	1.11	قيمة t سالبة وبدلالة أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 أي أن نظام الضرائب بتونس مشجع للاستثمار ولا يحمل تهديد على الفنادق المعنية بالدراسة.
5- تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل	-12.609	0.000	1.36	قيمة t سالبة ودلالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل لا يشكل تهديدا بالنسبة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم.
محور التهديدات المحتملة	-19.996	0.000	1.50	قيمة t سالبة ودلالاتها أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن مجمل النقاط السابقة لم تشكل تهديدا بالنسبة للفنادق التونسية المعنية.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أن مجمل العبارات غير محققة. أو بمعنى آخر، فإنها لا تشكل تهديدا بالنسبة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة، وذلك راجع إلى أن هذه الأخيرة تمكنت من تجاوز العديد من النقاط التي كان من المحتمل أن تهدد نشاطها، وذلك بفضل قوة بيئتها الداخلية ومرونتها التي تم تناولها سابقا.

4- تحليل تطبيق الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) لأدوات التحليل الاستراتيجي

يضم المحور الخاص بتحليل تطبيق الفنادق المعنية لأدوات التحليل الاستراتيجي ست عبارات، تمت الإجابة عنها وفق سلم ليكرت رباعي (غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق، موافق بشدة). ولأجل تحليل الإجابات المحصل عليها تم استخدام اختبار ستودنت، إضافة إلى قيمة المتوسط الخاص بكل عبارة، ويمكن توضيح النتائج التوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): عرض النتائج الخاصة بتحليل تطبيق الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) لأدوات

التحليل الاستراتيجي

العبرة	القيمة (t)	sig	المتوسط	تحليل النتائج
1- يطبق الفندق أداة سلسلة القيمة على الأنشطة التي يقوم بها لاستبعاد منها تلك التي لا تقدم قيمة مضافة للخدمات التي يوفرها.	1.837	0.73	0.76	دلالة اختبار t أكبر من 0.05، وبالتالي قبول فرضية العدم H_0 ، أي لا يوجد دلالة إحصائية تدل على أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تطبق فعلا أداة سلسلة القيمة على الأنشطة التي تقوم بها.
2- أسلوب سلسلة القيمة للأنشطة السياحية يمكن الفندق من التميز التنافسي من خلال إتاحة الفرصة للتحكم في تكاليف الأنشطة.	1.729	0.91	2.69	دلال اختبار t أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 ، أي عدم وجود دلالة إحصائية على أن أسلوب سلسلة القيمة يمكن الفنادق المعنية بالدراسة من التميز التنافسي.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

3- استخدام مصفوفة بوسطن (BCG) للتمكن من معرفة الوضعية التنافسية وتحديد أنسب الخيارات الاستراتيجية للمنافسة.	-6.59	0.00	1.78	قيمة t سالبة ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن فنادق العينة لا تستخدم مصفوفة بوسطن لمعرفة الوضعية التنافسية.
4- يستخدم الفندق دورة حياة العروض السياحية التي يقدمها لأجل معرفة وضعيتها وتحديد أنسب الخيارات المتعلقة بها.	3.82	0.00	3.02	قيمة t موجبة ومستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 ، ما يعني أن فنادق العينة التونسية تستخدم دورة حياة عروض السياحة لمعرفة وضعيتها وتحديد أنسب الخيارات.
5- يستخدم الفندق مصفوفة (ADL) في تحليل العروض السياحية التي يقدمها.	-8.56	0.00	1.58	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لا تستخدم مصفوفة (ADL) في التحليل الاستراتيجي لعروضها السياحية.
6- يستخدم الفندق أسلوب للمقارنة المرجعية التنافسية لأجل مقارنة أنشطة وأداء أهم الرواد في القطاع.	6.458	0.00	24.3	قيمة t موجبة ودلالته أقل من 0.05، ما يعني قبول الفرضية H_1 ، أي أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تستخدم بالفعل أسلوب المقارنة المرجعية لأجل مقارنة أنشطتها وأدائها مع أنشطة وأداء أهم المنافسين.

محور أدوات التحليل الاستراتيجي	0.198	0.84	2.511	دلالة T أكبر من 0.05 وقيمتها موجبة، أي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود فروق بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الفرضي. وبالفعل، فإن قيمتها متقاربة (2.511 و 2.5 على التوالي) وهذه القيمة تدل على أن تطبيق الفنادق المعنية لأدوات التحليل الاستراتيجي متوسط أو ضعيف نسبيا.
--------------------------------	-------	------	-------	--

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود ضعف لدى الفنادق التونسية المعنية بالدراسة في تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث من بين الأدوات المدروسة والمستخدمه عموما في التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية يظهر أن الفنادق التونسية لا تطبق كل من مصفوفة مجموعة بوسطن BCG و مصفوفة ADL. لكن بدل ذلك، تعتمد هذه الفنادق على أدوات أخرى كدورة حياة المنتج السياحي وسلسلة القيمة لأنشطتها والمقارنة المرجعية لأنشطتها و خدماتها مع أنشطة و خدمات أهم منافسيها، حيث إن ذلك يساعدها في اختيار أفضل الاستراتيجيات التي تخدم تحقيق أهدافها و ترفع من تميزها التنافسي.

المطلب الثاني: تحليل الخيارات الاستراتيجية المطبقة بالفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم)

بعد أن تناول المطلب السابق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم والوقوف على مدى قوة عناصرها الداخلية والفرص والتحديات التي تتعامل معها ضمن بيئتها الخارجية، يأتي هذا المطلب لبيان نوع الخيارات الاستراتيجية المطبقة من قبل هذه الفنادق.

1- تحليل خيارات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع

يضم المحور الخاص بخيارات النمو والتوسع أربع عبارات تمكن من معرفة الخيارات التي تطبقها الفنادق المعنية بالدراسة للنمو والتوسع، وذلك من خلال إجابات مدراء الفنادق التي شملتهم العينة.

وفيما يخص الحالة التونسية فإنه يمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع

العبارة	قيمة t	sig	المتوسط	تحليل النتائج
1- يهتم الفندق بتوسيع خدماته لتشمل فئات مختلفة من السياح.	5.50 0	0.00	3.11	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تهتم فعلا بتوسيع خدماتها لتشمل فئات مختلفة من السياح .
2- يهتم الفندق بالتجديد والتطوير المستمر في مجال الخدمات التي يقدمها للسياح.	8.45 3	0.00	3.29	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تهتم فعلا بالتجديد والتطوير المستمر لخدماتها.
3- يرغب الفندق بالتوسع من خلال فتح فروع جديدة له.	4.98 4	0.00	3.09	دلالة t أقل من وقيمتها موجبة، لذلك فإن الفرضية الصفرية مرفوضة، وتقبل الفرضية H_1 لوجود دلالة إحصائية تؤكد على أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة ترغب وتعمل على التوسع من خلال فتح فروع جديدة.
4- يرغب الفندق باستغلال أرباحه للتوسع خارج قطاع السياحة.	-2.63	0.012	2.16	قيمة دلالة t أقل من 0.05 وهذا ينفي الفرضية H_0 لعدم وجود دلالة إحصائية للعبارة، وبما أن قيمة t سالبة، فإن ذلك يدل على أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لا ترغب باستثمار أرباحها خارج قطاع السياحة.(قيمة المتوسط تؤكد

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

على أن توجه هذه الفنادق لاستثمار أرباحها خارج قطاع السياحة والفندقة ضعيف).				
قيمة t الموجبة ودلالاتها هي أقل من 0.05 تؤكد تطبيق الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لخيارات النمو) قبول الفرضية H1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب).	2.911	0.000	7.53	5- محور خيارات النمو

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

النتائج المتعلقة بخيارات الفنادق التونسية ذات الصنف ثلاثة وأربع نجوم نحو خيارات النمو تؤكد على أن هذه الفنادق تتبع هذا النوع من الخيارات ضمن استراتيجياتها. وكما تدل كذلك على أنها تسعى إلى استثمار واستغلال أرباحها للنمو داخل قطاع السياحة والفندقة بالدرجة الأولى، وذلك يعود إلى جاذبية هذا القطاع بتونس، ما يجعل الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم ومنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بتونس بصفة عامة تبحث عن توظيف واستغلال أرباحها وخبرتها المتراكمة في مجال الفندقة لأجل النمو ضمن نفس القطاع.

2- تحليل خيارات الاستقرار للفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم)

يضم المحور الخاص بخيارات الاستقرار أربع عبارات تمكن من معرفة توجهات الفنادق المعنية بالدراسة نحو هذا النوع من الخيارات. ولأجل تحليل الإجابات المحصل عليها، تم استخدام نفس الاختبارات السابقة (اختبار ستودنت والمتوسط).

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة التونسية:

الجدول رقم (18): عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) للاستقرار.

العبارة	قيمة (t)	sig	المتوسط	تحليل النتائج
1- تحاول إدارة الفندق الحفاظ على نفس مستوى أعمالها وتنافسيتها ضمن القطاع الفندقي الذي تنشط به.	-3.816	0.00	2.00	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمته سالبة ما يعني أن هناك فروقا إحصائية في الإجابات عن هذه العبارة في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لا تعمل على الحفاظ على نفس مستوى التنافسية ضمن القطاع.
2- الإمكانيات والموارد المالية للفندق لا تسمح له بالنمو والتوسع في أنشطته ومستوى الخدمات التي يقدمها.	-6.121	0.00	1.87	دلالة t أقل من 0.05 وقيمته سالبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية في الإجابة عن هذه العبارة في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لها من الإمكانيات والموارد ما يسمح لها بالنمو والتوسع في الأنشطة والخدمات التي يقدمها.
3- إدارة الفندق مقتنعة بمستوى الأداء والنمو المحقق وترغب في الحفاظ عليها بنفس الوتيرة.	-0.250	0.804	2.47	مستوى الدلالة t أكبر من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود فروق إحصائية عن المتوسط الفرضي (2.5) في الإجابات عن هذه العبارة، ما يعني أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة مقتنعة بمستوى أدائها ووتيرة نموها وترغب في الحفاظ عليها بنفس الوتيرة.
4- ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على الاستمرار في الوضع الحالي	1.514	0.137	2.67	دلالة t أكبر من 0.05 وقيمته موجبة ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ما يعني أن ضغوطات المنافسة التي تتلقاها الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تجبرها فعلا على تقليص أنشطتها.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

محور خيارات الاستقرار	-3.609	0.001	2.25	مستوى الدلالة أقل من 0.05 وقيمة t سالبة، ما يعني قبول الفرضية H1 ما يدل على وجود فروق إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن محور خيارات الاستقرار غير محقق بالنسبة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة
-----------------------	--------	-------	------	---

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

انطلاقاً من النتائج الإحصائية المتوصل إليها والمبينة في الجدول، يمكن القول أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تحاول بصفة دائمة تطوير مستوى أنشطتها وتنافسيتها ضمن القطاع الفندقي، كما أن لها موارد وإمكانيات تدعم هذا التوجه نحو النمو والتطور، لذلك فإن هذه الفنادق تستبعد خيارات الاستقرار وتفضل التوجه نحو النمو الدائم والتطوير المستمر لخدماتها وأعمالها، كما أن نتائج المحور السابق تؤكد هذه النتائج.

3- تحليل توجه الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) للانكماش وتقليص النشاط

يضم المحور الخاص بخيارات الانكماش ثلاث عبارات للتمكن من معرفة توجهات الفنادق المعنية بالدراسة نحو الانكماش وتقليص الأنشطة. وفيما يخص الحالة التونسية، فإن الجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (19): عرض النتائج الخاصة بتوجه الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) إلى الانكماش

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- يتجه الفندق إلى التخلي عن خدماته أو إحدى فروع عن طريق البيع أو المناولة.	-4.975	0.000	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة، ما يعني قبول الفرضية H ₁ لوجود فروق إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية ليس لها توجه نحو التخلي عن بعض الخدمات أو الفروع عن طريق البيع أو المناولة.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

دلالة t أعلى من 0.05، ما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود فروق إحصائية، ما يعني أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تقوم فعلا بحذف بعض الخدمات الأقل جذبا للسياح.	0.928	-0.091	2- إدارة الفنادق تتوجه إلى حذف بعض الخدمات الأقل جذبا للسياح.
دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن المنافسة لم تجبر الفنادق المعنية على تقليص أنشطتها.	0.000	-4.474	3- ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على تقليص أنشطته.
دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن محور الانكماش غير محقق بالنسبة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة، وقيمة المتوسط تؤكد ذلك وتدل على أن توجهات هذه الأخيرة نحو الانكماش وتقليص النشاط ضعيفة جدا.	0.000	-5.375	محور خيارات الانكماش

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

النتائج المبينة في الجدول توضح أن خيارات الانكماش مستبعدة بالنسبة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم، ما عدا بالنسبة لتوجهها نحو حذف بعض الأنشطة أو الخدمات الأقل جذبا للسياح. إلا أن هذا الخيار لا يعني بالضرورة أن الفندق في حالة انكماش، فتقليص أو حذف الخدمات الأقل جذبا للسياح يرتبط أساسا بدورة الخدمات السياحية وضرورة تجديد الفندق لبعض الخدمات، كما أنه يتعلق كذلك بتقليل بعض التكاليف والتسيير الأمثل لها للتمكن من فرض أسعار منخفضة، مما يرفع من قدراتها التنافسية على هذا الأساس.

4- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) نحو استراتيجيات التعاون

يضم المحور الخاص بتحليل توجهات الفنادق المعنية بالدراسة نحو الخيارات الاستراتيجية التعاونية ثلاث عبارات، ولأجل تحليل الإجابات، تم استخدام نفس الاختبارات التي استعملت في المحاور السابقة.

ويبين الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة التونسية:

الجدول رقم (20): عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) للتعاون

العبارة	قيمة t	دلالة	تحليل النتائج
1- يقوم الفندق بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع فنادق أخرى لتبادل الخبرات ومجالات أخرى ذلك لأجل تطوير تنافسيته.	4.04	0.00	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق المعنية تقوم فعلا بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع فنادق أخرى لتبادل الخبرات وفي مختلف المجالات وذلك لأجل التمكن من تطوير تنافسيتها.
2- يهتم الفندق بإبرام اتفاقيات تعاون وشراكة مع مؤسسات غير فندقية، وذلك للترويج لخدماته أو تقديم خدمات جديدة.	4.87	0.00	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق المعنية تقوم فعلا بإبرام اتفاقيات تعاون وشراكة مع منظمات أعمال غير فندقية، وذلك للترويج لخدماتها أو تقديم خدمات جديدة.
3- يمتلك الفندق الرغبة والقابلية للاندماج مع فنادق أخرى سعيا منه لتقوية مركزه التنافسي.	-1.83	0.07	دلالة t أكبر من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (مقارنة بالمتوسط الفرضي)، وبما أن قيمة t سالبة والمتوسط الحقيقي أقل من المتوسط الفرضي، فإنه يمكن القول أن توجه الفنادق المعنية للاندماج مع فنادق أخرى ضعيف نسبيا.
محور خيارات التعاون	3.84	0.00	مستوى دلالة t أقل من 0.05 وقيمة t موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، ما يعني أن الفنادق المعنية بالدراسة تتبنى خيارات التعاون ضمن استراتيجياتها لأجل تطوير أعمالها وتنافسيتها.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المتوصل إليها الخاصة بتوجهات الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم نحو خيارات التعاون، أن هذه الأخيرة تتبنى وتطبق هذا النوع من الخيارات من خلال عقد اتفاقيات شراكة وتعاون سواء مع فنادق أخرى أو منظمات أعمال غير فندقية، حيث تسعى من ذلك إلى تقوية مركزها التنافسي وتطوير خدماتها بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والنمو.

5- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التركيز

يضم المحور الخاص بخيارات التركيز أربع عبارات تمكن من معرفة توجهات الفنادق المعنية بالدراسة نحو هذا النوع من الخيارات الاستراتيجية، وقد تم استخدام نفس الاختبار الإحصائي المستعمل في المحاور السابقة لأجل تحليل الإجابات الخاصة بهذا المحور. ويظهر الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة التونسية:

الجدول رقم (21): عرض النتائج الخاصة بتبني الفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) لخيارات التركيز

العبرة	القيمة t	دلالة	المتوسط	تحليل النتائج
1- يركز الفندق على خدمة فئة محددة من السياح.	-3.83	0.000	1.96	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية عن المتوسط الفرضي (2.5) في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لا تركز على خدمة فئات محددة من السياح، بل تنوع خدماتها لأجل خدمة فئات متنوعة من السياح والزبائن.
2- يسعى الفندق إلى تحسين مستوى نفس الخدمة التي يقدمها دون التوسع إلى خدمات أخرى.	-3.51	0.003	2.09	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لا تسعى فقط إلى تحسين نفس الخدمات بل تحاول التوسع والتنويع في خدماتها.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

3- تركيز إدارة الفندق على تحقيق النمو في الأعمال ضمن ميدان استراتيجي واحد.	1.667	0.103	2.73	دلالة اختبار t أكبر من 0.05 ما يعني قبول فرضية H_0 لعدم وجود فروق إحصائية (عن المتوسط الفرضي) في الإجابات عن هذه العبارة، ما يعني أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تركز فعلا على النمو في الأعمال ضمن ميدان استراتيجي واحد.
4- لا تفكر إدارة الفندق حاليا في استثمار الأرباح لأجل التوسع والتنويع في أنشطتها.	-4.87	0.000	1.93	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تتجه نحو التوسع والتنويع في الأنشطة.
محور خيارات التركيز.	-5.08	0.000	2.17	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها سالبة ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، أي ما يعني أن محور خيارات التركيز غير محقق بالنسبة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه والخاصة بتوجهات الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم إلى تبني خيارات التركيز، أن هذه الأخيرة لا تتبنى هذا النوع من الخيارات الاستراتيجية بل تسعى إلى التنويع في خدماتها لأجل خدمة فئات واسعة من السياح والزبائن. كما أنه تبحت دائما عن استثمار جزء من أرباحها لأجل تنويع أنشطتها وخدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من السياح، وذلك بغية رفع حصتها السوقية، والتمكن من المنافسة لتحقيق البقاء والنمو عن طريق التنويع في أنشطتها وخدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والسياح من فئات مختلفة. كما تؤكد النتائج السابقة أن جاذبية

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

القطاع الفندقية بتونس تجعل الفنادق المعنية تفضل غالبا استغلال الأرباح لتحقيق النمو والتوسع ضمن نفس القطاع الذي تنشط به.

6- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات تخفيض التكلفة

يضم المحور الخاص بخيارات تخفيض التكلفة ثلاث عبارات تعكس توجه الفنادق المعنية نحو تخفيض تكاليفها لأجل تحسين مركزها التنافسي. وتحليل الإجابات المحصل عليها تم استعمال نفس الاختبارات الإحصائية المستخدمة في المحاور السابقة. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة التونسية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق التونسية نحو خيارات تخفيض التكاليف.

العبرة	القيمة (t)	الدلالة	المتوسط	تحليل النتائج
1- يسعى الفندق إلى خدمة أكبر عدد ممكن من السياح لتحقيق اقتصاديات الحجم.	6.491	0.000	3.29	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق المعنية بالدراسة تسعى إلى خدمة أكبر عدد ممكن من السياح وذلك حتى تتمكن من تحقيق اقتصاديات الحجم.
2- الخبرة التي يمتلكها الفندق تسمح له بتخفيض التكاليف.	8.143	0.000	3.31	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، ويدل ذلك على أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تمتلك الخبرة الكافية التي سمحت لها بتخفيض تكاليفها.
3- يقوم الفندق بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الإضافية التي قد ترفع من التكاليف.	6.121	0.000	3.13	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، ما يدل على أن الفنادق التونسية المعنية تقوم بالفعل بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الإضافية التي قد ترفع من التكاليف.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

محور خيارات تخفيض التكلفة	12.345	0.000	3.244	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، ما يعني أن استراتيجية خفض التكلفة هي من ضمن التوجهات الاستراتيجية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة.
------------------------------	--------	-------	-------	--

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بتوجهات الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم نحو تطبيق استراتيجية خفض التكلفة، أن هذه الأخيرة تطبق هذا النوع من الاستراتيجيات، وذلك بفضل استفادتها من أثر اقتصاديات الحجم. إذ أن ذلك مهم جدا في قطاع الفنادق حيث يمكنها من تقليص التكلفة الضائعة إلى أدنى مستوياتها. كما أن خبرة هذه الفنادق سمحت لها بالتحكم في تكاليف النشاط من جهة. ومن جهة أخرى، فإن إلغاءها للأنشطة والخدمات الإضافية ساهم في تخفيض التكاليف هو الآخر، وبالتالي يمكن القول أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة لها قدرة على تحقيق منافسة سريعة على أساس توجهاتها الاستراتيجية لتخفيض التكاليف والتحكم الجيد بها، وهو ما يفسر الأسعار المنخفضة للقطاع الفندقي لتونس.

7- تحليل توجهات الفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التميز

يضم المحور الخاص بتطبيق الفنادق المعنية بالدراسة لإستراتيجية التميز خمس عبارات تكشف عن توجهات هذه الأخيرة نحو تطبيق هذا النوع من الخيارات. ويظهر الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها بالنسبة لخيارات التميز التي تخص الحالة التونسية:

الجدول رقم (23): عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق التونسية نحو خيارات التميز

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	المتوسط	تحليل النتائج
1- يتميز الفندق بحسن الضيافة والاستقبال والمعاملة الجيدة للسياح.	11.0	0.00	3.57	دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تسعى إلى تحقيق حسن الضيافة والاستقبال والمعاملة الجيدة للسياح.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق إحصائية في الإجابات مقارنة بالمتوسط الفرضي (2.5) في الاتجاه الموجب، ما يعني أن الفنادق المعنية بالدراسة تتميز بجودة خدماتها مقارنة بالمنافسين وقيمة المتوسط تؤكد هذه النتيجة.	3.06	0.00	4.27	2- يقدم الفندق مجموعة خدمات ذات مستوى أعلى وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين.
دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة يقدم كل منها تشكيلة خدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون ما يجعله متميزا.	3.08	0.00	5.38	3- يقدم الفندق تشكيلة خدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون ما يجعله متميزا.
دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية ونفي فرضية العدم H_0 ، أي أن خبرة عمال الفنادق التونسية المعنية بالدراسة ومستوى أدائهم شكل عاملا مساندا لتمييز الفندق.	3.42	0.00	9.42	4- مستوى أداء العمال بالفندق وخبرتهم في مجال الضيافة والفندقة شكلت عاملا مساندا لتمييز الفندق.
دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، ونفي فرضية العدم H_0 ، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تهتم فعلا بتطوير طرق الأداء التي من شأنها تحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف.	3.44	0.00	11.6	5- يهتم الفندق بتطوير طرق تقديم الخدمة وتخفيض تكلفتها بشكل مستمر
دلالة t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه الموجب، ونفي فرضية العدم H_0 ، أي أن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تتبنى خيارات التميز ضمن استراتيجياتها التنافسية	3.32	0.00	12.3	محور خيارات التميز

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول المبينة في الجدول أعلاه أن الفنادق التونسية ذات ثلاثة وأربع نجوم تتبنى استراتيجية التميز لأجل تطوير ميزتها التنافسية، وذلك من خلال محاولة كل فندق تقديم تشكيلة خدمات تختلف عما يقدمه المنافسون، والافراد بخدمات متميزة سواء في جودتها أو في طريقة التقديم، كما أن حسن الضيافة والاستقبال وخبرة عمال الفندق ومستوى أدائهم شكلت عوامل مساندة لهذه الفنادق لأجل تطبيق استراتيجية التميز والتحسين من تنافسيتها.

المطلب الثالث: علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية ببيئتها وتنافسيتها

بعد تناول المطلبين السابقين كل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم، ونوع الخيارات الاستراتيجية المطبقة من قبل هذه الفنادق، يأتي هذا المطلب للوقوف على علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية ببيئتها من جهة وتنافسيتها من جهة ثانية.

1- تأثير البيئة الداخلية على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية

لاستنتاج العلاقة بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية وخياراتها الاستراتيجية المطبقة، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط محور البيئة الداخلية ومتوسطات المحاور الأخرى الخاصة بالخيارات المطبقة. ويظهر الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS:

الجدول رقم (24): عرض نتائج ارتباط البيئة الداخلية للفنادق التونسية بخياراتها الاستراتيجية

محور البيئة الداخلية			
الخيارات الاستراتيجية	دلالة اختبار بيرسون	قيمة معامل بيرسون	تحليل النتائج
1- خيارات النمو.	0.151	-0.217	دلالة المعامل أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وخياراتها الاستراتيجية للنمو.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

2- خيارات الاستقرار.	0.804	0.038	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها نحو الاستقرار.
3- خيارات الانكماش.	0.535	0.095	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود علاقة ارتباط خطي بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها نحو خيارات الانكماش.
4- خيارات التعاون	0.641	0.071	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين البيئة الداخلية للفنادق وتطبيقها لخيارات التعاون.
5- خيارات خفض التكلفة.	0.832	0.033	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود علاقة ارتباط خطية بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها نحو تطبيق استراتيجية التركيز لتحسين تنافسيتها.
6- خيارات التركيز.	0.117	0.237	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود علاقة ارتباط خطية بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها نحو تطبيق استراتيجية التركيز لتحسين تنافسيتها.
7- خيارات التميز.	0.115	0.238	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود علاقة ارتباط خطية بين البيئة الداخلية للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها نحو تطبيق استراتيجية التميز لتحسين تنافسيتها.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

تظهر النتائج المبينة في الجدول أن البيئة الداخلية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم ليس لها أي ارتباط خطي مع نوع الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها. ولكن هذا لا ينفي علاقتها مع كيفية تطبيق الاستراتيجيات المتبعة، وتأثيرها على قدرة الوصول للأهداف المسطرة، ففوة البيئة الداخلية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم (المستنتجة من خلال تحليل البيئة الداخلية) لم تنعكس بشكل علاقة خطية مع نوع الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها هذه الأخيرة، لكن الأمر المؤكد هو تأثيرها الإيجابي على الأداء الاستراتيجي للفنادق المعنية.

2- تأثير الفرص على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية

استنتج العلاقة بين الفرص التي تقوم الفنادق التونسية المعنية بالدراسة باستغلالها وتوجهاتها الاستراتيجية يكون من خلال معامل الارتباط لبيرسون، وذلك بين كل من متوسط محور الفرص ومتوسطات المحاور الأخرى الخاصة بالخيارات الاستراتيجية المطبقة. ويظهر الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها الخاصة بالحالة التونسية:

الجدول رقم (25): عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية بالفرص المتاحة لها:

الفرص الممكنة للفنادق التونسية (المحور)			
الخيارات الاستراتيجية	دلالة اختبار بيرسون	قيمة معامل بيرسون	تحليل النتائج
1- خيارات النمو.	0.085	-0.260	دلالة المعامل أكبر من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم وخياراتها الاستراتيجية للنمو.
2- خيارات الاستقرار.	0.577	0.085	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 ، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهها نحو تطبيق خيارات الاستقرار.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

3- خيارات الانكماش.	0.514	0.100	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهها نحو خيارات الانكماش.
4- خيارات التعاون.	0.869	-0.25	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها الاستراتيجية نحو التعاون.
5- خيارات خفض التكلفة.	0.844	-0.3	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خفض التكاليف.
6- خيارات التركيز.	0.043	0.303	دلالة معامل بيرسون أقل من 0.05، وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية H_1 ، وبالنظر إلى قيمة المعامل، فإنه يمكن القول أن هناك ارتباطا خطيا ضعيفا جدا بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة وتوجهاتها نحو استراتيجية التركيز.
7- خيارات التميز.	0.587	-0.083	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص المتاحة للفنادق التونسية المعنية وتوجهاتها الاستراتيجية نحو استراتيجية التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه الفرص المتوفرة للفنادق التونسية لم تؤثر بشكل علاقة خطية على توجهاتها الاستراتيجية. أي بمعنى آخر، فإن قلة الفرص المتاحة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم (حسب ما تم التوصل إليه في تحليل الفرص المتاحة) لم يكن له تأثير قوي على خياراتها الاستراتيجية المتبعة، وذلك راجع أساسا إلى أن هذه الفنادق تمكنت من تجاوز قلة الفرص التي يوفرها محيطها من خلال استغلال قوتها الداخلية.

3- تأثير التهديدات على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية

لأجل استنتاج تأثير التهديدات على الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية، يتم قياس الارتباط بنفس الطريقة السابقة بين كل من متوسط محور التهديدات ومتوسطات محاور الخيارات الاستراتيجية من خلال معامل بيرسون، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية بالتهديدات المحتملة

التهديدات المحتملة على الفنادق التونسية			
تحليل النتائج	قيمة بيرسون	دلالة بيرسون	الخيارات الاستراتيجية
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو استراتيجية النمو.	0.057	0.708	1- خيارات النمو.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية المعنية وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات الاستقرار.	-0.153	0.314	2- خيارات الاستقرار.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية المعنية وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات الاستقرار.	0.055	0.718	3- خيارات الانكماش.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية (ثلاث وأربع نجوم) وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات التعاون.	-0.283	0.060	4- خيارات التعاون.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو تطبيق استراتيجية خفض التكلفة.	0.069	0.654	5- خيارات خفض التكلفة.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو استراتيجية التركيز.	0.029	0.849	6- خيارات التركيز.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق التونسية (ثلاثة وأربع نجوم) وتوجهها نحو استراتيجية التميز.	-0.014	0.340	7- خيارات التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

توضح النتائج المبينة في الجدول أن التهديدات التي تواجهها الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم لم يكن لها تأثير على خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وهذا راجع إلى أن هذه الفنادق قد تمكنت من مواجهة وتجاوز هذه التهديدات وتجنب تأثيراتها السلبية المحتملة على الاستراتيجيات العامة والاستراتيجيات التنافسية المطبقة، وذلك بفضل قوة البيئة الداخلية لهذه الفنادق ومرونتها.

4- تأثير الخيارات الاستراتيجية على تنافسية الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم

لأجل استنتاج تأثير الخيارات الاستراتيجية على تنافسية الفنادق التونسية، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط كل محور من الخيارات المطبقة من قبل هذه الفنادق وكل مؤشر من المؤشرات التي تعكس تنافسية الفنادق التونسية المعنية بالدراسة، والمتمثلة في كل من المعدل السنوي لتشغيل الفنادق، متوسط معدل نمو رقم الأعمال لثلاث سنوات سابقة، عدد الشكاوى المقدمة من قبل زبائن الفندق خلال آخر سنة، ويوضح الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (27): عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الخيارات الاستراتيجية بتنافسية الفنادق التونسية المدروسة

تحليل النتائج	معدل نمو رقم الأعمال		عدد الشكاوى المقدمة		المعدل السنوي لتشغيل الفندق		الخيارات الاستراتيجية
	معامل الدلالة	بيرسون	معامل الدلالة	بيرسون	معامل الدلالة	بيرسون	
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة. وبالتالي لا يوجد ارتباط خطي لخيارات النمو مع تنافسية الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم.	0.68	0.062	0.948	-0.01	0.393	0.130	1- خيارات النمو.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة. وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي بين خيارات الاستقرار ومؤشرات تنافسية الفنادق التونسية المعنية بالدراسة.	0.51	-0.1	0.814	-0.03	0.724	-0.05	2- خيارات الاستقرار.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة. وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي بين خيارات الانكماش ومؤشرات تنافسية الفنادق التونسية المعنية بالدراسة.	0.79	0.4	0.866	0.022	0.870	-0.02	3- خيارات الانكماش.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة، وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي بين خيارات التعاون ومؤشرات تنافسية الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم.	0.61	0.078	0.782	-0.042	0.987	-0.002	4- خيارات التعاون.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة. وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي بين خيارات خفض التكلفة ومؤشرات تنافسية الفنادق المعنية	0.23	0.18	0.233	-0.18	0.319	-0.15	5- خيارات خفض التكلفة.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0.05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة. وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي بين خيارات التركيز ومؤشرات تنافسية الفنادق المعنية	0.12	-0.232	0.984	-0.002	0.115	-0.238	6- خيارات التركيز.

الفصل الرابع: تأثير الخيارات الاستراتيجية للفنادق الناشطة ضمن القطاع السياحي التونسي على تنافسيتها

دلالة معامل بيرسون أكبر 0.05 بالنسبة لمؤشر المعدل السنوي لتشغيل الفندق ومعدل نمو رقم الأعمال، أما بالنسبة لمؤشر عدد الشكاوى فهو أقل من 0.05 وقيمتها سالبة، أي أن تطبيق استراتيجية التميز مكن بالفعل الفنادق التونسية من تقليل عدد الشكاوى، ورفع رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.	0.39	0.131	0.009	-0.38	0.18	-0.20	خيارات التميز
--	------	-------	-------	-------	------	-------	---------------

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أن علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم مع مؤشرات تنافسيتها هي علاقة غير خطية، ما عدا العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز وعدد الشكاوي المقدمة التي هي علاقة خطية عكسية ضعيفة، ما يعني أن تطبيق خيارات التميز قلل من عدد الشكاوي المقدمة من قبل زبائن هذه الفنادق وأدى إلى زيادة رضاهم عن الخدمات التي قدمتها لهم هذه الفنادق. وعدم وجود علاقة خطية بالنسبة للخيارات الأخرى مع هذه المؤشرات لا يعني انعدام العلاقة فيما بينهما، فبملاحظة تميز العديد من الفنادق التونسية وقدرتها على المنافسة القوية، يتضح أن لخياراتها الاستراتيجية أثر قوي على تنافسيتها، ولكنه غير مباشر. فهو لا يظهر على شكل علاقة خطية مباشرة بين الخيارات الاستراتيجية للفنادق المعنية والمؤشرات المحددة لتنافسيتها، وذلك عائد بالدرجة الأولى إلى تداخل الخيارات ونتائجها فيما بينها من جهة ، وكذا وجود العديد من العوامل الأخرى المؤثرة على تنافسية الفنادق ومؤشرات قياسها من جهة أخرى.

خلاصة

يمثل هذا الفصل الجزء الأول من الدراسة الميدانية، حيث وضّح المبحث الأول منه الإطار العام للدراسة الميدانية والمنهج والأدوات والأساليب المستخدمة بها، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل نتائج الاستبيانات التي أجاب عنها مدراء ومسيري فنادق ثلاث وأربع نجوم ناشطة بكل من تونس والجزائر وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

يعتبر قطاع السياحة بتونس قطاعا مزدهرا، وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن هذا القطاع يعتمد بالدرجة الأولى على الفنادق لأجل زيادة قدراته التنافسية كوجهة سياحية، إذ يتوفر هذا البلد على عدد معتبر من الفنادق التي توفر خدمات تستجيب لمتطلبات السياح الوافدين إليها من حيث الجودة والسعر. والجاذبية السياحية لمنظمات الأعمال الفندقية التونسية بالنسبة للزبائن من داخل وخارج تونس هي كنتيجة لجاذبية تونس كمقصد سياحي له مكانة إقليمية ودولية، بالإضافة إلى استجابة هذه المنظمات لمتطلبات شرائح واسعة من الزبائن، وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجيات ملائمة تمكنها من توظيف قدراتها الواسعة لأجل استغلال واقتناص الفرص التي توفرها بيئة الأعمال السياحية والفندقية بتونس.

كما أن تطبيق منظمات الأعمال الفندقية التونسية للاستراتيجيات الملائمة مكنها من تجنب عدة تهديدات تتعرض لها ، وبالأخص ارتفاع المخاطر الأمنية وزيادة حدة المنافسة لدخول العديد من المنافسين الجدد في قطاع الفنادق التونسي، بالإضافة إلى المنافسة الأجنبية.

الفصل الخامس:

مقارنة انعكاسات الخيارات الاستراتيجية لكل
من الفنادق الجزائرية والتونسية على تنافسيتها

تمهيد

يشكل قطاع السياحة في الجزائر قطاعا واعدا وذلك بالنظر إلى ما يملكه البلد من مقومات طبيعية وحضارية يمكن توظيفها في دعم نمو وتطور هذه الصناعة، فالتنوع الطبيعي والبيولوجي والتنوع في المناخ يساعد على تطوير عدة أصناف سياحية بالبلد، كالسياحة الشاطئية، السياحة الجبلية، السياحة الصحراوية، السياحة الحموية والعلاجية... إلخ. والاهتمام بتطوير هذا القطاع في الجزائر قد كان منذ الاستقلال، إلا أن أحداث التسعينيات في البلد وما عاشه من اضطرابات أمنية أثار سلبا على تطور القطاع. لكن عودة الاستقرار الأمني للجزائر رافقها انتعاش طفيف فقط لقطاع السياحة. لذلك، فإنه ينبغي بذل مزيد من الجهود لأجل تطوير تنافسية الجزائر كمقصد سياحي عالمي من خلال توفير البنى التحتية والخدمات التي تلي متطلبات السياح الداخليين والخارجيين.

يتطلب تطوير التنافسية السياحية للجزائر بالدرجة الأولى الاهتمام بتحسين القطاع الفندقي للبلد وتطوير تنافسيته، وجزء كبير من هذه المسؤولية يقع على منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر، والتي ينبغي لها إتباع الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص الممكنة وتجاوز التحديات البيئية، لأجل تطوير تنافسيتها على المستوى المحلي والدولي من خلال إثراء وتنويع العروض التي تقدمها، والبحث عن توفير خدمات منافسة لما تقدمه نظيراتها في المنطقة من حيث الجودة والسعر، وذلك لاعتبار أن التنافسية السياحية والفندقية تأخذ بعدا دوليا.

وفي هذا الصدد، فإن هذا الفصل يأتي لتسليط الضوء على دور الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية في تطوير تنافسيتها مقارنة بنظيرتها التونسية، باعتبار أن ذلك له أهمية بالغة في تحسين تنافسية الجزائر كمقصد سياحي.

وينقسم هذا الفصل إلى المباحث ثلاث الموالية:

- السياحة والفندقة في الجزائر؛
- عرض نتائج الدراسة للحالة الجزائرية؛
- مقارنة الحالة الجزائرية بنظيرتها التونسية.

المبحث الأول: السياحة والفندقة في الجزائر

تمتلك الجزائر موقعا متميزا ومساحة شاسعة ولها العديد من المقومات الطبيعية والحضارية التي تمثل ثروة سياحية هامة يمكنها أن تدعم نمو وتطوير صناعة السياحة والفندقة بالبلد من خلال استغلالها بالشكل الأمثل، إلا أن قلة الاستثمارات السياحية وضعفها قد عرقل من تطور القطاع بالبلد، بالخصوص ضعف الفندقة والتي تمثل الدعامة الأساسية لتطوير السياحة في بلدان عديدة.

المطلب الأول: مقومات ومحفزات السياحة بالجزائر

تزخر الجزائر بمقومات وإمكانات طبيعية وتاريخية وثقافية معتبرة تتطلب استغلالا عقلانيا لأجل توظيفها في تطوير القطاع السياحي ورفع تنافسيته على مستوى إقليم البحر الأبيض المتوسط وعلى المستوى الدولي.

1- المقومات الطبيعية للسياحة في الجزائر

تتربع الجزائر على مساحة مقدرة بحوالي 2.380.741 كلم²، ممتدة من البحر الأبيض المتوسط شمالا إلى الصحراء الكبرى جنوبا، وتتضمن أربع مجموعات من التضاريس تتمثل في السلسلة الجبلية الساحلية والسهول الهضاب العليا، سلسلة الجبال الداخلية، ومنطقة الصحراء الكبرى، كما لها شريط ساحلي ممتد على مسافة مقدرة بحوالي 1600 كلم، يتميز بشواطئه الجذابة وتنوع طبيعي وبيولوجي، وبالنسبة للمناخ، فهو متوسطي في الشمال، شبه جاف بمنطقة الهضاب العليا، ومناخ جاف صحراوي في منطقة الصحراء، فهذا التنوع جعل الجزائر تحظى بمؤهلات سياحية هامة، منها:

- مناطق ساحلية تتميز بتنوع الغطاء النباتي والشواطئ ذات المناظر الجميلة والجذابة وكذا بحيرات، سدود وديان، ومن أمثلتها حظيرة القالة، شواطئ جيجل، بجاية، بومرداس، تنس، مستغانم، وهران، عنابة... إلخ
- وجود العديد من الحمامات وينابيع المياه الطبيعية الساخنة، ذات الخصائص العلاجية والتي يمكن استغلالها كعامل جذب سياحي.
- تنوع الغطاء النباتي والمساحات الغابية الجبلية ذات المناخ المعتدل والمناظر الطبيعية الجذابة كجبال جرجرة، تيكجدة، وأعالي جبال تيزي وزو والبويرة. وكذلك وجود العديد من المساحات الغابية على الشريط الساحلي والتي تساهم في الرفع من الجاذبية السياحية للشواطئ المجاورة لها.

- المناخ البحري المعتدل والحرارة الملائمة لمياه البحر معظم أيام السنة، مما يمكن من جعل سواحل الجزائر إحدى الوجهات السياحية المفضلة لممارسة بعض أنواع الرياضات والأنشطة البحرية كالغوص البحري.

بالنظر إلى المقومات الطبيعية التي تزخر بها الجزائر وتوزيعها الجغرافي، يمكن تحديد مناطق سياحية رئيسية تتمثل في:¹

- منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي، إذ تتميز هذه المنطقة بشواطئها الجذابة وتنوع غطاءها النباتي، كما تتواجد بها عدد من المواقع الأثرية التي تعود إلى مراحل تاريخية مختلفة.

- منطقة سلسلة الأطلس التلي، والتي توجد بها أكبر قمة جبلية في الشمال وهي قمة لالة خديجة، ذات العلو الذي يتجاوز 2300 متر، كما تضم جبال الأوراس والونشريس وكذا سلسلة جبال موازية للسواحل.

- منطقة الأطلس الصحراوي، وهي المناطق الواقعة بين الهضاب العليا والصحراء الكبرى، تتميز بتوفرها على المؤهلات الطبيعية التي تمكن من تنمية السياحة الحموية، الصيد، وكذا نشاطات سياحية متنوعة.

- منطقة واحات شمال الصحراء، والتي تتميز بواحات نخيل جذابة وبحيرات، كما أن مناخها حار معتدل نوعا ما مقارنة بالصحراء الكبرى. مما يمكن من تنمية السياحة الصحراوية بهذه المناطق.

- منطقة الصحراء الكبرى، وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير. وتوفر هذه المنطقة على جبال الهقار والطاسيلي ذات الجاذبية للسياح، كما أن مناخها حار معتدل في أغلب أيام السنة، ما يشكل مصدرا هاما للسياحة الشتوية.

¹ - خالد كواش ، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص.ص: 222-223.

2- المقومات الحضارية والتاريخية للسياحة في الجزائر

تمتلك الجزائر إرثا تاريخيا وحضاريا هاما تمتد جذوره عبر مراحل تاريخية مختلفة، منها الحضارة الرومانية البربرية، الإسلامية ومن أهم المواقع والمقومات التاريخية في البلد يمكن ذكر مايلي:

- **موقع طاسيلي**، والذي يمثل إرثا تاريخيا تمتد جذوره التاريخية إلى 6000 سنة قبل الميلاد، حيث وجدت به العديد من الرسومات وبقايا حيوانات ونباتات كانت تعيش بالمنطقة في تلك الفترة.

- **قصر ميزاب بغرداية**، والذي يعود تاريخ بنائه حسب المؤرخين إلى القرن العاشر ميلادي، ويتميز هذا القصر بجمال تصميمه ذو الطبيعة الصحراوية وكذا القصور الخمسة المحيطة به، فتناسق هذه القصور فيما بينها ومع طبيعة البيئة الصحراوية المتواجدة بها وقيمتها التاريخية، جعلت منها مقصدا للعديد من السياح.

- **قصة دلس**، وهي تعد من أقدم و أهم المواقع التاريخية و الأثرية العريقة في ولاية بومرداس، تم تشييدها حسب المؤرخين سنة 1068 ميلادي. ولهذه القصة موقع مميز من جهة البحر مطل على الميناء والميناء القديم.

- الآثار الرومانية في تيبازة.

- الآثار الرومانية جميلة (سطيف).

- **قلعة بني حماد**، والتي تعتبر هي أيضا إرثا تاريخيا هاما، فهي تتضمن عددا من الآثار الرومانية، وكذا آثار إسلامية للدولة الحمادية ودولة الموحدون خلال فترة تواجدهم بالمنطقة.

- **مسجد كتشاوة**، والذي تم بناؤه في عهد الباي التركي بالجزائر العاصمة منذ أكثر من أربعة قرون، وقد تم تحويل هذا المسجد إلى كاتدرائية من طرف الاحتلال الفرنسي، وبعد الاستقلال أعيد إلى صورته الأولى.*

بالإضافة إلى هذه المواقع التاريخية، تتواجد بالجزائر العديد من المتاحف التي تضم آثار متنوعة تشهد على الحضارات المتعاقبة في الجزائر، كما أن للجزائر تراثا ثقافيا شعبيا يتشكل من مجموع العادات والتقاليد المحلية والعديد من الصناعات التقليدية التي تختلف من منطقة إلى أخرى.

* تم إعادة مسجد كتشاوة إلى أصله كمسجد مباشرة بعد الاستقلال، ثم أغلق سنة 2007، وبعد ذلك تم ترميمه بشراكة تركية جزائرية بإشراف الوكالة التركية للتعاون والتنسيق (تيكا) وإعادة افتتاحه سنة 2018 بحضور الرئيس التركي رجب طيب أردوغان.

3- المحفزات التشريعية لتطوير السياحة بالجزائر

اتخذت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال العديد من الإجراءات القانونية بهدف النهوض بقطاع السياحة أهمها:¹

3-1- قانون التنمية المستدامة للسياحة

صدر القانون رقم 03-01 في 17 فيفري 2003 والذي يتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة، وهدف هذا القانون إلى إحداث محيط ملائم ومحفز من أجل:

- ترقية الاستثمار وتطوير الشراكة في السياحة وإعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية والسياحية قصد رفع قدرات الإيواء والاستقبال وكذلك ترميم التراث السياحي الوطني.
- إدماج مقصد الجزائر ضمن السوق الدولية للسياحة من خلال ترقية الصورة السياحية، وتنويع العرض السياحي.
- تطوير أشكال جديدة للأنشطة السياحية.

- تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية وتحسين نوعية الخدمات السياحية
- المساهمة في حماية البيئة وتحسين إطار المعيشة وتأمين القدرات الطبيعية والثقافية والتاريخية..

3-2- قانون متعلق باستغلال الشواطئ

صدر القانون رقم 03-02 في 17 فيفري 2003 والذي يحدد القواعد العامة ترميم وحماية الشواطئ للاستفادة منها، وتوفير شروط للاستغلال السياحي لها، بهدف تحقيق تنمية منسجمة ومتوازنة، مع تحديد نظام تسليية مدمج ومنسجم مع النشاطات السياحية الشاطئية .

3-3- قانون متعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية

صدر القانون رقم 03-03 المؤرخ في 17 فيفري 2003، والذي يهدف إلى:

- الاستعمال العقلاني والمنسجم للمناطق والموارد السياحية قصد ضمان التنمية المستدامة للسياحة.
- إدراج مناطق التوسع السياحي وكذا منشآت تنمية النشاطات السياحية في المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.
- إنشاء عمران مهياً ومناسب مع تنمية النشاطات السياحية، وكذا حماية المقومات الطبيعية للسياحة.
- المحافظة على التراث الثقافي والتاريخي والفني واستغلاله لأغراض سياحية.

¹ - عبد الرزاق مولاي ولخضر خالد بورحلي، «متطلبات تنمية القطاع السياحي في الاقتصاد الجزائري» ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان 2016، ص 75.

المطلب الثاني: الطاقات الفندقية للجزائر

تعكس الطاقة الفندقية لدولة ما قدرتها على استقبال السياح الوافدين إليها (وكذلك السياح الداخليين) لذا فهي تقاس بعدد الفنادق والعدد الإجمالي للأسرة التي توفرها، كما أنها تمثل مؤشر لقياس مدا تطور القطاع السياحي للبلد.

بالنسبة للجزائر، فإنها ورثت عن الاستعمار الفرنسي قدرات استقبال قدرت بحوالي 5922 سرير، والتي كانت تحت إشراف ديوان النشاط الاقتصادي والسياحي الذي تم إنشائه سنة 1931 من قبل الاستعمار الفرنسي. وفي سنة 1962، بعد أن استقلت الجزائر، تم إنشاء الديوان الوطني الجزائري للسياحة والذي كلف بممارسة الوصاية والرقابة على الهيئات والإدارات السياحية وتطبيق مختلف النصوص القانونية المتعلقة بالسياحة. وفي سنة 1963 تم استحداث وزارة السياحة.¹

1- الطاقة الإجمالية للإيواء الفندقي بالجزائر

امتلكت الجزائر حتى سنة 2010 طاقة فندقية مقدرة بحوالي 1152 وحدة فندقية، بإجمالي استيعاب تبلغ 92377 سرير، وبنسبة استعمال تقارب 70% من إجمالي عدد الأسرة المتاحة.²

ويبين الجدول الموالي تطور طاقة الإيواء الفندقي بالجزائر في الفترة ما بين 2012 إلى 2016:

الجدول رقم (28): طاقة الإيواء الفندقي في الجزائر للفترة ما بين 2012-2016

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المؤسسات ذات الطابع الفندقي	1155	1176	1185	1195	1231
إجمالي عدد الأسرة التي توفرها	96898	98804	99605	102244	107420

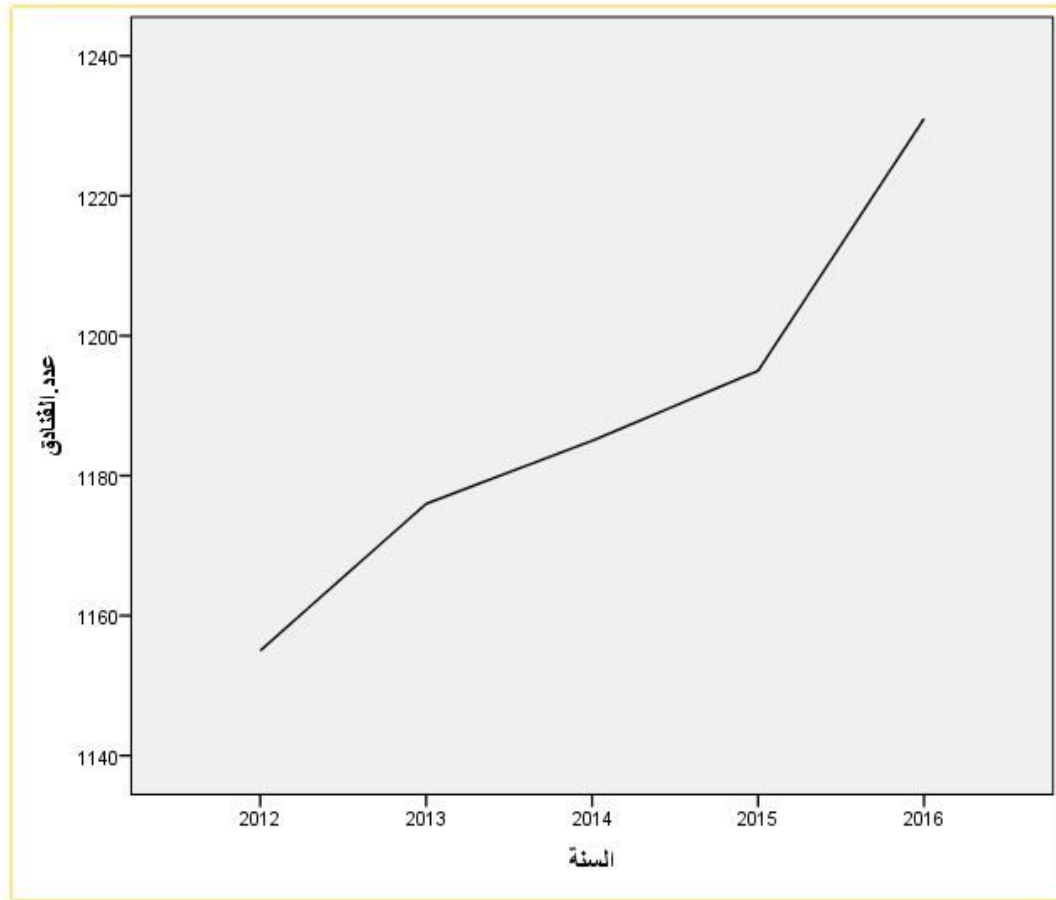
المصدر: تم إعداد الجدول بناء على الإحصائيات المقدمة من وزارة السياحة.

¹ - Ahmed Tessa, Economie touristique et aménagement du territoire, Edition O.P.U.(Office des publications universitaires), Alger, 1994, p :09.

² - سهام بجاوية ، التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية: دراسة استرشادية بتجربة تونس- إسقاط على الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص: 146.

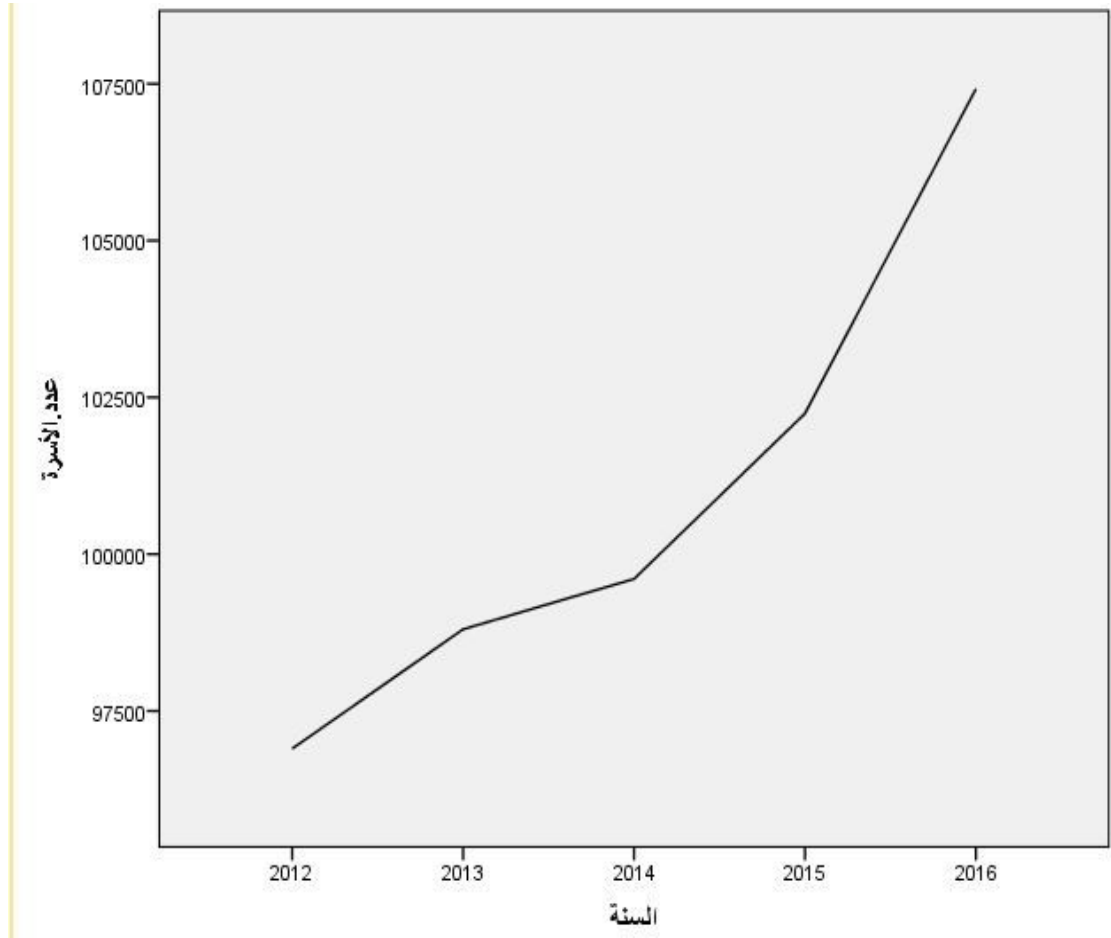
يبين الجدول أعلاه أن هناك تطورا في الطاقة الفندقية للجزائر بشكل مستمر، وأكبر زيادة لعدد الفنادق كانت في الفترة ما بين سنتي 2015 و2016، كما رافق هذا التطور ارتفاعا ملحوظا في إجمالي عدد الأسرة المتاحة خلال نفس الفترة، حيث انتقل عددها من 102.244 سرير سنة 2015 إلى 107.420 سرير سنة 2016 ويمكن توضيح هذه التطورات الحاصلة في الفترة ما بين 2012-2016 من خلال المنحنيين التاليين:

الشكل رقم (20): منحني تطور إجمالي عدد الفنادق في الجزائر في الفترة 2012-2016



المصدر: تم إعداد المنحني بناء على الإحصائيات المقدمة من وزارة السياحة.

الشكل رقم (21): منحنى تطور إجمالي عدد الأسرة الفندقية في الجزائر في الفترة 2012-2016



المصدر: تم إعداد المنحنى بناء على الإحصائيات المقدمة من وزارة السياحة.

2- توزيع طاقة الإيواء الفندقية في الجزائر حسب نوع المنتج السياحي

تنقسم منظمات الأعمال الفندقية (المؤسسات ذات الطابع الفندقية) في الجزائر حسب نوع المنتج السياحي الذي تقدمه إلى خمس فئات أساسية تتمثل في المؤسسات الفندقية ذات الطابع حضري، المؤسسات الفندقية الشاطئية، المؤسسات الفندقية ذات الطابع الصحراوي، المؤسسات الفندقية بشكل حمامات معدنية.

ويوضح الجدول الموالي توزيع الطاقة الفندقية في الجزائر حسب هذا التصنيف في الفترة الممتدة ما بين 2013-2016 :

الجدول رقم (29): توزيع طاقة الإيواء الفندقية في الجزائر حسب نوع المنتج للفترة (2013-2016)

2016		2015		2014		2013		الصفحة
عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	
66.155	903	62.479	870	61.012	872	55.988	798	حضري
30.500	231	30.380	230	27.962	209	29.866	219	شاطئي
4780	56	3636	55	4545	60	6058	94	صحراوي
4102	22	3866	21	4259	26	5467	46	حمام معدني
1883	19	1883	19	1825	19	1405	19	جبلي (مناخي)
107.420	1.231	102.244	1.195	99.605	1.85	98.804	1.176	الإجمالي

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من وزارة السياحة.

توضح الإحصائيات المبينة في الجدول أن المنتجات السياحية تمثلت في الفنادق ذات الطابع الحضري والفنادق ذات الطابع الشاطئي. كما توضح انخفاضاً في طاقة الإيواء الفندقية بالنسبة للسياحة الصحراوية والسياحة الحموية، وذلك بالرغم من أن للجزائر من المؤهلات والمقومات التي تدعم نمو هذين النوعين السياحيين مع قدرتهما على جذب السياح الداخليين والأجانب، ما يجعلهما يمثلان دعامة أساسية للسياحة الجزائرية في المستقبل، وبالتالي وجب الاهتمام أكثر برفع الاستثمارات الفندقية بهما وتطويرهما.

المطلب الثالث: التنافسية السياحية للجزائر

لقد صنفت الجزائر من بين البلدان ذات التحسن في مؤشر تنافسية السياحة والسفر لعام 2017، حيث احتلت المرتبة 118 عالميا، ومما يعني تقدمها بأربع درجات مقارنة بتصنيفها سنة 2015¹، ومع ذلك فإن هذه المرتبة تبقى جد متدنية مقارنة مع ما يزخر به البلد من مؤهلات تسمح له بالمنافسة بشكل أكثر فعالية والتحول إلى مقصد سياحي عالمي.

1- تنافسية الجزائر كمقصد سياحي حسب تقرير التنافسية العالمية للسياحة والسفر (2017)

أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي سنة 2017 تقريرا له يحدد تنافسية السفر والسياحة لمختلف دول العالم، حيث يعتمد في تصنيف هذه الدول على العديد من المؤشرات المحددة والمدروسة بدقة لكل بلد (والتي سبق ذكرها في الفصل السابق). ولقد أوضح هذا التقرير أن الجزائر تأتي في المرتبة 118 عالميا، وفي المرتبة الرابعة بالنسبة لدول شمال إفريقيا، بعد كل من المغرب، مصر وتونس من حيث تنافسية قطاعها السياحي.

ويوضح الجدول الموالي مقارنة المركز التنافسي للسياحة الجزائرية مع دول شمال إفريقيا.

¹- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, op-cit,2017,p:04.

الجدول رقم (30): المركز التنافسي للسياحة الجزائرية مقارنة بتونس ودول شمال إفريقيا.

الدول	الجزائر	تونس	معدل دول شمال إفريقيا
المركز العالمي	118	87	/
مؤشر بيئة الأعمال	4.0	4.4	4.4
مؤشر السلامة والأمن	5.3	4.7	4.9
مؤشر الصحة والنظافة	4.9	5.2	5.0
مؤشر الموارد البشرية	4.0	4.0	4.0
مؤشر الجاهزية لتكنولوجيا المعلومات	3.7	4.3	4.1
مؤشر أولوية السياحة والسفر	2.8	4.8	4.4
مؤشر الانفتاح الدولي	1.5	3.0	2.4
مؤشر التنافسية السعرية	6.0	5.9	5.8
مؤشر الاستدامة البيئية	3.7	3.9	3.9
مؤشر البنى التحتية للنقل الجوي	2.1	2.3	2.5
مؤشر البنى التحتية للنقل البري والموانئ	2.5	2.7	2.9
مؤشر البنى التحتية للخدمات السياحية	2.1	4.1	3.3
مؤشر الموارد الطبيعية	2.2	2.5	2.7
مؤشر الموارد الثقافية والسفر للأعمال	2.1	1.5	2.4

World Economic Forum, **The travel and tourism Competitiveness report 2017**, op-cite, p: 16.

المصدر:

3- الحلول المقترحة لتطوير تنافسية الجزائر كمقصد سياحي

يعتمد تصنيف التنافسية السياحية لأي بلد كمقصد سياحي على المؤشرات الأربعة عشر سابقة الذكر، ويؤدي تحسين هذه المؤشرات إلى تحسين تنافسية البلد كوجهة سياحية. وبالنسبة للجزائر، فإن أغلب المؤشرات التي اعتمد عليها تقرير التنافسية العالمية للسياحة منخفضة، ذلك بالرغم مما يملكه البلد من مؤهلات سياحية.

وفيما يلي بعض الحلول المقترحة لرفع قيمة هذه المؤشرات وتطوير المركز التنافسي للجزائر كمقصد سياحي ضمن دول البحر الأبيض المتوسط وعالميا:

- بالنسبة لمؤشر بيئة الأعمال، هذا المؤشر في الجزائر يقدر بحوالي 04 درجات، وهو الأقل على مستوى شمال إفريقيا، ويمكن تطوير هذا المؤشر في الجزائر من خلال:

- * تعديل قوانين الاستثمار الأجنبي المباشر، وتقديم تحفيزات أكثر للمستثمرين الأجانب في الفنادق والسياحة.
- * تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء المشاريع السياحية، خاصة تقليل الوقت اللازم لدراسة المشاريع والمصادقة عليها من قبل المصالح المختصة.
- * إقامة أيام إعلامية على مستوى السفارات الجزائرية بالخارج لشرح وتوضيح التحفيزات والقوانين المطبقة على الاستثمار السياحي بالجزائر.

- بالنسبة لمؤشر السلامة والأمن، فإن قيمته سنة 2017 قدرت بحوالي 5.3، وهي أفضل من متوسط هذا المؤشر بالنسبة لدول شمال إفريقيا. ومع ذلك، فإنه ينبغي تطوير هذا المؤشر. وفي هذا الصدد، فإن أحد الحلول المقترحة هو إنشاء شراكة بين الشرطة الجزائرية ومختلف منظمات الأعمال السياحية الناشطة بالبلد لتكوين أعوان أمن لحماية المنشآت السياحية وبالأخص الفنادق، كما ينبغي تعديل الإجراءات الأمنية المعتمدة لحماية السياح الأجانب والتي تتصف بالتعقيد، والاعتماد أكثر على تعميم أنظمة الرقابة الذكية في المراقبة الأمنية للمدن والمناطق السياحية .

- بالنسبة لمؤشر الصحة والنظافة، فإن تطويره يكون من خلال السهر على تطبيق قوانين حماية البيئة وتطويرها كما ينبغي توفير خدمات الصحة في الأماكن السياحية خصوصا في الجنوب.

- بالنسبة لمؤشر الموارد البشرية، فإن القطاع السياحي في الجزائر يعاني من نقص اليد العاملة المؤهلة، لذا ينبغي إعادة النظر في نوعية التكوين والتعليم السياحي المقدم على مستوى المعاهد ومراكز التكوين لأجل توفير موارد بشرية تكون قادرة على مستقبلا على تقديم أداء كفاء عند قيامها بوظائفها السياحية ، وكذا إعادة النظر في برامج التعليم العالي الخاصة بالمجال السياحي، لأجل تكوين موارد بشرية تكون قادرة على تطبيق مختلف الأساليب الحديثة الخاصة بالإدارة والتسويق السياحي والفندقي.

- بالنسبة لمؤشر الجاهزية لتكنولوجيا المعلومات، فإن قيمة هذا المؤشر في الجزائر هي الأقل على مستوى دول شمال إفريقيا. لذا، فتطوير التنافسية السياحية للجزائر يتطلب الاهتمام أكثر بتطوير قطاع الاتصالات بالبلد ودمج التكنولوجيات الحديثة وتوظيفها في قطاع السياحة.
- مؤشر أولوية السياحة ضعيف جدا في الجزائر، ويظهر أن على الحكومة إعطاء أولوية أكبر في برامجها لقطاع السياحة، والاهتمام أكثر بتطوير القطاع وتسريع الإجراءات المخطط لها ضمن الاستراتيجية السياحية لآفاق 2025.
- بالنسبة لمؤشر التنافسية السعرية، فإنه مرتفع مقارنة بمتوسطه بالنسبة لدول شمال إفريقيا، إلا أن أسعار الفنادق بالبلد مرتفعة مقارنة بدول أخرى مجاورة. لذا، ينبغي تحفيز مشاريع إنشاء وتوسيع الفنادق لأجل رفع العرض الفندقي مقارنة بالطلب، مما سيساهم مستقبلا في خفض الأسعار.
- بالنسبة لكل من مؤشر البنى التحتية للنقل الجوي والنقل البري والموانئ والبنى التحتية للخدمات السياحية فإنه ينبغي تهيئة الموانئ والمطارات وزيادة عددها وإقامة المشاريع المتعلقة بتطوير شبكات النقل البري والبحري والجوي.
- بالنسبة لمؤشر الموارد الثقافية والسفر للأعمال، فإن تطويره ممكن من خلال ترميم التراث الثقافي للجزائر وصيانة وترميم المواقع الأثرية والحفاظ عليها، وكذلك تطوير السفر للأعمال من خلال رفع عدد الملتقيات والمؤتمرات الدولية العلمية والتظاهرات الرياضية الدولية بالبلد.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة للحالة الجزائرية

بعد تناول المبحث السابق السياحة والفندقة بالجزائر، مع تقديم نظرة عن تنافسيتها على المستوى الكلي، يأتي هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالحالة الجزائرية.

المطلب الأول: تحليل التغيرات البيئية للفنادق الجزائرية وتطبيقها لأدوات التحليل الاستراتيجي

يمثل التحليل البيئي عاملا مهما لأية منظمة أعمال بما فيها منظمات الأعمال السياحية أو الفندقية. وعلى أساسه ينبغي لهذه الأخيرة بناء وتحديد الخيارات الإستراتيجية الأفضل بالنسبة لها. لذا، فإن هذا الجزء من الدراسة يتناول تحليل التغيرات البيئية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم، وكذا تطبيقها لأدوات التحليل الاستراتيجي.

1- نتائج المحور الخاص بتغيرات البيئة الداخلية

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل المحور الخاص بمتغيرات البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) باستخدام اختبار ستودنت (Test Student) لأجل التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات المحور، وذلك وفق نفس الطريقة المستعملة في الفصل السابق، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها بالنسبة للحالة الجزائرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): عرض النتائج الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتيجة الإحصائية
1- يمتلك الفندق مجموعة من الموارد المتميزة التي تمكنه من تقديم خدمات ذات قيمة مميزة بالنسبة للزبائن.	4,367	0,000	قيمة t موجبة ودلالته أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة تمتلك فعلا مجموعة موارد متميزة تمكنها من تقديم خدمات ذات قيمة مميزة للزبائن.
2- يمتلك الفندق مجموعة موارد نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها.	-0,63	0,529	دلالة اختبار t أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي في الإجابات، وبالتالي يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تمتلك مجموعة موارد صعبة التقليد من المنافسين .

الفصل الخامس: مقارنة انعكاسات الخيارات الاستراتيجية لكل من الفنادق الجزائرية والتونسية على تنافسيتها

3- الموارد النادرة التي اكتسبها الفندق صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يساهم في استمرار تميز الفندق.	-1,52	0,135	دلالة t أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي، وهذا ما يؤكد أن الموارد النادرة التي اكتسبتها الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة ساهمت في تميزها .
4- يقوم الفندق بتنظيم موارده بكفاءة، مما ساهم في تميزه.	6,904	0,000	قيمة t موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية تقوم فعلا بتنظيم مواردها بكفاءة لأجل أن يساهم ذلك في تميز الفندق.
5- الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق تدعم رفع كفاءته.	3,343	0,002	قيمة t موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لها ثقافة تنظيمية تدعم رفع كفاءتها .
6- تتبع إدارة الفندق الأساليب التنظيمية للحد من الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بداخله.	5,135	0,000	دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة تتبع أساليب قادرة على الحد من الصراعات التي قد تنشأ بداخلها .
7- هناك اتساق وانسجام داخلي في الفندق ناجم عن التحديد الواضح للمهام الاستراتيجية والتكتيكية.	3,122	0,000	دلالة اختبار t أقل من 0.05، وقيمتها موجبة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، وبالتالي فإن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تمتلك اتساقا وانسجاما داخليا ناتج عن التحديد الواضح للمهام.
8- يعتمد الفندق على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة.	5,152	0,000	قيمة t موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تعتمد على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة.
9- يمتلك الفندق وفرة مالية تسمح له بتطوير أنشطته.	6,426	0,000	قيمة t موجبة ودلالاتها أقل من 0.05، وبالتالي نفي الفرضية H_0 في الاتجاه الموجب، ما يعني التأكيد على أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لها وفرة مالية تسمح لها بتطوير أنشطتها وخدماتها.

الفصل الخامس: مقارنة انعكاسات الخيارات الاستراتيجية لكل من الفنادق الجزائرية والتونسية على تنافسيتها

<p>دلالة اختبار ستودنت (t) أكبر من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المتوسط الفرضي. وبالتالي، فإن الخدمات التي تقدمها الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لا تغطي جزءا واسعا من متطلبات السياح والزبائن الوافدين.</p>	<p>0,333</p>	<p>0,980</p>	<p>10- تغطي الخدمات التي يقدمها الفندق جزءا كبيرا من متطلبات السياح والزبائن الوافدين إليه.</p>
<p>قيمة t سالبة ومستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تقوم بتعديل عروضها وفق متطلبات السوق السياحية وحالة العرض والطلب.</p>	<p>0,020</p>	<p>-2,43</p>	<p>11- يقوم الفندق بتطوير تشكيلة عروضه وخدماته وفق متطلبات السوق السياحية (المواسم العالية والمنخفضة).</p>
<p>قيمة t موجبة ودالاتها أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة تتبع فعلا وسائل اتصال مناسبة لأجل جذب أكبر عدد ممكن من السياح.</p>	<p>0,008</p>	<p>2,807</p>	<p>12- يتبع الفندق وسائل اتصال مناسبة لأجل جذب أكبر عدد ممكن من السياح.</p>
<p>قيمة دلالة اختبار t تساوي الواحد (1) وقيمتها تساوي 0، ما يعني أن المتوسط الحقيقي يساوي المتوسط الفرضي، أي يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم توظف فعلا عاملين ذوي مهارات عالية.</p>	<p>1,000</p>	<p>0,000</p>	<p>13- يمتلك معظم العاملين في الفندق مهارات عالية.</p>
<p>قيمة اختبار t موجبة ودالاتها أقل من 0.05، وبالتالي فإن محور البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم (لكن بمستوى أقل من نظيرتها التونسية ما يعني أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم لها بيئة داخلية أقوى من نظيرتها الجزائرية)</p>	<p>0,000</p>	<p>4,561</p>	<p>محور البيئة الداخلية لفنادق العينة</p>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تبيّن النتائج الخاصة بتحليل البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أن هذه الأخيرة تعاني ضعفاً بالنسبة لامتلاكها لموارد نادرة يصعب تقليدها أو الحصول عليها (حسب ما تبينه نتائج العبارتين 2 و3)، وهذا ما يفسر تماثل الخدمات التي تقدمها في الغالب (حسب ما هو ملاحظ أثناء إجراء الدراسة الميدانية).

كذلك نقطة ضعف أخرى في البيئة الداخلية لهذه الفنادق هي عدم التنوع في الخدمات التي تقدمها، حيث إنها لا تغطي معظم المتطلبات للسياح والزبائن الوافدين إليها (حسب ما تظهره نتائج العبارة رقم 01). وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لا تعدل تشكيلة عروضها السياحية وخدماتها وفق المواسم السياحية، وهو ما يعكس ضعف البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتقلل من قدرتها على اغتنام فرص محيطها الخارجي أو مواجهة تهديداته.

2- نتائج المحور الخاص بالفرص الممكنة

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل المحور الخاص بالفرص الممكنة للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) باستخدام اختبار ستيودنت (Test Student) لأجل التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات المحور. وذلك وفق نفس الطريقة المستعملة في الفصل السابق.

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها بالنسبة للحالة الجزائرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): عرض النتائج الخاصة بالفرص الممكنة للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- إمكانية حصول الفندق على إعفاءات أو تخفيضات ضريبية خاصة.	-3,365	0,002	قيمة اختبار t سالبة ودلالتها أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تحصل على إعفاءات ضريبية خاصة.
2- تزايد عدد السياح لتحسين المداخل.	-10,66	0,000	قيمة اختبار t سالبة ودلالتها أقل من 0,05، ومنه رفض فرضية العدم وقبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لم تستغل أي فرص في زيادة عدد السياح (الزبائن) لتحسين المداخل.

الفصل الخامس: مقارنة انعكاسات الخيارات الاستراتيجية لكل من الفنادق الجزائرية والتونسية على تنافسيتها

3- توسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال السياحية والفندقية	-15,92	0,000	قيمة اختبار t سالبة ودلالاتها أقل من 0,05، ومنه رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لا تمتلك الفرص الملائمة المتعلقة بتوسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال السياحية والفندقية.
4- البيئة الثقافية تدعم نمو الأعمال الفندقية.	-7,475	0,000	قيمة اختبار t سالبة ودلالاتها أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، ورفض فرضية العدم. وبالتالي يمكن القول أن البيئة الثقافية والطبيعية التي تنشط فيها الفنادق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) لا توفر الفرص التي تدعم نمو الأعمال السياحية والفندقية.
محور الفرص الممكنة.	-13,11	0,000	قيمة اختبار t سالبة ودلالاتها أقل من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب بالنسبة لمحور الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم، ما يعني أن البيئة التي تنشط بها هذه الأخيرة لا توفر لها الفرص الملائمة التي تدعم نمو وتطور أنشطتها.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الخاصة بمحور الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أن بيئة الأعمال الفندقية في الجزائر لم توفر لهذه الفنادق الفرص الملائمة التي تدعم نموها وتطويرها للأنشطة والخدمات التي تقدمها، وهذا ما يؤثر سلبا على تطور قدرات هذه الفنادق على النمو والمنافسة.

3- نتائج المحور الخاص بالتهديدات المحتملة

تنشط منظمات الأعمال بمختلف أصنافها، وبما فيها منظمات الأعمال السياحية والفندقية، ضمن بيئة أعمال تضم مجموعة من التهديدات التي تؤثر على إمكانياتها في المنافسة والبقاء. لذا، يأتي هذا المحور لأجل تحليل التهديدات المحتملة بالنسبة للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها بالنسبة لهذا المحور:

الجدول رقم (33): عرض النتائج الخاص بالتهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم).

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- احتمال حدوث أزمة سياسية.	-6,397	0,000	قيمة t سالبة ودلالاتها أقل من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم غير مهددة باحتمال حدوث أزمة سياسية أو أمنية بالجزائر.
2- احتمال كبير لدخول منافسين جدد في مجال الفنادق.	-2,876	0,06	دلالة اختبار t أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، وبالنظر إلى قيمة t وقيمة المتوسط، فإن يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تعتبر دخول منافسين جدد تهديد قائم لكنه ضعيف نسبيا.
3- عدم استقرار القوانين السياحية في البلد.	-5,874	0,000	دلالة t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة، أي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن عدم استقرار القوانين السياحية لا يشكل تهديدا بالنسبة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم.
4- نظام الضرائب غير مشجع على الاستثمار.	-6,445	0,000	قيمة t سالبة ودلالاتها أقل من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تعتبر أن قوانين الضرائب غير مشجعة على الاستثمار كتهديد لها.
5- تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل.	-0,892	0,378	دلالة اختبار t أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، ما يعني أن تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل يمثل تهديدا بالنسبة للفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة.

محور التهديدات المحتملة.			دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن محور التهديدات غير محقق وبالتالي يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تواجه درجة كبيرة من التهديد من بيئتها الخارجية .
	-8,691	0,000	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الخاصة بتحليل التهديدات التي تواجه الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أن هذه الأخيرة لا تواجه درجة كبيرة من التهديد من بيئتها الخارجية، فبالنسبة للمخاطر الأمنية، فإن الجزائر قد استعادت استقرارها الأمني في السنوات الأخيرة، كما أن النظام الضريبي يشجع على الاستثمار السياحي مقارنة بقطاعات أخرى، والحكومة تتجه إلى منح مزيد من التحفيزات للاستثمار بهذا القطاع. وبالتالي فإن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لا تعتبره كتهديد لها. أما بخصوص احتمال دخول منافسين جدد فهو تهديد قائم، وذلك نظرا للتحفيزات والتسهيلات التي تقدم في هذا الشأن للمستثمرين، ونوع آخر من المنافسة يهدد الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم هو تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل، إذ أن هناك فئة واسعة من السياح الداخليين خصوصا تفضل كراء الشقق المجهزة والمفروشة، ما جعل هذه الأخيرة تنافس الفنادق في جذب السياح والزبائن بشكل متزايد، وهذا ما ينعكس بدوره سلبا على قدرة الفنادق المعنية بالدراسة على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن لرفع نسبة التشغيل.

4- تحليل تطبيق الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) لأدوات التحليل الاستراتيجي

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل تطبيق الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) لأدوات التحليل الاستراتيجي، وذلك وفق نفس الطريقة المستعملة في الفصل السابق. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها بالنسبة للحالة الجزائرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): عرض النتائج الخاصة بتحليل تطبيق الفنادق الجزائرية) لأدوات التحليل الاستراتيجي

العبرة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- يطبق الفندق أداة سلسلة القيمة على الأنشطة التي يقوم بها لاستبعاد منها تلك التي لا تقدم قيمة مضافة للخدمات التي يوفرها.	-7,649	0,00	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تطبق أداة سلسلة القيمة على أنشطتها السياحية.
2- أسلوب سلسلة القيمة للأنشطة السياحية يمكن الفندق من التميز التنافسي من خلال إتاحة الفرصة للتحكم في تكاليف الأنشطة.	-7,104	0,00	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب. أي أن أسلوب سلسلة القيمة لم يساهم في تمكين الفنادق الجزائرية من التحكم في التكاليف وتحقيق التميز التنافسي.
3- استخدام مصفوفة بوسطن (BCG) للتمكن من معرفة الوضعية التنافسية وتحديد أنسب الخيارات الاستراتيجية للمنافسة.	-8,612	0,00	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب. ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تستخدم مصفوفة بوسطن لأجل الاختبار الاستراتيجي.
4- يستخدم الفندق دورة حياة العروض السياحية التي يقدمها لأجل معرفة وضعيتها وتحديد أنسب الخيارات المتعلقة بها.	-2,571	0,009	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تستخدم دورة حياة العروض السياحية لتحليل الوضعية الاستراتيجية.
5- يستخدم الفندق مصفوفة (ADL) في تحليل العروض السياحية التي يقدمها.	-21,77	0,000	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لا تستخدم مصفوفة ADL في تحليل خياراتها وعرضها.

دلالة اختبار t أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق إحصائية عن المتوسط الفرضي، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية التنافسية.	0,215	1,259	6- يستخدم الفندق أسلوب للمقارنة المرجعية التنافسية لأجل مقارنة أنشطة وأداء أهم الرواد في القطاع.
دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تطبق أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية اختيار استراتيجياتها.	0,000	-21,7	محور أدوات التحليل الاستراتيجي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الخاصة بمحور تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تطبق أي أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي لوضعيتها وخياراتها الاستراتيجية، ما عدا أسلوب المقارنة المرجعية التنافسية، حيث إنها تقارن أنشطتها وأدائها التنافسي مع أنشطة وأداء أهم الفنادق المنافسة. إلا أن هذا الأسلوب غير كاف لاختبار البدائل الاستراتيجية المثلى لها، وهذا ما يعود سلبا على عملية الاختيار الاستراتيجي، ومنه على أدائها التنافسي وقوتها في مواجهة المنافسة المتزايدة.

المطلب الثاني: تحليل الخيارات الاستراتيجية المطبقة بالفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم)

بعد أن تناول المطلب السابق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم والوقوف على مدى قوة عناصرها الداخلية والفرص والتهديدات التي تتعامل معها ضمن بيئتها الخارجية، يأتي هذا المطلب ليبيّن نوع الخيارات الاستراتيجية المطبقة من قبل هذه الفنادق.

1- تحليل خيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل خيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع من خلال إجابات مدراء الفنادق التي شملتهم العينة، وذلك وفق نفس الطريقة المستعملة في الفصل السابق. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للنمو والتوسع

العبارة	القيمة (t)	دلالة	تحليل النتائج
1- يهتم الفندق بتوسيع خدماته لتشمل فئات مختلفة من السياح.	4,767	0,000	دلالة t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب. ومنه فإن الفنادق الجزائرية تهتم فعلا بتوسيع خدماتها لتشمل فئات مختلفة من السياح.
2- يهتم الفندق بالتجديد والتطوير المستمر في مجال الخدمات التي يقدمها للسياح.	2,762	0,009	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_0 في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تقوم بالتجديد والتطوير المستمر للخدمات التي تقدمها.
3- يرغب الفندق بالتوسع من خلال فتح فروع جديدة له.	2,096	0,043	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لها رغبة في التوسع من خلال فتح فروع جديدة.
4- يرغب الفندق باستكمال أرباحه للتوسع خارج قطاع السياحة	-0,608	0,547	دلالة t أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي. ومنه فإن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لها رغبة (بدرجة ضعيفة) للتوسع والنمو خارج قطاع السياحة.
محور خيارات النمو.	3,636	0,001	دلالة t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، ما يدل على أن الفنادق الجزائرية المعنية تتبنى خيارات النمو والتوسع ضمن توجهاتها الاستراتيجية.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى مجموعة من الخيارات الاستراتيجية للنمو والتوسع، وذلك من خلال تجديد خدماتها السياحية والتوسع نحو خدمات جديدة، وكذا لأجل جذب فئات مختلفة من السياح. كما أن جزء كبيراً من هذه الفنادق تسعى إلى التوسع من خلال فتح فروع فندقية جديدة، وكذا تطوير محفظة أعمالها إلى خارج قطاع الفنادق والسياحة. وهذا التوجه يوفر لها الاستفادة من الجاذبية والمزايا التي يوفرها القطاع الفندقي (وقطاع السياحة عموماً) من خلال توظيف خبرتها وقدرتها لأجل تطوير أرباحها وتحسين أدائها التنافسي لأجل البقاء والنمو.

2- تحليل خيارات الاستقرار للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم)

لأجل تحليل الإجابات المتحصل عليها الخاصة بهذا المحور، تم استخدام نفس الاختبارات السابقة (اختبار ستودنت والمتوسط). والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة الجزائرية:

الجدول رقم (36): عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للاستقرار.

العبارة	قيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- تحاول إدارة الفندق الحفاظ على نفس مستوى أعمالها وتنافسيتها ضمن القطاع الفندقي الذي تنشط به.	2,504	0,017	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تحاول بالفعل الحفاظ على نفس مستوى أعمالها وتنافسيتها ضمن القطاع الفندقي الذي تنشط به.
2- الإمكانيات والموارد المالية للفندق لا تسمح له بالنمو والتوسع في أنشطته ومستوى الخدمات التي يقدمها.	-0,60	0,547	دلالة اختبار t أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي. ومنه، فإن الإمكانيات والموارد التي تملكها الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تسمح لها بالنمو والتوسع في الخدمات التي تقدمها.
3- إدارة الفندق مقتنعة بمستوى الأداء والنمو المحقق وترغب في الحفاظ عليها بنفس الوتيرة.	2,655	0,011	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة مقتنعة بمستوى أدائها ونموها وترغب في الحفاظ عليه بنفس الوتيرة.

دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، ما يعني أن ضغوطات المنافسة التي تتلقاها الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تجبرها على تبني خيارات الاستقرار والاستمرار بنفس الوتيرة في أعمالها ونموها.	0,006	2,876	4- ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على الاستمرار في الوضع الحالي.
دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمتها موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى خيارات الاستقرار ضمن توجهاتها الاستراتيجية.	0,013	2,618	محور خيارات الاستقرار

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه الخاصة بتوجهات الفنادق الجزائرية نحو خيارات الاستقرار، أن هذه الفنادق تتبنى فعلا هذا النوع من الخيارات وذلك من خلال محافظتها على نفس مستوى أعمالها وأدائها لتحقيق النمو الثابت بعيدا عن المخاطر. ويرجع ذلك إلى درجة المنافسة العالية التي تتلقاها هذه الفنادق وقلة إمكانياتها ومواردها وعدم كفايتها لمواجهة مستويات أعلى من المنافسة.

3- تحليل توجه الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للانكماش وتقليص النشاط

يضم المحور الخاص بخيارات الانكماش ثلاث عبارات للتمكن من معرفة توجهات الفنادق المعنية بالدراسة نحو الانكماش وتقليص الأنشطة. وفيما يخص الحالة الجزائرية، فإن الجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (37): عرض النتائج الخاصة بتوجه الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) إلى الانكماش

العبرة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- يتجه الفندق إلى التخلي عن خدماته أو إحدى فروعها عن طريق البيع أو المناولة.	-3,399	0,002	قيمة اختبار t سالبة ودلالاتها أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني توجه الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم إلى التخلي عن إحدى فروعها عن طريق البيع أو عن طريق المناولة

دلالة اختبار t أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تقوم بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الأقل جذبا للسياح والزبائن.	0,313	1,021	2- إدارة الفندق تتوجه إلى حذف بعض الخدمات الأقل جذبا للسياح.
دلالة اختبار t أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي. وبالتالي، فإن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتلقى ضغوطات تنافسية قوية تجبرها على تقليص أنشطتها	0,472	-0,726	3- ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على تقليص أنشطته.
دلالة اختبار t أكبر من 0,05 ومنه قبول الفرضية H0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى خيارات الانكماش ضمن توجهاتها الاستراتيجية.	0,178	-1,373	محور خيارات الانكماش

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه والخاصة بتوجهات الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم نحو خيارات الانكماش أن هذه الفنادق تتبنى هذا النوع من الخيارات ضمن توجهاتها الاستراتيجية، حيث يتوجب عليها أحيانا التخلي عن بعض الخدمات الأقل جذبا للسياح والزبائن وتقليص أنشطتها، وذلك نظرا لضغوطات المنافسة الشديدة التي تتلقاها هذه الفنادق وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة، خصوصا المنافسة الأجنبية، وذلك باعتبار أن المنافسة السياحية تتخذ بعدا دوليا.

4- تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو استراتيجيات التعاون

بالنسبة لتوجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو استراتيجيات التعاون تم استخدام نفس الاختبارات التي استعملت في المحاور السابقة. ويبين الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة الجزائرية:

الجدول رقم (38): عرض النتائج الخاصة بخيارات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) للتعاون

العبرة	القيمة (t)	دلالة	تحليل النتائج
1- يقوم الفندق بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع فنادق أخرى لتبادل الخبرات ومجالات أخرى ذلك لأجل تطوير تنافسيته.	-4,937	0,00	دلالة اختبار ستيودنت (t) أقل من 0,05 وقيمه سالبة، ومنه نفي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تقوم بعقد اتفاقيات التعاون مع فنادق أخرى مماثلة لها لأجل مشاركة الخبرة وتطوير أدائها التنافسي.
2- يهتم الفندق بإبرام اتفاقيات تعاون وشراكة مع منظمات أعمال غير فندقية، وذلك للترويج لخدماته أو تقديم خدمات جديدة.	-2,504	0,017	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمه سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة لا تقوم بإبرام اتفاقيات شراكة وتعاون مع منظمات أعمال غير فندقية لأجل تطوير خدماتها وأدائها التنافسي.
3- يمتلك الفندق الرغبة والقابلية للاندماج مع فنادق أخرى سعياً منه لتقوية مركزه التنافسي.	-3,281	0,002	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمه سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تمتلك رغبة وقابلية للاندماج مع فنادق أخرى لتقوية المركز التنافسي.
محو خيارات التعاون	-4,982	0,000	دلالية اختبار t أقل من 0,05 وقيمه سالبة وبالتالي قبول الفرضية H_1 في الاتجاه السالب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاثة وأربع نجوم لا تتبنى خيارات التعاون ضمن توجهاتها الاستراتيجية.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه والخاصة بتبني الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لخيارات التعاون، أن هذه الفنادق لا تتبنى أي خيار من الخيارات الاستراتيجية التعاونية سواء مع منظمات أعمال غير فندقية أو منظمات أعمال فندقية، مما يجعلها تضيع المزايا التي قد توفرها لها فرص الشراكة والتعاون من مشاركة للخبرات، وتركيز للجهود التسويقية والترويجية، وفرص تحسين مستوى الخدمات وتنويع العروض السياحية التي تقدمها. والملاحظ أيضا ابتعاد هذه الفنادق عن خيارات الاندماج، ورغم ما قد يحتويه ذلك من إيجابيات، إلا أنه يضيع عليها الاستفادة من المزايا المتاحة للسلاسل الفندقية.

5- تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التركيز

لقد تم استخدام نفس الاختبار الإحصائي المستعمل في المحاور السابقة لأجل تحليل الإجابات الخاصة بهذا المحور، ويظهر الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة الجزائرية:

الجدول رقم (39): عرض النتائج الخاصة بتبني الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) لخيارات التركيز

العبارة	القيمة (t)	دلالة	تحليل النتائج
1- يركز الفندق على خدمة فئة محددة من السياح.	-0,04	0,688	دلالة t أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تركز على خدمة فئة محددة من السياح.
2- يسعى الفندق إلى تحسين مستوى نفس الخدمة التي يقدمها دون التوسع إلى خدمات أخرى.	2,037	0,048	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمه موجبة، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، وبالتالي إن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تسعى فعلا إلى تحسين مستوى نفس الخدمات التي تقدمها من دون التوسع إلى خدمات أخرى.
3- تركز إدارة الفندق على تحقيق النمو في الأعمال ضمن ميدان استراتيجي واحد.	1,951	0,058	دلالة اختبار t أكبر من 0,05 ومن قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة تركز على النمو ضمن ميدان استراتيجي واحد دون التوسع في محفظة أعمالها.

دلالة اختبار t أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، ما يعني أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تفكر في استثمار الأرباح لأجل التوسع في النشاط وتنويع خدماتها.	0,793	0,264	4- لا تفكر إدارة الفندق حاليا في استثمار الأرباح لأجل التوسع والتنويع في أنشطتها.
دلالة اختبار t أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى الخيارات السابقة للتركيز.	0,098	1,689	محور خيارات التركيز

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج الموضحة في الجدول أعلاه الخاصة بتوجه الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم نحو إستراتيجية التركيز أن هذه الفنادق تتبنى هذا النوع من الخيارات الاستراتيجية، حيث إنها تركز على خدمة فئة محددة من السياح والزبائن مع البحث عن تحسين نفس الخدمات دون التوسع إلى تقديم خدمات أخرى، وهذا التوجه قد أدى إلى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف هذه الفنادق ما ينعكس سلبا على تنوع العرض السياحي للفنادق الجزائرية، وبدوره يؤثر سلبا على تنافسيتها، خصوصا أمام ما تقدمه فنادق بلدان مجاورة كتونس مثلا من عروض سياحية متنوعة في الخدمات التي توفرها لزبائنها، كما تركز هذه الفنادق على تحقيق النمو ضمن نفس ميدان النشاط الاستراتيجي الذي تنشط به (الفندقة) دون استثمارها لأرباحها لأجل التوسع نحو ميادين أخرى.

6- تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات تخفيض التكلفة

يعكس هذا المحور توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو تخفيض تكاليفها لأجل تحسين مركزها التنافسي، ولتحليل الإجابات المحصل عليها تم استعمال نفس الاختبارات الإحصائية المستخدمة في المحاور السابقة.

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها الخاصة بالحالة الجزائرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق الجزائرية المعنية نحو خيارات خفض التكاليف.

العبارة	القيمة (t)	الدلالة	تحليل النتائج
1- يسعى الفندق إلى خدمة أكبر عدد ممكن من السياح لتحقيق اقتصاديات الحجم.	10,842	0,000	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تسعى إلى خدمة أكبر عدد ممكن من السياح والزبائن لتحقيق اقتصاديات الحجم.
2- الخبرة التي يمتلكها الفندق تسمح له بتخفيض التكاليف.	2,236	0,031	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تمتلك من الخبرة ما يسمح لها بتخفيض تكاليفها.
3- يقوم الفندق بإلغاء بعض الخدمات الإضافية التي قد ترفع من التكاليف.	2,528	0,016	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة تقوم بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الإضافية التي قد ترفع التكاليف.
محو خيارات تخفيض التكلفة	5,953	0,000	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب. أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى خيارات تخفيض التكلفة كتوجه استراتيجي ضمن خياراتها الاستراتيجية

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه والخاصة بتحليل توجهات الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم نحو خيارات تخفيض التكلفة، أن هذه الفنادق تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية، حيث إنها تسعى إلى خدمة أكبر عدد من السياح لأجل تحقيق اقتصاديات الحجم، والمتمثلة في قطاع الفنادق ببلوغ أكبر معدل تشغيل ممكن لتقليل التكلفة الضائعة للغرف غير المستأجرة. كما أن هذه الفنادق توظف خبرتها في مجال الفنادق لأجل التحكم في التكاليف والأنشطة ونوع وطبيعة الخدمات المقدمة والخدمات التي يمكن إلغاؤها لأجل تخفيض

التكاليف. وتطبيق هذه الفنادق لهذا النوع من الخيارات الاستراتيجية يمكنها من تحسين تنافسيتها السعرية وتطوير أدائها التنافسي.

7- تحليل توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التميز

يعكس هذا المحور توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) نحو خيارات التميز. ويظهر الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها بالنسبة لخيارات التميز التي تخص الحالة الجزائرية:

الجدول رقم (41): عرض النتائج الخاصة بتوجهات الفنادق الجزائرية المعنية نحو خيارات التميز

العبرة	القيمة (t)	دلالة	تحليل النتائج
1- يتميز الفندق بحسن الضيافة والاستقبال والمعاملة الجيدة للسياح.	8,062	0,000	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H_0 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية المعنية تتميز بحسن الضيافة والاستقبال والمعاملة الجيدة للزبائن.
2- يقدم الفندق مجموعة خدمات ذات مستوى أعلى وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين.	0,211	0,834	اختبار t أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود فروق عن المتوسط الفرضي، ومنه يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تسعى إلى تقديم خدمات بمستوى جودة أفضل من منافسيها.
3- يقدم الفندق تشكيلة خدمات مخلفة عما يقدمه المنافسون ما يجعله متميزا.	-2,26	0,02	دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته سالبة، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه السالب. وبالتالي، فإن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تقدم خدمات متماثلة وغير مختلفة عما يقدمه المنافسون (داخل البلد).

دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H1 لوجود اختلاف في المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن مستوى أداء العمال بالفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وخبرتهم تمثل عاملا مساندا لتمييز الفندق.	0,001	3,766	4- مستوى أداء العمال بالفندق وخبرتهم في مجال الضيافة والفندقة شكلت عاملا مساندا لتمييز الفندق.
دلالة اختبار t أقل من 0,05 وقيمته موجبة، ومنه قبول الفرضية H1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، أي أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تهتم فعلا بالتطوير المستمر لطرق تقديمها لخدماتها وتخفيض تكاليفها (أقل من نظيرتها التونسية)	0,000	4,937	5- يهتم الفندق بتطوير طرق تقديم الخدمة وتخفيض تكلفتها بشكل مستمر
دلالة t أقل من 0,05 وقيمته موجبة ومنه قبول الفرضية H1 لوجود فروق عن المتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب، ما يعني أن الفنادق الجزائرية تتبنى جل الخيارات السابقة للتمييز لأجل تحسين أدائها التنافسي والتمكن من المنافسة والبقاء.	0,000	4,126	محور خيارات التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول والخاصة بتطبيق الفنادق الجزائرية لخيارات التميز بأن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى هذا النوع من الخيارات الاستراتيجية ضمن استراتيجيتها التنافسية. لكن وبالرغم من أن هذه الفنادق تسعى إلى التميز من خلال حسن الضيافة والمعاملة الجيدة للسياح والزبائن، وتقديم خدمات ذات جودة أفضل مما يقدمه المنافسون بالمنطقة والبلد، إلا أن نقطة مهمة أهملتها نوعا ما هذه الفنادق، وهي التميز في تشكيلة ونوع الخدمات التي تقدمها لزبائنهم، وهذا ما يجعلها متماثلة في نظر فئة واسعة من الزبائن والسياح، خصوصا وأن جودة الخدمة السياحية والفندقية يقيّمها الزبون وقت تلقيه الخدمة. أما التميز في نوع وتشكيلة وتنوع الخدمات التي تقدمها فإنها تجذب الزبون والسائح للفندق، ما يجعل هذا الشكل من التميز مهم للرفع من تنافسية هذه الفنادق.

المطلب الثالث: علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) ببيئتها وتنافسيتها

بعد أن تم تناول في المطلبين السابقين كل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم، ونوع الخيارات الاستراتيجية المطبقة من قبل هذه الفنادق، يأتي هذا المطلب للوقوف على علاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية ببيئتها من جهة وتنافسيتها من جهة ثانية.

1- تأثير البيئة الداخلية على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية

لاستنتاج العلاقة بين البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية وخياراتها الاستراتيجية المطبقة، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط محور البيئة الداخلية ومتوسطات المحاور الأخرى الخاصة بالخيارات المطبقة بنفس الطريقة المستخدمة في الفصل السابق.

ويظهر الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS:

الجدول رقم (42): عرض نتائج ارتباط البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية بخياراتها الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية	محور البيئة الداخلية		تحليل النتائج
	دلالة اختبار بيرسون	قيمة معامل بيرسون	
1- خيارات النمو.	0,006	0,428	دلالة معامل بيرسون أقل من 0,05 وقيمته أقل من 0,6، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود ارتباط خطي ضعيف جدا بين البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو تطبيق استراتيجية النمو.
2- خيارات الاستقرار.	0,297	-0,169	دلالة معامل الارتباط أكبر من 0,05، وبالتالي نفي الفرضية H_1 وقبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية لتأثير البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو الاستقرار.
3- خيارات الانكماش.	0,887	0,023	دلالة معامل الارتباط لبيرسون أكبر من 0,05 وقيمته ضئيلة جدا، ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي لتأثير البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات الانكماش.

دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمته (القيمة المطلقة) ضئيلة جدا، ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو خيارات التعاون.	-0,093	0,569	4- خيارات التعاون.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمته (المطلقة) ضعيفة جدا، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية المتعلقة بخفض التكلفة.	-0,292	0,068	5- خيارات خفض التكلفة.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمته ضعيفة جدا، وبالتالي تحقق الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية المتعلقة باستراتيجية التركيز.	0,108	0,509	6- خيارات التركيز.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمته ضعيفة جدا، وبالتالي تحقق الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وخياراتها الاستراتيجية المتعلقة باستراتيجية التميز.	0,210	0,193	خيارات التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه والخاصة بارتباط البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وخياراتها الاستراتيجية أنه من بين جميع الخيارات المدروسة، فإن خيارات النمو هي الوحيدة التي لها علاقة خطية ضعيفة جدا (بقيمة ارتباط لم تتجاوز 0,6) مع البيئة الداخلية. أما باقي الخيارات، فإنها غير مرتبطة بشكل خطي مع البيئة الداخلية للفنادق المعنية، لكن هذا لا ينفي علاقة هذه الأخيرة مع كيفية تطبيق الاستراتيجيات المتبعة والقرارات الاستراتيجية المتخذة، وعدم وضوح العلاقة بشكل خطي راجع إلى وجود العديد من العوامل الأخرى المتدخلة في نوع الخيار الاستراتيجي المتبع كعناصر البيئة الخارجية مثلا، اتجاهات المدراء واتجاهات الملاك ورغباتهم والعديد من العناصر الأخرى التي تؤثر على طبيعة ونوع الاستراتيجية المتبعة من قبل هذه الفنادق.

2- تأثير الفرص على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم)

لأجل استنتاج العلاقة بين الفرص التي تقوم الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) باستغلالها وتوجهاتها الاستراتيجية يتم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وذلك بين كل من متوسط نحو الفرص ومتوسطات المحاور الأخرى الخاصة بالخيارات الاستراتيجية المطبقة.

ويظهر الجدول الموالي النتائج المحصل عليها الخاصة بالحالة الجزائرية:

الجدول رقم (43): عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية المعنية بالفرص المتاحة لها:

الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية (المحور)			
الخيارات الاستراتيجية	دلالة اختبار بيرسون	قيمة معامل بيرسون	تحليل النتائج
1- خيارات النمو.	0,015	0,380	دلالة معامل الارتباط لبيرسون أقل من 0,05 وقيمتها ضعيفة (أقل من 0,6)، وبالتالي يمكن قبول الفرضية H_1 لوجود علاقة خطية ضعيفة جدا بين الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو تطبيق خيارات النمو.
2- خيارات الاستقرار.	0,305	-0,116	دلالة معامل الارتباط لبيرسون أكبر من 0,05 وقيمتها المطلقة ضعيفة جدا، ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو تطبيق خيارات الاستقرار.
3- خيارات الانكماش.	0,305	-0,166	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمتها المطلقة ضعيفة جدا، ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو تطبيق خيارات الانكماش.
4- خيارات التعاون.	0,054	-0,307	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمتها ضعيفة، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين الفرص المتاحة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو الاستراتيجيات التعاونية.

5- خيارات خفض التكلفة.	0,181	-0,216	دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05، كما أن قيمته (المطلقة) ضعيفة جدا، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين الفرص المتاحة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو استراتيجية خفض التكلفة.
6- خيارات التركيز.	0,169	0,222	دلالة اختبار بيرسون أكبر من 0,05 كما أن قيمته ضعيفة جدا، ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين الفرص الممكنة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات التركيز.
7- خيارات التميز	0,015	0,383	دلالة معامل الارتباط لبيرسون أقل من 0,05 لكن قيمته ضعيفة جدا (أقل من 0,6)، وبالتالي قبول الفرضية H_1 لوجود علاقة خطية ضعيفة جدا بين الفرص المستغلة من قبل الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها نحو استراتيجية التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن الفرص المتاحة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم غير مرتبطة بشكل علاقة خطية مع خياراتها الاستراتيجية، ما عدا ارتباطها الضعيف مع خيارات النمو، ما ينفي التأثير المباشر للفرص المتاحة على الخيارات الاستراتيجية لهذه الفنادق. أي أن هذه الأخيرة لم تستند إلى استغلال الفرص المتاحة كمعيار لخياراتها الاستراتيجية لوجود عدد من العوامل الأخرى التي أثرت في خياراتها، وأيضا لوجود عدد من نقاط الضعف التي تعرقل الاستغلال الأمثل للفرص التي تتيحها بيئة الأعمال السياحية في الجزائر.

3- تأثير التهديدات على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم)

لأجل استنتاج تأثير التهديدات على الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة يتم قياس الارتباط بنفس الطريقة السابقة بين كل من متوسط محور التهديدات ومتوسطات محاور الخيارات الاستراتيجية من خلال معامل بيرسون. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): عرض نتائج ارتباط الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية بالتهديدات المحتملة

التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية			الخيارات
تحليل النتائج	قيمة بيرسون	دلالة بيرسون	
دلالة اختبار بيرسون أكبر من 0,05 وقيمه ضعيفة جدا، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات النمو.	0,048	0,766	1- خيارات النمو.
دلالة اختبار بيرسون أقل من 0,05 وقيمه سالبة وضعيفة جدا (القيمة المطلقة)، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود علاقة خطية عكسية (تأثير سلبي) بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو الاستقرار.	-0,347	0,028	2- خيارات الاستقرار.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمه ضعيفة، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو الانكماش.	0,020	0,904	3- خيارات الانكماش.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمتها ضعيفة جدا، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية المعنية وتوجهاتها الاستراتيجية المتعلقة بخيارات التعاون.	0,075	0,644	4- خيارات التعاون.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمتها المطلقة ضعيفة جدا، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة وخياراتها الاستراتيجية لخفض التكاليف.	-0,243	0,130	5- خيارات خفض التكلفة.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 كما أن قيمته جد ضعيفة ما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وخياراتها الاستراتيجية للتركيز.	0,032	0,846	6- خيارات التركيز.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمه (المطلقة) ضعيفة جدا، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم وتوجهاتها الاستراتيجية نحو خيارات التميز.	-0,154	0,342	7- خيارات التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن التهديدات المحتملة على الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم غير مرتبطة في علاقة خطية مع خياراتها الاستراتيجية، ما يعني أن تأثيرها على هذه الخيارات ليس مباشرا، وذلك لوجود عدة تأثيرات أخرى للمفاضلة والاختيار الاستراتيجي بالنسبة لهذه الفنادق من جهة، ومن جهة أخرى فإن لهذه الفنادق من نقاط القوة ما يمكنها من مواجهة وتجاوز عدة تهديدات محتملة. مما يجعلها تأخذ بعوامل أخرى عند تحديد توجهاتها الاستراتيجية.

4- تأثير الخيارات الاستراتيجية على تنافسية الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم

لأجل استنتاج تأثير الخيارات الاستراتيجية على تنافسية الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون بين متوسط كل محور من الخيارات المطبقة من قبل هذه الفنادق وكل مؤشر من المؤشرات التي تعكس تنافسية الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة، والمتمثلة في كل من المعدل السنوي لتشغيل الفنادق، متوسط معدل نمو رقم الأعمال لثلاث سنوات سابقة، عدد الشكاوى المقدمة من قبل زبائن الفندق خلال آخر سنة. ويوضح الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (45): عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الخيارات الاستراتيجية بتنافسية الفنادق الجزائرية المعنية

تحليل النتائج	معدل نمو الأعمال		عدد الشكاوى المقدمة		المعدل السنوي لتشغيل الفندق		الخيارات الاستراتيجية
	معامل بيرسون	الدلالة	معامل بيرسون	الدلالة	معامل بيرسون	الدلالة	
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين توجهات الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم للنمو ومؤشرات تنافسيتها.	0,950	0,010	0,151	-0,231	0,277	0,176	1- خيارات النمو.
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين توجهات الفنادق الجزائرية نحو الاستقرار وتنافسيتها.	0,783	0,045	0,433	0,127	0,403	-0,136	2- خيارات الاستقرار.

<p>دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 بالنسبة لمؤشر المعدل السنوي للتشغيل ومعدل نمو رقم الأعمال، وبالتالي قبول الفرضية H_0 لعدم وجود علاقة خطية بين خيارات الانكماش وهذين المؤشرين. وبالنسبة لمؤشر عدد الشكاوى، فإن دلالة معامل بيرسون أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود علاقة خطية بين توجهات الفنادق الجزائرية نحو خيارات الانكماش وعدد الشكاوى المقدمة من قبل زبائنهم.</p>	0,161	0,226	0,000	0,549	0,20	0,207	3- خيارات الانكماش.
<p>دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 وقيمتها ضعيفة جدا، بالنسبة لكل من المعدل السنوي لتشغيل الفندق وعدد الشكاوى المقدمة، وكذلك دلالاته أكبر من 0,05 بالنسبة لمؤشر معدل نمو رقم الأعمال، ولكن بقيمة أكبر ومنه وجود ارتباط خطي لتوجهات الفنادق المعنية للتعاون ومؤشر معدل النمو في رقم الأعمال.</p>	0,489	0,311	0,828	0,035	0,871	0,027	4- خيارات التعاون.
<p>دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي ذي دلالة إحصائية بين توجهات الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة نحو استراتيجية خفض التكلفة ومؤشرات تنافسيتها.</p>	0,677	-0,068	0,580	0,90	0,085	-0,275	5- خيارات خفض التكلفة.
<p>دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود ارتباط خطي بين توجهات الفنادق الجزائرية المعنية نحو</p>	0,158	-0,227	0,127	0,245	0,422	-0,131	6- خيارات التركيز.

الفصل الخامس: مقارنة انعكاسات الخيارات الاستراتيجية لكل من الفنادق الجزائرية والتونسية على تنافسيتها

استراتيجية التركيز ومؤشرات تنافسيتها.							
دلالة معامل بيرسون أكبر من 0,05 بالنسبة لمؤشر عدد الشكاوى وكذا مؤشر معدل نمو رقم الأعمال ما يعني عدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين توجهات الفنادق الجزائرية المعنية نحو استراتيجية التميز، وهذان المؤشران. أما بالنسبة لمؤشر المعدل السنوي لتشغيل الفندق، فإن دلالة معامل بيرسون أقل من 0,05. وقيمتها ضعيفة (أقل من 0,6)، ما يعني وجود ارتباط خطي طردي ضعيف بين توجهات هذه الفنادق نحو التميز والمعدل السنوي لتشغيل الفندق.	0,851	0,031	0,115	-0,253	0,031	0,341	خيارات التميز.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الخاصة بعلاقة الخيارات الاستراتيجية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم بتنافسيتها وجود علاقة طردية متوسطة بين عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن وتوجهات الفنادق المعنية نحو خيارات الانكماش. فتطبيق هذه الفنادق لاستراتيجية الانكماش يقلل من بعض الخدمات مما يرفع من عدد شكاوى الزبائن. كما توضح النتائج وجود علاقة طردية ضعيفة بين توجهات هذه الفنادق نحو استراتيجية التميز والمعدل السنوي لتشغيل الفندق، فكلما توسعت هذه الفنادق في تطبيق استراتيجية التميز تحسن مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تكسب جاذبية أكبر للزبائن والسياح، ومنه ارتفاع مستوى تشغيل الفندق نتيجة الزيادة في قدراته على المنافسة ضمن القطاع الفندقي.

وبالنسبة لخيارات التعاون، فقد كان لها تأثير إيجابي ضعيف جدا على معدل نمو الأعمال. أما بالنسبة للخيارات الأخرى، فإنه لا يوجد أي ارتباط له دلالة إحصائية بينها وبين مؤشرات تنافسية الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة، ما يعني أن تأثيراتها على تنافسية هذه الفنادق لم تكن بشكل مباشر، لكن هذا لا ينفي التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية على تنافسية هذه الفنادق، لكن هذا الأثر لم يظهر لوجود عدة متغيرات أخرى قد أثرت على تنافسيتها.

المبحث الثالث: مقارنة الحالة الجزائرية بنظيرتها التونسية

تظهر النتائج السابقة الخاصة بكل من الحالة الجزائرية والحالة التونسية وجود العديد من الفروقات في بيئة الأعمال الفندقية في البلدين، وكذا في الاستراتيجيات التي تطبقها منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بكل منهما. لذا، فإن هذا المبحث يأتي لتحليل هذه الفروقات وانعكاساتها على تنافسية الفنادق المعنية بالدراسة.

المطلب الأول: مقارنة العوامل البيئية للفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) بنظيرتها التونسية

بعد أن تم عرض وتحليل العوامل والمتغيرات البيئية لكل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية كلا على حدة، يتم في هذا المطلب مقارنة العوامل الداخلية لكل منهما لأجل الحكم على نقاط الضعف والقوة للفنادق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) مقارنة بنظيرتها التونسية، وكذا مقارنة درجة التهديد والاستجابة للفرص المتاحة لكل منهما.

1- مقارنة البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) بنظيرتها التونسية

أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) وجود العديد من نقاط الضعف بهذه الفنادق، وذلك في النواحي الإدارية والتسويقية خاصة. وفيما يأتي مقارنة البيئة الداخلية لهذه الفنادق بنظيرتها التونسية:

الجدول رقم (46): مقارنة البيئة الداخلية للفندق الجزائرية (ذات ثلاث وأربع نجوم) بنظيرتها التونسية

التحليل	العينة التونسية (t)	العينة الجزائرية (t)	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 وبالتالي قبول لفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وبالنظر إلى قيمة t للحالة الجزائرية، فإنها أقل من الحالة التونسية، أي أن الموارد المتميزة التي تمتلكها الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم هي أقل مما تمثله نظيرتها التونسية.	9,817	4,367	0,000	1- يمتلك الفندق مجموعة من الموارد المتميزة التي تمكنه من تقديم خدمات ذات قيمة مميزة بالنسبة للزبائن (السياح).

<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، وبالتالي قبول لفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t للحالة الجزائرية، فإنها أقل من الحالة التونسية، أي أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تتفوق على نظيرتها الجزائرية من حيث اكتسابها للموارد النادرة التي يصعب على المنافسين الحصول عليها.</p>	3,816	0,635-	0,002	<p>2- يمتلك الفندق مجموعة موارد نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، وبالتالي قبول لفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة اختبار t للحالة الجزائرية من حيث اكتسابها للموارد النادرة المساهمة في تميزها.</p>	3,028	1,525-	0,002	<p>3- الموارد النادرة التي اكتسبها الفندق صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يساهم في استمرار تميز الفندق.</p>
<p>دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق (تباين) بين متوسطات المجموعتين (الحالة الجزائرية والتونسية) دالة إحصائية. وبالنظر إلى قيمة اختبار t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية، ما يعني تفوق الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم على نظيرتها الجزائرية من حيث الكفاءة في تنظيم الموارد بالشكل الذي يساهم في تميز الفندق وتفوقه التنافسي.</p>	9,146	6,904	0,004	<p>4- يقوم الفندق بتنظيم موارده بكفاءة، مما يساهم في تميز الفندق.</p>
<p>دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق (تباين) بين متوسطات المجموعتين ذات دلالة إحصائية. وبالنظر على اختبار t للحالة الجزائرية فإنها أقل من الحالة التونسية، أي أن الثقافة التنظيمية لدى الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع</p>	8,781	3,343	0,000	<p>5- الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق تدعم رفع كفاءته.</p>

<p>نجوم تدعم رفع كفاءتها أقل مما هو عليه الحال بالنسبة للحالة التونسية. وبالتالي يساهم في تميزها وتفوقها التنافسي بشكل أقل مما هو عليه بالنسبة لنظيرتها التونسية.</p>				
<p>دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق (تباين) بين متوسطات المجموعتين دالة إحصائيا، وبالنظر إلى قيمة t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية، ما يدل على تفوق الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم على نظيرتها الجزائرية من حيث اتباع الأساليب التنظيمية التي تعد من الصراعات التنظيمية التي تنشأ بالفندق.</p>	12,853	5,135	0,002	<p>6- تتبع إدارة الفندق الأساليب التنظيمية للحد من الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بداخله.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات المجموعتين. ونظرا لأن قيمة t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية، فإنه يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تعاني ضعفا مقارنة بنظيرتها التونسية من حيث الاتساق والانسجام الداخلي.</p>	6,330	3,122	0,006	<p>7- هناك اتساق وانسجام داخلي في الفندق ناجم عن التحديد الواضح للمهام الاستراتيجية والتكتيكية.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات المجموعتين ، وبالنظر إلى قيمة t للحالة الجزائرية هي أقل من الحالة التونسية، فإنه يمكن القول أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تتفوق على نظيرتها الجزائرية من حيث اعتمادها على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة.</p>	9,959	5,152	0,000	<p>8- يعتمد الفندق على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة</p>

<p>دلالة اختبار Anova أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H0 لعدم وجود تباين بين متوسطات المجموعتين، أي هناك تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث امتلاك القدرات المالية التي تسمح لها بتطوير أنشطتها.</p>	5,404	6,426	0,827	<p>9- يمتلك الفندق وفترة مالية تسمح له بتطوير أنشطته.</p>
<p>دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي Anova أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية H1 لوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين، ونظرا لأن قيمة t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية، فإنه يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تعاني ضعفا مقارنة بنظيرتها التونسية من حيث تنوع الخدمات بالشكل الذي يلي متطلبات السياح والزبائن الوافدين إليها.</p>	8,897	0,980	0,000	<p>10- تغطي الخدمات التي يقدمها الفندق جزء كبير من متطلبات السياح والزبائن الوافدين إليه.</p>
<p>دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي Anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات المجموعتين. ونظرا لأن قيمة t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية، فإنه يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تعاني ضعفا مقارنة بنظيرتها التونسية من حيث تعديل وتطوير تشكيلة العروض والخدمات التي تقدمها ما يستجيب لمتطلبات السوق السياحية (مرونة البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية بالنسبة للعرض والطلب الخارجي جد منخفضة).</p>	20,387	2,436-	0,000	<p>11- يقوم الفندق بتطوير تشكيلة عروضه وخدماته وفق متطلبات السوق السياحية (المواسم العالية والمنخفضة).</p>

<p>دلالة اختبار تحليل التباين الأحادي Anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H1 لوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين، ونظرا لأن قيمة t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية فإنه يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل قوة داخليا مقارنة بنظيرتها التونسية وذلك من حيث الوسائل الاتصالية والتسويقية المستخدمة في جذب السياح والزبائن.</p>	<p>9,771</p>	<p>2,807</p>	<p>0,000</p>	<p>12- يتبع الفندق وسائل اتصال مناسبة لأجل جذب أكبر عدد ممكن من السياح</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H₁ لوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين، ونظرا لأن قيمة t للحالة الجزائرية والتي هي أقل من الحالة التونسية فإنه يمكن القول أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تعاني ضعف مقارنة بنظيرتها التونسية من حيث اكتساب عاملها للمهارات العالية.</p>	<p>10,372</p>	<p>4,564</p>	<p>0,000</p>	<p>13- يمتلك معظم العاملين في الفندق مهارات عالية</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية H₁ لوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين. ونظرا لأن قيمة t للحالة الجزائرية أقل من الحالة التونسية، فإنه يمكن القول أن البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل قوة مقارنة بما تتصف به نظيرتها التونسية.</p>	<p>19,266</p>	<p>4,561</p>	<p>0,000</p>	<p>14- محور البيئة الداخلية.</p>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والخاصة بمقارنة البيئة الداخلية للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم بنظيرتها التونسية، أن لهذه الأولى العديد من نقاط الضعف في بيئتها الداخلية مقارنة بمثلتها التونسية. فالنسبة للموارد، فإن للفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم موارد نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها أو تقليدها، كما أنها تقوم تنظيمها بكفاءة وهذا يجعلها قادرة على استغلال مواردها المتميزة لإنشاء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها من خلال استراتيجيات .

أما بالنسبة لنظيرتها من الفنادق الجزائرية، فإنها لا تملك من الموارد ما هو نادر وصعب التقليد، بالإضافة إلى الضعف في التنظيم الكفاء لمواردها مقارنة بنظيرتها التونسية، وهذا ما يؤثر سلبا في قدرتها على بناء مزايا تنافسية على أساس الموارد، وهو بدوره يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية لهذه الفنادق مقارنة بنظيرتها التونسية.

بالإضافة إلى ضعف الموارد، فإن الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة تعاني كذلك من ضعف في التنظيم والتخطيط مقارنة بنظيرتها التونسية، وهذا حسب ما تبينه المقارنة بين نتائج العبارات 5، 6، 7، 8. وكذلك ضعف في الوظيفة التسويقية، وذلك من حيث العروض السياحية وتشكيلة الخدمات التي تقدمها والأساليب التسويقية المستخدمة في جذب الزبائن، وكذا في الموارد البشرية والمهارات التي يمتلكها موظفوها، وكل هذه النقاط تنعكس سلبا على قدرة هذه الفنادق الجزائرية في بناء مزايا تنافسية وفي تطوير تنافسيتها.

2- مقارنة الفرص الممكنة لكل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية

لأجل مقارنة النتائج الخاصة بمحور الفرص الممكنة للفنادق المعنية بالدراسة، تتم المقارنة بين قيمة اختبار ستودنت للحالتين الجزائرية والتونسية، وذلك بعد التأكد أن للفرق بينهما دلالة وذلك من خلال استخدام اختبار Anova، وهذا حسب ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): مقارنة استغلال الفرص الممكنة لكل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية

التحليل	(t) العينة التونسية	(t) العينة الجزائرية	Sig Anova	العبرة
دلالة اختبار anova أكبر من 0.05 ومنه قبول الفرضية H0 لعدم وجود تباين بين متوسطات المجموعتين، أي أن هناك تماثلا بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث عدم تمكنها من الحصول على إعفاءات ضريبية خاصة.	-5,731	-3,365	0,243	1- إمكانية الحصول على إعفاءات ضريبية خاصة.
دلالة اختبار anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين، وبالنظر إلى قيمة t السالبة في المجموعتين، فإن كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية لم تستفد من تحسن المداخيل في رفع عدد السياح (الزبائن) الوافدين إليها.	-7,616	-10,66	0,026	2- تزايد عدد السياح لتحسين المداخيل.

<p>دلالة اختبار anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين، وبالنظر إلى قيمة t، فإنه يمكن القول أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم استفادت من توسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال السياحية بشكل أفضل مما هو عليه الحال بالنسبة لنظيرتها الجزائرية.</p>	-1,870	-15,92	0,000	<p>3- توسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال السياحية.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t، فإنه يمكن القول أن الفنادق التونسية المعنية تنشط ضمن بيئة ثقافية تدعم نمو الأعمال السياحية بشكل أفضل مما هو عليه الحال بالنسبة لنظيرتها الجزائرية.</p>	-0,598	-7,475	0,000	<p>4- البيئة الثقافية تدعم نمو الأعمال السياحية.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t، فإنه يمكن القول أن الفرص التي تستفيد منها الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل مما هو متاح لنظيرتها التونسية</p>	-7,285	-13,117	0,000	<p>محور الفرص الممكنة.</p>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح نتائج مقارنة الفرص الممكنة لكل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية، أن هذه الأخيرة تتفوق على الأولى في استغلالها للفرص، حيث إن ذلك يمكنها من تطوير أعمالها وتحسين تنافسيتها بشكل أفضل مما هو عليه الحال بالنسبة لنظيرتها الجزائرية التي تنشط ضمن بيئة قليلة الفرص، وبالأخص من حيث البيئة الثقافية والدعم الحكومي والبنى التحتية المساندة لنمو الأعمال السياحية والفندقية، ما يؤثر سلبا على إمكانياتها على تطوير قدراتها على النمو والمنافسة على المستوى الإقليمي والدولي.

3- مقارنة التهديدات المحتملة على كل من الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة ونظيرتها التونسية

لأجل مقارنة النتائج الخاصة بمحور التهديدات المحتملة على كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية، تتم المقارنة بين قيمة اختبار ستودنت للحالتين، وذلك بعد التأكد من أن للاختلاف بين القيمتين دلالة إحصائية، وذلك من خلال استخدام اختبار تحليل التباين Anova، وهذا حسب ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): مقارنة التهديدات المحتملة على كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية

التحليل	(t) للعينة التونسية	(t) للعينة الجزائرية	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t، فإن تهديد حدوث أزمة سياسية بالنسبة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل مما هو عليه الحال بالنسبة لنظيرتها التونسية.	-3,982	-6,397	0,045	1- احتمال حدوث أزمة سياسية أو أمنية.
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين بين متوسطات المجموعتين، أي أن هناك تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث تهديد دخول منافسين جدد في مجال الفنادق.	-5,850	-2,876	0,055	2- احتمال كبير بدخول منافسين جدد في مجال الفنادق.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t، فإن التهديد المحتمل الناجم عن عدم استقرار القوانين السياحية أعلى بالنسبة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم مقارنة بنظيرتها التونسية.	-20,089	-5,874	0,000	3- عدم استقرار القوانين السياحية في البلد.

دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t لكل حالة، فإنه يمكن القول أن احتمال تهديد نظام الضرائب لاستثمارات ونشاط الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أعلى مقارنة بنظيرتها التونسية.	-29,315	-6,445	0,000	4- نظام الضرائب غير مشجع على الاستثمار.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وبالنظر إلى قيمة t، فإن تهديد حدوث أزمة سياسية بالنسبة للفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل مما هو عليه الحال بالنسبة لنظيرتها التونسية.	-12,609	-0,862	0,000	5- تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل.
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين بين متوسطات المجموعتين، أي أن هناك تماثلا بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث تهديد دخول منافسين جدد.	-19,996	-8,691		محور التهديدات المحتملة.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تواجه درجة تهديد أعلى مما تواجه نظيرتها التونسية. وتعلق هذه التهديدات باحتمال تزايد المنافسة المباشرة والمتمثلة في دخول منافسين جدد في مجال الفنادق، خصوصا أمام جاذبية القطاع في الجزائر مقارنة مع قطاعات أخرى، ما يجعل العديد من المستثمرين يتوجهون نحو قطاع الفنادق في السنوات الأخيرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الفنادق تواجه قدرا أكبر من المنافسة غير المباشرة الناجمة عن توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل، والتي تنافس الفنادق في جذب الزبائن والسياح على أساس الأسعار المنخفضة بالفنادق. كما تواجه هذه الفنادق احتمالا أعلى لوقوع تهديدات تتعلق ببيئة الأعمال السياحية والفندقية بالجزائر وعدم استقرار القوانين التي تحكمها.

أما بالنسبة لاحتمال حدوث أزمة سياسية أو أمنية، فإن التهديد أعلى بالنسبة للفنادق التونسية وذلك راجع إلى الأحداث السياسية التي شهدتها تونس منذ سنة 2011 وضعف الاستقرار السياسي والأمني لتونس لعدة سنوات بعدها.

المطلب الثاني: مقارنة الاستراتيجيات العامة لكل من الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة ونظيرتها التونسية

بعد أن تناول المطلب السابق مقارنة الاختلافات في العوامل البيئية لكل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية، يأتي هذا المطلب لأجل مقارنة الاستراتيجيات العامة لكل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية لأجل استنتاج تأثيراتها على تنافسية هذه الفنادق.

1- مقارنة توجهات الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو خيارات النمو

أظهرت النتائج السابقة لتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية النمو، أن كلاهما يطبق هذه الاستراتيجية، وذلك بغية الاستفادة من الفرص المتاحة لها لتطوير أعمالها وتعظيم أرباحها للفترة الحالية والمستقبلية مع زيادة قدرتها على البقاء والمنافسة. لكن هنالك اختلاف بين المجموعتين من حيث التوجهات والكيفية التي تطبق من خلالها استراتيجية النمو، وذلك حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): تباين توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية النمو

التحليل	(t) للعينة التونسية	(t) للعينة الجزائرية	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار anova أكبر من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين بين متوسطات المجموعتين، أي أن هناك تماثلا بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث اهتمامها بخدمة فئات مختلفة من السياح والزبائن.	5,500	4,767	0,279	1- يهتم الفندق بتوسيع خدماته لتشمل فئات مختلفة من الزبائن والسياح.
دلالة اختبار anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين ذي دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين. وقيمة t للحالة الجزائرية أقل مقارنة بنظيرتها التونسية، أي أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم لها اهتمام بالتجديد والتطوير المستمر لخدماتها التي يقدمها للسياح.	8,453	11,786	0,001	2- يهتم الفندق بالتجديد والتطوير المستمر في مجال الخدمات التي يقدمها للسياح.

دلالة اختبار anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين ذي دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين، ولأن قيمة t للعينة التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تتفوق على نظيرتها الجزائرية من حيث التوجه نحو النمو والتوسع عن طريق فتح فروع جديدة.	4,984	5,102	0,027	3- يرغب الفندق بالتوسع من خلال فتح فروع جديدة له.
دلالة اختبار anova أكبر من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات المجموعتين، أي عدم وجود اختلاف في توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو عدم رغبتها في استثمار الأرباح خارج قطاع السياحة. (تفضيل الاستثمار في السياحة والفندقة).	-2,630	2,212	0,141	4- يرغب الفندق باستكمال أرباحه للتوسع خارج قطاع السياحة.
دلالة اختبار anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين إحصائي بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t للحالة التونسية أعلى. ومنه، فإن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم أكثر توجهها لخيارات النمو مقارنة بنظيرتها الجزائرية.	7,530	5,129	0,026	محور خيارات النمو

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن درجة توجه الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم نحو خيارات النمو ضئيلة مقارنة بنظيرتها التونسية، حيث إن هذه الأخيرة تهتم بشكل أكبر من الأولى بتطوير وتجديد خدماتها لأجل تلبية متطلبات زبائنها وكذلك بالتوسع من خلال فتح فروع جديدة، حيث إنها تستفيد بذلك من مزايا فنادق السلسلة المتمثلة في تركيز الجهود التسويقية المبذولة لتحسين شهرتها وعلامتها التجارية، وكذا تطوير تشكيلة العروض السياحية التي تقدمها وتقديم باقات سياحية مميزة. وبذلك، فإن هذه الخيارات

الاستراتيجية للنمو التي تتبناها هذه الفنادق تساهم في تكوينها لميزات تنافسية لجذب السياح من مختلف الدول، مما يبقي قدرتها التنافسية مرتفعة مقارنة بنظيرتها الجزائرية.

2- مقارنة توجهات كل من توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية المتعلقة باستراتيجية الاستقرار

أظهرت النتائج السابقة لتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية الاستقرار أن هذه الاستراتيجية مطبقة على مستوى الحالة الجزائرية، على عكس الحالة التونسية. ويوضح الجدول الموالي تحليل التباين في خيارات الاستقرار بين الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة ونظيرتها التونسية:

الجدول رقم (50): تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية الاستقرار

التحليل	(t) للعينة التونسية	(t) للعينة الجزائرية	Sig Anova	العبرة
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين ذو دلالة إحصائية بين متوسطي الحاليتين، وقيمة t تدل على أن الفنادق الجزائرية تتبنى ضمن خياراتها الاستراتيجية الحفاظ على نفس مستوى الأعمال ضمن قطاعها، عكس نظيرتها التونسية.	-0,382	2,504	0,000	1- تحاول إدارة الفندق الحفاظ على نفس مستوى أعمالها وتنافسيتها ضمن القطاع الفندقي الذي تنشط به.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t تدل على أن الإمكانيات المالية لكل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية تسمح لها بالنمو والتوسع.	-6,121	-0,608	0,001	2- الإمكانيات والموارد المالية للفندق لا تسمح له بالنمو والتوسع في أنشطته ومستوى الخدمات التي يقدمها.
دلالة اختبار anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين وقيمة t أكبر في الحالة الجزائرية، ما يدل على اقتناعنا بمستوى أدائها ونموها وترغب في الحفاظ عليها بنفس الوتيرة.	-0,250	2,655	0,045	3- إدارة الفندق مقتنعة بمستوى الأداء والنمو المحقق وترغب في الحفاظ عليها بنفس الوتيرة.

دلالة اختبار Anova أكبر من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، ما يعني وجود تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث ضغوطات المنافسة التي تجر كلاهما على الاستمرار على نفس أوضاع النمو والتنافس.	1,514	2,876	0,266	4- ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على الاستمرار في الوضع الحالي.
دلالة اختبار Anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين. وقيمة t للحالتين تبين أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى خيارات الاستقرار على عكس نظيرتها التونسية التي تتجنب هذا النوع من الاستراتيجيات.	-3,609	2,618	0,000	محور خيارات الاستقرار

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تتبنى أكثر التوجه نحو الاستقرار ضمن خياراتها الاستراتيجية، على عكس نظيرتها التونسية التي تبحث دوما على النمو في الأعمال والتوسع نحو خدمات مختلفة لجذب شرائح متنوعة من الزبائن (السياح). وهذا الاختلاف في التوجه هو نتيجة تفوق الفنادق التونسية المعنية بالدراسة على نظيرتها الجزائرية من حيث قوة بنيتها الداخلية، مما يقدم لها إمكانية أكبر لاستغلال فرص النمو المتاحة في القطاع الفندقي. كما أن بيئة الأعمال الفندقية بتونس تقدم جاذبية أكبر لزيادة الاستثمار والتوسع السياحي والفندقي ناتجة أساسا عن جاذبية تونس كمقصد سياحي مفضل بالنسبة للعديد من السياح من دول مختلفة في مقدمتها الجزائر. أما بالنسبة للفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة، فإن تبنيتها لخيارات الاستقرار ناتج عن ضعف بنيتها الداخلية مما ينعكس سلبا على قدرتها على الاستغلال الأمثل لفرص النمو المتاحة. كما أن هناك غموض لدى المستثمرين في القطاع الفندقي والسياحي بالجزائر بشأن مستقبل القطاع السياحي وتوقعات زيادة الجاذبية السياحية للبلد، والتغيرات المحتملة للقوانين السياحية... إلخ، ما يجعلهم يفضلون خيارات الاستقرار والنمو الحذر ضمن القطاع الفندقي لأجل تجنب المخاطرة، خصوصا مع زيادة المنافسة ضمن القطاع.

لكن من جهة أخرى، عدم نمو وتوسع هذه الفنادق يؤثر سلبا على العروض السياحية التي تقدمها ويضعفها ما يجعل السائح الجزائري والأجنبي يبقي على تفضيلاته للتوجه إلى فنادق في بلدان أخرى مجاورة وبالأخص تونس والمغرب وإلى دول أخرى، وذلك باعتبار المنافسة السياحية تتسم بالطابع الدولي، وبالتالي فإن خيارات الاستقرار ورغم المزايا التي توفرها، إلا أنها تضعف تنافسية الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم، وتبقي على قلة مزاياها التنافسية بالفنادق التونسية المعنية بالدراسة.

3- مقارنة توجهات كل من الفنادق الجزائرية المعنية بالدراسة ونظيرتها التونسية نحو خيارات الانكماش

أظهرت النتائج السابقة الخاصة بتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو اتباع استراتيجية انكماشية وجود اختلاف بين الحالتين. ويمكن توضيح الاختلاف في هذا التوجه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): تحليل تباين توجهات الفنادق الجزائرية (ثلاث وأربع نجوم) ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية الانكماش

التحليل	(t) للعينة التونسية	(t) للعينة الجزائرية	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، أي هناك تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث رفضها التخلي عن بعض خدماتها أو فروعها عن طريق البيع أو المناولة.	-4,97	-3,39	0,517	1- يتجه الفندق إلى التخلي عن خدماته أو إحدى فروعها عن طريق البيع أو المناولة.
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، ما يعني وجود تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث قيامها بحذف بعض الخدمات الأقل جذبا للسياح.	-0,09	1,021	0,434	2- إدارة الفندق تتوجه إلى حذف بعض الخدمات الأقل جذب للسياح.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، حيث أن الفنادق الجزائرية تتلقى ضغوطات تنافسية تجبرها على تقليص أنشطتها، عكس نظيرتها التونسية التي لها قدرة على الصمود أمام المنافسة دون أن يؤثر ذلك على أنشطتها.	-4,47	-0,72	0,021	3- ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على تقليص أنشطته.

محور خيارات الانكماش.	0,048	-1,37	-5,37	دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين. والفرق في قيمة t للحالتين يدل على أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم هي أكثر ميولا نحو خيارات الانكماش مقارنة بنظيرتها التونسية.
-----------------------	-------	-------	-------	---

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود تباين بين توجهات الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية الانكماش، حيث إن هذه الأولى هي أكثر توجهها نحو هذا النوع من الاستراتيجيات مقارنة بالثانية، وذلك ناتج أساسا عن ضغوطات المنافسة التي تجبر العديد منها على تقليص أنشطتها وهو ما ينعكس سلبا على جودة وتنوع العروض السياحية التي يمكن أن تقدمها لزبائنهم، مما يضعف من تميزها، أما بالنسبة للفنادق التونسية المعنية بالدراسة، فإن احتفاظها بقدرتها على النمو والتوسع وتجنبها للخيارات الانكماشية لتقليص النشاط ينعكس إيجابا على ثراء وتنوع العروض التي تقدمها وجودتها، هو الأمر الذي يشكل ميزة تنافسية لها وينمي قدراتها التنافسية.

4- مقارنة توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو الخيارات الاستراتيجية التعاونية

بالعودة إلى النتائج السابقة الخاصة بتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو الخيارات الاستراتيجية التعاونية، فإنه يتبين اتباع هذا النوع من الاستراتيجيات في الحالة التونسية على عكس الحالة الجزائرية.

ويمكن توضيح هذه الاختلافات في التوجهات نحو هذه الاستراتيجية في الحالتين حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (52): تحليل التباين في توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها

التونسية نحو استراتيجية التعاون

التحليل	(t) للعيينة التونسية	(t) للعيينة الجزائرية	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه التباين بين متوسطي المجموعتين دال إحصائياً، وقيمة t تدل على أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم توجهها نحو خيارات الشراكة والتعاون مع فنادق أخرى من نظيرتها الجزائرية والتي لا تتبنى عموماً هذا النوع من الخيارات.	4,043	-4,937	0,000	1- يقوم الفندق بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع فنادق أخرى لتبادل الخبرات ومجالات أخرى لأجل تطوير تنافسيته.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ما يعني أن التباين بين متوسطي المجموعتين دال إحصائياً، وقيمة t تدل على أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تتبنى خيارات التعاون مع منظمات الأعمال الغير فندقية ضمن خياراتها على عكس نظيرتها التونسية التي هي أكثر توجهها نحو هذه الخيارات.	4,871	-2,504	0,000	2- يهتم الفندق بإبرام اتفاقيات تعاون وشراكة مع منظمات أعمال غير فندقية، وذلك للترويج لخدماته أو تقديم خدمات جديدة.
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطي المجموعتين، أي هناك تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث رفضها الاندماج مع فنادق أخرى.	-1,837	-3,281	0,515	2- يمتلك الفندق الرغبة والقابلية للاندماج مع فنادق أخرى سعياً منه لتقوية مركزها التنافسي.

دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 أي قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين وقيمة t تدل على أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم أكثر توجها نحو خيارات التعاون مقارنة مع نظيرتها الجزائرية، والتي لا تتبنى استراتيجيات التعاون ضمن خياراتها الاستراتيجية.	-4,982	3,840	0,000	محور خيارات التعاون
---	--------	-------	-------	---------------------

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه عزوف الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم عن تبني الخيارات الاستراتيجية التعاونية، وذلك سواء مع فنادق أخرى أو مع منظمات أعمال غير فندقية. عكس نظيرتها التونسية التي تهتم وتبحث عن عقد اتفاقيات الشراكة والتعاون مع منظمات أعمال أخرى فندقية وغير فندقية، وذلك لأجل تحسين نوعية وتنوع الخدمات التي تقدمها لزبائنها وتبادل الخبرات.

تنعكس الخيارات الاستراتيجية التعاونية التي تتبناها الفنادق التونسية المدروسة بشكل إيجابي على قدرتها في تحسين جودة وسعر خدماتها، وهي تسعى من خلال ذلك إلى إنشاء مزايا تنافسية وتقوية تنافسيتها داخليا وعلى المستوى الدولي، باعتبار التنافسية السياحية والفندقية تحظى بالطابع الدولي. أما نظيرتها الجزائرية فإن عزوفها عن هذه الخيارات وعدم إعطاء أهمية للشراكة والتعاون يفوت عليها الاستفادة من المزايا التنافسية التي تتيحها.

المطلب الثالث: أثر الاستراتيجيات التنافسية للفنادق الجزائرية على تميزها التنافسي مقارنة بنظيرتها التونسية

تمكن الاستراتيجيات التنافسية الملائمة من تطوير القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك بدرجات متفاوتة. ويأتي هذا الجزء من الدراسة لتوضيح انعكاسات الاستراتيجيات التنافسية للفنادق الجزائرية على تميزها التنافسي مقارنة بنظيرتها التونسية.

1- مقارنة توجه كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خيارات التركيز وانعكاسه على تنافسيتها

تظهر النتائج السابقة الخاصة بتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التركيز، أن هذه الاستراتيجية مطبقة والجدول الموالي يوضح الاختلاف في التوجهات نحو هذه الاستراتيجية بين المجموعتين الجزائرية والتونسية.

الجدول رقم (53): تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التركيز

التحليل	(t) للعيينة التونسية	(t) للعيينة الجزائرية	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t توضح أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أكثر توجهها نحو تركيز نشاطها وجهودها على خدمة فئة محددة من السياح مقارنة بنظيرتها التونسية.	-3,830	-0,404	0,011	1- يركز الفندق على خدمة فئة محددة من السياح.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، أي قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t للحالتين تبين أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم تركز جهودها على تحسين نفس الخدمات دون التوسع إلى خدمات أخرى عكس نظيرتها التونسية التي تبحث عن توسيع وتنويع خدماتها بشكل دائم.	-3,510	2,037	0,000	2- يسعى الفندق إلى تحسين مستوى نفس الخدمة التي يقدمها دون التوسع إلى خدمات أخرى.
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، ما يعني وجود تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث تركيزها على النمو ضمن نفس ميدانها الاستراتيجي (الفندقة).	1,667	1,951	0,851	3- تركز إدارة الفندق على تحقيق النمو في الأعمال ضمن ميدان استراتيجي واحد.
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t تدل على أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تقوم باستثمار الأرباح لتنويع الأنشطة والخدمات التي تقدمها، على عكس نظيرتها التونسية التي تبحث دوما عن استثمار أرباحها لأجل توسيع وتنويع أنشطتها وخدماتها.	-4,870	0,264	0,000	4- لا تفكر إدارة الفندق حاليا في استثمار الأرباح لأجل التوسع والتنويع في أنشطتها

محور خيارات التركيز.	0,000	22,940	-5,080
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ما يعني أن التباين بين متوسطي المجموعتين دال إحصائياً، ومقارنة قيمة t للحالتين توضح أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم هي أكثر توجهها نحو تبني استراتيجية التركيز مقارنة بنظيرتها التونسية التي تعزف عن اتباع هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية.			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاثة وأربع نجوم هي أكثر توجهها نحو خيارات التركيز مقارنة بنظيرتها التونسية، حيث أنها تفضل تركيز جهودها على خدمة فئة محددة من السياح بالشكل الذي يلي متطلباتهم ويحقق رضاهم بالنسبة للخدمات التي يوفرها الفندق، كما أنها تسعى إلى تحسين مستوى نفس الخدمات التي تقدمها دون التوسع إلى خدمات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فهي تهتم بالاستثمار والنمو ضمن نفس ميدان أعمالها الاستراتيجي (الفندقة) وإتباعها لهذا النوع من الاستراتيجيات يمكنها من تحسين الشريحة المستهدفة بجودة خدماتها ويقوي من جاذبيتها بالنسبة لهم. وبالتالي فهو يسمح لها بتشكيل ميزة تنافسية والمنافسة بكفاءة أكبر ضمن الشريحة المستهدفة. لكن هذا التوجه ضمن قطاع الفندقة قد تكون له نتائج سلبية على نسبة تشغيل الفندق، خاصة بالنسبة للفنادق ذات الطاقة الاستيعابية المرتفعة، لذلك فإن الفنادق التونسية المعنية بالدراسة تتعد عن تبني هذا النوع من الخيارات، وتفضل خدمة أكبر عدد ممكن من السياح بمختلف فئاتهم وذلك لأجل جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن ورفع معدل التشغيل، وذلك حتى تتمكن من المحافظة على ميزتها السعرية، مع ضمان حد معين من جودة خدماتها، كما أن توجهها إلى تنويع الخدمات والشرائح المستهدفة يتيح لها تقديم عروض سياحية ثرية.

2- مقارنة توجه الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خيارات خفض التكلفة وانعكاسه على تنافسيتها

تظهر النتائج السابقة الخاصة بتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو خيارات خفض التكلفة أن كلاهما يتبنى هذا النوع من الاستراتيجية، مع وجود تباين في الخيارات المطبقة ضمن هذا التوجه، يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (54): تحليل التباين في توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية خفض التكلفة

التحليل	(t) للعينه التونسية	(t) للعينه الجزائرية	Sig Anova	العباره
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، ما يدل على وجود تماثل في توجه كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خدمة أكبر عدد من السياح لتحقيق اقتصاديات الحجم.	6,491	10,84	0,657	1- يسعى الفندق إلى خدمة أكبر عدد ممكن من السياح لتحقيق اقتصاديات الحجم
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين (الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية) ومقارنة قيمة t تدل على أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم لا تملك الخبرة الكافية لتخفيض تكاليفها كما هو عليه الحال بالنسبة لنظيرتها التونسية.	8,143	2,236	0,000	2- الخبرة التي يمتلكها الفندق تسمح له بتخفيض التكاليف
دلالة اختبار Anova أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية H_0 لعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، أي هناك تماثل بين الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية من حيث قيامها بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الإضافية التي قد ترفع من التكاليف.	6,121	2,528	0,063	3- يقوم الفندق بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الإضافية التي قد ترفع من التكاليف
دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين ومقارنة قيمة t تدل على أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل توجهها نحو استراتيجية خفض التكلفة مقارنة بنظيرتها الجزائرية.	12,34	5,953	0,001	محور خيارات تخفيض التكلفة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تتوجه بشكل أكبر نحو خيارات خفض التكلفة مقارنة بنظيرتها الجزائرية. كما يظهر أن هذا الاختلاف ناتج أساسا عن تفوق الفنادق التونسية المعنية على نظيرتها الجزائرية من حيث قدرتها على خفض تكاليفها على أساس الخبرة التي تمتلكها، والتي تسمح لها بالتسيير الأمثل للأنشطة والتكاليف وإلغاء بعض التكاليف الزائدة التي قد ترفع من تكلفة وسعر العروض التي تقدمها لزبائنهما. وبالتالي، فإن خبرتها تسمح لها بكسب ميزة التكلفة الأقل والمنافسة على أساس الأسعار المنخفضة.

بالنسبة للحالة الجزائرية، فإن على منظمات الأعمال الفندقية أن تبحث عن تعويض النقص في خبرتها باستراتيجيات أخرى تمكنها من خفض تكاليف وأسعار العروض التي تقدمها (الشراكة والتعاون من منظمات أعمال أخرى فندقية وغير فندقية، تعديل العروض على أساس المواسم، تنوع تشكيلة عروضها... إلخ).

3- مقارنة توجهات الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو خيارات التميز، وانعكاسه على تنافسيتها

تظهر النتائج السابقة الخاصة بتحليل توجهات كل من الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التميز، أن كلاهما يتبنى هذا النوع من الاستراتيجية ولكن مع ذلك فإن هناك تباين من حيث الخيارات المطبقة ضمن هذا التوجه.

ويمكن توضيح الاختلاف في توجهات الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم ونظيرتها التونسية نحو خيارات التميز من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): تحليل التباين في توجهات كل من الفنادق الجزائرية ونظيرتها التونسية نحو استراتيجية التميز

التحليل	(t) للعينة التونسية	(t) للعينة الجزائرية	Sig Anova	العبارة
دلالة اختبار Anova أقل من 0,05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t لكل حالة تبين تفوق الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم على نظيرتها الجزائرية من حيث الضيافة والمعاملة الجيدة للسياح.	11,009	8,062	0,018	1- يتميز الفندق بحسن الضيافة والاستقبال والمعاملة الجيدة للسياح.

<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t لكل حالة تبين تفوق الفنادق التونسية على نظيرتها الجزائرية من حيث تقديمها لخدمات بجودة أكبر من منافسيها.</p>	4,274	0,211	4,274	<p>2- يقدم الفندق مجموعة خدمات ذات مستوى أعلى وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t لكل حالة تبين تفوق الفنادق التونسية على نظيرتها الجزائرية من حيث تنوع خدماتها بما يسمح لها بتقديم تشكيلة عروض وخدمات مختلفة ومتميزة عما يقدمه المنافسون.</p>	5,389	2,268-	5,389	<p>3- يقدم الفندق تشكيلة خدمات مخلفة عما يقدمه المنافسون ما يجعله متميزا.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t لكل حالة تبين تفوق الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم على نظيرتها الجزائرية من حيث مستوى أداء عمالها، مما ساهم في تميزها.</p>	9,420	3,766	9,420	<p>4- مستوى أداء العمال بالفندق وخبرتهم في مجال الضيافة والفندقة شكلت عاملا مساندا لتمييز الفندق.</p>
<p>دلالة اختبار Anova أقل من 0.05 ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t لكل حالة تبين تفوق الفنادق التونسية تهتم أكثر من نظيرتها الجزائرية بتطوير طرق تقديم خدماتها وتخفيض تكلفتها باستمرار.</p>	11,606	4,937	11,606	<p>5- يهتم الفندق بتطوير طرق تقديم الخدمة وتخفيض تكلفتها بشكل مستمر.</p>

دلالة اختبار Anova أقل من 0.05، ومنه قبول الفرضية H_1 لوجود تباين دال إحصائيا بين متوسطي المجموعتين، وقيمة t لكل حالة تبين تفوق الفنادق التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم تطبق مجموعة خيارات سمحت لها بالتفوق على نظيرتها الجزائرية من حيث تميزها.	12,390	19,126	12,390	محور خيارات التميز
---	--------	--------	--------	--------------------

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الفنادق الجزائرية ذات ثلاث وأربع نجوم أقل توجهها نحو الخيارات الاستراتيجية للتميز مقارنة بنظيرتها التونسية، مما ينعكس سلبا على عدد ونوع المزايا التنافسية التي تكتسبها ومنه على أدائها التنافسي. فتطبيق هذه الاستراتيجية من قبل الفنادق التونسية المعنية بالدراسة كان بشكل أكبر، وذلك يعكس إدراك هذه الأخيرة لأهمية التوجهات المدرجة ضمن هذه الاستراتيجية في المنافسة والبقاء، من خلال تحقيق القيمة المدركة للعميل أو السائح بحسن استقباله وضيافته، وكذلك بتمكينه من الاستفادة من خدمات متنوعة وعروض ثرية مختلفة عما يقدمه المنافسون وبجودة أعلى، مع البحث عن تطوير طرق تقديم هذه الخدمات والتقليل من تكلفتها. وبهذا تتمكن هذه الفنادق من المنافسة بمزايا أكبر سواء من حيث تنوع وثراء العروض السياحية أو من حيث جودة وسعر الخدمات التي تقدمها، وبالنسبة للفنادق الجزائرية المعنية، فإنها تبقى متأخرة على نظيرتها التونسية في هذه النقاط. وينبغي لها إعادة النظر في استراتيجياتها حسب ما يتوافق مع إمكانياتها وبالشكل الذي يسمح لها بتحسين جودة وأسعار خدماتها.

خلاصة

تنشط منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر ضمن بيئة أعمال تتسم بحدة المنافسة سواء الداخلية أو الخارجية وتواجه هذه المنظمات عديد من التحديات المرتبطة بتطوير تنافسيتها، فهي مطالبة بتحسين جودة وسعر خدماتها، وكذا تنويع تشكيلة العروض التي تقدمها، وذلك حتى تتمكن من جذب أكبر عدد ممكن من السياح في المواسم العالية والمنخفضة، لأجل رفع نسب التشغيل ورقم الأعمال بصفة دائمة ومستمرة، حتى تتمكن من المنافسة والنمو، وتحقيق البقاء والاستمرارية.

ترتبط استمرارية قدرات منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر على المنافسة والبقاء ارتباطا وثيقا بقيامها باختيار وتطبيق أفضل الخيارات الاستراتيجية المتوافقة مع ظروف بيئتها المحيطة بها من جهة، وطبيعة وخصائص الصناعة المحيطة به من جهة أخرى، وذلك لكي تتمكن من استغلال الفرص العديدة التي يوفرها قطاع الفنادق بالجزائر. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ضعف الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الفندقية ذات ثلاث وأربع نجوم الناشطة بالجزائر، وقد ساهم في ذلك عدم اعتمادها للأدوات الملائمة لتحليل الاستراتيجي لوضعيتها، وعزوف معظمها عن خيارات التعاون واستراتيجيات التميز، والتي تعد مهمة لتطوير تنافسية منظمات الأعمال الناشطة ضمن قطاع الفنادق.

تتفوق منظمات الأعمال الفندقية التونسية ذات ثلاث وأربع نجوم على نظيرتها الجزائرية من حيث قدرتها على المنافسة والبقاء، وتساهم الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الفنادق التونسية المعنية بالدراسة في تحقيقها لهذا التفوق، حيث مكنتها من رفع جاذبيتها بالنسبة للسياح الداخليين وكذا الأجانب من دول مختلفة، وذلك من خلال تقديم خدمات متنوعة تلي متطلبات السياح من حيث الجودة والسعر.

خاتمة

خاتمة

يشكل قطاع السياحة العصب الأساسي لاقتصاديات العديد من الدول، والتي تمكنت من توظيف ما لديها من مقومات سياحية كعناصر جذب للسياح من مختلف دول العالم، وذلك من خلال سعيها الدائم لتطوير إمكانياتها وقدراتها السياحية في مختلف الأنواع السياحية الممكنة بالنسبة لها، وعملها المستمر لتحسين جودة الخدمات والعروض السياحية التي توفرها مختلف منظمات الأعمال السياحية الناشطة بالبلد، من خلال تشجيع الاستثمار السياحي وتأطير وتنظيم السوق السياحية بالبلد.

المزايا العديدة التي يوفرها قطاع السياحة ومجموع الخصائص التي يتميز بها والطابع الدولي للسوق السياحية كلها عناصر ساهمت في ارتفاع التنافسية ضمن هذا القطاع، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي. فعلى المستوى الكلي، فهي تظهر من خلال التنافس الذي تشهده مختلف الدول والوجهات السياحية التي تحاول بشكل دائم رفع جاذبيتها السياحية من خلال العمل على تحسين مجموعة العوامل المؤثرة على تنافسيتها السياحية، والتي حددها تقرير التنافسية العالمية للسياحة والسفر الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بأربعة عشر عنصراً رئيسياً متمثلة أساساً في كل من بيئة الأعمال، السلامة، والأمن، الصحة والنظافة، الموارد البشرية وسوق العمل في المجال السياحي، الجاهزية لاستغلال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في القطاع السياحي، أولوية السياحة والسفر بالنسبة للحكومة، مستوى الانفتاح الدولي، التنافسية السعريّة للخدمات السياحية والخدمات المرتبطة بها، البنى التحتية للنقل الجوي والنقل البري والموانئ، والخدمات السياحية وكذا الموارد الطبيعية والثقافية التي يتمتع بها البلد أو المقصد السياحي.

أما على المستوى الجزئي، فإن ارتفاع حدة المنافسة في القطاع السياحي تظهر خصوصاً من خلال الجهود والعروض الترويجية التي تقدمها منظمات الأعمال السياحية بمختلف أصنافها سواء كانت هذه المنظمات تؤدي دور الوساطة في القطاع (الوسطاء السياحيين كوكلاء الحجز ووكالات السياحة والسفر... إلخ)، أو المنظمات التي تنشأ وتولد هذه الخدمات السياحية. وبالنظر إلى السوق السياحي، فإن أكبر قدر من التنافسية ضمنه هي بين منظمات الأعمال الفندقية خصوصاً. ولأن الفنادق تعد العصب المحرك للقطاع السياحي، فإنه من اللازم الاهتمام بتحسين التنافسية الفندقية، والجزء الأكبر من هذه المسؤولية يقع على منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالقطاع. ولأجل أن تتمكن من ذلك فإن عليها دراسة وتحليل السوق التي تنشط بها بشكل معمق وبصفة دائمة واتباع أنسب الخيارات الاستراتيجية التي تتوافق مع إمكانياتها من جهة، وظروف وخصائص القطاع الذي تنشط به من جهة أخرى، وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من المنافسة والبقاء.

تمتلك الجزائر من المؤهلات السياحية ما يمكنها من رفع تنافسيتها السياحية وجاذبيتها كمقصد سياحي بالنسبة للسياح الداخليين والأجانب، إلا أن العديد من التحديات التي يواجهها القطاع السياحي تؤثر سلبا على المكانة السياحية العالمية للبلد، ولعل أهم تحدي في الوقت الراهن هو تطوير قطاع الفنادق بالبلد والرفع من تنافسية الفنادق ومستوى الخدمات التي تقدمها، وذلك لكي ترقى الفنادق بالجزائر إلى المستوى الذي تلي به متطلبات السياح الجزائريين وكذا الأجانب من حيث جودة الخدمات الفندقية المقدمة والأسعار المطبقة.

يعد تطوير قطاع الفنادق أحد أهم الشروط لتطوير التنافسية السياحية للجزائر، حيث إن هذه المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر، والتي عليها أن تبحث عن توظيف أنسب الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من تحسين تنافسيتها والنمو التدريجي في مستوى خدماتها وأعمالها حتى تتمكن من منافسة نظيراتها من البلدان المجاورة على الأقل وبالأخص نظيرتها التونسية، وقد تم التوصل خلال هذه الدراسة إلى أن عدد قليل فقط من منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر قد تمكنت من استغلال وتوظيف أنسب الخيارات الاستراتيجية التي مكنتها من تحسين مستوى تنافسيتها على المستوى المحلي والداخلي، إلا أن وصولها إلى مستوى تنافسية وأداء يمكنها من التفوق على نظيرتها من دول أخرى كتونس مثلا، والتي تمت المقارنة بينها وبين نظيراتها الجزائرية خلال هذه الدراسة، يتطلب منها إدارة استراتيجية قوية تستند إلى خيارات استراتيجية ملائمة تتسم بالمرونة والفعالية وتستند إلى تحليل استراتيجي دقيق وأدوات محكمة.

نتائج الدراسة

- في محاولة الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حولها هذه الدراسة، تم التوصل إلى عديد من النتائج أهمها:
- تعتمد منظمات الأعمال السياحية على المعرفة ورأس المال الفكري والابتكار في تشكيلة منتجاتها وخدماتها لأجل تحقيق النجاح في الوصول إلى أهدافها وفي البقاء والنمو ضمن البيئة التنافسية ذات الطابع الدولي للأعمال السياحية.
 - تتزايد حركية القطاع السياحي والتحديات التي يواجهها في الظروف العالمية الراهنة، كما ترتفع التنافسية السياحية أكثر من أي وقت سابق، سواء بين الجهات السياحية فيما بينها، أو بين منظمات الأعمال السياحية بمختلف أصنافها، الأمر الذي يفرض على المدراء السياحيين تبني إدارة استراتيجيات سياحية فاعلة تستند إلى النظريات الحديثة للإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في الميدان السياحي.

– تتعامل الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية مع جملة من الخصائص والتحديات التي تجعلها فريدة من نوعها، فهي تتطلب فهما وتحليلا معمقا ومستمرًا للأسواق السياحية لأجل التكيف معها، كما تتطلب البحث الدائم عن رضا الزبون والذي أصبح أكثر وعيا واطلاعا على جودة وأسعار مختلف العروض السياحية بفضل ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تؤكد النتائج الثلاث الأولى المذكورة أعلاه صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة الإدارة الاستراتيجية في ميدان الأعمال السياحية تختلف عما عليه في القطاعات الأخرى، والسبب يعود إلى الديناميكية والخصائص الفريدة للقطاع السياحي، والتي تجعل من عملية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية عملية معقدة تتطلب مراعاة العديد من العوامل المتداخلة.

– فاعلية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية تتطلب منها اختيار الاستراتيجيات الملائمة والمتوافقة مع طبيعة وخصائص القطاع السياحي من جهة، ومع أهداف المنظمة وقدراتها من جهة أخرى، مع مراعاة الفرص المتاحة لها والعوامل التي قد تهدد نموها أو بقاءها، لذلك فإن تعقيدات القطاع السياحي تنعكس مباشرة على عملية الاختيار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السياحية.

تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الثانية والتي تنص على اختلاف طبيعة عمليات الاختيار الاستراتيجي وبناء المزايا التنافسية في منظمات الأعمال السياحية عما هي عليه بالنسبة لمنظمات الأعمال الناشطة بقطاعات أخرى، وهو ما تؤكد عدد من الأبحاث التي استند عليها الجزء النظري من هذه الدراسة. كما أكد الجزء النظري والتطبيقي لهذه الدراسة صحة الفرضية التي تنص على أن البعد العالمي للتنافسية السياحية يؤثر على خيارات منظمات الأعمال السياحية لتطوير تنافسيتها، سواء منها الناشطة بالجزائر أو الأجنبية على حد سواء.

– يوفر القطاع السياحي في الجزائر في السنوات الأخيرة العديد من الفرص لمنظمات الأعمال السياحية للنمو في أعمالها ومستوى تنافسيتها، خصوصا مع عودة الاستقرار الأمني للبلد وتشجيع الاستثمار السياحي، إلا أن عددا قليلا فقط الناشطة بالبلد استطاع استغلال هذه الفرص، وذلك راجع أساسا إلى ضعف الإدارة الاستراتيجية على مستوى هذه المنظمات واقتصار عمليات الاختيار الاستراتيجي على التوجهات والخبرة الشخصية للمدراء، دون القيام بتحليل استراتيجي شامل ودقيق للخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من تطوير مستوى أدائها وتنافسيتها.

هذه النتيجة تفند الفرضية التي تنص على التأثير السلبي لبيئة الأعمال السياحية بالجزائر على إمكانيات منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالبلد لتطوير تنافسياتها. فرغم وجود بعض النقاط السلبية بهذه البيئة، إلا أنها توفر مزيدا من الفرص لمنظمات الأعمال الفندقية للنمو ولتطوير أعمالها وتنافسياتها. كما تفند هذه النتيجة الفرضية التي تنص على قلة إمكانيات النمو والتطور المتاحة لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر.

– ضعف الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر أثر سلبا على مستوى التنافسية الفندقية بالجزائر، والتي تنعكس سلبا بدورها على التنافسية السياحية للبلد. ومن أهم أسباب هذا الضعف هو غياب توظيف الفنادق الجزائرية للنظريات الحديثة في مجال الأداء التسويقي مع إهمال لعمليات التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي المستند إلى الأدوات والطرق المتعارف عليها في مجال الإدارة الاستراتيجية المثلى.

– تقدم منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر خدمات متماثلة في الغالب، كما أن تشكيلة العروض السياحية التي تتيحها لزبائنها تتسم بالنمطية وافتقارها للابتكار والتجديد. وهذا ينعكس سلبا على جاذبيتها بالنسبة للسياح الجزائريين والأجانب كذلك، خصوصا مع المنافسة التي تتلقاها من نظيرتها التونسية، والتي تقدم تشكيلة خدمات متنوعة وعروض ثرية تجذب السياح الجزائريين وآخرين من دول مختلفة.

تظهر هذه النتيجة أهمية تبني منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر لخيارات استراتيجية ملائمة تتيح لها تحقيق النمو التدريجي في مستوى خدماتها وأعمالها، حتى تتمكن من تعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الداخلي والإقليمي والدولي.

– تفضل منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر الخيارات الاستراتيجية للاستقرار على خيارات النمو والتوسع، وذلك لضعف قدراتها في الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة للنمو ولتجنب المخاطر، خصوصا أمام عدم وضوح مستقبل القطاع السياحي بالجزائر وارتفاع المنافسة به. إلا أن ذلك يؤثر سلبا على تنافسية هذه المنظمات على المستوى الإقليمي والدولي، نظرا لانعكاسه السلبي على تنوع ونوعية الخدمات السياحية التي توفرها هذه المنظمات مقارنة بما تقدمه منظمات أعمال فندقية تنشط بوجهات سياحية منافسة وبالأخص التونسية منها، والتي تتبنى ضمن استراتيجياتها خيارات النمو والتنوع، ما يمكنها من تقديم تشكيلة ثرية من العروض السياحية وهذا بدوره يجعلها أكثر جاذبية بالنسبة للسياح، ويقوي من قدرتها على المنافسة والبقاء.

– تتيح استراتيجيات التعاون لمنظمات الأعمال الفندقية تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبادل الخبرات وتحسين جودة خدماتها وتركيز جهودها التسويقية، كما تتيح خيارات الاندماج الاستفادة من المزايا المتاحة

للسلاسل الفندقية، وبالنسبة لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر والتي شملتها الدراسة (فنادق ثلاث وأربع نجوم)، فإنها تعترف غالباً عن هذا النوع من الاستراتيجيات، مما يفوت عليها الاستفادة من المزايا التي تتيحها بشأن تعزيز قدراتها التنافسية.

تؤكد النتائج السابقتان على صحة الفرضية التي تنص على أن عدم استغلال منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر لخبراتها الاستراتيجية بشكل أمثل قد أخرج من تطوير تميزها التنافسي بالمقارنة مع ما أنجزته نظيراتها التونسية، والتي تمكنت تحقيق تطوير تنافسيها بفضل ما توليه من أهمية للإدارة الاستراتيجية الفاعلة للأعمال السياحية وفق شروط ومتطلبات القطاع وما يفرضه من تحديات ويفضل خياراتها الاستراتيجية التي مكنتها من تحقيق التفوق والتميز التنافسي على المستوى الإقليمي وكذا الدولي.

- وبالنظر إلى مجمل النتائج السابقة فإنها تبين صحة الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أن عدم استغلال منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر لخبراتها الاستراتيجية بشكل أمثل قد أخرج من تطويرها لتنافسيها مقارنة مع نظيراتها التونسية.

الاقتراحات

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي تتطلب المزيد من البحث والإضافة والتأصيل ومنها:

- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال السياحية والفندقية الناشطة بالجزائر بشكل أكبر بتطوير رأس مالها الفكري والاعتماد أكثر على الابتكار في خدماتها وإثراء وتنويع تشكيلة العروض التي تقدمها. وبعد ذلك أمر أساسي لها لفرض البقاء والنمو ضمن المحيط التنافسي للأعمال السياحية والفندقية والذي يأخذ بعداً دولياً بشكل أكبر مما سبق، خصوصاً مع زيادة الانفتاح العالمي وتطور وسائل النقل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- العمل على رفع إدراك المدراء والاستراتيجيين في منظمات الأعمال السياحية والفندقية الناشطة بالجزائر بأهمية تبني إدارة استراتيجية فاعلة، تستند في عملياتها إلى التحليل الاستراتيجي الدقيق لظروف القطاع السياحي ذات الحركية المتسارعة والتعقيد المتزايد، وذلك من خلال إشراكهم بأيام دراسية، ندوات، ملتقيات، ودورات تكوينية بهذا الصدد.

- ينبغي لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر إعادة النظر في جودة خدماتها المقدمة والأسعار المطبقة، وذلك لما يفرضه البيئة التنافسية الإقليمية، بالأخص التونسية والتي تقدم خدمات بمستوى جودة

وأسعار تجذب السائح الجزائري، ما يجعلها المنافس الخارجي الأول لمنظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر.

- يتعين على منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية المطبقة، والتوجه أكثر نحو خيارات تخفيض التكلفة، التميز، التعاون، حيث تتيح لها هذه التوجهات تحسين تميزها التنافسي وتطوير قدراتها على المنافسة المحلية والإقليمية، وذلك بحكم الطابع الدولي الذي تتخذه المنافسة في ميدان الأعمال السياحية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية

I. الكتب باللغة العربية

1. أبو حجر آمنة ، الجغرافيا السياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
2. أبو نبعة عبد العزيز ، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
3. أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2009.
4. بظاظو إبراهيم خليل ، الجغرافيا السياحية: تطبيقات على الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
5. بظاظو إبراهيم خليل ، السياحة البيئية وأسس استدامتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. بن بتور عبد العزيز صالح ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
7. بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
10. جمال أحمد جلال ، التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016.
11. حيرش عيسى ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
12. حيرش عيسى ، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
13. روبرت بيتس و دفيد لي، (ترجمة عبد الحكيم الخزامي)، الإدارة الاستراتيجية-بناء التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
14. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005.

15. سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
16. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
17. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان- الأردن، 2008.
18. صبري عبد السميع، الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
19. صلاح عبد الوهاب، السياسة القومية للتسويق السياحي، المركز العربي للبحث والنشر، القاهرة، 1994.
20. الصمدي محمود جاسم ورشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. الصيرفي محمد، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
22. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
23. طاهر محسن منصور الغالي ووائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، 2007.
24. الطائي حميد عبد النبي، أصول صناعة السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. الطائي محمد عبد حسين وعباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
26. طلال خالد محمد ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2007.
27. طه أحمد عبید، مشكلات التسويق السياحي؛ دراسة ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.

28. عايد القعيد مرزوق ، بركات كامل النمر وآخرون، مبادئ السياحة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
29. عبد الإله أبو عياش، حميد عبد البني الطائي وآخرون، مدخل إلى السياحة في الأردن بين النظرية والتطبيق، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
30. عبد الهادي دلال ، اقتصاديات صناعة السياحة، الفتح للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
31. عبيدات محمد ، التسويق السياحي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
32. عوض محمد أحمد ، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.
33. الغالي محمد منصور وصبحي مُجَّد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2009.
34. فلاح حسين الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2000.
35. فلاح حسين الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
36. كاظم نزار الرباعي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
37. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
38. ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
39. مثنى طه الحوري وإسماعيل الدباغ ، مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
40. محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، دار المعرفة، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1995.
41. محمد صبحي عبد الحكيم وحمدي أحمد الديب، جغرافية السياحة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2001.
42. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
43. محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر، القاهرة، 2002.
44. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

45. مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
46. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011.
47. مصطفى أحمد السيد ، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي،الدار الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
48. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
49. منال عبد المنعم مكية،السياحة تشريعات ومبادئ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
50. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
51. نبيل محمد مرسي الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2003.
52. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
53. نسرين رفيق اللحام، التخطيط السياحي للمناطق التراثية، دار النيل للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
54. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
55. نعيم الظاهر وسراب الياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
56. هدى سعيد لطيف، صناعة السياحة، النظرية والتطبيق، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
57. وفاء زكي إبراهيم، دور السياحة في التنمية الاجتماعية دراسة تقويمية للقرى السياحية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

58. ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
59. ياسين سعد، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2010.
- II. المذكرات والرسائل باللغة العربية**
1. بجاوية سهام، التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية، دراسة استرشادية بتجربة تونس- إسقاط على الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
2. بودي عبد القادر، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر: السياحة بالجنوب الغربي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2006.
3. بوعلقين بديعة، الاستثمارات السياحية وإشكالية تسويق المنتج السياحي في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم كلية التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
4. حمداني محمد، استراتيجيات التدويل وأشكال التواجد في الأسواق الخارجية: حالة السوق الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية واقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2011.
5. سماعيني نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
6. عايض بن خلف الرشدان، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الادارية، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية، 2016.

7. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.
8. عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر: الإمكانيات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013.
9. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية نموذجا لمثيلاتها الجزائرية؟، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.
10. زهر العابد، إشكالية تعيين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، الجزائر، 2013.
11. محمود فوزي شعوي، السياحة والفندقة في الجزائر: دراسة قياسية 1974-2002، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع الاقتصاد القياسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2007.
12. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة حلب، سوريا، 2013.
13. هشام مكي، تطبيق الاستراتيجية التسويقية لتحسين التوقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية: دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

III. المجلات العلمية باللغة العربية

1. بركان زهية، «أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الخدمات السياحية»، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، الجزائر، سبتمبر 2012.

2. بن ديب عبد الرشيد، بن حمودة سكيينة، « دور القطاع السياحي في التنمية الاقتصادية ومحاولة معالجة نقائصه في الجزائر»، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد21، 2010.
3. حسين خليفة وسليم الحسنية وياسين حسن، «نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشآت النسيجية السورية، دراسة تطبيقية في شركة المغازل والمناسج»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2014، أطلع عليه بـ: www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/1-2014/ar/647-669.pdf يوم 2017/09/14 على الساعة 09:23 د.
4. رعد عدنان رؤوف، «دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى»، مجلة تنمية الرافدين، العدد 91، المجلد 32 (2010)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص: 322: أطلع عليه بـ: www.iasj.net يوم: 2017/07/26، على الساعة: 13:45.
5. السيد ليث شاكر محسن وعلاء فرحان ، «دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2012.
6. جباري شوقي والعوادي حمزة ، «تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع (04)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، أطلع عليه بـ: www.oaji.net/articles/2014/440-1391545221.pdf، يوم 2017/09/30 على الساعة 14:45 د.
7. عبد الرزاق مولاي و لخضر خالد بورحلي، «متطلبات تنمية القطاع السياحي في الاقتصاد الجزائري» ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان2016.
8. عيساوي سهام وحوحو فطوم، «واقع العرض والطب السياحي في كل من الجزائر وتونس: دراسة مقارنة»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، العدد الثاني، ميله، الجزائر، جوان 2017، أطلع عليه بـ:

www.asjp.cerist.dz/en/article/24794 يوم 2018/02/15 على الساعة: 21سا:
د.28.

9. كواش خالد، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2004.

10. مزوغ عادل، «دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية»، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2013.

11. نادية بوشاشية ونوري منير، « جودة الخدمات السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح مع دراسة ميدانية لكيفية تقديم الخدمة السياحية لمنطقة الشلف »، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (قسم العلوم الاقتصادية والقانونية)، العدد 18، جوان 2017.

IV. الملتقيات العلمية باللغة العربية

12. بوفليح نبيل وتقررت محمد، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا: حالة الجزائر، تونس والمغرب، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر واقع وآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 11 و 16 ماي 2010، أطلع عليه بـ: www.univ-chlef.dz/uhbc/seminaires_2010/com_thrgoute_mohamed.pdf يوم: 2018/02/15 على الساعة 22سا: د.26.

13. سحنون جمال الدين وحدي معمر ، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

V. التقارير باللغة العربية

1. الجمهورية التونسية، التقرير الوطني حول وضعية البيئة لـ 2012: رهانات استدامة التنمية، المرصد التونسي للبيئة والتنمية المستدامة، أبريل 2014، أطلع عليه بـ: www.andd2014.gov.tn/pdf/mee2012%20%20pdf.pdf يوم 2018/02/15، الساعة 11سا: د.30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. الكتب باللغة الأجنبية

1. A. ENZ Cathy, **Hospitality Strategic Management concepts and cases**, John Wiley publisher, New Jersey, USA, second edition, 2010.
2. Ceriauskine Nendre, **Strategic Management of Public Sector institutions**, Published by Mykolas Romeris university, Vilnius, Lithuania, 2014.
3. Evans Nigel, Combell David and George Stone, **Strategic management for travel and tourism**, Elsevier Publisher (Butterworth-Heinemann printed), London, first edition, 2003.
4. Frochot Isabelle et Legoheral Patrick, **Marketing du tourisme**, Edition Dunod, Paris, France, 2^{ème} édition, 2010.
5. Garibaldi Gérard, **L'analyse stratégique**, Éditions d'organisation, Saint-Germain, France, Troisième édition, 2008.
6. Gruning Rudolf and Kurn Richard, **Process-based strategic planning**, pringer published international, New York, USA, Sixth edition, 2011.
7. GUIBALTO Gérard, **Economie touristique**, Edition dalta et spes, denges, suisse, 1983.
8. Helfer Jean Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacques, **Management stratégique**, édition Vuibert, Paris, France, 9ème édition, 2013.
9. Ireboul Jean Baptiste, **Les stratégies des entreprises de tourisme**, Série que sais-je, presses universitaires de France, Paris, première édition, 1998.
10. Kamel Ahmad, **Diagnostic et redressement d'entreprise**, Edition Es-Selem, Alger, 2002.
11. Kim w.chan and Manborgne Renée, **Bleu Ocean strategy: How to create uncontested Market Space and Make the competition irrelevant**, Havard business school publishing, Boston, USA, 2005.

- 12.L.edgell David and delmastroy maria and all, **Tourism policy and planning; yesterday, today and tomorrow**, Elsevier publisher, London, great Britain, first edition, 2008.
- 13.Leroux Erick et Pupion Pierre-Charles, **Management du tourisme et des loisirs**, éditions Vuibert, Paris, France, 2014.
- 14.Lo zato Jean Pierre et Balfet Michelle, **Management du tourisme**, Pearson éducation, France, 2004.
- 15.lozato Jean pierre, **Géographie du tourisme**, Edition Masson, Paris, 1990.
- 16.Michel Porter, **Competitive advantage**, Free Press, New-York, USA, 1996.
- 17.Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance**, Edition Dunod, paris, 1999.
- 18.Moutinho Luiz, **Strategic management in tourism**, CAB International publisher, Oxford shire, UK, 2nd edition ,2011.
- 19.Murphy Peter and Murphy ann, **Strategic management for tourism communities: bridging the gaps**, Chanel view publication (printed and bound by Cromwell press), London, Great Britain, 2014.
- 20.Okumus Fevzi, altinay levent and prakash cholhoth, **Strategic management for hospitality and tourism**, Elsevier publisher (butterworth-heineman), burlington, USA, first edition, 2010.
- 21.Olson Eric, **Strategic planning For Dummies**, Wiley Publishing, Indianapolis, USA, First edition, 2010.
- 22.Reid Robert and Bojamic David, **Hospitality marketing management**, John Wiley and sons publisher, New Jersey, USA, 2006.
- 23.Sabourin Vincent, **L'industrie touristique ; stratégie concurrentielle des entreprises**, Presse de l'université du Québec, Québec, Canada, 2000.
- 24.Scott M.C Cabe, **Marketing communication in tourism and hospitality, concepts, strategies and cases**, Elsevier Publisher (imprinted by Butterworth-Heinemann), Hungary, first edition, 2009.

25. Sharply Richard, **Tourism development and the environment sustainability**, Edition earth scan, London, UK, 2009.
26. Stafford Jean et Sarrasin Bruno, **La préventions prospective en gestion ; tourisme-loisir-culture**, Presse de l'université du Québec, Québec, Canada, 2eme édition, 2008.
27. Stafford Jean, **Microéconomie du tourisme**, Presses de l'université du Québec , Sainte-Foy, Canada, 1995.
28. Stephen J. Page, **Tourism management for change**, Elsevier(Butterwoth-heinan), USA, third edition, 2009.
29. Tessa Ahmed, **Economie touristique et aménagement du territoire**, Edition O.P.U, Alger, 1994.
30. Wheelen Thomas and Hunger David, **Strategic management and Business policy: Toward global sustainability**, Pearson publisher (publishing as prentice Hall), New jersey -USA, Thirteenth edition, 2012.

.II الأطروحات والرسائل باللغة الأجنبية

1. Hartl Ann, **Developing marketing strategies for tourism destinations in peripheral areas of Europe-the case of Bornholm**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Bournemouth university for the degree of doctor of philosophy, Bournemouth university, Bornholm, Denmark, December 2000.
2. lingeberzins Eriks, **Tourism company management in the context of end consumer cultural differences**, Thesis developed for doctor's degree in business administration, faculty of business administration, Turiba university, Riga, Latvia, 2016, P20, viewed on :www.turiba.lu/f/kopsavilkums_en.pdf , date of review: 09/09/2017 at: 14h:38mn.
3. Tavitiyaman Pimpong, **The impact of industry force on resource competitive strategies and hotel performance** , Thesis Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of doctor of philosophy, Oklahoma State University, Stillwater, USA, July, 2009.

Wu Mingy, **The Search For Sustainable Competitive advantage, a starke holder management perspective**, Thesis presented in philosophy in management, Massey university, new zealand, 2010.

.III المجلات والملتقيات العلمية باللغة الأجنبية

1. Babenko Olena, « **Diversification strategy at the tourist enterprises**», economic annals-XXI, n°11, 12, 2014, consulted on: T www.soskin.info/userfiles/file/2014/11-12-2014_bebenko.pdf, date of consulting: 24/08/2017, at: 14h: 30min.
2. Bilala Latif Faisal Rachid Gohar, Abid Hussain and Mirza Muhammad Kashif, « **Barriers Effective strategic planning**», international journal of management and organizational studies, volume 1 issue 2, society of manageme,t and human resources development, December 2012, viewed in: www.ijmos.net, 10/07/2017, at 20:41.
3. Brikend Aziri and Alexander Nedelea, « **Business strategies in tourism**», eco-forum journal, vol 02, issue 02, 2013, consulted on: www.researchgate.net/publication/26084505business_strategies_in_tourism, date of consulting: 22/08/2017 at:21h:19min.
4. Carovic Slobadan and Batic SaldJana, «**Competitiveness and positioning in tourism**», series economics and organization journal, volume 05, faculty of tourism and hospitality management, singidumum university, Belgrade, 2008.
5. Chang David, «**Analyze the hotel industry in porter's five competitive forces**», the journal of global business management, volume 09, issue 03, October 2013.

6. Chekitan S.Dev end Saul Klein, « **Strategic alliance in the hotel industry**», Cornell hotel and restaurant administration quarterly (Cornell university school of hotel administration), volume 34, issue 01, New York, USA, 1993, viewed in: www.scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1782&context=articles, date of consulting: 02/10/2017, at: 15h:29min.
7. Connoll Daniel and Olsen Michael ,« **An environment assessment of how technology is reshaping the hospitality industry**», journal of tourism and hospitality research, volume 03, issu 01, viewed on : www.journals.sageupb.com/doi/pdf/10.1177/146735840100300107 , date of consulting: 03/10/2017, at: 15h:55min.
8. Dorthy Mghoi Mnjala , «**The challenges of creating sustainable competitive advantage in the banging industry in Kenya**» , journal of Business and Management, The international organization of scientific Research, Volume 16, April 2014, viewed in : <https://pdfs.semanticscholar.org/97e3/cd73b99c50042e023aaba286497cd0c5e63d.pdf> .[the 18/06/2017 at 13h:51](https://pdfs.semanticscholar.org/97e3/cd73b99c50042e023aaba286497cd0c5e63d.pdf) mn.
9. Gaya Hannigtone J. and Miemie Struwing and Elroy E.Smith, «**Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in kenya**», Africa Journal of business management, vol 7(21), Accademic journal, Kenya, Jun 2013, p: 02, Viewed in: www.accademicjournals.Org/journal/AJBM/Article-Full-test-pdf. the 17/06/2017 at: 14h:10m.
- Glessner Linda and Gillis denise, « **The knowledge product life cycle and the strategic dashboard** », Continuing higher education review, volume 76, 2012,viewed at: www.lee.utexasK.edu/le/files/images/glessner-UPCEA-article.pdf, date of consulting: 02/11/2017 at: 13h:58min.

10. Hiukan Wong and Ellis Paul, « **Is market orientation affected by the product life cycle ?** », Journal of world business, issue 02, vol 42, 2007, viewed on: www.effectsizefac.files.wordpress.com/2011/03/wong-and-ellis-2007-mo-and-the-pll-jwb-422.pdf, date of consulting: 02/11/2017 at: 14h:40min.
11. Josneal Reberto Kampa and czuilik carlos and Estarilo Amadio Carla Cristina, « **A critica analysis on the bleu ocean strategy and approach for its interaction into The product development process** », Journal of product: Management and development, Vol 10, n 02, dec 2012, see it on: www.doi.editoracubo.com.the .25/07/2017 at 18:45 mn.
12. Kadri Boualem, François Bedard, « **Vers une science du tourisme** », Teoros (revu de recherche en tourisme), volume 02 ,issue n°24 (tourisme, religion et patrimoine), consulté dans : teoros.revue.org/1547, le 06/10/2016 à 01h :15mn.
13. Kaluyu Veronicah Kaindi, Mchebere Mugmbi, Gichumge Evergeline, « **The moderating effect of quality assurance mechanisms on the relationship between strategic factors and sustainable competitive advantage: A case of universities in Kenya** », Prime journal of business administration and Management, Vol 4 (11), December, 2nd, 2014, p: 04 (p 1689), Viewed on: www.primejournal.org , the 18/06/2017 at: 22h: 45mn.
14. Klaus Weiermair, « **Product improvement or innovation : what is the key to success in tourism ?** » , Journal of innovation and growth in tourism, OECD Library, 2006, viewed on: www.keepeek.com/digital-asset-management/oecd/industrie-and-services/innovation-and-growth-in-tourism-9789264025058-en#page59. The 11/09/2017, at: 18h:28mn.

15. Konstantinos and Andreottis, «**Revising porter's five forces model for application in the travel and tourism industry**», The journal of the college of tourism and hotel management (tourism today), number 04, Autume2004, viewed on: www.ktisis.cut.ac.cy/bitstream/10488/6/revising%20porter's%20five%20forces%20model.pdf, date of consulting: 18/10/2017, at 00h:29min.
16. Leroux Erik, «**Tourisme durable et enjeux stratégiques**», revus management et avenir, volume 06, issue n°56, 2012, consulté en : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-6-page-94.htm, date de consultation le : 08/09/2017, à 01 h :08mn.
17. Loi Kim Ieng and Tou Un Ieng, «**Tourist portfolio analysis model revisited , A risk/return approach**», Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, vol 24, issue 01 , 2013 viewed at : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13032917.2012.762318?scroll=top&needAccess=true> date : 15/03/2018 at 01h:00.
18. Miroslawr Mika, «**Competitiveness of tourist destination as a research problem in the geography of tourism : analytical assumption behind the research model**», prace geographic journal (instytut geografii gospodarki), issue n°130, 2012, see it on: www.ejournals.eu/prace-geograficzne/tom-2012/numer-130/cart/221. the 02/08/2017 at 11h:30mn.
19. Moyer demeu Christine, «**Le tourisme : essai de définition**», revue management et avenir , volume 01, issue03 ,Ed : Management prospective, consulté en ligne dans : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-7.html, consulté le 06/10/2016 à : 01h :50mn .
20. Paolo Jean, «**Competitiveness and sustainability of the hotel industry : the case of hotel in Pampanga**», Journal of business management and strategy, n°01, vol 05, 2014, pp216-218, see it on: www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/577214608, the 04/08/2017, at 10h:30min.

21. Rawabdeh Ibrahim, Raqab Alaa, Al-Ninri Dana and Haddadine shurq, «**Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function: The case of Jordan**», Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No 2, 2012, see it on: <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/3094/2679> 26/07/2017 at 00h:10mn.
22. Rugman Alan and Verbeke Alain, «**six cases of corporate strategic responses to environmental regulation**», European management journal, volume 18, issue 04, August 2000, Viewed on: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323730000027x, date of consulting: 07/10/2017, at: 18h: 30min.
23. rusu Sergiu and Sabau Florentina, «**The tourist product life cycle**», university of aurelvlaicu, viewed at: www.reserachgate.net/publication/237445899_the_tourist_product_life_cyle, date of consulting : 04/11/2017, at : 23h :25min.
24. Schwaninger Markus, «**Strategic business management in tourism**», Tourism management, volume 7, issue2, June 1986.
25. Sotirios Varelas and Nikolaos Geopoulos, «**Porter's competitive forces in the modern globalized hospitality sector-the case of a Greek tourism destination**», Journal of tourism research, volume 18, research institute, Athena, Greek, viewed on: www.jotr.eu/index.php/volume/18/198-porter-s-competitive-forces-in-the-moderne-globalized-hospitality-sector-the-case-of-greek-tourism-destination, date of consulting: 20/10/2017, at: 18h:53mn.
26. Tsai Henry and song Haiyan and Wong Kevink, «**Tourism and hotel competitiveness research**», Journal of travel and tourism marketing, (Taylor and Francis Group), Issue 5-6, volume 26, sep 2009, see it on: www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10548400903163079, the 03/08/2017 at 20h:47min.

27. Vikas Sona and Lather Anu Singht, « **A study of various alliances in travel and tourism-developing a strategic partnership model for success** », South Asian Journal of Tourism and Heritage, Volume 02, issue 0 1 ,2010, article submitted in : www.academia.edu/656929/a-study-of-various-alliances-in-travel-and-tourism-developing-a-strategic-partnership-model-for-success, date of consulting: 02/10/2017 at:18h:02min.
28. Yongqin Yan and Haohan Liu, « **Review of oil and gas development life cycle project management** », engineering journal, issue (03), volume (08), 2016, p:75, viewed on : www.life.stirp.org/pdf/eng_2016031415440855.pdf, date of consulting : 02/11/2017, at : 15h :00min.

.IV الملتقيات العلمية باللغة الأجنبية

1. Cedomir Ljubjevic ,Gordana Ljubojevic, Nina Maksimovic, «**Corporate governance and competitive capability in Serbian companies**», The 14 th Management international conference, industry, Science and policy Markers for sustainable Future, Koper, 21-23 november 2013. Viewed on: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-148-9/papers/MIC1110.pdf> ,the 15/06/2017 at: 13h:30mn.
2. Levratto Nadine et Ramdan Maarouf, **L'international des P.M.E dans les pays en développement : un modèle conceptuel des P.M.E libanaises** ,colloque international ; la vulnérabilité des PME dans un environnement mondialisé, 11^{ème} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat 27, 28 et 29 Mai 2009, INRPME, Canada, 2009.
3. Neto Frederico, **sustainable tourism environment protection and natural resources management paradise on earth**, paper submitted to international colloquium on regional governance and sustainable development in tourism-driver economies, caecum, Mexico, 20-22 February 2002, p: 07 .consulted at:www.mtnforum.org/sites/default/files/publication/1423.pdf , in 20/10/2016 22h:03mn .

4. uçmak Figen and Cansu Arslan, **The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter** , 8th International Strategic Management Conference , Procedia - Social and Behavioral Sciences -58 , 2012, Viewed at : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045466> , date of consulting: 12/01/2018 at 14h:20mn.
5. Vesna Peric, **tourism and globalization**, the 16th international conference of the faculty of management, Koper congress center Bernardin, Slovenia, 24-26 November 2005.

التقارير باللغة الأجنبية

.V

1. World economic forum, « **the travel and tourism competitiveness report 2017, paving the way for a more sustainable and inclusive future** », viewed at : http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf Date : 05/01/2018, at 09h : 56mn.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، تحت عنوان: " دور الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية في تحقيق تفوقها التنافسي: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر و نظيرتها التونسية."، فإن الباحث يتشرف بدعوة حضرتكم للإجابة على هذه الاستمارة. علما سيادتكم أن المعلومات التي تقدمونها ستبقى سرية، ولن تستعمل خارج إطار البحث العلمي.

يرجى التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بقراءة عباراته ووضع إشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تمثل درجة موافقتكم على ما جاء فيها، وأشكر تعاونكم ودعمكم مسبقا.

الباحث: قاصب حسين

المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
				يتملك الفندق مجموعة من الموارد المتميزة التي تمكنه من تقديم خدمات ذات قيمة مميزة بالنسبة للزبائن.
				يتملك الفندق مجموعة موارد نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها.
				الموارد النادرة التي اكتسبها الفندق صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يساهم في استمرار تميز الفندق .
				يقوم الفندق بتنظيم موارده بكفاءة، مما ساهم في تميز الفندق.
				الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق تدعم رفع كفاءته.
				تتبع إدارة الفندق الأساليب التنظيمية للحد من الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بداخله.
				هناك اتساق وانسجام داخلي كبير في الفندق ناتج عن التحديد الواضح للمهام الإستراتيجية والتكتيكية.
				يعتمد الفندق على أنظمة متكاملة للتخطيط والرقابة.
				يتملك الفندق وفرة مالية تسمح له بتطوير أنشطته .
				تغطي الخدمات التي يقدمها السياح جزء كبيراً من متطلبات السياح الوافدين للمنطقة.
				يقوم الفندق بتطوير تشكيلة عروضه وخدماته وفق متطلبات السوق السياحي.
				يتبع الفندق الوسائل الاتصالية والتسويقية المناسبة لأجل جذب أكبر عدد ممكن من السياح.
				يتملك معظم العاملين في الفندق مهارات عالية.

المحور الثاني: تحليل الفرص والتهديدات الممكنة لمنظمات الأعمال الفندقية

1- الفرص الممكنة

نعم يقوم الفندق باستغلالها	إمكانية استغلال متوسطة	إمكانية استغلال ضعيف	لا يمكن استغلالها في الوقت الحالي	إمكانية استغلال منعدمة	الفرص الممكنة للفنادق
					إمكانية حصول الفندق على إعفاءات ضريبية خاصة.
					تزايد عدد السياح لتحسن المداخل.
					توسع البنى التحتية والدعم الحكومي المساند لنمو الأعمال السياحية.
					البيئة الثقافية والطبيعية تدعم نمو الأعمال الفندقية.

2- التهديدات المحتملة:

تهديد قوي	تهديد متوسط	تهديد ضعيف	لا يعتبر في الوقت الحالي	لا يعتبره الفندق كتهديد إطلاقاً	التهديدات
					احتمال حدوث أزمة سياسية وأمنية.
					احتمال كبير لدخول منافسين جدد في مجال الفندقية.
					عدم استقرار القوانين السياحية في البلد.
					نظام الضرائب غير مشجع على الاستثمار.
					تزايد توجه السياح نحو كراء الشقق والمنازل.

المحور الثالث: دراسة تطبيق فنادق العينة لأهم أدوات التحليل الاستراتيجي للأنشطة السياحية

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
				يطبق الفندق أداة سلسلة القيمة على الأنشطة التي يقوم بها لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمات التي يوفرها.
				أسلوب سلسلة القيمة للأنشطة السياحية يمكن الفندق من التميز التنافسي من خلال إتاحة الفرصة للتحكم في الأنشطة والتكاليف.
				استخدام أداة BCG للتمكن من معرفة وضعيته التنافسية، و تحديد أنسب الخيارات الاستراتيجية المتاحة له للمنافسة.
				الفندق يستخدم أسلوب دورة حياة العروض السياحية التي يقدمها لأجل معرفة وضعياتها، وتحديد أنسب الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بها.
				يستخدم الفندق مصفوفة (ADL) في تحليل العروض السياحية التي يقدمها.
				يستخدم الفندق أسلوب المقارنة المرجعية التنافسية لأجل مقارنة أنشطة وأدائه مع أداء أهم الرواد في القطاع.

المحور الرابع: تحليل الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الفندقية:

1- دراسة تطبيق فنادق العينة لإستراتيجية النمو والتوسع لتحسين وضعيتها التنافسية:

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
				يهتم الفندق بتوسيع خدماته لتشمل فئات مختلفة من السياح.
				يهتم الفندق بالتجديد والتطوير المستمر في مجال الخدمات التي يقدمها للسياح.
				يرغب الفندق بالتوسع من خلال فتح فروع جديدة له.
				يرغب الفندق باستكمال أرباحه للتوسع خارج قطاع السياحة.

2- دراسة تطبيق فنادق العينة لإستراتيجية الاستقرار على الوضع الحالي للحفاظ على وضعها التنافسي:

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق	موافق بشدة
تحاول إدارة الفندق الحفاظ على نفس مستوى أعمالها وتنافسياتها ضمن القطاع الفندقية الذي تنشط به.				
الإمكانيات والموارد الحالية للفندق لا تسمح له بالنمو والتوسع في أنشطته ومستوى الخدمات التي يقدمها.				
إدارة الفندق مقتنعة بمستوى الأداء والنمو المحقق وترغب في الحفاظ عليها بنفس الوتيرة.				
ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على الاستمرار في الوضع الحالي.				

3- استجابة فنادق العينة حول دور إستراتيجية الانكماش:

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق	موافق بشدة
يتجه الفندق إلى التخلي عن بعض خدماته أو أحد فروعها عن طريق البيع أو المناولة.				
إدارة الفندق تتوجه إلى حذف بعض الخدمات الأقل جذب للسياح.				
ضغوطات المنافسة التي يتلقاها الفندق تجبره على تقليص أنشطته.				

4-دراسة تطبيق فنادق العينة لإستراتيجية التعاون

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق	موافق بشدة
يقوم الفندق بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع فنادق أخرى لتبادل الخبرات ومجالات أخرى ذلك لأجل تطوير تنافسيته.				
يهتم الفندق بإبرام اتفاقيات تعاون وشراكة مع مؤسسات غير فندقية،				

				وذلك للترويج لخدماته أو تقديم خدمات جديدة.
				يمتلك الفندق الرغبة والقابلية للاندماج مع فنادق أخرى سعياً منه لتقوية مركزه التنافسي.

5- دراسة تطبيق فنادق العينة لإستراتيجية التركيز لتحسين الوضع التنافسي للفنادق:

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
				يركز الفندق على خدمة فئة محددة من السياح
				يسعى الفندق إلى تحسين مستوى نفس الخدمات التي يقدمها للسياح دون التوسع إلى خدمات أخرى
				تركز إدارة الفندق على النمو في الأعمال ضمن ميدان استراتيجي واحد.
				لا تفكر إدارة الفندق حالياً في استثمار الأرباح لأجل التوسع والتنويع في أنشطتها.

6- دراسة تطبيق فنادق العينة لإستراتيجية خفض التكاليف لتحسين مكانتها التنافسية:

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
				يسعى الفندق إلى خدمة أكبر عدد ممكن من السياح لتحقيق اقتصاديات الحجم.
				الخبرة التي يمتلكها الفندق تسمح له بتخفيض التكاليف.
				يقوم الفندق بإلغاء بعض الأنشطة والخدمات الإضافية التي قد ترفع من التكاليف.

7- دراسة تطبيق فنادق العينة لإستراتيجية التميز في الخدمة لتحسين المكانة التنافسية:

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
				يتميز الفندق بحسن الضيافة والاستقبال والمعاملة الجيدة للزبائن (السياح).
				يقدم الفندق مجموعة خدمات ذات مستوى أعلى وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين
				يقدم الفندق تشكيلة خدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون مما يجعله متميزاً
				مستوى أداء العمال بالفندق وخبرتهم في مجال الضيافة والفندقة شكلت عاملاً مسانداً لتمييز الفندق
				يهتم الفندق بتطوير طرق تقديمه لخدماته لتحسينها والتقليل من تكاليفها بشكل مستمر

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الصفة	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية
محمد براق	مشرف رئيسي على الأطروحة	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة
رابح أوكيل	مشرف ثاني على الأطروحة	أستاذ محاضر أ	جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة
لمجد بوزيدي	محكم أول	أستاذ محاضر أ	جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس
محمد شريف بودالي	محكم ثاني	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تندوف
علي غازيباؤن	محكم ثالث	أستاذ محاضر أ	جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة
واعلي عرقوب	محكم رابع	أستاذ محاضر أ	جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس
رفيق موسى بوشنب	محكم خامس	أستاذ محاضر أ	جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس

الملحق رقم (03): دخول غير المقيمين لتونس ما بين أوت 2016 وجويلية 2017.

	Aôut	Juill	Juin	Mai	Avril	Mars	Fév	Jan	Déc	Nov	Oct	Sept	Aôut	
7.3 ENTREES DES NON RESIDENTS														3.7 دخول غير المقيمين
PAR NATIONALITE														حسب الجنسية
Algériens	...	312.3	91.9	157.1	139.5	182.0	98.0	98.0	292.5	140.2	129.1	127.6	449.2	جزائري
Allemands	...	24.1	18.4	12.4	12.1	7.2	5.1	5.1	6.6	8.1	19.4	18.1	16.5	ألماني
Autrichiens	...	3.1	1.2	0.5	0.4	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	0.4	0.8	0.7	نمساوي
Belges	...	8.6	4.4	0.1	4.5	2.0	1.3	1.1	1.6	1.6	2.2	2.2	2.5	بلجيكي
Britanniques	...	3.1	1.6	1.9	2.6	2.0	1.5	1.5	1.8	1.6	2.5	2.0	3.2	بريطاني
Danois	...	0.4	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	دانمركي
Espagnols	...	1.5	0.8	1.2	1.6	1.0	0.9	0.8	0.9	1.1	1.2	0.9	1.1	إسباني
Français	...	100.2	34.5	44.4	49.9	28.3	25.0	20.2	26.1	22.0	39.0	31.1	59.1	فرنسي
Hollandais	...	1.5	0.6	0.8	0.9	0.5	0.6	0.4	0.5	0.5	0.7	0.7	0.9	هولندي
Italiens	...	10.7	6.5	6.2	7.6	6.1	5.0	5.2	5.9	5.3	6.3	6.2	8.2	إيطالي
Libyens	...	117.3	87.2	106.3	102.9	122.5	120.0	80.7	72.0	110.0	127.0	111.8	116.4	لبيبي
Marocains	...	5.9	2.9	3.8	4.2	3.2	2.6	2.8	3.1	3.7	4.0	5.3	5.5	مغربي
Moyens orientaux	...	5.4	2.5	3.3	4.5	3.7	2.4	2.5	3.0	3.1	3.3	3.6	4.2	الشرق العربي
Suédois	...	1.4	0.9	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	سويدي
Suisses	...	4.5	1.4	1.6	2.2	0.9	0.8	0.7	1.1	0.7	3.2	2.1	1.6	سويسري
U.S.A.	...	2.5	1.6	1.6	1.5	1.5	0.9	1.1	1.2	1.0	1.2	1.3	1.6	أمريكي
Autres	...	138.4	122.4	82.3	26.4	13.0	9.2	10.5	11.4	16.0	66.3	145.9	160.5	أخرى
TOTAL	...	740.9	379.0	423.9	361.4	374.7	273.9	231.3	428.2	315.5	406.4	460.3	832.0	المجموع