

المركز الديمقراطي العربي
ببرلين - ألمانيا

استراتيجيات التسويق السياحي مدخل لتنافسية الشركات السياحية

تأليف:

أيمن السيد
المعداوي
محمد ناصر
عبدالرحيم



2021

المركز الديمقراطي العربي
ببرلين - ألمانيا



استراتيجيات التسويق السياحي
مدخل لتنافسية الشركات السياحية



Democratic Arab Center
Berlin - Germany

Tourism marketing strategies
are a gate to the competitiveness
of tourism companies



VR. 3383 - 6484. B



DEMOCRATIC ARABIC CENTER

Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str. 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717

النـاشـر:

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا/برلين

Democratic Arabic Center
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.
جميع حقوق الطبع محفوظة: المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا

All rights reserved No part of this book may be reproduced.
Stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without
Prior permission in writing of the publisher

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

book@democraticac.de





المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

اسم الكتاب: استراتيجيات التسويق السياحي مدخل لتنافسية الشركات السياحية

إعداد: أيمن السيد المعداوي و محمد ناصر عبد الرحيم

ضبط وتدقيق: د. عبد الله بونعاج

مدير النشر: د. أحمد بوهكو

رقم تسجيل الكتاب: B . 6484 - 3383 . VR

الطبعة الأولى

مارس 2021 م

الآراء الواردة أدناه تعبر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي



المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies



استراتيجيات التسويق السياحي مدخل لتنافسية الشركات السياحية

تأليف

محمد ناصر عبدالرحيم

ماجستير الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق
جامعة قناة السويس

أيمن السيد المعداوي

استشاري الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية
مركز تقنية الاتصالات والمعلومات
جامعة المنصورة

2021م

بسم الله الرحمن الرحيم
قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت
العليم الحكيم
صدق الله العظيم
سورة البقرة – الآية 32

الإهداء
إلى وطننا العزيز
"مصر"

مقدمة الكتاب

الحمد لله الذي هدانا لهذا؛ وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ... وبعد،،،

يقدم هذا الكتاب رؤية شاملة لاستراتيجيات التسويق السياحي للشركات السياحية التي تسعى لتحقيق التنافسية في بيئة الأعمال العالمية، التي تتطلب ضرورة وضع استراتيجية للتسويق السياحي تضمن استمرار الشركات السياحية في ممارسة نشاطها، وزيادة قدرتها التنافسية، وتحفيز حركة التنمية السياحية؛ نتيجة لما تحققه هذه الاستراتيجيات من حركة متزايدة في الإنتاج والمبيعات.

تنبأ الاستراتيجيات التسويقية مكانة رائدة في المنظمات السياحية المعاصرة، وتمثل أحد التوجهات المهمة والفاعلة في الشركات السياحية باختلاف طبيعة نشاطها وفئاتها، فالتسويق يتميز بالقدرة على خلق الطلب وتنشيطه وتصريف فائض الإنتاج، ومن ثم أصبحت الاستراتيجية التسويقية في الشركات السياحية من أهم الوسائل التي تُحقق نجاح وتميز الشركات، بل أصبح نجاح استراتيجية التسويق السياحي مقياساً لنجاح الشركة السياحية في الاستمرار وتحقيق أهدافها المرجوة؛ مما يبرز الدور الكبير لاستراتيجيات التسويق في الشركات السياحية، لا سيما تلك التي بدأت تتجه من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي، وأصبحت تهتم بعملية تسويق منتجاتها وخدماتها الجديدة؛ باعتبارها عنصراً فاعلاً في تعزيز القدرة التنافسية في السوق السياحي.

وحتى تعم الفائدة وينتقل الكتاب من إطاره النظري؛ إلى الإطار التطبيقي الذي يعود بالنفع على الشركات السياحية في البيئة المحلية بمصر؛ فقد اتبع الكتاب منهجاً تطبيقياً على الشركات السياحية بمدينة الغردقة، باعتبارها تمثل أحد أهم المقاصد السياحية ليس في مصر فحسب؛ بل وعلى صعيد الشرق الأوسط، وتعمل بها العديد من الشركات السياحية، التي بحاجة إلى تفعيل استراتيجيات تسويقية تُسهم في دعم تنافسية الشركات، وتنشيط دورها في زيادة الحركة

السياحية، لاسيما بعد التوقف شبه الكامل للحركة السياحية الوافدة من الأسواق الأوروبية الرئيسية إلى مصر، عقب حادث تحطم الطائرة الروسية فوق سيناء في أكتوبر 2015م، حيث أصبحت الشركات السياحية في مصر عامّةً، والغردقة خاصةً تُعاني من مُشكلات كبيرة وتحديات جمة؛ تتعلق بتسويق مُنتجاتها السياحية؛ مما يُحد من استثمار إمكاناتها السياحية الكبيرة، ويُقلل من قُدرتها على جذب الطلب السياحي المحلي والعالمي، ويُؤثر على الميزة التنافسية للشركات السياحية؛ ومن ثم تتمحور مُشكلة الدراسة حول "جدوى تطبيق استراتيجية تسويقية فاعلة تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية، ودعم دورها في تنشيط الحركة السياحية".

وهكذا؛ فقد جاء الكتاب محاولاً إبراز دور استراتيجيات التسويق السياحي في دعم تنافسية الشركات السياحية، منتظماً في ثمانية فصول، يتعلق الفصل الأول بماهية التسويق السياحي من حيث مفهومه وخصائصه، ويتناول الفصل الثاني المزيج التسويقي السياحي، من حيث مفهومه وعناصره، ويعرض الفصل لاستراتيجيات التسويق السياحي من حيث مفهومها وأنواعها، ويتطرق الفصل الرابع إلى السياسات الاستراتيجية للتسويق السياحي، ويلقي الفصل الخامس الضوء على الشركات السياحية في مصر من حيث مفهومها وتطورها وإجراءات تراخيصها وأعمالها، بينما يعرض الفصل السادس الهيكل التنظيمي للشركات السياحية وتحدياتها، ويقدم الفصل السابع تحليلاً للمقومات التنافسية للشركات السياحية بتطبيق على نموذج مدينة الغردقة، وصولاً إلى الفصل الثامن الذي يقدم رؤية للاستراتيجية التسويقية التنافسية للشركات السياحية، ويُوضح الشكل (1) مخطط دراسة استراتيجية التسويق السياحي للشركات السياحية.



شكل (1) مخطط دراسة استراتيجية التسويق السياحي للشركات السياحية

ولا يطيب المقام إلا بتقديم وافر الاحترام والتقدير إلى أ.د. إسلام محمود الجمال أستاذ الدراسات السياحية ووكيل كلية السياحة والفنادق لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة قناة السويس، وأ.د. نادية حسين ماهر عميد كلية السياحة والفنادق بجامعة قناة السويس سابقاً وعضو لجنة قطاع السياحة والفنادق بالمجلس الأعلى للجامعات، وأ.د. دعاء سمير حزة الوكيل السابق لشؤون التعليم والطلاب ورئيس قسم الدراسات السياحية بكلية السياحة والفنادق بجامعة المنصورة، على مراجعاتهم العلمية الدقيقة، وتوجيهاتهم السديدة؛ التي أثرت العمل علمياً وفكرياً، فلهم جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

فإن كان من توفيق فمن الله وحده؛ فمنه الفضل والمنة، وإن كان من نقص فمننا ومن الشيطان؛ وفوق كل ذي علمٍ عليه.

والله ولي التوفيق،،،

الفصل الأول
التسويق السياحي
ماهيته وخصائصه



تمهيد

فرض التسويق نفسه كعلم بقوة في الأونة الأخيرة، وأصبح لا غنى عنه للشركات أو الأفراد الذين يُمارسون عملاً تجاريًا، أي لديهم مُنتجًا يُريدون تسويقه، وهذا المُنتج قد يكون سلعة، أو خدمة كالفندقة أو السفر والسياحة.

ترجع بداية ظهور التسويق إلى القرن السابع عشر، حيث قامت عائلة "ميسيوبيشي" اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو، ويُشير "داركر" إلى أن بداية التسويق في الغرب بدأت منذ مُنتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "هارفستر" العالمية، بينما ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق في مُنظمات الأعمال في عام 1911م، وذلك تحت مُسمى البحث التجاري، ومُنذ عام 1917م بدأت الشركات الصناعية والتجارية في إدراك أهمية هذا النشاط ومجالاته المُختلفة (الصيرفي، 2009أ، ص28).

بدأ الاهتمام الحقيقي بالتسويق مُنذ نهاية الحرب العالمية الثانية عام 1945م، وظهور التخصص في وظائف التسويق المُختلفة لمواجهة المنافسة الشديدة التي برزت على المُستويين المحلي والعالمي، وذلك لما طرأ على الإنتاج من تطور كبير في استخدام التكنولوجيا المُتقدمة في العملية الصناعية؛ مما ساعد على نمو المشروعات المُختلفة واستمرارها في إمداد الأسواق بمنتجاتها السلعية والخدمية، فتشعبت الأسواق بالمنتجات، وظهرت الثورة التسويقية بكامل معالمها المُميزة لكي تُحقق التواصل بين المُنتجين والعُلاء وتُقلل الفجوة بينهم، فاستخدمت كُل الأساليب والآليات المُتاحة لتسهيل تبادل ونقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها؛ ما أدى إلى زيادة حركة الإنتاج والمبيعات، تبع ذلك تطورًا كبيرًا في مجالات التسويق والإنتاج والمبيعات، حيث اتسع مجال التسويق ومفهومه ليشتمل على تسويق الخدمات والأفكار إلى جانب السلع وحماية العُلاء وترشيد قراراتهم الشرائية، إلى جانب تحقيق أقصى ربحية مُمكنة وإشباع الحاجات المُختلفة، وهو الأمر الذي أدى إلى تطور التسويق.

1 - مفهوم التسويق

إن تحديد تعريف علمي متكامل ومُعاصر يوضح مفهوم التسويق من الأهمية بمكان، وذلك بهدف إبراز الدور المنوط بالتسويق وأهميته في إطار العملية الإنتاجية والخدمية؛ وهو ما سوف ينعكس بشكل مباشر على تطوير الإنتاج، والارتقاء بتقديم الخدمات بما يتوافق مع المتطلبات العصرية الحالية، ويضمن وصول المنتج سواء المنتج المادي أم الخدمي إلى العملاء والجماعات المستهدفة في أفضل صورة تُحقق حاجاتهم ورغباتهم المنشودة، ضمن منظومة تسويقية علمية تقوم على توفير السرعة، الجودة، المرونة، الإبداع، والتكلفة المناسبة، وهو ما يُحقق التقدم المجتمعي ككل.

يرتبط مفهوم التسويق السياحي بمفهوم التسويق عامةً وتطوره، ومن ثم يجدر التعرض لمفهوم التسويق، بهدف الوصول إلى تعريف علمي ومُتكامل، حيث تتعدد مفاهيم التسويق المرتبطة بمضمون هذا النشاط وذلك بتعدد الآراء، ووجهات النظر العلمية، والنظرة الشمولية أو الجزئية للتسويق، وتتنوع الأبعاد والعناصر المختلفة التي يتضمنها مفهوم التسويق، بالإضافة إلى البعد الزمني الذي يعكس التوجهات الفكرية والفلسفية المتغيرة بمرور الزمن والتطور الفكري.

1/1 التسويق اصطلاحًا

كلمة التسويق "Marketing" مُشتقة من المصطلح اللاتيني "Mercatus" وتعني السوق، وكذلك مُشتقة من الكلمة اللاتينية "Mercator" التي تعني المَتجر (أبوقحف، 2003، ص50).

2/1 التسويق علميًا

أورد "Paul Mazur" تعريفًا للتسويق يُشير فيه إلى أن "التسويق يقوم على تقديم مستوى أفضل للمعيشة"، بمعنى أن هذا التعريف يُشير إلى حقيقة وأهمية الدور الاقتصادي والاجتماعي للتسويق باعتباره هدفًا أساسيًا له، وهو الارتقاء بمستوى معيشة أفراد المجتمع من خلال إيجاد الطلب وإثارة الشعور

لديهم بحاجات واهتمامات جديدة، ومن ثم يُمكن توجيه النظام الإنتاجي نحو إنتاج السلع والخدمات التي تُلبّي حاجات المُجتمع وتُشبع رغباته وترفع من مُستوى معيشته من خلال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والطبيعية المُتاحة لديه (عبدالسميع، 2006، ص3).

بتفحص المراحل التاريخية للفكر التسويقي بشكلٍ عام؛ يلاحظ أن أغلب الباحثين يضع مفهوم التطور التسويقي في أربع مراحل اعتماداً على النظرة الاقتصادية والاجتماعية السائدة في كُل حِقبة تاريخية، وهذه المراحل تبدأ أولاً بمرحلة التوجه نحو الإنتاج (التوجه الإنتاجي للتسويق) التي سادت في أواخر القرن التاسع عشر، ثم مرحلة التوجه نحو المبيعات (التوجه البيعي للتسويق) التي بانّت بواكيرها في أوائل الثلاثينات من القرن المُنصرم، ثم مرحلة التوجه نحو التسويق (التوجه التسويقي) التي وضحت ملامحها في مُنتصف الخمسينات، ثم برزت أخيراً مرحلة التوجه المُجتمعي للتسويق، وفي تلك المرحلة الأخيرة راجت الأفكار الخاصة بضرورة الاهتمام بحاجات العُملاء، وبرز الدور الاجتماعي للتسويق من خلال المسؤولية الاجتماعية للتسويق الحديث، وخضع مفهوم الأعمال المقبولة اجتماعياً لتغيرات جوهرية، أهمها التزام المُنظمات بتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية؛ وفي مُقدمتها المُحافظة على البيئة، والاستخدام الأمثل للموارد والطبيعة ومصادر الطاقة، وتوفير فُرص عمل مُتساوية لأفراد المُجتمع، والسعي نحو تلبية احتياجات العميل (علي، 2011، ص88).

طبقاً لتطور مفهوم التسويق فقد تعددت تعريفاته حسب المراحل التاريخية لتطور مفهومه، ومن التعريفات التي تختص بالتسويق مُحاولة تفسير مفهومه وسبر مضمونه، ما يلي:

1/2/1 التوجه الإنتاجي للتسويق

يُعد التوجه الإنتاجي أو فلسفة الإنتاج من أقدم الفلسفات التي تبناها القائمون على التسويق، حيث يقوم العملاء بالتوجه نحو المنتجات المتوفرة وذات الأسعار المناسبة، ومن ثم يتبنى المسوقون التركيز على الإنتاج "Production" والتوزيع "Distribution" بشكلٍ أساسي.

من أهم التعريفات التي أسست مفهوم التوجه الإنتاجي للتسويق ما يلي:

قامت الجمعية الأمريكية للتسويق American Society of Marketing (AMA) بتعريف التسويق عام 1960م على أنه "أداء أنشطة الأعمال التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى العميل أو مُستخدم السلعة أو الخدمة" (بلالي، 2008، ص99)، وهذا التعريف المُبسّط يأخذ في الاعتبار قيام النشاط التسويقي على جانبي المنتجات سواءً السلعية أم الخدمة، ولكنه يُقصر النشاط التسويقي على عملية توزيع السلع والخدمات، وانسيابها من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة الاستهلاك، بينما يتجاهل التعريف مرحلة ما قبل الإنتاج، وكذلك مرحلة ما بعد الاستهلاك، غافلاً أن المفهوم التسويقي يمتد إلى أبعد من مجرد البيع والتوزيع، وربما يُعزى ذلك إلى قدم التعريف الذي صدر في مرحلة لم تكن فيها قد تبلورت بعد أفكار التسويق الحديثة، وهو ما حدى بالجمعية الأمريكية للتسويق إلى تعديل هذا التعريف حديثاً كما سيرد ذكره.

يُوجد تعريف آخر للتسويق يُمثل "جميع أوجه النشاط التي يبذلها الأفراد والهيئات من أجل تسهيل تدفق وانتقال السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى عملائها النهائيين"، ويوضح هذا التعريف ارتباط النشاط التسويقي بمرحلة الإنتاج كبدائية، ومرحلة الاستهلاك كنهاية له (عبدالسميع، 2006، ص4)، وكذلك جانبا المنتجات السلعية والخدمية، وإن حدد بشكل عام المسؤولية التسويقية التي تقع على عاتق الأفراد (المبادرات الفردية)، والهيئات (المؤسسات الحكومية).

يُعد التوجه الإنتاجي أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها للتسويق، فهي تنص على أن العميل مُنحاز بشكلٍ أساسي للمُنتجات المُخفضة السعر، والمُتاحة في السوق على نطاقٍ واسع، ومن ثم فإن الاهتمام الأساسي للإدارة هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية والتغطية الواسعة للسوق، ويسود هذا التوجه في ظروف السوق المُتميزة بزيادة الطلب عن العرض، وعلى الرغم من أهمية التوجه الإنتاجي للتسويق، إلا أن التركيز الأساسي على أنظمة الإنتاج قد يغفل الاهتمام بالعملاء، ويتجاوز رغباتهم الحقيقية التي تُشبع حاجاتهم، ويُجرد العميل من صفته كمُستفيدٍ أصلي من التسويق، وجدير بالذكر أن التوجه الإنتاجي والاعتماد على المُنتج كأساسٍ للعملية التسويقية؛ من شأنه أن يؤدي إلى زيادة العرض بشكلٍ يفوق الطلب في الأسواق المُستهدفة، فضلاً عن عدم الاهتمام الكافي بجودة المُنتج، ومدى مُلاءمته لمُتطلبات العملاء، وهو ما يخلق حالة من الكساد الاقتصادي على المدى البعيد.

2/2/1 التوجه البيعي للتسويق

تنطلق هذه الفلسفة من أن الشركات السياحية تعتمد على مبدأ بيع ما يُمكن إنتاجه، وليس إنتاج ما يُمكن بيعه، وتُنص على أن العملاء إذا تُركوا وشأنهم لن يقوموا بشراء القدر الكافي من المُنتجات، وبالتالي ينبغي بذل جهودٍ إضافية في مجال البيع والترويج المُكثف بقصد حثهم على الشراء، أي أن هدف الشركات هو البيع فقط، والحقيقة أنه حتى تتحقق الفاعلية للجهود البيعية؛ هناك العديد من الأنشطة التسويقية التي يجب القيام بها، مثل: بحوث التسويق، تطوير المُنتج، اختيار أنسب قنوات التوزيع، والترويج الفاعل للمُنتج، فإذا ما نجحت الشركات في التعرف على حاجات العملاء وتنمية المُنتج الذي يُمكن أن يُلبي تلك الحاجات، وتسعيه بقدرٍ كافٍ من الدقة، مع العمل على ترويجه بشكلٍ فاعل، فإن ذلك من شأنه بالتأكيد الوصول إلى بيعٍ فاعلٍ كذلك (إدريس؛ والمرسي، 2005، ص40).

طبقاً لهذا المفهوم ظهر التعريف الحديث للتسويق كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق أنه "عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة

نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، تسعير، ترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد" (الطائي؛ وآخرون، 2007، ص10).

يُعرف كلاً من "ferrell & pride" التسويق على أنه "مجموعة من العمليات التي تُحدث التوزيع، الترويج، والتسعير للسلع والخدمات والأفكار؛ والتي تُسهل وتُعجل في إشباع علاقات التبادل مع العميل في ظل بيئة ديناميكية" (جودي؛ وخير الدين، 2012، ص2)، وذلك عن طريق تخطيط وتنفيذ التسعير والترويج والتوزيع للمنتجات والخدمات والأفكار بغرض خلق إشباع مُتبادل ما بين الشركة والعميل (Ortinau, 2006, P.5).

يُعرف التسويق أيضاً بأنه "تبادل عن طريق تخطيط وتنفيذ ورقابة المهام التسويقية، مُتضمناً البحوث، التخطيط، التسعير، الترويج، التوزيع للمنتج، والتأثير، وذلك من أجل تحقيق وتسهيل التبادل وجعل المرغوب في تحقيقه من جانب الأطراف ذات العلاقة مُمكنًا التحقيق على أفضل وجهٍ مُمكن (عرفة؛ وشلبي، 2005، ص44).

تُشير هذه التعريفات إلى أن التسويق لا ينعصر في المنتجات المادية فقط؛ بل يمتد أيضاً إلى الخدمات، وكذلك الأفكار، كما تُركز التعريفات على العناصر الرئيسية للنشاط التسويقي، وعلى الهدف الرئيس لهذا النشاط الذي يقوم على تحقيق رغبات وحاجات العملاء.

3/2/1 التوجه التسويقي للتسويق

على العكس من التوجهات التقليدية أصبحت الشركات السياحية في إطار هذا المفهوم التسويقي الحديث تتبنى التسويق من خلال دراسة حاجات ورغبات العميل، ثم العمل على تلبيةها بطرقٍ تُرضيه، دون الإخلال بأهداف الشركات لاسيما تحقيق الربح، مُحاولَةً التوفيق بين تلبية حاجة العميل وتحقيق أهدافها، وأصبح دور رجال التسويق يتمثل في اكتشاف الحاجة، وخلق الرغبة التي

تجعلهم يُسوقون مُنتجاتهم، ومن أهم التعريفات التي تُفسر مفهوم التسويق طبقاً للتوجه التسويقي ما يلي:

عرّف "Kotler" التسويق على أنه "التحليل، التنظيم، التخطيط، مراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات، وموارد المؤسسة، التي لها أثر مُباشر على العميل، بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء المُصنّفين بطريقة ذات مردودية (Kotler, 1989, p.24)، ويرى "Kotler" في هذا السياق أن التسويق هو تلك الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي يتمكن من خلالها الأفراد "Individuals" والجماعات "Groups" من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تكوين وتبادل المُنتجات "Products" والأشياء الأخرى ذات القيمة "Value" لدى الآخرين (Kotler, et.al., 1996, p.32)، ومن ثم ينظر هذا التعريف إلى التسويق من الزاويتين الإدارية والاجتماعية؛ على أنه سلوك إداري واجتماعي يهدف إلى تحقيق أهداف وغايات أفراد المُجتمع من السلع والخدمات المُختلفة.

يُعرف التسويق على أنه "عملية التعرف على الاحتياجات والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، ثم جني الفائدة من خلال هذه العملية"، والأضلاع الرئيسية لهذه العملية هم: المُشتررون (العملاء)، والبائعون (شركات، مؤسسات، أفراد)، والمُنتج (سلعة أو خدمة) (خليفة؛ وزعير، 2011، ص56)، ويُركز هذا المفهوم على الهدف النهائي للتسويق؛ وهو تلبية رغبات العملاء، من خلال خلق علاقات ذات قيمة مُضافة مع المُشترين؛ وليس مجرد بيع المُنتجات فقط (Liu & Chou, 2016, p.300)، ومن ثم يهتم بالدراسة المُسبقة لأراء العملاء، والتعرف على رغباتهم من السلع والخدمات، وتلبية هذه الرغبات بأعلى جودة مُمكنة.

يتضح من التعريفات السابقة أن التسويق يمثل "نشاطاً يقوم على دراسة واكتشاف رغبات واتجاهات العملاء، وترجمتها في شكل مُنتجات مادية وخدمية تتميز بمواصفات وخصائص تتفق مع هذه الرغبات والاتجاهات، ويتم توفيرها في الوقت والمكان المُحدد، وبالسعر المُناسب، وبأعلى مستوى مُمكن؛ باعتبار

ذلك هو الهدف النهائي من العملية التسويقية"، وطبقاً للمفهوم الأخير فإن التسويق يتضمن مزيجاً من مجموعة عناصر وهي:

- التسويق نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم، ومن الضروري على المُسوّق أن يتعرف على حاجات هؤلاء الأفراد ورغباتهم حتى يتسنى له إشباعها.
- يجب أن يتم الإشباع عن طريق المُنتجات التي تُقدمها الشركة للسوق والمُتمثلة في المُنتجات المادية والخدمية.
- يجب أن يتم الإشباع من خلال عملية التبادل.
- يجب أن يتم التبادل من خلال بُعد زمني وبُعد مكاني يُمثل السوق (Kotler & Armstrong, 2008, p.79)

يذكر "Peter Drucker" في هذا الصدد أن هدف التسويق هو جعل البيع أمر زائد أو غير ضروري، فالهدف هو معرفة وفهم العميل بالشكل الذي يجعل السلعة أو الخدمة تُلائم العميل وتبيع نفسها بنفسها، فحقيقة الأمر أن البيع والترويج يكونا فاعلان في حالة القدرة على تحديد العملاء المُستهدفين وحاجاتهم، ثم تهيئة حزمة قيمة قادرة على إشباع هذه الحاجات وتحقيق رضا العميل (الطائي، 2002، ص40).

يُمثل التوجه التسويقي فلسفة عمل حديثة نسبياً، حيث يجد هذا المفهوم تطبيقاته بشكل واضح في الصناعات الخدمية كصناعة السياحة، حيث يتحيز هذا المفهوم للعميل باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي، ومن ثم تقوم الشركة بتحديد حاجات ورغبات السوق المُستهدفة وتكييف أوضاعها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر من الشركات المنافسة، فإذا كان المفهوم البيعي يُركز على حاجات البائع، فإن المفهوم التسويقي يُركز على حاجات المُشتري (الطائي، 2002، ص60)، ويوضح الشكل (2) مقارنة بين المفهومين البيعي والتسويقي.

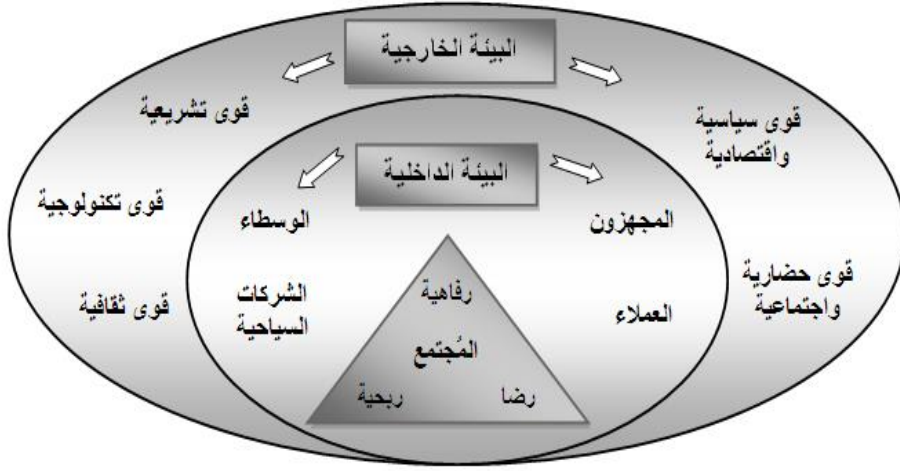


شكل (2) مقارنة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي

4/2/1 التوجه المُجتمعي للتسويق

يُعد مفهوم التسويق المُجتمعي أحدث مفهوم تسويقي، حيث يتضمن مفهومه قيام الشركة بتحديد حاجات ورغبات ومصالح الأسواق المُستهدفة، وأن تُقدم حالات الرضا المرغوب بشكلٍ أكثر كفاءة وفاعلية من الشركات المُنافسة، وبطريقةٍ يُمكن من خلالها استدامة أو تحسين رفاهية العملاء والمُجتمع.

يقوم التوجه المُجتمعي للتسويق السياحي على فرضية مؤداها أن المُشكلات البيئية والقوى السياسية، والقانونية، والديموغرافية، وكذلك الاعتبارات الأخلاقية، والإنسانية، والحضارية، والشواهد التاريخية، والموروث الشعبي وغيرها هي الموجه الأساسي للاستراتيجيات التسويقية في صناعة السياحة، باعتبار أن صناعة السياحة تهتم بالموارد الطبيعية كالطاقة والبيئة والمُحافظة عليها من الفناء والتلوث، وذلك من أجل توفير حياة أفضل وراحة أكبر للسائحين في إطار مفهوم التنمية السياحية المُستدامة "Sustainable Tourism Development"



شكل (3) مفهوم التسويق المجتمعي

يُركز التوجه المجتمعي للتسويق السياحي على دراسة سلوك السائح للوقوف على عدة عوامل ومؤثرات سلوكية، مثل دوافع شراء المنتج السياحي، والعوامل المؤثرة في عملية الشراء، والتي يعتبرها مسؤولي التسويق السياحي مهمة وحيوية لفهم سلوك السائح وتحديد حاجاته ورغباته بدقة؛ للوقوف على احتياجاته الحقيقية بهدف إشباعها وتحقيق الرضا المنشود (الطائي، 2002، ص 61-63)، شكل (3)، ويرتبط نجاح هذا المفهوم بالدرجة الأساسية على قدرة الشركات السياحية على خلق الطلب على الخدمات السياحية التي تُقدمها من خلال آليات ووسائل تسويقية حديثة ومبتكرة.

إن المسؤولية الاجتماعية للشركات السياحية تُلزم الشركة باتخاذ بعض القرارات والتصرفات بناءً على اهتمامات تتجاوز -ولو جزئياً- مصالحها الاقتصادية أو التقنية لصالح المبادئ الأخلاقية والاجتماعية اللازمة لحكم العلاقة بين الشركة والمجتمع (السعيد، 2011، ص36)، وفقاً لعدد من المبادرات الاجتماعية المتمثلة في الأنشطة الرئيسية التي تضطلع بها المؤسسات من أجل مُساندة القضايا الاجتماعية، والوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات السياحية (كوتلر؛ ولي، 2011، ص11).

بدراسة وتحليل التعريفات السابقة لمفهوم التسويق، يجدر التوصل إلى تعريف مفهوم التسويق على أنه: "نشاط إنساني مُنظم موجه صوب إشباع حاجات ورغبات المُنتجين والعُلماء؛ من خلال العديد من الوسائل والأنشطة التسويقية التي تقوم بها الأجهزة التسويقية في المؤسسات المُختلفة؛ لتسهيل نقل المُنتجات، وتحقيق المنفعة المُتبادلة"، ويتضمن هذا التعريف للتسويق عدداً من العناصر توضح مضمونه وهي:

العُنصر الإنساني: يُشير ذلك إلى أن العُنصر البشري هو أساس النشاط التسويقي الذي يقوم على دراسة الجوانب المُختلفة المُرتبطة بالعميل والخدمات، والبيئة التسويقية التي تُمثل المُحيط الخارجي لهذا النشاط، والمُنافسين، والأسواق الحالية والمرتبقة، والعنصر البشري الداخلي الذي يتيح الفرصة لتشغيل اليد العاملة، وتُعتبر من الأهمية التي تعود على المجتمع من الناحية الاقتصادية (بوحادة، 2016، ص8).

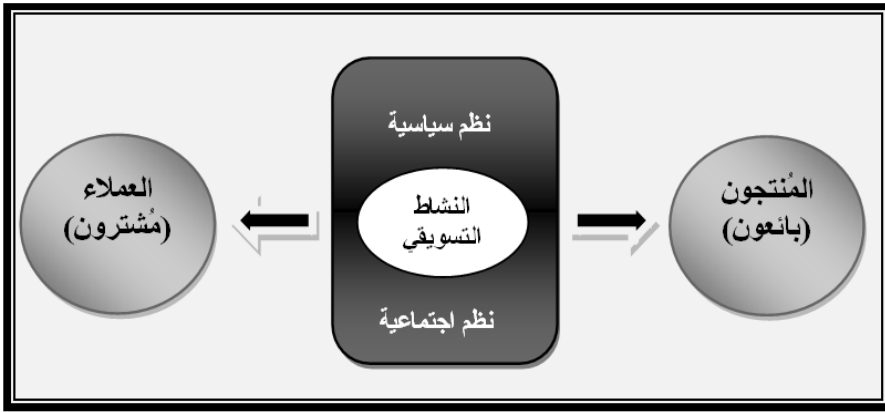
المسئولية: حيث تقع المسئولية الأساسية للنشاط التسويقي على عاتق الأجهزة والهيئات المُتخصصة في هذا المجال، والتي لها دورها وأساليبها واستراتيجياتها المُناسبة ووضعها التنظيمي داخل التنظيم الإداري للشركة (عبدالسميع، 2006، ص5).

تعدد الأنشطة: إن الشركات المُختلفة تقوم بأنشطة تسويقية مُتعددة لتسويق ما لديها من مُنتجات مادية وخدماتية مُتنوعة، ودراسة الأسواق المُختلفة وتقسيمها إلى شرائح للتعرف على رغبات وأهداف كُل شريحة وتوجيه العملية الإنتاجية لها.

انتقال السلع والخدمات: ينحصر الدور التسويقي في تسهيل انتقال الخدمات سواء كانت سلع أم خدمات أم أفكار من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو إلى الوسطاء.

الهدف النهائي: إن الهدف النهائي للعملية التسويقية يبدو واضحاً في التعريف حيث يتمثل في تحقيق المنفعة المتبادلة بين زيادة الأرباح للشركات، وإشباع رغبات وحاجات العملاء.

الدور التسويقي: يقوم التسويق بدورٍ بارزٍ بين أطرافٍ رئيسة في الشركة تتضمن المنتجين (البائعين) والعملاء (المُشترين) في إطار المجتمع بما يشتمل عليه من أنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية وبيئية وغيرها.



شكل (4) الدور التسويقي الحديث

يتضح من الشكل (4) أن الدور التسويقي دور مزدوج لا ينحصر فقط في تسهيل تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء One Way Flow ، ولكنه يتسع لكي يصبح ذا اتجاهين Two Ways Flow ، حيث يدور الاتجاه الأول حول التعرف على رغبات وميول وحاجات العملاء وإمداد المنتجين بهذه المعلومات والبيانات لتطوير الخطط الإنتاجية؛ بما يتفق مع احتياجات العملاء، وكذلك التعرف على المنتجات من السلع والخدمات التي قام المنتجون بإنتاجها أو البائعون بتوفيرها، وإمداد العملاء والمُشترين بالمعلومات الكافية عنها لترغيبهم في شرائها واستخدامها، وهكذا تكتمل حلقة الدور التسويقي التي تربط بين الإنتاج والاستهلاك، أو بين البيع والشراء؛ من خلال الجهود التسويقية المبذولة (عبدالسميع، 2006، ص6).

تُجدر الإشارة إلى أن التسويق يختلف عن الترويج في أن الترويج عبارة عن عملية اتصال تهدف إلى التأثير على العميل لاستمالة سلوكه الشرائي، أما التسويق فهو العملية الإدارية التي يقوم بها كل الأفراد والمجموعات من أجل الحصول على احتياجاتهم ومُتطلباتهم وذلك عن طريق خلق وتبادل المُنتجات والقيم مع بعضهم البعض (Kotler; et.al., 2006, p.120).

2 - مفهوم التسويق السياحي

تقوم العملية التسويقية على محاولة زيادة المبيعات من مُنتجٍ مُعين، لذا فمن الضروري الإدراك الجيد لطبيعة هذا المُنتج وخصائصه وسمات تفرده وجوانب تميزه، بهدف الوصول به إلى تحقيق رغبات وتطلعات العملاء المنشودة، وتختلف السياحة عن كثيرٍ من القطاعات الاقتصادية الأخرى، فعلى الرغم من أن التسويق السياحي يُعد جزءاً من التسويق ككل؛ إلا أنه يُمكن وصفه بأنه تسويق خدّات، حيث أن المُنتج السياحي في صورته المُبسطة هو مُنتج خدّمي وليس مُنتج مادي ملموس، فالخدّات هي عمليات أداء غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العميل، وتسعى إلى زيادة درجة قناعته ورضاه، وتقوم على تحقيق الاتصال المُباشر بين مُقدم الخدمة والعميل؛ بما يؤدي إلى تحقيق المنفعة المُتبادلة لهما (علوان، 2005، ص ص 214-215).

يتسم التسويق السياحي بسماتٍ خاصةٍ تُميزه عن التسويق العام، ومن ثم فقد تميز مفهوم التسويق السياحي بخصائص تتفق وطبيعة الخدّات السياحية المُقدمة، وتنسجم مع مضمون صناعة السياحة، نظراً لأن التسويق السياحي يُعد نشاطاً ديناميكياً مُتجدداً، ويشتمل على وظائف مُتنوعة ومُتداخلة؛ فقد تعددت الآراء حول تعريفه، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات التي تناولت مفهوم التسويق السياحي وصولاً إلى التعريف الإجرائي الذي سوف نعتمده الدراسة في محاور خُطتها.

يُعد التسويق السياحي وفقاً لرؤية "Kotler" هو أحد أشكال تسويق المكان، ويُركز بصورة أساسية على جذب السائح إلى أماكن التنزه، المُنتجات،

المُدن، المُحافظات، وجذبه للدولة ككل، مع الإشارة إلى علاقة التداخل بين التسويق السياحي وتسويق مواقع الأعمال "Marketing Business Sites"، إذ أن جانبًا من هذا النشاط يدخل ضمن سياحة رجال الأعمال (خليفة؛ وزعير، 2011، ص57).

عرف "كونبندروف" التسويق السياحي على أنه "التنفيذ العملي والمُنسق لسياسة الأعمال من قِبَل المشروعات السياحية، سواء كانت عامة أم خاصة، أو على مُستوى محلي أم إقليمي أم وطني أم عالمي، لغرض تحقيق الإشباع الأقل لحاجات مجموعات العملاء المُحددِين وبما يُحقق عائدًا مُلائمًا" (عبدالعزيز، 2008، ص144).

يُعرف التسويق السياحي على أنه "التنفيذ المُنظم والمُنسق للسياسات السياحية من خلال المؤسسات الحكومية والخاصة على المُستوى المحلي والإقليمي والدولي لتحقيق الإشباع لدى الأسواق المُستهدفة، والحصول على عائدٍ مُناسبٍ سواء كان تقديم خدمة أم نمو سياحي أم دخل سياحي" (مقابلة؛ والسردادي، 2001، ص12)، كما يُعرف على أنه "عملية يتم من خلالها إشباع الطلب؛ وذلك عن طريق ابتكار مُنتج أو خدمة وتوزيعه وتحديد قيمة التبادل والاتصال بين الشركات وسوقها، وذلك من أجل تحقيق أكبر فائدة" (عبدالسميع، 2006، ص32).

يُركز مفهوم التسويق السياحي على تحديد حاجات العملاء ورغباتهم في السوق المُستهدف وتطوير المزيح التسويقي المُتكامل (المُنتج، التسعير، التوزيع، والترويج) الذي يُشبع حاجات العملاء المُستفيدين بدرجةٍ أعلى من إشباع الشركات المُنافسة، بما يُحقق الربحية في المدى البعيد (رامز؛ والشهوان، 2004، ص442)، وهكذا؛ فالتسويق السياحي هو المسار المُتبع من قِبَل الشركة السياحية في تنبؤها بالطلب السياحي وتلبية حاجيات العملاء من خلال توفير مُنتج أو خدمة تضمن أقصى إشباع للعملاء، وأقصى ربح للشركة السياحية (براينيس، 2010، ص13).

يتضح من التعريفات السابقة أن نشاط التسويق السياحي تمتد آثاره إلى المراحل التالية لمرحلة بيع المنتج السياحي، حيث لا يقتصر دوره على مجرد دراسة الأسواق السياحية والمنتجات السياحية في الدولة والدول الأخرى المنافسة لها وفق فهم طبيعة واحتياجات السائحين والتأثير في قراراتهم الشرائية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مضاعفة الجهود التسويقية المبذولة، وتحديث المعلومات التسويقية عن السوق السياحي، وتحليل الظواهر المختلفة التي تطرأ عليه، والعوامل الجديدة التي تؤثر فيه (تومي؛ وخريف، 2010، ص5).

وهكذا؛ يمكن تعريف التسويق السياحي على أنه "العملية السياحية المستمرة للجهود التي تبذلها المؤسسات والشركات السياحية والأفراد بهدف تحقيق التبادل التسويقي؛ الذي يُحقق أهداف الشركات السياحية وفقاً لحاجات ورغبات العميل، من خلال الأخذ في الاعتبار جودة المنتج والسعر والتوزيع والترويج"، ويتضمن هذا التعريف جانبين يتضمنهما التسويق السياحي:

الجانب الأول من التسويق السياحي، وينطوي مفهومه على تحليل ودراسة الطلب السياحي عن طريق تحليل شامل للسوق والمُحيط، وبعدها يُمكن تحديد مُختلف الإمكانيات المُتاحة لتجزئة السوق تبعاً لحاجات الشرائح السوقية، وأخيراً التنبؤ بالتطورات التي قد تحدث مع الوقت على الطلب.

الجانب الثاني من التسويق السياحي ينصب في تحديد العرض الذي من المُمكن تقديمه لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم، وذلك من خلال إعداد الشركات السياحية بما يُسمى "بالمزيج التسويقي"، الذي يهتم بالمنتج السياحي في حد ذاته من خلال تضافر أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج، السعر، قنوات التوزيع، والوسائل الترويجية المُتبناة في السوق السياحي.

يؤكد تعريف التسويق السياحي على عددٍ من العناصر أهمها:

- توسيع أنشطة التسويق لتشمل جميع وظائف المؤسسة السياحية.

- التأكيد على أهمية التخطيط والرقابة في دراسة حاجات العملاء وردود أفعالهم باعتبارهم المُحدد الأساسي لبرنامج التسويق.
- التأكيد على أهمية المُتغيرات الأربعة للمزيج التسويقي السياحي المُتمثلة في المُنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، وبشكلٍ يعكس تجذر المفهوم في مُختلف أنشطة المؤسسة السياحية ومُستوياتها التنظيمية.
- محورية وأهمية العميل ضمن نظام التسويق، فمنه تتم البداية فيما يتعلق بدراسة حاجاته ورغباته، حيث تُعد الحاجات الإنسانية من أبرز المفاهيم الرئيسية التي تُشكل الأساس الذي يُبنى عليه التسويق، فالإنسان يسعى دوماً إلى إشباع حاجاته وذلك عن طريق تحقيق رغباته الإنسانية التي تُمثل الكيفية التي من خلالها يصل الناس لحاجاتهم، فالرغبات توصف في إطار الأشياء التي تُشبع الحاجات، وعندما تُدعم الرغبات بقوة شرائية فإن هذه الرغبات تتحول إلى طلب Demand (الطائي، 2002، ص5).
- تكريس المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للشركات السياحية تجاه المُجتمع، إذ أصبح تقويم الأداء يتعدى التقييم الاقتصادي والمالي إلى بيان مقدار ما تُسهم به تلك الشركات في نطاق الاهتمام بالنشاط الاجتماعي، لذا بدأ التفكير بضرورة أن تكون تأثيرات الشركة مُنسقة ومُتناعمة مع أهداف ورغبات المُجتمع، كما تميزت بالمُنادة إلى ضرورة تضمين الإعتبارات الأخلاقية المُتعلقة بسلامة المُنتج، والصرف في الإعلان، والعدل في التسعير من ضرورات صُنع القرار التسويقي، وهو ما يُسمى بأخلاقيات التسويق (علي، 2011، ص88).

3 - أهمية التسويق السياحي

شهدت الألفية الثالثة تغيرات جذرية على الصعيد الدولي في جميع نواحي الحياة ومُختلف التوجهات الحديثة، ولعل من أبرزها ظهور ما يُسمى بالعولمة الاقتصادية، وكذا ثورة المعلومات التكنولوجية (جروة، 2012، ص177) التي

تقوم على تحرير الاقتصاد من خلال تشجيع المبادرات الفردية والقطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية، وتحرير الأسعار، والتجارة العالمية، ورفع الحواجز، وفتح الحدود أمام تدفق المنتجات المادية والخدمات ورؤوس الأموال عبر الدول؛ مما يخلق بيئة تنافسية حادة تتطلب ضرورة تطبيق التسويق كمنهج علمي فاعل ومحدد يتسم بوضوح الملامح والأهداف، فبدون تسويق علمي وفاعل تفقد الشركات السياحية قدرتها التنافسية؛ مما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الخسائر، وتراجع نصيبها من الحركة السياحية، الأمر الذي قد يؤدي في النهاية إلى خروجها من السوق السياحي.

يُعد التسويق السياحي الأداة الرئيسة في تطوير صناعة السياحة، من خلال عرض المنتج السياحي بأنواعه المختلفة إلى الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، بأسلوبٍ مُميزٍ يعمل على تحفيز الحركة السياحية لأي منطقة سياحية، إذ أن النجاح المرجو من أي منطقة سياحية يعتمد اعتمادًا كبيرًا على طريقة التسويق المُتبعة، فالظفرة الكبيرة التي حدثت في ميدان السياحة ترجع في المقام الأول إلى جهود تسويقية قائمة على أساس علمي مُنظم.

تعتمد صناعة السياحة اعتمادًا كليًا على التسويق لإظهار المقصد السياحي بشكلٍ جيد، وتعريفه وتوصيله للعملاء أينما كانوا، فقد يُفضل بعض السائحين زيارة مقصدًا سياحيًا مُعينًا نتيجة وصول حملات التسويق السياحي الناجحة إليهم، وما تتضمنه من معلوماتٍ كافية عن المقصد السياحي؛ ومما يُعزز هذه الرؤية من وجود علاقة طردية بين الجهود التسويقية وحركة السياحة إلى المقصد السياحي، فكلما زادت الجهود التسويقية أدى ذلك إلى زيادة الحركة السياحية، والعكس صحيح، حيث أن النظرية التي تفترض استمرار الإقبال على المقصد السياحي بنفس المعدل حتى ولو لم يكن هناك جهودًا تسويقية كافية عنه؛ أمر لا يساير الواقع؛ فالسائح يُقبل على المنطقة التي تجذبه وتدعوه لزيارتها، ولن يتم ذلك إلا من خلال التسويق (عبدالحميد؛ وشكري، 2011، ص103).

تتضمن الأهمية النسبية للتسويق السياحي عدة مجالات تشمل:

1/3 على مستوى العميل

يُحقق التسويق السياحي رغبات العميل التي تُشبع حاجاته المنشودة، إذ أن البحث عن الحاجات والرغبات والعمل على تحقيقها هو جوهر العملية التسويقية، كلما زادت جِدّة المنافسة؛ تكون الشركات السياحية مُضطرة إلى التركيز على إرضاء عملائها بشكلٍ أكبر وأفضل وبكافة السبل، فالمُستقبل سيكون كبيراً بالنسبة للشركات التي تؤمن بهذا النجاح (الطائي، 2002، ص46)، وبذلك يحتل التسويق في الخدّات السياحية أهمية بالغة لكونها موجهة للمنتفع (السائح)، وتعمل على إرضاء رغباته، ولطبيعة صناعة السياحة نفسها التي تعرف بصناعة اللاملموس (تومي؛ وخريف، 2010، ص2).

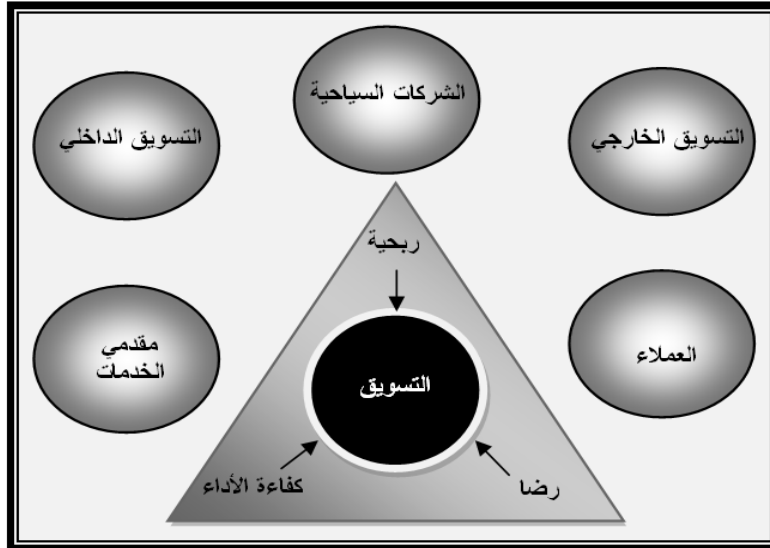
تُحاول الشركات السياحية تكوين والاحتفاظ بعملائها الذين يُحققون أرباحاً لهذه الشركات، ويتحقق ذلك بقُدرة الشركات السياحية على استقطاب العملاء الجُدد والاحتفاظ بهم، ويرتبط ذلك بقُدرتها على إشباع حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم، بل أن هؤلاء العملاء يتحولوا إلى مُروجين جيدين لهذه الشركات.

تستطيع الشركات السياحية استقطاب عملاءً جُددًا، والاحتفاظ بعملائها الحاليين عن طريق تحقيق المنافع الآتية (مجبر؛ وآخرون، 2010، ص21):

- أ – المنفعة الزمنية: بتوفير مُنتجات الشركة للعميل في الوقت المُناسب.
- ب – المنفعة المكانية: عن طريق التوزيع، بتوفير الخدّات في مكانها المُلائم.
- ج – منفعة الحيازة: تتلخص في نقل ملكية الخدمة من المُنتج إلى العميل وقت الشراء، حتى يتسنى له البدء في استخدامها والانتفاع بها.
- د – المنفعة المُتبادلة: إن تطبيق مبادئ التسويق في السياحة لا بد أن تأخذ في الاعتبار المنفعة المُتبادلة ما بين العملاء والعاملين في النشاط السياحي، والتي تتحقق من خلال التركيز على العملاء من حيث إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهو ما يُعرف بالتسويق الخارجي.

(External Marketing)، وكذلك إشباع حاجات العاملين في الصناعة ممن يُقدمون خدماتهم للعملاء وهو ما يُعرف بالتسويق الداخلي (Internal Marketing)، في حين أن العلاقة بين العاملين أو مُقدمي الخدمة والعملاء فهي ما يُطلق عليها اصطلاحًا التسويق التفاعلي (Inter-active Marketing)، شكل (5).

إن المنافسة التي يخلقها التسويق السياحي بين المؤسسات والشركات السياحية من شأنه أن تكون في الجانب السعري؛ مما يخفض الأسعار في ظل مستوى جودة مقبول، وهو ما يصب في مصلحة العملاء.



شكل (5) مداخل التسويق طبقاً لآراء Kotler

2/3 على مستوى الشركة

أصبح التسويق السياحي أحد الدعائم الأساسية للشركات السياحية التي أصبحت لا تتمكن حالياً من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، ما لم يكن ذلك مُعتمداً على خطط تسويقية فاعلة، وحيازتها على إدارة تسويقية فاعلة تُمكن الشركة من الحصول على المعلومات اللازمة والدراسات الخاصة بسلوك العميل وحاجاته ورغباته، ومن ثم توجيه نشاط الشركة اتجاه مُنتج مُعين.

يُساعد التسويق السياحي الشركات المعنية ببيع مُنتجاتها في ظل النشاط السياحي المُتنوع من خلال التسويق، وذلك بعد توفير المعلومات التسويقية الموافقة لحاجات ورغبات العميل، ويُفيد التسويق السياحي في غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق بأسلوب الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر، إضافة لمواجهة المنافسة، كما يُحفّز التسويق السياحي الابتكار والتجديد، فالتسويق يُنشط الطلب على الخدّات الجديدة، وقد تتجاوز تكلفة التسويق أحياناً نصف المبلغ الذي يدفعه العميل النهائي ثمنًا لخدمة ما، ومن ثم يُسهّم التسويق في زيادة قيمة الخدّات عن طريق خلق المنافع الزمنية والمكانية والتملك / الحيازة، غير أن حصول الشركة على تعويضٍ عادلٍ في مجهوداتها يدفعها إلى المزيد من الابتكار والتجديد (أبوعلقة، 2001، ص20).

يُمكن التسويق السياحي الشركات السياحية أن تُعظّم من قدراتها التسويقية من خلال التنسيق بين سياساتها التسويقية، حيث تُؤلف صنّاعتي الضيافة والسفر النشاطات المعروفة بالنشاطات السياحية، ويعتمد تسويق الضيافة الناجح بشكلٍ كبيرٍ على كامل صناعة السفر، فالعديد من نُزلاء الفنادق والمنتجعات السياحية يُقبلون على شراء رحلات سياحية وضيافة كاملة مُقدّمة من قِبَل الشركات السياحية الكبيرة، ومعرضة من خلال وكلاء السفر، ومن خلال الموافقة على المُشاركة في رحلات الضيافة الكاملة التي تُقدّمها هذه الشركات؛ فإن الفنادق تستطيع أن تلغي المنافسة بشكلٍ فاعلٍ، ومن ثم فإن النجاح الكبير الذي يُمكن أن تُحقّقه الشركات السياحية ما هو إلا حصيلة التسويق المُنسق " Coordinated Marketing" بين العديد من أعضاء صناعة السفر (الطائي، 2002، ص46).

3/3 على مُستوى المُجتمع

تُوجد علاقة تأثير مُتبادلة بين السياحة وسُكان المُجتمع المحلي؛ فالسياحة تؤثر على البناء الديموغرافي، من خلال خلق وظائف جديدة تزيد من حجم السُكان الأصليين، وإلى تطوّر واضحٍ في نسبة التحضر (علي، 2011، ص90)،

كما أن تنفيذ السياسات التسويقية يتطلب بالضرورة الاعتماد على يدٍ عاملةٍ مؤهلة؛ وهو ما يُسهم في خلق المزيد من فرص العمل الجديدة في اقتصاديات الدول التي استطاعت أن تُخطط وفقاً لمفهوم السياحة المُستدامة؛ فعلى المُستوي المحلي يستوعب قطاع السياحة في مصر بصورةٍ مُباشرةٍ وغير مُباشرةٍ 12.6% من إجمالي حجم العمالة (عبدالوهاب، 2011، ص55)؛ وبالتالي يعمل التسويق السياحي على التقليل من مُشكلة البطالة، لاسيما في الفئة العمرية الوسطى التي تُمثل فئة الشباب.

4/3 على المُستوى الوطني

يُحقق التسويق السياحي نوعاً من التوازن التنموي بين أقاليم الدولة، وتخفيف الضغط السكاني على المراكز الحضرية الرئيسية من خلال إعادة توزيع السكان، وتوجيه الاستثمارات نحو بعض المناطق؛ مما يُسهم في تنميتها وخلق المزيد من فرص العمل بها، كما يُسهم التسويق السياحي في تنشيط الحركة السياحية؛ بما يدعم قطاع السياحة؛ ويكون له تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية، لاسيما من حيث عائدات النقد الأجنبي، والضرائب (Li; et.al., 2016, p.298)، حيث تُشكل السياحة في مصر 49.2% من إجمالي صادرات الخدّات، و20% من حصيلّة النقد الأجنبي، و25% من إجمالي حصيلّة الضرائب على الخدّات، وحوالي 7% من إجمالي الناتج المحلي بصورةٍ مُباشرة، ويرتفع إلى 11.3% بإضافة المُساهمات غير المُباشرة في قطاع السياحة؛ والمُتمثلة في الخدّات المُصاحبة للسفر والسياحة (زين الدين، 2016، ص35)، وهو الأمر الذي يدعم ميزان المدفوعات في الدولة، ويُخفف عجز الموازنة العامة؛ بما يوفره من التدفّقات النقدية التي تُحسن من الأداء الاقتصادي وترفع مُستوى المعيشة.

5/3 على المُستوى الدولي

ينتسم التسويق السياحي بالصفة الدولية التي تتجاوز الحدود الجغرافية للدول، فبالإضافة إلى أنه يُقرب المناطق والأقاليم داخل حدود الدولة الواحدة من

خلال تنشيط حركة السياحة الداخلية، فإنه أيضاً يؤدي إلى تنشيط حركة السياحة الخارجية؛ مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز العلاقات الدولية، وتحقيق التوازن الجغرافي والسياسي لجميع دول العالم، سواء الدول الكبرى أم الدول النامية، مع ما يترتب على ذلك من إعادة توزيع النفوذ، ومواقع القرار على الصعيد الاقتصادي الدولي، وإذا كانت الوظائف التسويقية تمثل أهمية بالنسبة للأفراد أو الجماعات سواء عملاء أم مُنتجين أم وسطاء ... إلخ، فإن وظائف التسويق بما تتضمنه من أنشطة وجهود تُساعد بشكل فاعل في زيادة حجم النشاط الاقتصادي الكلي، حيث أن 35% من العمالة في المجتمع ترتبط من قريب أو بعيد بأنشطة تسويقية، و50% من الإنفاق الخاص بالمنتج يُنفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفة.

4 - أهداف التسويق السياحي

إن التسويق السياحي ليس مجرد وظيفة من وظائف الشركات السياحية، أنه فلسفة وإسلوب تفكير، إضافة إلى أن التسويق أصبح طريقة لتنظيم وهيكل الشركة السياحية وأفكار القائمين عليها، كما أن التسويق لم يعد مجرد حملة إعلانية جديدة أو نشاط ترويجي عابر، إذ أصبح التسويق جزءاً لا يتجزأ من عمل ومهام كل فرد من أفراد الشركات السياحية؛ من موظف الاستقبال إلى مجلس الإدارة، وتجدر الإشارة إلى أن مهمة التسويق ليس خداع العميل أو تعريض سمعة الشركة للخطر، بل إن مهمة التسويق تكمن في تصميم تركيبة خدمة توفر حقيقة إلى العملاء المُستهدفين، وتُحفز الشراء، وتُلبي الاحتياجات الحقيقية للعملاء (الطائي، 2002، ص43).

إن هدف التسويق بالنسبة للشركات السياحية هو الحصول على ربح وعائد مادي، من خلال القيام بهذه العملية، وربط المنتج السياحي بالسائحين العملاء وحاجاتهم ورغباتهم ومُتطلباتهم، أما الأجهزة الرسمية فهي تقوم بهذه العملية لتقديم المنتج السياحي والبلاد أفضل تقديم، كمهمة قومية ودور رئيس هدفه النهائي زيادة الدخل القومي، وتشجيع الاستثمار السياحي، وتحقيق التنمية

السياحية، ومن ثم التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة معدلات السياحة والسائحين، مثلما تحتاج المنظمات غير الربحية للتسويق السياحي لتطوير خدماتها التي تُشبع حاجات أعضاؤها والمُنضمون إليها والهادفون إلى تحسين الأداء وتقديم صناعة السياحة ذاتها (البكري، 2007، ص16).

وفقاً للمنظمة العالمية للسياحة هناك ثلاث وظائف للتسويق السياحي:

وظيفة الاتصال: المُمثلة في عملية إقناع العُملاء بأن الخدمات السياحية تتلاءم مع رغباتهم، وهذا باتباع عدة وسائل مُختلفة.

وظيفة التنمية: تضمن تخطيط وتنمية المُنتجات الجديدة والتي قد تسمح بإعطاء إمكانيات البيع.

وظيفة المراقبة: وهي تتيح الاستعمال الفاعل للإمكانيات السياحية المُتاحة من خلال استعمال تقنيات مُختلفة (عبدالقادر، 2006، ص118).

إن الهدف النهائي لعملية التسويق هو تلبية الحاجات البشرية، وهذا يوضح الهدف الأساسي للتسويق السياحي وهو إرضاء السياح. فضلاً على أهداف أخرى للتسويق السياحي أوجزها عبدالحفيظ (2010، ص83) فيما يلي:

- معرفة السائح واكتشاف دوافعه وحاجاته ورغباته، وتحليل العناصر المُهمّة التي تؤثر في إمكانيات السوق السياحية عرضاً وطلباً، أي الوصول إلى معرفة نوع الخدمات التي يطلبها السياح والأسعار التي تتلاءم مع إمكانياتهم وظروفهم.
- إرضاء السياح حيث يُمكن اعتبار التسويق هو عملية إرضاء للسائح، إذ أن الهدف الحقيقي من تقديم الخدمات السياحية هو إرضاء السائح، فلا توجد شركة تفكر في بقائها واستمرارها دون العمل على إرضاء العميل، فمن خلال التسويق يحصل السائح على خدمات ذات جودة عالية وبأسعار مدروسة، بشكلٍ يُلبي حاجاته وأذواقه.

- تحقيق الشركات للأرباح، ولو على المستوى البعيد أو المتوسط، من خلال وضع خطط تسويقية تُمكن الشركات من تحقيق ربح يُمكنها من إعادة دورة الإنتاج.
- التفوق على المنافسة والتي تُعد من أهم أهداف التسويق السياحي، وهو رسم خطط استراتيجية تسويقية تنافسية تُمكن الشركات من التفوق على المنافسة بالاستحواذ على حصة سوقية والمحافظة عليها، وكذا استغلال كل الفرص المتاحة وتجنب المخاطر.
- تنظيم عمل الشركات السياحية التي تنتهج التسويق كفلسفة، إذ تجدها أكثر تنظيمًا هيكليًا من خلال استغلالها الأمثل لكل إمكانياتها المادية والبشرية بأقل تكلفة وبأكثر فاعلية ومردودية.
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع؛ بالقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق وإشباع هذه الحاجات، وبالتالي تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء.
- تعظيم المبيعات، وبالتالي تحقيق هامش ربح كبير يهدف إلى تعزيز قدرات الشركات السياحية الربحية.
- بقاء الشركات السياحية في السوق.
- نمو الشركات السياحية وهو أحد أهداف الشركة التكتيكية.
- تحقيق الرفاهية للعملاء والمجتمع.

5 – خصائص التسويق السياحي

إن نجاح تسويق الخدمات السياحية يعتمد بصورة أساسية على مستوى نجاح التسويق السياحي للمقصد السياحي، إذ أن الطلب على الخدمات السياحية هو طلب مُشتق من الطلب السياحي للمقصد السياحي، سواء كان هذا الطلب طلبًا سياحيًا عامًا أم خاصًا.

تتمثل أهم خصائص التسويق السياحي في المُغريات السياحية المادية والتسويق المعنوي (عبدالسميع، 2006، ص36).

1/5 المُغريات السياحية

يعتمد التسويق السياحي على المُغريات السياحية التي تهدف إلى إثارة الرغبات نحو المُنتج السياحي، وهي تُشكل جانبًا مهمًا ورئيسًا من خصائص التسويق السياحي.

تنطوي المُغريات السياحية على ما يلي:

1/1/5 مُغريات الجذب الطبيعية

تشمل المقومات الطبيعية للمقاصد السياحية: الموقع، المناخ، أشكال سطح الأرض، الثراء النباتي والحيواني، والحياة الفطرية وغيرها...، إن فهم العلاقة المُشتركة بين السياحة والبيئة مهم لتكوين النشاطات السياحية (Andrew, 2008, p.24)، حيث تتميز العلاقة بين السياحة والبيئة بالتبادلية والتداخل، إذ أن نجاح المشروعات الاستثمارية في مجال السياحة كان نتاجًا لتفاعلها مع البيئة، إذ يقوم المُنتج السياحي أساسًا على ثروات غير مادية بالدرجة الأولى؛ مثل المناخ المُعتدل، مناطق الجذب الطبيعي، والسواحل، وقد تزداد الاهتمامات من قبل المُهتمين بالجانب البيئي والسياحي باعتماد استراتيجية التميز التي تؤكد على خلق قيمة فريدة بأقل كلفة مُمكنة لتحقيق الأهداف الاقتصادية في المحافظة على البيئة، واستثمار الطبيعة لتقديم مُنتجات سياحية مُستدامة بما يخدم الاقتصاد من جهة والحركة السياحية من جهة أخرى (سالم؛ وسلمان، 2009، ص87)، مع ضرورة ضمان استمرارية العناصر والأنظمة الحيوية التي تُقدمها الطبيعية والمحافظة عليها كُليًا (Peter, 2003, p.55).

2/1/5 مُغريات الجذب البشرية

تُعد السياحة نشاط إنساني بالدرجة الأولى، وظاهرة اجتماعية تسود المُجتمعات المُختلفة التي تتمتع بعناصر الجذب السياحي، وهي تقوم على التفاعل

المُباشر بين ثلاثة أطراف هُم السائح – المُجتمع المُضيف – البيئة الاجتماعية (بهاء الدين، 2005، ص71)، ومن ثم لا تقل المُقومات البشرية أهمية كعوامل جذب سياحية عن المُقومات الطبيعية؛ فكثيراً ما استندت السياحة في قيامها على المُقومات البشرية في كثيرٍ من الدول (قمح، 2011، ص131).

تتعدد المُعريات البشرية وتتنوع بين المُقومات التاريخية والثقافية والاجتماعية والحضارية، بالإضافة إلى المُقومات الدينية، وتتضمن المُقومات الثقافية تلك الجوانب الاجتماعية لكافة الشعوب، والتي تعكس ثقافة الإنسان وحضارته، وتتجلى في المتاحف، المكتبات، المعارض، مراكز الفنون، ودور الأوبرا (غانم، 2012، ص106)، وتقوم تلك المُعريات السياحية على الزخم الهائل من العادات والتقاليد والجوانب الحضارية والتراثية والثقافة المحلية والشعبية التي تُشكل في مجملها دعماً للمنتج السياحي، كما أن التغيرات الديموغرافية للسكان تؤثر بشكلٍ كبيرٍ على اتخاذ القرارات التسويقية، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيرات أخرى في طريقة حياة الأفراد، وبشكلٍ خاص في أنماط استهلاكهم للمنتجات (عزام؛ وآخرون، 2009، ص81).

أما عن المُقومات الحديثة فهي تُعد من علامات التطور الحضاري الحديث، ومصر باعتبارها مركزاً للإشعاع الحضاري، فهي تضم إلي جانب حضارة الماضي؛ إنجازات الحاضر التي تظهر في شكل مجموعة من مُقومات الجذب السياحي الحديثة.

3/1/5 مُعريات الجذب الاقتصادية

إن مُعريات الجذب الاقتصادية الداعمة للشركات السياحية هي مؤشرات تتصل أولاً بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، الناتج القومي الإجمالي، الميزان التجاري، ميزان المدفوعات، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، وأسعار المواد الأولية، بينما تتكون المجموعة الثانية من العوامل والمُتغيرات الاقتصادية التي لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد، وتتمثل في السياسات الاقتصادية العامة، وبالذات السياسة المالية

والنقدية الدولية، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الاقتراض والادخار، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص (ياسين، 1998، ص62)، كما تضم مُغريات الجذب الاقتصادية كُل من: التسهيلات السياحية من أماكن الإقامة ووسائل التنقل وخدمات المعيشة، وتوفير هذه المُغريات الاقتصادية بأسعار مناسبة تضمن المنافسة بجودة عالية تُحقق رغبات السائحين في الاستمتاع بالرحلات السياحية، وتُحفزهم على تكرار زيارة المقاصد السياحية.

إن المُغريات السياحية الطبيعية والبشرية والاقتصادية؛ لا يتم تسويقها إلا من خلال عمليات التسويق السياحي، كما أنها تتطلب توفر تسهيلات إضافية وخدمات مُكاملة من البنية الأساسية والمرافق والمنشآت الخدمية.

2/5 التسويق المعنوي

إن التسويق السياحي لا يُحقق منفعة الحيازة، وقد عرّف "Kotler" الخدمة بأنها "كُل نشاط أو أداء موضوع التبادل ذو طبيعة غير ملموسة ولا يحدث فيه أي تغيير للملكية"، والخدمة يُمكن أن تكون مُستقلة بذاتها، كما عرف "jean horovitz" الخدمة على أنها عبارة عن "مجموع الأداءات المُقدمة والتي تؤثر على سلوك العميل" (برابنيس، 2010، ص14).

إن الخدمة عُنصر رئيس من عناصر وظيفة الإنتاج في المشروع السياحي، لأنها تؤدي إلى إحداث تغيير مادي في المُنتج حتى يؤدي العمل المطلوب منه بأكبر كفاءة مُمكنة، إلا أن الخدمة تُعد أيضاً وظيفة تسويقية رئيسة لأنها تتم فعلاً في السوق؛ مما يؤدي إلى تفضيل خدمة مُعينة دون الخدمات المنافسة البديلة، وأيضاً إلى تكرار الشراء لها، وبالتالي فإن الخدمة هي نوع من العلاقة بين الشركة والعُلماء، لأنها تتطلب الاتصال المُستمر بين الإدارة والعُلماء، ومن ثم فإنها تُعد إحدى المسؤوليات الرئيسية لإدارة التسويق (القعيد؛ وآخرون، 2010، ص211).

يتسم التسويق المعنوي للخدمات السياحية بأنه يقوم على مُنتجات غير ملموسة، لا تُمكن العميل (السائح) من مُعاينتها أو تملكها قبل عملية الشراء، كما أنها غير قابلة للتخزين أو النقل من مكانٍ لآخر؛ مما يُشكل صعوبة في عملية التسويق السياحي مقارنةً بالتسويق السلعي الملموس، ويُفرض ضرورة التركيز على القوى البيعية والإعلان عن المكاسب المُحققة والفوائد الناجمة والرغبات التي سوف يتم إشباعها من الخدمة السياحية، وليس بيع الخدمة في حد ذاتها.

كما ترتبط الخدمة التي يتم تسويقها بعملية الإستهلاك المُباشر لها، حيث أن المُنتج السلعي يمر بعدة مراحل تشمل التصنيع، التخزين، النقل، والبيع حتى يصل في النهاية إلى العميل الذي يقوم باستهلاكه في المرحلة الأخيرة، بينما الخدمات السياحية تنسم بمرحلة استهلاكية مُباشرة ترتبط بوقت إنتاجها.

الفصل الثاني

المزيج التسويقي السياحي

تمهيد

يحتوي التسويق السياحي على مجموعة من الإجراءات العملية المنظمة التي تهدف إلى الحصول على الاستجابة المرغوبة من العملاء المستهدفين لمُنْتَجٍ حُدْمِي يُحَقِّق المنفعة للطرفان، ويستلزم ذلك الإدراك الجيد لأبعاد المزيج التسويقي السياحي.

1 - مفهوم المزيج التسويقي السياحي

يُعرف المزيج التسويقي بأنه "مُجْمَل التغيرات التي يُراقبها مُنتَجِي السلع أو الخُدْمَات، والتي تُمكِّنهم من تطوير عرض مُنتَجَاتهم على العملاء المُستهدفين، ويُقصد بذلك مُجْمَل الوسائل العلمية التي يُطبِقونها على السوق" (قيو، 2008، ص137)، كما يُقصد بالمزيج التسويقي "مجموعة من الأنشطة التسويقية المُتكاملة والمُترابطة، والتي تعتمد على بعضها البعض؛ بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المُخطط لها" (تومي؛ وخريف، 2010، ص8).

ويمثل المزيج التسويقي للخدمات السياحية مجموعة الأدوات والتقنيات العملية التي تتبعها المنظمة السياحية لإرضاء السائحين سواء كانوا محليين أم أجانب وذلك من خلال تكامل وتفاعل كل من المنتج السياحي وسعره وتوزيعه وترويجه (الصيداوي، 2018، ص32)، وهو مجمل الوسائل العملية التي يطبقها منتج الخدمة على السوق من خلال برنامج متكامل من القرارات المتعلقة بالمنتج (نوع الخدمات)، والسعر والمكان (المكان السياحي)، والترويج وعلاقة وتأثير كل منهما على الآخر (خير الدين وعمر اوي، 2018، ص130).

ويُعرف المزيج التسويقي السياحي على أنه "برنامج مُتكامل من القرارات المُتعلقة بالمنتج (نوع الخُدْمَات)، السعر، المكان (المكان السياحي)، والترويج، وعلاقة وتأثير كُل منها على الآخر" (عبدالعزيز، 2008، ص156).

2 - عناصر المزيج التسويقي السياحي

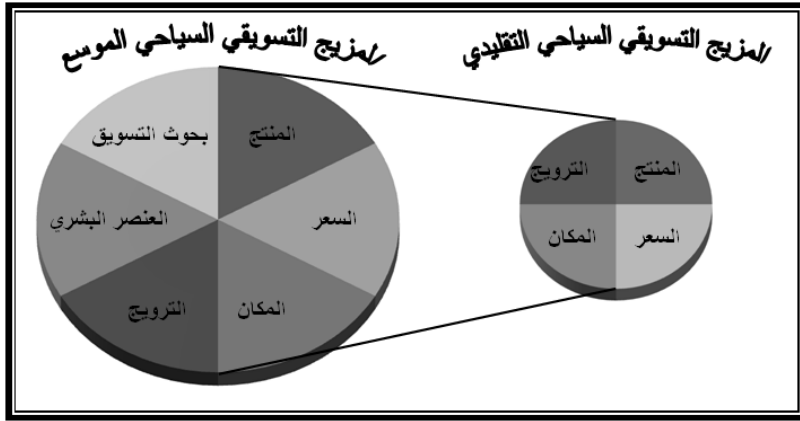
تُمثل عناصر المزيج التسويقي السياحي الآليات أو الوسائل الاتصالية بين أطراف العملية التسويقية، أي بين الشركة السياحية والعُلاء، وكذلك بين الشركة والمُجتمع أو البيئة، وهذه العمليات التبادلية التسويقية تتطلب جهودًا من القائمين على العملية التسويقية من أجل البحث عن العُلاء وتشخيص حاجاتهم وإدراك رغباتهم وتصميم مُنتجات جاذبة وترويج هذه المُنتجات وعرضها للبيع وتسعيرها، وتُعد هذه النشاطات مُقومات جوهرية من نشاطات التسويق.

بناءً على ذلك يقوم المزيج التسويقي التقليدي على أربعة عناصر رئيسة تتمثل في: المُنتج، السعر، السوق، والترويج، (المصري، 2013، ص3)، ويتم استخدام تلك العناصر في تحديد الإنتاج لتلبية الطلب في السوق على المُنتج، تمشيًا مع استخدام قنوات التوزيع الفاعلة التي تدعمها أنشطة المبيعات والتسويق (Liu & Chou, 2016, p.300).

إلا أن هذا المزيج التسويقي التقليدي تعرض إلى انتقادات كثيرة، نظرًا لاقتصاره على المُنتجات المادية فقط، وعدم توافقه مع قطاع الخدّات المعنوية مثل السياحة، ومن ثم تم إضافة العنصر البشري، وبحوث التسويق كعناصر مُكملة للمزيج التسويقي للخدّات (Dibby, 1994, p.152)، وذلك لتزويد من سعة نطاقه بما ينسجم مع الخصائص المُميزة للخدّات (القعيد؛ وآخرون، 2010، ص220)، شكل (6):

1/2 المُنتج السياحي

المُنتج هو عبارة عن أي شيء مُمكن طرحه في السوق لجذب الانتباه أو الامتلاك أو الاستخدام أو الاستهلاك والذي قد يُشبع حاجه أو يُحقق رغبة (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2001, p.44).



شكل (6) عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي والموسع

يُشكل المُنتَج السياحي "خليط من عناصر غير مُتجانسة تؤخذ مُستقلة عن بعضها البعض لتُشكل العرض السياحي المحلي أو الدولي، وعليه فالْمُنتَج السياحي هو تلك الخِدْمَة التي تُحقق رغبات السواح أثناء إقامتهم وجولتهم السياحية" (عبدالقادر، 2006، ب، ص56).

يُعد المُنتَج السياحي بمثابة مُنتَج خَدْمِي في المقام الأول، وهو الوظيفة الأساسية التي تقوم عليها صناعة السياحة، وهو مُنتَج مُركب، لا يقتصر على الأشياء المادية فقط، فأى شيء قادر على إشباع حاجة تُسمى مُنتَجًا، فبالإضافة إلى المُنتجات الملموسة والخَدْمَات؛ فإن مفهوم المُنتج السياحي يتضمن الأشخاص والأماكن والمُنظمات والنشاطات (الطائي، 2002، ص52).

يُتفرد المُنتَج السياحي بعدة سمات تختلف عن الخَدْمَات العامة والمادية الأخرى، ومنها (عبدالعزیز، 2008، ص ص 142-143):

أ - التركيز المكاني

يعنى ارتباط المُنتَج السياحي بموقع مكاني مُحدد يتعزز نقله أو تخزينه، إذ يستحيل نقل المنطقة السياحية إلى السائح، بل أن السائح هو الذي يقوم بزيارة المنطقة السياحية، وذلك على العكس من المُنتجات المادية الأخرى التي يتم تخزينها ونقلها إلى مكان العميل أينما وجد.

ب - عدم المرونة

يعتمد التسويق السياحي على العرض السياحي الذي يتسم بعدم المرونة، ويُقصد بهذه الخاصية أنه يكون هناك تحويل في الموارد المُستخدمة في السياحة إلى استخدام آخر، ومثال ذلك أنه لا يُمكن تحويل الفندق إلى مطار، وذلك لأن تجهيزات الفندق وتصميمه يختلف عن تجهيزات المطار وتصميمه، إضافة إلى ذلك فإنه يُلاحظ أن إنشاء فندق أو منشأة سياحية يتطلب وقتًا غير قصير، لأن القيام بإنشاء مثل هذه المشاريع يحتاج إلى وقت وتجهيز ومكان ومواقع وأيدٍ عاملة (برائيس، 2010، ص17).

ج - الموسمية

يتأثر المُنتج السياحي بالموسمية حيث أن السياحة تمر بثلاثة مواسم يتذبذب خلالها الطلب على الخدّات السياحية، فيمرّ الموسم السياحي عادة بثلاثة مواسم وهي:

- **موسم الذروة:** الذي يرتفع خلاله عدد السائحين، ويزيد الطلب على الخدّات السياحية، ويُمثل هذا الموسم أفضل الفرص التسويقية والتشغيلية، وتكون أسعار الخدّات والسياحة وأجور الإقامة مُرتفعة.
- **موسم الوسط:** يتذبذب الطلب على الخدّات السياحية في هذا الموسم، حيث يكون عدد السياح مُتوسطًا، وتكون أسعار الخدّات السياحية أو أجور الإقامة أقل من موسم الذروة.
- **موسم الكساد:** يقل الطلب على الخدّات السياحية في هذا الموسم، وقد ينعدم نهائيًا، وهنا تلجأ مُعظم الشركات السياحية إلى تخفيض الأسعار لتشجيع السياح على القدوم، كما يتم التركيز خلال هذه المُدة على السياحة الداخلية.

د - تعدد جهات الانتاج

تُعد السياحة صناعة مُركّبة أي أنها تشتمل على العديد من الفاعليات السياحية المُختلفة مثل الفنادق والنقل السياحي وغيرها، وبالطبع يتم تقديم كل عنصر من هذه العناصر من قبل مُنتج مُستقل، أي أن الشخص الذي يُقدم الخدمة في الفنادق يختلف عن الشخص الذي يُقدم الخدمة في الشركة السياحية؛ مما يؤدي إلى وجود تحدٍ وصُعوبة في تقديم الخدمة المُتكاملة والتي تستهدف إشباع حاجات السياح ورغباتهم؛ ويتطلب ذلك درجة عالية من التنسيق والتعاون بين هذه الفاعليات بهدف تقديم المُنتج السياحي المُتكامل، وذلك لأن أي تقصير في فاعلية من الفاعليات السياحية سوف ينعكس سلبيًا على بقية الفاعليات، وبالتالي يؤثر على صناعة السياحة (برابنيس، 2010، ص18).

هـ - تباين قطاعات السوق السياحي

يتميز السوق السياحي بالانتساع بشكلٍ كبير؛ وبالتالي تختلف دوافع السياح ورغباتهم من مجموعة إلى أخرى، وذلك حسب مُستويات الدخل والعادات والتقاليد، الشيء الذي يؤدي إلى صُعوبة في توفير الخدمات المُتكاملة التي يرغبها كل سائح على حدة، فالفرق شاسع بين طبيعة المُنتج السياحي المُقدم إلى الأفراد الذين يتمتعون بمُستوى دخل مُرتفع ويبحثون دائمًا عن الأشياء التي تُقدم لهم التميز على مُستوى عالٍ من الخدمات وتوفير فنادق الدرجة الأولى والمطاعم المُتخصصة، ومن ناحية أخرى ينتم بعض الأفراد بمُستوى دخل مُتوسط أو مُنخفض، وبالتالي تختلف رغباتهم وتطلعاتهم، إذ يجب توفير خدمات الإيواء مُنخفضة التكاليف، إضافة إلى وسائل التنقل والطعام والشراب والترفيه بأسعارٍ مُناسبة دون أن تؤثر بشكلٍ كبير على جودة الخدمات السياحية.

ينبغي على الشركات السياحية أن تُعير اهتمامًا لعدة جوانب تتعلق بالخدمات مثل: نطاق الخدمات المُقدمة، وجودتها، ومُستواها، إضافة إلى ضرورة أن تقوم الشركات بإيلاء الاهتمام لعددٍ من الجوانب الأخرى مثل الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد البيع، ولا شك أن المزيج

الخدّمي لهذه العناصر يتباين بشكلٍ كبيرٍ بناءً على نطاق الخدّمت المُقدّمة، وحجم الشركات السياحية.

2/2 التسعير السياحي

يُعدّ التسعير أحد الأنشطة المُهمّة في العمل السياحي، إذ يُشكّل عُنصرًا أساسيًا من عناصر المزيج التسويقي السياحي، لما له من تأثيرٍ كبيرٍ على الحركة السياحية، حيث أن الأسعار المُناسبة للمُنتج السياحي تُعدّ وسيلة تسويقية فاعلة ومؤثرة في تنشيط حركة الطلب السياحي، وكُلّما كانت في مُتناول عددٍ كبيرٍ من شرائح السوق السياحي كانت أكثر فاعلية وتأثيرًا في الأسواق السياحية.

يتمّ تسعير المُنتج السياحي على عدة أُسس أو معايير قد تكون مُجمّعة في التأثير على التسعير السياحي أو تُؤخذ مُنفردة، حيث يتمّ التسعير على أساس التكلفة، أو على أساس الطلب، أو على أساس درجة المُنافسة (جودي؛ وخيرالدين، 2012، ص ص 9-10)، ويتضمن التسعير السياحي عدة بنود أهمّها: الأُسس المُتبعّة في تحديد السعر، نسبة الخصم ضمن المدى المسموح به من الاتحاد الدولي (IATA)، العمولة، القيمة المُدرّكة، علاقة الجودة بالسعر، تغييرات الأسعار خلال المواسم، تميز الأسعار، شروط الدفع، مكانة السعر في السوق، عناصر القيمة المُضافة، فترة الائتمان الممنوحة، مُستويات الأسعار، وطُرق الدفع.

3/2 السوق السياحي

يُعدّ السوق طبقًا للمفهوم الاقتصادي هو نقطة البداية الطبيعية لأي نشاطٍ اقتصادي، وقد يُعبر السوق عن المكان أو الوقت الذي يلتقي فيه البائع والمُشتري. يُعرف السوق بأنه مكان يتمّ فيه عرض المُنتجات في ضوء الطلب المُتوقع عليها، حيث تتمّ عمليّات الاتصالات المُختلفة بين كُل من البائعين والمُشتريين، وتتمّ بينهم عمليّات التفاوض وعقد صفقات البيع والشراء (غنيم، 2009، ص 46)، ويُعبر السوق من الناحية التسويقية عن مجموعة المُشتريين

الحاليين والمرتبين الذين تتوافر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة، والمقدرة الشرائية، إضافة إلى الصلاحية لاتخاذ القرار الشرائي، والسوق في تلك الحالة لا يقتصر على الأشخاص الطبيعيين والذين يشترون المنتجات أو الخدمات فقط، بل تضم أيضاً الأشخاص الاعتباريين مثل: المنظمات والهيئات والمشروعات الاقتصادية الأخرى.

يُقصد بالسوق السياحي مكان التقاء الطلب السياحي بالعرض السياحي، وحيث أن مكان الالتقاء يُمكن أن يكون في دولة السائح أي الدول المُصدرة للسائحين التي تُمثل الطلب السياحي، وأيضاً في دولة الزيارة المُستقبلية لهم والتي تُمثل في نفس الوقت العرض السياحي، وبالتالي فإن السوق السياحي ينقسم إلى نوعين رئيسيين هما (عبدالسميع، 2006، ص34):

أ - السوق الخارجي

تُمثله الدول المُصدرة للسائحين، حيث يلتقي السائحون المرتقبون أو وكلاء السياحة الدوليين أو مُديري شركات السياحة العالمية مع مندوبي ومُديري شركات السياحة ووكالات السفر بالدول المُستقبلية أو المضيفة لهم، لعرض برامجهم السياحية من خلال الجهود التسويقية التي يقومون بها في هذه الأسواق لبيع هذه البرامج، وإجراء التعاقدات السياحية مع شركات السياحة ووكالات السفر العالمية، ويتركز هذا السوق في الدول الصناعية الكبرى مثل دول أوروبا وأمريكا الشمالية، وبعض دول الشرق كاليابان والصين وغيرهما.

ب - السوق الداخلي

تُمثله الدول المُستقبلية للحركة السياحية حيث يلتقي السائحون سواء الدوليون أم الداخليون مع بائعي الخدمات السياحية في مختلف المناطق السياحية للحصول على احتياجاتهم وإشباع رغباتهم السياحية .

يُعد موقع مُوردي الخدمات السياحية وكيفية الوصول إليهم من العوامل المُهمّة في تسويق الخدمات، إذ أن كيفية الوصول إلى مُوردي الخدمة لا تختص

فقط بعملية الوصول المادي، وإنما تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى، وعليه فإن قنوات التوزيع المستخدمة (مثل وكلاء السفر)، وتغطية قنوات التوزيع تُعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة (القعيد؛ وآخرون، 2010، ص220).

يتضح من ذلك أن التوزيع يتضمن كل من الموقع، القدرة على التواصل، والمنافع الزمانية والمكانية والشكلية والتملكية، وقنوات التوزيع، وتغطية التوزيع، وإسناد المبيعات، وعدد أعضاء القناة، وتجزئة القنوات، والقدرة على الوصول إلى المنتج.

4/2 الترويج السياحي

يُمثل الترويج كل الجهود المُخططة التي يقوم بها البائع لإنشاء قنوات اتصال مع العملاء لإقناعهم بشراء السلع والخدمات أو الترويج لفكرة ما، والترويج هو العملية والوظيفة الاتصالية للتسويق، ويُعد الترويج أحد أشكال الاتصال بين البائع والمُشتري المُستهدف، ومُهمته الرئيسة إثارة الاهتمام وتدعيم السلوك الشرائي (البكري، 2007، ص ص 33-35).

يُعد الترويج السياحي المرآة العاكسة لكافة الجهود والأنشطة التسويقية لمُختلف عناصر المزيج التسويقي السياحي، حيث يُحقق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبين أنشطة وعمليات الشركات السياحية من جهة أخرى (الشريعي، 2007، ص115)، ويقوم بنقل المعلومات والأفكار التي ترغب الشركات السياحية في نقلها إلى العملاء تبعاً للأهداف المُحددة في الاستراتيجية التسويقية، كما أن مهمة الترويج هي بدء عملية الشراء أو تقوية هذه العملية، وبهذا فإن الهدف الأخير للترويج هو تعديل سلوك العميل، والعمل على الحفاظ على العلاقة بين العملاء الحاليين والمرتبين وغيرهم من فئات الجمهور المُختلفة (Duncan, 2002, p.8).

إن للترويج أهمية قصوى لتسويق المنتج المادي لاسيما في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج، وذلك للتعريف به وبخصائصه وميزاته والمنفعة الناتجة عنه، كما أن له دور في التذكير بالمنتج في مرحلة نضجه للحفاظ على صورته الذهنية في ذاكرة العميل، إلا أن هذه المهام تُعد أكثر صعوبة وتعقيداً في تسويق الخدمات؛ مثل الخدمات السياحية، حيث أن الشركة السياحية تبني مخططها الترويجي حول أداءات ومنافع معنوية وغير ملموسة؛ مما يُصعب تجسيد أهمية منافعها للعميل، ولتجاوز هذه المشاكل التسويقية تلجأ الشركات إلى تبني سياسات ترويجية أكثر كفاءة، ومُعتمدة على هيئات أو أشخاص أكفاء ومُتخصصين في هذه العملية (عبدالقادر، 2006، ص 76-77).

يهدف الترويج إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي:

- **هدف تعريفي:** يتمثل في إعلام العميل بوجود المنتج ومكانه.
- **هدف إقناعي:** يتمثل في محاولة التأثير في العميل من خلال عرض مزايا المنتجات المادية والخدمة.
- **هدف تذكيري:** هو تذكير العميل بالمنتج حتى يقوم بشرائه أو اقتنائه (البكري، 2007، ص ص 35-36).

يتبنى الترويج السياحي عدة وسائل لتحقيق غاياته المختلفة للتواصل مع الأسواق، حيث أنه يُمثل النظرة الشاملة لوظائف الاتصال التسويقي المختلفة (Smith & Taylor, 2003, P.18) كالإعلان، نشاطات البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة، النشر، التسويق المباشر والإلكتروني، وغيرها من عناصر المزيج الترويجي.

يتم الترويج السياحي من خلال عدة وسائل أهمها:

أ - الإعلان السياحي

يُعرف الإعلان السياحي بأنه تلك الوسيلة غير الشخصية والتي تهدف إلى التأثير المباشر في وجدان وعواطف ومُدركات السائحين، وتوجيه سلوكهم السياحي نحو التعاقد على برنامجٍ مُعين أو على خدمات سياحية لشركات سياحية مُعينة (نوري؛ وبلعلياء، 2012، ص7)، ويُمكن للشركة السياحية استخدام العديد من وسائل الإعلان مثل: الإعلان الإلكتروني (الإنترنت)، الإعلان المقروء (الصحف والمجلات والنشرات)، الإعلان المرئي والمسموع (الإذاعة والتلفزيون)، المعارض السياحية، ووكالات السياحة والسفر، ويُعد الإعلان العُنصر الديناميكي الفاعل من عناصر المزيج التسويقي، حيث أنه يقوم بخلق الوعي والحاجة لدى العُملاء فيما يتعلق بالمنتج، بما يعمل على تحريض الطلب على المنتج من قِبَل العُملاء.

ب - العلاقات العامة

يُقصد بالعلاقات العامة "تلك الجهود المُتبعة من خلال الشركة السياحية لرصد خُطط وإنشاء وتطوير التفاهم والثقة المُتبادلة بين الشركة ومُختلف الأطراف المَعنية" (نوري؛ وبلعلياء، 2012، ص7)، وتُعد العلاقات العامة "فن القدرة على بناء علاقات شخصية مُتبادلة مع العُملاء، وتطوير الشركة لعلاقات طويلة الأجل بينها وبين العميل"، كما تُعد من وجهة نظر العُملاء فُرصة لتبادل المعلومات عن احتياجاتهم والحصول عليها (Nwakanma, et.al., 2007, p.5)، وتُعرف العلاقات العامة من وجهة النظر التسويقية على أنها "علم وفن جذب عملاء جُدد، والاحتفاظ بالعُملاء الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع العُملاء المُربحين" (أبونجا، 2008، ص33).

تهدف العلاقات العامة السياحية إلى تقوية وتنمية العلاقات بين الشركة السياحية وعُملائها عن طريق نشر الوعي بين جُهور السائحين المُستهدفين بأنشطة الشركة السياحية، وتوظيف أواصر الصلة مع أجهزة الإعلام داخليًا وخارجيًا، وتكوين صورة إيجابية، وكسب ثقة جُهور السائحين بمُختلف الوسائل

المُتاحة (عبدالوهاب، 2015، ص126)؛ مما يؤدي إلى خلق قيمة مُضافة جديدة للعملاء، وإدراك الدور الرئيس للعميل في تحديد المنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية الاختيار، والعمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمُشتري بشكلٍ يدعم القيمة المُدركة من قبل العميل، ودعم التعاون والتنسيق المُستمر بين المُسوقين والعملاء، وبناء شبكة قوية من العلاقات معهم (Egan, 2008, p.289).

تُسهّم العلاقات العامة بدورٍ مهم في دعم التدفُّق السياحي للمقاصد السياحية، وتنقسم العلاقات العامة في المجال السياحي إلى شقين: أحدهما داخلي يتمحور في ربط أو اصر التعاون وتنميتها والتنسيق بين كافة المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة بالسياحة، والآخر خارجي يتمحور في إيجاد علاقات تعاون وتنسيق مع مُنظمي الرحلات العالمية ووكالات السفر والسياحة والسفارات في الدول، والقيام بإمدادها بالمنشورات والدوريات والمجلات السياحية، كما يُمكن تفعيل دور المُلحقين السياحيين بالبلدان التي تُعتبر أسواقاً مُستهدفة (جودي؛ وخير الدين، 2012، ص11).

يُمكن للشركة السياحية تحقيق العلاقات العامة مع عملائها بصورة مُتميزة من خلال المراحل الأربع الآتية (نوري؛ وبلعيا، 2012، ص8):

- **البحث:** يشمل جمع المعلومات عن المواقع السياحية، عوامل نجاحها، أهميتها، مقوماتها والعوامل التي تُحد من انطلاقها.
- **التخطيط:** يعني في مجال السياحة وضع الأهداف، السياسات، البرامج التي تُحقق الإنطلاقة السياحية، والاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي سواء الاتصال المكتوب أم المرئي أم المسموع المُباشر أم الجماهيري.
- **الاتصال:** يعني تحديد الوسائل الاتصالية التي سيتم استخدامها للاتصال بالسائحين.

- **التقويم:** أي تقويم الجهود والنتائج التي تحققت بعد القيام بحملات الإعلام والاتصال ومعرفة أسباب النجاح أو الإخفاق في حالة جدوئه.

ج - الاتصال الشخصي

الاتصال الشخصي هو التقديم الشخصي والشفهي للمنتجات بهدف إقناع العميل الحالي أو المحتمل بالمنتج ودفعه إلى الشراء، ويتعلق الاتصال الشخصي بتزويد العميل بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتج وإغرائه وإقناعه بالشراء من خلال الاتصال الشخصي في مواقف تبادلية.

يُعد الاتصال الشخصي من أكثر طرق الترويج فاعلية وأكثرها تكلفة في نفس الوقت باعتباره يعتمد على الاتصال بشخص واحد في لحظة واحدة، ويسهم الاتصال الشخصي في إقامة علاقة وثيقة بين المنتج والعميل، وكسب ثقة العميل وتحقيق رضاه (Hillestad & Berkowitz, 2001, P.162) بحيث تعتمد الشركات السياحية في هذا المجال على مندوبي البيع المحترفين والمتخصصين بدلاً من الاعتماد على رجال بيع مهنيين لبيع الخدمات السياحية، وهذا يفرض على رجل البيع المتخصص في قطاع الخدمات متطلبات ومهارات خاصة.

د - تنشيط المبيعات

تُعد هذه الوسيلة من أهم عناصر المزيج الترويجي التي تستخدمها الشركات السياحية من أجل زيادة الطلب على البرامج السياحية التي تُقدمها، وتستخدم الشركات السياحة عادة عدد من الوسائل التي تؤثر بشكل أو بآخر على تنشيط المبيعات وزيادة حجم التعامل على البرامج السياحية، ومن هذه الوسائل: المعارض السياحية المحلية والدولية، المؤتمرات، الندوات السياحية، المسابقات، المهرجانات والجوائز، ومساهمات الشركات السياحية في مؤسسات البيئة والمجتمع.

هـ - التسويق المباشر

يُعد التسويق المباشر نظام فاعل للاتصال التفاعلي في مجال التسويق، حيث يستخدم وسائل غير تقليدية لتحقيق استجابة ملموسة بأقل جهد، ويعتمد على الاتصال ذي الاتجاهين، ولكن من الضروري تحديد البرنامج الاتصالي الذي سيتم الاعتماد عليه وتوفير معلومات مهمة، وفهم طبيعة العميل وحاجته، ومن أهم وسائل التسويق المباشر وأكثرها انتشارًا: البريد المباشر والإلكتروني، الكتالوج، والهاتف (نوري؛ وبلعيا، 2012، ص9).

و - التسويق الإلكتروني

شهد العالم في الفترة الأخيرة ثورة هائلة في مجال الإنترنت والاتصال (بيلي، 2015، ص4)، ويُعد التسويق الإلكتروني جزءًا لا يتجزأ من مفهوم السياحة الإلكترونية التي تعني مجموعة الخدمات السياحية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية والإنترنت (حدة؛ وآخرون، 2010، ص6) وتعود بدايتها إلى التسعينيات من القرن العشرين، وذلك مع ظهور شبكات الويب Web ودخول الإنترنت في سوق التجارة العالمي، وعلى كُُل قنوات التجارة، سواء كانت بين الشركات مباشرة، أم بين الشركات والعُملاء، وحتى بين العُملاء أنفسهم.

تُعد السياحة الإلكترونية جزءًا من مفهوم التجارة الإلكترونية، الذي يعني عمليات الشراء والبيع التي تدعمها الوسائل الإلكترونية وأساسها الإنترنت، وتكون الأسواق الإلكترونية E-Markets مجال السوق بدلاً من أماكن السوق Market place، ويستخدم البائعون أسواقًا إلكترونية لتقديم منتجاتهم وخدماتهم على الخط المفتوح (Kotler & Armstrong, 2008, p.567)

أما السياحة الإلكترونية فتعني استخدام الأعمال الإلكترونية في مجال السفر والسياحة، واستخدام تقنيات الإنترنت من أجل تفعيل عمل الموردين السياحيين والوصول إلى تسهيلات أكثر فاعلية للعملاء السياحيين، وتُعرف السياحة الإلكترونية على أنها نمط سياحي يتم تنفيذ بعض معاملاته التي تتم بين

شركة سياحية وأخرى، أو بين شركة سياحية وعميل، عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تتلاقى فيه عروض الخدمات السياحية المُقدمة عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) مع رغبات جموع السائحين الراغبين في التعامل مع هذه الخدمات (حدة؛ وآخرون، 2010، ص7).

تظهر الحاجة إلى التسويق الإلكتروني من خلال المنافع الضخمة التي يوفرها سواء لمُقدمي الخدمات السياحية أم للسائحين أنفسهم، والذي يُسهم في تجاوز الحواجز التقليدية في المعاملات السياحية النمطية، ولعل من أهم هذه المنافع ما يلي:

- تيسير تقديم المعلومات التي تعتمد عليها صناعة السياحة.
- تخفيض تكاليف الخدمات السياحية المُقدمة ومن ثم تمثُّع المُنتج السياحي بميزة مُنافسة.
- يُؤدي استخدام السياحة الإلكترونية إلى تقليل تكاليف التسويق السياحي، وتكاليف الإنتاج.
- سهولة تطوير المُنتج السياحي وظهور أنشطة سياحية جديدة تتفق مع شرائح السائحين المُختلفة.
- زيادة القدرة التنافسية للشركات السياحية؛ بما يُسهم في زيادة مبيعاتها وإيراداتها وأرباحها.
- يدل استخدام التسويق الإلكتروني على تقدم البنية التكنولوجية والخدمات الإلكترونية في الشركة السياحية.

5/2 العنصر البشري

إن تحقيق الأهداف التنظيمية في الشركات السياحية لا يُمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري الذي يُمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية (Ibrahim, 2006, p.2)، ويندرج العنصر البشري في نموذج "Borden" التقليدي للمزيج

التسويقي ضمن عنصر البيع الشخصي فقط، وهو بذلك غفل عن جانبيين مهمين بالنسبة للعنصر البشري، وهما: مُزودو الخدمة السياحية، والعُملاء المُنتفعون من الخدمة، إضافة إلى العلاقات التفاعلية القائمة بينهم.

يتعلق الجانب الأول بالأشخاص مُزودو الخدمة السياحية الذين يؤدون دورًا إنتاجيًا أو تشغيليًا في الشركة ويُشكلون جزءًا مهمًا من مُنتج الخدمة، كما يُسهمون أيضًا في إنتاجها، وهم بذلك يؤدون أدوارًا مزدوجة، إذ يقوموا بأداء الخدمة وإنجازها، بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، ومن ثم يُسهم القائمون على تقديم الخدمات بدور حيوي خاصة في عمليات الاتصال الشخصي العالي، بحيث يُمكن القول أن السر الكامن وراء نجاح شركات الخدمة هو الإقرار بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعُملاء هم الجزء الأهم الذي يُشكل العنصر البشري في شركة الخدمة (القعيد؛ وآخرون، 2010، ص220).

يتعلق الجانب الآخر من العنصر البشري بالعُملاء المُنتفعون بالخدمة السياحية، والعلاقات التفاعلية فيما بينهم، والتي تُعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات، حيث أن إدراكات العُملاء حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل العُملاء الآخرين؛ ومع صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين العُملاء، يتولد أمام القائمين على التسويق السياحي تحديًا ينبغي تجاوزه.

6/2 بحوث التسويق السياحي

تعني العمليات التي ترتبط بالمزيج التسويقي، حيث تعرف بحوث التسويق بأنها " تلك العملية التي تقوم على جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق الشاملة حول المشاكل أو الظواهر التسويقية المُختلفة، وذلك بأسلوبٍ علمي مُنظم، بما يُساعد على اتخاذ القرار السليم تجاه المشاكل" (الأزهري، 1988، ص128)، ويتفق هذا التعريف مع مفهوم بحوث التسويق الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق أنه " عملية مُنظمة لتجميع وتحليل وتقييم المعلومات ذات الصلة بمشكلة تسويقية مُعينة تواجه الشركة".

تُعرف بحوث التسويق بأنها "نظام متكامل ينطوي على سلسلة من العمليات ذات الطبيعة الذهنية والميدانية المُصممة بهدف جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية مُعينة، وتصنيف هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها بأسلوبٍ منطقيٍ علمي، يستطيع الباحث من خلاله الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي يُمكن أن تُساعده على فهم تلك الظاهرة أو المُشكلة، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه سلوكها في المُستقبل، وبالتالي مُساعدة إدارة التسويق على اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص أساليب التصرف المُمكنة للتصدي لتلك المُشكلات أو الظواهر، واتخاذ إجراءات الحيطة والحذر إزاء احتمالات حدوثها" (الأزهري، 1988، ص128)، ويتضح من خلال التعريف أن بحوث التسويق هي عملية مُنظمة ومضبوطة، تستخدم في مواجهة مشكلة تسويقية مُعينة، وذلك من خلال جمع المعلومات وتقييمها، ثم استخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة.

تتضمن بحوث التسويق: السياسات، والإجراءات، والصلاحيات، ومُشاركة المُستفيدين في عملية تقديم الخدمة، والتركيز على العميل، وخاصيات التصميم، والبحث والتطوير، وتدقُ النشاطات، والعمليات المُستندة إلى التكنولوجيات، والعمليات المُستندة لأفضل ممارسات الأعمال، وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للعاملين (تومي؛ وخريف، 2010، ص9).

أ - مفهوم بحوث التسويق السياحي

قدم المعهد البريطاني الاجتماعي لبحوث السوق تعريفاً لبحوث التسويق على أنها "الوسيلة التي يُمكن استخدامها من قبل مُقدمي السلع والخدمات لإبقائهم على اتصالٍ مُستمرٍ مع حاجات ورغبات الذين يقومون بشراء تلك المُنتجات" (البكري، 2009، ص61).

تُعرف بحوث التسويق على أنها تصميم البيانات المُرتبطة بحالة تسويق مُحددة تواجه التنظيم، وجمعها، وتحليلها، وإعداد تقرير بها بطريقة نظمية (كوتلر؛ وأرمسترونج، 2007، ص236)، كما تُعرف على أنها تلك البحوث المُنظمة والموضوعية التي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات

التسويقية اللازمة لمتخذي القرارات في المجال التسويقي بحيث تؤدي إلى زيادة فاعلية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها (يحيوي؛ وسبع، 2013، ص58).

تجدر الإشارة إلى التمييز بين بحوث التسويق وأبحاث السوق، حيث أن هذه الأخيرة تهتم بدراسة وقياس وتحليل الأسواق، بينما الأولى تهتم بدراسة كل المتغيرات المرتبطة بتسويق السلع والخدمات بما في ذلك نشاطات الإعلان والمنتجات المتنافسة وتحديد السياسات التسويقية، وكل ما يتعلق بالعميل النهائي وذلك بالاعتماد على أسس علمية، ونظرًا لأهميتها الكبيرة في مجال التسويق؛ فقد ذهب البعض إلى إطلاق مصطلح صناعة البحوث التسويقية (زخروفة، 2012، ص186).

تطور الدور المنوط بالعملية التسويقية في الشركات السياحية من مجرد تسويق للمنتجات السياحية إلى التركيز على تحديد حاجات ورغبات العملاء وإيجاد الكيفية والوسائل التي يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجات والرغبات، ومن ثم أصبح العميل أو السائح يمثل نقطة الإنطلاق التي يركز عليها المنتج السياحي في تحديد اتجاهاته ومواقفه المتغيرة باستمرار، والعمل على التلاؤم مع هذه التغيرات، فسر نجاح المنتج يكمن في الاهتمام بالعميل، وهو الأمر الذي يقع على عاتق بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية بين المنتج والعميل، بما يضمن تأسيس علاقة وطيدة بين الشركات السياحية وعملائها وتوجهاتهم من جهة، ومحاولة الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء الجدد من جهة أخرى.

ب - أهمية بحوث التسويق السياحي

تعد بحوث التسويق إحدى الأدوات المستخدمة لتوفير المعلومات عن الأسواق وخصائصها، والعملاء ودوافعهم وأنماط شرائهم، والموزعون وكيفية تحفيزهم، وضمان تعاونهم، وما إلى غير ذلك من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام، وتحسين نتائج المبيعات بشكل خاص، عن طريق دراسة المشكلات والفرص التي يمكن أن تؤثر على حجم المبيعات.

تطورت دراسة بحوث التسويق بشكلٍ كبير، فبعد أن كان يقتصر دورها في السابق على تجميع وتسجيل وتحليل البيانات حول مشكلة مُعينة مُتعلقة بتسويق سلعة أو خدمة ما، وهو دور لا يتعدى مجرد عرض الحقائق فقط، إنما توسعت مسؤولياتها في الوقت الحاضر ليمتد إلى تفسير تلك الحقائق وتحليلها والوصول إلى توصيات بناء على ذلك، وتنتهي إلى اتخاذ قرارات مُعينة.

كما تهتم بحوث التسويق بدراسة المُنافسين في السوق السياحي، من أجل تقييم جميع أشكال المُنافسة غير المُتوقعة والمنظورة، والتحليل الخارجي لبيئة الشركات (خليفة؛ وزعير، 2011، ص57)، عن طريق تقييم نقاط القوة والضعف في المُنافسين الحاليين والمُحتملين، ويُعد دراسة المُنافسين عُنصر أساسي في استراتيجية الشركات السياحية، وبدراسة المُنافسين يتم تحقيق الميزة التنافسية للشركة التي تتميز بها عن غيرها من الشركات، حيث أنها الوسيلة الأنجح التي تُمكن الشركة من تحقيق التفوق على مُنافسيها (قاسم، 2011، ص8) وتكمن أهمية بحوث التسويق فيما يلي (الصميدعي؛ ويوسف، 2006، ص 275):

- تُساعد بحوث التسويق في تحديد احتياجات العميل من المُنتجات.
- تُسهم بحوث التسويق في تنشيط جهودات البيع، وذلك بتحديد أفضل المواصفات، وأفضل طرق التوزيع، وأفضل طرق الإعلان.
- تُؤدي بحوث التسويق إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة حجم المبيعات.
- تُساعد بحوث التسويق على إعادة النظر بالأهداف والسياسات التسويقية للمُنظمة، بطريقة علمية وعملية.
- تقوم بحوث التسويق بتحديد استراتيجيات التسعير المُناسبة.

- تُساعد بحوث التسويق على دراسة السوق وتحديد القطاعات السوقية للشركة.
- تُسهم بحوث التسويق في دراسة المنافسين وتحليل خصائص مُنتجاتهم وخدماتهم.

ج - أنواع البحوث التسويقية

تتفرع البحوث التسويقية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- **البحوث الاستكشافية الاستقرائية**: وهي بمثابة المعلومات الأولية التي تُساعد على تحديد المُشكلة واقتراح بعض الفرضيات.
 - **البحوث الوصفية**: ويتم هذا البحث لتحديد ووصف الخصائص الديمغرافية والأسواق والقرارات السوقية للمُنتجات، وآراء العُلاء الذين يشترون هذه المُنتجات، وهو الاستنتاج عن بعض الدلائل التي يُمكن أن تُشكل أساساً للعلاقات بين المُتغيرات.
 - **البحوث السببية**: وهي عبارة عن فرضيات لاختبار العلاقة بين السبب والنتيجة (الأثر) مثلاً: هل ستؤدي الحملات الإعلانية المُتنوعة التي تقوم بها الشركات السياحية إلى زيادة درجة الولاء لدى العُلاء المُستهدفين؟
- يلاحظ أن دراسة بحوث التسويق السياحي لا تختص بنوع مُعين من الأنواع السابقة دون الآخر، إذ أنه غالباً ما يتم البدء بالدراسة الاستقرائية، ومن ثم الانتقال إلى البحث الوصفي، وأخيراً إلى البحث السببي الذي يوضح علاقة السبب بالنتيجة، كما أن صياغة مُشكلة وأهداف البحث تُعد القاعدة الأساسية لكل عملية بحثية (زخروفة، 2012، ص187)، فالبحث التسويقي يجب أن يمر من خلال خطوات مُنظمة تبدأ بتحديد المُشكلة، وتنتهي باستخلاص النتائج وكتابة التقرير النهائي.

د - مجالات بحوث التسويق السياحي

تتضمن بحوث التسويق السياحي عدداً من المجالات تشمل ما يلي:

- **بحوث المُنتَج:** تنصب هذه البحوث على توفير المعلومات الخاصة، بمدى تلبية المُنتَج لحاجات العميل ورغباته من حيث الجودة والسعر وطريقة الاستخدام وغيرها، أي أنها تشمل كل ما يتعلق بأفكار المُنتَجات الجديدة، والتنبؤ بنجاح المُنتَج الجديد، واختيار المُنتَجات، وخدمات ما بعد البيع، ودواعي الشراء... إلخ.
 - **بحوث السوق:** تختص بحجم السوق، حجم السوق المُحتمل، التنبؤ بالمبيعات، التغيرات في السوق، خواص العُملاء واتجاهاتهم، والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ.
 - **بحوث المُستهلك:** تشمل كل ما يتعلق بخصائص المُشترين أو العُملاء وما يتعلق بالقرار الشرائي والعوامل المؤثرة على هذا القرار، حيث تهدف هذه البحوث إلى توفير المعلومات عن خصائص العُملاء المُتمثلة في (النوع، العمر، مُستوي الدخل، المهنة، الحالة الاجتماعية، والتوزيع الجغرافي) فضلاً عن المعلومات الخاصة بسلوكية الشراء المُتمثلة بالعادات والدوافع ونمط الاستخدام... إلخ.
 - **بحوث التسعير:** تشمل جميع السياسات التسعيرية وطُرق واستراتيجيات تسعير المُنافسين لمُنتَجاتهم.
 - **بحوث الترويج:** تشمل جميع طُرق والأساليب والوسائل المُمكن استخدامها لتنشيط المبيعات وأساليب الترويج والإعلان (زخروفة، 2012، ص187).
- تنقسم بحوث الترويج إلى:

- **بحوث الإعلان:** تهدف إلى توفير المعلومات الخاصة بأنواع الإعلانات، الوسائل المستخدمة في الإعلان، تصميم الرسالة الإعلانية، وقت الإعلان وتكلفته، ومدى ملائمة الإعلان مع طبيعة المنتج المُعلن عنه.
- **بحوث البيع:** تنصب هذه البحوث على تهيئة المعلومات الخاصة برجال البيع ومؤهلاتهم والمهام المُلقاة على عاتقهم وكفاءتهم.
- **بحوث منافذ البيع:** يهدف هذا النوع من البحوث إلى توفير المعلومات عن منافذ التوزيع التي تعتمد عليها الشركة، كفاءة وفاعلية هذه المنافذ، احتمالات توسيعها أو تقليصها مُستقبلاً، وهامش العمولة المدفوعة...إلخ.
- **بحوث التكاليف التسويقية:** تهدف إلى حصر التكاليف التسويقية المُباشرة وغير المُباشرة وخاصة للحملات الترويجية لتحديد مدى كفاءة هذه الحملات من حيث مُقابلة التكاليف بالإيرادات الناتجة عن هذه الحملات.

الفصل الثالث

استراتيجيات التسويق السياحي

تمهيد

إن تأسيس الشركة السياحية يعني دخولها إلى السوق، وهو ما يضعها في منافسة كبيرة في أسواق السياحة والسفر التي تشهد العديد من التغيرات الخاصة بالسائحين، وأخرى متعلقة بقنوات توزيع الخدمات السياحية، وثالثة مرتبطة باستخدام التكنولوجيا في التسويق السياحي (Niininen, et.al., 2007, p.265)؛ وعلى الرغم من أن السياحة أصبحت صناعة رئيسة في جميع أنحاء العالم، إلا أن العديد من الشركات السياحية تُطبق استراتيجيات تسويق محدودة للترويج للسياحة، ولا تُكرس المزيد من الاهتمام لأنواع مختلفة من التسويق السياحي.

إن السياحة هي صناعة البقاء في السوق عن طريق توليد رضا العملاء، فإنه يجب على الشركات السياحية أن تعتمد على استراتيجيات تسويقية جديدة ومبتكرة (Liu & Chou, 2016, p.300)، تُحقق قدرًا كبيرًا من المواءمة بين أهدافها ومُتطلبات العملاء، فضلاً عن الملاءمة لامكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية، وللأسواق السياحية التي تستهدفها، بحيث تتخذ من هذه الاستراتيجية التسويقية منهجًا تتبعه لضمان استمرارها في السوق السياحي، من خلال التزامها بإرضاء العملاء وفق مدخلان أساسيان للتحقيق رضا العملاء وهما: سياسة التعامل مع شكاوى العميل، وسياسة ضمان الخدمة (الناظر، 2009، ص44)، وبقدر ما تُحقق الشركات السياحية إرضاء العملاء بقدر ما تُحقق نجاحها وأرباحها المنشودة. ويُعد رضا العميل عن الشركة تحسين في سمعتها وجودة مُنتجاتها، وبزيادة رضا العميل يتم بيع مُنتجات سياحية أكثر، وبالتالي يعود على الشركة بالإيجاب في تحقيق أهدافها المنشودة. ويقوم العميل بتقييم المُنتج بعد الاستخدام؛ حيث يقارن بين الأداء الفعلي للمُنتج وبين الأداء المُتوقع. ونتيجة لهذه المُقارنة قد يكون الشعور بالرضا إذا كان الأداء الفعلي للمُنتج كما توقعه العميل، فإذا اقتنع العميل بالمُنتج بعد تجريبه وحصل على قدر كافٍ من الرضا عنه فإنه يستمر في شرائه (Schiffman & Kanuk, 2009).

(p.35)، وتكرار التعامل مع الشركة وفق تقييم مستوى رضاه عن المنتج، وقُدْرته على تلبية احتياجاته (Hoyer & MacInnis, 2007, p.85)، وقد يتولد الشعور بعدم الرضا بسبب عدم الوفاء بتوقعات العملاء، أو ضعف الثقة والمصادقية في الشركة / مُقدم الخدمة، أو الحالة المزاجية للعميل / مُقدم الخدمة، أو مقاومة العميل للتغيير في إجراءات العمل (مرسي؛ وأبوبكر، 2006، ص 64-66)، لذا يجب حصر الشكاوى المُقدمة من العملاء خلال فترة مُحددة، وتصنيفها للتعرف على مدى إدراك العملاء لجودة الخدمة المُقدمة لهم (محمد، 2011، ص 43)، ثم تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية؛ بما يضمن ولاء العملاء للشركة في ظل تبني استراتيجيات وسياسات مُتعددة تضمن المُحافظة على العملاء.

1 - مفهوم استراتيجية التسويق السياحي

تُعد الاستراتيجية التسويقية بمثابة القلب النابض للعملية التسويقية السياحية؛ فهي تقوم على أساس تحليل المواقف وتحديد الأهداف؛ فالاستراتيجية هي الطريقة التي يُمكن بها تحقيق الأهداف للشركات السياحية، وتعمل الاستراتيجية التسويقية على تحسين الأداء التسويقي للشركات السياحية الذي يتمثل في المبيعات والنمو والحصة السوقية (Hoffman, 2000, P.92).

1/1 مفهوم الاستراتيجية

يرجع الأصل التاريخي لكلمة استراتيجية إلى اتجاهين: الأول يُرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الإغريق نسبة لكلمة Strategem بمعنى "فن القيادة أو خداع العدو في الحرب" (Mainardes; et.al., 2014, p.44)، أما الاتجاه الثاني فيُرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الرومان نسبة لكلمة Startegous وتعني "فن القائد أو القيادة، أو الخطة التي توضع لمواجهة الأعداء" (عوض، 2000، ص 3)، في حين أن الأصل اللغوي لكلمة استراتيجية في اللغة العربية هو "خطة أو سبيل للعمل"، وفي اللغة الإنجليزية بمعنى "البراعة في التخطيط أو

التدبير"؛ مما يعني أن كلمة استراتيجية ترتبط في الأساس بالتخطيط والتدبير (عمران، 2003، ص188).

تتضح أربعة اتجاهات للأصل التاريخي واللغوي لمفهوم الاستراتيجية، إذ يُعرف الاتجاه الأول الاستراتيجية على أنها "فن وعلم استخدام القوة للوصول إلى الأهداف، أما الاتجاه الثاني فيُعرف الاستراتيجية بأنها الخطة المُعدة لتحديد الاتجاهات الرئيسة للأفعال الهادفة التي تُحقق الغايات المطلوبة"، في حين يرى الاتجاه الثالث أن الاستراتيجية هي "الرؤية أو التصور لما تُريد المؤسسة أن تكون عليه في المُستقبل؛ بوصفها الخيار الرشيد للاختيارات التي تُحدد طبيعة اتجاهاتها"، ويُعرفها الاتجاه الرابع بأنها "الأداة الرئيسة للتكيف مع البيئة عن طريق مجموعة من الطرق والأساليب الكفيلة بتحقيق التناصب بين الموارد الداخلية وظروف البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءةٍ وفاعلية"، وبذلك يُمكن تعريف الاستراتيجية وفقاً لهذه التصورات أنها "علم وفن استخدام القوة وخُطة وتصور ورؤية وأداة للتكيف" (السعبري، 2013، ص67).

تُعد الاستراتيجية بصفةٍ عامة "تلميح موجه للشركة يسمح لها بتحقيق أهدافها"، وهي كذلك الخُطة أو الاتجاه أو المنهج الموضوع لتحقيق هدف ما، والممر الأكبر الذي يوجه الشركة من هنا إلى هناك، وهي الأسلوب والطريقة، وهي مكان أو موقع أو منظور (الصميدعي، 2000، ص87).

كما عُرِّفت الاستراتيجية على أنها "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف والموارد والعاملين، وبما يتوافق مع توجه الشركة نحو السوق والمُنافسون والعوامل البيئية الأخرى المُحيطة بها" (Boyd & Walker, 2000, p.43).

تُمثل الاستراتيجية "العمليات المُتضمنة: التحليل، القرارات، والأفعال، التي تأخذها إدارة الشركة على عاتقها لخلق وإبقاء المزايا التنافسية" (Dess, et al, 2004, P.9)، من خلال خُطة موحدة وشاملة ومُتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف الشركة الأساسية (قاشان، 1991، ص7).

2/1 مفهوم الاستراتيجية التسويقية

تُمثل الاستراتيجية التسويقية "خُطة أو منهج تنتهجه الشركة لإنتاج وتسويق مُنتجاتها في السوق، والحماية من المُنافسة، وتحقيق الأهداف المنشودة" (البكري، 2008، ص25).

تُعرّف استراتيجية التسويق على أنها "التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في الشركة وفقاً لما تتطلبه الأسواق المُستهدفة" (Wheelen & Hunger, 2006, p.33)، كما يعرف "Thompson" استراتيجية التسويق على أنها: "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية لإعداد المزيج التسويقي المُتاح لها على الأمد الطويل والقصير، ويعتمد نجاحها على وعي وإدراك الأشخاص المعنيين بها بالأهداف العامة والخاصة والأهداف الاستراتيجية" (بدري، 2008، ص21)، كما أنها تعني "تطوير لرؤى الشركة حول الأسواق التي تهتم بها، ووضع الأهداف وتطويرها، وإعداد البرامج التسويقية بما يُحقق مكانة للشركة، وتستجيب لمُتطلبات قيمة العميل في السوق المُستهدف" (Berkowitz, et al, 2000, p.41).

يرى "Baron" أن الاستراتيجية التسويقية هي "نمط مُتناغم من الأفعال التي تُتخذ في السوق لخلق القيمة، وذلك بتحسين الأداء، وتعمل الاستراتيجية على المواءمة ما بين الأنشطة التي تُريد تحقيقها والطاقة المُتوفرة لديها كي تستطيع استغلال الفرص وبالتالي تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب من المُدراء وعياً استراتيجياً" (الصميدعي، 2000، ص91).

عرف "Diba" استراتيجية التسويق أنها "الاتجاه نحو أسواق مُعينة تتركز نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية، والتي يجب أن تُطور وتستمر"، وتحتاج الاستراتيجيات عادة إلى وجود أهداف واضحة تسيّر بنفس اتجاه أهداف الشركات الكُلية، وعلى العُلماء الحقيقين أن يُستهدفوا بفاعلية أكبر مما يفعله المُنافسون، كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج التسويقي الذي يؤدي تنفيذه إلى نجاح استراتيجية التسويق، إذ يرى "Porter" أن

الاستراتيجية التسويقية هي "المنهج والوسيلة التي لا يُمكن أن يصمد أمامها المنافسون" (البرزنجي، 2004، ص85).

تُمثل الاستراتيجية التسويقية "خُطة لتصميم الأعمال وإنجاز الأهداف الطويلة الأمد للشركات من خلال وصول المُنتجات والخدمات إلى الأسواق، مع توقعات حدوث المُنافسة"، وتسعى الاستراتيجية التسويقية إلى تحقيق الأهداف والغايات سواء كانت هذه الأهداف على المُستوى الوظيفي أم على المُستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها على أساس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على الشركة (Dalrymple & Parsons, 2000, p.46)، ويتمثل الهدف من استراتيجية التسويق في جانبيين هما: الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمُنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه، والبحث عن أسواق جديدة للمُنتجات الحالية (صالح؛ وباني، 2013، ص83).

تتألف استراتيجية التسويق من أربعة مكونات (Sudharshan, 1995, pp.3-5):

- **العلاقة التكاملية:** بين الأنشطة التسويقية المُختلفة.
 - **مجال التركيز:** بتحديد القطاع أو القطاعات المُستهدفة.
 - **التوقيت:** أي متى تبدأ وتنتهي الاستراتيجية التسويقية؟
 - **تخصيص الموارد:** عن طريق التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية
- ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن استراتيجية التسويق تُمثل مُصطلحًا عامًا يُستخدم لوصف خُطة الشركة طويلة الأمد في تحليل البيئة التنافسية، واختيار تقسيم سوقي مُعين، والعمل على إشباع هذا السوق من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي، واستراتيجية التسويق بهذا الوصف تُشير إلى خُطة الشركة للوصول إلى العملاء عبر تشخيص السوق المُستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به؛ بما يحقق مزايا تنافسية للشركة.

3/1 مفهوم الاستراتيجية التسويقية السياحية

تُعرف الاستراتيجية التسويقية السياحية على أنها "تحديد الأسواق السياحية المُستهدفة وتهيئة المزيج التسويقي لها، ويُمثل القطاع السوقي مجموعة زبائن مُتجانسة تسعى الشركة السياحية لتلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم" (البروري؛ والبرزنجي، 2009، ص36)، وهكذا؛ تُمثل الاستراتيجية التسويقية السياحية تطويراً لرؤى الشركة السياحية حول الأسواق بما يُحقق مكانة للشركة، وتستجيب لمتطلبات قيمة العميل في السوق السياحي المُستهدف.

ويرى "كوتلر وأرمسترونج" أن الاستراتيجية التسويقية هي "منطق التسويق الذي تأمل به الشركة في تحقيق أهدافها التسويقية، وتتكون من استراتيجيات مُحددة للأسواق المُستهدفة، وتحديد الموقع، والمزيج التسويقي، ومستويات إنفاق التسويق" (2008، ص22)، كما يرى "Kotler" أن الاستراتيجية التسويقية السياحية هي "الأساس المنطقي الذي يُمكن الشركات السياحية من تحقيق أهدافها التسويقية التي يجب أن تشمل على مجموعة متنافسة من القرارات الخاصة بالأسواق المُستهدفة، والمزيج التسويقي (المنتج، التوزيع، السعر، والترويج) للموازنة التسويقية. إذاً الاستراتيجية التسويقية هي الرابط الأولى بالعميل والمنافسة، لذلك لا بد من الاهتمام بوضع المزيج التسويقي للشركة، وكذلك سُمعة الشركة، والاسم التجاري (البكري، 2008، ص25).

وفي هذا السياق فإن الشركات السياحية تُمثل من وجهة النظر التسويقية خدمات سياحية، ويُمثل السوق حاجات ورغبات حالية ومُستقبلية للعملاء، وبالتالي فإن بقاء الشركات واستمرارها في السوق مرهون بإيجاد نوع من التوافق بين الخدمات المُقدمة من ناحية، وبين الحاجات والرغبات الحالية والمُستقبلية للعملاء، وهو ما تُحققه الاستراتيجية التسويقية.

يُمكن أن تُحقق الشركة السياحية عدداً من المزايا باعتمادها استراتيجيات التسويق، وتتأثر تلك المزايا بما يخص الشركة ككل، أو نشاطها التسويقي بشكلٍ خاص، وتتمثل هذه المزايا في: (البكري، 2008، ص 54).

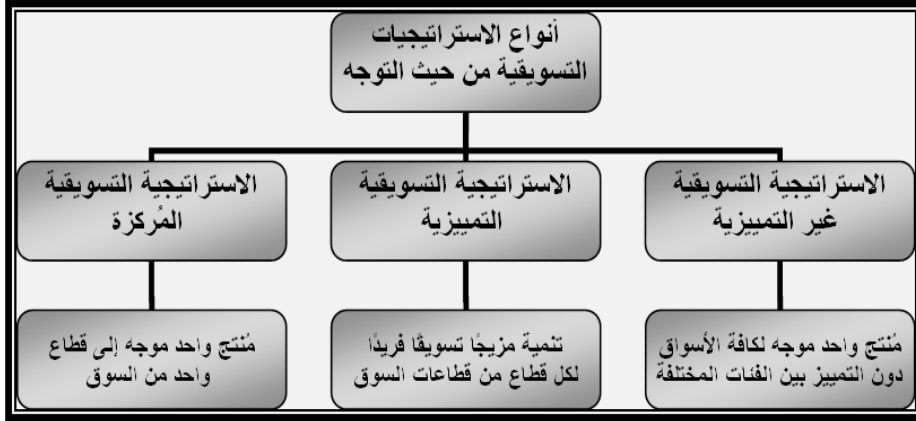
- تُعد الاستراتيجية التسويقية السياحية أداة لإدارة الشركة في تحديد توجهاتها بشكلٍ دقيقٍ للتعامل مع مُتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل بها.
- تُتيح الاستراتيجية التسويقية المجال أمام إدارة الشركة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية، ومدى التوافق المُتحقق في الأداء بين الأقسام المُختلفة في الشركة.
- تُعبر الاستراتيجية التسويقية السياحية عن نظرة بعيدة الأمد لما يُمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة، وقُدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى العميل.
- تُتيح الاستراتيجية التسويقية المجال وبشكلٍ فاعلٍ أمام إدارة الشركة في إعداد أهدافها بشكلٍ يتوافق مع المُتغيرات المؤثرة في سلوك العميل وتعاملها مع السوق، على اعتبار أن العميل هو جوهر عملها وغايتها في العمل، والسوق هو الميدان الفعلي لمجال عملها.
- يُعطي نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مؤشراً واضحاً لدقة التخطيط الاستراتيجي المُعتمد في ذلك، فضلاً عن التوجه الصحيح لرسالة الشركة وتوجهها الاستراتيجي.

2 - أنواع استراتيجيات التسويق السياحي

إن أبرز الأسباب الداعية إلى دراسة الاستراتيجيات التسويقية هي التغيرات المُستمرة في عالم الإنتاج والابتكار الذي تتجلى مظاهره في انتقال العميل من السلع القديمة إلى السلع الحديثة، وعامل التغير في عاداته، والتطور الاجتماعي والاقتصادي، حيث أن نجاح الشركة واستراتيجياتها الكلية يعتمد إلى حدٍ كبيرٍ على نجاح إدارة النشاط التسويقي، وما يتحقق من الاستراتيجية التسويقية، والأداء المُناسب والمُتوافق مع الشركة ككل (الطيب، 2015، ص28)، وبهذا تجد الشركات السياحية نفسها أمام عدة استراتيجيات تسويقية:

1/2 أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث التوجه

تنقسم الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث التوجه إلى ثلاثة أنواع تشمل: الاستراتيجية التسويقية غير التمييزية، والاستراتيجية التسويقية التمييزية، والاستراتيجية التسويقية المُركزة، شكل (7).



شكل (7) أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث التوجه

1/1/2 الاستراتيجية التسويقية غير التمييزية

في ظل هذه الاستراتيجيات تهتم الشركة السياحية بمُنتجٍ واحدٍ موجه لكافة الأسواق دون التمييز بين الفئات المُختلفة، انطلاقاً من أن جميع أجزاء السوق لها خصائص مُشتركة، وتُعد هذه الاستراتيجية جيدة في حالة وجود سوق تتصف بالتجانس التام، ولكنها تُعد استراتيجية غير موجهة بالمفهوم التسويقي إذا كانت الأسواق غير مُتجانسة بطبيعتها، حيث أن هذه الاستراتيجية تفترض أن السوق يستجيب بنفس القدر لمزيج تسويقي واحد في ظل غياب المُنافسة، أو في حالة وجود درجة خفيفة منها، وتُعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المُستعملة في الفترة الحالية باعتبار أن العالم يتجه نحو السوق الموحدة (عبدالفتاح، 2005، ص90)، ويُمكن اعتماد هذه الاستراتيجية وبشكلٍ فاعلٍ في حالتين هما (نور، 2015، ص17):

- عندما يكون حجم الأفراد كبيرًا وحاجاتهم مُتشابهة بحيث يُمكن اتباع مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك في المُنتج أم السعر أم التوزيع أم الترويج.
- عندما يكون للشركات السياحية القدرة على تطوير مزيجها التسويقي بما يُحقق رضا العملاء، وكذلك تطوير مهارات العاملين لتلبية حاجات العملاء وإشباع رغباتهم.

2/1/2 الاستراتيجية التسويقية التمييزية

تُستخدم هذه الاستراتيجية في الشركات التي تُقدم مُنتجاتٍ أو خدماتٍ مُتعددة في قطاعاتٍ سوقيةٍ مُختلفة (سويدان؛ وحداد، 2003، ص138)، من خلال تنمية مزيجًا تسويقيًا فريدًا لكل قطاعٍ من قطاعات السوق، ومثل هذا المدخل يُسمى بالتسويق المُتمايز، وفي ظل هذه الاستراتيجية فإن كل قطاعٍ من قطاعات السوق يُصبح سوقًا مُستهدفًا للشركة، وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية تؤدي دورًا مُتميزًا في إشباع حاجات العملاء، إلا أنها تضع عبءًا ثقيلًا على موارد الشركة، حيث لا بد أن تقوم الشركة بإعداد مزيجًا تسويقيًا لكل قطاعٍ من هذه القطاعات، وقد يؤدي ذلك إلى عدم كفاية الموارد لتغطية كل القطاعات تغطية صحيحة (عبدالفتاح، 2005، ص90).

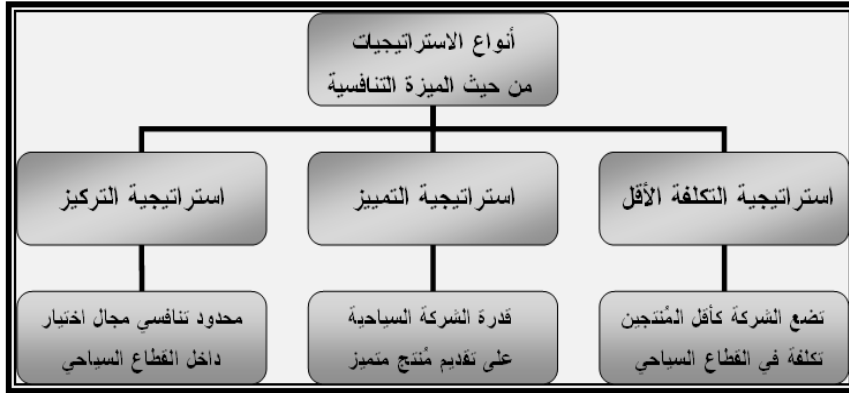
3/1/2 الاستراتيجية التسويقية المُركزة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى قطاعٍ واحدٍ من السوق بمُنتجٍ واحد، وتحمل هذه الاستراتيجية الكثير من المزايا حتى تستطيع الشركات أن تدرس السوق وأن تخدمه، حيث تتميز بالانخفاض في النفقات، وتسمح بتحقيق وفرة في الإنتاج، وتركيز الموارد لخدمة القطاع المُختار بشكلٍ أفضل، وتُحقق هذه الاستراتيجية للشركات ميزة التخصص، إلا أنها تُعرض الشركات لمخاطر المنافسة في حالة تغير رغبات القطاع السوقي المُستهدف وتحولها لمنافسين

آخرين (غنيم، 2009، ص119)، حيث تعتمد الشركات على سوقٍ محدودٍ و عددٍ محدودٍ من السلع، فإن تغير الطلب أو تحول تظهر مشكلةً مُنافسة بقية الشركات.

2/2 أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث الميزة التنافسية

حدد "Porter" ثلاث استراتيجيات رئيسة يُمكن أن تُحقق من خلالها الشركات ميزة تنافسية، وهي كما يلي (Porter, 1991, p.12): شكل (8).



شكل (8) أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث الميزة التنافسية

1/2/2 استراتيجية التكلفة الأقل

هي الاستراتيجية التي تضع الشركة كأقل المُنتجين تكلفة في القطاع السياحي من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وهي قدرة الشركة السياحية على توفير المُنتج بسعرٍ أقل من المُنافسين (Pitts & Lei, 1996, P.98)، حيث تعتمد على الحصول على هامش ربح مُنخفض نسبياً في كُل مُنتج مُباع، ولكنها تُحقق في النهاية هامش ربح عالٍ من خلال زيادة المبيعات (إدريس؛ والمرسي، 2005، ص98)، وهناك دوافع أو حوافز تُشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: حوافز اقتصاديات الحجم، والآثار المترتبة على مُنحى التعلُّم أو الخبرة، ووجود فرص مُشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً تكوين علاقة بين الشركة والعميل، ويتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرًا من الحماية

للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس، وأيضًا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الخدمة (خليل، 2006، ص118).

2/2/2 استراتيجية التمييز

هي قدرة الشركات السياحية على تقديم منتج مُتميز، وفيها تعتمد استراتيجية الشركات على تقديم مُنتجات أو خدمات مُتميزة مثل الأسعار وخدمات ما بعد البيع عن تلك المُقدمة من شركات مُنافسة (فيليب، 2008، ص50)، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرًا أعلى من المُعتاد، فهذه الاستراتيجية تجعل الشركة مُتميزة ومُتفوقة في أدائها عن بقية المُنافسين من خلال توظيف القدرات والموارد المُتاحة توظيفًا فاعلاً بشكلٍ يجعلها مُتفوقة ومُتفردة (فايد؛ وفراج، 2015، ص257)، وهناك العديد من المداخل لتمييز مُنتج إحدى الشركات عن الشركات المُنافسة لها، وهي: تشكيلات مُختلفة للمُنتج، سمات خاصة بالمُنتج، تقديم خدمة مُمتازة، جودة غير عادية (مُتميزة)، مدى واسع من الخدمات المُقدمة، وأخيرًا سُمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركات تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يُمكن للمُنافسين تقليدها بسهولة (خليل، 2006، ص120).

3/2/2 استراتيجية التركيز

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل القطاع السياحي، حيث يتم التركيز على مُنتج واحد، أو خدمة سوق واحد، أو استخدام تكنولوجيا واحدة، وتوجيهها إلى جزءٍ مُعينٍ من السوق، وتكثيف العمل في هذا الجزء لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على الشركة السياحية في حصتها؛ مما يُمكن الشركة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية (القحطاني، 2010، ص22).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التقسيمات التي أقترحها "Porter" وجدت اهتمامًا، وفي المُقابل واجهت بعض النقد، حيث أنه يُمكن للشركات السياحية أن

تهدف إلى تقليل التكلفة وتقديم مُنتجات مُميزة في آنٍ واحد؛ وذلك بتقديم جودة عالية بسعرٍ قليل، وكذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم من قلة تكلفة الوحدة، نتيجة إنتاج حجم أكبر، كذلك فإن أي شركة سياحية لا يُمكنها أن تغفل عن السعر، ولا أن تغفل عن الجودة، ولا عن احتياجات العملاء، حيث أن الميزة التنافسية تتحقق نتيجة فُدرة الشركات السياحية على إنجاز النشاطات المطلوبة، إما بتكلفةٍ أقل من المنافسين، أو بطريقةٍ مُميزة تخلق عبرها قيمة للمُشتري؛ مايسمح بالحصول على سعرٍ أعلى.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات فإن نظرية "Porter" ما زالت واسعة الانتشار، حيث تُساعد على تحديد استراتيجية واضحة، فالاستراتيجية تهدف إلى وضوح الاتجاه، وسير جميع العاملين في اتجاهٍ واحد، كذلك فإنه من المفهوم ضمناً أن من يهدف إلى التميز فإنه لن يستثمر بلا حدود، ولن ينسى السعر الذي يُمكن أن يقبله العميل، وكذلك من يهدف إلى الوصول إلى أقل تكلفة لن ينسى الجودة المقبولة لدى العميل، وقد يحاول أن يجعل المُنتج مُتميزاً بعض الشيء، ولكن الأولويات في الحالتين مُختلفة، وبالنظر إلى كثيرٍ من الحالات يُلاحظ أن المُفاضلة بين التكلفة والجودة موجودة فيما عدا حالي وجود تطور تكنولوجي أو إداري فريد، مثل سياسات تقليل الفاقد التي اخترعها اليابانيون، أو اختراع تكنولوجيا جديدة للإنتاج (صالح؛ وباني، 2013، ص85).

3/2 أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث المُنافسة

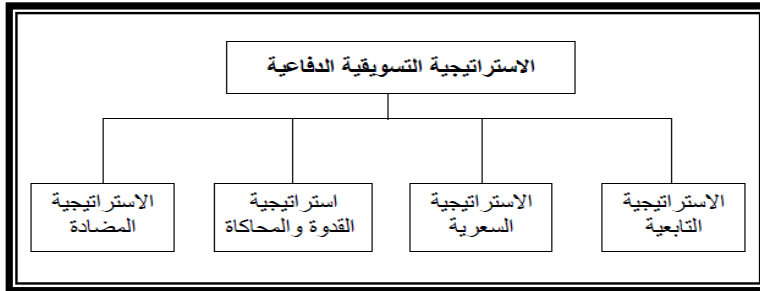
1/3/2 الاستراتيجيات التسويقية السياحية الدفاعية

تعني بالدفاع عن الحصة السوقية للشركة السياحية من خلال تقديم مُنتجات جديدة، وصاحبة هذا الاختيار هي الشركة السياحية القيادية في السوق، حيث يكون صاحب الاستراتيجية قائداً في مجاله، ودرجة قوته عالية بالنسبة إلى المنافسين (كردالي، 2006، ص54).

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى المحافظة على المركز التنافسي للشركة السياحية بين الشركات السياحية الأخرى، بمعنى عدم تعرض مركز الشركة ووضعها السوقي للانهايار أو الضعف أو الخروج من السوق في مواجهة المشروعات السياحية الأخرى، وتميل هذه الاستراتيجيات إلى المُهادنة، وتجنب الدخول مع الشركات السياحية الأخرى في مُنافسات قوية أو صراعات تسويقية، خصوصًا مع الشركات السياحية الكبرى التي تتمتع بسُمعة وشهرة كبيرة وقُدرات مادية وبشرية عالية، وتتجه إلى إنشاء علاقات طيبة بينها وبين هذه الشركات للمحافظة على نصيبها السوقي الذي حصلت عليه في الأسواق السياحية المصدرة، حتى لا تتعرض لمخاطر المُنافسة القوية والخروج من السوق السياحي.

تشمل الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية على عدد من الأنواع أهمها:

شكل (9).



شكل (9) أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية الدفاعية

1/1/3/2 الاستراتيجية السعريّة

تلجأ بعض الشركات السياحية إلى تخفيض أسعار برامجها السياحية عن الأسعار التي تُقدمها إحدى الشركات السياحية الكبرى، ولكن مع تخفيض في مستوى جودة الخدّمات التي تشمل عليها، وذلك بهدف تحقيق أكبر حجم من الحركة السياحية، خصوصًا من الأسواق السياحية التي تهتم كثيرًا بأسعار البرامج السياحية، وهذه الاستراتيجية السعريّة لا تؤثر بشكل كبير على الشركات الكبرى، لأنها تتمتع بسُمعة وثقة كبيرة من عملائها، أما الشركات السياحية التي

تستخدم هذه الاستراتيجية بأسلوبٍ علمي مدروس وتخطيطٍ سليم فإنها تُحقق نجاحًا كبيرًا في جذب الحركة السياحية (خضيري، 1990، ص247).

2/1/3/2 الاستراتيجية التابعة

تعتمد هذه الاستراتيجية على مُتغيرين: أحدهما مُستقل؛ وتمثله الشركات السياحية العملاقة، والآخر تابع؛ وتمثله الشركات السياحية الصغيرة، لذلك فإن الشركات السياحية الكبرى حسب ما تسمح به هذه الشركات لها من حصة أو نصيب في السوق السياحي، لا تلجأ الشركات الصغرى إلى الدخول في مُنافسة قوية مع الشركات الكبرى حتى لا تُهدد وجودها ونجاحها، ولكنها تميل إلى المُهادنة والرضا بما وصلت إليه من مُستوى في نشاطها البيعي، ويتحدد هذا النصيب في شكل شرائح سوقية أو طبقات اجتماعية مُعينة أو منطقة جُغرافية أو مدينة وذلك وفق الاتفاق الذي يتم بين الطرفين (عبدالسميع، 2006، ص264).

3/1/3/2 استراتيجية القدوة والمحاكاة

يُقصد بهذه الاستراتيجية قيام بعض الشركات السياحية ذات الإمكانيات المادية والبشرية المُتواضعة بتقليد بعض الشركات السياحية التي حققت نجاحًا كبيرًا في هذا المجال، من حيث أنشطتها وأعمالها المُختلفة والبرامج السياحية التي تُقدمها والسياسات التسويقية التي تتبناها (خضيري، 1990، ص248) كسياسة التسعير وسياسة التنشيط إلى غير ذلك؛ بتصميم وعرض نفس هذه البرامج التي لاقت إقبالاً كبيرًا من السائحين، دون أن تتكلف مشقة وتكلفة الدراسات السوقية وبحوث الدوافع التي قامت بها الشركات الأخرى، وبذلك تقوم الشركة السياحية الصغيرة بمحاكاة قائد السوق بدلاً من مُنافسته، وذلك بتقديم نفس المُنتج السياحي الذي يطرحه أو تعديله أو الاقتصار على جزءٍ واحدٍ من السوق، وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها تُجنب الشركات السياحية -لا سيما الصغيرة منها- تحمل نفقات الابتكار والتطوير الضخمة.

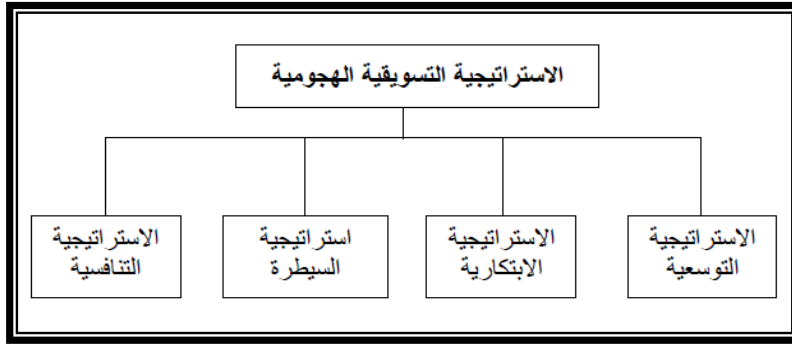
4/1/3/2 الاستراتيجية المضادة

نتيجة لتوفر عامل المرونة في وضع الاستراتيجيات التسويقية السياحية، والتحول المُحتمل في تطبيق الاستراتيجيات المُختلفة الدفاعية والهجومية، فقد تلجأ بعض الشركات السياحية إلى اتباع استراتيجية مُضادة يترتب عليها التأثير في نصيب شركة أخرى بالسوق السياحي، فتضطر هذه الشركة إلى استخدام استراتيجية مُضادة للشركات الأخرى دفاعًا عن نفسها وحفاظًا على سمعتها وكيانها وجودها في السوق (عبدالسميع، 2006، ص265).

2/3/2 الاستراتيجيات التسويقية السياحية الهجومية

تكون هذه الاستراتيجية مُناسبة بالنسبة للشركات السياحية التي ترغب في الحُصول على الميزة التنافسية لكونها ليست رائدة في مجالها، وبالتالي يُمكن توسيع حصتها السوقية على حساب المُنافسين الرائدتين في نفس المجال، فنقوم هذه الاستراتيجية على مُحاولة إظهار نقاط القوة للعملاء من جهة أخرى، وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومُهاجمة المُنافسين (كردالي، 2006، ص55).

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تقوية مركز ووضع الشركة السياحية في السوق السياحي وتدعيمه بشكلٍ يُحقق الاستفادة الكاملة من مُختلف الفرص التسويقية المُتاحة به، كما تهدف أيضًا إلى زيادة قوة المشروع التنافسية في السوق والتوسع في نصيبه من هذا السوق وزيادة حجم الطلب السياحي منه، ويعتمد تطبيق واستخدام هذه الاستراتيجيات على المُبادأة والمُبادرة التي تقوم بها الشركات السياحية ذات الطابع الهجومي في السوق السياحي التي تتميز بالضخامة وتنوع أنشطتها السياحية وقوة تأثيرها في هذا السوق بما تمتلكه من إمكانيات مادية وتنظيمية وبشرية كبيرة تُساعد على تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وما يترتب عليها من أنشطتها التسويقية المُضادة من الشركات السياحية الأخرى، ويوضح الشكل (10) أنواع الاستراتيجيات السياحية الهجومية.



شكل (10) أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية الهجومية

1/2/3/2 الاستراتيجية التوسعية

يُقصَد بهذه الاستراتيجية الاتجاه نحو التوسع في مُختلف الأنشطة السياحية، التي تقوم بها الشركات السياحية التي تستخدم هذه الاستراتيجية، وقد يكون هذا التوسع خارجيًا أي بالاتجاه نحو إنشاء فروع لهذه الشركات بالخارج، أو داخليًا داخل حدود الدولة.

2/2/3/2 الاستراتيجية الابتكارية

تُعرف على أنها تفكير توليدي للأفكار والمُنتجات يتميز بالخبرة والأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات والقُدرة على إدراك الثغرات والعيوب في الأشياء وتقديم حلول جديدة (أصيلة) للمشكلات، من خلال الإبداع أو الابتكار (Creation) في إيجاد حلول جديدة وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو فنية أو اجتماعية، ويُقصد بالحل الأصيل الحل الذي لم يسبق صاحبه فيه أحد، وهو القُدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة (Daft, 2001, P.23)، وهناك أربع مراحل للاستراتيجية الابتكارية تشمل:

- مرحلة الإعداد: تُجمع فيها البيانات والحقائق التي يحتاجها الفرد.
- مرحلة الاسترخاء: تُمثل حالة استرخاء عقلي، لا يبذل فيها المُفكر جهدًا للوصول إلى حل للمشكلة، بل يترك الموقف عقليًا حتى يأتي الحل تلقائيًا.

- مرحلة الومضة أو الاستبصار: حيث يُفاجئ المُفكر بظهور الحل، ويُسمى أيضاً بالإلهام.
- مرحلة التقويم: حيث يخضع الإنتاج لعملية التقويم.

3/2/3/2 استراتيجية السيطرة

تكون هذه الاستراتيجية وجهًا لوجه مع الشركات السياحية الأخرى، وهو يتضمن عادةً تعبئة كل موارد الشركة بما في ذلك الالتزامات المالية الأساسية. ويتعين على جميع أقسام الشركة إعداد العدة للهجوم بدءًا من التسويق إلى الإنتاج، وعادةً ما يتضمن ذلك هجمات إعلانية مكثفة، وكثيرًا ما يستلزم تطوير مُنتجًا جديدًا قادرًا على مهاجمة خطر مُنتجات المنافسين المُستهدفين عند أقوى أجزائه.

4/2/3/2 الاستراتيجية التنافسية

تُعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها "توجهات طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقُدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"، كما أنها الاستراتيجية التي تهتم "بخلق الميزة التنافسية للشركات ضمن إطار قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويُمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، مُنتجات، خدّات، أو منفعة سوقية مُحددة، أو عميل مُعين (Hooley; et.al., 2008, p.324)، وتشمل الاستراتيجية التنافسية "مجموعة مُتكاملة من التصرفات تُؤدي إلى تحقيق ميزة مُتواصلة ومُستمرة عن المُنافسين" (الطيب، 2015، ص29)، وهكذا؛ تُعتمد الشركات السياحية إلى تطبيق استراتيجية مُعينة للتنافس بهدف تحقيق ميزة تنافسية والتغلب على المُنافسين، حيث تُركز الاستراتيجيات التي تضعها الشركات السياحية على تحسين الوضع التنافسي لمُنتجاتها وخدماتها داخل السوق.

تتحدد الاستراتيجية التنافسية من خلال ثلاثة مُكونات أساسية (خليل،

2006، ص79):

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية السعر، استراتيجية التوزيع، واستراتيجية التصنيع... إلخ.
- **مجال التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، أو الأسواق.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة، والتي تُشكل أساس الميزة التنافسية المتواصلة، والأداء في الأجل الطويل.
- يُوضح الشكل (11) قوى التنافس الخمس التي يُطلق عليها "نموذج القوى الخمس Five Forces Model" لتحليل البيئة التنافسية، حيث أنه يُمكن تمثيل الهيكل التنظيمي العام لصناعة ما (مثل صناعة السياحة) بواسطة خمسة أطراف هي (داودي؛ ومحبوب، 2007، ص40):
- **المنافسون:** يُقدمون نفس المنتجات التي تُقدمها الشركة، ويُنافسون على الجودة، السعر، والخدمات، في محاولة لاقتناص جانبًا مما تُحققه الشركة من مبيعات.
- **الموردون:** يُساورون لرفع أسعار ما يبيعونه للشركة؛ مما يُقلل من أرباحها.
- **العملاء:** يُساورون لتخفيض أسعار المنتجات، وزيادة الخدمات المقدمة من الشركة.
- **السلع البديلة:** تُمثل مصدر تهديد لسحب العملاء والموردون من التعامل مع الشركة،
- **المنافسون الجدد في السوق:** يُحاولون اقتصاص جزء من حصة الشركة في السوق.



شكل (11) نموذج قوى التنافس

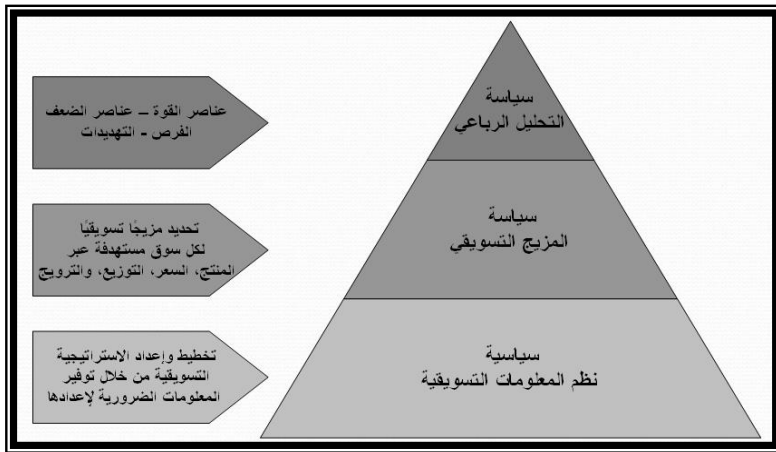
الفصل الرابع

السياسات الاستراتيجية للتسويق السياحي

تمهيد

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهج عمل في معظم الشركات الحديثة إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفاعليات إدارة التسويق. إن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل متكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكلٍ مقبولٍ لكل من طرفي المعادلة، المنتج من جهة، والعمل من جهة ثانية من خلال تشريعات تمنع الاحتكار وتضمن حقوق العميل، ويُعد تصميم استراتيجية التسويق العامة الخطوة الثانية بعد بناء التخطيط التسويقي كأحد مقومات التسويق، وحديثاً تحولت معظم إدارات المؤسسات الخدمية إلى محاولة فهم الدور الاستراتيجي الذي يُمكن أن يقوم به التسويق الحديث في عملية تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية العامة لشركة ما من جهة، وعن طريق إشراك الممارسين التسويقيين في مجالات التخطيط الاستراتيجي لشركتهم من جهة أخرى (نوري، 2005، ص135).

يجب عند اقتراح استراتيجية عامة للتسويق السياحي أن تعتمد على سياسات استراتيجية تتناسب مع مختلف الشركات السياحية تبعاً لتعدد فئاتها وطبيعة الخدمات السياحية التي تُقدمها، وفيما يلي عدد من السياسات التي يُمكن تطبيقها في اعتماد استراتيجية التسويق السياحي للشركات السياحية، شكل (12).



شكل (12) سياسات استراتيجيات التسويق السياحي

1/ سياسة نُظم المعلومات التسويقية

يوجد العديد من التعريفات لسياسة نُظم المعلومات التسويقية؛ ومنها "أنها عبارة عن الأفراد والمُعدات والإجراءات التي تعمل معًا لفرز وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات بشكلٍ منظمٍ إلى مُتخذي القرارات التسويقية" (Kotler & Armstrong, 2008, p.113)، أي أنها "شبكة من العلاقات تبحث أين تتدخل الأفراد والأجهزة والإجراءات من أجل توليد تدفقٍ مُنظمٍ للمعلومات الضرورية والآتية من مصادر داخلية وخارجية موجهة لاتخاذ القرارات التسويقية (Kotler & Dubois, 2000, p.137)، وتلعب سياسة نُظم المعلومات التسويقية دورًا كبيرًا في التخطيط والإعداد للاستراتيجية التسويقية في الشركة السياحية، نظرًا للمعلومات التي تُقدمها، والتي تُعتبر حجر الزاوية أثناء صياغة الاستراتيجيات التسويقية بمُختلف أنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد، وكذلك في الرقابة على تنفيذها، لأنه بدون هذه المعلومات يتعذر تحديد الأهداف التسويقية ومعرفة الفرص المُتاحة أو تشخيص المشاكل، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم الخُطط ومعرفة مدى تنفيذها بشكلٍ سليمٍ يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي والإنجاز المُخطط لكي يتسنى إجراء المُقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها (مراد، 2012، ص17).

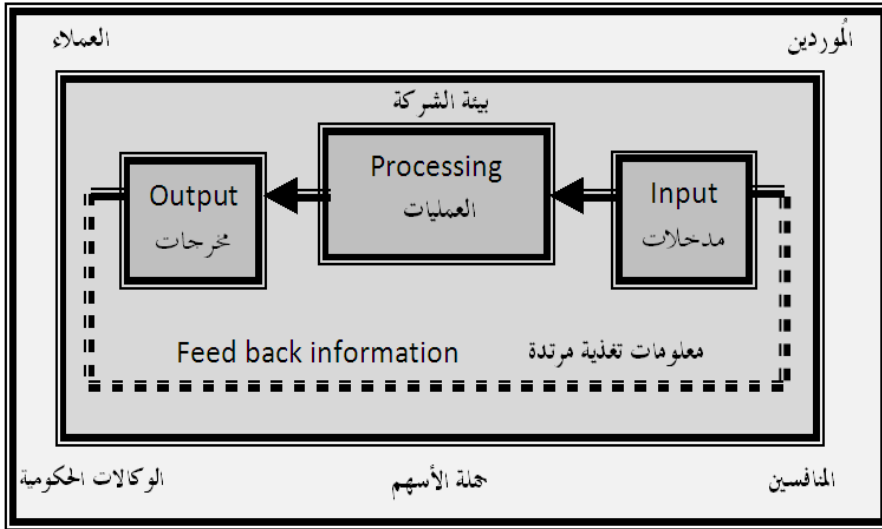
1/1 تطور نُظم المعلومات التسويقية

باستقراء التغيرات التي صاحبت الأونة الأخيرة يُمكن ملاحظة تغييرين مُهمين على مُستوى العالم أثيرا وغيرا في بيئة الأعمال، ويكمن التغيير الأول: في ظهور الكيانات الاقتصادية العالمية القوية، أما الثاني: يتعلق بتحول الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدمي والاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات، ويوضح الشكل (13) تطور التوجهات العامة لنُظم المعلومات التسويقية.

5. مرحلة الأعمال والمجارة الإلكترونية: التسعينات من القرن العشرين
نظم المعلومات الإلكترونية E-Business والمجارة الإلكترونية E-commerce
وتستند إلى الأنترنت والإكسترنت وغيرها.
4. مرحلة النظم الاستراتيجية ونظم المستخدم النهائي: الثمانينات - التسعينات من القرن العشرين
* نظم المستخدم النهائي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي وتميز باعتماد المستخدم على نفسه في توفير احتياجاته المعلوماتية.
* نظم دعم الإدارة العليا Executive support systems توفر المعلومات المهمة للإدارة العليا.
* النظم الخبيرة Expert systems توفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي.
* نظم المعلومات الاستراتيجية Strategic information systems تساعد تقديم سلع وخدمات لتحقيق ميزات تنافسية.
3. مرحلة تدعيم القرارات: السبعينات - الثمانينات من القرن العشرين
نظم دعم القرارات توفر تدعيم محدد العرض (Adhoc) لعملية اتخاذ القرارات التسويقية.
2. مرحلة التقارير الإدارية: الستينات - السبعينات من القرن العشرين
نظم المعلومات الإدارية توفر تقارير ذات طبيعة محددة مسبقا لتدعيم اتخاذ القرارات التسويقية.
1. مرحلة تشغيل البيانات: الخمسينات - الستينات من القرن العشرين
نظم تشغيل البيانات الإلكترونية يقوم بتشغيل المعاملات، وحفظ السجلات، والتطبيقات التقليدية.

الشكل (13) تطور التوجهات العامة لنظم المعلومات التسويقية في القرن العشرين

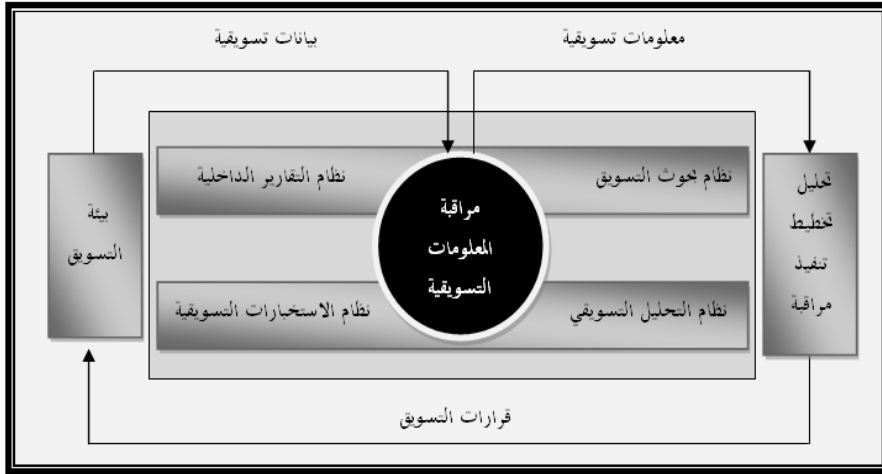
يتضح دور نُظُم المعلومات التسويقية في التخطيط والإعداد للاستراتيجية التسويقية، من خلال توفير المعلومات الضرورية لإعدادها، وينبغي ملاحظة أن دور نُظُم المعلومات التسويقية لا يقتصر فقط على جمع المعلومات، بل في إعدادها وتوفيرها بشكلٍ سهلٍ ففهمه بما يُساعد على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وتحتوي نُظُم المعلومات على بياناتٍ عن الشركة والبيئة المحيطة، ويتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاثة أنشطة رئيسة وهي: المُدخلات، العمليات التشغيلية، والمُخرجات، وتُعتبر معلومات التغذية المُرتدة مُخرجات تترد إلى الأفراد المسؤولين عن الأنشطة بالشركة، ويُمكن تصور الشكل العام لمسار نظام المعلومات من خلال الشكل (14).



شكل (14) مسار نظام المعلومات في الشركة

2/1 مكونات نُظُم المعلومات التسويقية

تُمثل نُظُم المعلومات التسويقية نظامًا يعتمد على الحاسب الآلي لجمع وحفظ وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات التي يحتاجها مُديري التسويق لاتخاذ قراراتهم التسويقية في الوقت المناسب (حسان، 2008، ص259)، شكل (15).



شكل (15) مكونات نظام المعلومات التسويقية

اعتماداً على نموذج Kotler فإن المعلومات التي تأتي من البيئة التسويقية يتم تحليلها من خلال أنظمة فرعية مُصغرة وهي (Lancaster & Reynolds, 1998, p.77) :

- أ- نظام التقارير الداخلية: يشمل التقارير المكتوبة والمُتعلقة بالمبيعات، الأسعار، الاستلام، المقبوضات، والمدفوعات؛ مما يُساعد في معرفة الفرص المُتاحة أمام الشركة والمُشكلات التي تواجهها.
- ب- نظام الاستخبارات التسويقية: تشمل استخبارات البيع الشخصي عن المنافسين، العملاء، المعارض، المؤتمرات، المطبوعات وغيرها.
- ج- نظام بحوث التسويق: تصميم مُنظم لجمع، تحليل، تسجيل، عرض البيانات، والاستنتاجات المُلائمة للوضع التسويقي الذي تواجهه الشركة.
- د- نظام التحليل التسويقي: يقوم بتحليل ومعالجة البيانات المُستمدة من الأنظمة السابقة، وتحويلها إلى معلومات يُمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية.

3/1 إعداد الاستراتيجية التسويقية باستخدام نظم المعلومات التسويقية

يُوضح الجدول (1) أهم المعلومات المطلوبة لإعداد الاستراتيجية التسويقية.

جدول (1) أنواع المعلومات المطلوبة لتخطيط وإعداد الاستراتيجية التسويقية السياحية

<p>ثانياً - خصائص السوق</p> <ul style="list-style-type: none"> • حجم السوق المرتقب. • القطاعات السوقية. • الطلب الانتقائي. • اتجاهات السوق المستقبلية. • حصة الشركة من السوق. • الظروف العامة السائدة في السوق. • المبيعات الربحية المتعلقة بالأسواق المختلفة. • العوامل الاقتصادية المؤثرة في حجم المبيعات. • التقلبات الفصلية. • التغييرات في أهمية مجموعات العملاء. 	<p>أولاً - تحليل الموقف</p> <ul style="list-style-type: none"> • ماذا يتم شراءه؟ ومن يقوم بالشراء؟ • أين يتم الشراء؟ ولماذا يقومون بالشراء؟ • حجم المشتريات وكيفية الشراء. • متى يقومون بالشراء؟ • كم يدفعون للشراء؟ • كيف يتغير سلوك المشتري وخصائصه في المستقبل؟ • خصائص العملاء وأذواقهم ومواقع تواجدهم ومستويات دخولهم
<p>رابعاً - البيئة الخارجية</p> <ul style="list-style-type: none"> • الظروف والاتجاهات الاقتصادية. • الإجراءات والقواعد الحكومية واتجاهاتها المستقبلية. • الجوانب المتعلقة بالبيئة والتلوث وحماية العميل. • المناخ السياسي والتشريعي. • الاتجاهات التكنولوجية. • السكان وخصائصهم. • العادات والتقاليد والقيم السائدة. • المناخ الثقافي. 	<p>ثالثاً - المنافسين</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد المنافسين ومواقع تواجدهم. • ما برامجهم التسويقية؟ • نقاط القوة والضعف الرئيسة لدى المنافسين. وخصائص البيئة التنافسية المستقبلية. • مواردهم وسلوكهم في السوق. • التغييرات في الحصة السوقية. • خصائص الخدمات المنافسة. • اختلاف الخدمات المنافسة. • الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.
<p>سادساً - المزيج التسويقي</p> <p>1- المنتج أو الخدمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما الخصائص والمنافع المهمة للخدمة؟ • كيف يُمكن تحقيق تمايز الخدمة. • ما القطاعات التي يُمكن جذبها؟ • ما مدى أهمية خدمات ما بعد البيع... الخ؟ 	<p>خامساً - البيئة الداخلية</p> <ul style="list-style-type: none"> • الموارد والمهارات التسويقية. • الموارد والمهارات الإنتاجية. • الموارد والمهارات المالية. • الموارد والمهارات التكنولوجية. • الاتجاهات المستقبلية لهذه الموارد.

- كيف يُمكن إدراك أهمية الخدمة مقارنة بالمنافسين؟
- 2- السعر:
- ما مرونة الطلب؟
- ما سياسات التسعير المناسبة؟
- كيف يجب تسعير خط المنتجات؟
- كيف تُحدد الاختلافات في السعر للخدمة؟
- ما أهمية السعر بالنسبة للعميل...الخ؟
- 3- التوزيع:
- ما أنواع التوزيع المناسبة لتصريف الخدمة؟
- ما الكثافة المطلوبة لتجار الجملة وتجار التجزئة؟
- ما هامش الربح المناسب لكل عضو في المنفذ؟
- ما أشكال التوزيع المادي؟
- 4- الترويج:
- ما أفضل ميزانية للترويج؟
- ما الأهمية النسبية لكل من الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات في استمالة الطلب؟
- ما أنسب مزيج ترويجي يُمكن استخدامه؟

المصدر: (الصحن؛ وأوبكر، 1998، ص ص 48-49).

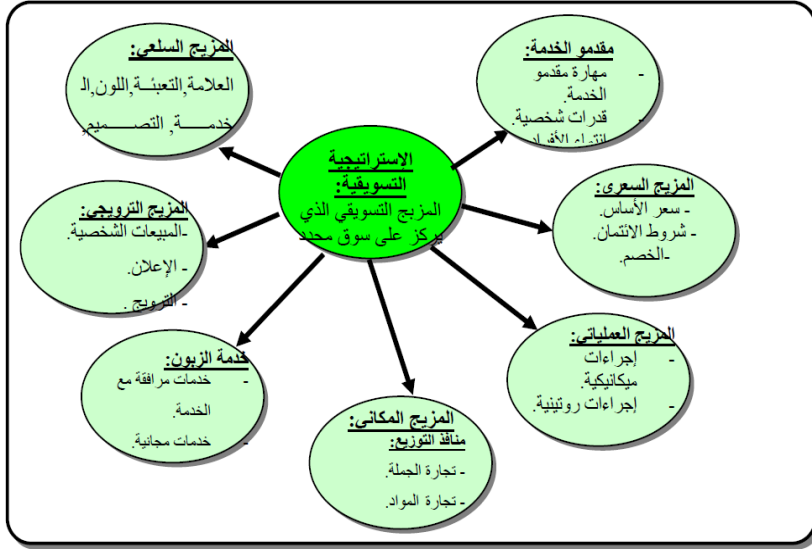
يتضح من الجدول (2) أن الشركات السياحية وفي ضوء المعلومات المُجمعة من طرف نُظم المعلومات التسويقية يُمكنها إعداد استراتيجية تسويقية ناجحة قادرة على الحفاظ على الحصة السوقية، وكذلك مواجهة المنافسة ودخول أسواق جديدة، وذلك عن طريق تجزئة السوق الذي تتعامل فيه الشركات السياحية وفقاً للمعلومات المُجمعة سابقاً من قسم نُظم المعلومات التسويقية، حيث يتم تقسيم إلى مجموعة من الأسواق علي أساس (العمر، الدخل، احتياجاتها من المنتجات، الثقافة، النوع، التجزئة الجغرافية، إلخ...) (Kaplan & Warren, 2007, p.66) وكل سوق يُكون جزء من مجموعة من المُشتريين الذين لديهم رغبات وحاجات مُتشابهة ومُحددة.

كذلك وعلى ضوء ما سبق تُمكن نظم المعلومات التسويقية من تجهيز المُنتج بالاتجاه الصحيح، أي بالشكل الذي يُلبي رغبات العملاء، حيث أن توفر المعلومات الكافية عن المُنتج تدعم اختيارات العملاء، وتُعزز الثقة لديهم في صحة قرار الشراء (Hawkins, et.al., 2013, p.407)، ويفترض وجود عدد من جداول الطلب على الخدمة، وليس بالضرورة جدول واحد، حيث يكون لكل مجموعة مُتشابهة بالخصائص ومُشتركة في الصفات جدول طلب خاص، وبالشكل الذي يشمل صياغة المزيج التسويقي، والذي يُناسب أفراد هذه المجموعة، ومن ثم إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية التي تنسجم واحتياجات السوق، بالإضافة إلى أن اختيار السوق والمُنتج تُفيد المعلومات التسويقية في إعداد الاستراتيجيات الفاعلة لبقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى (السعر، التوزيع، والترويج)، فمن خلال هذه المعلومات يُمكن للشركة السياحية أن تُعد تسعيرًا وترويجًا وتوزيعًا يتوافق ورغبات واحتياجات العملاء؛ مما يفيد في زيادة الطلب على مُنتجاتها، وبالتالي زيادة الحصة التسويقية وتحقيق الأرباح.

يُوضح الشكل (16) أهم العناصر المُكونة للاستراتيجية التسويقية الناجحة، حيث يُلاحظ أن الاستراتيجية التسويقية المبنية على المعلومات التي يقوم بجمعها قسم نُظم المعلومات التسويقية، تستهدف الخطة التسويقية وضمن تسويق المُنتج بشكلٍ يُلبي احتياجات العملاء الحاليين والمُحتملين، وضمن توزيعه في المكان المُناسب، وبشروط وظروف البيع المُناسبة، وضمن تسعير المُنتج بشكلٍ تنافسي ودعمه بنشاط الإعلان وبرامج الترويج، وتوجيه قوى البيع وغيرها من النشاطات التي تدرج في إطار مجموعة خدمات المُنتج بشكلٍ يضمن تحقيق الهدف الخاص، وهو كُل ما يراد بيعه قد تم بيعه بالفعل.

إن مجموعة المُكونات الموضحة في الشكل (16)، تُمثل العناصر الجوهرية للخطة التسويقية ويجب التنسيق فيما بينها وتكاملها، لكي تكون مُحصلة التأثير الكلي لها أقوى من مجموع تأثيرات العناصر وهي مُستقلة، ويتم هذا

التكامل عن طريق التخطيط الذي تقوم به بحوث التسويق التي تضمن للمنتج تصميم جيد يجذب العميل المحتمل، ويُلبي رغباته واحتياجاته.

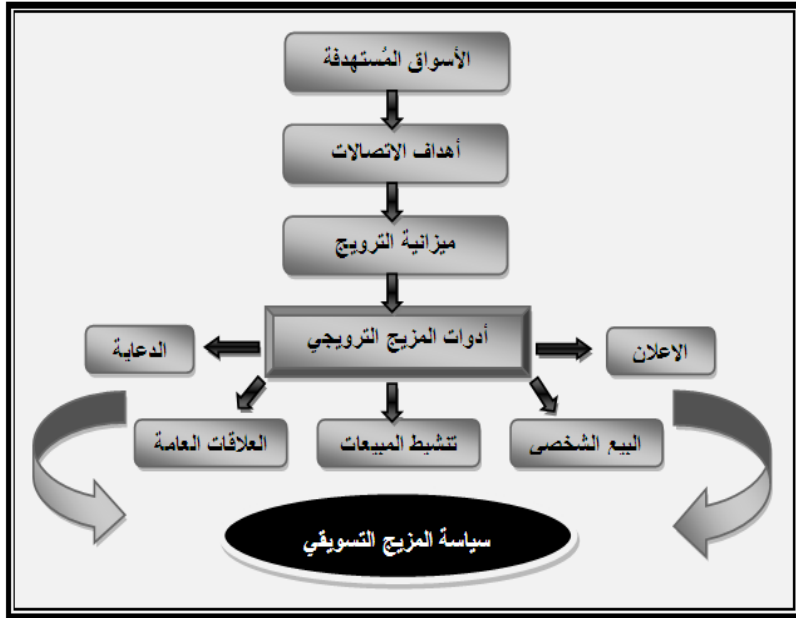


المصدر : (مُرَاد، 2012، ص180)

الشكل (16) مكونات الاستراتيجية التسويقية

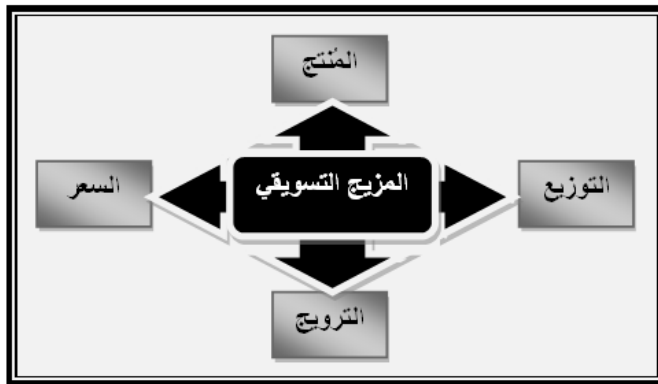
2 - سياسة المزيج التسويقي

المزيج التسويقي عبارة عن مجموعة مُحددة من المُتغيرات التي تتحكم بها الشركة، ويمكن استخدامها للتأثير على الطلب، واكتساب مزايا تنافسية" (Wheelen & Hunger, 2006, pp.117-118)، وأكبر مُهمة للشركات السياحية هي كيفية التأليف بين مُتغيرات المزيج التسويقي بطريقة تسمح بتلبية رغبات السوق المُستهدف، وتحتاج هذه السياسة إلى تخطيط لجميع العمليات من أجل تقليص المخاطر، والربط بين الجهود لضمان التطور، شكل (17)، وتُشير سياسية المزيج التسويقي إلى تقسيم الجهود، تأليفها، تصميمها، ودمج عناصر التسويق في مخطط أو مزيج يقوم على أساس تقييم قوي للتسويق، وتحقيق أهداف الشركة في زمن مُعين.



الشكل (17) مخطط سياسة المزيج التسويقي

يتطلب من المديرين تحديد مزيجًا تسويقيًا لكل سوقٍ مُستهدفة تسعى الشركة السياحية إليه، ويكون هذا التحديد مبنياً أساساً على التكلفة والفاعلية، ويتألف هذا المزيج من مجموعة مستويات مُحددة من العناصر الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، والشكل (18).



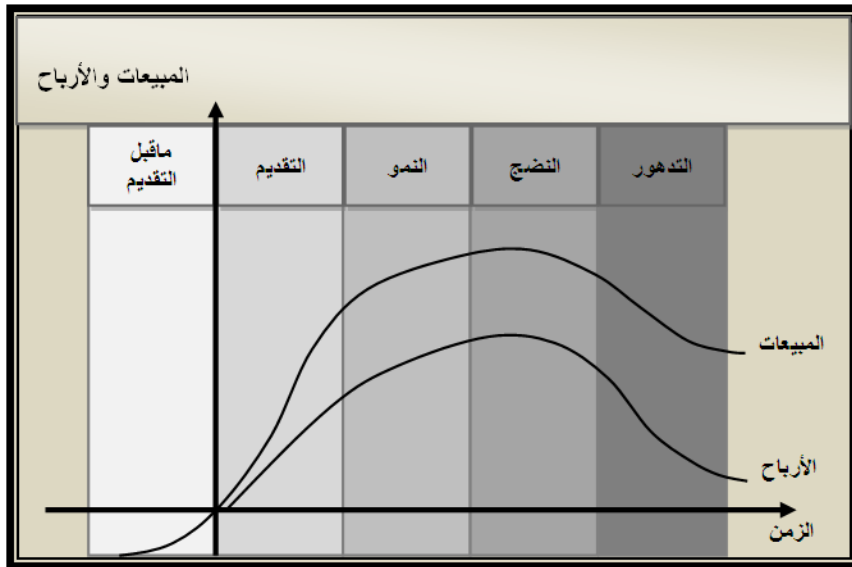
شكل (18) عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي

1/2 المُنْتَج السياحي

يُعد المُنْتَج السياحي عماد المزيج التسويقي السياحي، وأهم عناصره، إذ تتمحور حوله نشاط الشركات السياحية، التي تسعى إلى ترويجه، وتحقيق الأرباح من استثماره.

أ - دورة حياة المُنْتَج السياحي

تتعلق استراتيجية المُنْتَج بكُل الأنشطة الضرورية والمُهْمة لعرض المُنْتَج الذي يتلاءم ويتناسب مع حاجات ورغبات العملاء وخلق الطلب عليه (غنيم، 2004، ص139)، وليس هناك استراتيجية مُعينة للمُنْتَج تُتبع في كُل الأحوال، وإنما هناك عدة بدائل استراتيجية تُستخدم بناءً على دورة حياة المُنْتَج (نور، 2015، ص20)؛ التي تمر بخمس مراحل هي: مرحلة ما قبل التقديم، التقديم، النمو، النضج، التدهور والاندثار، ويهتم رجال التسويق بمراقبة المُنْتَج ووضعها خلال دورة حياته التي تُناسب كُل مرحلة (العلاق؛ وآخرون، 1999، ص116)، الشكل (19).



شكل (19) دورة حياة المُنْتَج السياحي

مرحلة ما قبل التقديم: تتوافق هذه المرحلة مع دراسة فكرة المنتج وتنفيذها، وهي مرحلة مُكلفة بالنسبة للشركات السياحية، لأنها توظف أموالاً طائلة أحياناً، دون أن تعرف تماماً مدى استجابة السوق للمنتج، وحتى تُقلل مخاطر هذه المرحلة تعتمد في ذات الوقت إلى دراسة تسويقية دقيقة من أجل توجيه إنجاز المنتج.

مرحلة التقديم: هي المرحلة التي يتم فيها تقديم أو عرض المنتج السياحي في السوق، وقد يكون منتجاً جديداً على السوق تماماً، وقد يكون جديداً بالنسبة للشركة السياحية، وتتضمن هذه الاستراتيجية تزويد العملاء بمعلومات عن جودة المنتج وكيفية استخدامه وفوائده، بالإضافة إلى بيانات متعلقة بتركيبه المنتج.

مرحلة النمو: أهم ما يميزها هو زيادة المبيعات والأرباح بمعدلات سريعة للشركة السياحية لقبولها من العميل، وهذا ما يشجع منافسين جُدد بتقديم منتجات مُشابهة، لذا يجب على مُديري التسويق اتخاذ العديد من القرارات التسويقية التي تضمن النمو الكبير في المبيعات والأرباح من خلال:

- تحسين جودة المنتج وإضافة مزايا جديدة له.
- البحث عن قطاعات سوقية جديدة في السوق.
- خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب.

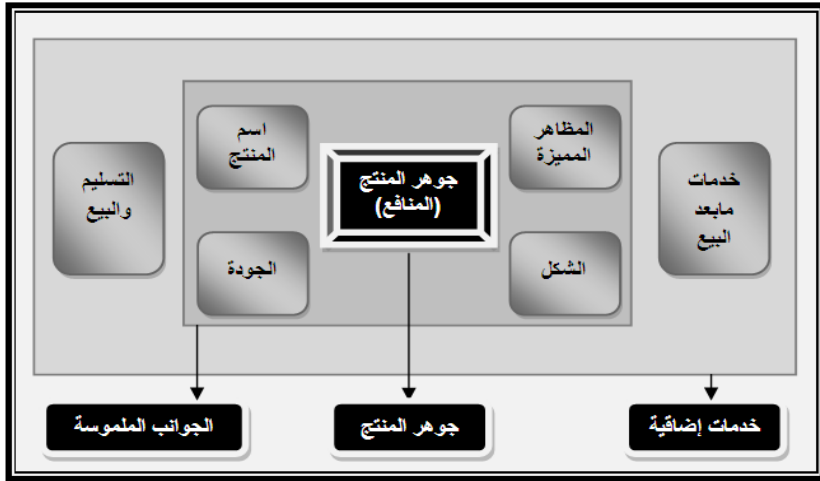
مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانته في السوق، ويُعطي ربحاً مُنظماً، ولكن بدأ العميل في إدراك الفروقات والأسماء التجارية، وقد يوجه تفكيره إلى استهلاك المنتجات البديلة، لذا يجب على مُديري التسويق اتباع استراتيجيات مُعينة لمواجهة نهاية هذه المرحلة وهي: خفض الأسعار، تكثيف التوزيع، التوسع في تقديم الخدمات، البحث عن أسواقٍ جديدة، والحصول على عملاء جُدد.

مرحلة التدهور والاندثار: في هذه المرحلة، تبدأ المبيعات في الانخفاض، نظراً لظهور منتجات جديدة أو تغيير النمط الاستهلاكي للفرد، فهذه المرحلة

يحتاج رجال التسويق لدراسة وافية لأجل حل مشكلة المنتج، ودراسة مدى تأثيره على مبيعات الشركة وسُمعتها، والعمل على تخفيض عدد من أنواع وأشكال المنتجات التي تقوم الشركة السياحية بتسويقها.

ب - تطوير المنتج السياحي

على الشركة السياحية أن تنظر للمنتج السياحي الذي تقدمه من خلال ثلاثة مستويات: جوهر المنتج، الجوانب الملموسة في المنتج، والخدمات الإضافية المتعلقة بالمنتج، الشكل (20):



شكل (20) المستويات المختلفة للمنتج السياحي

• جوهر المنتج

هو المستوى الذي يوفر الإجابة على سؤالٍ مهم هو: ماذا يشتري العميل في حقيقة الأمر؟ لأن كل منتج هو في الواقع عبارة عن حزمة من خدمات لإشباع رغبة، فمثلاً شراء المنتج السياحي لا يكون لغرض أنه جميل الشكل؛ وإنما لأنه يشبع رغبات العميل. إذاً جوهر الشراء هو لإشباع رغبة الاستمتاع، فمهمة رجل التسويق الناجح تتمثل في قدرته على الوصول إلى الحاجات الكامنة وراء كل منتج، فهو يبيع منافع، وليس مجرد مظاهر مُميزة.

• الجوانب الملموسة في المنتج

يأتي هذا المستوى في المرتبة الثانية إذ يُمثل الصورة التي يحملها المنتج كجوهر وتحويله إلى منتج ملموس، فهذا الأخير يتصف بعدة خصائص ومميزات، واسم ومستوى جودة مُعين، وعرض وخدمة مُعينين.

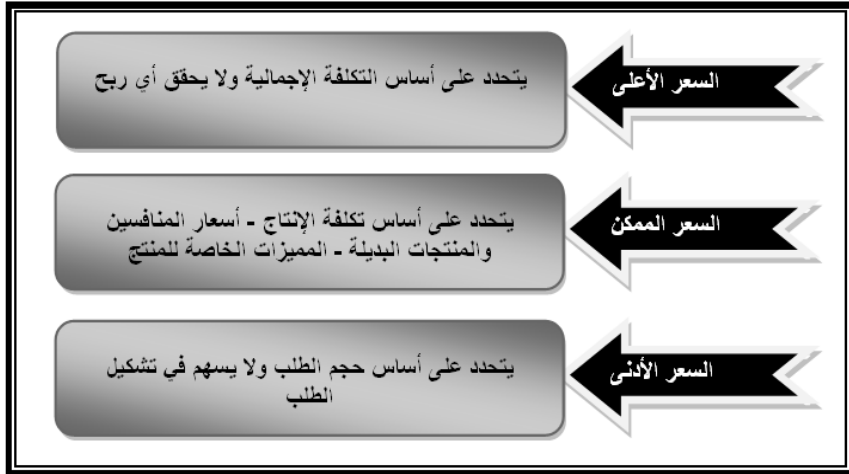
• خدمات إضافية تتعلق بالمنتج

عرض المنتج بخدمات ومنافع إضافية، هذه الأخيرة تجعل رجل التسويق يهتم كثيرًا بنظام الاستهلاك الكلي للمُشتري، وهذه الخدمات كلما تطورت؛ كلما أعطت صبغة أكثر تنافسية، لأن إطار المنافسة خرج عن المعتاد، وأصبح يضم كل هذه الخدمات للعميل، لأنها في الحقيقة تمثل قيم لدى العميل.

2/2 السعر

تتم مسألة تحديد السعر عن طريق التفاوض بين الباعين والمُشتريين، فمن الجهة الأولى الباعون يطلبون أسعارًا مُرتفعة لمنتجاتهم وخدماتهم، والعكس فالمُشترون يرغبون في الحصول على تلك المنتجات والخدمات بأقل سعرٍ مُمكن، والاتفاق النهائي بين الطرفين يتم على أساس توافق مصلحة الطرفين، فالسعر يُعد من أهم العوامل التي على أساسها يتخذ العميل قرار الشراء (كوروغلي، 2007، ص45).

يشمل التسعير: تكاليف النشاط السياحي، تكاليف النقل، تكاليف الإدارة، وتكاليف السلع والخدمات الاستهلاكية، لذلك يجب تحديد الأسعار تماشيًا مع السوق المُستهدف، أو ضمن نطاق مقبول من جانب العملاء (Liu & Chou, 2016, p.300)، فالسعر الذي تضعه الشركات السياحية يكون إما مُنخفضًا لا يُحقق ربحًا، أو مُرتفعًا لا يُمكن من تشكيل حجم الطلب في السوق، أما السعر المُمكن فينتج من معرفة أسعار الخدمات المُنافسة والخدمات البديلة، الشكل (21).



شكل (21) التصورات التسويقية لعمية التسعير

أ - سياسة التسعير على أساس تكلفة الإنتاج

تُعد من أكثر الطرق شيوعًا في تحديد الأسعار للشركات السياحية، وتشمل عادةً تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة، وتختلف نسبة الإضافة هذه من مُنتجٍ لآخر، وعبوبها أنها طريقة غير عملية؛ لأنها لا تأخذ في الاعتبار مرونة الطلب، كما تتجاهل القدرة الشرائية للعميل الأجنبي (عمارة، 2009، ص120).

ب - سياسة التسعير على أساس أسعار المنافسين والخدمات البديلة

تقوم الشركة بتحديد أسعار مُنتجاتها على أساس أسعار المنافسين في السوق السياحي، والإلتزام بحدود هذه الأسعار، ومن الواضح أن هذه الاستراتيجية في التسعير لا تقوم على الربط الثابت بين السعر والتكلفة والطلب، فمن المُمكن أن تتغير الأسعار بدون تغير في الطلب أو التكلفة.

ج - سياسة التسعير على أساس المُميزات الخاصة للخدمات:

تُبنى هذه السياسة في تسعير المُنتجات على أساس مُميزاتها، فتختلف المُنتجات من مُنتجٍ لآخر، ويجب أن يتم التمييز في السعر نظرًا للتمييز في خصائص المُنتج.

3/2 التوزيع

يُعد التوزيع عُنصرًا مُهمًا من عناصر المزيج التسويقي، وتسعى الشركات السياحية إلى الاهتمام به بشكلٍ كبير، إذ إن قنوات التوزيع الضعيفة لا توصل المُنتج إلى العميل في حالةٍ حسنة؛ مما يؤثر على مكانة الشركات السياحية في السوق، ومن المؤكد أن أي خلل في استراتيجية التوزيع يؤدي إلى فشل الاستراتيجية التسويقية بأكملها، لذا تحتاج الشركات السياحية إلى دراسة مُعمقة للمنتج وكذلك السوق المُستهدفة، والعُلاء الذين ترغب في إقناعهم وترغيبهم في الشراء، وذلك لاختيار طرق التوزيع المناسبة لهم.

ينقسم التوزيع لقسمين هما: التوزيع المُباشر، والتوزيع غير المُباشر.

أ - التوزيع المُباشر

يُعد هذا النوع من التوزيع أقصر المنافذ طولاً، إذ تقوم الجهة المُنتجة بتوزيع مُنتجاتها دون الاعتماد على مؤسسات التوزيع المُتاحة في الأسواق، أي الاتصال المُباشر للعميل النهائي.

يتميز التوزيع المُباشر بعدة مزايا منها:

- الحصول على الربح دون مُشاركة الوسطاء، حيث يُمكن للمُنتج تخفيض أسعاره قليلاً بعدما وفر هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسطاء
- رغبة المُنتج في الرقابة على السوق.
- الحصول على المعلومات المُتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك العميل ومعرفة ردود فعل العميل من الخدمة بصورة سريعة.
- مُحاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة (الصحن، 1998، ص362).

ب - التوزيع غير المباشر

نظرًا لاتساع الأسواق، ظهرت أهمية الاستعانة بالوسطاء قصد تصريف مُنتجات الشركات السياحية لأن المُنتج لا يُمكنه تغطية هذه الأسواق من خلال اتصالاته المباشرة مع العميل، فيقوم الوسطاء بعملية توزيع المُنتجات، وتقديم كُل المعلومات عنها، وكذا أسعارها للعملاء، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمدون الشركات السياحية بمعلومات تُخصُّ أذواق العملاء ورغباتهم.

جاءت الاستعانة بالوسطاء نتيجة لأسبابٍ عديدة عانت منها الشركات المُنتجة؛ ومن ضمن هذه الأسباب ما يلي (كورو غلي، 2007، ص57):

- البُعد الجُغرافي: زاد تعدد مُنتجات الشركات السياحية، وحاجتها لتسويقها لعدة مناطق، من بُعد المسافة بين العميل والمُنتج؛ هذا ما أدى إلى ضرورة استعانة هذه الشركات بالوسطاء المُتمركزين بالقرب من العملاء.
- يعمل الوسيط على إيصال المُنتج للعميل في المكان المُناسب، وفي الوقت المُناسب، وهذا ما يُحقق عملية التبادل.
- يلعب الوسيط دورًا أساسيًا في نقل المعلومات الخاصة بتفضيلات العملاء للشركات السياحية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتشكيل المُنتج الذي يُشبع هذه الرغبات.
- تقليل عدد العلاقات والمُعاملات، فبدلاً من أن يقوم المُنتج بالاتصال بالعملاء؛ مما يترتب عليه زيادة عملية الاتصال، فإنه يقوم بالاتصال بوسيطٍ واحدٍ أو عددٍ محدودٍ منهم يقومون بعملية الاتصال بالعملاء وعرض المُنتجات.

4/2 الترويج

يُمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع و تذكير العميل بالمنتج والتأثير فيه لقبوله واستخدامه, فهو أداة اتصال تسويقية ومُنظمة، تتكون من كافة الأنشطة التسويقية ذات الطبيعة الاتصالية التي تتمثل في: المزيج الترويجي، إعلان، بيع شخصي، تنشيط المبيعات، والنشر (كوروغلي، 2007، ص64)، وغيرها.

أ - أهداف النشاط الترويجي

يعمل الترويج على إيصال المعلومات المناسبة للعملاء ودفعهم وتشجيعهم على اختيار ما يُناسبهم من خدمات، ويُحقق الترويج الأهداف الآتية (العلاق؛ وآخرون، 1999، ص249):

- تعريف العملاء بالخدمة أي بالمنتج.
- تذكير العملاء بالخدمات وذلك بخصوص المنتجات القائمة في السوق
- تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للعملاء في الأسواق المُستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية.
- إقناع العملاء المُستهدفين والمُحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمات؛ مما يؤدي إلى إشباع رغباتهم واحتياجاتهم.

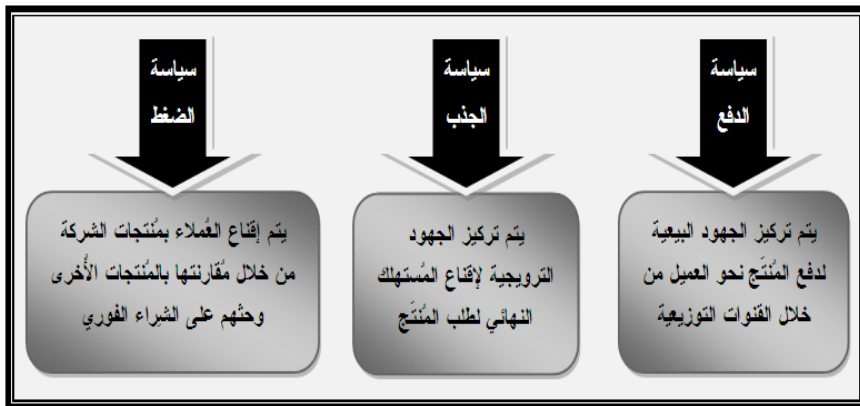
ب - عناصر المزيج الترويجي

يتألف المزيج الترويجي من عدة وسائل يسعى كُل منها إلى المُساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج وهو الإعلام والتأثير في العميل لتحقيق عملية التبادل، ومن بين هذه الوسائل: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والنشر، ويُعد الإعلان والبيع الشخصي أكثر الوسائل استخدامًا وأكثرها ارتفاعًا في التكلفة، وفي الأونة الأخيرة بدأ الاهتمام أكثر بوسيلة تنشيط المبيعات كعنصرٍ فاعلٍ في نجاح البرامج الترويجية:

- الإعلان: هو مجموع الوسائل التي تعمل على إعلام الجمهور وإقناعه لشراء المنتج أو الخدمة (كورو غلي، 2007، ص 67).
- البيع الشخصي: هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العميل النهائي وجهاً لوجه بغرض تعريفه بالمنتج أو الخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها (الصحن، 1998، ص 367).
- تنشيط المبيعات: يُقصد به ترويج المبيعات، أي تلك الجهود التي تعمل على رفع قيمة المبيعات في المدى القصير، ويعتمد هذا النوع مثلاً على المعارض، والهدايا التذكارية، والتخفيضات في السعر.
- النشر: هو نشر أخبار ومعلومات عن منتجات الشركات السياحية، وتوسعاتها وسياستها وذلك دون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية عن الشركات.

ج - سياسات الترويج

يوجد ثلاث سياسات تستخدمها الشركات السياحية في مجال الاتصالات التسويقية وهي شكل (22):



شكل (22) سياسات الترويج للشركات السياحية

3 - سياسة التحليل الرباعي SWOT

تكمن تنافسية الشركات السياحية في قدرتها على إنتاج مُنتجات ذات نوعية جيدة، وبسعرٍ مقبول من طرف العميل، في ظل تعدد وتنوع التحديات التي تواجه الشركات السياحية، وتؤثر على سلوكياتها إيجابًا، أو سلبيًا، كما أن تبني استراتيجيات فاعلة، في مُحيطٍ يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق العملاء، وسُرعة التطور التكنولوجي؛ يُمكنها من البقاء والنمو، وتكمن الاستراتيجية الفاعلة والناجحة في التشخيص الخارجي والداخلي لمُحيط الشركة، الذي يُمكنها من تحديد الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهةٍ أُخرى، ويتم استغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات من خلال امتلاك الشركة السياحية لُقدرات تنافسية أكبر من مُنافسيها، في جميع المجالات، وبالتالي ينبغي على كُل شركة سياحية أن تحدد رسالتها بشكلٍ واضحٍ ودقيقٍ في إطار البلد السياحي.

يُعد التحليل الرباعي (SWOT) إجراءً تحليليًا يأخذ في حُسابه كافة العوامل الداخلية التي تتصف بها الشركة والعوامل الخارجية التي تؤثر عليها (الدوري، 2005، ص85)، وذلك من خلال تحليل الوضع العام للشركة، ويُعد دراسة مُركزة لنقاط القوة والضعف الداخلية للشركة والفرص المُتاحة أمامها للنمو والتحسين، والتهديدات التي يُحتمل أن تواجهها في البيئة الخارجية (Jeffrey, 2010, p.76).

يقوم التحليل الرباعي بعرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي الشركة السياحية الداخلية والخارجية، وإيصال تلك المعلومات إلى مُتخذي القرار داخل الشركة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية للشركة السياحية والتي تُسهم في تحديد مُستقبلها (Wheelen & Hunger, 2006, p.9).

يُساعد التحليل الرباعي على الجمع ما بين أبعاد القوة والضعف الداخلي للشركة، والفرص والتهديدات في بيئة الأسواق الدولية، ويُركز على التدخلات بين القرارات المُختلفة وأدائها لتوزيع الموارد بين خيارات الأسواق الاستراتيجية

والبديلة, ويُساعد هذا التحليل في تحديد الدور الرئيس لكل سوق دولي مُحددة في الإطار الدولي (إدارة النقد, المُساهمة في النمو, المُساهمة في زيادة الإنتاج, أو إيقاف توسع المُنافسة), وعليه فإن المطلوب من الشركات السياحية أن تحدد مجالات عملها بدقة مُتناهية مثل: مُنتجاتها, خدَماتها, جدارتها, قطاعاتها السوقية, مكانتها الذهنية في السوق, وموقعها الجغرافي, كما يتطلب من الشركات تحديد وتشخيص أهدافها وسياساتها بشكلٍ دقيقٍ ومُباشر.

1/3 تحليل البيئة الخارجية (الفرص – التهديدات)

ينبغي على كل شركة سياحية أن تكون قادرة على مراقبة قوى البيئة الخارجية مثل القوى الديموغرافية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية, وكذلك مراقبة عوامل البيئة الجزئية مثل العملاء, والمُنافسين, وقنوات التوزيع, والمُوردين, فهذه القوى لها تأثيرات واضحة على قدرة الشركات السياحية على جني الأرباح من السوق, كما ينبغي لكل شركة سياحية أن تُنشئ نظامًا استراتيجيًا تسويقيًا ذكيًا لمُتابعة التطورات والاتجاهات المُهمّة, والتعرف على الفرص والتهديدات.

1/1/3 الفرص

الغرض الرئيس لعملية المسح البيئي هو التعرف على الفرص الجديدة, ويُمكن تعريفها بأنها مجال من مجالات الحاجة تستطيع الشركات السياحية من خلالها الأداء بشكلٍ مُربح.

تُصنف الفرص غالبًا طبقًا لجاذبيتها واحتمالية النجاح, وتعتمد احتمالية نجاح الشركة ليس فقط على ما إذا كانت مكان القوة التي تتمتع بها تتفق وتتلاقى مع مُتطلبات النجاح الرئيسية للعمل في السوق المُستهدفة, وإنما أيضًا تفوق مكان القوة لدى مُنافسيها (Medlik & Ingram, 2000, p.44), فالحكمة ليست في أن تكون للشركة مكان قوة, وإنما الحكمة هي في أن تتفوق مكان القوة في العدد والتأثير على ما يمتلكه المُنافسون من مكان قوة.

2/1/3 التهديدات

تُمثل بعض التطورات في البيئة الخارجية نوعًا من التهديد أو التحدي للشركات السياحية ويُمكن تعريفه على أنه تحدٍ تفرضه اتجاهات وتطورات غير مُحببة، يؤدي في غياب إجراء تسويقي دفاعي؛ إلى تدهور في المبيعات والأرباح، وتُصنف التهديدات طبقًا لخطورتها واحتمالية حدوثها، ومن خلال رسم صورة واضحة المعالم للتهديدات والفرص الرئيسية التي تواجه الشركات السياحية يصبح بالإمكان تحديد وتشخيص جاذبية هذه الشركات بشكلٍ كامل، وفقًا لأربعة احتمالات مُمكنة (الطائي، 2003، ص7):

- شركات سياحية مثالية تتمتع بفرصٍ تسويقيةٍ كبيرةٍ وتهديداتٍ قليلة.
- شركات سياحية تواجه فرصٍ وتهديداتٍ كبيرة على حدٍ سواء.
- شركات سياحية تواجه فرصٍ وتهديداتٍ قليلة.
- شركات سياحية تتمتع بفرصٍ قليلةٍ، وتواجه تهديداتٍ كبيرة.

2/3 تحليل البيئة الداخلية (مكامن القوة – الضعف)

لا تكمن الحكمة في القدرة على اكتشاف ومعرفة الفرص الجذابة في البيئة، وإنما تكمن الحكمة في امتلاك الجدارة الضرورية للنجاح في اقتناص هذه الفرص وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويتم تحليل البيئة الداخلية للشركات السياحية عن طريقة تحديد وتقييم مكامن القوة داخل الشركة، ومكامن الضعف لمعالجتها والتغلب عليها.

1/2/3 القوة

تُمثل عناصر القوة العوامل المُتوفرة في الشركات، والتي تُسهم بشكلٍ إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي الشركات إمكانيات جيدة.

2/2/3 الضعف

تُمثل عناصر الضعف فقر أو نقص في إمكانات الشركات السياحية، وخاصة عند مقارنتها مع موارد الشركات المنافسة لها، والتي تُحد من قدرتها على التنافس، وينبغي على الشركات السياحية أن تقوم بتقييم مكامن القوة والضعف فيها بشكلٍ دوري ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الاستمارة الموضحة في الجدول (2).

تستطيع الإدارة أن تراجع الجدارات التسويقية والمالية والتشغيل والتنظيمية للشركات السياحية، ويُمكن إعطاء تصنيف أو قياس لكل عاملٍ من هذه العوامل على أساس كونه قوة رئيسة أو ضئيلة أو مُحايد أو ضعف ضئيل أو ضعف رئيس، فالشركات السياحية التي تتمتع بإمكانية تسويقية عالية، تكون كافة عواملها التسويقية تحتل تصنيف أو قياس مكامن قوة رئيسة، أي أن كل عاملٍ من هذه العوامل التسويقية يحمل صفة القوة الرئيسية، وعند فحص نمط مكامن القوة والضعف، فإنه لا يستوجب بالضرورة أن تقوم الشركات بتصحيح كافة مكامن الضعف التي تواجهها، أو تنظر بارتياحٍ تامٍ أو تتباهى بمكامن القوة لديها، فالسؤال الأهم هو ما إذا كانت الشركات قادرة على تحديد نفسها في تلك الفرص التي تتوفر لديها لاقتناص مكامن القوة الواضحة، أو أن تبدأ بالبحث عن فرص أفضل بعد أن تكون الشركات قد حددت رسالتها وشخصت مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات وهو ما يطلق عليه اسم تحليل SWOT.

جدول (2) تحليل مكامن القوة والضعف في القطاع السياحي

الأهمية			الأداء					
منخفضة	متوسطة	عالية	ضعيف رئيسي	ضعيف ضئيل	محايد	قوة ضئيلة	قوة رئيسية	
التسويق								
-	-	-	-	-	-	-	-	1- سمعة الشركات السياحية
-	-	-	-	-	-	-	-	2- الحصة السوقية
-	-	-	-	-	-	-	-	3- جودة الخدمة
-	-	-	-	-	-	-	-	4- جودة المنتج
-	-	-	-	-	-	-	-	5- فاعلية التسعير
-	-	-	-	-	-	-	-	6- فاعلية التوزيع
-	-	-	-	-	-	-	-	7- فاعلية الترويج
-	-	-	-	-	-	-	-	8- فاعلية القوة البيعية
-	-	-	-	-	-	-	-	9- فاعلية الابتكار
-	-	-	-	-	-	-	-	10- التغطية الجغرافية
التمويل								
-	-	-	-	-	-	-	-	11- التكلفة /توفر رأس المال
-	-	-	-	-	-	-	-	12- التدفق النقدي
-	-	-	-	-	-	-	-	13- الاستقرار المالي
الانتاج (التشغيل)								
-	-	-	-	-	-	-	-	14- التسهيلات
-	-	-	-	-	-	-	-	15- اقتصاديات الحجم
-	-	-	-	-	-	-	-	16- الطاقة الاستيعابية
-	-	-	-	-	-	-	-	17- قوى كفاءة
-	-	-	-	-	-	-	-	18- القدرة على الإنتاج في الوقت المحدد.
-	-	-	-	-	-	-	-	19- مهارة تشغيل تقنية
-	-	-	-	-	-	-	-	20- قيادة ذات رؤية عالية
-	-	-	-	-	-	-	-	21- عاملون موالون
-	-	-	-	-	-	-	-	22- توجه ريادي
-	-	-	-	-	-	-	-	23- مرونة/ استجابة

المصدر : (الطائي، 2003, ص9)

الفصل الخامس

الشركات السياحية في مصر

مفهومها وتاريخها وأعمالها

تمهيد

تسعى صناعة السياحة إلى تلبية كافة مُتطلبات ورغبات السائحين، وتوفير العديد من الخدّات التي تُقدّم لهم في كافة الأماكن التي ينتقلون إليها في رحلاتهم السياحية؛ مما يستلزم إنشاء العديد من المؤسسات والشركات التي تُقدّم تلك الخدّات السياحية، ومن ثم فقد ظهرت الشركات السياحية لتقوم بتنظيم البرامج السياحية المُختلفة والمُتنوعة، بحيث تغطي مناطق واسعة من العالم لتُرضي احتياجات ورغبات السائحين في التنقل والسفر عبر المقاصد السياحية في العالم بغرض الترفيه، أو أي من أغراض السياحة المُختلفة، وبرزت أهمية وجود الشركات السياحية التي تقوم بدور المُنظم والمُنسق لرغبات وأهداف السائحين.

تُمارس شركات السياحة في مصر دورًا مُهمًا ومُتميزًا في تطوير السياحة الخارجية والداخلية، فضلًا عن أهميتها بالنسبة لتنمية العلاقات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها مع دول العالم، كما تعمل هذه الشركات على توظيف الأيدي العاملة، فتُسهم بذلك في تحسين مستوى الدخل المالي للسكان، وهي كذلك تؤثر على ميزان المدفوعات للدولة، وتُساعد كذلك على تحسين الدخل القومي عن طريق الضرائب المُترتبة على أرباحها التي تجلبها من العملة الأجنبية الصعبة، ويوضح كشف الخدّات السياحية المُقدمة لوزارة السياحة أن حجم أعمال شركات السياحة المصرية قد بلغ في عام 2002م حوالي 618 مليون دولارًا، وذلك عن 5.2 مليون سائحًا زاروا مصر عن طريق شركات السياحة، وهذا يعني أن شركات السياحة قد استقدمت 48% من إجمالي السياحة الوافدة إلى مصر في عام 2002م، وأنها حققت نحو 18% من إجمالي الإيرادات السياحية (السيسي، 2007، ص171)، وتُبرز تلك الحقائق الدور الكبير الذي تُسهم به الشركات السياحية في دعم صناعة السياحة في مصر، فضلًا عن دعم الاقتصاد القومي المصري.

تُسهّم الشركات السياحية في مصر في دعم صناعة السياحة بشكلٍ كبيرٍ، وتجدر الإشارة إلى أن عددًا قليلاً من تلك الشركات هي التي تعمل في مجال السياحة المُستجلبَة والتسويق للمُنْتَجِ السياحي المصري، وهي التي تُضيف إلى الاقتصاد القومي، أما الغالبية العظمى منها فيقتصر عملها على السياحة الدينية فقط في مواسم الحج والعمرة، أو السياحة الطارئة، دون أن تبذل جهودًا في دعم الحركة السياحية إلى مصر، أو التسويق للمُنْتَجِ السياحي المصري، وعلى الرغم من ذلك تُعد الشركات السياحية إحدى الأقسام المهمة للقطاع السياحي، ولها مساهمة خاصة، وعمليات متنوعة، وشكلٍ مُميزٍ لطبيعة العملية الإنتاجية فيها، حيث تُمثل شركات السياحة المكان الذي يُقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية، وعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برًا أو بحرًا أو جواً إلى أي مكان في العالم، وهذه الخدمات والاستشارات تُقدم مجانًا للمواطنين بدون مُقابل (جلدة، 2009، ص27).

1 – مفهوم الشركات السياحية

تلعب شركات السياحة بشكلٍ عام دور الوسيط في ربط مُنتجِي الخدمات السياحية (الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى – وسائل النقل – المُنشآت السياحية)، بالسائحين (Bradley, 2014, p.1).

تعد الشركات السياحية هي تلك الشركات التي احترفت تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية نظير أجر أو نسبة من الفنادق وغيرها (حفني، 2008، ص36)، حيث تقوم شركات السياحة بتنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج مُعينة، وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة، وما يلحق بها من خدمات، وبيع أو صرف تذاكر السفر، وتيسير نقل الأمتعة، وحجز الأماكن على وسائل النقل المُختلفة، وتشغيل وسائل النقل البرية والجوية والبحرية والنهرية لنقل السائحين (غنيمة؛ وأبوشليب، 2005، ص104).

كما تُعرف الشركات السياحية على أنها منظمات تجارية تُنظم وتُنْتِج وتبيع للسُّكَّان المحليين وغير المحليين بضاعتها الجماعية الخاصة ورحلاتها الفردية، بالإضافة إلى بيع الخَدَمَات الإضافية المُرتبطة بها، أي أنها عبارة عن وسيط بين السائح من جهة، والمُنتِج السياحي من جهة أُخرى نظير حُصولها على عمولة (جلدة، 2009، ص28)، ومن ثم تُعد شركات السياحة منافذ توزيع، أو بمعنى آخر الموزع الرئيس لمُوردي الخَدَمَات السياحية، ويرتكز عَمَل شركات السياحة على حجز تذاكر الطيران وعُرف الفنادق، كذلك عَمَل الحجوزات على البواخر السياحية إلى آخره...، أي أن شركات السياحة عبارة عن شركات تجارة للمُنتجات المُتعلقة بالسفر والخَدَمَات (Pastiu & Muntean, 2014, p.328).

تُعد شركات السياحة بمثابة مكتب استشارة للعملاء في مجال السياحة والسفر، وهذه الشركات تتعاون فيما بينها في ظل ظروف مُتعددة، وتُمثل العديد من مُوردي الخَدَمَات السياحية مثل: مُنظمي الرحلات السياحية، شركات الطيران، خُطوط الملاحة البحرية، فنادق، مُنتجات، وكذلك إيجار السيارات وغيرها. وتعمل الشركات السياحية على توفير المعلومات ومُساعدة السائحين من خلال تنظيمهم وتحقيقهم لعمليّة سفرهم من جهة، ومن جهة أُخرى تقوم بعَمَل دعاية للأماكن السياحية وتبيع صناعة المنشآت الأخرى مثل: المواصلات وخدمات الفنادق من إقامة وطعام وترفيه وخدمات أُخرى (جلدة، 2009، ص28)، ويتضح من تلك التعريفات أن الشركات السياحية هي مؤسسات رسمية تعمل كمُستشارٍ للسائح، وتقوم بمُساعدته على الاختيار بين البدائل المُتعددة لقضاء أجازته.

2 – التطور التاريخي للشركات السياحية

تطورت الشركات السياحية بشكلٍ كبيرٍ سواءً في الأداء والتنظيم والخبرة أم في التجهيزات، حتى أصبحت تُمثل حاليًا أحد الأركان الرئيسة للعمليّة السياحية بوجهٍ عام، حيث تلعب دورًا فاعلاً في تشكيل الصورة الذهنية للسائحين نحو

مقاصدهم السياحية، بل وتمتلك خيوط توجيه الحركة السياحية إلى بعض المناطق دون الأخرى، أو تركيز الجهود الدعائية والتسويقية عليها.

تُعد شركة توماس كوك "Thomas Cook" الإنجليزية أول شركة سياحية في العالم قامت بتنظيم رحلات سياحية، حيث قامت في عام 1841م بتنظيم أول رحلة سياحية بالقطار لعدد 570 مسافرًا بين مدينتي Leicester و Loughrough شمال لندن، وهي مسافة تبلغ حوالي 15 ميلًا، وقد حصلت على عمولة قُدرت بنحو 5% من قيمة التذاكر، تلى ذلك في عام 1851م تنظيم رحلات أخرى لعدد 156 ألف شخصًا إلى لندن لحضور المعرض العالمي الأول بقصر كريستال، ثم في عام 1855م تم تنظيم أول رحلة خارجية خارج إنجلترا لمدة 5 أيام إلى معرض باريس، ثم أعقب ذلك تنظيم رحلات إلى ألمانيا وسويسرا والنمسا وإيطاليا (البطوطي، 2004، ص43)، وقد كانت تلك الرحلات الأولى التي قامت بتنظيمها شركة "توماس كوك" سببًا في شهرة المقصد السياحي السويسري والنمساوي كمقاصد سياحية جاذبة للرياضات الشتوية حتى الآن.

في عام 1867م قامت شركة "توماس كوك" بتنظيم أولى رحلاتها خارج أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية، كما قامت في عام 1869م بتنظيم أول رحلة إلى مصر وفلسطين (البطوطي، 2004، ص43)، وفي عام 1872م قامت الشركة بتنظيم أول رحلة حول العالم "Grand Tour"، وقد استغرقت هذه الرحلة 222 يومًا (السيسي، 2007، ص124)، وقد شجع التطور الكبير في حركة الرحلات السياحية التي قامت شركة "توماس كوك" بتنظيمها في عام 1874م إلى إصدار أول بديل للنقود والذي أطلق عليه "Notes Cicular"، والذي تطور بعد ذلك ليصبح الشيكات السياحية "Travel Chequrs" المعروفة الآن (البطوطي، 2004، ص44).

أخذت شركة "توماس كوك" تتطور فيما بعد حتى أصبحت من أكبر الشركات السياحية في العالم، خاصة بعد اندماج العديد من الشركات الأخرى معها، والتي كان آخرها شركة "NECKERMANN" الألمانية (البطوطي،

2004، ص44)؛ مما ارتقى بشركة "توماس كوك" لتصبح من الشركات السياحية الكبرى في العالم التي يتبعها حوالي 600 فرعاً، ويعمل بهذه الفروع ما يقرب من 10 آلاف موظفًا (السيسي، 2007، ص124)، غير أن الآثار الاقتصادية لتداعيات جائحة كورونا العالمية أدت إلى إفلاس الشركة في سبتمبر عام 2020م، بعد 179 عامًا من إنشائها.

كما تعد شركة أميركان إكسبريس "AMERICAN EXPRESS" من أولى الشركات السياحية التي نشأت في العالم أيضًا؛ والتي قام مؤسسها Henry Wells عام 1841م بتأسيس شركة باسم "WELLS CARGO" لنقل البضائع، والتي انبثقت منها شركة "أميريكان إكسبرس" في عام 1850م، والتي قامت في عام 1882م بإصدار الحوالات النقدية "Money Order"، وقامت لأول مرة في عام 1891م بإصدار الشيكات السياحية "Travel Cheques" المعروفة (البطوطي، 2004، ص44)، وقد أصبحت شركة "أميريكان إكسبريس" الآن من المؤسسات المالية والسياحية ذات الكيان الضخم والمؤثر في عالم المال والسياحة، وبلغ عدد فروعها أكثر من 14 ألف فرعًا في جميع أنحاء العالم (السيسي، 2007، ص125).

وتُعد شركة "ASK MR FOSTER" من أولى الشركات الأمريكية المتخصصة في مجال السياحة، (أسسها "Ward G. Foster" عام 1880م في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية)، حيث كان مالكاها يمتلك محلاً لبيع الهدايا، وكان يُلم بجميع المعلومات الخاصة بالرحلات والجغرافيا والتاريخ، ويلجأ إليه المسافرون للحصول على المعلومات وطلب الاستفسارات عن أي موضوع يخص السياحة والسفر، وبعد أن ذاعت شهرته لدى رواد الفنادق والمسافرين، قام بتأسيس شركة سياحية تحمل اسمه (البطوطي، 2004، ص44).

لا يقتصر نشاط شركات السياحة في مجال العمل السياحي على شركتين فقط أو أكثر، إذ تُشير التقارير الدولية إلى أن مجموع وكالات السفر والشركات المعتمدة لدى منظمة الإياتا بلغ مجموعها في عام 1998م نحو 165.453 ألف

وكالة، وهي تتوزع حول دول العالم بشكلٍ متفاوت حيث تقع 50% في آسيا ومنطقة المحيط الهادي، و30% في أمريكا، و10% في أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط، و10% في أمريكا اللاتينية وكندا (السيسي، 2007، ص125)، وقد انتشرت بعد ذلك شركات السياحة في مُختلف أنحاء العالم حتى أصبح عددها يتجاوز 200 ألف شركة ووكالة سياحية (البوطي، 2004، ص45).

تطورت أعداد الشركات السياحية في مصر حيث بلغ عددها في عام 2003م نحو (1083) شركة؛ منها (869) شركة فئة أ، و(35) شركة فئة ب، و(179) شركة فئة ج (السيسي، 2007، ص171)، بينما زاد عددها بنسبة 121.6% لتصل إلى 2400 شركة سياحية في عام 2016م، منها (140) شركة سياحية فقط تعمل على جلب السياحة من الخارج، والبقية تُركز على السياحة الدينية للمصريين (الزيات، 2016، ص1)، ونتيجة لزيادة عدد الشركات السياحية في مصر؛ فقد أصدر وزير السياحة القرار رقم 227 في شهر يونيو عام 2015م؛ الذي يُوقف بصفة مؤقتة ولمدة عام قبول طلبات إنشاء شركات سياحية جديدة في مصر، وذلك لعدم حاجة البلاد لها (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2015)، كما صدر في شهر مارس عام 2016م قراراً ينص على تمديد القرار الخاص بوقف قبول طلبات إنشاء الشركات السياحية بفئاتها المُختلفة لمدة عامٍ آخر، بناءً على طلبٍ من رئيس قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين، وبعد أخذ رأي الاتحاد المصري للُغرف السياحية.

3 - أنواع الشركات السياحية

لا تنحصر الوظيفة الأساسية للشركات السياحية في بيع البرامج أو صرف تذاكر السفر أو حجز الفنادق فقط، وإنما تقوم الشركات السياحية أيضاً بمُهمة المُستشار للسائح، وإرشاده وإعطائه النصيحة وفقاً لـرغباته واحتياجاته وإمكانياته؛ نظراً لكونها شركات مُتخصصة في كُل ما يتعلق بشئون السياحة والسفر، إضافة إلى الخبرة المُكتسبة في مجال التعرف على رغبات واحتياجات

وتفضيلات العملاء، ومن ثم تعددت أنواع الشركات السياحية طبقاً لطبيعة عملها، والخدمات التي تُقدمها لعملائها، وفقاً لقوانين الترخيص ومزاولة الأعمال.

وعلى الرغم من قِدَم النشاط السياحي في مصر، إلا أنه لم يكن هناك أية تشريعات مُحددة تحكم عمل الشركات السياحية؛ التي نشأت في مصر منذ القرن التاسع عشر، وكانت تخضع لقواعد القانون التجاري، ومع الازدياد المُطرد في النشاط السياحي، وزيادة اهتمام الدولة به؛ كان هناك ضرورة لاستصدار قوانين تتلاءم مع المُستجدات والواقع، وتحكم وتُنظم عمل الشركات السياحية، ولهذا صدر القانون رقم 26 لسنة 1954م، والذي أعقبه استصدار القانون رقم 584 لسنة 1954م والخاص بتنظيم وكالات السفر والسياحة في مصر، ثم صدر القانون رقم 38 لسنة 1977م، والذي تم تعديله بالقانون رقم 118 لسنة 1983م، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم 222 لسنة 1983م، والمُعدل بالقرار الوزاري 176 لسنة 1990م، والخاص بتنظيم الشركات السياحية،

نتيجة للتطور الذي شهده قطاع السياحة في مصر؛ فقد صدر القانون رقم 25 لسنة 2005م، ثم القانون رقم 125 لسنة 2008م، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم 209 لسنة 2009م، والذي يتم العمل به حتى الآن، حيث يشترط هذا القانون الأخير أن تتخذ المُنشأة شكل الشركة (مُساهمة – توصية – تضامن – ذات مسؤولية محدودة)، وبالنظر إلى طبيعة النشاط الذي تُمارسه شركات السياحة ووكالات السفر ووفقاً لنصوص المواد 1، 2، كما حدد هذا القانون الشركات السياحية بأنها الشركات التي تقوم بكُل أو بعض الأعمال الآتية (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، 2015، ص2):

- تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج مُعينة، وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة، وما يلحق بها من خدمات.

• بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة، وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى.

• تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين.

• لوزير السياحة أن يُضيف إلى تلك الأعمال أعمالاً أخرى تتصل بالسياحة وخدمة للسائحين

طبقاً للقانون رقم 125 لسنة 2008م الخاص بتنظيم شركات السياحة، ولائحته التنفيذية رقم 209 لسنة 2009م تنقسم الشركات السياحية في مصر حسب الفئات إلى:

1/3 شركات سياحية عامة فئة (أ)

تشمل هذه الفئة شركات السياحة المتخصصة في مُزاولة كافة مجالات النشاط السياحي، وهى الشركات التي يُرخص لها في مُباشرة جميع الأعمال السياحية والتي تشمل (هوارى، 2011، ص21):

أ - تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها، وفقاً لبرامج مُعينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات.

ب - بيع و صرف تذاكر السفر، وتيسير نقل الأمتعة، وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى.

ج - تشغيل وسائل النقل السياحي المختلفة من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين.

نص القانون على ألا يقل رأس مال شركة السياحة العامة فئة (أ) عن مليوني جُنيهاً، يُخصص منها مائتي ألف جُنيهاً كتأمين، وتُشكل شركات السياحة

العامّة فئة (أ) العدد الأكبر من شركات السياحة المصريّة، حيث بلغ عددها 869 شركة سياحة في يناير عام 2004م.

2/3 شركات بيع وإصدار تذاكر السفر فئة (ب)

يُرخص لهذه الشركات السياحية بصرف وبيع تذاكر السفر بأنواعها الجوية والبحرية والبرية، وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى (عبدالغفار، 2005، ص72)، ويجب ألا يقل رأس مال هذه الشركات عن مليوني جُنبيها، يُخصص منها مائة وخمسة وسبعون ألف جُنبيها كتأمين.

3/3 شركات النقل السياحي فئة (ج)

يُرخص لهذه الشركات السياحية بتشغيل وسائل النقل السياحي المختلفة من برية وبحرية ونهرية وجوية لنقل المسافرين (عبدالغفار، 2005، ص72)، ويجب ألا يقل رأس مال هذه الشركات عن مليوني جُنبيها، يُخصص منها مائة وخمسون ألف جُنبيها كتأمين، ويشترط بالنسبة لشركات النقل السياحي أن يكون الحد الأدنى لوسائل النقل السياحي وسنة صنعها ومواصفاتها على النحو الآتي:

• النقل البري

يشمل مجموعة من وحدات النقل السياحي البري، ويجب ألا يقل عدد مقاعدها عن 150 مقعداً، وبالنسبة لسنة الصنع يجب ألا يكون قد مضى على تاريخ صنع السيارة أكثر من عامٍ سابقٍ على استيرادها، كما يجب بالنسبة للتكييف أن يكون 100% من الوحدات مُكيّفاً كاملاً (ساخناً وبارداً) (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2009).

• النقل النهري والبحري

يُشترط في وحدات النقل النهري والبحري السياحي ألا تقل حمولتها عن 100 راكبًا، وأن تكون مُجهزة تجهيزًا لائقًا ومُكيفة، وأن تكون مُستوفاة للشروط الملاحية النهريّة أو البحرية التي تُقررها الجهة المُختصة حسب نوعها.

• النقل الجوي

يُشترط في شركات النقل الجوي السياحي ألا يقل عن عدد طائراتها عن طائرتين، بينما سنة الصنع والأمور الفنية الأخرى يتم تحديدها بمعرفة هيئة الطيران المدني، ويُشترط أن يقتصر استخدام وسائل النقل السابقة على نقل السائحين (البطوطي، 2004، ص94)، وذلك مع مُراعاة أحكام قانون الطيران المدني الصادر بالقانون رقم 28 لسنة 1981م.

4 - تراخيص الشركات السياحية

لا يجوز لأي شركة سياحية مُزاولة كُل أو بعض الأعمال المنصوص إلا بعد الحُصول على ترخيص بذلك من وزارة السياحة.

1/4 إجراءات الحُصول على الترخيص

تُتبع الإجراءات الآتية لحُصول الشركة السياحية على هذا الترخيص (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2008):

- التقدم بطلب للإدارة العامة للشركات السياحية بوزارة السياحة مُتضمنًا الرغبة في مُزاولة الأعمال السياحية وموضحًا به البيانات الآتية:
 - ✓ نوع الشركة.
 - ✓ نوع العمل السياحي.
 - ✓ اسماء الشركاء وعناوينهم وأرقام بطاقاتهم القومية.
 - ✓ اسم الشركة ومقرها.
 - ✓ رأس المال.

✓ اسم المُدير المسئول عن الشركة مع توضيح خبرته السياحية.
كما هو موضح في النموذج الآتى:

نموذج ترخيص شركة سياحية

وزارة السياحة

الإدارة العامة للشركات السياحية

نموذج ترخيص شركة سياحية

طبقاً لأحكام القانون رقم 38 لسنة 1977 المعدل بالقانون

رقم 118 لسنة 1983

اسم الشركة:

نوع الشركة:

النشاط الذي تزاوله الشركة:

اسماء الشركاء وعناوينهم:

مقر الشركة:

الفرع وعناوينها:

رأس مال الشركة:

اسم المُدير المسئول:

تاريخ سداد رسم الترخيص:

تاريخ موافقة جهة الأمن:

تاريخ موافقة وزارة السياحة على وسائل النقل إن وجدت:

..... المدير العام

- أداء رسم الترخيص إما نقدًا أو بشيك باسم وزارة السياحة ومقداره:
 - ✓ 500 جُنِيهًا للشركة التي ترغب في مُزاولة جميع الأعمال السياحية (فئة أ).
 - ✓ 400 جُنِيهًا للشركة التي ترغب في مُزاولة بيع أو صرف تذاكر السفر فقط (فئة ب).
 - ✓ 300 جُنِيهًا للشركة التي يقتضي نشاطها على تشغيل وسائل النقل (فئة ج).
- تُخطر الإدارة العامة للشركات السياحية مُقدم الطلب بعد موافقة جهات الأمن لاستيفاء ما يلي:
 - ✓ صورة من عقد تكوين الشركة ومُلخصه المُسجل والمُشهر.
 - ✓ صورة من صحيفة قيد الشركة بالسجل التجاري.
 - ✓ صورة من الصحيفة النشرة.
 - ✓ ميزانية افتتاحية موقعة من مُحاسب قانوني.
 - ✓ إيصال سداد التأمين المنصوص عليه.
 - ✓ صحائف الحالة الجنائية للشركاء المُتضامنين والمُدير المسئول والعاملين بالشركة.
- للوزارة أن تستطلع رأى عُرفة شركات السياحة بشأن الطلب المُقدم لها بإنشاء الشركة.

2/4 شروط الحصول على الترخيص

- هناك عدداً من الشروط الواجب توافرها في المنشأة حتى تُمنح ترخيص شركة سياحية وهي (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2008):
- أن تتخذ المنشأة طالبة الترخيص شكل الشركة وفقاً لأحكام القوانين المعمول بها.
 - ألا يتضمن عقد الشركة المُشهر أغراضاً تُجاوز تلك المنصوص عليها في هذا القانون.
 - أن تتخذ الشركة مقرّاً لها في جمهورية مصر العربية، تتوافر فيه الشروط التي حددها اللائحة التنفيذية.
 - أن يكون للشركة مُديراً عامّاً مصري الجنسية.
 - أن تقوم الشركة بسداد مبلغ رأس المال المطلوب، وكذلك التأمين المُحدد وفقاً لفئتها.
 - على شركات النقل السياحي أن تُقدم ما يُثبت ملكيتها للحد الأدنى لوسائل النقل، ولا تدخُل قيمة وسائل النقل في حساب الحد الأدنى من رأس المال الواجب توافره، ويسرى هذا الحكم على الشركات التي ترغب في شراء وسائل نقل خاصة بها، كما يجوز الترخيص للشركات السياحية في إقامة المنشآت الفندقية أو السياحية على ألا تدخُل قيمة هذه المنشآت في حساب الحد الأدنى من رأس المال الواجب توافره وفقاً لأحكام هذا القانون.
 - يجب على الشركات المُتخصصة في أعمال النقل السياحي أن تحصل مُقدماً على موافقة وزارة السياحة على وسائل النقل المُختلفة التي تستخدمها قبل التقدم للحصول على الترخيص لها من الجهات المُتخصصة وتُعد هذه الموافقة شرطاً من شروط الترخيص.

- أن تؤدي تأمينًا ماليًا لوزارة السياحة قيمته (خمسون ألف جنيهًا) أيًا كانت فئة الشركة وذلك إما نقدًا أو بشيكٍ مقبول الدفع على حساب وزارة السياحة، أو بخطاب ضمانٍ مُعتمدٍ وغير مُقيد بأي شروط (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2014).
- تتولى الشركات السياحية والمُرخص لها نشاط السياحة العامة فئة (أ) التعاقد مع الشركات السعودية على تنظيم برامج العمرة للمواطنين دون غيرها وفقًا للنظم والتعليمات الصادرة من وزارة السياحة والسلطات السعودية في هذا الشأن.
- تتولى الإدارة العامة للسياحة الدينية بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وضع الإجراءات اللازمة لحصول الشركات السياحية على تأشيرات العمرة للمواطنين وفق الضوابط المُعتمدة من رئيس قطاع الشركات السياحية لمواسم العمرة بعد التنسيق مع القنصليات (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2014).

3/4 شروط المقر وفروع للشركة السياحية

- أوضح القانون رقم 38 الخاص بالشركات السياحية شروط مقر وفروع الشركة السياحية كما يلي (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2009):
- أن يكون المقر في منطقة مناسبة للعمل ونوعه الذي تُباشره الشركة من حيث فئتها (أ) أو (ب) أو (ج).
 - أن يكون المقر في منطقة مُستقلة أو محلٍ مُستقل عن أي نشاطٍ آخر.
 - ألا تقل مساحة مقر الشركة في مجموعها عن 60 مترًا مربعًا، ومساحة الفرع عن 30 مترًا مربعًا، ويُستثنى من الحكم المُتقدم مقر الشركات وفروعها التي تُنشأ في الفنادق أو النوادي أو الهيئات العامة وشركات القطاع العام.

- أن يكون المقر مُعدًّا ومؤثَّنًا تأثيَّنًا لائقًا لمُزاولة العمل السياحي.
- إذا كان المكان مُوجرًا مفروشًا فيجب ألا تقل مدة عقد الإيجار عن خمسة سنوات مُتصلة، وأن يكون العقد ثابت التاريخ بمصلحة الشهر العقاري والتوثيق.
- يجوز للشركة السياحية الواحدة أكثر من فرع في المُحافظة الواحدة وبحد أقصى ثلاثة فروع فيما عدا مُحافظة القاهرة تكون بحد أقصى خمسة فروع، ومُحافظة الإسكندرية بحد أقصى أربعة فروع (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2014ب).
- يُشترط للترخيص للشركة السياحية بإنشاء فرع لها بإحدى المُحافظات السياحية على ألا يقل حجم أعمال الشركة من السياحة الوافدة خلال العامين السابقين على طلب ترخيص الفرع عن 18 مليون جُنيهاً (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2013).
- تكون المُحافظات السياحية المُشار إليها بالفقرة السابقة هي المناطق الواقعة بمُحافظتي جنوب سيناء والبحر الأحمر (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2012):

4/4 حالات إلغاء الترخيص

- بناءً على المادة 38 من قانون الشركات السياحية فإنه لوزير السياحة أن يُصدر قرارًا مُسببًا بإلغاء الترخيص الصادر للشركة السياحية في الحالات الآتية: (الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع، 2009).
- إذا تنازلت الشركة عن الترخيص أو قامت بتغيير شكل الشركة أو الشُركاء المسؤولين لشركات الأشخاص دون موافقة وزارة السياحة.
- إذا توقفت الشركة عن مُزاولة أعمالها مدة ستة شهور بدون إذن كتابي من وزارة السياحة، وتُعد الشركة مُتوقفة بدون إذن كتابي في حالة عدم

- إخطارها الوزارة بكشوف خدماتها التي توضح أنشطتها لمدة ستة شهور على رغم من طلب الوزارة لهذا الكشف كتابة.
- إذا باشرت الشركة أعمالاً غير منصوص عليها بالترخيص الصادر لها.
 - إذا لم تُقِّم الشركة باستكمال التأمين في حالة خصم أي مبلغ منه.
 - إذا فقدت الشركة أي شرط من شروط الترخيص.
 - إذا ثبت قيام الشركة بسداد قيمة خدماتها عن غير طريق البنوك المرخص لها بالتعامل في النقد الأجنبي.
 - إذا أخلت الشركة بالالتزامات الواجبة عليها والمُتمثلة في:
 - ✓ عدم مُزاولة نشاطها في المناطق العسكرية أو في مناطق الحدود إلا بعد الحصول على موافقة وزارة الدفاع بناءً على اقتراح من وزارة السياحة.
 - ✓ إخطار وزارة السياحة بالبرامج السياحية التي تُنظمها الشركة قبل تنفيذها بخمسة عشر يوماً على الأقل على أن يتضمن الإخطار أسماء الفنادق أو أماكن الإقامة ودرجتها وعنوانها وطريقة السداد ومصدره، على أن يكون السداد من خلال البنوك المرخص لها بالتعامل في النقد الأجنبي.
 - ✓ أن ترسل في الأسبوع الأول من كل شهرٍ كشوفاً بأسماء وجنسيات المسافرين عن طريقها، وكذلك القيمة النقدية للخدمات التي قدمتها الشركة لعملائها.
 - ✓ موافاة وزارة السياحة بميزانياتها وحساباتها الختامية في ميعادٍ أقصاه ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية للشركة.
 - ✓ يجوز لوزير السياحة بدلاً من إلغاء الترخيص؛ إصدار قرارًا بوقف نشاط الشركة لمدة لا تُجاوز ستة أشهر، إذا كانت المخالفة لا

توجب إلغاء الترخيص, على أنه في حالة ارتكاب الشركة لنفس المخالفة مرة أخرى يتعين في تلك الحالة إلغاء الترخيص.

- إذا جاوز حجم نشاط الشركة في تصدير السائحين المقيمين للخارج سنويًا 20% من حجم نشاطها الإجمالي السنوي، شاملاً جميع الخدمات السياحية التي تُقدمها للسائحين الوافدين, وأعمال النقل السياحي إذا كان ذلك يدخل فيما تُمارسه من أنشطة, والسياحة الداخلية.
- إذا لم يتجاوز حجم نشاط الشركة ضعف رأسمالها في نهاية السنوات الثلاثة الأولى من تاريخ العمل بهذا القانون (بالنسبة للشركات القائمة)، وثلاث سنوات من بدء نشاطها وذلك بالنسبة للشركات التي يُرخص لها بعد هذا التاريخ.

5 - أعمال الشركات السياحية

تُقدم الشركات السياحية العديد من الخدمات لعملائها؛ إذ لا يقتصر نشاطها على تنظيم وتنفيذ الرحلات السياحية، أو حجز الطيران والبواخر السياحية فقط، وإنما يمتد نشاطها ليشمل العديد من الخدمات مثل حجز الفنادق، والعمل كمستشارٍ للسائح لمُساعدته على الاختيار بين البدائل المُتعددة لقضاء أجازاته، وقد تقوم هذه الشركات بتأجير السيارات للعملاء إذا رغبوا في ذلك، كما أنها تعطي للسائح كافة البيانات الخاصة باستخراج التأشيرات الخاصة بالسفر، كذلك جوازات السفر، وفي بعض الحالات تقوم هذه الشركات ببيع الشيكات السياحية للسائحين (غنيمة؛ وأبوشليب، 2005، ص104)، وحيث أن البرنامج السياحي يُعد العمود الفقري للشركات السياحية فسوف يتم التركيز عليه.

1/5 تخطيط البرامج السياحية

تُعد صياغة برنامج سياحي يتوافق مع خصائص ورغبات السائحين وشرائحهم المُختلفة عملية مُهمة، وهناك عدة مراحل يُمر عليها البرنامج السياحي لضمان نجاحه تشمل: وجود البرنامج كفكرة، الإعداد، التسويق، تحديد موعد

البرنامج السياحي، حجز الخدمات السياحية المُشتمل عليها البرنامج، وتنفيذ البرنامج السياحي (حفني، 2008، ص107).

تضع الشركات السياحية في اعتبارها عند تخطيط البرامج السياحية الاتجاه المتزايد نحو السفر إلى المقاصد والأماكن السياحية الجديدة، والتغير المُستمر في رغبات واتجاهات السائحين وميولهم، والأنماط السياحية التي يزيد الطلب عليها، بالإضافة إلى الرغبة في تعدد الأنماط السياحية في الرحلة الواحدة.

تقوم معظم الشركات السياحية بتنظيم رحلات إلى مقاصد سياحية مُحددة، وتصبح هذه الشركات مُتخصصة في تنظيم الرحلات إلى هذه المقاصد في صورة برامج مُتنوعة، وقد تُركز بعض تلك الشركات على مقصدٍ سياحي واحدٍ يتمتع بأحد أو بعض عناصر الجذب السياحي.

يعتمد تحديد أنواع البرامج السياحية طبقاً لمن يُقدّم له البرنامج؛ فالبرنامج الذي يُقدّم لراعي البرنامج (Sponser) غير البرنامج المُقدم للمُشارك (Participant)، وتشمل هذه البرامج ما يلي (حفني، 2008، ص ص 110 - 113):

✓ - البرنامج المُقدم لراعي البرنامج (Sponser)

يُعد البرنامج السياحي المُقترح برنامجاً قابلاً للمُناقشة بالإضافة والحذف، ولكن تظهر فيه الخطوط العريضة، ولا تتحدد فيه المواعيد والتواريخ، لذلك فهو برنامج غير تفصيلي؛ يحتوي على عناصر وأقسام البرنامج السياحي، كما قد لا يحتوي على أسماء الفنادق، ولكن يتم تحديد مُستوى الفندق سواء خمس أم أربع أم ثلاث نجوم، ويتم إيضاح الأسعار والشروط وشكل التعاقد وغير ذلك.

✓ - البرنامج المُقدم للمُشارك (Participant)

يقتصر على تفاصيل وعناصر وأقسام البرنامج السياحي، ولكن قد يبقى السعر الخطوة الأخيرة، لأن السعر وشروطه قد تتغير في آخر لحظة، حتى يتم الاتفاق بين Sponser وبين Tour Operator، أما بقية التفاصيل فيجب ذكرها

مثل أسماء الفنادق، وتحديد المزارات السياحية، والأيام والتواريخ بدقة. وهناك أمثلة مُختلفة لأنواع البرامج السياحية المُقدمة للمُشارك ومن أمثلتها:

أ - برنامج مُتكامل شامل Full Package

يشمل أسعار الفندق والإقامة، الضرائب الخاصة بالفندق، تذاكر السفر، الانتقال من المطار للفندق والعكس، الإفطار والغداء والعشاء، مصاريف الخدمة، أيام البرنامج، وكيفية عمل الجولات السياحية، أي مُحدد به سير اليوم من زيارات وخدمات أرضية، أو رحلات بحرية.

ب - برنامج فنادق وتذاكر فقط Package only

يشتمل على أسعار الفنادق والإقامة بدرجاتها، الضرائب، تذاكر السفر، الانتقال من المطار للفندق والعكس، إفطار فقط أو بدون وجبات، مصاريف الخدمة، ولا يشتمل على أكثر من ذلك؛ فتكاليف السياحة والمزارات السياحية تكون غالبًا على الشخص نفسه، على أن يدفع تكاليفها مباشرة وليس مع البرنامج.

ج- برنامج فنادق فقط بدون أي خدمات Hotel only

هو برنامج بدون أي خدمات إضافية، حيث يشتمل على أسعار الفنادق فقط، والإقامة للمدة المطلوبة شاملة الضرائب الداخلية، مصاريف الخدمة داخل الفندق فقط، دون الحصول على أي خدمات إضافية، ويقوم السائح بترتيب أي خدمات أخرى بنفسه في بلد السفر، وهذا النوع من البرامج هو الشائع دائمًا في سوق السياحة، حيث يقوم السائح بحجز سفره إلى بلد ما، ثم يقوم بشراء التذكرة، وتأكد الحجز، ويطلب من الشركة السياحية عمل حجز له في الفندق المُختار، ويدفع له تكاليف الحجز، وتصدر الشركة السياحية له قسيمة التسكين Voucher، ويعلم الفندق بميعاد وصول السائح، والمدة التي يريد الإقامة خلالها، وتاريخ المغادرة من الفندق.

د- برنامج خاص مثل برنامج شهر العسل

هو برنامج مُتكامَل يشتمل على حجز الفنادق، الخِدمة، الرحلات البحرية، الوجبات الكاملة، الخِدمات الأرضية، الزيارات والتنقلات، أي أنه برنامج تفصيلي خاص من وحي الزوجين، وهُنَاك اهتمام من شركات الطيران لعمَل برامج خاصة؛ نظرًا للطلب المُتزايد عليها ولطول فترة الإقامة.

2/5 تسعير البرامج السياحية

يُقصد بتسعير البرامج السياحية قيام الشركات السياحية بحساب تكلفة البرنامج، ثم إضافة هامش ربح للشركة ليُصبح بعد ذلك سعر البيع للبرنامج، وتُعد عمَليَة حساب سعر البرنامج السياحي من أدق وأهم الأعمال التي تقوم بها الشركات السياحية، وذلك لتأثيرها المُباشر على الأرباح وحجم الأعمال السياحية داخل الشركة (السيسي، 2007، ص215).

تتوقف أسعار البرامج على اتفاقات الشركات مع مُوردي الخِدمات السياحية من الفنادق وشركات الطيران ووسائل النقل... إلخ، حيث غالبًا ما تكون أسعار تلك الخِدمات مُتفاوتة بناءً على اتفاق الشركات مع مُوردي تلك الخِدمات، والذي ينعكس بالطبع على أسعار البرامج السياحية.

بشكلٍ عام هُنَاك طريقتان لحساب البرنامج السياحي (البطوطي، 2004، ص177):

الطريقة الأولى: حساب التكلفة الفعلية للبرنامج، ثم إضافة نسبة ربح ثابتة.

الطريقة الثانية: عن طريق تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة لكل بندٍ من بنود البرنامج كالنقل والإقامة والزيارات والمصاريف الإدارية وتكاليف الاتصالات والدعاية والتسويق، وإضافة هامش ربح لكل برنامج حسب نوعية السوق الذي يُباع فيه البرنامج، والقُدرة الشرائية للسائحين فيه، بحيث تُغطي التكلفة الثابتة والمتغيرة مع تحقيق ربح مُناسب.

تشمل تكلفة البرنامج السياحي على الآتي (السيسي، 2007، ص217):

✓ تكلفة الإقامة والإعاشة Accommodation

تُحسب تكلفة الإقامة والإعاشة طبقاً للمستوى الفندقي (خمس نجوم، أو أربع... إلخ)، وتتراوح هذه التكلفة ما بين (40 - 50%) من التكلفة الإجمالية للبرنامج، وتحسب تكلفة الإقامة والإعاشة بالنسبة للفرد الواحد، وبالنسبة للفنادق والفري السياحية والشقق السياحية تكون العمولة بالاتفاق المُسبق بين الشركة والخدمات.

✓ المزارات السياحية Sightseeing

تتضمن تكلفة المزارات السياحية على رسوم دخول المتاحف والمعارض ومواقع الآثار وبرامج الصوت والضوء، وغيرها من المناطق السياحية التي تُحصل عنها رسوم عند دخولها، وتُمثل هذه التكلفة جزءاً مهماً وملحوظاً من تكلفة البرنامج السياحي.

✓ الانتقالات Transfer

تختلف تكلفة الانتقالات تبعاً لنوعية الوسيلة المُستخدمة، ودرجاتها المُختلفة، وما بها من تسهيلات، مثل المواصلات البرية أو الجوية، ويلاحظ أن شركات السياحة تحصل على عمولة تتراوح ما بين (10-15%) حسب عدد الأتوبيسات في حالة المواصلات البرية، أما في حالة الانتقال الجوي؛ فإنه يتم حساب تكلفة المواصلات الجوية للانتقال من مدينة إلى أخرى داخل دولة الزيارة، وتشتمل على سعر التذكرة، بعد خصم عمولة شركة السياحة.

3/5 تسويق البرامج السياحية

يُعد المنتج السياحي مُنتجاً غير ملموساً؛ فالسياحة في مُجملها عبارة عن تجارة في الخدمات السياحية، وشركات السياحة لا تقوم ببيع منتج عادي ملموس

يُمكن للعميل أن يقوم بمُعابنته وتجربته وشراؤه، بل تقوم ببيع تجارب السفر المُتوقعة، وليس في استطاعة العميل تجربة المُنتج السياحي (الرحلة السياحية) قبل شراؤها، كما أنه ليس في استطاعته التأكد من أن تجربة السفر ستكون دائماً تجربة إيجابية.

هناك عوامل مؤثرة في قرار السائح منها:

- **الخبرة السابقة للسائح:** إن خبرة السائح السابقة تجعله قادراً على اختيار أي برنامج سياحي تعرضه شركة من الشركات السياحية بمجرد الاطلاع على البرنامج، ونوعية ومُستوى وأسعار الخدّات التي يحتويها هذا البرنامج، ولذلك يجب على شركات السياحة الحرص على السُمعة الجيدة في الأسواق التي تعمل بها، والاهتمام بالتعرف على آراء عُملائها باستمرار بعد انتهاء الرحلة، وأخذ مُفترحاتهم مأخذ الاهتمام، فهي المقياس الحقيقي لمُستوى الجودة والأداء أثناء الرحلة عند حُصوله على الخدّات السياحية المُختلفة.

- **الدعاية والتثقيط السياحي:** إن الدعاية السياحية هي تلك الجهود التي تقوم بها المُنظمات والهيئات والمُنشآت السياحية المُختلفة، والتي يكون لها التأثير في سلوك ورغبات السائحين في أي سوق سياحي، وترغيبهم في المقصد السياحي والخدّات السياحية التي يُروجون لها (البطوطي، 2004، ص195)، وعند الشروع في عمل حملة للدعاية السياحية في سوقٍ سياحي مُعينٍ لابد من اختيار التوقيت المُناسب والتخطيط الجيد لنوعية الدعاية المُستخدمة حتى يكون لها التأثير المُناسب في تلك الأسواق.

من وسائل الدعاية والتثقيط ما يلي:

• الرسائل البريدية Direct mailing

هي من الطُرق المعروفة والمُنشرة في الشركات السياحية في الدول المُتقدمة سياحياً، حيث تقوم الشركات بمراسلة عُملائها بشكلٍ دوري، خاصة الدائمين، وإرسال أي مطبوعات دعائية على عناوينهم.

• الزيارات التسويقية Sales calls

هى الزيارات التي يقوم بها مندوبي التسويق في الشركات السياحية من أجل الدعاية للبرامج السياحية التي تُسوقها الشركة السياحية.

• الندوات التسويقية Marketing Seminars

هى الندوات التي تُقيمها الشركات السياحية الكبرى في الأسواق السياحية المُصدرة للسياحة خاصة خلال فترة انعقاد المعارض السياحية، وذلك للتعريف بالبرامج السياحية التي تُنظمها الشركة وخدماتها السياحية المُختلفة.

• الرحلات التعريفية Educational Trips

هى الرحلات التي تُنظمها الشركات السياحية بغرض تعريف الموظفين في الشركة على الخدمات، ومُعاشتهم الخدمات والتسهيلات السياحية، والتعرف على المُنتج السياحي في المقصد السياحي الذي تقوم الشركة السياحية بتنظيم رحلات سياحية إليه.

• النشرات والمطبوعات السياحية Brochurs

هى المطبوعات السياحية المُختلفة التي تقوم الشركات السياحية بإعدادها وطباعتها وتوزيعها على الشركات السياحية الأخرى، وكذلك المؤسسات والتجمعات البشرية في الأسواق المُختلفة من أجل الدعاية للبرامج السياحية التي تقوم الشركة بتنظيمها وتسويقها في تلك الأسواق، كذلك إرسال تلك المطبوعات بالبريد المُباشر إلى العملاء أو عرضها خلال المعارض السياحية أو المُناسبات المُختلفة.

• نوافذ العرض واللوحات الإعلانية Display Windows

هي اللوحات الإعلانية التي تقوم الشركات بإعدادها وتركيبها على واجهات الشركات أو على اللوحات الإعلانية في الشوارع الرئيسية، أو محطات الأتوبيس، المترو، الميادين العامة، وعلى جانبي الطرق السريعة، إذ أن صورة واحدة تُمكن من نقل عدد كبير من المعلومات بسرعة، ويُعد التصوير الفوتوغرافي أداة محورية يستخدمها المُسوقون السياحيون لتعزيز الواجهات السياحية (Li; et.al., 2016, p.243).

• الإنترنت Internet

يعد من الوسائل الدعائية الاقتصادية والمهمة التي تستخدمها معظم الشركات السياحة لتسويق مُنتجاتها وخدماتها والتواصل مع العملاء (Salavati & Hashim, 2015, p.367)، حيث يمتاز بأنه أداة تسويقية تتسم بدرجة عالية من التفاعلية، وسُرعة الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية (عثمان، 2013، ص194)، لتعريف الشركات السياحية بنفسها وعرض المُنتجات والخدمات التي تُقدمها لتصل لأكبر عدد مُمكن من العملاء، كما أن اعتماد الشركة السياحية على الإنترنت؛ يُتيح لها عرض مُنتجاتها طيلة ساعات اليوم وأيام السنة بلا انقطاع (حماد، 2002، ص27)، ويسمح لمتصفحها الاستفادة من الخدمات التسويق اللامتناهية، التي تسمح له بالوصول إلى الخدمة التي يبحث عنها وفقاً للمعايير التي تناسبه، لذا تهتم الشركات بإنشاء مواقع خاصة بها على شبكة الإنترنت Website، وعلى هذا الموقع تقوم كُل شركة من الشركات السياحية بعرض جميع المعلومات الخاصة بها، وكذلك البرامج السياحية والخدمات الأخرى التي تقوم الشركة بتسويقها، والأنشطة السياحية المُختلفة التي تقوم بها الشركة مُدعمة بالصور التوضيحية والأسعار وكُل التفاصيل.

• المعارض السياحية Tourist Exhibitions

تُعد المعارض السياحية من الوسائل الفاعلة لتحفيز عمليات بيع المُنتج السياحي للكثير من الشركات السياحية بهدف عرض مُنتجاتهم، ويُعد إقامة مثل

تلك المعارض في أي دولة في حد ذاته دعاية كبيرة لتلك الدولة المضيف نظراً للتغطية الإعلامية المكثفة المصاحبة لتلك المعارض والمؤتمرات.

• القوافل السياحية Road Show

تُعد القوافل السياحية إحدى الأدوات التسويقية التي تستخدمها الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي، وتنقسم إلى القافلة السياحية؛ وتوجه نحو السوق السياحي العربي، وقوافل Road Show الموجهة نحو السوق السياحي الأجنبي (زكريا؛ وعبالغني، 2011، ص129) باعتبار هذه القوافل السياحية حدثاً سياحياً يُمكن تسويقيه بهدف لفت وجذب أنظار الشرائح والفئات السياحية المُستهدفة (Leonard, 2002, p.113).

الفصل السادس

الهيكل التنظيمي للشركات السياحية وتحدياتها

تمهيد

إن تفهم بيئة العمل داخل الشركات التي تتصف عادةً بالتغير السريع في ظل سعى هذه الشركات لمواكبة التطور؛ يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتجنّب المركزية، وتفويض السلطات، والمشاركة في صنع القرارات، والسرعة في اتخاذها، والتوجه نحو التخصص في العمل، والإبداع الوظيفي الذي يضمن تحقيق أهداف الشركة واستمرارها وتطورها (فهد، 2011، ص2).

1 - الهيكل التنظيمي للشركات السياحية

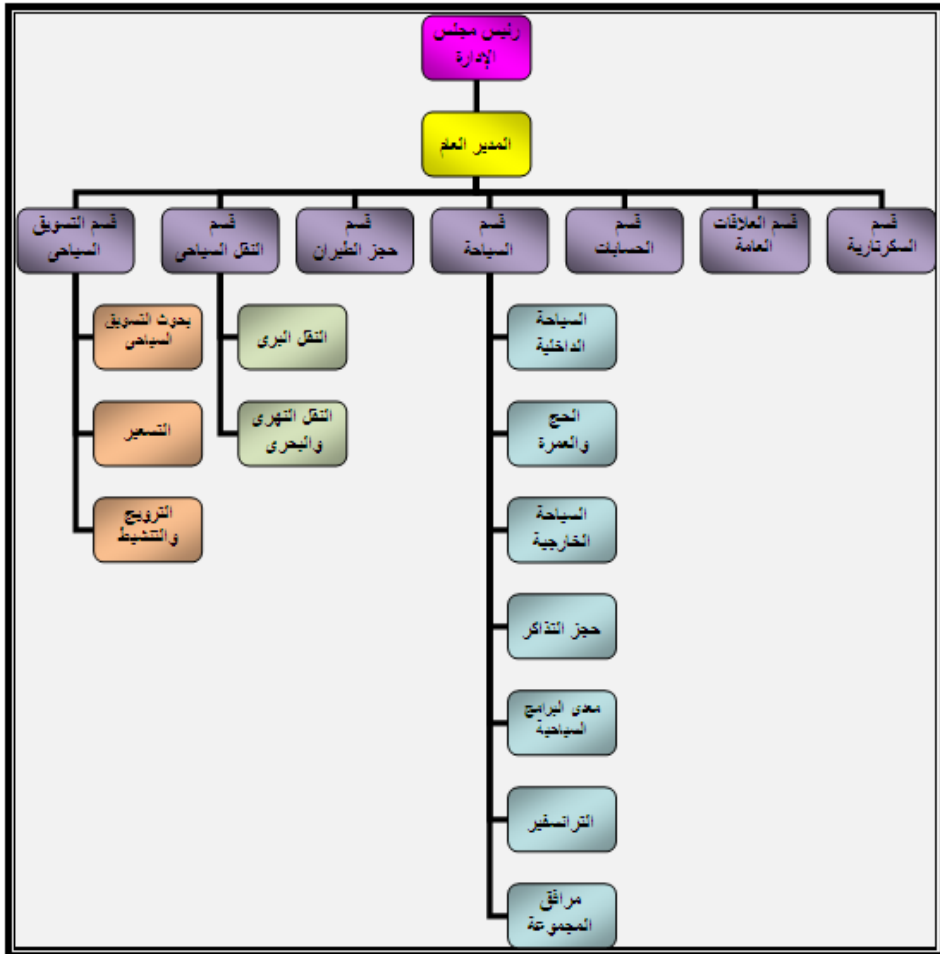
التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الشركة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مديرٍ يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط (توفيق، 2010، ص212)، ويُعبّر الهيكل التنظيمي للشركة عن خريطة تنظيمية تضمّ الوظائف الرئيسية بالشركة السياحية، وعلاقاتها ببعضها البعض والمستويات الإدارية المختلفة، وخطوط السلطة والمسئولية، بالإضافة إلى دليل تنظيمي يُحدد واجبات ومسئوليات كل وظيفة في الشركة (السيسي، 2007، ص196).

إن كل شركة أو منشأة لابد أن يكون لها خريطة تنظيمية أو هيكل تنظيمي يقوم بتنفيذ أولويات وواجبات الشركة التي قامت من أجل تحقيقها، وتختلف طبيعة الهيكل التنظيمي للشركات من شركة إلى أخرى بناءً على (حفني، 2008، ص51):

- حجم نشاط الشركة السياحية ورؤوس الأموال المُستثمرة في نشاط الشركة؛ فكلما زاد نشاط الشركة السياحية وزادت رؤوس الأموال؛ زاد حجم الهيكل التنظيمي لها، وزاد عدد العاملين والموظفين بها، وتعددت المستويات الوظيفية.
- حجم السوق السياحي الذي تتعامل معه الشركة السياحية؛ فكلما زاد حجم السوق السياحي؛ زادت الحاجة إلى التوسع في الهيكل التنظيمي، وذلك

لتغطية الزيادة المتعلقة بالعمل في السوق السياحي، وكُلما انخفض السوق السياحي الذي تتعامل الشركة السياحية، انخفض حجم تعاملاتها، ولجأت الشركة إلى تقليص الهيكل التنظيمي، وإدماج بعض الأعمال والوظائف توفيرًا للنفقات.

بناءً على طبيعة العمل ونشاط شركات السياحة يُمكن تقسيم هيكلها التنظيمي النموذجي إلى ما يلي: شكل (23).



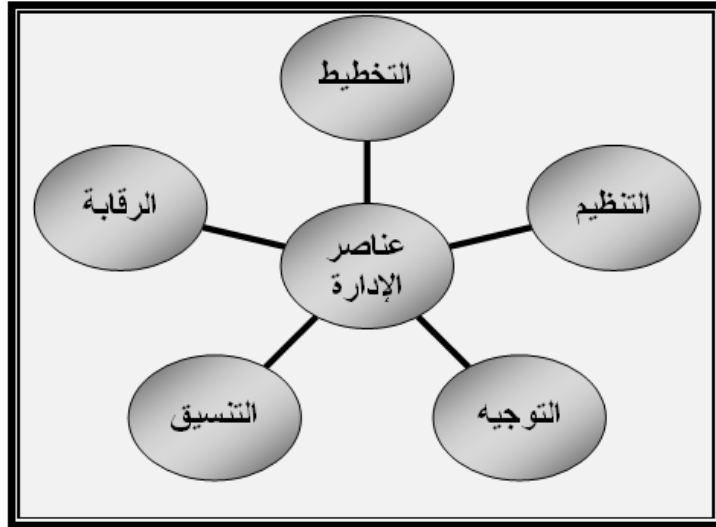
شكل (23) الهيكل التنظيمي للشركات السياحية

1/1 قسم الإدارة. Management Dep.

تُعد كفاءة قسم الإدارة من أهم عوامل نجاح الشركة، ويتكون فريق الإدارة للشركات من الأفراد ذوي الخبرة الذين لديهم المهارات اللازمة لنجاح الشركة (Erkkila, 2014, p.14)، ويعملون على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في الشركة (Timms, 2011, p.25)، ولا بد أن تأخذ الإدارة الفاعلة في الشركات السياحية بمبدأ الإدارة الاستراتيجية، التي تتولى "العمليات الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة الشركة وغاياتها، وإدارة علاقاتها التنظيمية في بيئتها الداخلية والخارجية، وخاصة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط الشركة" (المغربي، 2006، ص34).

1/1/1 عناصر الإدارة

إن نجاح أي شركة سياحية يتوقف على الإدارة الناجحة للشركة، ومدى قدرتها واستيعابها لوظائف وعناصر الإدارة التي تتحدد في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق، والرقابة (كوردي، 2011، ص39)، شكل (24).



شكل (24) عناصر الإدارة في الشركات السياحية

1/1/1 التخطيط (Planning)

يتطلب التخطيط الخبرة في مجالين؛ الأول: التنبؤ بالبيئة المستقبلية بمساعدة التقنيات والنماذج التحليلية، والثاني: وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تُلائم بين الفرص والتهديدات الخارجية من جهة، وبين موارد الشركة ونقاط قوتها وضعفها الداخلية من جهة أخرى، ويتطلب ذلك ثلاثة أنواع من القرارات تشمل: القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية، والقرارات التشغيلية.

2/1/1 التنظيم (Organizing)

يعني التنظيم جمع وتقسيم أعمال الشركة وأوجه نشاطها في وحداتٍ إدارية طبقاً لمبادئ وأسسٍ معينة، وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام (محمد، 2001، ص32)، كما يشمل التنظيم قدرة المدير على توزيع مسؤوليات العمل على التخصصات المختلفة وتشمل: اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، تدريب الأفراد القائمين على العمل، تجهيز المعدات المناسبة، استخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية، وتحديد السلطة والمسؤولية.

3/1/1 القيادة والتوجيه (Leadership & Orientation)

هي اتصال بالمرؤسين وإرشادهم وترغيبهم على العمل لتحقيق الأهداف، والتوجيه هو العمل الدائب لرجل الإدارة أثناء التنفيذ، حيث يواجه المشكلات، ويُحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم والظروف المحيطة بهم، ويُحقق الكفاية المستمرة في مستوى الأداء (عساف، 1988، ص45).

تنقسم القيادة والتوجيه في الشركات السياحية إلى (البوطي، 2004، ص137):

● الاتصالات: نقل وتبادل البيانات داخل الشركة وخارجها.

- القيادة: القدرة على التأثير الفاعل على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف.
- التحفيز: القدرة على دفع المرؤوسين على العمل بكفاءة عالية، وجعلهم خلاقين ومبتكرين في العمل وغير روتينيين.

4/1/1/1 التنسيق (Coordination)

هو التحفيز والتنسيق بين الإدارات والأفراد في الشركة السياحية؛ لكي يكون هناك سلاسة في تنفيذ العمل المتكامل وفقاً للخطة الموضوعية، والتنسيق بين مجموعات العمل في الأقسام المختلفة من أجل تحقيق أهداف الشركة (Hissom, 2009, p.3)، وتأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، بما يساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية؛ ويُحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري، وعند التنسيق بين أقسام الشركة يتم تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف مكونات الشركة السياحية بحيث يسود التفاهم والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية، وتجنب وتفاذي التكرار والازدواجية.

5/1/1/1 الرقابة (Controlling)

تشمل جميع الأنظمة والسبل اللازمة للتأكد من مدى مطابقة النتائج التي تم تحقيقها للأهداف التي سبق إقرارها، واتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث (عبدالعليم، 2007، ص35).

2/1/1 فروع قسم الإدارة

ينقسم قسم الإدارة عادةً إلى فرعين أساسيين هما:

1/2/1/1 رئيس مجلس الإدارة

هو المسئول عن السياسة العامة للشركة، ووضع القواعد والنظم الكفيلة بتحقيق الربح وحسن أداء العمل، وهو المسئول القانوني أمام الجهات الرسمية، وتكون له صلاحيات نقل وتعيين المديرين والموظفين العاملين بالشركة،

والإشراف على جميع الإختصاصات الممنوحة لمُساعديه أو المُديرين التابعين له، ويُعد رئيس مجلس الإدارة بمثابة الشخص الذي يُمثل عادةً مالك أو مالكي الشركة، سواء كانوا مُستثمرين أم مُساهمين، وإلى غير ذلك من صور التملك والمُشاركة في الملكية، ويقوم رئيس مجلس الإدارة باتخاذ القرارات المُتعلقة بالشركة السياحية، من: توجيه، تنظيم، تخطيط، مُراقبة، تسيير المشروع، وكُل الوظائف المُتعلقة به، لتحقيق مرونة العمل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية (توفيق، 1999، ص142).

2/2/1/1 المُدير العام

يُمثل همزة الوصل بين أقسام الشركة المُختلفة ورئيس مجلس الإدارة، وهو الشخص الذي يقوم بإدارة النشاط داخل الشركة السياحية، بالتنسيق مع بقية المسئولون في أقسام الشركة، وكذلك المسئول على نجاح الشركة السياحية، ويعمل على تحقيق أهداف الشركة (George, 2009, p.31).

2/1 قسم السكرتارية. Secretary Dep.

يُعد قسم السكرتارية القسم الديناميكي المُهم الذي يتولى كافة الأعمال المُساعدة في الشركة السياحية، كما يُعد قسم السكرتارية العصب الحيوي لأي شركة سياحية؛ لما يقوم به من دورٍ مُهم في تحقيق الاتصال الفاعل بالشركة، ويقوم القسم بعمل التفاصيل الإدارية، وحفظ كافة السجلات الرسمية للشركة (Robert; et.al., 2011, p.458).

يجب أن تضم الشركة السياحية قسمًا خاصًا بأعمال السكرتارية يطلع فيها بالأعمال الآتية:

- توفير البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها الأقسام الأخرى، وإمداد الإدارة العليا بكُل ما تحتاج إليه من وثائق وبياناتٍ عن وضع السياسات والخُطط السياحية.

- حفظ وصيانة المُستندات التي تُداول بين أقسام الشركة، وبينها وبين الجهات والهيئات والشركات الأخرى.
- الأعمال الكتابية التي تُخص الشركة، مثل كتابة الفاكسات والخطابات والتقارير وتصوير الأوراق.
- الرد على التليفونات الواردة إلى الشركة، وتنظيم المواعيد وتدوينها في دفترٍ خاص.

3/1 قسم العلاقات العامة. Public Relations Dep.

يُختص قسم العلاقات العامة في الشركات السياحية بكافة أنشطة الاتصال التي تربط الشركة بجمهورها الداخلي (الممثل في مُختلف العاملين بالشركة) وجمهورها الخارجي (الممثل في مُختلف المُوردين السياحيين والوسطاء السياحيين والعُلماء)، بما يدعم تحفيز الإقبال على مُنتجات الشركة السياحية، والتأثير على الجمهور المُستهدف، والدفاع عن المُنتجات التي تواجه مشاكل تسويقية، والعمل على بناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة السياحية؛ سواء على المُستوى المحلي أم الإقليمي أم العالمي (عبدالوهاب، 2015، ص122)؛ مما ينعكس بشكلٍ جيد على المُنتجات التي تعرضها الشركة. كما تسهم العلاقات العامة في الشركات السياحية في كسب تفاهم العُلماء وتعاطفهم وتأييدهم، والحفاظ على استمرار هذا التعاطف والتفاهم والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياسة الشركة السياحية وأنشطتها (صوان، 2009، ص3).

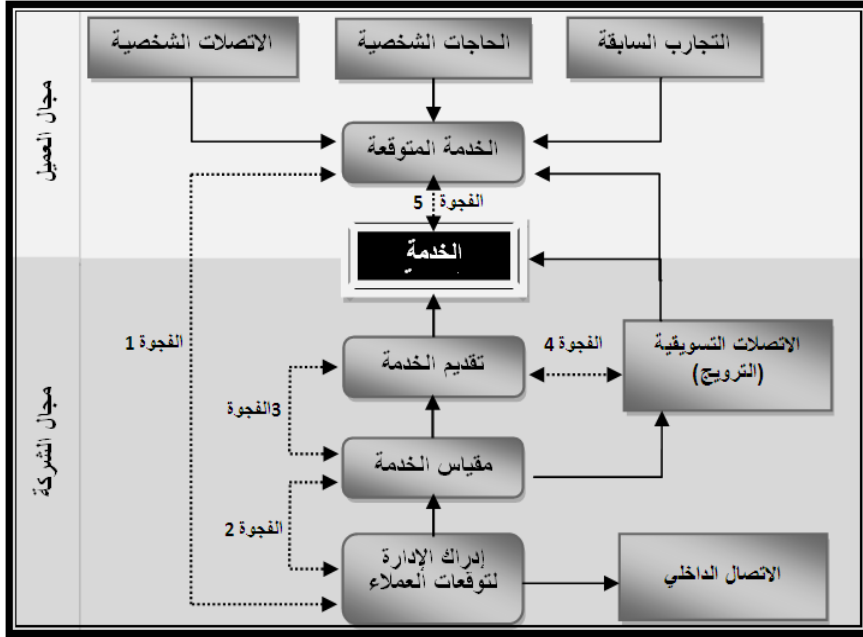
تتضمن وظائف قسم العلاقات العامة في الشركات السياحية ما يلي:

- استقبال العُلماء وتزويدهم بكافة المعلومات الحقيقية التي يحتاجونها للتعامل مع الشركة.
- تعريف الجمهور المُستهدف بالشركة؛ والمُنتجات والخدمات التي تُقدمها.

- شرح سياسات الشركة إلى العملاء، أو أي تعديل أو تغيير في مسار العمل.
 - تزويد الإدارة العليا في الشركة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام للعملاء.
 - تزويد الإدارة العليا في الشركة بردود فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.
 - تيسير الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي للشركة.
- يُعد قياس مستوى جودة الخدمات التي تُقدمها الشركات السياحية من ضمن الاختصاصات المهمة المرتبطة بقسم العلاقات العامة، وذلك لضمان تحقيق مواصفات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تُلبّي مُتطلبات وحاجات وتوقعات العملاء المُعلنة والضمنية بالوقت والكلفة المقبولة (عمر، 2009، ص17)، ويُقترح أن يستخدم قسم العلاقات العامة نموذج "ServQual" لقياس جودة الخدمات التي تُقدمها الشركات السياحية؛ حيث صُمم النموذج من افتراضٍ مؤداه أن مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها العملاء يمكن تحديدها من خلال قياس الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة، وبين جودة الخدمة التي يتم الحصول عليها فعلاً (Thomson, 2002, p.10)،

ويتم تقييم أداء جودة الخدمات المُقدمة وفقاً لآراء العملاء، وفي ضوء المُقارنات التي يُجريها العميل بين ما يتوقع الحصول عليه من الشركة، وبين ما يحصل عليه فعلياً من خدمات (Cronin & Taylor, 1992, p. 55)، نتيجة عملية التقييم التي يُجريها العميل بين توقعاته للخدمة والخدمة المُدركة فعلاً، ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة وفاعلية الخدمات المُقدمة، ويُساعد قيام الشركة السياحية بتطبيق نظام التقييم والرقابة على جودة المنتج المُقدم في ضمان تحقيق مستويات أعلى للمنتج السياحي الذي تُقدمه الشركة (البشتاوي؛ وجريرة، 2015، ص184)، ويُعزز من القدرة التنافسية للشركة السياحية نتيجة تحقيق حصة أكبر في السوق وتلبية رغبات العملاء، ومن ثم يجب أن تقوم الشركات السياحية

بتطبيق مقياس جودة المنتج أو مقياس الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة، وادراكاتهم الفعلية لها (محمد، 2011، ص40) شكل (25).



شكل (25) نموذج ServQual لقياس جودة الخدمات

- **الفجوة الاولى:** التفاوت بين توقعات العملاء للخدمات المقدمة لهم، وإدراك الإدارة بالشركات لهذه التوقعات؛ بسبب ضعف بحوث التسويق.
- **الفجوة الثانية:** التفاوت بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، ومواصفات جودة الخدمات المقدمة؛ بسبب ضعف مقاييس جودة الخدمات.
- **الفجوة الثالثة:** عدم التوافق بين مواصفات جودة الخدمات المقدمة، والأداء الفعلي للخدمات المقدمة؛ بسبب ضعف الكفاءات البشرية.
- **الفجوة الرابعة:** عدم التوافق بين الخدمات المقدمة والالتزامات التي قدمتها عمليات الترويج، والتي ترفع من توقعات العملاء، دون القدرة الحقيقية للشركة على الوفاء بهذه الالتزامات.

- **الفجوة الخامسة:** عدم التوافق بين الخدمات المُدرَكة، والخدمات الفعلية؛ بسبب ضعف الاتصال الداخلي في الشركة. لتحقيق الجودة المُستهدفة، والوصول إلى رضا العُملاء يجب القضاء على هذه الفجوات.

4/1 قسم السياحة Tourism Dep.

يُمثل قسم السياحة حلقة الوصل بين الشركة والمؤسسات التي تتعامل معها الشركة من فنادقٍ وشركاتٍ ومؤسساتٍ أُخرى (جلدة، 2009، ص41)، ويقوم هذا القسم بإعداد البيانات الضرورية والجداول اللازمة عن رحلات الأفراد، وتنظيم هذه البرامج وتقديمها إلى قسم الإدارة، ويتولى هذا القسم الرد على جميع الرسائل التي ترد للشركة من الشركات الأخرى، ويقوم بتأمين الحجوزات في الفنادق حسب الدرجات، وكذلك يتولى مخاطبة شركات النقل السياحي بهدف تأمين المواصلات للسياح من المطار إلى الفندق وإلى الأماكن السياحية.

يقوم موظفو هذا القسم بالاتصال بالوكيل السياحي الخارجي، وعرض البرامج السياحية المُختلفة التي تقوم بتنفيذها الشركة السياحية، ومُتابعة موافقة الوكيل الخارجي على البرامج وإرسال الرد بما يُفيد قُبُول السعر المعروف عليه، كما يقوم موظفو هذا القسم بِعَمَل الحجوزات اللازمة حسب البرامج المُتفق عليها في الفنادق وعربات النوم والسكك الحديدية، وبعد إتمام الحجوزات؛ يُخطر الوكيل السياحي بذلك، ثم يقوم بِمُتابعة العملية وتطوراتها من ناحية أي تطورات قد تطرأ على البرنامج بِناءً على طلب الوكيل الخارجي، ثم يبدأ بعد ذلك في تنفيذ البرنامج السياحي.

تتضمن الأعمال التي يقوم بها هذا قسم السياحة ما يلي:

- مراجعة كُل ملف مراجعة دقيقة ونهائية للتأكد من مُطابقة كُل الحجوزات المُثبتة في البرنامج المُعد لزيارة السياح.

- حجز السيارات اللازمة لتنفيذ الخدمات المُحددة للسائحين في البرنامج المُعد للزيارة.
 - التنبيه على المُختص بالاستقبال والترحيل، وإبلاغه برقم الطائرة واسم الشركة الناقلة، وموعد وصول الطائرة والجهة القادمة منها، واسم السائح أو الفوج السياحي الذي سيقوم باستقباله، واسم الفندق المُحدد للنزول فيه.
 - تعيين المُرشد الذي سيرافق المجموعة في الزيارات والرحلات المُختلفة المُحددة في البرنامج المُعد لهم، وذلك حسب اللغة التي يتحدث بها الفوج السياحي.
 - استخراج قسائم التبادل Voucher الخاصة بالفنادق التي سينزل بها السائح أو الفوج السياحي.
 - استلام قسائم التبادل الصادرة من الوكيل أو المُرسلة بالخارج لمكتب السياحة بالخدمات المتفق عليها.
 - استخراج تذاكر السفر للرحلات الداخلية اللازمة (تذاكر الطيران، عربات نوم... إلخ) (غنيمه؛ وأبوشليب، 2005، ص138).
- ينقسم قسم السياحة في الشركات السياحية إلى:

1/4/1 قسم السياحة الداخلية

يختص بالبرامج السياحية التي يتم تنفيذها داخل الدولة، حيث تسعى الرؤية الاستراتيجية لقطاع السياحة في مصر؛ إلى تضيق الفجوة بين السياحة الداخلية والسياحة الدولية (وزارة الدولة للتنمية الإدارية، 2016، ص42)، والتي تتطلب التركيز على أهم المواقع السياحية في مصر.

2/4/1 قسم الحج والعمرة

يختص بالبرامج التي يتم إعدادها لأداء شعائر ومناسك الحج والعمرة، وتندرج ضمن السياحة الدينية التي يكون الغرض الرئيس منها زيارة الأماكن المقدسة، ويكون الدافع لهذه الزيارة بقصد ديني لرؤية الأماكن المقدسة (Medlik, 2003, p.141).

3/4/1 قسم السياحة الخارجية

يختص بالبرامج التي يتم تنفيذها خارج الدولة من مواطني الدولة، وكذلك البرامج التي يتم تنفيذها داخل الدولة من السائحين الدوليين، الذين يفضلون في الغالب برامج السياحة الثقافية والصحراوية وسياحة الشواطئ (دماد، 2010، ص17).

4/4/1 مُعدي البرامج السياحية Tour Operators

توجد هذه الوظيفة بشكل رئيس في الشركات السياحية التي تقوم بتنظيم وبيع البرامج السياحية، وتكمن مهام هذا القسم في إعداد البرامج السياحية المختلفة، وتجميع كافة عناصر الرحلة السياحية شاملة الانتقالات والإقامة والمزارات والإرشاد... إلخ في صورة رحلة متكاملة (Package)، وتسعير تلك البرامج بأسعار تتناسب مع الخدمات المقدمة ونوع الرحلة وطرحها في الأسواق السياحية وتسويقها، ويجب أن يقوم معدو البرامج السياحية بتتويج البرامج عند إعدادها، ومحاولة الوصول إلى أدنى الأسعار حتى يتمكنوا من جذب أكبر عدد من السائحين، ومُخاطبة شرائح عديدة من السائحين وترغيبهم في شراء برامجهم السياحية، وجعل العديد منهم عملاء دائمين لهم، ويقوم مُعدي البرامج السياحية بكتابة تقرير مُفصل في نهاية البرنامج السياحي يتضمن الجوانب الإيجابية والسلبية، وتقديمه إلى مدير عام الشركة.

5/4/1 الترانسفير Transfer man

هو موظف قسم السياحة المسئول عن استقبال وتوديع المجموعات السياحية، وعمل كافة إجراءات الوصول والسفر لهم، وكذلك اصطحابهم إلى

الفنادق التي سوف يُقيمون بها، وعمل إجراءات تسكينهم، وكذلك إجراءات مُغادرتهم الفندق، وتسهيل كافة الإجراءات المُتعلقة بهم ومُساعدتهم فيها (البطوطي، 2004، ص145)، كما يقوم الترانسفير بالتسجيل اليومي للخدمات السياحية الخاصة بالانتقالات للسائحين.

6/4/1 مرافق المجموعات Tour Leader

هو موظف قسم السياحة الذي يقوم باستقبال المجموعات السياحية ويُصاحبها طوال الرحلة، ويقوم بعمل كافة الترتيبات الخاصة بهم منذ وصولهم وحتى السفر، وكذلك إعطائهم كافة المعلومات المُتعلقة بالرحلة وشرحها لهم والإجابة عن كافة تساؤلاتهم، ويكون بمثابة الدليل السياحي (Miskovic, 2012, p.1)، وهمزة الوصل بين المجموعات السياحية ومُدير الشركة الذي يكون على تنسيق دائم معه، ويجب أن يقوم مرافق المجموعات بالإلمام التام بكُل تفاصيل البرنامج السياحي، وحل المُشكلات والعقبات التي تواجه السائحين.

7/4/1 الحجز Reservation

يقوم موظفو هذا القسم بعمل جميع إجراءات الحجز للأفواج السياحية، والسائحين القادمين، وذلك بالنسبة لما يلي:

- الحجز لدى الفنادق ووسائل الإقامة المُختلفة.
- الحجز بالبواخر والمراكب العائمة.
- حجز الأتوبيسات والسيارات.
- التأكد من تمام الحجز بصفة مُستمرة لضمان عدم حدوث أية مُشكلات بهذا الخصوص.

يكون موظفو هذا القسم مسئولون عن استقبال كافة الحجوزات الخاصة بالشركة والتعامل معها، وكذلك عمل الحجوزات المُختلفة التي تُخص البرامج التي تُنفذها الشركة والمُعده بواسطة ال Tour Operators سواء الخاصة

بالفنادق بأنواعها، أم وسائل النقل المختلفة، أم المطاعم... إلخ، كما يكون موظفو القسم على اتصالٍ وتنسيقٍ دائمٍ مع قسم التسويق ومُنظمي البرامج السياحية.

5/1 قسم حجز الطيران. Ticketing Dep.

يُمثل قسم حجز الطيران الواجهة الرئيسية لشركة السياحة، حيث يُمكن اعتباره وكأنه قسم استقبال واستعلامات، بالإضافة إلى عمله المعروف (جلدة، 2009، ص39)، إذ يقوم القسم بتقديم خدمة بيع التذاكر والحجوزات، والإجابة على أسئلة العملاء، وتقديم كافة المعلومات اللازمة لهم، كما يرتبط هذا القسم بعلاقة مباشرة مع قسم المحاسبة، وذلك لأن القسم يقوم بتحصيل ثمن التذاكر من العملاء مباشرة، وتحرير ايصالات الاستلام لهم.

يهتم هذا القسم بحجز وإصدار التذاكر بصفة عامة، وعادةً ما يكون مُنفصلاً عن الشركة السياحية، ويُحدد له مكان خاص به، ويكون له أعماله في السوق السياحي، ولا يكون مقتصرًا على نشاط الشركة، وإنما يوجه أعماله إلى الجمهور بصفة عامة (حفني، 2008، ص57)، ويقع على عاتق موظفي هذا القسم مهمة إصدار تذاكر السفر بالطائرات، ويعمل القسم على تحديد أفضل خطوط السير لرحلات العملاء، وكذلك تحديد أفضل وأرخص الأسعار، ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي قد تنشأ عند حجز التذاكر مثل: عدم توافر مقاعد على رحلة معينة، أو تغيير مواعيد حجز بعض الرحلات، أو إلغاء الرحلات من قبل شركات الطيران.

يتكون الهيكل الإداري لقسم الحجوزات بالشركات السياحية من:

- المدير المسئول عن قسم الطيران.
- موظفو إصدار وحجز تذاكر السفر.
- موظفو الخزينة وتسليم التذكرة.
- موظفو حسابات قسم الطيران.

وحتى يستطيع قسم الطيران التابع للشركات السياحية القيام بأعماله على خير وجه، يجب على الشركة الانضمام إلى الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) (International Air Transport Association).

6/1 قسم النقل السياحي

يُشكل النقل السياحي أحد العناصر الأساسية للخدمات والتسهيلات السياحية (الجلاد، 2003، ص107)، حيث يرتبط النشاط السياحي ارتباطاً وثيقاً بمختلف أنماط النقل، ويُشكل النقل أحد الأضلاع الثلاثة للسياحة (السائح – النقل – مكان الإقامة)، فالمناطق التي تتمتع بإمكانات جذب سياحية كبيرة؛ تكون أقل جذباً ما لم تتوافر فيها امكانية الوصول عبر وسائل النقل السياحي (قمح، 2011، ص3). ويُعد قسم النقل السياحي المسئول عن تشغيل وإدارة وصيانة وسائل النقل السياحي المختلفة الخاصة بالشركة السياحية، ويقوم قسم النقل السياحي بتأمين وسائل النقل عند تنفيذ البرامج السياحية سواء من خلال وسائل النقل السياحي المملوكة للشركة السياحية، أم عن طريق الإيجار الخارجي من الشركات السياحية أو شركات النقل السياحي الأخرى، حيث أنه لقسم النقل السياحي هدف ربحي من خلال القيام بتأجير وسائل النقل السياحي إلى الشركات السياحية الأخرى.

يهتم هذا القسم بجميع وسائل النقل السياحي وهي:

1/6/1 النقل البري

يتضمن النقل البري العناية بنقل السائحين خلال جولاتهم السياحية بالسيارات الصغيرة أو الأتوبيسات، وقد تمتلك الشركة سياراتها أو تُوَجر سيارات من شركات أخرى نظير عمولة، ويتمثل في مجموعة من وحدات النقل البري التي لا يقل عدد مقاعدها عن 150 مقعداً، وينبغي ألا يكون قد مر على سنة صُنعت السيارة أكثر من عامٍ سابقٍ على استيرادها، وأن تكون 75% من الوحدات مُكيفة تكييفاً كاملاً.

يقوم هذا القسم بمهام النشاط الخاص بالنقل البري للسائحين أو الأفواج السياحية القادمة للشركة السياحية وتتضمن هذه المهام ما يلي:

- المحافظة على أسطول السيارات الخاصة بالشركة بحيث يكون دائماً في حالة جيدة.
- اتخاذ الإجراءات الخاصة بتأجير السيارات حسب الأفواج السياحية.
- اتخاذ الإجراءات الخاصة بتأجير السيارات من شركات النقل السياحي العامة والخاصة.
- الاتصال بالهيئة القومية للسكك الحديدية لاتخاذ إجراءات الحجز بالقطارات للسائحين.
- إعداد التقارير الشهرية الخاصة بتشغيل السيارات.
- إعداد التقارير الخاصة بالنواحي الفنية للسيارات.
- عمَل الإجراءات الخاصة بترخيص السيارات.
- إعداد التقارير الخاصة بإيرادات ومصروفات أسطول السيارات شهرياً (السيسي، 2007، ص201).

2/6/1 قسم النقل النهري والبحري

نظراً للزيادة الكبيرة التي طرأت على حجم المعروض في مصر من المراكب النهرية العائمة Floating Boat في الفترة الأخيرة، والإقبال الشديد من السائحين للاستمتاع بها في رحلاتهم السياحية إلى مصر، فقد أنشئ قسم خاص بالنقل النهري لكي يتولى المهام الخاصة بالحجز على هذه المراكب والاتصال بالشركات المالكة، واتخاذ الإجراءات الخاصة بالتعاقد معها، والعمل على حل المشكلات التي تنشأ، والقيام بعمليات المتابعة المستمرة لهذا النوع من النشاط، للتأكد من إتمام الرحلة النهرية على أكمل وجه (السيسي، 2007،

ص201)، ويوجد أيضاً قسم خاص بالنقل البحري التي تكون وسائله مُجهزة تجهيزاً لائقاً للسائحين.

7/1 قسم التسويق Marketing Dep.

يقوم هذا القسم بالتسويق للشركة السياحية ككل، ويقع على عاتقه التعريف بمنتجات الشركة السياحية، والعمل على إيصال المنتج السياحي للعميل، ودراسة السوق السياحي، والمنافسين للشركة السياحية، كما يعتمد التسويق على استقطاب العملاء الجدد، وتقديم خدمة راقية ومتميزة لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم، كما يهتم بالإبقاء وتقوية علاقة مُربحة طويلة الأمد بين الشركة والعملاء (Gilaninia, et.al., 2011, p.787).

تتمثل أهمية وجود قسم التسويق السياحي في ضرورة دراسة السوق السياحي الموجه إليه البرنامج السياحي، وتحديد الشرائح التسويقية المُستهدفة، والتعرف على خصائص هذه الشرائح، وتحديد الوسائل الدعائية والإعلانية المُناسبة لها، والتي يُمكن من خلالها الوصول إلى أكبر عدد من الشرائح السياحية المُستهدفة، لذلك فإن العاملين بهذا القسم يجب أن يكونوا على علم تام بالاتجاهات الحديثة في الأسواق السياحية العالمية؛ ومما قد يترتب عليها من نتائج تؤثر على الحركة السياحية الوافدة، كذلك الاهتمام بالأخبار الداخلية بصفة عامة، والإحاطة بكل ما يتعلق بالنشاط السياحي، مثل أي تغييرات قد تطرأ على أسعار الفنادق أو رسوم دخول المزارات، وكذلك متابعة أي اكتشافات أثرية جديدة، أو افتتاح فنادق أو فُرى سياحية جديدة، أو أي خدمات سياحية أخرى، ويحتوى هذا القسم في الشركات السياحية الكبرى على قواعد بيانات تسويقية تكون عبارة عن معلومات تفصيلية بشأن عملاء الشركة، ويجرى تحديث تلك المعلومات بشكلٍ دوري ومُستمر (Pollack, 2009, p.10).

إن وجود قسم للتسويق السياحي بالشركات السياحية من الأهمية بمكان، بل أنه ينبغي أن يضم عدداً من الفروع الإدارية تشمل ما يلي:

1/7/1 فرع بحوث التسويق

يهتم فرع بحوث التسويق بجمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق السياحي من سلع، خدمات، منافسين، أذواق العملاء، واتجاه المبيعات، حيث يقوم القسم بالقيام بجمع، تسجيل، تشغيل، وتحليل البيانات التسويقية اللازمة لمُتخذي القرارات في المجال التسويقي؛ من خلال مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تجميع البيانات وتخزينها لمُساعدة المُدير في عملية اتخاذ القرارات (عوض، 2000، ص273)؛ مما يُفيد في التعرف على طبيعة الأسواق السياحية المُستهدفة والوقوف بشكلٍ واضحٍ على مُتطلبات العملاء ورغباتهم، وهو ما يرفع من جودة الخدمات السياحية المُقدمة، ويرقى بالبرامج السياحية إلى تحقيق رغبات السائحين والسوق المُستهدف، وينبغي أن يصف العملاء الرئيسيين وخصائصهم والاتجاهات السائدة فيه (Erkkila, 2014, p.11).

2/7/1 فرع التسعير

يُعرف السعر لأي مُنتجٍ سياحي بأنه ذلك المُقابل المادي المعقول والمقبول من طرف المُستخدم أو العميل للمكان أو الموقع، أو المُشتري للمُنتج المادي نفسه، وأية خدمات أخرى مُرافقة (عبيدات، 2000، ص85).

يقوم هذا الفرع بوضع الأسعار للبرامج السياحية مع الأخذ بالاعتبار عدة أهداف (كردالي، 2006، ص98):

*** البقاء والاستمرار:** إذ لا يُمكن أن يتم استقبال السائحين لزيارة المواقع السياحية والإقامة في الفنادق وغيرها من الخدمات بدون وضع أسعار

تنافسية, ومن ثم تتم عملية التسعير لأي خدمة سياحية من أجل الحفاظ على البقاء واستمرارية الشركات السياحية النشطة في هذا المجال.

* **تحقيق إيرادات مُستمرة:** وذلك من أجل تغطية النفقات المُتكررة لإدارة المواقع السياحية وصيانتها, كما أن هذه الإيرادات يجب أن تفوق النفقات, لتحقيق فائض يؤكد كفاءة هذه الشركات.

* **تحقيق هوامش ربح معقولة:** حيث أن العملية السياحية هي في حد ذاتها عملية تجارية, لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التسعير هوامش ربح معقولة.

3/7/1 فرع الترويج والتنشيط

يُعرف الترويج والتنشيط على أنه مجموعة من الأساليب المُتنوعة التي تستخدمها الشركة للاتصال بعملائها الحاليين والمُحتملين (طه، 2000، ص439)، حيث أن عملية الاتصال الفاعلة هي التي تقوم بنقل العميل من مرحلة التعرف أو مرحلة التأثير، إلى مرحلة التصرف، أي القيام بعملية الشراء, كما يتم تحديد الأهداف الترويجية وفقاً للمرحلة التي يكون فيها الجمهور المُستهدف (كردالي، 2006، ص102).

يهدف فرع الترويج إلى التأثير على الجمهور المُستهدف وإقناعه بالشراء, مع الإفصاح عن شخصية المُعلن الذي يأمل في زيادة المبيعات من خلال المردود الإعلاني العاجل أو الأجل (موسى، 2003، ص336)، ومن ثم فإنه يهدف إلى جذب انتباه الجمهور بما يقدمه من مادة إعلانية تُحقق في النهاية إقناع تام من قبل المُشتري بأهمية السلعة أو الخدمة وجدواها له، وأنه عند شرائه لها سيتحقق له أكبر قدر من الإشباع للحاجات البشرية والشرائية التي تُمثل للمنتج أكبر قدر من المبيعات (المصري، 2001، ص11).

يقوم هذا الفرع بأهم العمليات التسويقية في الشركة السياحية، من خلال الحملات الدعائية والإعلانية التي تُمثل أنشطة اتصال رئيسية، يتم تصميمها

لجذب العميل المرتقب؛ فالإعلانات في الإذاعة والتلفزيون تُعتبر أمثلة مُمتازة لإعلانات الشركات (غنيمه؛ وأبوشليب، 2005، ص125)، بينما تُعد الجرائد والمجلات والبريد المُباشر من الوسائل المُستخدمة للإعلانات وفقاً لاتساع السوق ونوع الرحلة أو الخِدمة السياحية التي تُعلن الشركة عنها، كما يتم استخدام الإنترنت للقيام بعدة أدوار تشمل: الدور الإعلامي والإعلاني، الدور التسويقي، الدور التوزيعي، الدور المعلوماتي، والدور الاتصالي (ياقوت، 2008، ص9)، والتي تُتيح استخدام كافة وسائل التسويق الإلكتروني وأهمها: الإيميل، المواقع الاجتماعية، المدونات، والتسويق عن طريق الإعلانات على مُستوى مُحركات البحث (مراد؛ وصالح، 2014، ص10)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات بالتسويق الإلكتروني؛ الذي يمتاز بأنه أداة تسويقية تنتم بدرجة عالية من التفاعلية، وسُرعة الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية (عثمان، 2013، ص194)، لتعريف الشركات السياحية بنفسها وعرض المُنتجات والخِدمات التي تُقدمها لتصل لأكبر عدد مُمكن من العملاء، كما أن اعتماد الشركة السياحية على الإنترنت؛ يُتيح لها عرض مُنتجاتها طيلة ساعات اليوم وأيام السنة بلا انقطاع (حماد، 2002، ص27)، ويسمح لمتصفحها الاستفادة من الخِدمات التسويق اللامتناهية، التي تسمح له بالوصول إلى الخِدمة التي يبحث عنها وفقاً للمعايير التي تناسبه.

كما يقع على عاتق موظفي هذا القسم مُهمة الإعداد لاشتراك الشركة في المؤتمرات والمعارض السياحية الدولية، فالعديد من الشركات السياحية تحرص على حضور أهم المؤتمرات والمعارض السياحية الدولية؛ تبعاً للأهمية الدولية التي يُمثلها المعرض أو المؤتمر من جهة، كذلك تبعاً لأهمية السوق السياحي الذي يُقام فيه المؤتمر أو المعرض من جهة أُخرى.

يستعرض الجدول (3) أهم المعارض التي تحرص الشركات السياحية المصرية على الاشتراك بها للعام 2016/2017م، حيث يُلاحظ التركيز الكبير

على السوق الأوروبي الذي يستحوذ على حوالي 70% من حُطة المُشاركة في المعارض السياحية الدولية.

جدول (3) حُطة مُشاركة هيئة تنشيط السياحة المصرية في المعارض والمؤتمرات الدولية بالخارج للعام 2016 / 2017م

ت	اسم المعرض	المدينة	الدولة	المُدة
1	معرض WTM	لندن	بريطانيا	7-9 نوفمبر 2016م
2	معرض TTW	وارسو	بولندا	24-26 نوفمبر 2016م
3	معرض FERIE	فيينا	النمسا	12-15 يناير 2017م
4	معرض FITUR	مدريد	إسبانيا	18-22 يناير 2017م
5	معرض EMITT	إسطنبول	تركيا	26-29 يناير 2017م
6	معرض BALTOUR	لايجا	لاتفيا	3-5 فبراير 2017م
7	معرض ITB	برلين	ألمانيا	8-12 مارس 2017م
8	معرض INTOUR	موسكو	روسيا	11-13 مارس 2017م
9	معرض MITT	موسكو	روسيا	14-16 مارس 2017م
10	معرض BIT	ميلانو	إيطاليا	2-4 إبريل 2017م
11	معرض RTF	الرياض	السعودية	4-7 إبريل 2017م
12	معرض KITF	آلماتا	كازاخستان	19-21 إبريل 2017م

13	معرض ATM	دبي	الإمارات	24-27 إبريل 2017م
----	----------	-----	----------	-------------------

8/1 قسم الموارد البشرية

يعد العُنصر البشري هو المحور الأساسي في التسويق السياحي سواء قصد من ذلك السائح نفسه، أم رجل المبيعات، أم القائمون على تأدية الخدّات السياحية في الشركات السياحية (خضر، 2013، ص98)،

ويحرص قسم الموارد البشرية على نشر الثقافة التسويقية، وهو ما يلقي على عاتق الإدارة العليا بالشركات مسؤولية تحديد الأهداف التسويقية فضلاً عن الإعلان عنها للعاملين المنوط بهم تنفيذ هذه الأهداف، وتحديد خطط زمنية لتنفيذها، حيث يُمثل وجود خطة تسويقية زمنية موضوعة مُسبقاً دليلاً على نجاح الشركة، إذ أن مُعظم المُستثمرين أو المُمولين لن يكونوا على استعدادٍ لتمويل شركة سياحية ليس لديها خطة تسويقية زمنية مُحددة (Siegel; et.al., 1993, p.1)، تحافظ في نفس الوقت على مرونتها وقُدّرتها على الاستجابة لما يطرأ من مُتغيرات (كوردي، 2011، ص14).

ويقوم قسم الموارد البشرية بتنمية الكفاءات التسويقية بهدف تطوير الشركات السياحية وترقية خدّاتها المُقدمة؛ مما يساعد الشركة على التّنافس والدخول في السوق السياحي الجديد الذي يقوم على الأفكار الجديدة، لذلك يجب تطوير الكفاءات التسويقية والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم على أكمل وجه للاستفادة منهم لاحقاً، حيث أن التدريب يُمثل أحد الحلقات الأساسية في بناء الموارد البشرية العاملة في صناعة السياحة، والهادفة إلى تنمية المهارات التخصصية لتحقيق أهداف الشركات السياحية المُتنوعة (كاظم، 2012، ص115)، وعند قيام الشركات بتوفير التدريب للكوادر البشرية العاملة بها، يجب أن يرقى هذا التدريب إلى المُستوى الفني والعلمي المطلوب، كما يجب أن تتناسب أعداد المتدربين مع جملة أعداد العاملين بالشركة، وذلك بالتعاون والتنسيق المُستمر مع القطاع العام (أحمد، 2006، ص45)، وتزويد العاملين بالشركات السياحية

بالمعلومات الكافية التي تُهيئهم ليكونوا بمثابة الدليل السياحي للعملاء (عويس، 2012، ص23)، مع ضرورة التأكيد على تواجد نوعين من الأساليب التدريبية في الشركات السياحية: يُركز النوع الأول على التدريب قبل البدء بتقديم الخدمات (Pre – Service Training)، ويهتم النوع الثاني بالتدريب خلال تقديم الخدمات (In - Service Training) (Denny, 1999, p.241).

9/1 قسم الحسابات

تُمثل الإيرادات السياحية للشركات جُملة الأموال التي يدفعها السائحون والهيئات العاملة والمُرتبطة بالنشاط السياحي، سواء داخل بلد الزيارة أم خارجها، بالإضافة إلى الآثار المالية والاقتصادية غير المُباشرة، والتي تنتُج عن الحركة السياحية الوافدة (Godfrey & Clarke, 2000, p.21).

يختص هذا القسم بتدبير الموارد المالية الخاصة بالنشاط التسويقي للشركة بشكلٍ عام، وكذلك يقوم بدور المُنسق للشئون المالية بين قسم التسويق، وبقية أقسام الشركة السياحية، وبين الإدارة العليا للشركة، ويقوم بإجراء الإحصاءات اللازمة لاتخاذ القرارات التجارية، ووضع الضوابط المالية وتنفيذها (كوردي، 2011، ص31)، ويتولى هذا القسم جميع الأعباء المُتصلة بالشئون المالية للشركة السياحية، حيث أنه يقوم بالأعمال المُحاسبية، وإعداد كشوفات وأصول المُعاملات المُحاسبية، والإيرادات المُحققة عن أنشطة الشركة المُختلفة، وكشوفات رواتب موظفي الشركة والحوافز والمصروفات الأخرى، وإعداد ميزانية المُراجعة للشركة، وحساب الأرباح والخسائر، ويحتوى قسم الإدارة المالية على قسم فرعي يهتم بالضرائب والنواحي القانونية لأعمال الشركة، من حيث علاقتها مع وزارة السياحة، والشركات ومُوردي الخدمات السياحية، وتقديم كشوفات دورية لغايات الضرائب والرسوم وغيرها.

يقوم قسم الحسابات بعددٍ من الوظائف المُتمثلة في ما يلي:

- تسجيل البيانات المالية في دفاتر الشركة أولاً بأول (يوميًا).
- تسجيل إيداعات البنوك ومسحوباتها الخاصة بالشركة.
- تسجيل جميع مصروفات الشركة السياحية.
- تسجيل واردات الشركة من الأموال في السجلات الخاصة بذلك.
- تسجيل الحسابات الخاصة بالمعاملات المالية للشركة مع الجهات الخارجية.

وفضلاً عن الأعمال الحسابية لقسم الحسابات فإنه يقوم على تحديد الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، حيث يُمثل التحفيز عنصراً مهماً في عملية إدارة الموارد البشرية، إلا أنه أقلها فهماً وإدراكاً من الناحية العملية (Baionie, 2009, p.2)، ويرجع ذلك إلى اهتمام معظم الشركات بتحقيق المكاسب المادية السريعة دون مُراعاة للموارد البشرية التي تعمل بها سواء في تقديم الحوافز المادية أم المعنوية، على الرغم من إن أهم ما يؤثر في انتاجية وكفاءة العُنصر البشري هو مدى توفر الكثير من العوامل مثل الحوافز المادية والعنوية، والقيادة الإدارية الفاعلة القادرة على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها (فهد، 2011، ص3). كما أن نظام الحوافز يُحرك طاقات الأفراد وقدراتهم الكامنة نحو أداء مُتميز باستخدام أحد الأنظمة سواء كانت مُتعلقة بعملٍ فردي أم جماعي نحو تنفيذ استراتيجيتها إلا أن هذا النظام لا يكون ذا فاعلية إذ لم يُضبط بقواعدٍ صحيحة (ديلمي، 2007، ص172)، تحكم الترقية بنوعيتها: الترقية الوظيفية، والترقية الاستثنائية (شريف، 2015، ص52).

2 - التحديات التي تواجه أعمال الشركات السياحية

تُواجه شركات السياحة في الوقت الحالي تحديات مصيرية خاصةً في ظلّ العولمة والتكتلات العالمية، وقد زاد حجم تلك التحديات مع تطبيق اتفاقية الجات مُنذ عام 2005م، وفي ظلّ السماوات المفتوحة، والثورة في عالم الاتصالات ونقل المعلومات، والاعتماد المُتزايد على التكنولوجيا؛ التي رفعت من جِدة المُنافسة؛ مما أثر على بنية شبكات التوزيع والسياحة، ودور الوساطة،

بحيث أصبح توزيع الخدّات السياحية يعتمد بدرجةٍ أقل على الوساطة التقليدية، (Ibáñez & Clavé, 2016, p.3)؛ بما يعني أنه سوف يكون البقاء للأفضل، وللشركات التي تتمكّن من تطوير قدراتها استعدادًا لتلك المرحلة التي يكون فيها الاستمرارية لمن يُقدّم الخدمة الأفضل، ولمن يمتلك الجودة من خلال الكوادر البشرية المُدربة، والإدارة الحديثة، ويُمكن التعرف على أهم التحديات التي تواجه أعمال الشركات السياحية فيما يلي:

1/2 حرية الطيران والسموات المفتوحة

برزت في الآونة الأخيرة ظاهرة العولمة والتحرير الاقتصادي، التي أصبحت تفرض نفسها بشكلٍ واضحٍ على الصعيد الدولي والإقليمي في إطار مُنظمة التجارة العالمية، التي أخذت على عاتقها تحرير التجارة والخدّات في إطار الاتفاقية العامة للتجارة والخدّات والعمل على توسيع نطاقها، حيث ظلّت تجارة الخدّات مثل خدّات النقل والمصارف والسياحة عبر الحدود بعيدة عن اتفاقية الجات التي كانت تنصب على التجارة السلعية فقط، ولكن مع توقيع اتفاقيات جولة أورجواي انضم قطاع الخدّات بكامله تحت لواء الجات، لتسري عليه قواعد تحرير التجارة العالمية، والتي تشرف على تنفيذها مُنظمة التجارة العالمية (أبوبكر، 2010، ص965).

ظهرت العديد من الأصوات التي تُنادي بضرورة تحرير النقل الجوي وفتح الأسواق وإلغاء القيود، والتي تهدف إلى تشجيع المنافسة بين شركات الطيران لصالح المُسافر، حيث يُصبح لكل شركة طيران الحق في عقد الاتفاقيات مع شركات السياحة ووكالات السفر مباشرة بخصوص العمولات التي تحصل عليها شركات السياحة مُقابل بيع التذاكر وبدون قيود؛ مما يقلص دور الإياتا (IATA) وسلطاتها على شركات الطيران.

من أهم محاور إطلاق حرية الطيران؛ أنه في الوقت الحالي يدور الجدل حول إطلاق الحق لأي مؤسسة أو هيئة في أن يكون لها الحق في صرف تذاكر السفر لموظفيها، وظهور أجهزة (Satellite Ticket Printer (STP التي

يُمكن وضعها في مكتب أي شركة أو مؤسسة ترغب في التعامل مع أي شركة طيران في أي مكان عن طريق هذه الأجهزة التي تقوم بإصدار وطباعة تذاكر السفر المطلوبة (البطوطي، 2004، ص292)؛ مما يقلص دور الشركات السياحية بشكلٍ كبير.

إن القيود التي فرضها اتفاقيات الخدمات الجوية الثنائية على حجم الدخول إلى السوق والاستثمار والتسعير قد تُسبب خفض الاسهامات التي من الممكن لقطاع النقل الجوي أن يُحققها في مجال السياحة وخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي، ولقد دفعت هذه المُستجدات والتطورات العالمية إلى اتخاذ مُعظم الدول للعديد من التدابير والإجراءات سواء بشكلٍ فردي أم ثنائي لفك قيود النقل الجوي، وإلى قيام العديد من التكتلات الإقليمية لتحرير النقل الجوي (أوبوكر، 2010، ص965).

اقتُرحت الولايات المتحدة ابتداءً من تسعينيات القرن العشرين على شركائها توقيع نموذج جديد للاتفاق حول الخدمات الجوية يحمل اسم الأجواء المفتوحة، والذي تضمن الحُرّيات الخمس وهي:

- الحُرّية الأولى: حق التحليق؛ وهو الحق في عبور المجال الجوي لدولة ما دون التوقف بها.
- الحُرّية الثانية: حق التوقف التقني؛ وهو الحق في الهبوط لأسبابٍ غير تجارية.
- الحُرّية الثالثة: الحق في إنزال المُسافرين والبريد والبضائع المشحونة على أراضي الدولة التي تحمل نفس جنسية الطائرة.
- الحُرّية الرابعة: الحق في نقل المُسافرين و شحن البريد والبضائع في اتجاه لأراضي الدولة التي تحمل نفس جنسية الطائرة.
- الحُرّية الخامسة: الحق في نقل المُسافرين و شحن البريد والبضائع في اتجاه أراضي أية دولة أخرى مُتعاقدة، وكذلك في إنزال المُسافرين والبريد

والبضائع القادمة من أراضي أية دولة أخرى مُتعاقدة (وزارة التجهيز والنقل، 2004، ص5).

جاء تحرك مصر لتحرير النقل الجوي ضمن إطارها الإقليمي المُتمثل في جامعة الدول العربية، حيث تم إطلاق مبادرة الاتحاد العربي للنقل الجوي في عام 1974م، والتي تمخض عنها إعلان مراكش لإطلاق حُرَيَات النقل الجوي في العالم العربي، ونص الإعلان على مُمارسة الحُرَيَات الأولى والثانية بدون قيود، أما مُمارسة الحُرَيَات الثالثة والرابعة فتكون وفقاً لمتطلبات النقل الجوي بين الأطراف المُتعاقدة، وتكون مُمارسة الحُرَيَة الخامسة بما يكفل ربط أجزاء العالم العربي، إلا أنه لم يُحقق أهدافه المنشودة، إذ أن هذا الإعلان ليس له الصفة الإلزامية (الهيئة العربية للطيران المدني، 2010، ص16).

في عام 1996م كلفت القمة العربية بالقاهرة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للجامعة العربية باتخاذ ما يلزم للإسراع بإقامة منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، وقامت الهيئة العربية للطيران المدني بوضع برنامج لتحرير النقل الجوي بين الدول العربية، واعتمد مجلس وزراء النقل العرب في اجتماعه بالقاهرة عام 1998م قرار الجمعية العامة للهيئة لبرنامج إطلاق حُرَيَات النقل الجوي بين الدول العربية على مراحل، وقد اعتمدها الاجتماع المُشترك الذي ضم الجهاز التنفيذي لكُل من الهيئة العربية للطيران المدني، والاتحاد العربي للنقل الجوي في الدار البيضاء عام 1999م، والتي شملت أربع مراحل تنتهي بإطلاق الحُرَيَة الخامسة للنقل الجوي المُنتظم بين الدول العربية عام 2006م (الداودي، 2002، ص6).

لم يكن هذا البرنامج التدريجي لتحرير النقل الجوي العربي مُرضياً، وكان لابد من وجود مرجعية قانونية تكون أكثر إلزامية، فتم إعداد اتفاقية دمشق لتحرير النقل الجوي بين الدول العربية في عام 2004م، وتم اعتمادها من قبل وزراء النقل العرب (الهيئة العربية للطيران المدني، 2010، ص17)، وعلى الرغم من ذلك فإن العديد من الدول العربية لم تُصدّق على هذه الاتفاقية، كما أن

بعضًا من الدول التي صدّقت عليها؛ لم تُقَم بتنفيذ تحرير حُرَيَات النقل الجوي وفقًا للقواعد والأحكام الواردة في متن الاتفاقية.

2/2 ظهور نوادي السفر

نوادي السفر Travel Club هي عبارة عن نوادي تقوم بتنظيم الرحلات السياحية بأسعارٍ مخفضةٍ لأعضائها، وغالبًا ما يجمع المجموعة اهتمامات واحدة أو هواية واحدة (البطوطي، 2004، ص298)، ويقوم مُديري هذه النوادي بالتفاوض مع مُوردي الخَدَمَات من أجل الحُصول على أقل الأسعار، وفي بعض الأحيان تُركز هذه النوادي على عمَل الحجوزات في آخر وقت، وبصفةٍ خاصةٍ الحجوزات الخاصة بالفنادق العائمة.

3/2 التجارة الإلكترونية

تُعد التجارة الإلكترونية موضع اهتمام العديد من القطاعات الاقتصادية، وهي أحد الوسائل الحديثة التي تُستخدم لعدة أغراض لأنها غير مُكلفة وسريعة (Loshin & Vacca, 2004, p.4)، وتُمثل الأسواق التي تُقدم معلومات عامة عن وصف البضائع والخَدَمَات، ومن المُحتمل أنها سوف تُسهم في إحداث تغيير جوهري في طبيعة إدارة العمليات التجارية، وأعمال الشركات، وتسليم الخَدَمَات، من خلال السياسات والإجراءات التي تختلف عن الممارسات التقليدية، وتسمح للعميل بجمع المعلومات المناسبة له (Smith & Berger, 2008, P.221) ومن أهم آثارها تقليص المسافة بين المُنتجين والعُملاء في ظل بيئة لا وجود فيها للحدود الجغرافية، كما كان في بيئة الأعمال التقليدية، وتسمح أيضًا بتدفق المعلومات على نطاقٍ عالمي واسع دون أن يترتب على ذلك عوائق بشكلٍ فعلي (عزام، 2010، ص3)، بسبب الانتشار السريع لظاهرة العولمة، وانخفاض الفرص على مُستوى الأسواق المحلية؛ مما يشير إلى الأهمية الاستراتيجية لتطبيقات التجارة الإلكترونية كأداة تغيير سوف تزداد بشكلٍ كبيرٍ في المُستقبل لتصبح ضرورة استراتيجية يجب أن يتم تبنيها من قِبَل مُعظم الشركات، إن لم يكن كُلها، فقد أحدثت شبكة الإنترنت والتجارة الإلكترونية وما زالت تُحدث ثورة

في الطريقة التي تُنجز من خلالها الأنشطة التجارية (عواد، 2003، ص35)، إذ أن شبكة الإنترنت ستكون الأساس الوحيد لتأسيس أي شركة وإدارتها وتشغيلها في المستقبل، وأن على كل شركة أن تستخدم التجارة الإلكترونية كأداة تغيير لضمان استمرارها ونجاحها في المستقبل (العموش، 2003، ص45).

4/2 تقليص دور الوسيط السياحي عن طريق الإنترنت

تُعد الشركة السياحية بمثابة الوسيط بين العملاء وموردي الخدمات السياحية والتي تشمل وسائل النقل والإقامة .. إلخ، وحيث أن موردي الخدمات السياحية خاصة شركات الطيران والتي تحاول تقليل تكلفتها وتخفيض أسعار التذاكر، فسوف تأخذ في محاولة الوصول إلى العملاء مباشرة باتباع كل السبل، والتي من أهمها تأثيراً استخدام شبكة الإنترنت ووسائل الإعلام تجنباً لوساطة شركات السياحة، لذلك فقد لجأت العديد من شركات الطيران والفنادق إلى عمل مواقع لها على شبكة الإنترنت توفيراً للعمولات التي تتقاضاها شركات السياحة، (البطوطي، 2004، ص296)، ولتصل مباشرة إلى العميل دون وساطة شركات السياحة، وأخذت تشجع البيع عن طريق شبكة الإنترنت بتقديم عروض خاصة للعملاء وتخفيضات لهم.

5/2 التكتلات بين موردي الخدمات السياحية:

أسهم تحرير التجارة في ارتفاع درجة التركيز والاندماج في قطاعات السياحة العالمية، والاتجاه نحو التكامل في توزيع خدمات السفر وقطاع الفنادق، ويسهم هذا التركيز بدوره في تحقيق ربحية مرتفعة، ومعدلات نمو جذابة، وقدرة كبيرة على المنافسة، كما يعمل على تقليل درجة مخاطر الاستثمار من خلال توسيع الأسواق وتنويع المنتجات (الهيئة العليا للسياحة، 2004، ص3)، مثل اتحاد مجموعة من الدول الإقليمية المتجاورة في حملات تنشيطية وتسويقية

وإعلانية، كما هو في اتحاد مجموعة دول من جنوب شرق آسيا (سنغافورة وتايلاند وهونج كونج) في جناح واحد في سوق السفر العالمي (World Travel Market) في لندن من كل عام، وقد حققت هذه التجربة زيادة في حركة السياحة الدولية لهذه الدول (الأنصاري، 2014، ص1).

تثير ظاهرة التكتلات والاندماجات بين شركات السياحة العالمية جدلاً واسعاً بين المُستثمرين السياحيين في مصر، فبينما يطالب البعض بسُرعة اندماج الكيانات السياحية الصغيرة لتصبح قادرة على الصمود أمام المنافسة الدولية، وقادرة على جذب التكنولوجيا رفيعة المستوى، يحذر آخرون من سُرعة تطبيق الاندماجات في مصر، ويعتبرونها نوعاً من التقليد للاتجاهات العالمية، قد يُسبب العديد من المُشكلات الإدارية، إلا أن شركات السياحة في الغردقة ستواجه مُشكلة كبيرة في المُستقبل القريب، إذ يصعب صمودها أمام المنافسة الضارية في العالم، وهو ما سينعكس سلبيًا على الحركة السياحية في الغردقة.

6/2 أنظمة الحجز الإلكتروني

تُعد الإدارة الإلكترونية عملية تحويل طلبات العميل الورقية إلى إلكترونية لجعل العميل يتحرك بطريقة مُلائمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية؛ مما يحسن من كفاءة وفاعلية هذا العمل، وبالتالي يُحقق رضا العميل، وخصوله على طلبه في الوقت المناسب من خلال استخدام تقنية المعلومات (Seresht; et.al., 2008, p.2)، ويعمل نظام الحجز الإلكتروني على التخزين، والاستعلام، والقيام بعمليات الحجز للسفر، ويُستخدم من قِبَل شركات الطيران ووكالات السفر، حيث منحت شركات الطيران صلاحية الحجز الإلكتروني لشركات التوزيع العالمية المتخصصة، التي تُتيح للعملاء عملية الحجز عبر الإنترنت، وتُتيح نُظم التوزيع العالمي الحديثة حجز عُرف الفنادق وتأجير السيارات، بالإضافة إلى شراء تذاكر السفر، وتذاكر القطارات في بعض الدول، وكذلك يسهل عملية تغيير خط الرحلة، ومُقارنة أسعار الخدمات فيما بينها، ويُتوقع أن أكثر من ثلث حجم التجارة الإلكترونية بين الشركات والعملاء سيذهب إلى عمليات الحجز

الإلكتروني عبر الإنترنت للرحلات الجوية والفنادق، حيث تستحوذ التجارة الإلكترونية على نسبة 24% من إجمالي المعاملات بين الشركات والأفراد (يونس؛ وحمودات، 2012، ص ص 116-117)؛ مما سوف يؤثر بشكل كبير على أرباح الشركات السياحية. وقد قامت أنظمة الحجز الإلكتروني مثل Galileo و Sabre بتحديث نفسها ومواكبة التطور الذي حدث بالنسبة لعمليات الحجز بعد أن كانت مُهددة بالانهيار نتيجة للجوء شركات الطيران لنشر خدماتها عن طريق شبكة الإنترنت، حيث قامت هذه الأنظمة ببناء مواقع لها على شبكة الإنترنت خاصة بتنظيم رحلات سياحية أو حجز وإعداد ترتيبات السفر، وقد حصل موقع Sabre المملوك لشركة American Airlines على المركز الأول كأشهر المواقع السياحية وأكثرها زيارة من جانب الأفراد في عام 2001م.

7/2 الشركات المتخصصة في الأنشطة الإلكترونية

ومن أشهرها شركة Microsoft والتي أنشأت موقع Expedia والذي يحظى بزيارة أعداد كبيرة من السائحين ويُحقق حجم مبيعات ضخم، كما بدأت بعض شركات الاتصال في القيام بدور الوسيط في بيع الرحلات السياحية عن طريق التليفونات المحمولة، وكذلك أجهزة الإعلام المسموعة والمرئية.

الفصل السابع

مفومات التنافسية السياحية

(الغردقة أنموذجا)

تمهيد

أدت التطورات المعاصرة التي طرأت على النظام التسويقي العالمي، إلى تغيير النظرة إلى طبيعة المنافسة؛ بحيث يُمكن أن يطلق على المنافسة بين الشركات حاليًا لفظ "منافسة الخدمة" أي تلك القائمة على تقديم الخدمات المتميزة كجزء من العرض التسويقي (البرواري؛ وباشيو، 2011، ص535)، حيث أن درجة التنافس في السوق تُحدد قدرة الشركة على الصمود في وجه منافسيها وضمن استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه الشركات السياحية إلى ضرورة تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، والتي تقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة؛ بهدف تعزيز نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، وتجنب التحديات، وعلى الرغم من أن البيئة التنافسية تُشكل ضغوطًا مستمرة على الشركات السياحية، إلا أن الشركات تسعى دومًا للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة.

إن صناعة السياحة ينطبق عليها عوامل العرض والطلب، وتخضع للمنافسة التي ازدادت أهميتها عالميًا، وأصبحت محل سباق بين كافة دول العالم، فالكل يُريد النصيب الأكبر من الحركة السياحية، لذا فإن الأمر يتطلب تحقيق ميزة تنافسية تُمكن الشركات السياحية من الاستمرار في السوق السياحي (سيد، 2012، ص18) وتتطلع كل شركة سياحية إلى التميز في مدخلاتها ومُخرجاتها عن منافسيها حتى وإن كان المنتج من السلع ذات الاستهلاك الواسع، مع مُراعاة أن كل تمييز لا يكون مُعبرًا، إلا إذا أدى إلى خلق قيمة إضافية للشركة والسوق في نفس الوقت (Rosier, et.al., 2010, p.450)، ولا بد للشركات السياحية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من اتباع استراتيجية واضحة لتدعيم مزاياها التنافسية والمُحافظة عليها، وذلك بدراسة كل المُعطيات والتوقعات من أجل اتخاذ القرار السليم من قبل الإدارة في الشركة، عبر التسويق الاستراتيجي بداية من

البحث عن العميل، واكتشاف احتياجاته ورغباته، ويمتد إلى تقوية العلاقات معه والحفاظ عليها (إبراهيم، 2015، ص2).

1 - مفهوم المنافسة والميزة التنافسية

تسعى كل شركة سياحية إلى البقاء في السوق السياحي، والاستمرار في مجال عملها في ظل مواجهتها للمنافسة الشديدة والتغيرات الطارئة، ومن أجل تحقيق أهدافها فإنه يتوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تُعبر من خلالها عن تفردا عن غيرها (قاسم، 2011، ص15) من الشركات السياحية الأخرى في السوق السياحي، حيث تُمثل الميزة التنافسية "العُنصر الاستراتيجي الحرج الذي يُقدم فرصة جوهريّة لكي تُحقق الشركة ربحًا مُتواصلًا بالمُقارنة مع مُنافسيها" (خليل، 2006، ص81). ويعتمد تميّز الشركات السياحية وبقاؤها في السوق، والتسويق لخدماتها بشكلٍ أفضل؛ على مستوى المُنافسة في السوق السياحي، والميزة التنافسية التي تمتلكها الشركات السياحية.

1/1 مفهوم المنافسة

تنشأ المنافسة نتيجة لتعدد المُسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليبٍ مُختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها... (النجار، 2000، ص11).

تُشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، ويُمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج، الإعلان، وخدمات ما بعد البيع (هل؛ وجونز، 2001، ص18). كما تدل المنافسة على "أقدرة الشركة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (حيدر، 2002، ص8).

تتحقق تنافسية الشركات السياحية إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مُرتفع من الإنتاجية والأرباح مُقابل انخفاض في التكاليف، وارتفاع في الحصة السوقية، دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح (عمارة، 2002، ص9).

تنقسم المُنافسة في مجال الأعمال إلى قسمين: الأول المُنافسة المُباشرة؛ وهي الصراع الذي يحدث بين الشركات التي تنشط في قطاع اقتصادي واحد، وتقوم بتقديم نفس المُنتجات أو الخدّمات، والثاني المُنافسة غير المُباشرة؛ وهي الصراع بين الشركات القائمة في المُجتمع للحصول على الموارد المُتاحة (الموارد المالية، الطبيعية، البشرية، وغيرها) (داودي؛ ومحبوب، 2007، ص39)، ومن الطبيعي أن تُحاول كُل شركة الفوز بالنصيب الأكبر من السوق، والموارد الطبيعية المُتاحة، والأفراد الأكفاء والمُؤهلين لأداء العمل (الشناوي، 1996، ص97).

تتوقف المُنافسة القائمة بين الشركات على عدة اعتبارات، أهمها: عدد المُنافسين، ودرجة تعلقهم بالصناعة، بالإضافة إلى مدى التنوع في المُنتجات وتكاليفها، ومن بين المُحددات العديدة للمُنافسة توجد عدة عوامل من بينها: نمو الصناعة، ومدى عمق تمييز المُنتج، والتمركز والتوازن بين المتنافسين، فإذا كانت مُنتجات الشركة تتميز بنوع مُرتفع، وتكاليف ثابتة قليلة، ومدى واسع من إمكانية تمييز المُنتج، ودرجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمُعظم المُشاركين في الصناعة، والعكس صحيح.

2/1 مفهوم الميزة التنافسية

يُعد بورتير (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم نموذجًا لقياسها يستند على المُتغيرات الجُزئية للاقتصاد، مُعتبرًا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، (عبدالرؤوف، 2007، ص3)، حيث يرى أن الميزة التنافسية هي "عملية إبداع واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المُستعملة من قبل المُنافسين، وقُدرة الشركات السياحية على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيًا، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق" (المبيضين، 2015، ص486).

تُمثل الميزة التنافسية "أي شئ يُميز الشركة تمييزًا إيجابيًا، أو يُميز مُنتجاتها تمييزًا إيجابيًا عن مُنافسيها في نظر عُملائها أو المُستخدمين النهائيين لمُنتجاتها" (الزغبى، 2005، ص136). كما تدل الميزة التنافسية على "المنفعة المُحققة في حالة ما إذا تمكنت الشركات من عرض مُنتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها" (Charlene, 2006, p.19)، من خلال "قُدرة الشركات على جذب العُملاء، وبناء المكانة الذهنية للشركة أو لمُنتجاتها، وزيادة القيمة المُدركة من قِبلهم، وتحقيق رضاهم" (الخصيري، 2004، ص36)، والميزة التنافسية هي "ما تختص به الشركات دون غيرها، وبما يُعطي قيمة مضافة إلى العُملاء بشكلٍ يزيد أو يختلف عما يُقدمه المُنافسون في السوق"، حيث يُمكن أن تُقدم الشركات مجموعة من المنافع أكثر من المُنافسين، أو تقديم المنافع نفسها بسعرٍ أقل (البكري، 2008، ص197)؛ مما يؤدي إلى خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مُقارنة بالمُنافسين والتي تفود إلى أداء اقتصادي مُتفوق (Thomas, 2008, p.10).

أما القُدرة التنافسية فهي "المهارة أو التقنية أو المورد المُتميز الذي يُتيح للشركات إنتاج قيم ومنافع للعُملاء تزيد عما يُقدمه لهم المُنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المُنافسين من وجهة نظر العُملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يُحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يُقدمه لهم المُنافسون الآخرون" (السلمي، 2001، ص104)، أي أن الميزة التنافسية هي "ما يُميز الشركات أو مُنتجاتها من وجهة نظر الزبائن"، بينما القُدرة التنافسية هي "ما تُنجزه الشركات بطريقةٍ أفضل من مُنافسيها" (الزغبى، 2005، ص159).

إن تحقيق التنافسية للشركات السياحية؛ لا يعني وصولها إلى الهدف النهائي الذي يضمن استمرارها في السوق السياحي، ويرجع ذلك إلى دينامية كل من البيئة والتنافسية، إذ أن تحقيق الأداء المُستدام أصبح أكثر صُعوبة في الوقت الحاضر؛ نظرًا لزيادة العولمة في العقود الأخيرة، والتي تُساعد من دورات

الحياة التنافسية، وتُقصّر من حياة المُنتجات والخدمات، وتُحدث تحولات وتغييرات في تفضيلات العملاء، حتى لو عمدت الشركات إلى ابتكار وتطوير وسائل تسويقية جذّابة، فإن الابتكار قد يخلق المزايا على المدى القصير، ولكنه لا يكون كافيًا لضمان الأداء المُستدام للشركات، في ظل تنامي التنافسية ودينامية بيئة الأعمال (Mihalache & Mihalache, 2016, p.142).

ينبغي على الشركات السياحية الأخذ بمبدأ **الحفاظ على التنافسية** عبر ثلاثة عوامل رئيسية هي (الكردي، 2003، ص 111):

- العوامل المتعلقة ببيئة العمل: وأهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعة احتكارية، أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة، ومدى وجود عوائق للتنافس، مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الشركات من التمادي في استغلال إمكاناتها في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على الزبائن بطريقة غير مشروعة.

- العوامل التنظيمية: مثل حجم الشركات، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية، والتحالفات الاستراتيجية المُشتركة فيها.

- العوامل الخاصة باستراتيجيات وتصرفات الإدارة: وذلك من خلال قيام الشركات باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة استراتيجية، تطبيق نُظم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، تطوير الاستراتيجيات لتحقيق سرعة الاستجابة للعملاء لمواجهة تحركات المنافسين، وإدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

يجب على الشركات السياحية ليس فقط الحفاظ على التنافسية، ولكن أيضًا القيام بتنمية مزايا تنافسية جديدة؛ إذ تتطلب الريادة الناجحة من الشركات أن تبحث بعيدًا عن عملياتها وأسواقها الحالية في سعيها وراء الفرص الجديدة التي تُحدث قفزة وتوفر عوائد كبيرة (Dess, et.al., 2007, p.444)، من خلال إدراك أو اكتشاف سُبُل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة، وتطبيقها على

السوق، ويُعد هذا التوجه في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار بمفهومه الواسع الذي يشمل: التحسينات والتطورات في التكنولوجيا، وتقديم أساليب أفضل لأداء العمليات، ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المُنتَج، وتغييرات في العملية، ومداخل جديدة، ويتحقق كل ذلك من خلال إجراء البحوث والتطوير، والاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة (خليل، 2006، ص98).

2 - مقومات التنافسية السياحية في الغردقة

تُعد تنافسية السياحة والسفر Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) من المؤشرات الأساسية التي تُبين القوة الاقتصادية التي يُمثلها قطاع السياحة في الوقت الحاضر، حيث يُصدر المُنتدى الاقتصادي العالمي مؤشر القدرة التنافسية للسياحة والسفر حول العالم كل عامين؛ ويتضمن المؤشر عددًا من العوامل والسياسات التي تُمكن من تحقيق التنمية المُستدامة لقطاع السياحة والسفر، وقد تألف المؤشر الدولي في عام 2015م من أربعة مؤشرات رئيسية (كان في الأعوام السابقة يتألف من 3 مؤشرات رئيسية)؛ تستحوذ مُجموعة على 14 مؤشرًا فرعيًا تتضمن المُتغيرات المُتعددة التي تُسهل أو تُحفز تنافسية السياحة والسفر وهي (World Economic Forum, 2015, p.vii):

أ – مؤشرات البيئة التمكينية: التي تُمثل الإطار التنظيمي للسياحة والسفر، وترصد العناصر ذات الصلة بالسياسات الحكومية المُتبعة مثل: بيئة الأعمال، والأمن والسلامة، والموارد البشرية وسوق العمل.

ب – مؤشرات سياسات السياحة والسفر: وترصد العناصر المُتعلقة ببيئة مُمارسة الأعمال مثل: تنافسية الأسعار، والاستدامة البيئية.

ج – مؤشرات البنية التحتية: وترصد العناصر المُتعلقة بالبنية التحتية للاقتصاد، وتشمل: البنية التحتية لقطاع النقل الجوي، والبنية التحتية لقطاع النقل البري والبحري، والبنية التحتية للخدمات السياحية.

د - مؤشرات الموارد الطبيعية والثقافية: وترصد العنصران الطبيعي والثقافي في الموارد، وتشمل: الموارد الطبيعية، والموارد الثقافية.

حلّت مصر في المركز (83) عالمياً من بين 141 دولة في المؤشر الدولي للتنافسية السياحة والسفر عام 2015م، كما احتلت المركز التاسع عربياً (World Economic Forum, 2015, p.5)، وبذلك يرتفع ترتيب مصر العالمي مركزين مقارنة بعام 2013م الذي حلّت فيه بالمركز (85) عالمياً والتاسع عربياً، وإن كانت مُراجعة تسعة مراكز مقارنة بعام 2011م الذي حلّت فيه بالمركز (75) عالمياً والتاسع عربياً (مجد الدين، 2015، ص5)، بعد أن كانت تحتل المركز (64) عالمياً والسادس عربياً في عام 2009م (إدارة الدراسات والبحوث السياحية، 2015، ص3)؛ مما يدل على تراجع مؤشرات قطاع السياحة والسفر في مصر منذ عام 2011م؛ وهو ما انعكس على تراجع أداء الشركات السياحية بالگردقة.

تُعد القدرة التنافسية للسياحة والسفر في مصر مؤشراً قوياً لقدرة الشركات السياحية في الگردقة على المنافسة وجذب السائحين، والمساهمة بشكلٍ فاعل في تطوير صناعة السياحة، لاسيما بعد فوز الگردقة بلقب عاصمة المصايف العربية لعام 2017م (مرسال، 2016، ص1)، بعد حصولها على لقب أفضل وجهة سياحية عربية لعام 2015م (عبدالله، 2015، ص1).

فيما يلي عرض لمقومات التنافسية السياحية في الگردقة والتي تُمثل بيئة عمل الشركات السياحية، حيث أن نجاح تسويق الخدمات السياحية يعتمد بصورة أساسية على مستوى نجاح التسويق السياحي للمقصد السياحي، إذ أن الطلب على الخدمات السياحية هو طلب مُشتق من الطلب السياحي للمقصد السياحي.

1/2 المقومات الطبيعية للتنافسية السياحية في الغردقة

تتأثر صناعة السياحة بملامح البيئة الطبيعية التي تسهم بدورٍ مهم في توزيع مواقع وأماكن الاستجمام السياحي، وفي تحديد أنماط السياحة ومحاور حركة تدفق السائحين، بل وأحياناً تسهم في تحديد مدة الإقامة السياحية في المنطقة (الزوكة، 2010، ص101)، ومن ثم تُعد المقومات الطبيعية بعناصرها المختلفة من أهم العوامل المؤدية لقيام السياحة وازدهارها، ومن ثم تُشكل السياحة صناعة قاعدتها البيئة الطبيعية، وبُنيانها الاقتصاد، ومُحركها الإنسان، وراندها المُتعة النفسية والذهنية (الجوهري، 2010، ص313).

1/1/2 الموقع

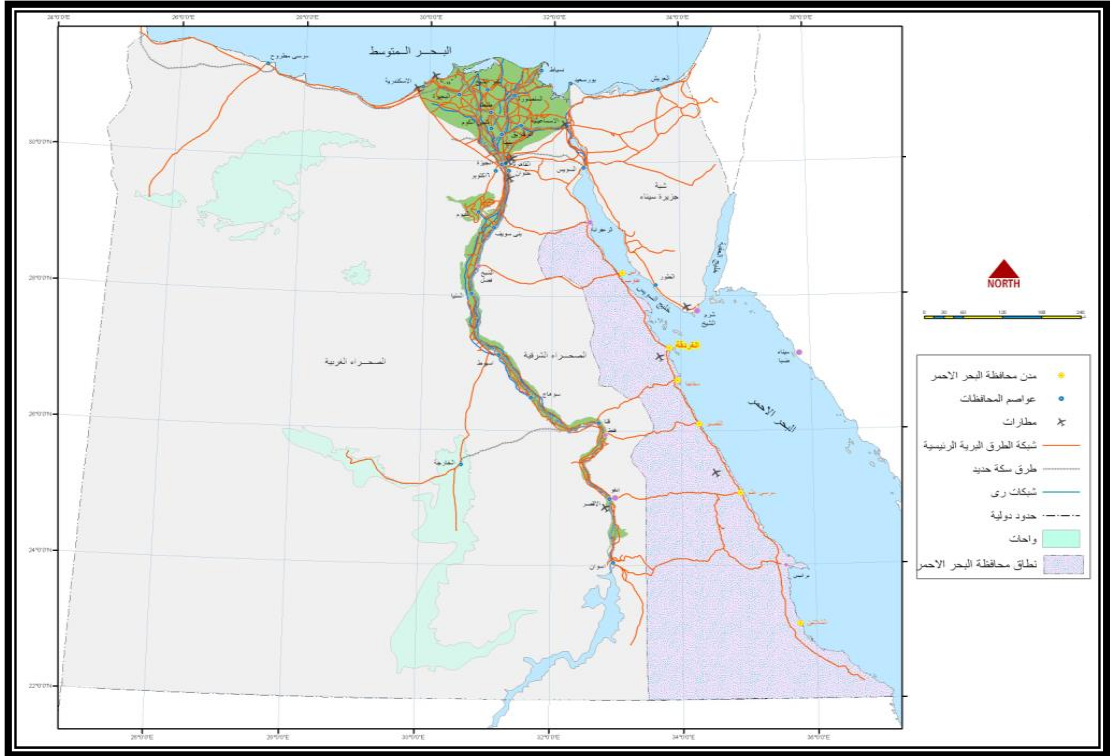
يُقصد بالموقع؛ موقع المقصد السياحي على خطوط الطول ودوائر العرض، وما يترتب على ذلك من تحديد لظروف المناخ وأنواع النبات، وكذلك الموقع بالنسبة للبحار والمُحيطات، وأسواق السياحة الداخلية والدولية، وطُرق النقل الرئيسية (غانم، 2012، ص ص81-82).

تُعد محافظة البحر الأحمر من المحافظات الساحلية الجُددية لجمهورية مصر العربية، وتبلغ مساحتها 119 ألف كم²، ويحدها شرقاً البحر الأحمر، ومن الشمال محافظة السويس، ومن الغرب محافظات بني سويف والمنيا وأسيوط وسوهاج وقنا وأسوان، ومن الجنوب جمهورية السودان (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2005، ص7)، وتنقسم محافظة البحر الأحمر إلى ستة أقسام إدارية وهي: الغردقة، رأس غارب، سفاجا، القصير، مرسى علم، والشلاتين (جهاز شئون البيئة، 2008، ص15).

شهدت محافظة البحر الأحمر تطوراً كبيراً في حركة التنمية السياحية منذ أواخر القرن العشرين، وكان الاهتمام بالتنمية السياحية في إقليم البحر الأحمر عامة والغردقة خاصة إنما يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة الاهتمام بالأنماط السياحية المختلفة، وتأتي على رأسها سياحة الاستجمام (عزالدين؛ وعاشور،

2005, ص349-350). وتُعد مدينة الغردقة أهم مُدن محافظة البحر الأحمر وعاصمتها الإدارية، ويُحدد الموقع الفلكي خصائصها المُناخية؛ ومدى علاقته بالشعور بالراحة المُناخية، والتي تعمل بدورها على إيجاد بيئة طبيعية جاذبة للسياحة، وتقع الغردقة عند التقاء دائرة عرض $27^{\circ} 12'$ مع خط طول $33^{\circ} 50'$ (زايد، 2006، ص26).

تقع مدينة الغردقة على الساحل الغربي للبحر الأحمر، إلى الجنوب من مدينة رأس غارب بمسافة 150 كم، وشمال مدينة سفاجا بنحو 60 كم، ويحدها شرقاً ساحل البحر الأحمر، وغرباً جبال البحر الأحمر (نورالدين، 2011، ص27)، شكل (26).



المصدر: (السيد، 2009، ص3).

شكل (26) الموقع العام للغردقة بالنسبة لجمهورية مصر العربية

كانت الغردقة في الأصل قرية صيد صغيرة، وقد نشأت في الأساس نتيجة اكتشاف البترول في منطقة جمسة، التي تقع إلى الشمال من موضع الغردقة بحوالي 20 كم (محمود، 1993، ص181)، وفي الثمانينيات من القرن العشرين أصبحت الغردقة أول مُنتجع سياحي على ساحل البحر الأحمر المصري (Ibrahim, 2009, p.22)، وباتت السياحة تُشكل النشاط الاقتصادي الرئيس للمدينة، كما استطاعت الغردقة أن تخلق مُجتمعاً بشرياً مُستقراً في بيئة نائية بما جذبه من الأيدي العاملة (السيد، 2009، ص94)، وتعتمد السياحة في الغردقة على أغراض الترفيهية، التروييح، قضاء العطلات القصيرة، الاستجمام، فضلاً عن سياحة الاستشفاء (عبدالوهاب، 2001، ص197).

2/1/2 مظاهر السطح

تُعد مظاهر السطح الطبيعية ثاني أهم عناصر الجذب السياحي، حيث تتباين أشكال سطح الأرض المؤثرة في صناعة السياحة وتتنوع بشكل كبير تبعاً لخصائصها، إذ تضم أساساً المرتفعات الجبلية والأودية والسواحل والبحيرات (الزوكة، 2010، ص116)، وتؤثر مظاهر السطح في اختيار وإقامة المشروعات السياحية ونجاحها، حيث أن أكثر التضاريس مُلاءمةً لتخطيط مدينة أو موقع سياحي هي التضاريس التي يتراوح انحدار سطحها ما بين 0.5 – 10%، فضلاً عن علاقتها بالنقل والمرور، وإنشاء المُتنزهات والملاعب، والمؤسسات ذات العلاقة بالمشروع السياحي (الزاملي؛ وعلي، 2012، ص242).

تدخر سواحل الغردقة بالعديد من مظاهر السطح الخلابة مثل الخلجان والشروم واللاجونات والرؤوس البحرية والشواطئ الرملية والشعاب المرجانية والجزر (محمود، 2006، ص67)، كما تُمثل المُرتفعات الجبلية أهم مظاهر السطح الطبيعية الجاذبة للسياحة في الغردقة، إذ تُشكل المُرتفعات الجبلية مناطق جذب للسياحة البيئية وسياحة السفاري لأكثر من سبب؛ من ذلك أنها تتسم بالارتفاعات المُتباينة والأشكال الصخرية المُختلفة، كما تتمتع تلك المظاهر

الطبيعية بخصائص جمالية تُساعد على جذب السائحين لزيارتها، إلى جانب تمتعها بأنماطٍ مُعينة من الحياة النباتية والحيوانية تجذب هواة مُشاهدة وتصوير الحياة البرية (عبدالصمد، 2012، ص16)، إضافة إلى تتمتعها بمُنَاخٍ صحي جيد من جراء توفر أشعة الشمس ونقاء الهواء، فضلاً عن أن المناطق الجبلية لاسيما في المناطق الحارة تُمثل مُنتجات صيفية بسبب اعتدال حرارتها بالنسبة للأقاليم المُنخفضة المجاورة (عبدالحميد؛ والديب، 2012، ص60).

3/1/3 المُنَاخ

يُعد المُنَاخ من أهم الضوابط البيئية المؤثرة في النشاط البشري وصناعة السياحة حيث يتم توجيه النشاط السياحي بما يتوافق مع أنسب الضوابط البيئية المؤثرة فيه، والمُنَاخ أحد أهم هذه الضوابط البيئية المؤثرة في السياحة، حيث يُشكل المُنَاخ المُعتدل أحد عوامل الجذب السياحي في الأقاليم السياحية، ولذلك فهو يُحدد طريقة وأسلوب استغلال المصادر السياحية الطبيعية والتاريخية والاجتماعية (موسى، 1997، ص23)، كما يُحدد نوعية المُنتجات والقُرى والمنشآت السياحية (Robinson, 2000, p.55)، ويؤثر في اتخاذ قرارات السائحين بشأن تحديد مكان المراكز السياحية (Martin, 2005, p.571) حتى يتحقق أكبر قدر من الاستجمام، فالمُنَاخ إذن عصب النشاط السياحي، وهو يُشكل مَوَردًا طبيعيًا يسهل استغلاله والتكيف معه (شرف؛ ولهب، 2010، ص21) وتُعد دراسة عناصر مُناخ الغردقة مؤشرًا قويًا لتحديد تنافسية المُقومات الطبيعية السياحية بالمنطقة.

أ – درجات الحرارة

تمتاز الغردقة بالمُنَاخ الدافئ المُشمس طوال العام، مع انخفاض نسبة الرطوبة (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2005، ص7) حيث تُساعد درجة الحرارة المُعتدلة في الغردقة على عدم توقف الحركة السياحية في المدينة على مدار شهور السنة وإن اختلفت من شهرٍ إلى آخر، وتتمتع الغردقة بأعلى نسبة من ساعات سطوع الشمس نهارًا على مدار العام تصل إلى 90%، ويبلغ

أقصى نسبة في كمية السُحب في شهر يناير حيث تصل إلى 1.2%، بينما يصل أقل مُتوسط إلى 0.02% خلال شهري يونيو وسبتمبر.

جدول (4) المُعدلات الشهرية لبعض العناصر الجوية في الغردقة للمُدة 2005-

العنصر / الشهر	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
درجة الحرارة العظمى (س)	21.0	22.6	35.3	29.1	32.9	35.3	36.4	36.2	34.2	31.2	26.8	11.8
درجة الحرارة الصغرى (س)	11.0	11.5	14.1	17.9	22.0	24.9	26.6	26.5	24.3	21.1	16.7	12.6
الرطوبة النسبية (%)	48	44	42	38	23	32	35	37	41	47	49	50
مجموع كمية المطر (مم/ شهر)	0.3	0.2	0.3	0.9	0.3	صفر	صفر	صفر	صفر	0.7	1.7	1.8

المصدر: (هيئة الأرصاد الجوية، 2015، ص44).

إن الأهمية الفاعلة لدرجات الحرارة بالنسبة للنشاط السياحي تكمن في النهايات العظمى والصغرى لدرجات الحرارة والتي يكون لها تأثير كبير على شعور السائحين بالإجهاد الحراري، وتبلغ درجات الحرارة العظمى أقصاها في شهر يوليو 36.4 درجة م، كما تنخفض درجات الحرارة الصغرى في شهر يناير إلى 11 درجة م، جدول رقم (4)، وتعتدل خلال فصلي الربيع والخريف اللذان يُمثلان أنسب الشهور لممارسة النشاط السياحي، لاسيما السياحة الشاطئية بوجهٍ عام، والرياضات المائية بوجهٍ خاص، وهو ما يُعطي للغردقة ميزة تنافسية في صناعة السياحة.

ب - الرطوبة النسبية

تُعد الرطوبة النسبية أحد العناصر المناخية المهمة التي تؤثر على نمط الحركة السياحية؛ نظرًا لما لها من دورٍ مؤثر في إحساس الإنسان بالراحة في المناطق الحارة إذا كانت مُنخفضة (عواد، 2015، ص74)، ويلاحظ انخفاض

الرطوبة النسبية بصفة عامة في الغردقة، ويتقارب الفرق ما بين الحد الأدنى 23% في شهر مايو، والأعلى لها 50% في شهر ديسمبر، جدول رقم (3)؛ مما يجعلها مناسبة لممارسة النشاط السياحي، وشعور السائح بالراحة المناخية.

ج - الرياح

تعد الرياح من العناصر المناخية المهمة التي يجب مراعاتها عند القيام بأي مشروع سياحي؛ نظرًا لما تمثله من تأثيرات مباشرة في تلطيف درجات الحرارة، فمعرفة اتجاه الرياح وسرعتها من الأمور المهمة في دراسة مراحل ومحددات اتجاهات بناء الوحدات السياحية، كما تمكن من اختيار المواقع المناسبة للمشاريع الملوثة لصحة الإنسان (علام، 1998، ص142)، كما تؤثر الرياح بشكل مباشر على النشاط السياحي، خاصة ممارسة الرياضات المائية، حيث أن للرياح علاقة وثيقة بالسائح، وتلعب دورًا مهمًا في ممارسة الفعاليات القائمة على الماء مثل رياضة الشراع، والتزلج على الماء، وصيد الأسماك، ورياضة التجديف (عبدالقادر، 2006، ج، ص17).

تتميز الرياح في الغردقة من حيث اتجاهاتها وسرعتها بأنها تناسب النشاط السياحي، إذ تبلغ سرعة الرياح ذروتها خلال الفترة من يونيو حتى سبتمبر، أما أقل متوسط لها فيكون خلال الفترة من نوفمبر إلى يناير، ويبلغ المعدل السنوي لسرعة الرياح حوالي 12.3 عقدة / ساعة (جمعة، 2005، ص14)، وبصفة عامة تناسب سرعة الرياح ممارسة النشاط السياحي في الغردقة؛ مما يُعطي ميزة تنافسية للسياحة في المدينة.

د - المطر

يتسم المطر السائد في مدينة الغردقة بئدرته وفجائيته، فقد يسقط في بعض السنوات مسببًا سيولاً تؤدي إلى العديد من الأضرار والخسائر، كما حدث مؤخرًا في الأسبوع الأخير من شهر أكتوبر عام 2016م، خاصة في ظل السطح المنخفض الذي تتسم به المدينة والذي يضيف إلى تأثير المطر قوة دفع أخرى،

كما تلعب جبال البحر الأحمر دورها كمصيدة للأمطار، ومن ثم فإن الأمطار على الساحل أكثر منها بالاتجاه نحو الداخل.

4/1/2 الشعاب المرجانية

تُعد الشعاب المرجانية من الظواهر الطبيعية المهمة على ساحل البحر الأحمر، والتي تعمل على جذب أعداد كبيرة من السائحين لمشاهدتها والتمتع بالحياة الطبيعية التي تتميز بها الغردقة، وتوجد الشعاب المرجانية على هيئة سلاسل جييرية صلبة توازي الشاطئ عادة، وإن تقطعت أحياناً بواسطة الصدوع التي تمتد إما في مُحاذاة البحر أو الصدوع المُستعرضة عليه؛ ومن ثم اختلف الباحثون في عدد سلاسل هذه الشعاب المرجانية القديمة على الشاطئ، فمنهم من يقول أنها ثلاثة والبعض الآخر يعتبرها خمسة، وتختلف في عُمرها من بضعة آلاف من السنين إلى بضعة ملايين (جهاز شئون البيئة، 2001، ص12).

5/1/2 النبات الطبيعي

يتميز ساحل الغردقة بتنوع نباتي كبير، ويرجع ذلك لتعدد الأنظمة البيئية، حيث توجد ثلاثة أنظمة بيئية رئيسية هي: السهول الرملية الساحلية، وسلسلة الجبال المُمتدة على ساحل البحر، والمُستنقعات الملحية، ويقطن هذه المنظومة البيئية العديد من النباتات البرية الملحية وتتميز هذه النباتات بقدرتها على تحمل الملوحة الزائدة (Zahran & Wlittis, 1992, p.15).

نظراً لتنوع الحياة النباتية الطبيعية في الغردقة فإنها تُمثل عاملاً مهماً للجذب السياحي، وميزة تنافسية مهمة، حيث تقوم عليه السياحة البيئية في المنطقة، لما تتمتع به من ملامح طبيعية ذات قيمة جمالية وأهمية ثقافية وعلمية تستهوي رحلات السفاري، وإقامة المُخيمات، والرحلات العلمية، والمشاهدة والاستمتاع بالطبيعة.

6/1/2 الجُزر البحرية

تنتشر أمام سواحل الغردقة العديد من الجُزر وأهمها (محسوب، 2000، ص280):

أ - جزيرة جفتون الكبيرة: هي أكبر الجُزر بين مجموعة جزر الجفتون، وتبلغ مساحتها 18 كم2، وتمتد بشكلٍ طولي على مسافة نحو 11 كم من ساحل الغردقة.

ب - جزيرة جفتون الصغيرة: تبلغ مساحتها 3 كم2، وتقع إلى الجنوب الشرقي من جزيرة جفتون الكبيرة، ويبدو أنهما كانتا جزيرة واحدة ولكن انفصلتا، ويبلغ طول سواحلها 8 كم، وتزداد اتساعًا في الجنوب عنها في الشمال.

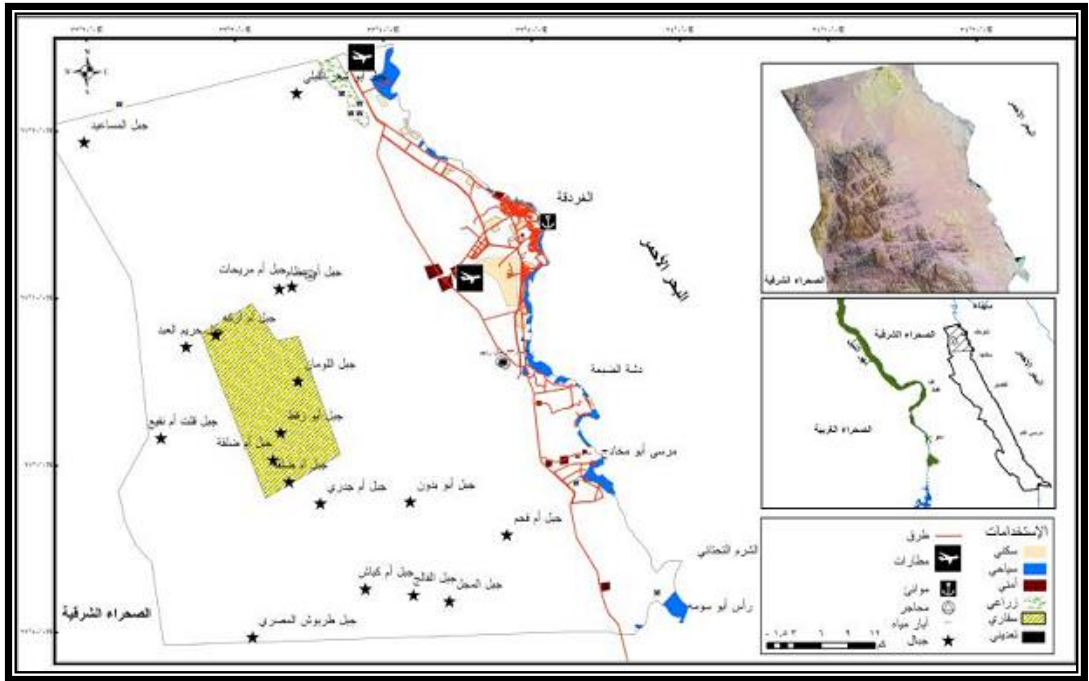
ج - جزيرة أبو منقار: تقع أمام سواحل الغردقة، وتبلغ مساحتها أقل من 2 كم2، وهي جزيرة مُستوية السطح ومُنخفضة المنسوب، تغطي سطحها تكوينات مرجانية ورمال عضوية.

7/1/2 الثروة السمكية

يتميز البحر الأحمر بتنوع أحيائه البحرية، وتعدد الأنواع المُختلفة من الأسماك؛ بفضل انتشار الشعاب المرجانية (دعبس، 2010، ص155)، كما يؤثر خط الساحل في الغردقة بدرجةٍ ملحوظة في تكوين المصائد السمكية، حيث يوجد عادةً مصائد جيدة غنية بالثروة السمكية مُقابل السواحل أو الشواطئ المُتعرجة، والتي بدورها تُعد ملجأً مناسبًا للأسماك، كما تكون مُناسبة أيضًا لتكوين موانئ الصيد؛ وبالتالي ساعد ذلك على ازدهار نشاط صيد الأسماك في الغردقة، حيث تُعد جرفه صيد الأسماك من الجرف الأولية لسُكان المدينة، ويوجد مارينا للصيادين بمنطقة السقالة (أحمد، 2011، ص144)، غير أنه لا يُمكن اعتبار نشاط الصيد أحد المُكونات الرئيسة للقاعدة الاقتصادية بالغردقة، كما أن إقامة المزارع السمكية في البحر الأحمر يتعارض مع صلاحية للشروط البيئية؛ لما تُسببه من تلوث البيئة (الجبالي، 2010، ص333) وإعاقة التنمية السياحية.

2/2 المقومات البشرية للتنافسية السياحية في الغردقة

تتسم مقومات العرض السياحي بالحساسية الشديدة للتغيرات التي تطرأ على قطاعات النشاط الإنساني المختلفة، سواء تعلق الأمر بالموارد الطبيعية، أم الموروثات الحضارية القديمة والحديثة، أم بالمكتسبات الحضارية المعاصرة من بنى أساسية، وخدمات تكميلية (زين الدين، 2016، ص7)، وتُعد المقومات البشرية من العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر، وتعمل بكفاءة حتى يُمكن توفير التسهيلات والخدمات السياحية المختلفة، التي تعمل على التنمية السياحية (الحارث، 2010، ص37)، ويوضح الشكل (27) خريطة استخدامات الأراضي في الغردقة.



المصدر: (البدوي، 2011، ص182)

شكل (27) خريطة استخدامات الأراضي في الغردقة

1/2/2 المناطق السكنية

زادت المساحة العمرانية للغردقة من حوالي 2كم2 عام 1950م، إلى 45.6كم2 في عام 2000م (نورالدين، 2011، ص63)، وتُعد بذلك أكبر التجمعات العمرانية في محافظة البحر الأحمر، حيث تضم 55.8% من عدد سُكَّان المحافظة (جهاز شئون البيئة، 2008، ص15)، وتتركز المناطق السكنية في الجزء الشمالي من الغردقة، وتتكون من إسكان قائم يتركز في النواة القديمة (الدهار)، وإسكان حديث يتركز في وسط المدينة، وإسكان جاري تنفيذه غربي مبنى المحافظة، كما ظهرت امتدادات جديدة في اتجاهي الشمال على طريق الأحياء، والجنوب من ميناء الغردقة على طريق الهضبة (جمعة، 2005، ص10).

لا تزيد مساحة الأراضي الفضاء عن 7.4% من جملة استخدامات الأراضي بالمدينة وهي تتخلل الكتلة العمرانية، هذا بالإضافة إلى بعض الأراضي التي تُشرف عليها القوات المسلحة، ومُعسكرات قوات الأمن، وتُمثل ثلث (31%) مساحة المدينة (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، 1992، ص11-13).

تضم مدينة الغردقة عدة أحياء أهمها:

حي الدهار: يوجد في مركز المدينة القديم؛ حيث تظهر المدينة بماضيها وسحره من محلات تجارية وأسواق أهمها سوق السمك الشهير.

حي السقالة: يُمثل الجزء السياحي من المدينة؛ وبه العديد من الفنادق والفُرى السياحية والمولات المفتوحة للسائحين.

حي الأحياء: يمتد شمالي الغردقة على امتداد الساحل، ومن أهم مميزات هذا الحي المباني الجميلة ذات الطراز الحديث بألوان مُتناسقة توحى بمدى التطور في العمارة والبناء.

2/2/2 البنية التحتية

تُعد البنية التحتية من أهم القطاعات التي يجب أن تعني بها الدولة السياحية؛ باعتبارها المُنطلق لأي عرض أو طلب سياحي، ولكل تسويق ناجح، وتُشكل مجموعة المادة الضرورية لتأمين أو تسهيل اشتراك الناس في السياحة وتحقيق أهدافها (أسعد؛ والديوة، 2000، ص4). وترتبط البنية التحتية بالاستخدامات السكنية بصفة عامة، وتميل نحو التوطن في مداخل المدينة، ومفارق الطُرق الرئيسة، وقد جاءت مصر بالمركز (86) عالمياً في مؤشر البنية التحتية لتنافسية السياحة والسفر عام 2015م (World Economic Forum, 2015, p.19).

تتمتع مدينة الغردقة حالياً بتوفر منظومة متكاملة للصرف الصحي من شبكات صرف ومحطات رفع ثانوية (جهاز شئون البيئة، 2008، ص27) حيث تم الانتهاء بنسبة 70% من الأعمال للشبكات، بينما تشمل المناطق غير المخدومة حالياً: أبو العباس – الكوثر – المطار – الهضبة، وهناك مصدرين لمياه الشرب؛ المصدر الأول: نهر النيل، ويتمثل في خطين من أنابيب المياه يصلان إلى الغردقة أحدهما من قنا، والأخر خط الكريمات، والمصدر الثاني: محطات التحلية وتتمثل في المحطات المُقامة على البحر، ومنها ما يتبع القطاع الخاص والمُتمثلة في المحطات المُقامة في الفُرى والفنادق السياحية.

3/2/3 النقل

يُعد قطاعا النقل والسياحة ضمن دعائم قطاعات الإنتاج المادي والخدمي، اللذان يهدفان لرفع الكفاءة الاقتصادية وتحقيق التنمية البشرية عبر الاستثمار المُكثف للإمكانيات الاقتصادية والحضارية، والتوظيف الأمثل لليد العاملة الوطنية (ناعس، 2009، ص589). ويؤثر النقل في مدى ارتباط المنطقة بالأقاليم والمُدن الرئيسة الأخرى عن طريق حُطوط النقل والمواصلات؛ مما يكون له أثره الواضح على الإمكانيات السياحية للمنطقة، إذ أن تميز المنطقة بسهولة الوصول منها وإليها؛ يوفر الاتصال السهل والتردد الدائم عليها، وكُلما

كان موقع المنطقة السياحية قريباً من مصادر وفود السائحين وراغبي الترفيه بحيث يُمكن الوصول إليه بسرعة وبتكاليف أقل؛ كلما كان الإقبال عليه كبيراً (طلبة، 2004، ص174).

أ - النقل الجوي

ترتبط خدّات النقل الجوي ارتباطاً وثيقاً بالنشاط السياحي في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً، وثورة الاتصالات والمعلومات، والتي ميزت العالم المعاصر بأنه يعيش في عصر السرعة (مجرن، 2016، ص22)، ويُمثل الناقل الجوي "شخص طبيعي أو معنوي (كشركات الطيران) يقوم باستثمار خط أو خطوط جوية لنقل الركاب والبريد والبضائع أو أي منهم" (حزة، 2011، ص13). وقد جاءت مصر في المركز (63) عالمياً في مؤشر البنية التحتية للنقل الجوي لتنافسية السياحة والسفر عام 2015م (World Economic Forum, 2015, p.19).

يُعد مطار الغردقة أحد المطارات الدولية الثمانية في مصر، ويقع جنوب الغردقة بنحو 5.2 كم، إضافة إلى مطار الجونة المحلي، وقد تحول مطار الغردقة إلى مطارٍ دولي في عام 1992م لاستقبال الأفواج السياحية (قمح، 2011، ص28)، ويستحوذ مطار الغردقة الدولي على 15.2% من عدد الرحلات بالمطارات المصرية، ونحو 19.9% من عدد الركاب في عام 2010م، (مبروك، 2015، ص29؛ ص31). وتشير الإحصاءات في الفترة من يناير إلى نوفمبر عام 2014م إلى زيادة حركة الطائرات بمطار الغردقة الدولي إلى 41610 رحلة جوية، مُقابل 36421 رحلة جوية بنفس الفترة من عام 2013م، بنسبة زيادة 14.2%، كما زادت حركة الركاب في الفترة من يناير إلى نوفمبر عام 2014م إلى 6.712.706 راكباً، مُقابل 5.360.627 راكباً بنفس الفترة من عام 2013م، بنسبة زيادة 25.2%، ونتيجة لذلك قامت الدولة بإجراء توسعات وافتتاح مطار الغردقة الدولي الجديد في ديسمبر عام 2014م، بهدف زيادة الطاقة الاستيعابية إلى 13 مليون راكب سنوياً بدلاً من 5.5 مليون راكب سنوياً،

وبتكلفة استثمارية بلغت 2.4 مليار جُنيهاً (عبد، 2016، ص2)؛ مما يسهم في زيادة حركة السياحة بالگردقة، حيث أن عنصر النقل الجوي يُشكل نسبة 35% من قيمة البرنامج السياحي، ومن ثم يُمثل أحد أهم الخدّات التي تُقدم للسائحين، ومن أهم التسهيلات السياحية (البكري، 2007، ص23).

ب - النقل البحري

تضم الغردقة ميناءً بحرياً يقع على الساحل الغربي للبحر الأحمر بالقرب من مدخل خليج السويس، على بعد 370 كم جنوب السويس، حيث تبرز أهمية الميناء لموقعه في خدمة السياحة العالمية بمنطقة البحر الأحمر، وسياحة اليخوت بأنواعها، وسياحة سفن الرحلات الطويلة، وكذلك خطوط الملاحة البحرية لنقل السياح والركاب من دول الخليج العربي (أحمد، 2011، ص151).

ساعد الميناء البحري على تنشيط حركة السياحة والركاب بالگردقة، حيث بلغ متوسط السفن السياحية 675 سفينةً سنويًا، ومتوسط عدد اليخوت السياحية 210 يختًا سنويًا، ومتوسط عدد سفن الركاب خط (الگردقة / ضبا) 600 سفينةً، بالإضافة إلى 13 ألف سيارةً بصحبة الركاب سنويًا، وبلغ متوسط عدد السائحين 50 ألف سائحًا سنويًا، ومتوسط عدد الركاب 500 ألف راكبًا سنويًا (الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، 2012، ص45).

4/2/2 المراكز السياحية

نشأت المراكز السياحية في محافظة البحر الأحمر نتيجة للتعاون المُستمر مع الهيئة العامة للتنمية السياحية، ويبلغ عدد هذه المراكز في المحافظة 25 مركزًا، منها ما تم تنفيذه بالفعل، وبعضها تحت الإنشاء، ويوجد بالگردقة 3 مراكز سياحية داخل كردون المدينة، وهي: مركز الجودة السياحي، مركز سهل حشيش، ومركز مكادي باي (أحمد، 2011، ص135).

5/2/2 المعالم السياحية

تشمل الآثار الرومانية بجبل الدخان على بعد 65 كم شمالاً، ومتحف الأحياء المائية على بعد 4 كم شمال الغردقة، والمعهد القومي لعلوم البحار والمصايد، ووادي الحمامات، ودير الأنبا أنطونيوس، ودير الأنبا بولا، وضريح أبو الحسن الشاذلي.

3/2 أنماط السياحة في الغردقة

السياحة صناعة مُركبة تتألف من عدة عناصر، تتباين من حيث الأصل بين السياحة الطبيعية والبشرية والحضارية، كما أن بعضها مُتداخلة التأثير، وبعضها الآخر مُنفردة التأثير، ويضم إطارها العديد من العناصر المُتشابكة والمُتداخلة في صُلب تركيبها الهيكلي، لذلك تتعدد أنماطها ومحاورها، وتتباين آثارها (الزوكة، 2010، ص83).

كما تتعدد أنماط السياحة تبعاً للدوافع والرغبات والاحتياجات المُختلفة التي تكمن خلفها وتحركها، فهناك السياحة الثقافية، والترفيهية، والعلاجية، والدينية، والرياضية، بالإضافة إلى أنماطٍ أخرى جديدة ساعد على نشأتها وانتشارها التقدم والتطور العلمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي، وما صاحبهم من تطلعات ومُتطلبات ذات نوعيات خاصة لم تكن معروفة من قبل، مثل سياحة المؤتمرات، وسياحة المعارض، وسياحة الحوافز وغيرها، وهو ما ترتب عليه الاتجاه إلى توفير خدمات وتسهيلات وتجهيزات وعناصر جذب تختلف إلى حدٍ كبيرٍ في خصائصها وصفاتها عما تحتاجه الأشكال الأخرى من السياحة التقليدية أو غير المُتخصصة (الصيرفي، 2009، ص48).

تعتمد البرامج السياحية التي تُنظمها الشركات السياحية بالغردقة على الأنماط السياحية الآتية:

1/3/2 السياحة الترفيهية

يُقصد بالسياحة الترفيهية "استثمار أوقات الفراغ بعيدًا عن العمل ومسئولياته من أجل المُتعة والراحة"، ويطلق عليها أيضًا "سياحة وقت الفراغ Leisure Tourism" (حماد؛ وعيد، 2007، ص86)، وهي أكثر أنواع السياحة انتشارًا في العالم لوجودها في جميع الأماكن السياحية تقريبًا، وهدفها العام هو قضاء العُطلات، والحصول على الإشباع النفسي والعقلي، وتُعد السياحة الترفيهية أهم أنماط السياحة الداخلية في مصر، وترتكز بصفة أساسية على سياحة الاصطياف على الشواطئ والمناطق الساحلية، والتي يعتبر واحدة من المناطق الأسرع نموًا في صناعة السياحة المُعاصرة (Hall, 2001, p.601)، وتختلف الشواطئ فيما بينها من حيث مورفولوجيتها العامة التي تُسهم كإمكانيات طبيعية للتنمية السياحية (معاطي، 2009، ص33)، وتمتلك الغردقة عددًا من الشواطئ؛ التي تُصنف ما بين: الشواطئ الخاصة التابعة للمنتجعات والقُرى السياحية مثل شواطئ الجونة، سهل حشيش، الحلم، وشاطئ الشيراتون، والشواطئ التابعة للنادي مثل النادي الاجتماعي بالغردقة، ونادي الرياضات البحرية، والشواطئ العامة التابعة للمحافظة مثل شواطئ الفيروز، السواقي، وشاطئي رقم 4، ورقم 5، ولا يتعدى سعر تذاكر دخولها 15 جُنيهاً، إضافة إلى عددٍ من الشواطئ العامة المفتوحة مجانًا للجميع (الزيارة الميدانية، 2016).

2/3/2 السياحة الثقافية

تُعد السياحة الثقافية من أنواع السياحة التقليدية التي تتميز بها مصر، وتُمثل أحد مقومات العرض السياحي في الغردقة، والهدف منها اكتساب المعلومات والحصول على ثقافةٍ واسعة، ولها منابع عديدة تتمثل في المعارض، المتاحف، الأسواق، المناسبات الثقافية، الأماكن الأثرية، وغيرها؛ مما يُكسب ثقافة جديدة تُضاف إلى المعرفة، ويتراوح مُعدل بقاء السائح في الموقع السياحي ما بين 3-5 أيام، على أن يتخلل هذه المُدة زيارات يومية إلى المواقع الثقافية القريبة من محل الإقامة (الحوري؛ والدباغ، 2000، ص83)، والمُتمثلة في

زيارة الآثار والأماكن الأثرية والتاريخية والثقافية، ومصر باعتبار امتلاكها لآثار تاريخية عظيمة يُمكن أن تتنافس في مثل هذا النوع من السياحة، حيث حققت مصر المركز (34) عالمياً في عام 2015م في تنافسية السياحة والسفر حسب مؤشر تعداد المزارات الثقافية والأثرية (رجب، 2015، ص2).

يهتم بهذا النوع من السياحة شريحة مُعينة من السائحين على مُستويات مُعينة من الثقافة والتعليم، حيث يتم التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وحضارية كثيرة، ويُشكل هذا النوع من السياحة نسبة 10% من حركة السياحة العالمية (أبو حجر، 2011، ص76)، وتضمُ الغردقة عددًا من الأماكن الأثرية والثقافية منها: منطقة أبو شهر، وجِسن هيومرس، والمعهد القومي لعلوم البحار والمصايد، ووادي الحمامات، ومتحف الأحياء البحرية الذي يُعد الكواريوم الأول على مُستوى الشرق الأوسط، ومتحف الرمال الفريد على مُستوى الشرق الأوسط وإفريقيا والذي أُفتتح عام 2014م، والمزار السياحي مصر المُصغرة Mini Egypt Park (الزيارة الميدانية، 2016).

3/3/2 سياحة الغوص

تُعد سياحة الغوص من أهم الأنماط السياحية في الغردقة؛ نظرًا للتنوع البيئي البحري الذي تتمتع به المدينة، ويُعد البحر الأحمر من أغنى بحار العالم بالشعاب المرجانية والكائنات البحرية وأماكن الغوص العديدة (دعبس، 2009، ص251)، وتنتشر مراكز الغوص من الشمال إلى الجنوب، جدول (5)، وأهم تلك المراكز يقع في قرية مجاويش، وهناك مركز آخر في قرية الجفتون (عزالدين؛ وعاشور، 2005، ص363).

جدول (5) أهم مراكز الغوص في الغردقة

اسم المركز	البعد عن الغردقة	اسم المركز	البعد عن الغردقة
أفروديت دايفنج سنتر	4 كم	بلو سمايل دايفرز	2 كم
أكوار يوس ماريوت	4 كم	بلو لاجون	7 كم
أكوانوت بلو هيفين	1 كم	سيفاري داريفينج سنتر	3 كم
إيجل راي دايفارز	2 كم	كولونا دايفرز	9 كم

المصدر: (مركز المعلومات وإدارة السياحة، 2013).

4/3/2 السياحة الرياضية

السياحة الرياضية هي السفر من مكانٍ لآخر داخل الدولة أو خارجها من أجل المشاركة في بعض الدورات والبطولات الرياضية، أو من أجل الاستمتاع بمشاهدة الأنشطة الرياضية المختلفة أو ممارستها، ويشترط في ممارسة هذه النشاطات توافر المقومات الخاصة بها من الشواطئ بالإضافة إلى الملاعب والصالات وحمامات السباحة، إذا كان الغرض إقامة الدورات والمسابقات الدولية (الصعيدي، 2010، ص134).

يتسم هذا النمط السياحي بالحدثة، حيث تسافر أعداد ضخمة من السائحين سعياً وراء المشاركة الفعلية في نشاطٍ رياضي ما، مثل الرياضات المائية بأنواعها المختلفة، هذا بجانب السياحة المتعلقة بالمشاركة في المناسبات الرياضية، وما يترتب على ذلك من سفر أعداد كبيرة للمشاركة أو مشاهدة المباريات (Mill, 1990, p.5).

تقوم الغردقة بتنظيم العديد من البطولات الرياضية مثل: بطولة الغردقة الدولية للاسكواش؛ التي تقام بفندق الماريوت بالغردقة، وبطولة الغردقة المفتوحة لرياضة صيد الأسماك؛ التي تقام بِنادي الرياضات البحرية بالغردقة، وكذلك بطولة العالم للألواح الشراعية؛ التي أقيمت مؤخراً في مُنتجع سوما باي في شهر يوليو عام 2016م، وبطولة الغردقة الدولية للفروسية؛ التي أقيمت مؤخراً بسهل حشيش في شهر أكتوبر عام 2016م، كما أقيم المهرجان الدولي الأول للسياحة

الرياضية بالصالة المُغطاة بالگردقة في شهر سبتمبر عام 2016م، كما أضافت العديد من المراكز الرياضية والفنادق بالگردقة رياضة الإبحار بالمظلات إلى رياضاتها المائية، وتُمثل هذه الأنشطة الرياضية أهم الفاعليات السياحية الرياضية التي يُمكن مُزاومتها في الغردقة؛ في ظل توفر المُسطحات المائية ذات المياه الهادئة، فغالبًا ما تتواجد هذه الفاعليات خارج نطاق المدينة ضمن المُسطحات المائية التي لا يقل عُمقها عن 5 أقدام (الحميري؛ والحوامدة، 2006، ص271).

5/3/2 سياحة السفاري

تنتشر سياحة السفاري والتخييم في المناطق الجبلية والداخلية الطبيعية والبعيدة عن الفُرى السياحية على الشاطئ، التي تنعم بجمال الطبيعة وجودة الهواء، وتُعد سياحة السفاري والتخييم من الأنشطة السياحية التي تتأثر بشكلٍ مباشر باستقرار عناصر الطقس ومن أهمها درجة الحرارة والرياح وكمية الأمطار والتلوث البيئي (شرف؛ ولهب، 2010، ص36)، وتعتمد هذه السياحة على الإقامة ليلة واحدة أو عدة ليالٍ في المناطق الجبلية أو الصحراوية للتمتع بالمناظر الطبيعية، ومُشاهدة الحيوانات البرية ومُراقبة الطيور، والتمتع بالنبات الطبيعي ومناظره الطبيعية الخلابة، التي تُضيف الجمال والروعة على المراكز السياحية. ويقوم السائحين بقضاء يوم كامل في الأودية بجبال الغردقة، شكل رقم (29)، والتي تتميز بالمناظر الطبيعية الخلابة، ويستمتع السائح بالمُكوث في المناطق البرية والاستمتاع بمُشاهدة الفضاء المُحيط، وتُعد رحلات السفاري من الأنشطة السياحية التي تُميز الغردقة عن بعض المُدن السياحية الأخرى في مصر حيث أن السياح يقومون برحلات إلى الصحراء للاستمتاع بالبيئة الطبيعية، ومن أهم الأودية التي يُمارس فيها هذا النوع من النشاط أودية: أبوملكة، عقيري، فائق الوعر، فائق السهل، مُخيم أم جارية، مُخيم أم أرك، ومُخيم خرز المالكي (أحمد، 2011، ص139).

6/3/2 السياحة العلاجية

عرّفت منظمة السياحة العالمية WTO السياحة العلاجية على أنها: "كافة الخدمات والتسهيلات الصحية المُقدمة باستخدام الموارد الطبيعية للدولة وبصفة خاصة المياه المعدنية والمناخ" (Weiler, & Michael, 1992, p.15)، وهي تعني أيضاً: "انتقال السائح من بلده إلى بلدٍ آخر بدافع الرغبة في تحقيق الشفاء من بعض الأمراض، أو إشباع حاجات جسده من عناصر طبيعية يفتقر وجودها في بيئة موطنه؛ ويجدها في البيئة الطبيعية ببلدٍ آخر" (عراقي؛ وآخرون، 2008، ص9). وتنقسم السياحة العلاجية إلى ثلاثة أنماط هي: السياحة الطبية، السياحة الاستشفائية، والسياحة الوقائية (الجلاد، 2000، ص14)، وتسمح المُقومات الطبيعية في الغردقة بممارسة السياحة العلاجية في ظل طول فترة سطوع الشمس، واعتدال درجات الحرارة، وانخفاض الرطوبة النسبية، وارتفاع ملوحة مياه البحر، وتوفر الرمال ذات الخواص العلاجية (عبدالصمد، 2006، ص31). ويوجد في الغردقة عدد من المُنتجات الطبية ومراكز العلاج الطبيعي، التي تجمع بين التداوي بالمياه البحرية، وأشعة الشمس، والرمال الغنية بالعناصر المعدنية، ومن أشهرها مركز "أنا أصلان" الذي يُسهم في علاج أمراض: الشيوخوخة، الاكتئاب النفسي، التهاب وتيبس المفاصل، الشلل الرعاش، وانسداد الشرايين (عباس، 2008، ص96)، وبذلك تُعتبر الغردقة جديرة بالاهتمام ببناء المُنتجات السياحية العلاجية، وإدراج الشركات السياحية بالغردقة للسياحة العلاجية على قائمة برامجها السياحية، والترويج لها في الأسواق السياحية المحلية والدولية.

7/3/2 السياحة البيئية

عرّف الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة IUCN السياحة البيئية أنها: "الترحال المسؤول بيئياً، والزيارة إلى مناطق ما زالت مُحفوظة نسبياً بحالتها الطبيعية، وذلك من أجل الاستمتاع بالطبيعة وحمايتها وتقدير قيمتها، والاستمتاع بالمظاهر الثقافية الأخرى المُرتبطة بها، إضافة إلى دعم الوضع الاقتصادي

والاجتماعي للسكان المحليين" (المدني، 2002، ص4).

تطور مفهوم السياحة البيئية منذ ظهرت فكرة التنمية المُستدامة، وأصبح مفهوم السياحة البيئية يشمل عناصر خاصة بالاستدامة يأتي في مُقدمتها مُساهماتها بشكلٍ فاعلٍ في المُحافظة على التراث الطبيعي والثقافي، وإشراك المُجتمعات المحلية الأصلية في عمليات تخطيطها وتنميتها وتشغيلها والمُساهمة في رعايتها (عذبي؛ وآخرون، 2005، ص295)، فهي تُعتبر سياحة مُتعددة الجوانب والأبعاد، ذات تأثير فاعل على كُل من السائح الذي يُمارسها، وعلى المشروع السياحي، وعلى المُجتمع، وقد أدي ذلك إلى زيادة الاهتمام من جانب المُنظمات الدولية بهذا النمط (عبدالحميد؛ والحسيني، 2011، ص3).

يتمثل الإطار التشريعي للسياحة البيئية في مصر في قوانين السياسة البيئية والأنظمة المُتعلقة بالآثار البيئية للسياحة في إطار القانون رقم (4) لسنة 1994م (قانون حماية البيئة)، والقانون رقم (1) لسنة 1973م بشأن المُنشآت الفندقية، والقوانين رقم (1) لسنة 1973م، ورقم (38) لسنة 1977م بشأن تنظيم الشركات السياحية، وقانون رقم (1) لسنة 1992م بشأن المؤسسات السياحية، وكذلك حُطة العمل البيئية الوطنية لمصر (NEAP) عام 2002م (Ibrahim, 2009, p.27)، وهو ما انعكس على تقدم مصر في مؤشر الاستدامة البيئية لتنافسية السياحة والسفر (44) مركزاً، لتحل المركز (77) عالمياً في عام 2015م، مُقارنة بالمركز (121) عالمياً في عام 2013م (World Economic Forum, 2015, p.19).

تهتم الشركات السياحية في الغردقة بهذا النمط السياحي لكي يستفيد السائح مما تنعم به الغردقة من إمكانيات وإيجابيات في هذا النمط السياحي، حيث يوجد بالغردقة "قرية الجودة السياحية البيئية" التي بُنيت وفق مواصفات عالية الجودة تضمن الحفاظ على البيئة، بشروط صارمة لناحية مواد البناء المُستخدمة، وكيفية إدارة الموارد الطبيعية، ومن ثم صُنفت رسمياً أكثر الأماكن السياحية صداقة للبيئة في مصر، كما تتمتع الغردقة بالمناطق الجبلية، والجُزر الطبيعية

مثل جزيرة الجفتون؛ التي يُمكن أن يُمارس فيها هذا النوع من السياحة؛ نظرًا لما تتمتع به من حياةٍ فطريةٍ بكرٍ مُتميزة، لاسيما وأن السياحة البيئية تدعم السياحة المُستدامة، التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمواقع السياحية من حيث دخول السياح بأعداد مُتوازنة للمواقع السياحية (Paul; et.al., 2002, p.30)، والتعامل معها بشكلٍ ودي، وذلك للحيولة دون وقوع الأضرار على الطرفين (Marianna & David, 2005, p.42).

8/3/2 السياحة الدينية

تُعد السياحة الدينية أحد العوامل الثقافية المُهمّة للعرض السياحي، لأنها تُمثل أحد الجوانب الاجتماعية الأكثر انتشارًا وتأثيرًا على مواقف الأفراد، والقيم والسلوكيات على مستوى كُل من الفرد والمُجتمع (Eid & El-Gohary, 2015, p.477)، فضلًا عن أنها تفتح آفاقًا عديدة في مجالات ثقافية واقتصادية من خلال زيارة المواقع الدينية واكتشاف معالمها (Shakiry, 2007, p.10)، ويقوم هذا النوع من السياحة على الانتماء الديني، والرغبة في إشباع العاطفة الدينية، وغالبًا ما تأخذ الزيارات الدينية الطابع الجماعي (Mathieson & Wall, 2011, p.12)؛ مما يُمكن الشركات السياحية من إعداد برامج سياحية مُتكاملة وتنظيم رحلات السياحة الدينية إلى الغردقة التي تتميز بوجود بعض المزارات الدينية مثل: دير الأنبا أنطونيوس، ودير الأنبا بولا، وضريح الإمام أبو الحسن الشاذلي، ومسجد الدهار، وتعمل الشركات السياحية على تنمية السياحة الدينية عن طريق استثمار كافة الموارد المُتعلقة بالجانب الروحي والديني، كالمزارات الدينية ذات الشهرة المحلية والدولية، واستثمارها أمثل استثمار لخلق منافع اقتصادية واجتماعية وسياسية للمُجتمع (محمود، 2016، ص17).

9/3/2 سياحة المؤتمرات

تحدث سياحة المؤتمرات جراء اللقاءات الدولية والمحلية التي تُعقد لبحث قضية مُعينة أو مُشكلة مُحددة (إبراهيم؛ والرشيدي، 2008، ص80)، وقد ظهرت خلال العقود الأخيرة نظرًا لترابط العلاقات الدولية، والنمو المُتزايد

بالمُنظمات الدولية وأجهزتها، ومع ازدياد صور التعاون فيما بينها في المجالات المُتعددة (جاد الرب؛ عبدالحليم، 2011، ص110). وتربطت سياحة المؤتمرات بأنواعٍ أُخرى من السياحة؛ كسياحة الحوافر، وسياحة المعارض، ومن ثم أصبحت سياحة المؤتمرات في الوقت الحاضر من الأنماط السياحية المُهمّة في السياحة الدولية، التي تستقطب الآلاف من الأطباء والاقتصاديين والتجارين والمُحامين ورجال الأعمال الذين يهتمون بحضور هذه المؤتمرات (الصيرفي، 2009، ص66). وتُمثل سياحة المؤتمرات إحدى المُنتجات الأساسية الجديدة للشركات السياحية في الغردقة، وتعتمد هذه السياحة على موقع الغردقة الجغرافي، كما تستفيد من الهدوء السائد في المدينة، حيث يعتمد هذا النمط السياحي على عقد المؤتمرات الدولية والمحلية، وتستضيف الغردقة العديد من هذه المؤتمرات الدولية والمحلية؛ الجدول (6).

جدول (6) أهم المؤتمرات التي استضافتها الغردقة خلال عام 2016م

ت	اسم المؤتمر	الفترة
1	المؤتمر العلمي الثالث عشر للبحث العلمي وتنمية الثروة الحيوانية	4-2 فبراير 2016م
2	المؤتمر الأكاديمي السياحي الأول	26-25 فبراير 2016م
3	المؤتمر الدولي الثالث لتكنولوجيا النانو وتطبيقاتها	25-22 فبراير 2016م
4	المؤتمر الدولي الأول للكيمياء التطبيقية	17-14 مارس 2016م
5	مؤتمر تأثير التغيرات الشمسية على المناخ	24-20 مارس 2016م
6	مؤتمر طب المناطق الحارة والجهاز الهضمي	13-10 أغسطس 2016م
7	المؤتمر الدولي الثالث للدراسات البيئية	18-16 أغسطس 2016م
8	المؤتمر الدولي التاسع لعلم الدواجن	10-7 نوفمبر 2016م
9	مؤتمر مصر لريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة	19-16 نوفمبر 2016م
10	مؤتمر شركة شل للريادة التكنولوجية	18 نوفمبر 2016م
11	المؤتمر الدولي الثالث للأفاق الجديدة في العلوم الأساسية	25-22 نوفمبر 2016م
12	مؤتمر البرنامج العربي الأول لعلم النفس الرياضي	12/2-11/26 2016م
13	المؤتمر الوطني لعلماء مصر بالخارج	15-14 ديسمبر 2016م

الفصل الثامن

الاستراتيجية التسويقية التنافسية

للشركات السياحية

تمهيد

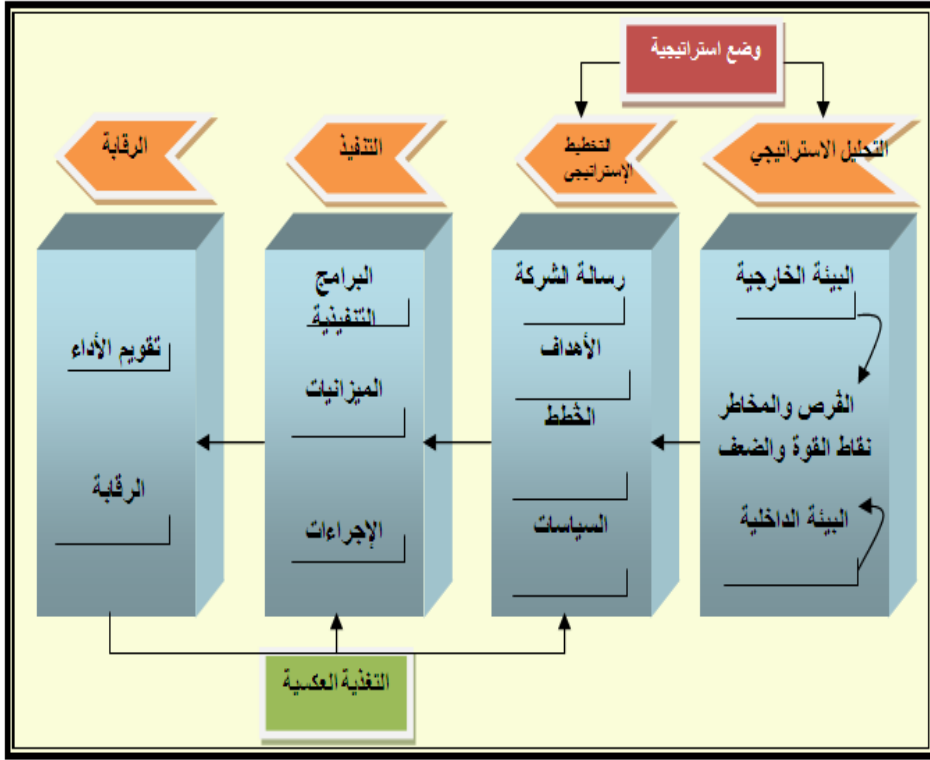
تمتلك الشركات السياحية ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على فهم البيئة التنافسية، وخلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج (Barney & Clark, 2007, p.24)، إذ أن ارتفاع مستوى ثقافة العميل ووعيه وتنوع حاجاته ورغباته تُعد من الأسباب الرئيسة لزيادة المنافسة بين المُسوقين، وينعكس ذلك على استراتيجيات التسويق المُستخدمة واللجوء إلى أساليب أحدث وأكثر فاعلية (إبراهيم، 2015، ص1)، وهو ما يُمثل فرصة لتطوير الشركات السياحية، ووضع استراتيجيات لها تُحقق أهداف التسويق السياحي، لأن الميزة التنافسية يجب أن تكون مُستمرة بمعنى أن تُحقق الشركة السياحية سبق على المدى الطويل وليس القصير فقط (منصور؛ وصبحي، 2009، ص309)، ويجب أن تتناسب الميزة التنافسية للشركة السياحية مع الأهداف المرجو تحقيقها من خلال تطوير خطط استراتيجية مُعلنة، تُحقق التوازن المطلوب بين العرض والطلب السياحي على ضوء السياسة السياحية، مع المحافظة على التكلفة الاجتماعية والبيئية (عليوة، 2011، ص32).

تتنوع الاستراتيجيات التسويقية السياحية، وسياساتها التسويقية؛ وتتمايز فيما بينها من حيث أهدافها وخصائصها وتوجهاتها، إلا أن أنسب الاستراتيجيات التي يُمكن تطبيقها في التسويق السياحي للشركات السياحية هي الاستراتيجية التنافسية باستخدام التحليل الرباعي SWOT، وتتضمن الاستراتيجية التسويقية التنافسية للشركات السياحية أربع مراحل أساسية شكل (28):

1 - مرحلة التحليل الاستراتيجي للشركات السياحية

تُمثل هذه المرحلة تحليل الموقع النسبي للشركات السياحية بالنسبة لمجال المنافسة الذي تعمل فيه، ويتم التعرف على موقع الشركة السياحية من خلال "التحليل الرباعي SWOT" الذي يشمل مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في بيئتها الخارجية، وكذلك تحديد الميزة التنافسية، أو الكفاءة المُميزة للشركة في بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة

الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Johnson, et.al., 2008, p.46، شكل (29)).



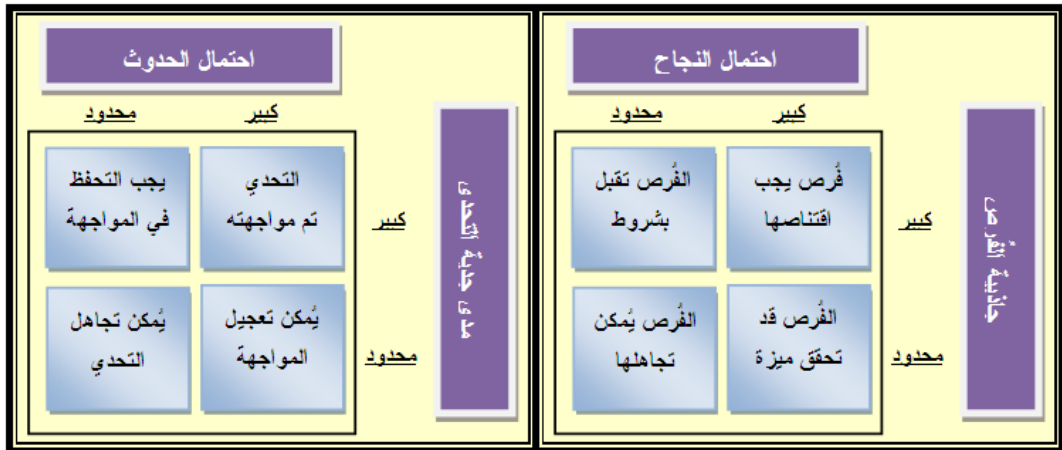
شكل (28) مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية

- **الفرص Oppotunitie:** اتجاهات في بعض عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على أرباح الشركات السياحية إذا ما أمكن استغلالها بطريقة فاعلة.
- **التحديات Threats:** اتجاهات في بعض عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثر سلبي على أرباح الشركة السياحية إذا لم تتمكن من الحد منها، أو مواجهتها للقضاء عليها.
- **نقاط القوة Strangths:** خصائص تتميز بها الشركات السياحية عن غيرها من الشركات التي تعمل في ذات مجال المنافسة.

- نقاط الضعف Weaknesses: الخصائص التي تُعاني منها الشركات السياحية في بعض أو كل نقاط القوة التي تتوافر لدى المنافسين ولا تتوافر لدى الشركة السياحية بذات الدرجة (المصري، 2002، ص105).



شكل (29) التحليل الرباعي SWOT



شكل (31) تحليل التحديات

شكل (30) تحليل الفرص

تقوم الشركات السياحية كخطوة مُكملة لتحديد موقعها على خريطة المنافسة، بتحليل الفرص والتحديات التي تعكسها البيئة من خلال الآتي (المصري، 2002، ص105):

- **تحليل الفرص:** على أساس مدى جاذبية الفرص، ومدى احتمال الشركات السياحية في استغلالها، شكل (30).
- **تحليل التحديات:** على أساس مدى جدية التحدي، واحتمال حدوثه في الشركات السياحية، شكل (31).

يتضح من الشكلين (30-31) الهدف منهما، وهو تحديد اتجاه موقف الشركات السياحية من الفرص التي قد تكون مُتاحة أمامها، والتحديات التي يُمكن أن تواجهها في المُستقبل، دون التحديد لنوعية الاستراتيجية التي يُمكن اتباعها.

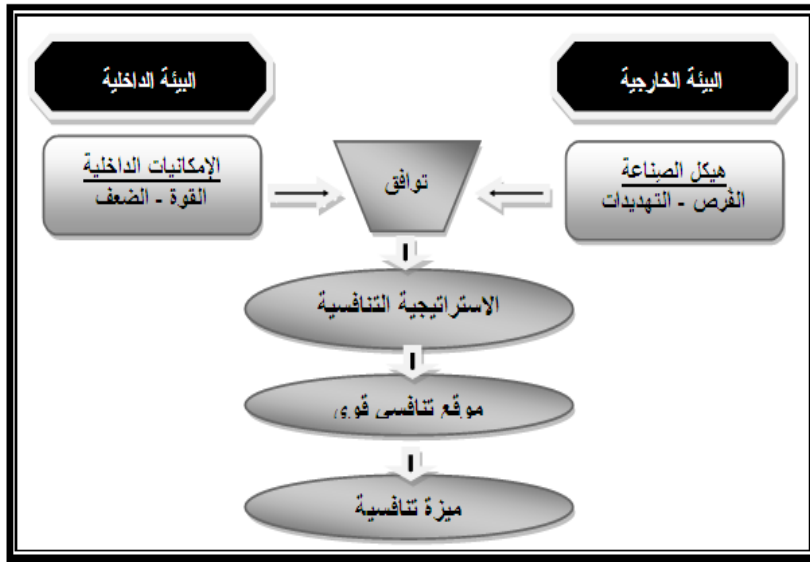
تم تحليل الاستراتيجية التسويقية التنافسية للشركات السياحية في **الغردقة** بتحديد 27 مؤشراً تُمثل مؤشرات القدرة التنافسية Competitiveness Indices للشركات السياحية، وقسمت تلك المؤشرات إلى مجموعتين بالنسبة للقدرة التنافسية في السوق السياحي، يوضحها الجدول (7).

جدول (7) مصفوفة استراتيجية تقييم البيئة التنافسية للشركات السياحية بالگردقة

درجة التنافسية في السوق السياحي						
البيئة	المؤشرات التنافسية	قوي جدًا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدًا
البيئة الداخلية (القوة)	المنتج السياحي	✓				
	سنة الشركة / المكان	✓				
	الموارد الطبيعية		✓			
	الموقع		✓			
	السعر	✓				
	الموارد البشرية			✓		
	التفويج السياحي			✓		
البيئة الخارجية (الضعف)	قسم التسويق للشركات					✓
	تنوع السوق الخارجي				✓	
	الكوادر التسويقية				✓	
	الأساليب التسويقية			✓		
	الاتصالات التسويقية			✓		
	الحصة السوقية				✓	
	الخطة التسويقية				✓	
	فاعلية الإدارة					✓
	البيئة الخارجية (الفرص)	جودة المنتج		✓		
تنوع المنتج						✓
السياحة المستحدثة			✓			
التسويق الإلكتروني				✓		
التنمية العمرانية			✓			
البيئة الخارجية (التحديات)	الأوضاع السياسية					✓
	المخاطر الطبيعية				✓	
	السياسات الحكومية				✓	
	الاستثمارات			✓		
	التجارة الإلكترونية			✓		
	ثقافية الجائس				✓	
	الأمن السياحي					✓

الفقرات التنافسية للشركات السياحية في الگردقة

يتبين من تحليل الجدول (7) بالنسبة للشركات السياحية في الغردقة تم تحليل البيئة الداخلية (عناصر القوة - عناصر الضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص: التي يجب على الشركات استغلالها - التحديات: والمخاطر التي تواجه الشركات) وبالنسبة للتنافسية الشركات السياحية في مدينة الغردقة تم تحليل تأثيرها على السوق السياحي، شكل (32).



الشكل (32) الاستراتيجية التسويقية التنافسية تدعم تحقيق الميزة التنافسية

1/1 تحليل البيئة الداخلية للشركات السياحية في الغردقة

1/1/1 عناصر القوة

• المُنْتَج السياحي ← تنافسية قوية جدًا

يُمثل المُنْتَج السياحي أهم عناصر القوة التنافسية للشركات السياحية في الغردقة، حيث تمتلك الغردقة العديد من المقومات السياحية الطبيعية التي ليست بحاجة لتعديل أو تدخل من جانب الإنسان، فهي تتسم بالمناخ المعتدل، وتُعد الحد الطبيعي الفاصل للدولة، أي أنها تُمثل أمن وحدود البلاد الخارجية من الناحية الشرقية، ومن ثم يُمكن استغلال هذه المنطقة في إعداد وتسويق البرامج السياحية

المُتكاملة التي تشمل كافة الأنماط السياحية التي تُهم الشرائح المُختلفة بالنسبة للسائحين الأوروبيين أو العرب، مثل السياحة الترفيهية والبيئية والثقافية والرياضة وتسلق الجبال في منطقة جبل شايب بالقرب من الغردقة، إلى جانب متحف الأحياء المائية وغيرها، ويكون تأثير المُنتج السياحي من حيث الميزة التنافسية قوي جدًا بالنسبة للسوق السياحي.

• سُمعة الشركات والمكان ← تنافسية قوية

تُعد السُمعة الجيدة للشركات السياحية في الغردقة من أهم ركائز الشركة في تحقيق أهدافها، وتُعد السُمعة بالنسبة للمقصد السياحي في الغردقة خاصة ومصر عامة أحد عناصر القوة التنافسية للشركات السياحية، وللسُمعة الجيدة تأثير قوي من حيث الميزة التنافسية، إلا أن سُمعة ومكانة مصر السياحية تواجه أزمة مفاجئة بسبب الأحداث الأخيرة لاسيما "حادثة تحطم الطائرة الروسية" و"حادثة اختطاف الطائرة المصرية المتجهة إلى اليونان" و"حادثة ضحايا المكسيك في الصحراء الغربية" إلى جانب "حادثة الغردقة" وغيرها؛ مما أثر على السُمعة السياحية لمصر، إلى جانب الأحداث السياسية في السنوات الأخيرة، والأزمة هي موقف مُفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مُستقرة (صوان، 2009، ص18)؛ مما يؤثر بالتالي على سُمعة الشركات السياحية في الغردقة، إلى جانب جودة المُنتج المُقدم من قبل الشركات السياحية في الغردقة، وعدم الالتزام بالبرنامج السياحي المُعد من قبل الشركات بسبب الأحداث الطارئة.

• الموارد الطبيعية ← تنافسية قوية

تتمثل أهم الموارد الطبيعية في الغردقة في العوامل المناخية؛ التي تُشكل أحد عناصر القوة التنافسية، حيث تؤثر العوامل المناخية في عملية الجذب السياحي، التي قد تتأثر بعدة مُعوقات قد تحد منها مثل: التقلبات المناخية المُتمثلة في موجات الحر والبرد، الجفاف، العواصف والأمطار الغزيرة، والتي تؤثر على راحة السائحين وسلامتهم، وعلى المُنتجات التي تجذب السياح (Scott & Lemieux, 2010, p.147)، وتُمثل مثل هذه المشاكل تحديًا أساسيًا للطلب

السياحي (دعبس، 2010، ص119)، أما مُناخ الغردقة فإنه يُعد من أهم عناصر القوة التي تُمثل ميزة تنافسية تختلف بها عن غيرها، بسبب اعتدال المُناخ معظم شهور السنة. كما تشمل الموارد الطبيعية التي تُمثل ميزة تنافسية للمقصد السياحي في الغردقة: مظاهر السطح، والشواطئ الرملية، والشعاب المرجانية، والجُزر، والجبال، وعلى الرغم من ذلك جاءت مصر في مؤشر الموارد الطبيعية لتنافسية السياحة والسفر في المركز (100) عالمياً عام 2015م، (World Economic Forum, 2015, p.18)؛ مما يُشكل تحدياً أمام الشركات السياحية بالغردقة.

• الموقع السياحي ← تنافسية قوية

يُمثل الموقع السياحي المُتميز للشركات السياحية في الغردقة عُنصر قوة تنافسية للشركات السياحية التي تعمل على استغلال الموقع في تطوير المُنتجات السياحية، والتي من المُمكن استثمارها في إحداث طفرة في الأنماط السياحية المُختلفة مثل استغلال البحر الأحمر وما يتميز به من سياحة الغوص، إضافة إلى الطبيعة البكر للمنطقة، إذ أن تأثيرها يكون قوي من حيث فاعلية الميزة التنافسية لوجود العديد من الشركات السياحية في السوق السياحي تعرض مُنتجات أقوى تجذب السائحين وشرائح مُختلفة إليها.

• التسعير ← تنافسية قوية جداً

يُمثل السعر ميزة تنافسية قوية جداً للشركات السياحية في الغردقة، حيث تؤكد وزارة السياحة في مصر على الحاجة للحفاظ على أسعار مُنخفضة لجذب السياح من الوجهات السياحية المُنافسة، خاصة بعض الوجهات المُنافسة في دول البحر الأبيض المُتوسط، لاسيما اليونان وإيطاليا وتركيا، فهي تعتمد بشكلٍ رئيس على المناطق ذات المُناخ الدافئ، والشواطئ الرملية الجميلة، والمعالم التاريخية (Ibrahim, 2009, p.53).

حصد مؤشر تنافسية أسعار الخدّات السياحية في مصر عام 2015م المركز الثاني عالميًا، بتقدم خمسة مراكز مُقارنة بعام 2013م، نظرًا لانخفاض الأسعار المُقدمة بالمقصد السياحي المصري مُقارنة بنظيرتها من الدول الأخرى، حيث تراجعت الأسعار منذ ثورة يناير عام 2011م، وذلك نتيجة تراجع الطلب على المقاصد السياحية المصرية بسبب الأحداث السياسية والعمليات الإرهابية التي شهدتها مصر؛ ما أدى إلى إصدار الدول الأوروبية تحذيرات لرعاياها من السفر إلى مصر (رجب، 2015، ص2).

إن اختلاف أسلوب التسعير في العمل السياحي ينجم بصورة رئيسة عن العلاقة بين التكلفة المباشرة وسعر البيع، لذلك يجب مُتابعة أسعار المُنافسين، ومقدار الربح الذي ترغب الشركة السياحية في الحصول عليه، مع الاحتفاظ بجودة الخدّات المُقدمة (الموسوي، 2013، ص680)، وتستخدم في العديد من الشركات السياحية طريقة فائض التكلفة، ويتم التسعير عن طريق معرفة: التكلفة المباشرة أو المُتغيرة للمنتج السياحي، وإضافة نسبة مُعينة كإجمالي ربح. ويُمكن جعلها في المُعادلة الآتية: (السعر = تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + المصاريف الإدارية + هامش الربح)، ويجب على الربح الإجمالي أن يُغطي التكلفة الثابتة، ويتبقى هامش كافٍ كربح صافي.

• الموارد البشرية ← تنافسية مُتوسطة

يُعد الاهتمام بالعنصر البشري من أهم المؤشرات للمنافسة في القطاع السياحي؛ باعتباره عنصراً لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وجزءاً لا يتجزأ من المنتج النهائي الذي يُقدم للعميل (Ibrahim, 2006, p.2)، وتُمثل الموارد البشرية ميزة تنافسية مُتوسطة في الشركات السياحية بالگردقة، التي تعمل على استبدال أكبر عدد من العاملين المُتوسطي الكفاءة بعددٍ أقل من العاملين المُتميزين، بحيث يؤديون الدور المطلوب منهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتُسهم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يُمكن أن تعمل على تقديم المنتجات الجديدة للشركات، وزيادة الحاجة للتجديد وابتكار المنتج،

وامتلاك تكنولوجيا مُتطورة، ويكون العُنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة (مصطفى، 2006، ص20).

• التفويج السياحي ← تنافسية قوية

يُمثل التفويج السياحي ميزة تنافسية قوية بالنسبة للشركات السياحية في الغردقة والتي تختلف عن الشركات في أي منطقة أُخرى، ويُعد من عناصر القوة لدى الشركات السياحية، حيث تتميز الغردقة بأنها من المُدن السياحية التي لها ظهير سياحي، عكس بعض المُدن السياحية الأخرى، وتُمثل كلاً من القاهرة والأقصر وبعض الأماكن السياحية الأخرى في مصر الظهير السياحي للغردقة، حيث تقوم الشركات السياحية بالغردقة بتنظيم رحلات سياحية مُنظمة إلى تلك المُدن، الجدولان (8)، (9).

جدول (8) التفويج السياحي من الغردقة إلى الأقصر خلال شهر نوفمبر 2012م
(قبل الأزمة)

الترتيب	الشركة	عدد المركبات	عدد الركاب
1	تات ترافل	200	5656
2	برايت سكاى	379	5456
3	ترافكو للسياحة	259	4360
4	فلاش للسياحة	197	3716
5	كايروا اكسبريس	107	2708
6	ترافل وايز	74	1022
7	سبرنج تورز	50	618
8	ممنون للسياحة	19	225
9	تومى تورز	1	5

المصدر: (مركز المعلومات وإدارة السياحة، 2015، ص2).

يتبين من تحليل الجدولين (8) (9)، أن تسع شركات سياحية بالگردقة قد قامت بالتفويج السياحي لعدد 23.7 ألف سائحًا من خلال 1286 وسيلة نقل سياحي إلى مدينة الأقصر، في حين قامت بالتفويج السياحي إلى مدينة القاهرة لعدد 5.2 ألف سائحًا من خلال 323 وسيلة نقل سياحي في شهر نوفمبر عام 2012م، وتعمل بعض الشركات السياحية في الگردقة على استغلال موقعها في التفويج السياحي، في حين أن شركات أخرى لم تستغل هذه الميزة، وبشكل عام يُعد التفويج السياحي من عناصر القوة التنافسية لدى الشركات السياحية في الگردقة.

جدول (9) التفويج السياحي من الگردقة إلى القاهرة خلال شهر نوفمبر 2012م
(قبل الأزمة)

الترتيب	الشركة	عدد المركبات	عدد الركاب
1	تات ترافل	60	1555
2	برايت سكاى	106	1286
3	ترافكو للسياحة	49	741
4	كايروا أكسبريس	19	427
5	ترافل وايز	26	314
6	سبرنج تورز	14	291
7	فلاش للسياحة	35	263
8	أبانوب للسياحة	5	149
9	إيزيس للسياحة	9	125

المصدر: (مركز المعلومات وإدارة السياحة، 2015، ص3)

2/1/1 عناصر الضعف

• قسم التسويق للشركات ← تنافسية ضعيفة جدًا

يُعد عدم وجود أقسام تسويق للشركات السياحية في الگردقة من أهم عناصر الضعف التي تواجه الشركات، وتُمثل عنصر ضعيف جدًا لتنافسية الشركات السياحية في الگردقة، نظرًا لتأثيره الكبير، ويدل عدم وجود أقسام

للتسويق على حالة التخبط والإهمال الإداري التي تُعاني منها الشركات السياحية في الغردقة والقطاع السياحي بأكمله.

لعل تنامي أهمية وجود قسم للتسويق في الشركات السياحية يُساعد على تقديم الدعم والمُساعدة للعميل في التعرف على خصائص المُنتج، كما يثق العميل في التزام الشركة بتقديم خدمات تُلبّي رغباته (Hillestad & Berkowitz, 2001, p.162).

يسمح وجود قسم التسويق للشركات بالتواصل مُباشرة مع العملاء الذين يُفضلون شراء المُنتج للتعرف على خصائصهم ورغباتهم، وذلك يؤسس علاقة متينة مع السائحين تنال من ورائها الشركات الربح المُستمر (Rogers & Peppals, 2003, p.55). ويبحث قسم التسويق عن المعلومات التي ترتبط بالأسئلة الأتية: ماذا يريد العملاء؟ ما تفضيلاتهم؟ وتوفر الإجابة على هذه الأسئلة للشركات معلومات مُفيدة يُمكن أن تستخدمها في توليد ميزة تسويقية تنافسية، إلى جانب تضمين قسم التسويق معلومات تفصيلية بشأن عملاء الشركات، ويجري تحديث تلك المعلومات بشكلٍ دوري ومُستمر للتعرف على الأساليب المُناسبة، وتطوير المُنتج ليتناسب مع احتياجاتهم.

• تنوع السوق السياحي الخارجي ← تنافسية ضعيفة

يُعد تنوع السوق الخارجي للشركات السياحية في الغردقة من عناصر الضعف لتنافسية الشركات السياحية، بسبب اعتماد الشركات على أسواقٍ سياحيةٍ محدودةٍ التنوع، تكاد تنحصر في السوق الروسي، وبعض الدول الأوروبية، حيث ركزت سياسات التنمية السياحية المصرية على تنمية جانب العرض، دون الاهتمام الكافي بجانب الطلب؛ الأمر الذي أوجد قطاعاً سياحياً ذو أنشطة سياحية غير مُتوازنة (رياض؛ والزنفلي، 2009، ص12)؛ مما يضع الشركات السياحية في تحدٍ خطير، وموقع تنافسي صعب.

جدول (10) عدد السائحين الوافدين للغردقة حسب الجنسية خلال شهر نوفمبر 2012م (قبل الأزمة)

الترتيب	الجنسية	العدد	النسبة %
1	روسيا	164983	53.5
2	ألمانيا	78001	25.3
3	إيطاليا	13666	4.4
4	بريطانيا	12878	4.2
5	بولندا	11669	3.8
6	السويد	11030	3.6
	السياحة الداخلية	15914	5.2

المصدر: (مركز المعلومات وإدارة السياحة، 2013)

يتضح من الجدول (10) اعتماد الشركات السياحية في الغردقة اعتماداً كاملاً على السوق السياحي الأوروبي (الروسي في المرتبة الأولى)، حيث يستأثر السوق الروسي بأكثر من نصف عدد السائحين الوافدين إلى الغردقة بنسبة (53.5%)، ويأتي في المرتبة الثانية ألمانيا التي تُشكل ربع عدد السائحين بنسبة (25.3%)، وبإضافة إيطاليا وبريطانيا وبولندا والسويد؛ فإن هذه الدول تُشكل تقريباً الطلب السياحي للغردقة بنسبة (94.8%)، في حين لا تتجاوز نسبة السياحة الداخلية (5.2%).

يجب على الشركات السياحية بالغردقة الانفتاح على الأسواق السياحية العالمية والعربية، وكذلك الداخلية، لتجنب خطورة الاعتماد على السوق الروسي فقط، وتُعد حادثة تحطم الطائرة الروسية ضربة قاضية للشركات السياحية في الغردقة، فضلاً عن القطاع السياحي بأكمله في مصر، نظراً لتداعياتها من تعليق السياحة الروسية لمصر؛ مما يستوجب على الشركات السياحية أن تستقطب أسواق سياحية جديدة لمواجهة هذه الأزمة، والتركيز على دراسة الأسواق السياحية الواعدة مثل الدول اللاتينية، ودول جنوب شرق آسيا، والصين، وتُعد الأخيرة أكبر دولة مُصدرة للسياح المُغادرين في آسيا، خاصة بعد أن تم وضع

مصر ضمن قائمة المقاصد السياحية المُفضلة لدى السياح الصينيين عام 2002م (محمد؛ والفخراني، 2008، ص67).

• الكوادر التسويقية ← تنافسية ضعيفة

تُعاني الشركات السياحية في الغردقة من نقصٍ في الكوادر التسويقية المُتخصصة؛ مما يؤدي إلى ضعف تنافسية الشركات في ظل هذا النقص، إذ تُعاني الكثير من الشركات السياحية في الغردقة من العثور على أفرادٍ مؤهلين قادرين على تحمل مسؤولية التسويق بها، ويرجع ذلك إلى عددٍ من الأسباب أهمها: أن إقليم البحر الأحمر يُعاني من نقصٍ في العمالة المحلية المُدربة على الأنشطة السياحية (إبراهيم، 2000، ص226)، كما أن البرامج والمناهج العلمية في المدارس والمعاهد والكليات السياحية لا تواكب مُتطلبات السوق السياحي؛ سواء من حيث إجادة اللغات، أم التدريب العملي، أم استخدام التقنيات الحديثة في الحجز والإدارة (عبدالمجيد، 2008، ص44)، وكذلك قلة التدريب في مجال التسويق، والذي يُحقق نجاحًا محدودًا في توفير الكفاءات التسويقية المطلوبة بالعدد والتأهيل المُناسب، وعدم وجود علاقة بين التخطيط للمسار الوظيفي لمن يُعدون لشغل وظائف بمستوياتٍ وتخصصاتٍ مُختلفة في مجال التسويق، وبين البرامج التدريبية التي يلتحقون بها (أبوجمعة، 2003، ص54)، فضلاً عن هجرة 70% من الأيدي العاملة المُدربة من مصر بعد عام 2011م؛ بسبب قيام الشركات السياحية المحلية بتسريح عدد كبير من العمالة (زين الدين، 2016، ص37)؛ نتيجة تدهور القطاع السياحي.

• الأساليب التسويقية ← تنافسية مُتوسطة

تُسهّم الأساليب التسويقية للشركات السياحية في الغردقة في بيع بعض المُنتجات السياحية؛ وبالتالي فهي تُمثّل عنصراً مُتوسطاً لتنافسية الشركات السياحية، نظراً لعدم وجود الكوادر المؤهلة والمُدربة لممارسة هذه الأساليب، على الرغم من أهميتها بالنسبة للميزة التنافسية، فالأساليب التسويقية تؤثر على

الأخرين ومنها: الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات (تقروت، 2009، ص6).

• الاتصالات التسويقية ← تنافسية متوسطة

تُعرف الاتصالات التسويقية بأنها الوسائل التي تحاول الشركات من خلالها إبلاغ وإقناع وتذكير العملاء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالمنتجات التي تُقدمها الشركات (Kotler & Keller, 2009, p.470)، حيث أنها تعمل على ضمان الحصول على الحد الأعلى من المعلومات، وخلق التأثير والإقناع لدى العملاء (Pride & Ferrell, 2000, p.432).

يتم إيجاد صيغة للتواصل مع الجمهور المُستهدف، وإمداده بالمعلومات المناسبة عن الشركات والمنتجات التي تُقدمها (البابا، 2011، ص14)، إلا أن الاتصالات التسويقية تُمثل عنصر ضعف مُتوسط لتنافسية الشركات السياحية في الغردقة، نظرًا لعدم وصولها إلى مُختلف الأسواق السياحية، وجزء كبير من الجمهور المُستهدف، بهدف كسب عملاء دائمين للشركات السياحية، وانعكس ذلك على حصول مصر في مؤشر جاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنافسية السياحة والسفر على المركز (80) عالميًا عام 2015م، (World Economic Forum, 2015, p.18)، وذلك بسبب ارتفاع أسعار خدمات الإنترنت، واحتياج البنية الأساسية إلى المزيد من التطوير، وضعف التشريعات الخاصة باستخدام التكنولوجيا، وتراجع الاستثمار في قطاع الاتصالات (السعدني، 2016، ص1).

• الحصة السوقية ← تنافسية ضعيفة

تُعد الحصة السوقية للشركات السياحية في الغردقة من عناصر الضعف بالنسبة لتنافسية الشركات السياحية، حيث لا يوجد استحواذ للسوق السياحي بالنسبة للشركات المحلية؛ فمن المُمكن للشركات السياحية أن تُحقق أرباحًا، وتستحوذ على جزءٍ مُهم من السوق الداخلية بدون أن تكون ذات تنافسية على

المستوى الدولي (دريس؛ وحمدوش، 2009، ص19)، وفي هذه الحالة تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يُمكن لبعض الشركات السياحية في الغردقة أن تُحقق ربحية آنية، ولكنها ليست قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه السياحة الدولية، بسبب ضعف حصتها السوقية.

● الخُطط التسويقية ← تنافسية ضعيفة

تُعد الخُطة التسويقية للشركات السياحية في الغردقة ضعيفة بالنسبة لتنافسية الشركات، إذ تتسم الخُطط التسويقية في معظم الشركات السياحية بالغردقة، بأنها خُطط غير مُعلنة ومُبهمّة، وتفتقر إلى الأسس العلمية والمدروسة لتحقيق الأهداف التسويقية للشركات السياحية، أو النهوض بالقطاع السياحي، حيث يجب عند وضع الخُطط التسويقية القيام بعمل مراحل مُحددة، وتحديد الهدف من كُل مرحلة، بيد أنه لو وضعت الخُطط التسويقية بشكلٍ مُنظم فمن المُمكن أن يصبح تأثيرها قوي من حيث الميزة التنافسية للشركات السياحية في السوق السياحي المحلي والدولي.

● فاعلية الإدارة ← تنافسية ضعيفة جدًا

تُعد فاعلية الإدارة من أكثر عناصر الضعف لدى الشركات السياحية في الغردقة، وتُمثل تأثيرًا ضعيفًا جدًا من حيث تنافسية الشركات، وتعرف بأنها قدرة الشركات على تحقيق أهدافها، وهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المُستخدمة في ذلك، وتُمثل العلاقة بين الأهداف المُحققة والأهداف المُحددة.

وتتمثل في العلاقة = الأهداف المُحققة

الأهداف المُحددة

إن الشركة السياحية الناجحة لا بد أن تكون قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنائج، وهو ما يعرف بالفاعلية، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة.

2/1 تحليل البيئة الخارجية للشركات السياحية في الغردقة

1/2/1 الفرص

• جودة المنتج ← تنافسية قوية

يُعد جودة المنتج أحد أهم عناصر الفرص للشركات السياحية في الغردقة، وتأثيرها قوي بالنسبة لتنافسية الشركات السياحية، إذ تُعد جودة المنتج أحد العوامل الأساسية التي تُسهم بنجاح أو فشل الشركات السياحية، ولذلك تسعى الشركات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تُحقق الرضا لدى العميل، وذلك من خلال تقسيم الجودة إلى: جودة التصميم، وهي كيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة لاحتياجات ورغبات العميل، وجودة المطابقة: وتتضمن تقديم المنتج وفقاً لمواصفات ووجهة نظر الشركة، بينما تحدث الجودة الرديئة لسببين؛ الأول: عدم حدوث توافق بين توقعات العملاء ومواصفات المنتج، والثاني: عدم حدوث تطابق بين مواصفات المنتج والنتائج الفعلية (عبدالحى، 2006، ص283).

• تنوع المنتج السياحي ← تنافسية قوية جداً

تُمثل المنتجات حلقة الوصل بين الشركة والسوق، فإذا استطاعت الشركات تنمية مزيجاً من المنتجات المتعددة؛ فإنها يُمكن أن تستقطب أكبر عدد مُمكن من الزبائن، ومن ثم تتمكن من الحصول على موارد تُمكنها من البقاء وتقديم مُنتجاتٍ جديدةٍ من أجل تلبية مُتطلبات المُجتمع المُتجددة (العبادي؛ وآخرون، 2010، ص22).

يُمثل تنوع المنتج السياحي للشركات السياحية في الغردقة أحد عناصر الفرص التي يجب على الشركات استغلالها، حيث أن تأثيره التنافسي قوي جداً، نتيجة لتعدد رغبات واتجاهات السائحين المُختلفة، فقد كانت السياحة في مصر تعتمد على التراث الثقافي لجذب السائحين، ومع التطور السريع الذي شهدته المواقع السياحية في منطقتي البحر الأحمر وجنوب سيناء، أصبح الترفيه

والترويج، أو سياحة الشواطئ والغوص يُمثلان تدريجيًا السبب الرئيس للزيارة، مُستأثرة في عام 2007 بنحو 94% من عدد السائحين الدوليين (زيتون، 2010، ص12)، مع تزايد نسبتها في عام 2015م، جدول (11).

جدول (11) عدد السائحين الوافدين إلى مصر حسب الغرض من الوصول عام 2015م (عام الأزمة)

الغرض من الزيارة	العدد (بالمليون)
الوافدين بغرض السياحة والترفيهية	8.9
الوافدين بغرض النواحي الثقافية	0.1
الوافدين بغرض العلاج	0.1
الوافدين بغرض سياحة المؤتمرات	نسبة لا تذكر
الوافدين بغرض الدراسة والتدريب	نسبة لا تذكر
رحلات سريعة	0.2

المصدر: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2015)

يلجأ المخططون السياحيون للبرامج السياحية إلى وضع وتصميم البرامج التي تلائم كل شرائح السوق السياحي، إذ أن استغلال كافة الامكانيات المتاحة بالشكل الأمثل يعمل على تطوير القطاع السياحي بالگردقة، ونمو الشركات السياحية الموجودة بها.

• أنماط سياحية مُستحدثة ← تنافسية قوية

تعمل الشركات السياحية في الغردقة على تقديم أنماط سياحية مُستحدثة؛ نظرًا لطبيعة المكان الذي يسمح بذلك، وإذا ما تم الاهتمام بتصميم العديد من البرامج السياحية التي تُناسب أذواق السائحين سُمثل ميزة تنافسية قوية للشركات، وهناك العديد من الأنماط المُستحدثة منها:

سياحة الشباب: تجد هذه السياحة تشجيعًا في معظم بلاد العالم، لاسيما بالنسبة للشباب في مراحل التعليم المُختلفة اللذين يميلون إلى إثراء معارفهم

وثقافتهم، وإلى الاستجمام في رحلاتٍ سياحيةٍ تحررهم من الالتزامات العائلية (Thrane, 2016, p.179).

سياحة المُسنين: أصبح تنظيم رحلاتٍ للمُسنين أمرًا شائعًا، وذلك من خلال برامج خاصة يغلب عليها التوجه للمواقع الثقافية والطبيعية، مع تقديم خدماتٍ مبيتٍ رخيصة في المصحات أو البيوت المُخصصة لذلك (خربوطلي، 2004، ص102).

سياحة البواخر واليخوت: يكون ذلك عبر سياحة اليخوت في البحر الأحمر، ويتخللها ممارسة الغوص، أو التزلج المائي، للتمتع ببيئة البحر الأحمر، بما يحتويه من الشعاب المرجانية الفريدة والأسماك النادرة.

سياحة المُغامرات: تجذب نوع مُعين من السائحين الذين يرغبون بتحدي ظواهر الطبيعة التي تتضمن بعض الخطورة (أحمد، 2006، ص23)، فبعض السياح يُفضلون ممارسة رياضة تسلق الجبال والوصول إلى القمم العالية تحقيقًا لأرقام قياسية، والبعض الآخر مُغرم باختراق الصحاري المُقفرة (جابر، 2004، ص72).

سياحة مُشاهدة الطيور: تعتمد هذه السياحة على موسم هجرة الطيور لمُشاهدة أنواعها النادرة، وتكون غالبًا مُصاحبة للبيئة البكر، وتُعد الغردقة مكانًا مُناسبًا لممارسة هذا النوع من السياحة؛ مما يجعل من الغردقة مكانًا مُتميزًا لهواة مُمارسي الأنماط الحديثة من السياحة.

• التسويق الإلكتروني ← تنافسية مُتوسطة

يتخذ التسويق الإلكتروني اهتمامًا كبيرًا وخاصة في عملية عرض المُنتجات السياحية للشركات، وتقديم المعلومات عن آخر التطورات بها (عبدالحكيم، 2012، ص119)، ويُمثل التسويق الإلكتروني فرصة للشركات السياحية لتسويق مُنتجاتها، والوصول إلى أكبر شريحة من السائحين، إلا أن تأثيره مُتوسط بالنسبة لنتافسية الشركات السياحية؛ نظرًا لانتشاره بين العديد من

الشركات، التي أصبحت تسوق مُنتجاتها عبر الإنترنت، إما بالإعلان عن عروضها وانتظار أوامر الطلب من الراغبين فيها، أو بتصفح مواقع شبكة الاتصالات التي تختص بطلبات العملاء في مُختلف مناطق العالم ومُحاولة تلبية الطلبات المناسبة لهم (Benhart, 2009, p.99).

يُمثل التسويق الإلكتروني أحد مُتغيرات جاهزية مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنافسية السياحة والسفر، والتي تشمل: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، استخدام الإنترنت للأعمال التجارية والعملاء، عدد الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت، مُشتركي الإنترنت، اشتراكات الهاتف المحمول، تغطية شبكة المحمول، وجودة امدادات الكهرباء (إدارة الدراسات والبحوث السياحية، 2015، ص10)، ومن ثم ينبغي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات السياحية عبر استخدام التسويق الإلكتروني، كما هو معمول به في الدول المُتصدرة لترتيب التنافسية السياحية العالمية، لتبادل المعلومات مع العملاء بصورة مُباشرة، والاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات العملاء بسرعة؛ مما يوفر خدمات أفضل للعملاء ويستحوذ على رضاهم.

● التنمية العمرانية ← تنافسية قوية

تُعد التنمية العمرانية في الغردقة من أهم عناصر الفرص القوية التي يتحتم على الشركات السياحية استغلالها من خلال المساهمة في التوسع العمراني، والتوسع في إنشاء مراكز التنمية السياحية، التي تضم العديد من المنشآت الفندقية والخدمية، وبالتالي تستقطب العديد من السائحين، ويُعد تأثير تنافسية الشركات السياحية في الغردقة قوياً؛ في ظل وجود الحيز العمراني على ساحل البحر الأحمر.

تنتشر بالغردقة العديد من مراكز التنمية السياحية، التي تقع خارج الحيز العمراني، وتُعد من المناطق المُستحدثة في المدينة، وتخضع هذه الأراضي لملكية وتخطيط الهيئة العامة للتنمية السياحية، التي قامت بتقسيم بعض المناطق خارج

كردون المدينة لقطاعات، وتقسيم كل قطاع لعدد من المراكز السياحية، وكل مركز سياحي ينقسم بدوره إلى مجموعة من المشروعات السياحية التي يتم تخطيطها، بحيث يضم المركز السياحي مجموعة من القرى السياحية، والفنادق، والشواطئ المفتوحة، والمناطق الخضراء، والخدمات الملحقة بالأنشطة السياحية، ومن أهمها: مركز الجودة السياحي، مركز مجاويش السياحي، مركز سهل حشيش السياحي، مركز أبو مخادج السياحي، ومركز شرم الناقة السياحي (الزيارة الميدانية، 2016).

2/2/1 التحديات

• الأوضاع السياسية ← تنافسية ضعيفة جدًا

إن الأوضاع السياسية في مصر حاليًا لها بالغ الأثر في تراجع مؤشر التنمية السياحية، وتُمثل عامل ضعف جدًا كمؤشر لتنافسية عمل الشركات السياحية في الغردقة، إذ أن عدم الاستقرار السياسي يُضعف التنافسية السياحية، وتحاول مصر أن يكون النشاط السياحي ذو أثر إيجابي في ميزان المدفوعات وفي الدخل القومي (رجب؛ وصفر، 2007، ص8)، حيث تواجه الدولة أزمة سياحية كبيرة في ظل توتر الأوضاع السياسية؛ مما يؤثر على الشركات السياحية في الغردقة، ويتضح الجدول (12) تراجع أعداد السائحين الوافدين إلى الغردقة جواً من 4.2 مليون سائحاً في عام 2010م إلى 3.6 مليون سائحاً في عام 2012م، بنسبة تراجع بلغت -14.7%، بسبب ثورة 25 يناير 2011م، وما تبعها من أحداث.

جدول (12) مقارنة عدد السائحين الوافدين لمطار الغردقة أعوام (2010 – 2011 – 2012م)

السنة	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر
2010	293163	307614	383435	427642	365367	340260	452341	422026	378406	439078	447929
2011	351542	59083	100237	209300	234450	253047	373115	389305	377816	352789	375459
2012	255610	241741	270883	323448	301230	296291	392558	408035	374264	384265	382062

المصدر: (مركز المعلومات وإدارة السياحة، 2013، بيانات غير منشورة)

كما تأثر القطاع السياحي بكافة مكوناته في مصر بشكل سلبي نتيجة للأحداث السياسية، حيث انخفض عدد السياح القادمين إلى مصر إلى 2.2 مليون سائحًا في الربع الثاني عام 2011م، مقارنة بنحو 3.5 مليون سائحًا في نفس المدة في عام 2010م (Bawazeer, 2012, p.32)، بسبب التحذيرات التي فرضتها العديد من الدول على مواطنيها من عدم الذهاب إلى مصر كسائحين (السعيد، 2011، ص35)، ويتضح من الجدول (13) تراجع عدد السائحين الوافدين إلى مصر سنويًا، من 14.7 مليون سائحًا في عام 2010م، إلى 9.3 مليون سائحًا في عام 2015م، بنسبة تراجع بلغت -36.7%؛ مما أثر على تدهور القطاع السياحي، وشكل تهديدًا واضحًا للشركات السياحية في الغردقة؛ ومن ثم يتوجب على الشركات السياحية العمل على تحسين الصورة الذهنية، ونشر الشئمة الطيبة عن المقصد السياحي المصري لدفع حركة التنمية السياحية مرة أخرى.

جدول (13) تطور عدد السائحين الوافدين إلى مصر للمدة (2010 – 2015م)

السنة	العدد (بالمليون)
2010	14.7
2011	9.8
2012	11.5
2013	9.5
2014	9.9
2015	9.3

المصدر: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2015)

● المخاطر الطبيعية ← تنافسية ضعيفة

هناك بعض المخاطر الطبيعية التي تواجه النشاط السياحي في الغردقة، وتمثل عُصر ضعف في تنافسية الشركات السياحية، وقد تُشكل تهديداً كبيراً للسياحة، حيث تتعرض الغردقة والمناطق العمرانية التي تقع حولها؛ وشبكة الطُرق المؤدية إليها لتهديد مخاطر السيول، التي تتدفق من المنطقة الجبلية مُتخذة من الأودية مساراً لها، ويرجع ذلك لموقع المراكز والمُنشآت السياحية بالقرب من مصبات الأودية، وتتمثل شبكة الصرف الطبيعي التي تؤثر على الغردقة في واديين أساسيين هما: وادي فالق الوعر ووادي فالق السهل (العترة؛ وآخرون، 1997، ص127).

● السياسات الحكومية ← تنافسية ضعيفة

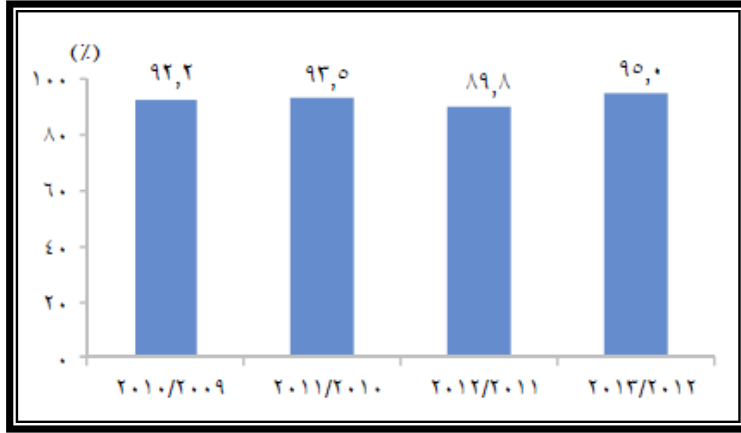
ترى مُنظمة السياحة العالمية أن أهداف السياسة السياحية هي مُحاولَة اتخاذ قرارات بشأن أولويات التنمية في المُستقبل، بهدف دمج الفوائد الاقتصادية (عائدات النقد الأجنبي، وتوزيع الدخل) مع الآثار الاجتماعية (توفير فرص العمل، وتحسين نوعية الحياة)، لتطوير والحفاظ على التراث الثقافي والطبيعي للبلاد (Attia, 1999, p.50).

تم إنشاء عُرفة شركات ووكالات السفر والسياحة المصرية طبقاً للقانون رقم 85 لسنة 1968م، حيث أناط بعُرفة شركات ووكالات السفر والسياحة رعاية مصالح شركات السياحة والاعتناء بها في نطاق الخُطة السياحية للدولة، وتمثيلهم لدى السُلطات العامة والمُنظمات والهيئات المحلية والدولية، كما تُساعد العُرفة تلك السُلطات والمُنظمات في العمل على تنمية وتنشيط السياحة في مصر.

جاءت مصر في المركز (95) عالمياً في مؤشر بيئة الأعمال لتنافسية السياحة والسفر عام 2015م (World Economic Forum, 2015, p.18)، كما انخفض ترتيب مصر في مؤشر التنافسية الاقتصادية العالمية لممارسة الأعمال (Doing Business Index) لعام 2016م لتحتل المركز (131) عالمياً، مُراجعة خمسة مراكز مُقارنة بعام 2015م، الذي احتلت فيه المركز (126) عالمياً (السعدني، 2016، ص3)، ويبدو أن أهم نقاط الضعف الرئيسة التي تواجه تنافسية الشركات السياحية في مصر هي: صُعوبة استخراج تراخيص البناء، الأعباء القانونية (المُتمثلة في القيود التشريعية وقوانين الاستثمار)، شروط الحد الأدنى لرأس المال اللازم لبدء الأعمال، والحاجة إلى إصلاحات في مجال التجارة عبر الحدود والملكية.

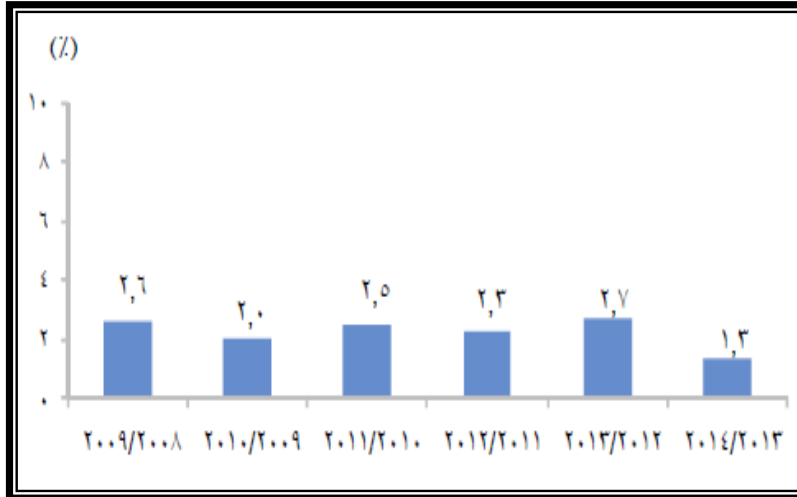
● الاستثمارات ← تنافسية مُتوسطة

تُسهّم الاستثمارات بشكلٍ عامٍ في تطوير القطاع السياحي في مصر، وتجديد تدفق الحركة السياحية، ويتسم القطاع السياحي بتراجع نسبة الاستثمارات لاسيما من القطاع الخاص الذي انخفضت نسبة مُساهمته من 92.2% في عام (2010/2009م)، إلى 89.8% في عام (2012/2011م)، بسبب الأحداث السياسية في مصر، وإن كانت نسبته قد ارتفعت إلى 95% في عام (2013/2012م)، شكل (33).



شكل (33) تطور نسبة مساهمة القطاع الخاص في الاستثمارات السياحية خلال المدة (2009 – 2013م)

انخفضت نسبة مساهمة قطاع السياحة في الاستثمارات المنفذة في مصر لتصل إلى 1.3% عام (2014/2013م) مقابل 2.6% عام (2009/2008م)، شكل (34)، وبالتالي تُعد الاستثمارات من التحديات المتوسطة التي تؤثر على تنافسية الشركات السياحية في الغردقة؛ نظرًا لحساسية رؤوس أموال المستثمرة في القطاع السياحي.



شكل (34) تطور نسبة مساهمة قطاع السياحة في الاستثمارات بمصر خلال المدة (2008 – 2014م)

• التجارة الإلكترونية ← تنافسية متوسطة

تُعرف بأنها مجموعة من المبادلات الآلية ذات الارتباط بالنشاط التجاري، حيث يتم شراء الخدمة أو المنتج، ويتم التسديد إلكترونياً أو بطريقة أخرى (بختي، 2003، ص89)، أي أنها عبارة عن عمليات عرض وبيع وشراء المنتجات عبر وسائل إلكترونية، وتُمثل التجارة الإلكترونية تحدياً متوسطاً لتنافسية الشركات السياحية، نظراً للجوء العملاء إلى التجارة الإلكترونية بعيداً عن شركات السياحة، لذلك تعمل بعض الشركات على تسويق منتجاتها عن طريق الإنترنت، بينما لا يقوم البعض الآخر بذلك لعدم توفر عناصر الأمان.

• اتفاقية الجاتس ← تنافسية ضعيفة

هي اتفاقية تهدف إلى تكوين نظام تجارة دولية حرة يعمل على الوصول إلى التوظيف الكامل واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة (حشاد، 2001، ص28)، وبموجب هذه الاتفاقية تلتزم الدول الأعضاء (من بينها مصر) بفتح أسواقها أمام الشركات الأجنبية، والسماح لشركات خدمات مشتركة وشركات متعددة الجنسيات بأن تزاوّل أعمالها في الدولة المضيفة (إبراهيم، 2003، ص11)، وللاتفاقية أثرها السلبي على الشركات السياحية بالگردقة، التي لن تستفيد كثيراً من تحرير قطاع الخدمات السياحية عالمياً، لأنها مُستورد صافٍ لهذه الخدمات (أوبكر، 2010، ص973)، ومن ثم تُمثل اتفاقية الجاتس عُنصر ضعف في تنافسية الشركات السياحية بالگردقة، ويتحتم مواجهتها بأساليب حديثة، واستغلال الموارد السياحية الاستغلال الأمثل، إذ تتمتع الگردقة بمُقومات سياحية كبيرة تجعلها تنافس أكبر المُدن السياحية في العالم، وعلى ذلك فإن هذه المزايا النسبية يُمكن أن تُنبئ بمُستقبل كبير يكون أثره عظيماً على تحسين ميزان المدفوعات وزيادة الدخل القومي، على اعتبار العائدات السياحية ضمن الصادرات السلعية بدلاً من اعتبارها عائدات من الخدمات (أوبكر، 2010، ص984).

• الأمن السياحي ← تنافسية ضعيفة جدًا

يُمثل الأمن السياحي في الغردقة حاليًا عنصر ضعيف جدًا لتنافسية الشركات السياحية، ويُشكل تحديًا واضحًا للقطاع السياحي بأكمله؛ فبضعف الأمن السياحي تتراجع أعداد السائحين الوافدين إلى الغردقة؛ لاسيما من السياحة الدولية، حيث يتحقق الأمن السياحي في اتجاهين، يشمل الأول: حماية السائح والمُنشآت السياحية والفندقية وشركات السياحة، ويختص الثاني: بحماية البلاد ومواطنيها من السياح بإلزامهم بالفحوص الطبية، وأخذ التعهد عليهم بالالتزام بأنظمة البلاد، ودراسة ملفاتهم الأمنية قبل دخولهم البلد المضيف (المجالي، 2012، ص6).

جاءت مصر في مؤشر الأمن والسلامة لتنافسية السياحة والسفر في المركز (136) عالميًا عام 2015م، (World Economic Forum, 2015, p.18)؛ مما يُشكل تحديًا أمام الشركات السياحية بالغردقة. ومن المُتوقع تراجع مركز مصر بشكلٍ كبيرٍ في مؤشر الأمن والسلامة بعد حادثة تحطم طائرة الركاب الروسية في رحلتها متروجت رقم (9268) في يوم السبت 31 أكتوبر 2015م، المُتجهة من شرم الشيخ إلى سان بطرسبورج، وعلى متنها 224 راكبًا، كان معظمهم من السياح الروس العائدون إلى بلادهم بعد قضاء عُطلاتهم في المُنتجعات السياحية المصرية على ساحل البحر الأحمر (Ahram Online, 2015, p.1).

تُعد هذه الحادثة الأكثر دموية لتحطم طائرة يقع في مصر، مُتجاوزًا حادث تحطم الرحلة 604 التابعة لخطوط فلاش الجوية في عام 2004م، وهو أيضًا أعنف حادث تحطم لطائرة من نوع إيرباص إيه 321، مُتجاوزًا حادثة تحطم الرحلة رقم 202 التابعة لخطوط إيربلو في باكستان عام 2010م (Dearden, 2015, p.1). ونتيجة لهذا الحادث قررت الحكومة البريطانية تعليق الرحلات الجوية، وإجلاء مواطنيها من مصر في 4 نوفمبر 2015م، (سعد، 2015، ص1)، كما علقت روسيا رحلات شركات الطيران

الروسية إلى مصر في 5 نوفمبر 2015م، وبدأت بإجلاء السائحين الروس الموجودون في مصر، والبالغ عددهم 45 ألف سائحًا (فرانس24، 2015، ص1)، وتبعها العديد من الخطوط الجوية الإقليمية والعالمية التي أوقفت رحلاتها السياحية إلى مصر.

**جدول (14) تطور حركة السياحة الدولية بالگردقة خلال شهر نوفمبر 2015م
(شهر الأزمة)**

الفترة	7-1	14-8	21-15	30-22
السياحة الروسية	45683	40739	40674	29317
نسبة التغير	-	10.8-	11.0-	35.8-
السياحة الدولية	82557	74800	74650	57247
نسبة التغير	-	9.4-%	9.6-%	30.7-%

يتضح من الجدول (14) الخسارة الكبيرة للگردقة؛ نظرًا لأن السياحة الروسية تمثل 55% من أعداد السائحين المتواجدين بها، حيث سجلت الگردقة في الأسبوع الأول من شهر نوفمبر 2015م تراجعًا في أعداد السياح الروس بنسبة 37.5%، مُسجلة 45.7 ألف سائحًا، مُقابل 73.2 ألف سائحًا في الأسبوع السابق، والذي شهد حادث تحطم الطائرة لتتجاوز أعداد السياح الروس بنسبة 35.8%، مُسجلة 29.3 ألف سائحًا، خلال الأسبوع الأخير من شهر نوفمبر 2015م، مُقابل 145 ألف سائحًا خلال شهر نوفمبر 2014م (مدحت، 2015، ص1). وقد شهدت مدينة الگردقة منذ شهر ديسمبر 2015م للمرة الأولى في تاريخ السياحة المصرية توقف تام للحركة الروسية الوافدة، في ظل التوقف الكامل لحركة الطيران المُتجهة من روسيا إلى مصر بشكل عام.

ويقترح إمكانية الاستفادة من حادثة تحطم الطائرة الروسية من خلال تنشيط ما يُعرف بالسياحة السوداء، التي تُعرف على أنها "السياحة القائمة على زيارة مناطق ارتبطت في الذهن الإنساني بأحداث ذات طابع مأساوي (جاد الرب؛ وعبدالحميد، 2011، ص114)، وذلك عن طريق إنشاء نُصب تذكاري في

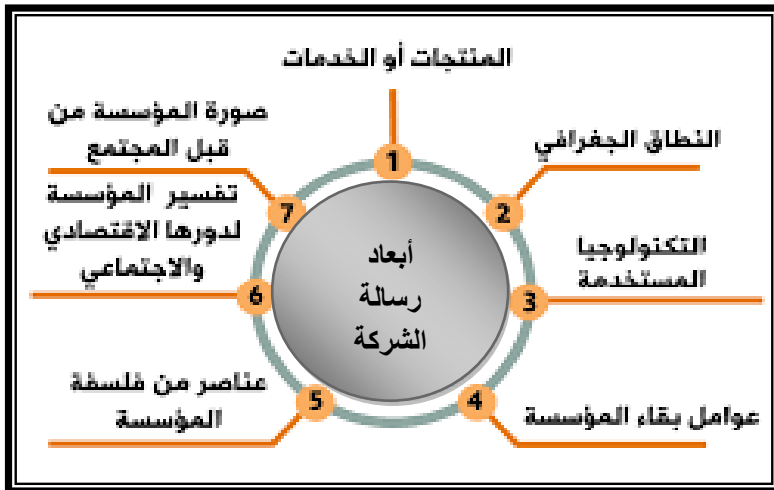
موقع تحطم الطائرة بوسط سيناء، وإحياء تلك الذكرى الأليمة كُُل عامٍ بإقامة حفلات تأبين، وتسير رحلات سياحية ذات اليوم الواحد إلى الموقع، والترويج لذلك الحدث في السوق الروسي.

2 - مرحلة تخطيط الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية

التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو "ذلك النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الغايات والأهداف الرئيسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يُمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف" (أبو عويلى، 2008، ص54).

1/2 ما رسالة الشركة؟

تبدأ الشركة السياحية بتحديد رسالتها، والتي تُمثل الصيغة العامة للاتجاه أو المسار الذي يُحدد مكانة الشركة في المُجتمع، وفقاً للأبعاد الآتية: المُنتجات والخدمات، النطاق الجُغرافي، التكنولوجيا المستخدمة، عوامل بقاء الشركة، عناصر من فلسفة الشركة، الدور الاقتصادي والاجتماعي، وصورة الشركة بالنسبة للمُجتمع، شكل (35).



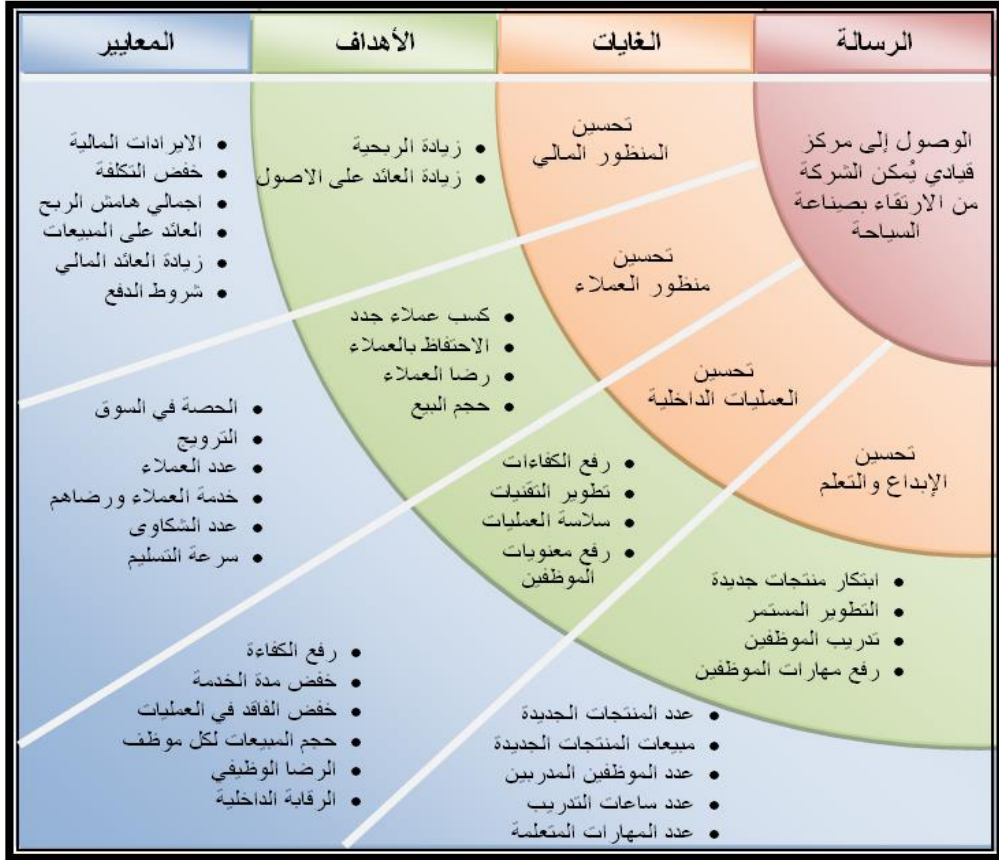
شكل (35) مُخطط الأبعاد الرئيسية لرسالة الشركة

2/2 ما غايات الشركة وأهدافها التسويقية؟

تُمثل غايات الشركة وأهدافها التسويقية العُنصر المحوري في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تُحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها الشركة، وتُساعد في تحويل رسالتها إلى مُستويات مُحددة للأداء، كما توفر إطارًا لمُستويات تخطيطية أكثر تفصيلاً وتحديدًا من بيان رسالة الشركة (خليل، 2013، ص37).

يُتترح استخدام نموذج بطاقة الأداء المُتوازن Balanced Score Card (BSC) Model وهي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمُساعدة الشركات على ترجمة رسالتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء الدقيقة والمُترابطة التي تُقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي للشركات (Niven, 2002, p.29)، شكل (36).

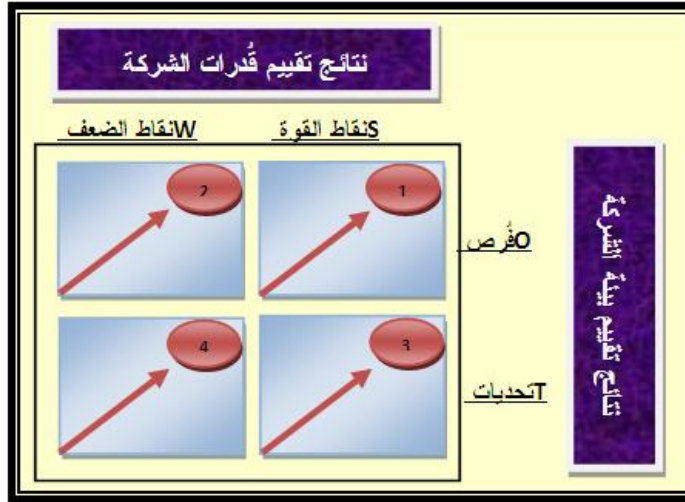
توفر بطاقة الأداء المُتوازن نظامًا للإدارة والقياس يربط الأهداف الاستراتيجية للشركات بمؤشرات الأداء الشاملة؛ التي تشمل: الجوانب المالية، رؤية العملاء، العمليات الداخلية في الشركات، والإبداع والتعلم (Al Haj & Atieh, 2016, pp.312-313) بحيث تُحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وقياس الأداء الداخلي والخارجي، واستخدام المؤشرات الكمية الكُلية؛ التي تقوم على تحديد الأهداف Objectives، القياسات Measures، المعايير المُستهدفة Targets، والمبادرات Initiatives، وفقًا لمبدأ السبب والنتيجة Cause and Effect Linkages (خليل، 2013، ص 47-48).



شكل (36) نموذج لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركات السياحية

3/2 ما الموقع المُستقبلي المُستهدف للشركة؟

بعد أن يتم تحديد رسالة الشركة وأهدافها التسويقية؛ تبدأ الشركة في تحديد الاتجاه المُستقبلي المُستهدف الذي يُساعد في تصميم الخُطط الاستراتيجية، وتتضمن هذه الخطوة تحديد موقع الشركة المُستقبلي المُستهدف، وهنا يتم الرجوع إلى التحليل الرباعي لتحديد الخطوط العريضة للحركة المُستهدفة (المصري، 2002، ص199)، الشكل (37):



شكل (37) نموذج الحركات الاستراتيجية الرئيسية في تحليل SWOT

- الشركة عند الخلية رقم (1)؛ تقوم بتصميم استراتيجية تُعظم استغلالها للفرص المتاحة، مع تعظيم نقاط القوة التي تُميزها، ويُطلق على هذا الاتجاه "تعظيم / تعظيم".
 - الشركة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (2)؛ تقوم بتصميم استراتيجية تُعظم استغلالها للفرص المتاحة، مع محاولة تدنية أثر نقاط الضعف التي تُعاني منها، ويُطلق على هذا الاتجاه "تعظيم / تدنية".
 - الشركة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (3)؛ تقوم بتصميم استراتيجية تُدني بها أثر التحديات التي تواجهها، مع محاولة تعظيم نقاط القوة التي تتميز بها، ويُطلق على هذا الاتجاه "تدنية / تعظيم".
 - الشركة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (4)؛ تقوم بتصميم استراتيجية تُدني بها أثر التحديات التي تواجهها، مع محاولة تدنية نقاط الضعف التي تُعاني منها، ويُطلق على هذا الاتجاه "تدنية / تدنية".
- إن المرحلة المنطقية التي يجب أن تلي تخطيط الاستراتيجية على مستوى الشركة السياحية هي القيام بوضع الاستراتيجية في أفضل تنفيذ.

3- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية:

تُمثل هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة المختلفة اللازمة لممارسة الاستراتيجية عملياً، وهي تلك "الممارسات التي تسعى لوضع خطة عمل طويلة الأجل للأنشطة التسويقية في الشركة، وتحديد أسلوب تنفيذ تلك الخطة، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، بغرض تحقيق الأهداف التسويقية في ضوء رؤية الشركة ورسالتها" (الهنداوي، 2014، ص125)، من خلال: تحديد الأهداف التسويقية السنوية، وضع الممارسات التسويقية، تحفيز العاملين بإدارة التسويق، تخصيص الموارد، بناء الثقافة التسويقية المُساندة، تطوير هيكل تنظيمي فاعل، ووضع نظام للتحفيز يرتبط بأداء العاملين في الشركة (McDonald, 2008, p.83).

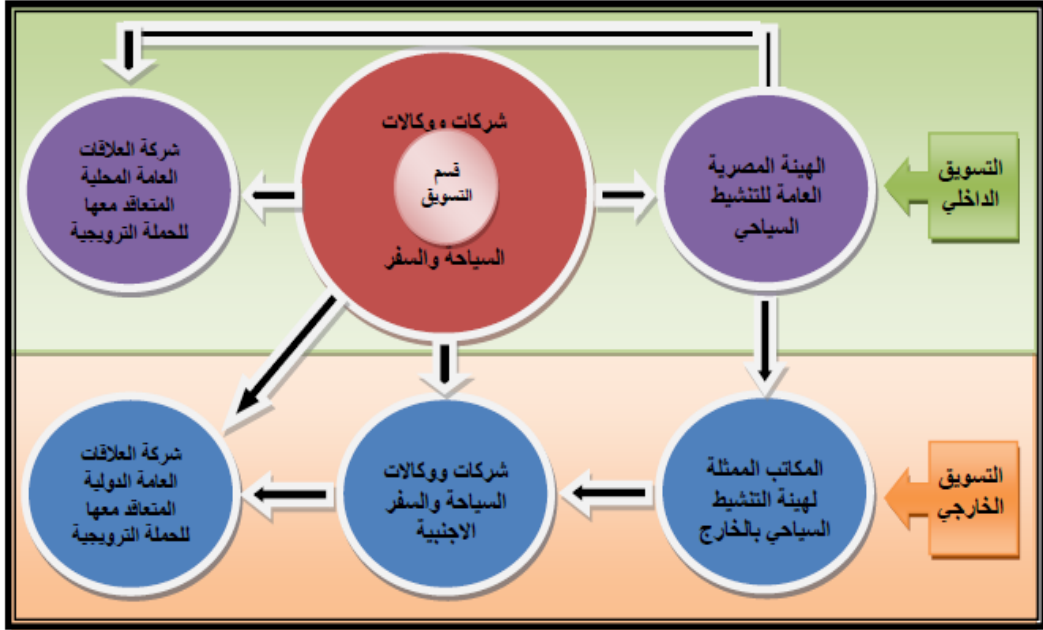
1/3 من الذي يُنفذ الاستراتيجية؟

في ضوء الطريقة التي تتبعها الشركات السياحية في التنظيم فإن الأفراد الذين يُمكن أن يتولوا مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية ربما يكونوا أكثر بكثير من الذين قاموا بصياغة الاستراتيجية، وبصفة عامة يختص بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية كلاً من أقسام التسويق بالشركات السياحية، ومُنظمات تسويق المقاصد السياحية: شكل (38).

أ - أقسام التسويق بالشركات السياحية

تقوم أقسام التسويق بالشركات السياحية بالعمليات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التنفيذ، والرقابة على الأنشطة التسويقية لتسهيل عمليات التبادل بكفاءة وفاعلية (Pride & Ferrell, 2000, pp.15-16)، وتختص بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية؛ وذلك بالتعاون مع مدراء الفروع، أو مُديري وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومُديري الإدارات، والمرؤوسين التابعين لهم، فعملية المشاركة من جانب جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية في الشركة لتنفيذ

الاستراتيجيات؛ يُعد من العوامل المهمة لنجاح عملية التنفيذ، وتقليل الاحتمالات السلبية للنتائج.



شكل (38) مُخطط العلاقات البينية بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية

يقع على عاتق فرع الترويج والتنشيط بقسم التسويق السياحي تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التي تبنتها الشركة، باستخدام كافة الأدوات والوسائل الترويجية مثل: الإعلان السياحي، نشاطات البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة، النشر، التسويق المباشر والإلكتروني، وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، فضلاً عن أهمية عقد لقاءات بين مقدمي الخدمة في الشركات السياحية والعلماء؛ للتعرف على احتياجات العملاء، وتعد لقاءات الخدمة مهمة لخلق المعرفة والابتكار في تقديم الخدمة (Sorensen & Jensen, 2015, p.336)، والتدريب على تعلم فكرة تقدير ما يقوله الآخرون لأنه يصب في مصلحة الشركة (Knight & Cottrell, 2016, p.32).

ب - منظمات تسويق المقاصد السياحية

تهدف منظمات تسويق المقاصد السياحية Destination Marketing Organization إلى زيادة معدلات الزيارة إلى المقصد السياحي، وذلك بالتنسيق مع القطاعين العام والخاص، وتختص واجباتها الرئيسية بتسويق المقصد السياحي والترويج له (Morgan & Pritchard, 2004, p.72) على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، مُستخدمة كافة الأدوات والأنشطة الترويجية لتحقيق ذلك الهدف (Pike, 2004, p.108)، كما تقوم بمد الزائرين بالمعلومات المطلوبة عن المقصد السياحي، والذي يُعرف أنه مكان ذو مزايا تنافسية وعوامل جذب سياحي؛ مما يسمح بقضاء مدة لا تقل عن ليلة واحدة (Buhalis, 2000, p.97).

تنقسم منظمات تسويق المقاصد السياحية إلى (Victor & Clarke, 2001, p.327):

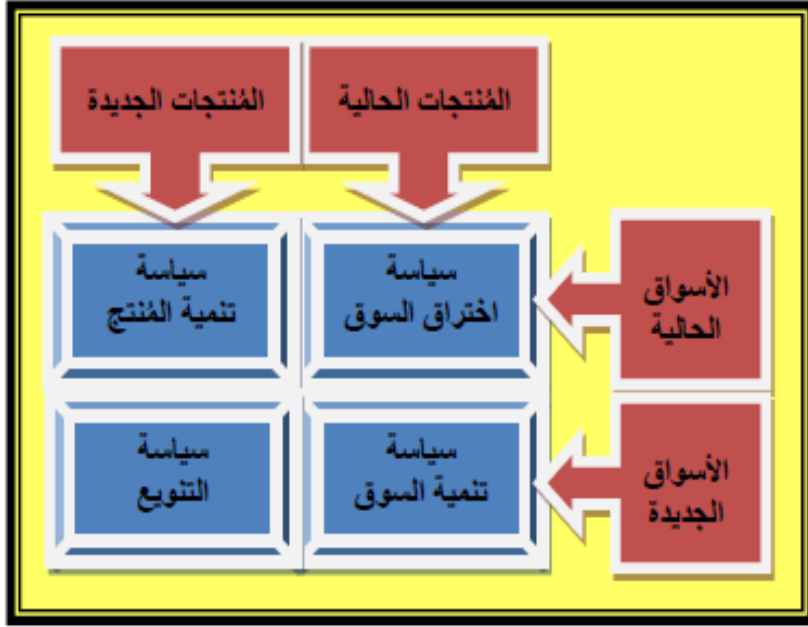
- مكاتب إقليمية: تقوم بالإشراف على أكثر من دولة طبقاً للتقسيم الجغرافي.
- مكاتب سياحية تُخصّص دولة واحدة: وهي تتواجد بدولة مقر المكتب.
- مكاتب سياحية محلية: تتواجد داخل حدود الدولة.

تجدر الإشارة إلى أن عدد مكاتب التمثيل الخارجي للهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي يبلغ 17 مكتباً سياحياً (زكريا، وعبدالغني، 2011، ص131)، منها 12 مكتب في أوروبا، وثلاثة مكاتب في جنوب شرق آسيا، وواحد في الولايات المتحدة، وآخر في كندا، ومؤخراً تم تجميد 6 مكاتب سياحية منها، ليبغ عددها حالياً 11 مكتب سياحي فقط.

2/3 كيف يُمكن تنفيذ الاستراتيجية؟

يُقصد بتنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المُختارة موضع التنفيذ، وتظهر في هذه المرحلة أهمية التسويق الاستراتيجي كأداةٍ فاعلة للاستفادة من الفرص المُتاحة أمام الشركات السياحية، لتركيز جهودها نحو تقليل الفجوة الاستراتيجية الناشئة عن الفارق بين الحجم الحالي للسوق السياحي، والحجم المُستهدف (ياقوت، 2008، ص13)، باستخدام نموذج "أنسوف" الذي يتضمن بُعدين أساسيين هما: القطاعات السوقية (الحالية والمُرتقبة)، والمُنتجات السياحية (الحالية والجديدة)، ويتم توجيه الاستراتيجية التسويقية نحو القطاعات والمُنتجات التي تتلاءم معها، شكل (39).

تُجدر الإشارة إلى أن سياسة التنوع التي تتضمن تنمية مُنتجات جديدة توجه إلى أسواقٍ جديدة؛ تُمثل أفضل السياسات التي تُحقق الريادة الاستراتيجية للشركات من خلال نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي (Hitt, et.al., 2001, p.526)، وتتبع من الرغبة في الإبداع لأجل إحياء الشركة، وتحمل المخاطر المُتعلقة باختبار المُنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة، والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمُستوى أعلى من المُنافسين (Wiklund & Shepherd, 2005, p.72)، إذ أن قُدرة الشركة على التنافس والاستمرار في الانتاج مُنوط إلى حدٍ كبيرٍ بريادتها في تنمية مزايا تنافسية جديدة، لتطوير قدرات الشركة على البقاء والاستمرار في المُنافسة في السوق السياحي لفترة طويلة، والذي يضمن استمرار العميل في ترده على الشركة وشراء مُنتجاتها (Thorsten; et.al., 2002, p.230)، وتكرار عملية الشراء نتيجة عملية التفضيل (Benntt & Leonard, 2000, p.88)، على الرغم من تقديم الشركات المُنافسة مُنتجات أفضل وأرخص (الناظر، 2009، ص12).



شكل (39) مُخطط نموذج "أنسوف" لمواجهة الفجوة الاستراتيجية

يُمثل النموذج في الشكل (40) العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية الأهداف والبرامج والموارد والإجراءات، كجزء من الإدارة الاستراتيجية، أي أن تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة، حيث يقوم مُدراء الفروع والأقسام بالتعاون مع رؤوسهم بتنمية البرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المُختارة، من خلال تحقيق التعاون بالتناوب والتبادل بين الفروع والوظائف التنفيذية حتى يُمكن توفير مجالات القوة، وتوجيه الأنشطة نحو الأهداف المُستهدفة، وبالطبع فإن أي تغيير في استراتيجية الشركة يتطلب غالبًا نوعًا من التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المهارات المطلوبة في وظائف مُعينة، لذلك فإنه يجب على مُديري الشركات دراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلة تنظيمها الإداري، وإحداث التغييرات المطلوب القيام بها.



الشكل (40) مُخطط لمراحل تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية

4 - مرحلة الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية

إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية قد لا يفي بغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة، الذي يعني قدرة الشركة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (الطيب، 2015، ص28)، لذلك لا بد من تطبيق مرحلة الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية التي تتضمن مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تُمثل أساس الاستراتيجية الحالية، وقياس الأداء الاستراتيجي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تحدث عن مسار الخطة (الهنداوي، 2014، ص127)، واستمرارية الرقابة على نتائج تطبيق الاستراتيجية التسويقية، وتقييم كيفية إدارة الأعمال داخليًا وخارجيًا

وذلك للالتقاء مع مُتطلبات واحتياجات العميل (Holloway, 2004, p.6)، حتى لا تفقد الشركات السياحية ميزة مراقبة خُطتها الاستراتيجية، وما تُحققه من نجاحات في كُل مرحلة، وما تتعرض له من إخفاقات مرحلية، حتى يتم إعادة هيكلة الخُطط الاستراتيجية تبعًا للمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية.

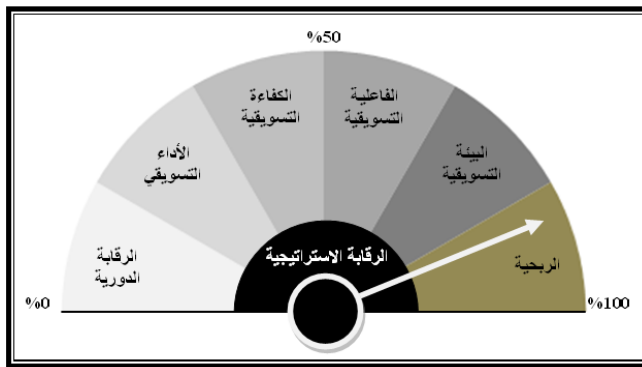
تشمل الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية مرحلتان هما:

1/4 هل تعمل الاستراتيجية التسويقية بطريقة مُلائمة؟

يتكون مؤشر الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية من المحاور الآتية

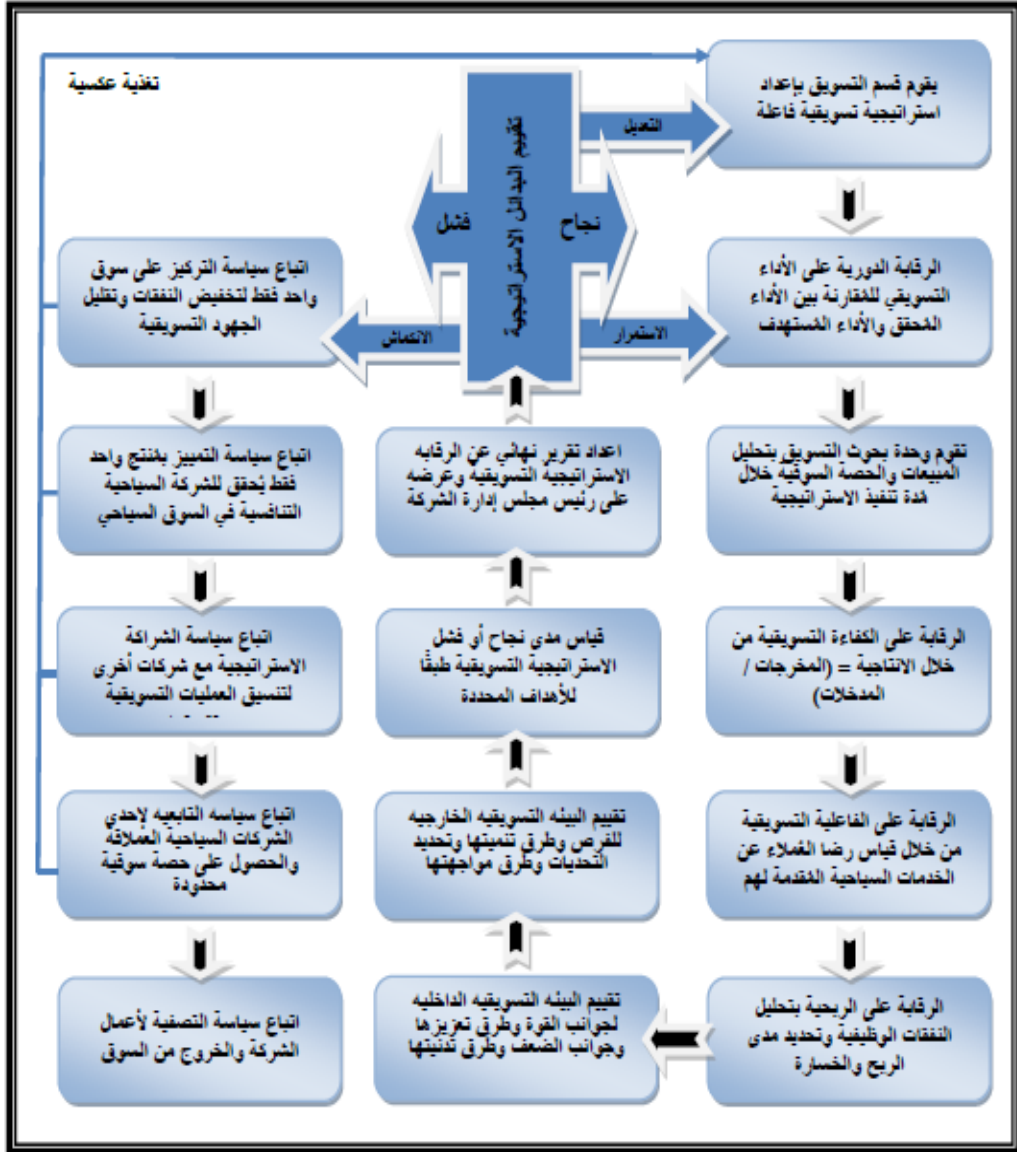
شكل (41):

- الرقابة الاستراتيجية الدورية (الخُطة الزمنية).
- الرقابة الاستراتيجية للأداء التسويقي (المبيعات – الحصة السوقية).
- الرقابة الاستراتيجية للكفاءة التسويقية (الكفاءة = المُخرجات / المُدخلات).
- الرقابة الاستراتيجية للفاعلية التسويقية (رضا العُلاء = النتائج / الأهداف).
- الرقابة الاستراتيجية للبيئة التسويقية (التحليل البيئي = قوة / ضعف، فُرص / تحديات).
- الرقابة الاستراتيجية للربحية (الربح = مكسب / خسارة).



شكل (41) مؤشر الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية

يجب أن تأخذ عملية تقييم نتائج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الاعتبار: قابلية الاستراتيجية التسويقية للتطبيق، مدى التناسق بين عناصرها، تزامن الأعمال التسويقية، فعل ورد فعل المنافسين (دماد، 2010، ص130)، والجوى الاقتصادية للاستراتيجية التسويقية، شكل (42).



شكل (42) مخطط خطوات الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية

2/4 ما البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الشركة؟

- بعد تقييم نتائج تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، تقوم الإدارة العليا في الشركات السياحية بالاختيار بين البدائل الاستراتيجية الآتية، شكل (42):
- البديل الأول: في حالة النجاح الكامل للاستراتيجية التسويقية، يتم التوجه نحو الاستمرار في نفس الاستراتيجية التسويقية.
 - البديل الثاني: في حالة النجاح الجزئي للاستراتيجية التسويقية يتم التوجه نحو تعديل الاستراتيجية للحصول على المزيد من الفرص، وتجنب العوائق.
 - البديل الثالث: في حالة فشل الاستراتيجية التسويقية، يتم التوجه نحو الانكماش؛ وذلك باتباع: سياسة التركيز على سوقٍ أو قطاعٍ سياحي واحدٍ فقط، أو سياسة التميز بمُنْتَجٍ سياحي تنافسي واحد فقط، أو سياسة الشراكة الاستراتيجية مع شركات ومؤسسات سياحية أخرى، أو سياسة التبعية لإحدى الشركات السياحية العملاقة، أو سياسة التصفية والخروج من السوق.
- في حالة اختيار أي بديل من البدائل الاستراتيجية السابقة -باستثناء سياسة التصفية- تتم عملية التغذية العكسية مرة أخرى للرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية وفي النهائية فإن الشركات السياحية التي تتمكن من تحديد استراتيجيتها التسويقية بدقة، وتنجح في تنفيذها؛ تضمن إلى حدٍ كبيرٍ استمرارها في السوق السياحي، من خلال امتلاك مجموعة مُختلفة من الامكانيات والقدرات التسويقية التي تتضمن الفهم المُتميز لحاجات العملاء، والاتجاهات الأسواق، ولُمُتطلبات التمرکز السوقي، وتستخدم الاستراتيجية التسويقية كمسارٍ لتحقيق التنافسية اعتمادًا على تحقيق التميز في برامجها التسويقية، وتحقيق عملية التنمية للمعرفة المُتميزة التي تمتلكها هذه الشركات عن الزبائن والأسواق والتكنولوجيا.

المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم، أحمد حسن (2000): جغرافية السياحة، دار القلم، القاهرة، ج.م.ع.
2. إبراهيم، الشيماء عبدالسلام؛ والرشيدي، هالة أحمد (2008): كيفية تنشيط سياحة المؤتمرات دراسة مقارنة، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
3. إبراهيم، سمحاء سمير (2015): ممارسات التسويق بالعلاقات كما يدركها المستهلك وعلاقتها بسلوكه الاستهلاكي، مجلة البحوث الزراعية، جامعة الإسكندرية، مج60، ع1، الإسكندرية، ج.م.ع..
4. إبراهيم، صفاء محمود محمد (2003): أثر الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة الدولية على المنافسة التسويقية لشركات التأمين العربي بالتطبيق على السوق المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، أسيوط، ج.م.ع.
5. أبو النجا، محمد عبدالعظيم (2008): التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
6. أبو بكر، صفية أحمد (2010): الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، دبي، الإمارات.
7. أبو جمعة، نعيم حافظ (2003): ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر.
8. أبو حجر، أمانة (2011): الجغرافيا السياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. أبو علفة، عصام الدين أمين (2001): التسويق المفاهيم الاستراتيجية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.
10. أبو عولي، غادة محمود سلامة (2008): مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. أبو قحف، عبدالسلام (2003): أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، ج.م.ع.
12. أحمد، أديب أحمد (2006): تحليل الأنشطة السياحية في سورية باستخدام النماذج القياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
13. أحمد، عمرو كامل محمد (2011): السكان والتنمية بمدينة الغردقة 1976-2006م دراسة في جغرافية السكان باستخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب بقنا، جامعة جنوب الوادي، قنا، ج.م.ع.
14. أحمد، غريب سيد (2002): الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
15. إدارة الدراسات والبحوث السياحية (2015): تحليل تنافسية السياحة والسفر للدول العربية 2015، المنظمة العربية للسياحة، جدة، المملكة العربية السعودية.
16. إدريس، ثابت عبدالرحمن؛ والمرسي، جمال الدين محمد (2005): التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
17. أسعد، حماد أبو رمان؛ والديوة، أبي أسعد (2000): التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع (2008): القانون رقم 125 لسنة 2008 بشأن تعديل القانون رقم 38 لسنة 1977م الخاص بتنظيم الشركات السياحية وتعديلاته، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
19. الإدارة العامة لتراخيص الشركات والفروع (2009): قرار وزير السياحة رقم 209 لسنة 2009 بشأن اللائحة التنفيذية للقانون 38 الخاص بتنظيم الشركات السياحية وتعديلاته، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
20. ----- (2012): قرار وزير السياحة رقم 533 لسنة 2012، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
21. ----- (2013): قرار وزير السياحة رقم 215 لسنة 2013، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
22. ----- (2014): قرار وزير السياحة رقم 218 لسنة 2014، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
23. ----- (2014ب): قرار وزير السياحة رقم 26 لسنة 2014، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
24. ----- (2015): قرار وزير السياحة رقم 227 لسنة 2015، وزارة السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
25. الأزهري، محي الدين (1988): إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، الجزء الأول، القاهرة، ج.م.ع.
26. البابا، هشام عبدالله (2011): مدى تأثير الاتصالات التسويقية على السلوك الشرائي للمُشترِكين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. البجيري، ولاء علي محمد إبراهيم (2008): الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في صناعة السياحة في مصر، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، عدد أكتوبر، القاهرة، ج.م.ع.
28. البدوي، أحمد أحمد (2011): النظم البيئية الطبيعية من الغردقة حتى رأس بناس وعلاقتها بالنشاط السياحي بتطبيقات نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار من بعد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بني سويف، بني سويف، ج.م.ع.
29. البراوي، نزار؛ والبرزنجي، أحمد (2009): استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف، دار وائل للنشر، المطبعة العربية، عمّان، الأردن.
30. -----؛ وباشيوة، حسن عبدالله (2011): إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
31. البرزنجي، أحمد فهمي (2004): التسويق الاستراتيجي مفاهيم أسس وظائف، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
32. البشتاوي، سليمان حسين؛ وجريرة، طلال سليمان (2015): أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج42، ع1، عمّان، الأردن.
33. البطوطي، سعيد (2004): شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ج.م.ع.

34. البكري، سونيا محمد (1998): نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.
35. البكري، فؤادة عبدالمنعم (2007): التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات، عالم الكتب، القاهرة، ج.م.ع.
36. البكري، ثامر (2008): استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
37. ----- (2009): بحوث التسويق أسس وحالات، دار إثراء للنشر، عمّان، الأردن.
38. الترجمان، غيات؛ والخضر، علي؛ والجاسم، محمد (2000): التسويق وإدارة المبيعات، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
39. الجبالي، حسين (2010): التنمية العمرانية لمحافظة البحر الأحمر، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، وزارة الإسكان والمرافق والمُجمعات العمرانية، القاهرة، ج.م.ع.
40. الجلاّد، أحمد (2000): البيئة والسياحة العلاجية، عالم الكتب، القاهرة، ج.م.ع.
41. ----- (2003): الأفاق التخطيطية لأنماط النقل السياحي، عالم الكتب، القاهرة، ج.م.ع.
42. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2012): بيانات حركة السائحين بالگردقة، بيانات غير منشورة، القاهرة، ج.م.ع.
43. الجوهري، ماجد إبراهيم (2010): الجغرافيا الطبيعية وإمكانات السياحة بمنطقة جازان السعودية، المجلة الجغرافية العربية، ع55، القاهرة، ج.م.ع.
44. الحارث، عواطف الشريف (2010): تنمية السياحة البيئية والأثرية بمنطقة حائل باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، سلسلة بحوث جغرافية، الجمعية الجغرافية المصرية، ع32، القاهرة، ج.م.ع.
45. الحميري، موفق عدنان؛ والحوامة، نبيل زعل (2006): الجغرافيا السياحية في القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
46. الحوري، مثنى طه؛ والدباغ، إسماعيل محمد (2000): اقتصاديات السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
47. الحيلة، أمال عبدالمجيد عبدالقادر (2014): نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ج.م.ع.
48. الخضيرى، محسن أحمد (2004): صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ج.م.ع.
49. الداودي، عبدالجواد (2002): مشروع تحرير النقل الجوي العربي، دبي، الإمارات.
50. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن.
51. الزامل، عايد جاسم؛ وعلي، مثنى فاضل (2012): المقومات الطبيعية لمحافظة النجف الأشرف والإمكانات المقترحة لاستثمارها وتنميتها سياحيًا، مجلة كلية الآداب، جامعة الكوفة، ع11، الكوفة، العراق.
52. الزغبى، حسن علي (2005): نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

53. الزوكة، محمد خميس (2010): صناعة السياحة من المنظور الجغرافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
54. السعيري، بهاء عدنان (2013): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مجلة جامعة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، ع15، الكوفة، العراق.
55. السعيد، شريف محمد (2011): المسؤولية الاجتماعية للشركات السياحية لتنشيط السياحة الاجتماعية، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد أغسطس، القاهرة، ج.م.ع.
56. السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ج.م.ع.
57. السيد، خليل محمد خليل (2009): مدينة الغردقة دراسة جغرافية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بني سويف، بني سويف، ج.م.ع.
58. السيد، يحيى زكريا (2011): أثر التغيرات السكانية على نمو السياحة دراسة حالة مصر، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
59. السيسي، ماهر عبدالخالق (2007): شركات السياحة ووكالات السفر الإطار العلمي والمجال التطبيقي، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنوفية، شبين الكوم، ج.م.ع.
60. الشريعي، طارق عبدالفتاح (2007): التسويق السياحي والتسويق الفندقى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ج.م.ع.
61. الشناوي، صلاح (1996): اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ج.م.ع.
62. الصحن، محمد فريد (1998): التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.
63. -----؛ وأبو بكر، مصطفى محمود (1998): بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.
64. -----؛ والسيد، إسماعيل محمد (2000): التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
65. الصعدي، عصام حسن (2010): نظم المعلومات السياحية، دار الراجحة للنشر، عمان، الأردن.
66. الصميدعي، محمود جاسم (2000): مدخل التسويق المتقدم، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
67. -----؛ ويوسف، ردينة عثمان (2006): إدارة التسويق مفاهيم وأسس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
68. الصيداوى، سلاف محمد (2018): أثر عناصر المزيج الترويجي على السياحة الداخلية فى دمشق وريف دمشق، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا
69. الصيرفي، محمد (2009أ): إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.

70. ----- (2009ب): مهارات التخطيط السياحي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ج.م.ع.
71. الطائي، حميد عبدالنبي (2002): المفهوم المُجمعي للتسويق في صناعة السياحة. المُلتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، المُنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات.
72. ----- (2003): استراتيجية تحليل مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات في القطاع السياحي الأردني، المُلتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر.
73. -----؛ والصميدعي، محمود؛ والعلاق، بشير؛ والقرم، إيهاب (2007): الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
74. الطيب، إبراهيم (2015): دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع13، جانفي، الجزائر، الجزائر.
75. العبادي، هاشم فوزي؛ وأبوغني، أزهار نعمة؛ والحدراوي، حامد كريم (2010): الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مج12، ع4، الديوانية، العراق.
76. العنز، حسن علي؛ وآخرون (1997): السيول ووسائل مُجابهة مخاطرها على مُدن ساحل البحر الأحمر بالأراضي المصرية، الهيئة القومية للاستشعار من البعد وعلوم الفضاء، سلسلة المطبوعات الخاصة رقم 1، القاهرة، ج.م.ع.
77. العلاق، بشير؛ والعبدي، قحطان؛ وياسين، سعد غالب (1999): استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
78. العموش، خالد صالح (2003): أثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلسلة التوريد دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.
79. القحطاني، فيصل محمد مطلق (2010): الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، لندن، المملكة المتحدة.
80. القطامين، أحمد (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
81. القعيد، مرزوق عايد؛ وحسونة، عبدالباسط إبراهيم؛ وفريحات، سلطان محمد (2010): تقييم جودة الخدمات في المنتجعات السياحية الأردنية دراسة تطبيقية، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، مج22، ع1-2، عمّان، الأردن.
82. الكردي، منال محمد (2003): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ج.م.ع.

83. المبيضين، هشام عثمان (2015): نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج11، ع2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
84. المجالي، عبد الحميد إبراهيم (2012): الأمن السياحي المفاهيم والأخلاقيات، الحلقة العلمية الأمن السياحي، قسم البرامج التدريبية، كلية التدريب، تونس، تونس.
85. المدني، إسماعيل محمد (2002): السياحة البيئية، الهيئة العامة لحماية الثروة البحرية والبيئة والحياة الفطرية، المنامة، البحرين.
86. المصري، إبراهيم محمود (2013): دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تشكيل الصورة الذهنية لشركات الطيران العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، ج.م.ع.
87. المصري، أحمد محمد (2001): الإعلان، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، ج.م.ع.
88. المصري، سعيد محمد (2002): إدارة الأنشطة الخدمية مفاهيم استراتيجيات، كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ج.م.ع.
89. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ج.م.ع.
90. الموسوي، نبيل فيصل موسى (2013): دور سياسة التسعير في تسويق الخدمات السياحية دراسة ميدانية، مجلة كلية الآداب، ع96، جامعة بغداد، العراق.
91. الناظر، نهلة نهاد (2009): أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
92. النجار، فريد (2000): المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج.م.ع.
93. الهنداوي، محمد عبدالله (2014): مُدركات مُدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مج28، ع1، جدة، المملكة العربية السعودية.
94. الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (2015): ترخيص الشركات السياحية ذات الفئتين أ، ب، وزارة الاستثمار، القاهرة، ج.م.ع.
95. الهيئة العامة للتخطيط العمراني (1992): المخطط الهيكلي لمدينة الغردقة 2020، وزارة التعمير والمُجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق، القاهرة، ج.م.ع.
96. الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر (2012): ميناء الغردقة البحري، بيانات غير منشورة، الغردقة، ج.م.ع.
97. الهيئة العربية للطيران المدني (2010): مُستقبل اتفاقية دمشق بشأن تحرير النقل الجوي بين الدول العربية الأبعاد والتحديات، الدورة الثالثة عشر للجمعية العامة، الرباط، المغرب.
98. الهيئة العليا للسياحة (2004): تأثير العولمة على السياحة في المملكة العربية السعودية، ندوة السياحة والعولمة، كلية الأمير سلطان لعوم السياحة والفندقة، أبها، المملكة العربية السعودية.

99. بختي، إبراهيم (2003): دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.
100. بدري، محمد (2008): التسويق الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة صيدال، مذكرة تخرج، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحيى فارس، المدينة، الجزائر.
101. براينيس، عبدالقادر (2010): المقاربة والمفاهيم النظرية للسياحة والتسويق السياحي، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
102. بلالي، أحمد (2008): الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ع6، ورقلة، الجزائر.
103. بهاء الدين، رانيا محمد (2005): دراسة التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للتنمية السياحية في محافظة أسوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، القاهرة، ج.م.ع.
104. بوحداء، سمية (2016): دور التسويق الإلكتروني في ترقية السياحة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث القانون والسياحة، كلية الحقوق، جامعة طنطا، طنطا، ج.م.ع.
105. بيلي، لبنى أحمد على (2015): العلاقة بين فاعلية المواقع التسويقية عبر الإنترنت والاتجاه نحو المنتجات المعلن عنها بالتطبيق على عينة من الشباب المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
106. تقروت، محمد (2009): أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات السياحية، الملتقى الوطني حول السياحة والتسويق السياحي في الجزائر الإمكانات والتحديات التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي، الجزائر، الجزائر.
107. توفيق، جميل أحمد (1999): إدارة الأعمال مدخل وظيفي، المؤلف، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ج.م.ع.
108. ----- (2010): إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
109. تومي، ميلود؛ وخريف، نادية (2010): دور التسويق الإلكتروني للسياحة في تنشيط صناعة السياحة، مؤتمر اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
110. جابر، محمد مدحت (2004): جغرافية السياحة والترويج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ج.م.ع.
111. جاد الرب، محمد شديد حسن؛ عبدالحليم، أحمد غيث (2011): أثر التغيرات السكانية على نمو السياحة، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
112. جروة، حكيم (2012): أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ع11، ورقلة، الجزائر.

113. -----؛ ودلهوم، خليفة (2015): إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ع2، ورقلة، الجزائر.
114. جلدة، سليم بطرس (2009): مبادئ إدارة مكاتب السياحة والسفر، دار الخليج، عمان، الأردن.
115. جمعة، ماجدة محمد (2005): التنمية السياحية بمدينة الغردقة وأثرها السلبي على البيئة، سلسلة بحوث جغرافية، الجمعية الجغرافية المصرية، ع10، القاهرة، ج.م.ع.
116. جهاز شئون البيئة (2001): التقييم الجيوبيني لساحل البحر الأحمر الغردقة، وادي الجمال، وزارة الدولة لشئون البيئة، القاهرة، ج.م.ع.
117. ----- (2008): التوصيف البيئي لمحافظة البحر الأحمر، إدارة شئون البيئة، وزارة الدولة لشئون البيئة، القاهرة، ج.م.ع.
118. جودي، سامية؛ وخيرالدين، جمعة (2012): التسويق كمتطلب أساسي للسياحة الصحراوية واقع ولاية بسكرة، الملتقى الدولي الثاني حول دور السياحة الصحراوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
119. حدة، رايس؛ وعبدالحق، جنان؛ والتركي، زينب (2010): السياحة الإلكترونية ودورها في تنشيط القطاع السياحي، الملتقى الوطني اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
120. حزة، دعاء سمير (2011): النقل السياحي، المؤلف، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المنصورة، ج.م.ع.
121. حسان، محمد أحمد (2008): نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع.
122. حسن، صفاء عبدالعليم (2011): المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة في مصر استشراف الوضع الراهن من حيث الخصائص والمعوقات ومستوى الخدمات السياحية بها، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
123. حشاد، نبيل (2001): الجات ومُنظمة التجارة العالمية أهم التحديات في مواجهة الاقتصاد العربي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ج.م.ع.
124. حفني، لمياء (2008): أعمال شركات السياحة ووكالات السفر، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ج.م.ع.
125. حماد، طارق عبدالعال (2002): التجارة الإلكترونية في مفاهيم التجارب التحديات الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
126. حماد، عبدالقادر؛ وعيد، ناصر (2007): مدخل إلى الجغرافيا السياحية، دار اليازجي للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
127. حمزة، أحمد؛ وحسب الله، عبدالحفيظ علي؛ وعلي، عيسى سالم (2011): أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن، مجلة جامعة الخرطوم لدراسات الإدارة، جامعة الخرطوم، مج4، ع2، الخرطوم، السودان.

128. حيدر، معالي فهمي (2002): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ج.م.ع.
129. خربوطلي، صلاح الدين (2004): السياحة المُستدامة دليل الأجهزة المحلية، دار رضا للنشر، عمان، الأردن.
130. خضر، سعيد عبدالحفيظ عبدالله (2013): دور المُرشد السياحي في التسويق السياحي، مجلة الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا، ع10، كريمة، السودان.
131. خضير، محسن (1990): التسويق السياحي، مكتبة مدبولي، القاهرة، ج.م.ع.
132. خليفة، جمال سيد أحمد؛ وزعير، نجوى إبراهيم عبدالجواد (2011): رؤية استراتيجية لتسويق الأقصر، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، عدد أكتوبر، القاهرة، ج.م.ع.
133. خليل، منى إبراهيم (2013): التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المُجتمعي وإدارة الأزمات، معهد التنمية المُجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
134. خليل، نبيل مرسي (2003): الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ج.م.ع.
135. ----- (2006): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ج.م.ع.
136. خير الدين، جمعة، وعمرأوى، سمية (2018): التسويق السياحي كمحرك أساسي لعجلة التنمية السياحية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، ع5، بسكرة، الجزائر.
137. داودي، الطيب؛ ومحبوب، مراد (2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، ع12، بسكرة، الجزائر.
138. دريس، سمية؛ وحمدوش، ياسمين (2009): استراتيجية تسويق المُنتج الجديد في ظل المنافسة دراسة حالة مؤسسة GOMAK، مُذكرة تخرج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، المدية، الجزائر.
139. دعبس، يسري (2009): صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق دراسات وبحوث في أنثربولوجيا السياحة، سلسلة الدراسات السياحية والمتحفية، المُلتقى المصري للإبداع والتنمية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.
140. ----- (2010): السياحة والمُجتمع دراسات وبحوث في أنثربولوجيا السياحة، سلسلة الدراسات والبحوث السياحية والمتحفية، المُلتقى المصري للإبداع والتنمية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ج.م.ع.
141. دمداد، نوال (2010): الاستراتيجية الترويجية وإسهاماتها في تسويق السياحة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
142. ديلمي، فاطمة (2007): نجاحة تنفيذ استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

143. رامز، واثق شاكر محمود؛ والشهوان، فراس عطاالله (2004): دراسة سياسات المزيح التسويقي لشركات الطيران العاملة في الأردن، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج10، ع2، عمّان، الأردن.
144. رجب، عادل؛ وصفر، هالة (2007): سياسات الإصلاح الجديدة وأثرها على التنمية السياحية في مصر، مركز البحوث الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
145. رياض، صادق؛ والزنفلي، محمد (2009): العرض السياحي المصري ومدى جذبته للطلب السياحي لذوى الاحتياجات الخاصة، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد يوليو، القاهرة، ج.م.ع.
146. زايد، أحمد زايد عبدالله (2006): المخاطر الجيومورفولوجية بمراكز العمران على ساحل البحر الأحمر دراسة في الجيومورفولوجيا التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
147. زخروفة، بوعلام (2012): دور بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية بين المنتج والمستهلك دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ع11، ورقلة، الجزائر.
148. زكريا، محمد يحيي؛ وعبدالغني، أسامة السيد (2011): نحو وضع استراتيجية لتطوير القوافل الأجنبية كأداة ترويجية للسياحة المصرية، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
149. زيتون، محيا (2010): السياحة ومُستقبل مصر بين امكانات التنمية ومخاطر الهدر، دار الشروق، القاهرة، ج.م.ع.
150. زين الدين، صلاح (2016): دراسة لفرص وتحديات التنمية السياحية المُستدامة في مصر، المؤتمر العلمي الدولي الثالث القانون والسياحة، كلية الحقوق، جامعة طنطا، طنطا، ج.م.ع.
151. سالم، سالم حميد؛ وسلمان، طارق (2009): الأصالة التفاعلية بين السياحة والبيئة المُستدامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المُستهلك، مج1، ع2، بغداد، العراق.
152. سويدان، نظام موسى؛ وحداد، شفيق إبراهيم (2003): التسويق مفاهيم مُعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
153. سيد، تامر إبراهيم رمضان (2012): تطوير نُظم التكاليف في المُنشآت السياحية لتدعيم قُدرتها التنافسية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
154. شرف، محمد إبراهيم؛ ولهب، طارق غسان (2010): المُناخ والتغير المكاني والزمني للأنشطة السياحية في لبنان، مؤتمر السياحة العربية في عالم مُتغير، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ج.م.ع.
155. شريف، مصطفى (2015): التريقات والمُكافآت ضوابطها وأحكامها، مجلة منار الإسلام، شؤون قانونية، ع488، أبوظبي، الإمارات.
156. صالح، قيس عبدالهادي؛ وباني، باسمة محمد (2013): دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مُختارة من الشركات

- الكوفة، ع29، الكوفة، العراق.
157. صوان، هبة (2009): أهمية دراسة الرأي العام للعاملين في مجال العلاقات العامة، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، سوريا.
158. طلبة، شحاتة سيد أحمد (2004): المقومات الطبيعية للسياحة بمنطقة ينبع بالمملكة العربية السعودية، المجلة الجغرافية العربية، ع40، القاهرة، ج.م.ع.
159. طه، طارق (2000): إدارة الفنادق مدخل معاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، ج.م.ع.
160. عباس، زينب محمد محمود (2008): السياحة العلاجية كمنتج سياحي مع التطبيق على محافظة جنوب سيناء، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد يونيو، القاهرة، ج.م.ع.
161. عبدالحفيظ، مسكين (2010): دور التسويق في تطوير النشاط السياحي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
162. عبدالحكيم، معوج (2012): استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
163. عبدالحليم، محمد صبحي؛ والديب، حمدي أحمد (2012): جغرافية السياحة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ج.م.ع.
164. عبدالحميد، محمد سليمان؛ وشكري، دولت عزالدين (2011): نحو رؤية تسويقية مستقبلية لمحافظة الأقصر، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، عدد أكتوبر، القاهرة، ج.م.ع.
165. عبدالحميد مسعود علي؛ والحسيني، ندى محمد (2011): المتغيرات الاجتماعية والثقافية المؤثرة على تحسين نوعية السياحة البيئية بالفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، الفيوم، ج.م.ع.
166. عبدالحفيظ، مرعي عطية (2006): إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ج.م.ع.
167. عبدالرؤوف، حجاج (2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، سكيكدة، الجزائر.
168. عبدالسميع، صبري؛ والقاضي، سحر إبراهيم (1996): المشكلات التسويقية للقرى السياحية في مدينة الغردقة، مجلة الإدارة، مج29، ع2، القاهرة، ج.م.ع.
169. عبدالسميع، صبري (2006): الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجاربه بعض الدول العربية، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.
170. عبدالصمد، فاطمة محمد (2006): الأبعاد الجغرافية للسياحة العلاجية في مصر، سلسلة بحوث جغرافية، الجمعية الجغرافية المصرية، ع15، القاهرة، ج.م.ع.
171. ----- (2012): الضوابط البيئية للسياحة بمحافظة الفيوم، سلسلة بحوث جغرافية، الجمعية الجغرافية المصرية، ع52، القاهرة، ج.م.ع.
172. عبدالعزيز، ماهر (2008): صناعة السياحة، دار زهران، عمان، الأردن.

173. عبدالعليم، محمد بكري (2007): مبادئ إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بنها، بنها، ج.م.ع.
174. عبدالغفار، جابر سالم (2005): شركات السياحة الأجنبية في مصر في ضوء أحكام القانون الدولي الخاص، المؤتمر العلمي الرابع الجوانب التشريعية والاقتصادية للسياحة، كلية الحقوق، جامعة حلوان، القاهرة، ج.م.ع.
175. عبدالفتاح، محمد سعيد (1983): التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
176. ----- (2005): إدارة التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، ج.م.ع.
177. عبدالقادر، بودي (2006أ): أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر السياحة بالجنوب الغربي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.
178. عبدالقادر، شوهدي عبدالحميد (2006ج): التنمية السياحية في محافظة أسوان، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، ع39، مج1، المنصورة، ج.م.ع.
179. عبدالقادر، هدير (2006ب): واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.
180. عبدالقوى، أحمد حسن أحمد (2011): روية استراتيجية مُقترحة للتنمية السياحية في مدينتي بورسعيد والإسماعيلية، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد أكتوبر، القاهرة، ج.م.ع.
181. عبداللطيف، ناصر نور الدين؛ ومصطفى، محمود مراد (2003): المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ج.م.ع.
182. عبدالمجيد، سالم عبدالقوى (2008): كيفية تفعيل المشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في صناعة السياحة، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد أكتوبر، القاهرة، ج.م.ع.
183. عبدالوهاب، أحمد محمد (2011): نحو دور فعال للفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في التنمية السياحية دراسة تحليلية في إطار الواقع والمأمول، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
184. عبدالوهاب، سحر محمد (2001): النقل ودوره في التنمية الاقتصادية في محافظة البحر الأحمر دراسة جغرافية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ج.م.ع.
185. عبدالوهاب، سهى محمد (2015): تنمية المبيعات السياحية، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، القاهرة، ج.م.ع.
186. عبيدات، محمد إبراهيم (2000): التسويق السياحي مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
187. عثمان، إيهاب محمد (2013): أثر استخدام الإنترنت في بنية الطلب على الخدمات الفندقية وتوزيعها، مجلة الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا، ع9، كريمة، السودان.
188. عذبي، سعاد حاكم؛ وأبا حسين، أسماء علي؛ وعبد، أنور شيخ الدين (2005): السياحة البيئية في دولة الكويت تحليل الآثار واستراتيجية الاستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج33، ع2، الكويت، الكويت.

189. عراقي، محمد إبراهيم؛ ولطيف، هدى سيد؛ ووفيق؛ غادة محمد، وعطالله، فاروق عبدالنبي؛ وحسين، إسلام السيد (2008): السياحة العلاجية في مصر دراسة تحليلية بالتطبيق على منطقة سفاجا بالبحر الأحمر، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد يونيو، القاهرة، ج.م.ع.
190. عرفة، أحمد؛ وشلبي، سميرة (2005): الإدارة الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة، المؤلفان، القاهرة، ج.م.ع.
191. عز الدين، فاروق كامل؛ وعاشور، محمد عبده (2005): جغرافية السياحة تطور وأسس ومناهج وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ج.م.ع.
192. عزام، زكريا أحمد؛ حسونة، عبدالباسط؛ والشيخ، مصطفى سعيد (2009): مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
193. عزام، زكريا أحمد محمد (2010): أثر استخدام التجارة الإلكترونية كأداة تغيير على أداء صناعة وكلاء السياحة والسفر حالة الأردن، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليد، الجزائر.
194. عساف، محمود (1988): أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ج.م.ع.
195. علام، أحمد خالد (1998): تخطيط المدن، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ج.م.ع.
196. علوان، نوفل عبدالرضا (2005): أهمية تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تقويم أداء الفنادق، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع57، بغداد، العراق.
197. علي، عروبة رشيد (2011): التسويق الأخضر وأثره في الأداء التسويقي دراسة ميدانية في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، ع28، البصرة، العراق.
198. عليوة، حسن رشاد صابر (2011): إدارة الأزمات في قطاع السياحة دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ج.م.ع.
199. عمارة، أميرة عبدالسميع (2002): تحليل القدرة التنافسية لقطاع السياحي المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
200. عمارة، بيومي محمد (2009): التسويق الدولي، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بنها، بنها، ج.م.ع.
201. عمر، أيمن علي (2009): مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ج.م.ع.
202. عمران، مهند (2003): أثر القوة والقدرة وحرية العمل بالاستراتيجية الشاملة للدولة دراسة حالة جمهورية ألمانيا الاتحادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، الخرطوم، السودان.
203. عواد، شاكر محمود (2015): تطوير النقل النهري لأغراض السياحة في مدينة الموصل دراسة ميدانية لنهر دجلة في منطقة الغابات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المنصورة، ج.م.ع.

204. عواد، محمد سُلَيْمان (2003): تطوير استراتيجية لتبني تطبيقات التجارة الإلكترونية في الشركات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
205. عوض، محمد أحمد (2000): الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
206. عويس، غسان (2012): فن الدلالة السياحية، دار زهران، القاهرة، ج.م.ع.
207. غانم، إبراهيم علي (2012): جغرافية السياحة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ج.م.ع.
208. غنيم، أحمد محمد (2004): أساسيات واستراتيجيات الإدارة، المؤلف، المنصورة، ج.م.ع.
209. ----- (2009): التسويق مدخل التحليل المتكامل، المكتبة العصرية، المنصورة، ج.م.ع.
210. غنيم، عبدالفتاح؛ وأبوشليب، حازم (2005): إدارة الشركات والمكاتب السياحية، مطابع جامعة المنوفية، شبين الكوم، ج.م.ع.
211. فايد، هناء عبدالقادر؛ وفراج، محمد محمد (2015): البدائل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مج9، ع2، الفيوم، ج.م.ع.
212. فهد، محمد سعد (2011): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
213. فيليب، سادلر (2008): الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ج.م.ع.
214. قاسم، سامر (2011): دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج33، ع6، دمشق، سوريا.
215. قاشان، نبيل حنا (1991): استراتيجية العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
216. قمح، حسين محمود سليمان (2011): النقل الجوي وأثره في التنمية السياحية بشرقى مصر دراسة في الجغرافيا الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة دمنهور، دمنهور، ج.م.ع.
217. قيو، كاترين (2008): التسويق، ترجمة وردية واشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
218. كاظم، عبدالأمير عبد (2012): دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، ع25، الكوفة، العراق.
219. كردالي، راضية (2006): صياغة استراتيجية تسويقية في مؤسسة سياحية دراسة حالة النادي السياحي الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم التيسير، الجزائر، الجزائر.

220. كوتلر، فيليب؛ وأرمسترونج، جاري (2007): أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
221. -----؛ ولي، نانسي (2011): المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علا أحمد، الدار الدولية الثقافية، القاهرة، ج.م.ع.
222. كوردي، جيريمي (2011): استراتيجيات إدارة الأعمال، ترجمة سميرة ممدوح الشامي، دار كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، ج.م.ع.
223. كوروغلي، بدر (2007): دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية دراسة حالة ملبنة التل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
224. مبروك، سامية علي (2015): أثر المناخ على النقل الجوي في مصر باستخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة دمياط، دمياط، ج.م.ع.
225. مجبر، بلال؛ ورحباني، امحمد؛ وحجاج، كمال (2010): الاستراتيجية التسويقية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية المدية، مذكرة تخرج، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر.
226. مجرن، علي عبید (2016): تطوير الخطوط الجوية العراقية لتفعيل دورها في تنشيط الحركة السياحية الوافدة لجمهورية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المنصورة، ج.م.ع.
227. محسوب، محمد صبري (2000): جغرافية مصر الطبيعية الجوانب الجيومورفولوجية لصحراء مصر الشرقية، دار الفكر العربي، القاهرة، ج.م.ع.
228. محمد، غادة عبدالله؛ والفخراني، هبة مجدي (2008): كيفية جذب أسواق وشرائح جديدة دراسة تطبيقية على السوق السياحي الصيني، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
229. محمد، غادة عبدالله (2011): جودة الخدمات السياحية في مدينة الإسماعيلية وعلاقتها بتكرار الزيارة ورضاء السائح، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد أكتوبر، القاهرة، ج.م.ع.
230. محمد، موفق حديد (2001): الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، ألحان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
231. محمود، سمير سامي (1993): منطقة الغردقة بين جبل أبو شعر القبلي شمالاً وجبل نقارة جنوباً، دراسة جيومورفولوجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة، القاهرة، ج.م.ع.
232. ----- (2006): الأشكال الأرضية والسياحة في مصر، سلسلة الإصدارات الخاصة، الجمعية الجغرافية المصرية، القاهرة، ج.م.ع.
233. محمود، صباح شكر (2016): دور مقومات العرض السياحي الديني في تنمية الحركة السياحية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المنصورة، ج.م.ع.
234. مراد، زايد؛ وصالح، خويلدات (2014): التسويق الإلكتروني باستخدام Android Application بالتطبيق على قطاع السياحة لولاية تمنراست، الملتقى الدولي الثاني

- حول الاستثمار السياحي بالجزائر ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.
235. مراد، شريف (2012): استخدام بحوث التسويق كأداة للتخطيط والإعداد للاستراتيجية التسويقية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع12، جامعة الجزائر، الجزائر.
236. مرسي، جمال الدين محمد؛ وأوبكر، مصطفى محمود (2006): دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
237. مركز المعلومات وإدارة السياحة (2013): بيانات حركة السياحة البرية للشركات السياحية بالگردقة، الديوان العام بمحافظة البحر الأحمر، الغردقة، ج.م.ع.
238. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2005): وصف محافظة البحر الأحمر بالمعلومات، مجلس الوزراء، القاهرة، ج.م.ع.
239. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2014): مصر على خريطة السياحة العالمية، مجلس الوزراء، القاهرة، ج.م.ع.
240. مسلم، تغريد أحمد (2004): فن الاتصال أو التفاوض، دار التميز للطباعة، دمشق، سوريا.
241. مصطفى، أحمد سيد (2006): نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.
242. معاطي، طارق السيد (2009): إمكانيات التنمية السياحية في محافظات شرق الدلتا دراسة في جغرافية السياحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، ج.م.ع.
243. مقابلة، خالد؛ والسردادي، علاء (2001): التسويق السياحي الحديث، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
244. منصور، طاهر محسن؛ وصبحي، وائل محمد (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
245. موسى، سويدان نظام (2003): التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
246. موسى، علي حسن (1997): المناخ والسياحة، مطبعة الشام، دمشق، سوريا.
247. ناجي، عبده (1991): الإدارة العامة مدخل إداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ج.م.ع.
248. ناعس، هيثم (2009): أهمية قطاعي النقل والسياحة ودورهما في استثمار الموارد البشرية والاقتصادية وتنميتها في مدينة دمشق ومنطقة الزيداني، مجلة جامعة دمشق، مج26، ع2، دمشق، سوريا.
249. نورالدين، محمد عبدالحليم (2011): العوامل البشرية والتغيرات الجيومورفية بساحل الغردقة، المجلة الجغرافية العربية، ع57، القاهرة، ج.م.ع.
250. نور، مصطفى عبده (2015): الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

251. نوري، منير (2005): التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
252. -----؛ وبلعيا، خديجة (2012): أهمية الاتصالات التسويقية في تنمية السياحة الصحراوية في الجزائر، الملتقى الدولي الثاني حول دور السياحة الصحراوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
253. هل، شارلز؛ وجونز، جاريت (2001): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبدالمعال، ج2، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
254. هوارى، هناء محمد (2011): كيفية تنشيط السياحة الاجتماعية دراسة حالة لجمهورية مصر العربية نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد أغسطس، القاهرة، ج.م.ع.
255. هيئة الأرصاد الجوية (2015): بيانات محطة أرصاد الغردقة للمدة 2005-2015، بيانات غير منشورة، القاهرة، ج.م.ع.
256. وزارة التجهيز والنقل (2004): الدليل المرجعي لتنظيم النقل الجوي في المغرب، الرباط، المغرب.
257. وزارة الدولة للتنمية الإدارية (2016): رؤية مصر 2030، محور التنمية الاقتصادية قطاع السياحة، القاهرة، ج.م.ع.
258. ياسين، سعد غالب (1998): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
259. ياقوت، أمنية مختار (2008): كيفية اجتذاب أسواق وشرائح جديدة للأسواق السياحية المصرية، مجلة البحوث السياحة، وزارة السياحة، عدد ديسمبر، القاهرة، ج.م.ع.
260. يحيوي، مفيدة؛ وسبع، حنان (2013): دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الجزائري، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ع12، ورقلة، الجزائر.
261. يونس، نوال؛ وحمودات، حارث (2012): نظام الحجز الإلكتروني مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية نموذج مقترح في الخطوط الجوية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج6، ع11، البصرة، العراق.
- **المواقع الإلكترونية:**
262. الأنصاري، رؤوف محمد علي (2014): الطرق الحديثة في التسويق السياحي، موقع وكالة نون الخبرية، <http://www.non14.net>، بتاريخ 2014/4/6م.
263. الزيات، إلهامي (2016): اتحاد الغرف عدد شركات السياحة الحالي، موقع جريدة مصر العربية، <http://www.masralarabia.com>، بتاريخ 2016/3/1م.
264. السعدني، محمد (2016): مصر تتقدم اقتصادياً وتراجع في الابتكار والسعادة، موقع جريدة الوطن، العدد 1415، <http://www.elwatannews.com>، بتاريخ 2016/3/14م.

265. رجب، بسمة (2015): مصر تقفز مركزين في تنافسية السياحة 2015، موقع جريدة البورصة الاقتصادية، <http://www.alborsanews.com>، بتاريخ 2015/5/14م.
266. رشاد، ميرفت (2016): 13 معرضاً سياحياً تشارك فيهم مصر لاستعادة الحركة السياحية، موقع اليوم السابع، <http://www.youm7.com>، بتاريخ 2016/10/27م.
267. سعد، محمد (2015): بريطانيا ترسل خبراء إضافيين لشرم الشيخ وتُجلى رعاياها وتوقف الرحلات التجارية أسبوعاً، <http://gate.ahram.org.eg>، بتاريخ 2015/11/5م.
268. عبد، محمد (2016): مطار الغردقة الجديد، موقع جريدة آخر ساعة، العدد 4258، <http://www.dar.akhbarelyom.com>، بتاريخ 2016/6/1م.
269. عبدالله، صلاح (2016): الغردقة تستعد لمُسابقة عاصمة المصايف العربية في 2017، جريدة الوطن، العدد 1472، <http://www.elwatannews.com>، بتاريخ 2016/5/10م.
270. فرانسس 24 (2015): الرئيس الروسي فلاديمير بوتين يأمر بتعليق الرحلات الجوية إلى مصر، <http://www.france24.com>، بتاريخ 2015/11/6م.
271. مجد الدين، خالد (2015): مصر الـ 83 في التنافسية العالمية للسياحة والسفر، موقع جريدة أخبار مصر، <http://www.egynews.net>، بتاريخ 2015/5/7م.
272. مدحت، أكرم (2015): الغردقة تسجل صفر في السياحة الروسية لأول مرة وألمانيا مُتواجدة بقوة، موقع ترافل بلا، <http://www.travelyalla.com>، بتاريخ 2015/11/16م.
273. مرسال، فايزة (2016): المنظمة العربية للسياحة تعلن فوز مدينة الغردقة عاصمة للمصايف لعام 2017، موقع اليوم السابع، <http://www.youm7.com>، بتاريخ 2016/11/19م.

• المراجع الأجنبية:

274. Al-haj, F. & Atieh, S. (2016): Updating Balanced Scorecard Model For The Evaluation Of The Strategic Performance In Greater Amman Municipality, European Scientific Journal, Vol.12, No.31.
275. Andrew, H. (2008): Environment and Tourism, Taylor & Francis Library, New York, USA.
276. Attia, A. (1999): Planning For Sustainable Tourism Development an Investigation into Implementing Tourism Policy in the North West Coast Region of Egypt, Unpublished Doctoral Thesis, London Univ. London, UK.
277. Baiomie, A.E. (2009): Motivation and its Impact on Employees Performance in Hotels, Unpublished Master Thesis, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan Univ., Cairo, Egypt.

278. Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007): **Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, New York, USA.
279. Bawazeer, T. (2012): **The Impact Of The Arab Spring On Tourism The Case Of Egypt, Degree Of BA**, Advertising Management and Brand Management, Manchester Metropolitan Univ., UK.
280. Benhart, J. (2009): **The Expert In Direct Marketing Hiring Practices**, Midwest Direct Marketing Association, LLC., Canada.
281. Bennett R. & Leonard, V. (2000) **Trust Commitment and Attitudinal Brand Loyalty Key Constructs In Business To Business Relationships**, Anzmzc Conference Proceedings, Visionary Marketing for the 21st Century, Melbourne, Australia.
282. Berkowitz, E.N; Kerin, R.A. and Rudelius, W. (2000): **Marketing**, 6th Ed., Irwin McGraw-Hill, Boston, USA.
283. Boyd, W. & walker, O. (2000): **Marketing Management**, 2nd Ed., Irwin, Boston, USA.
284. Bradley, T. (2014): **Travel Agency and Tour Arrangement Services**, The 29th Voorburg Group Meeting on Services Statistics, Dublin, Ireland.
285. Buhalis, D. (2000): **Marketing the Competitive Destination Of The Future**, Tourism Management, Vol.21, No.1.
286. Carson, D; Cromie, S; McGowan, P. and Hill, J. (1995): **Marketing and Entrepreneurship in SMEs An Innovative Approach**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
287. Charlene, R.Z., (2006): **Intellectual Capital And Marketing Strategy Intersect For Increased Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished Master Thesis, Faculty of Management, University of Johannesburg, South Africa.
288. Cronin, J.J. & Taylor S.A. (1992) **Measuring Service Quality A Reexamination and Extension**, Journal of Marketing, Vol.56, No.3.
289. Daft, R.L. (2001): **Organization Theory and Design**, 7th Ed., South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
290. Dalrymple, D.J. & Parsons, L.J. (2000): **Marketing Management Text and Cases**, 7th Ed., John Wiley & Sons, New York, USA.

291. Denny, G. (1999): **Hotel Management and Operation**, Van Rienhold, New York, USA.
292. Dess, G; Lumpkin, T. and Taylor, M. (2004): **Strategic Management Text and Cases**, 2nd Ed., McGraw-Hill, New York, USA.
293. Dess, G; Lumpkin, T. and Eisner, B. (2007): **Strategic Management Creating Competitive Advantage**, McGraw-Hill, New York, USA.
294. Dibby, S. (1994): **Marketing Concept And Strategies**, Houghton Mifflin Co., Boston, USA.
295. Duncan, T.R. (2002): **IMC Using Advertising & Promotion To Build Brands**, McGraw-Hill Co. Inc, New York, USA.
296. Egan, J. (2008): **Relationship Marketing Exploring Relational Strategies In Marketing**, 3rd Ed., Prentice-Hall, Harlow, UK.
297. Eid, R. & El-Gohary, H. (2015): **The Role Of Islamic Religiosity On The Relationship Between Perceived Value And Tourist Satisfaction**, Tourism Management, Vol.46.
298. Erkkila, J. (2014): **Business Plan For Eco-Adventure Travel Company, Bachelor of Business Administration**, Economics and Business Administration Thesis, Helsinki Metropolitan University of Applied Sciences, Helsinki, Finland.
299. Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2001): **Service Management, Operations, Strategy, And Information Technology**, 2nd Ed., McGraw-Hill, New York, USA.
300. George, G.R. (2009): **Contemporary Management**, 6th Ed., (Gordon, B. Ed.), McGraw- Hill, New York, USA.
301. Gilaninia, S; Almani, A; Pournaserani, A. and Mousavian, S. (2011): **Relationship Marketing A New Approach To Marketing In The Third Millennium**, Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol.5, No.5.
302. Godfrey, K. & Clarke, J. (2000): **The Tourism Development Hand Book, A Practical Approach To Planning And Marketing**, Martins the Printers Ltd. Berwick upon tweed, London, UK.
303. Hall, C.M. (2001): **Trends In Ocean And Coastal Tourism The End Of The Last Frontier?**, Ocean & Coastal Management, Vol.44

304. Hawkins D; Mothersbaugh, L. and Best, R. (2013): **Consumer Behavior Building Marketing Strategy**, 12th Ed., McGraw-Hill, New York, USA.
305. Hillestad, S.G. & Berkowitz, E.N. (2001): **Health Care Market Strategy From Planning To Action**, 4th Ed., An Aspen Publication, Maryland, USA.
306. Hissom, A. (2009): **Introduction To Management Technology**, Management, Section 300, Kent State Univ., USA.
307. Hitt, M.A; Ireland, R.D, and Hoskisson, R.E. (2001): **Strategic Management Competitiveness And Globalization**, 4th Ed., South-Western College Pub., New York, USA.
308. Hoffman N.P. (2000): **An Examination Of The Sustainable Competitive Advantage, Concept Past, Present, And Future**, Academy of Marketing Science Review, No.4.
309. Holloway, J.C. (2004): **Marketing For Tourism**, Prentice Hall/ Financial Times, Harlow, UK.
310. Hooley, G.J; Piercy, N.F. and Nicoulaud, B. (2008): **Marketing Strategy And Competitive Positioning**, 4th Ed., Pearson Education, London, UK.
311. Hoyer, D. & MacInnis, J. (2007): **Consumer Behavior**, Houghton Mifflin Co., Boston, USA.
312. Ibanez, C. & Clave, S. (2016): **Strategic Coupling Evolution And Destination Upgrading**, Annals of Tourism Research, Vol.56.
313. Ibrahim, M.M. (2006): **Managing Manpower In Hotels During Valley Periods**, Unpublished Master Thesis, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan Univ., Cairo, Egypt.
314. Ibrahim, Z. (2009): **Tourism Development And The Environment On The Egyptian Red Sea Coast**, Unpublished Master Thesis, University of Waterloo, Ontario, Canada.
315. Jeffrey, P.H. (2010): **Essentials Of Strategic Planning In Healthcare**, 1st Ed., HAP, Chicago, USA.
316. Johnson, G; Scholes, K. and Whittington, R. (2008): **Exploring Corporate Strategy Text And Cases Europe**, 8th Ed., Prentice-Hall, London, UK.
317. Kaplan, J.M. & Warren, A.C. (2007): **Patterns Of Entrepreneurship**, 2nd Ed., John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

318. Knight, D. & Cottrell, S. (2016): **Evaluating Tourism Linked Empowerment In Cuzco Peru**, Annals of Tourism Research, Vol.56.
319. Kotler, P. (1989): **Marketing Management**, 4th Ed., Publication Union, Paris, France.
320. -----; Bowen, J. and Makens, J. (1996): **Marketing For Hospitality And Tourism**, 2nd Ed., Prentice-Hall, New Jersey, USA.
321. ----- & Dubois, B. (2000): **Marketing Management**, 10th Ed., Publication Union, Paris, France.
322. -----; Wong, V., Saunders, J., and Armstrong, G. (2006): **Principles Of Marketing**, 5th Ed., Pearson Education Limited, New Jersey, USA.
323. ----- & Armstrong, G. (2008): **Principles Of Marketing**, 12th Ed., Prentice-Hall, New Jersey, USA.
324. ----- & Keller, K.L. (2009): **Marketing Management**, 14th Ed., Pearson One Prentice-Hall, New Jersey. USA.
325. Lancaster, G. & Reynolds, P. (1998): **Marketing**, Macmillan Press, London, UK.
326. Leonard, H. (2002) **Event Marketing How To Successfully Promote Events, Festivals, Conventions And Expositions**, John Wiley & Sons, INC. New York, USA.
327. Li. Q; Huang, Z. and Christianson, K. (2016): **Visual Attention Toward Tourism Photographs With Text An Eye Tracking Study**, Tourism Management, Vol.54.
328. Liu, C. & Chou, S. (2016): **Tourism Strategy Development And Facilitation Of Integrative Processes Among Brand Equity, Marketing And Motivation**, Tourism Management, Vol.54.
329. Loshin, P. & Vacca, J. (2004): **Electronic Commerce**, 4th Ed., Charles River Media Inc. New York, USA.
330. Marianna, S. & David, L. (2005): **International Cultural Tourism Management Implications And Cases**, Butterworth Heinemann, British Library, London, UK.
331. Mainardes, E.W; Ferreira, J.J. and Raposo, M.L. (2014): **Strategy And Strategic Management Concepts Are They Recognised By Management Students?**, Journal Of Business Administration And Management, Vol. Xvii, No.1.

332. **Mathieson, A. & Wall, G. (2011): Tourism, Economic, Physical And Social Impacts**, Longman, Harlow, UK.
333. **Martin, M.B. (2005): Weather, Climate And Tourism A Geographical Perspective**, Annals of Tourism Research, Vol. 32, No. 3.
334. **McDonald, M. (2008): Strategic Marketing Planning Theory And Practice**, In: Baker, M.J. & Hart, S., The Marketing Book, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
335. Medlik, S. & Ingram, H. (2000): **The Business Of Hotels**, 4th Ed., Butter worth Heinemann, Oxford, London, UK.
336. Medlik, S. (2003): **Dictionary Of Travel, Tourism And Hospitality**, 3th Ed., Butter Worth Heinemann, Kent, UK.
337. Mihalache, M. & Mihalache, O. (2016): **Organizational Ambidexterity And Sustained Performance In The Tourism Industry**, Annals of Tourism Research, Vol.56.
338. Mill, R.C. (1990): **Tourism The International Business**, Prentice – Hall International Inc., New Jersey, USA.
339. Miskovic, I. (2012): **Ethics In Providing Tourism Services By Travel Agents In Serbia**, TURIZAM, Vol.16, Issue 1.
340. Morgan, J., & Pritchard, A. (2004): **Meeting The Destination Branding Challenge**, In: Morgan, J; Pritchard, A; and Pride, R. (eds.): Destination Branding. Creating The Unique Destination Proposition, 2nd Ed., Oxford, UK.
341. Niininen, O; Buhalis, C. and March, R. (2007), **Customer Empowerment In Tourism Through Consumer Centric Marketing (CCM)**, Qualitative Market Research, Vol.10, No.3.
342. Niven, P. (2002): **Balanced Scorecard Step By Step**, John Wiley and Sons, New York, USA.
343. Nwakanma, H; Jackson, A. and Burkhalter, J. (2007): **Relationship Marketing An Important Tool For Success In The Marketplace**, Journal of Business & Economics Research, Vol.5, No.2.
344. Ortinau, H.B. (2006): **Marketing Research**, 3rd Ed., McGraw-Hill, New York, USA.
345. Pastiu, C. Muntean, A. (2014): **The Role Of Travel Agencies In Tourism Development In Alba Country, Tourism and Hospitality Industry**, Congress proceedings Trends In Tourism and Hospitality Industry, University of Alba Lulia, Romania.

346. Paul, F.J; Stephen, F.M. and Christopher, D.H. (2002): **Sustainable Tourism In Protected Areas Guidelines For Planning And Management**, Int. Union for Conservation of Nature and Nature Resources, London, UK.
347. Peter, M. (2003): **Tourism Impacts Planning And Management**, Butterworth Heinemann, British Library, London, UK.
348. Pike, S. (2004): **Destination Marketing Organization**, 1st Ed., Amsterdam, Netherlands.
349. Pitts, R.A. & Lei, D. (1996): **Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing Co., New York, USA.
350. Pollack, M. (2009): **What Is Direct Marketing**, WiseGEEK.
351. Porter, M.E. (1991): **Towards A Dynamic Theory Of Strategy**, Strategic Management Journal, Vol.12.
352. Pride, W. & Ferrell, O. (2000): **Marketing Concept And Strategies**, 2nd Ed., Houghton Mifflin Co., Boston, USA.
353. Robert, H.; Robert, S; HoneMann, D. and Blach, T. (2011): **Robert's Rules Of Order Newly Revised**, 11th Ed., Da Capo Press., Philadelphia, USA.
354. Robert, M.G. (2010): **Contemporary Strategy Analysis**, 7th Ed., John Wiley & Sons Ltd., Chichester, UK.
355. Robinson, H. (2000): **A Geography Of Tourism**, MacDonald & Evans, London, UK.
356. Rogers, M.M. & Peppals, D. (2003) :**The One To One Future Building Relationships One Customer At A Time**, 3rd Ed., John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
357. Rosier, E.R; Morgan R.E. and Cadogan, J.W. (2010): **Marketing Strategy And The Efficacy Of Procedural Justice The Mid-Level Marketing Manager In Industrial Service Firms**, Industrial Marketing Management, Vol.39, Issue.3.
358. Salavati, S. & Hashim, N. (2015): **Website Adoption And Performance By Iranian Hotels**, Tourism Management, Vol.46.
359. Schiffman, L.G. & Kanuk, L. (2009): **Consumer Behaviour**, Prentice Hall Upper, Saddle River, New Jersey, USA.
360. Scott, D. & Lemieux, C. (2010): **Weather And Climate Information For Tourism**, Procedia Environmental Sciences, Vol.1.

361. Seresht, H.R; Fayyazi, M. and Asl, N., (2008): **E-management Barriers And Challenges In Iran**, E-ower Kraklead.
362. Shakiry, A.S. (2007): **Tourism Prospects**, Technical Consulting & Publishing House, London, UK.
363. Siegel, E.S; Ford, B.R. and Bornstein, J.M. (1993): **The Ernst & Young Business Plan Guide**, 2nd Ed., John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.
364. Smith, G.E. & Berger, P.D. (2008): **The Impact Of Direct Marketing Appeals On Charitable Marketing Effectiveness**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.24, No.3.
365. Smith, P.R. & Taylor, J. (2003): **Marketing Communication An Integrated Approach**, Kogan Page Co., London, UK.
366. Sorensen, F. & Jensen, J. (2015): **Value Creation And Knowledge Development In Tourism Experience Encounters**, Tourism Management, Vol.46.
367. Sudharshan, D. (1995): **Marketing Strategy, Relationships, Offerings, Timing And Resource Allocation**, Prentice Hall Inc., 1st Ed., Harlow, UK.
368. Thomas, F. (2008): **The Competitive Advantage Period And The Industry Advantage Period Assessing The Sustainability And Determinants Of Superior Economic Performance**, 1st Ed., Gabler Edition, Wissenschaft. UK.
369. Thomson, W. (2002): **Measuring and Understanding Customer Satisfaction, A Mori Review for The Office Of Public Office Reform**, Mori Social Research Institute, London, UK.
370. Thorsten, H; Kevin, P. and Dwayne, D. (2002) **Understanding Relationship Marketing Outcomes**, Journal of Service Research, Vol.4, No.30.
371. Thrane, C. (2016): **Students' Summer Tourism Determinants Of Length Of Stay (LOS)**, Tourism Management, Vol.54.
372. Timms, J. (2011): **Introduction To Business And Management, Undergraduate Study in Economics, Management,** Finance and Social Sciences, London Univ., London, UK.
373. Victor, M.T., & Clarke, J. (2001): **Marketing In Travel And Tourism**, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

374. Waligo, V; Clarke, J. and Hawkins, R. (2015): **Embedding Stakeholders In Sustainable Tourism Strategies**, Annals of Tourism Research, Vol.55.
375. Weiler, B. & Michael, C.H. (1992): **Special Interest Tourism**, Belhaven Press, New York, USA.
376. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2006): **Strategic Management And Business Policy**, 10th Ed., Person Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
377. Wiklund, J. & Sheperd, D. (2005): **Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance A Configurationally Approach**, Journal of Business Venturing, Vol.20.
378. World Economic Forum (2015): **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015**, Growth Through Shocks, Geneva, Switzerland.
379. Zahran, M.A. & Willis, A.J. (1992): **The Vegetation Of Egypt**, Chapman & Hall, London, UK.
380. Zeithaml, A. et.al. (1990): **Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press, New York, USA.
- **Websites:**
381. Ahram Online (2015): **Russian Airliner Crash Kills 224 In Egypt's Sinai Causes Not Yet Determined**, <http://english.ahram.org.eg>, Saturday 31 Oct. 2015.
382. Dearden, L. (2015): **Egypt Plane Crash What We Know So Far About Metrojet Flight 9268**, The Independent, <http://www.independent.co.uk>, Saturday 31 Oct. 2015.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	م
7	المقدمة
11	التسويق السياحي ماهيته وخصائصه	الفصل الأول
13 مفهوم التسويق	1-
24 مفهوم التسويق السياحي	2-
27 أهمية التسويق السياحي	3-
33 أهداف التسويق السياحي	4-
35 خصائص التسويق السياحي	5-
41	المزيج التسويقي السياحي	الفصل الثاني
42 مفهوم المزيج التسويقي السياحي	1-
43 عناصر المزيج التسويقي السياحي	2-
63	استراتيجيات التسويق السياحي	الفصل الثالث
65 مفهوم استراتيجية التسويق السياحي	1-
70 أنواع استراتيجيات التسويق السياحي	2-
83	السياسات الإستراتيجية للتسويق السياحي	الفصل الرابع
85 سياسة نظم المعلومات التسويقية	1-
92 سياسة المزيج التسويقي	2-
103 سياسة التحليل الرباعي	3-
109	الشركات السياحية في مصر	الفصل الخامس
	مفهومها وتاريخها وأعمالها	
111 مفهوم الشركات السياحية	1-
112 التطور التاريخي للشركات السياحية	2-

115	3- أنواع الشركات السياحية
119	4- تراخيص الشركات السياحية
126	5- أعمال الشركات السياحية
135		الفصل السادس الهيكل التنظيمي للشركات السياحية وتحدياتها
136	1- الهيكل التنظيمي للشركات السياحية
159	2- التحديات التي تواجه أعمال الشركات السياحية
167		الفصل السابع مقومات التنافسية السياحية الفردية أنموذجا
169	1- مفهوم المنافسة والميزة التنافسية
173	2- مقومات التنافسية السياحية في الغردقة
197		الفصل الثامن الاستراتيجية التسويقية التنافسية للشركات السياحية
198	1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للشركات السياحية
226	2- مرحلة تخطيط الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية
230	3- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية
235	4- مرحلة الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية
239	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	هـ
89	أنواع المعلومات المطلوبة للتخطيط وإعداد الاستراتيجفة التسوففة السفاحة.....	1
107	تحلل مكامن القوة والضعف فف القطاع السفاحف.....	2
156	خطة مشاركة هفئة تنشفط السفاحة فف المعارض والمؤتمرات الدولية بالخارج للعام 2016/2017م.....	3
179	المعدلات الشهرفة لبعض العناصر الجوية فف الغردقة للمدة 2005-2015م.....	4
191	أهم مراكز الغوص فف الغردقة.....	5
196	أهم المؤتمرات التي استضافتها الغردقة خلال عام 2016م.....	6
202	مصفوفة استراتففة فقفم تنافسفة الشركات السفاحة فف الغردقة.....	7
207	التفوفج السفاحف من الغردقة إلى الأقصر خلال شهر نوفمبر 2012م....	8
208	التفوفج السفاحف من الغردقة إلى القاهرة خلال شهر نوفمبر 2012م....	9
210	عد السافحن الوافدفن للغردقة حسب الجنسفة خلال شهر نوفمبر 2012م.....	10
215	عد السافحن الوافدفن إلى مصر حسب الغرض من الوصول عام 2015م.....	11
219	مقارنة عد السافحن الوافدفن لمطار الغردقة أعوام (2010-2011-2012م).....	12
220	تطور عد السافحن الوافدفن إلى مصر للمدة (2010-2015م).....	13
225	تطور حركة السفاحة الدولية بالغردقة خلال شهر نوفمبر 2015م.....	14

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	هـ
9	المخطط العام لدراسة استراتيجية التسويق السياحي للشركات السياحية.	1
20	مقارنة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي.....	2
21	مفهوم التسويق المجتمعي.....	3
23	الدور التسويقي الحديث.....	4
30	مداخل التسويق طبقاً لآراء (Kotler).....	5
44	عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي والموسع.....	6
71	أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث التوجه.....	7
73	أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية من حيث الميزة التنافسية.....	8
76	أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية الدفاعية.....	9
79	أنواع الاستراتيجيات التسويقية السياحية الهجومية.....	10
82	نموذج قوى التنافس.....	11
84	سياسات استراتيجيات التسويق السياحي.....	12
86	تطور التوجهات العامة لنظم المعلومات التسويقية في القرن العشرين...	13
87	مسار نظام المعلومات في الشركة.....	14
88	مكونات نظام المعلومات التسويقية.....	15
92	مكونات الاستراتيجية التسويقية.....	16
93	مخطط سياسة المزيج التسويقي.....	17
93	عناصر المزيج التسويقي السياحي التقليدي.....	18
94	دورة حياة المنتج السياحي.....	19
96	المستويات المختلفة للمنتج السياحي.....	20
98	التصورات التسويقية عند وضع السعر.....	21
102	سياسات الترويج للشركات السياحية.....	22
137	الهيكل التنظيمي للشركات السياحية.....	23
138	عناصر الإدارة في الشركات السياحية.....	24

144 نموذج ServQual لقياس جودة الخدمات	25
176 الموقع العام للغردقة بالنسبة لجمهورية مصر العربية	26
183 خريطة استخدامات الأراضي في الغردقة	27
199 مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية	28
200 التحليل الرباعي SWOT	29
200 تحليل الفرص	30
200 تحليل التحديات	31
203 الاستراتيجية التسويقية تدعم تحقيق الميزة التنافسية	32
222	تطور نسبة مساهمة القطاع الخاص في الاستثمارات السياحية خلال المدة (2009 – 2013م)	33
222	تطور نسبة مساهمة قطاع السياحة في الاستثمارات بمصر خلال المدة (2008م – 2014م)	34
226 مخطط الأبعاد الرئيسة لرسالة الشركة	35
228	نموذج استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركات السياحية	36
229 الحركات الاستراتيجية الرئيسة SWOT	37
231	مخطط العلاقات البيئية بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية	38
234 مخطط نموذج "أنسوف" لمواجهة الفجوة الاستراتيجية	39
235	مخطط مقترح لمرحل تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركات السياحية	40
236 مؤشر الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية	41
237 مخطط خطوات الرقابة الاستراتيجية للشركات السياحية	42