

تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي
- حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر -

**Competitive analysis at the level of the tourism sector
-According to Michael Porter's competitive forces model-**

برو هشام¹

¹ جامعة المسيلة، الجزائر، berrouhicham@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019-12-23

تاريخ القبول: 2019-09-30

تاريخ الاستلام: 2019-05-11

ملخص:

تنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية المناسبة لتوفير كفاءة في تخصص واستخدام الموارد، وتحفيز الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الخدمات وجودة الإنتاج ليس على مستوى الصناعة فقط، بل على مستوى الخدمات التي يقدمها القطاع السياحي.

وعادة ما يكون لشكل التنافسية السياحية أهمية كبيرة في دراسة السوق السياحية، وذلك من أجل تمكين المؤسسات السياحية أو وكالات السفر من التدخل في الوقت المناسب.

كلمات مفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، القطاع السياحي.

تصنيف JEL: E58، M310.

Abstract

The importance of the competitive advantage stems from the fact that it is working to provide the competitive environment appropriate to provide efficiency in the specialization and use of resources, and to stimulate creativity and innovation and improve the level of services and quality of production not only at the industry level, but also at the level of services provided by the tourism sector.

In the tourism market study, in order to enable tourism enterprises or travel agencies to intervene in a timely manner.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, tourism sector.

JEL Classification : E58 ,M310.

1. مقدمة:

لقد أنتجت التوجهات الاقتصادية العالمية المعاصرة بيئات تنافسية ذات أبعاد عالمية وبخصائص اقتصاد السوق، وهذا ما كان له الأثر البالغ على مجال نوع وشدة المنافسة من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، إذا أصبح النجاح في ظل هذه الأوضاع يرتكز بالأساس على إيجاد أساليب فعالة تضمن للمؤسسات والدول توفير حاجاتها بأقل التكاليف كما تتمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الحالية والمرتبقة.

وتتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية المناسبة لتوفير كفاءة في تخصص واستخدام الموارد وتحفيز الإبداع والابتكار، وتحسين الخدمات وجودة الإنتاج ليس على مستوى الصناعة فقط، بل حتى على مستوى الخدمات التي يقدمها القطاع السياحي، والتي تهدف إلى تلبية رغبات المستهلك بتقديم أفضل الخدمات وبأقل التكاليف.

1.1 إشكالية البحث:

كيف يمكن لمؤسسات القطاع السياحي التنافس بالاعتماد على قوى المنافسة لمايكل بورتر التي تحدد ربحية و قواعد المنافسة؟

2.1 أسئلة البحث:

- ما مفهوم السياحة؟ وما هي أهميتها لاقتصاد البلد؟ وما هي أنواعها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أنواعها ومصادرها؟
- ماذا نعني بالتنافسية السياحية؟ وما الهدف من تحليل تنافسية القطاع السياحي؟

3.1 فرضيات البحث:

- تعتبر السياحة قطاعاً اقتصادياً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية.
- إن الميزة التنافسية عامل مهم في تقوية الموقع التنافسي للمنظمات.
- إن حالة التنافس في القطاع السياحي تعتمد على تفاعل قوى المنافسة حسب نموذج بورتر التي تحدد الربحية.

2. ماهية السياحة:

لقد أصبحت السياحة في القرن الحالي من أكبر الصناعات في العالم، ومصدراً مهماً في زيادة الدخل المحلي لأي بلد، وبذلك اهتمت جميع دول العالم بفتح أسواق جديدة إلى جانب الأسواق التقليدية لأجل استمرارية المد السياحي طيلة العام، وتقديم برامج سياحية بخدمات ذات نوعية عالية ومنافذ توزيعية مناسبة، والتي من شأنها زيادة فترة إقامة السائح فضلاً عن امتلاك وسائل متطورة للترويج السياحي والفندقي.

والسياحة تعتبر صناعة تصديرية تتقارب أحياناً مع ما تحققه المبادلات الزراعية والغذائية، وأحياناً أخرى مع ما تحققه المبادلات النفطية، إذ تعتبر السياحة قطاعاً اقتصادياً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتطوير المناطق المعزولة، وتحقيق التكامل الاقتصادي، وكذلك تحقيق الرفاهية للمجتمع المحلي.

1.2 تعريف السياحة:

ظهر أول تعريف للسياحة للاقتصادي النمساوي هيرمان سكلارد عام 1915م حيث عرفها: " بأنها نوع من العمليات معظمها ذات صفة اقتصادية، والتي تعود مباشرة إلى حركة الأجانب في دخولهم وبقائهم داخل وخارج البلد، وفي المدينة أو الإقليم". (1)

ويمكن تعريف السياحة بأنها نشاط السفر بهدف الترفيه، وتوفير الخدمات المتعلقة لهذا النشاط، والسائح هو ذلك الشخص الذي يقوم بالانتقال لغرض السياحة لمسافة ثمانين كيلو متراً على الأقل من منزله.⁽²⁾ أما بحسب منظمة السياحة العالمية فتعرف على أنها " مجموعة الأنشطة التي يمارسها الأفراد، أو الأشخاص المسافرين، أو المقيمون في الأماكن المعتادة لهم طلباً للمتعة والترفيه، والتي لا تزيد مدة إقامتهم بما عن عام".⁽³⁾ ومن أهم التعريفات للسياحة أيضاً هو تعريف الأستاذين السويسريين (هونزكير وكرافت) حيث عرفا السياحة على " أنها مجموع العلاقات والظواهر التي ترتبت على سفر أو إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما، وطالما أن هذه الإقامة المؤقتة لا تتحول إلى إقامة دائمة، ولم ترتبط بنشاط لهذا الأجنبي".⁽⁴⁾ وبصفة عامة يمكن أن نقول أن السياحة تعني الحركة والتنقل الذي يضم مجموعة من الأفراد بغرض الانتقال من مكان لآخر، وليس بغرض الإقامة أو الكسب المادي، والتي تعمل على إنعاش الاقتصاد، وتوفير مناصب عمل مختلفة، و رفع مستوى الصحة النفسية.

2.2. الأهمية الاقتصادية للسياحة:

اعتبرت السياحة من القطاعات الهامة اقتصادياً واجتماعياً، وكانت تزداد بثبات بمعدل سنوي يقارب 5.4 % خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبين أن حجم السياحة الدولية والمحلية أصبح يشكل الصناعة الأكبر (صناعة بدون مداخن)، ففي عام 1995 قدمت السياحة 3.4 تريليون دولار كمخرجات وساهمت بنسبة 10.9 % من الناتج المحلي العالمي، ووفرت فرص عمل لحوالي 212 مليون عامل في السياحة والقطاعات التي تحرص السياحة على الإنتاج فيها، والذين أنتجوا 637 مليار دولار كعائدات ضريبية للحكومات، كما أن السياحة الدولية هي أهم عامل في التجارة الدولية (تجارة غير منظورة)، وأن معظم السياح الدوليين يسافرون في رحلات قصيرة أو متوسطة المدى، وبنسبة كبيرة تكون رحلاتهم مهمة بالنسبة إلى المقصد الذي يزورونه، والسياحة المحلية التي تعادل عشرة أضعاف السياحة الوافدة لمعظم البلدان، وتعتمد أساساً على إنفاق المواطن، فإنها هي التي تساهم بتشغيل الخدمات السياحية الوطنية بشكل كبير، وبشكل عام تساهم السياحة بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 10% من الناتج المحلي لمعظم الدول، أما بالنسبة للبلدان الصغيرة مثل الجزر في الكاريبي والتوسط والباسفيك والمحيط الهندي، أو المواقع والمدن السياحية فإن العائدات السياحية تصل مساهمتها إلى نسبة تتراوح ما بين 25 إلى 30% من الناتج المحلي الإجمالي للموقع الذي يتميز باعتماده على السياحة كمصدر رئيسي للدخل.⁽⁵⁾

والملاحظ في توزيع السياح في العالم أنه اخذ في التغير نتيجة شعور الدول النامية بأهمية السياحة اقتصادياً، وتوجهها لتطوير مواردها وخدماتها وتسهيلاتهما، وتركيزها على إبراز مقاصدها المتميزة سياحياً إلى جانب تزايد معدلات نمو السياحة المحلية في تلك الدول النامية نتيجة زيادة نسبة شريحة متوسطي الدخل، وانتشار التعليم وزيادة في أوقات الفراغ.

3.2. أنواع السياحة:

ينبغي تحليل القطاع السياحي باعتباره عنصراً من عناصر التنمية خاصة في بعض المناطق، وفي هذا الإطار يكتسي طابعاً متعدد الأشكال، وتتميز السياحة الحالية بكثرة أنواعها وأشكالها، ومن أهم أنواع السياحة ما يلي

1.3.2. السياحة الاجتماعية:

تشمل هذه السياحة قيام الفرد بالرحلات الجماعية في أيام الإجازات للترفيه وزيادة النشاط النفسي والجسدي لهم، وتكون مع جماعات كثيرة تحت رعاية شركات مسؤولة عنها، إذ تؤمن لهم جواً رائعاً وتنظم لهم برنامجاً مناسباً لزيارة الأماكن، وتوفر لهم أماكن للإقامة.⁽⁶⁾

2.3.2. السياحة العلاجية:

قيام الفرد بزيارة المنتجعات الصحية مثلاً والمياه المعدنية والمصحات العلاجية وغيرها كثير، إذ يكون الهدف من هذه السياحة علاج الجسد من الأمراض والترفيه عن النفس في مراكز مثلاً تمتلك كوادر بشرية لديها من الكفاءة ما يكفي لعلاج الأفراد الذين يلجأون إلى هذه المراكز.

3.3.2. السياحة الدينية:

هي قيام الفرد بالانتقال من مكان إقامته إلى الأماكن المقدسة في دولته ذاتها أو الانتقال إلى دولة أخرى، كزيارة المساجد والأضرحة أو أماكن العبادة مثل مكة والمدينة، وبهذا النوع من السياحة يقوي الوازع الديني، وينعش الجانب الروحي.

4.3.2. سياحة المؤتمرات:

ازدهرت هذه السياحة مع التطورات التي صاحبت المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية، فسياحة المؤتمرات تكون بعمل مؤتمرات متنوعة في مختلف البلدان، ويتوجه إليها الأفراد لحضورها مع الترفيه بحيث تكون مجهزة بأماكن للإقامة، وقاعة لحضور المؤتمرات، وسائل اتصال، وخدمات كثيرة غيرها.

5.3.2. السياحة البيئية:

وهي قيام الأفراد بالانتقال وزيارة المحميات البيئية النباتية والحيوانية، وذلك من أجل عمل دراسات حولها، والاطلاع على الأسرار البيئية.

6.3.2. سياحة التسوق:

وهي السياحة التي يقوم بها الأفراد في بعض الدول التي تقيمها بحيث تعرض منتجاتها بأسعار منخفضة من أجل جذب السياح، ويكون الهدف منها التسوق وشراء المنتجات مثل مهرجان التسوق السياحي، والتسوق بدبي كل عام.

7.3.2. السياحة الترفيهية:

من أقدم الأنماط السياحية وأكثرها انتشاراً، إذ يقوم الأفراد بالتوجه إلى الأماكن التي تتميز بجو مريح وفيها المياه والغابات الخلاب، وهدف الأفراد من التوجه إليها الترفيه والاستمتاع فقط بحيث يمارس فيها الأفراد هواياتهم مثل صيد السمك والغوص تحت الماء والانزلاق، والذهاب إلى المناطق الصحراوية والجبلية والزراعية.

8.3.2. السياحة الثقافية:

يهتم بهذه السياحة المثقفون والمهتمون بالعالم الحضارية والتاريخية، حيث يتم فيها التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وحضارية كثيرة، ويمثل هذا النوع نسبة 10% من حركة السياحة العالمية، ونجد هذا النوع من السياحة متمثل في الاستمتاع بالحضارات القديمة، وأشهرها الحضارة الفرعونية المصرية القديمة والحضارات الإغريقية والرومانية والحضارات الإسلامية والمسيحية على مر التاريخ. (7)

9.3.2. سياحة التجوال:

وهذه السياحة حديثة أذ يقوم الأفراد بالتوجه سيراً على الأقدام نحو الأماكن الجميلة ذات الطبيعة الغنية الخلاب، فيستمتعون بالتجوال فيها ويقومون في خيم برية.

10.3.2. سياحة المعارض:

تكون هذه السياحة متنقلة بين الدول التي تقيم معارضاً مختلفة من معارض صناعية وتجارية، أو معارض أدبية أو فنية تشكيلية ومعارض الكتب، فمن خلالها يستطيع الزائرون التعرف على آخر الانجازات التكنولوجية والعلمية للبلدان المختلفة، والتي تعتبر من عوامل الجذب السياحي وتنشيطه.

11.3.2. سياحة المغامرات:

للاطلاع على غرائب العيش في بعض مناطق العالم، والقيام برياضات تسلق الجبال وسباق الدراجات، والغوص في أسرار الوديان والصيد، وعمل كل ما هو غريب.

3. مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

تمثل التنافسية اليوم الكلمة المفتاحية في لغة الأعمال والمؤسسات، فالجميع في المؤسسة وعلى مختلف المستويات التنظيمية يرى أن هذا المصطلح هو أشبه ما يكون سبب تواجد المؤسسات، ومرمر مختلف أنشطتها وتصرفاتها التسييرية، لأن التنافسية ينظر إليها على أنها تلك الحالة التي تتجلى فيها المؤسسة لضمان ديمومتها، والتمكن على الأقل من الوقوف في وجه المنافسة بالمفهوم الواسع.

1.3. مفهوم التنافسية:

يستخدم مصطلح التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين، إذ يعد هذا المصطلح من أهم المواضيع التي تلاقي اهتمامهم من حيث دراستها وتحليلها، فمصطلح التنافسية له ترجمات متفرقة وأحياناً متناقضة، وبالرغم من أنه محل نقاش في العديد من الملتقيات، إلا أنه لم يحدد لها تعريف شامل وفيما يلي نورد التعاريف التالية:

- **التنافسية:** هي «القدرة على الدعم الدائم للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية لديها مجموعة من القدرات التي تمكنها حسب الحالة للدخول أو الحفاظ أو التطور في المجال التنافسي المشكل من مجموعة القوى التنافسية، فهي قادرة على الدخول في صراع مع أهداف ومشاريع وعمليات هذه القوى»⁽⁸⁾.

- **تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية:** وترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التنافسية هي: « التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة، وبكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح الطويل المدى، وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكينها»⁽⁹⁾.

وحسب **acheval martinet** يمكن اعتبار **التنافسية** في كفاءات المؤسسة لمواجهة دائمة ومستمرة للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية تملك مجموعة قدرات تؤهلها للنمو والبقاء في مجال المنافسة المشكل من مجموعة القوى التنافسية المستمدة من محيطها.⁽¹⁰⁾

من مجموع التعاريف المقدمة، نستطيع اعتماد تعريف شامل **للتنافسية**، باعتبارها مجموعة قدرات وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من تقديم منتجات مميزة، وبتكلفة منخفضة، بهدف تحسين مكانتها بين المؤسسات المنافسة، لضمان البقاء والاستمرار في السوق.

2.3. مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد، والميزة التنافسية كباقي المفاهيم، اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم شامل لها.

فقد عرفها مايكل بورتر بأنها: «القيمة التي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما، أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة».(11)

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: «قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر على سلوك الزبون، في إطار تعامله مع المؤسسة، وتستمر لفترة طويلة، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة».(12)

كما تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها، في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.(13)

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقدم التعريف التالي للميزة التنافسية، بأنها عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بتكلفة أقل، أو تقديم منتج مميز، وبأسلوب أنجح من منافسيها، وأفضل ربحية مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة، بحيث أن هذه القدرة تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.

4. أنواع الميزة التنافسية:

تحاول المؤسسات أن تحقق مزايا تنافسية، لكل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها، حيث كان التركيز في منتصف القرن الماضي منصبا على تخفيض التكاليف، وأضيف إليها في السبعينات والثمانينات بعد آخر هو الجودة، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينات، وعلى هذا الأساس فالمؤسسة تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم المنتج الأقل سعرا، أو المنتج الأفضل، أو الأسرع.

وفيما يلي نورد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها، تبعا لظروفها وتمثل فيما يلي: (14)

أ. **ميزة التكلفة الأدنى:** ومعناها قدرة المؤسسة على التقليل من التكاليف، بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتحقيقها المؤسسة من خلال امتلاكها لتكنولوجيا عالية وحسن التحكم في العناصر التالية: مراقبة الحجم، مراقبة الإجراءات، مراقبة التعلم، مراقبة الرزنامة، مراقبة التموقع.

إذ يجب على المؤسسة أن تخفض التكاليف إلى حدها الأدنى، ولن يتحقق لها ذلك بصفة آلية، بل يتأتى نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل: التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدني التكاليف.

ب. **ميزة الجودة العالية:** تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية، واستخدامها كأداة تنافسية لإرضاء المستهلك، وقد حد **Davidkavne** خمسة نقاط يعتمد عليها في حالة اعتماد الجودة كأداة تنافسية وهي: تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك، ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق والربحية، النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية، يتم بناء الجودة في عملية تخطيط إستراتيجي، التزام المؤسسة.

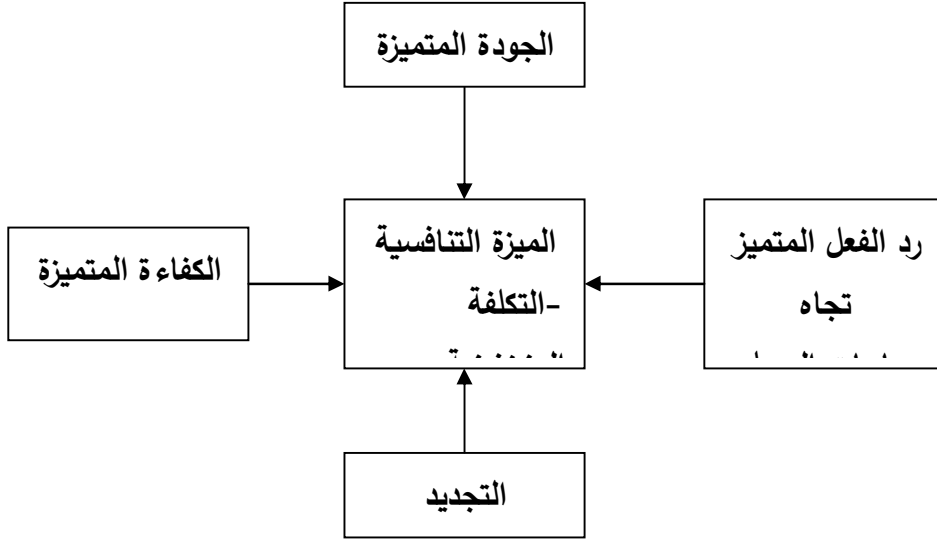
ت. **ميزة المنافسة بالسرعة:** السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية خلال الأعوام الأخيرة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية، لمواجهة تغيرات تنافسية متلاحقة ولهذا الغرض يستوجب تبسيط الوظائف داخل المؤسسة وتجزئتها، وتشكيل فرق عمل فعالة، والعمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة، وخلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال، و التجمع برغبة المجازفة والقبول بالإخفاق، وأخيراً تطوير آليات سريعة للتغذية العكسية للمعلومات.

5. مصادر الميزة التنافسية

اختلفت منذ القدم الإستراتيجيات التنافسية، غير أنه منذ الثمانينات لهذا القرن، العديد من المؤسسات، وبصفة خاصة صانعي السيارات اليابانية، بينوا أنه يمكن الجمع بين التحكم في الأسعار والتميز وخلق القيمة للزبون. (15)

وهناك أربعة عوامل تدخل في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة وهي: الكفاءات، الجودة، التجديد الاستجابة لحاجات العميل، وهي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية لأي مؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي، أو المنتجات والخدمات التي تنتجها، والشكل التالي يبين هذه العوامل: (16)

الشكل رقم (01): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز وقارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص 196.

أ. **الكفاءة المتميزة:** ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة = المخرجات/المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، إذ يساعد عامل الكفاءة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة، ولا شك أنه من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات لكل موظف، فإذا حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج.

ب. **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً:

- إن التأثير الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.
- أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية، والتكاليف المنخفضة للوحدة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة، أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فحسب ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج، لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً، من أجل البقاء والاستمرار.

ج. التجديد: يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث، يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، إذ يعتبر التجديد أحد أهم الأسس لبناء الميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئاً مميزاً، شيئاً يفتقر إليه منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها. أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

د. الاستجابة لحاجات العميل: ولتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، وهناك جانب آخر استرعى مزيداً من الانتباه، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداؤها. وبالإضافة إلى المصادر السابقة هناك أيضاً مجموعة من الممارسات والأنظمة، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ونذكر منها: (17)

- توطيد علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء؛
- الاهتمام بالإنتاج المرن والمتطور؛
- الإنتاج في أقل وقت؛
- ترشيد التكاليف؛
- استيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة؛
- هياكل وأنشطة تنظيم بسيطة ومرنة؛
- تشجيع الابتكار؛
- القيادة الملتزمة؛
- التطبيق الجيد لمناهج التسيير؛
- إتباع الطرق التكنولوجية الجديدة للإعلام، والتي تسمح للمؤسسة باختصار المسافة بينها وبين شركائها من زبائن وموردين.

6. ماهية التنافسية السياحية:

إن تطوير وبناء القدرة التنافسية لأي منظمة على المستوى المحلي أو العالمي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفاً، واستثماراً، وإستراتيجية، وتكتيكاً في وقت واحد، فوجودها يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار، فضلاً على ذلك فإن إدارة التنافسية تنطوي على تحديد مجموعة القوى الدافعة التي تشكل عوامل البقاء، ودعامات الاستمرار في السوق، ولاشك أن تصميم أعمال

ونشاطات لخلق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة الفاعلة للتغيير ولرغبات العملاء، وتطوير متطلباته وخلق فرص جديدة وتدعيم ولاء العملاء أو المستهلكين هي من أهم مقومات إدارة المستقبل.

ولا يختلف مفهوم التنافسية السياحية عن مفهوم الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة إلا من حيث المعنى، أما من حيث الواقع فإن المؤسسات الصناعية والخدمية تستخدم الأسلوب نفسه في تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار بها.

1.6. تعريف التنافسية السياحية:

وقبل معرفة مدى تنافسية القطاع السياحي في أي دولة ونوعية المجالات التي تميزها عن غيرها من بقية دول العالم من حيث القدرات والإمكانات التنافسية في مختلف أوجه النشاط السياحي يكون من المناسب هنا تعريف التنافسية السياحية وفق تعريف التنافسية السياحية العالمية إذ عرفتها على أنها " الزيادة في الإنتاج والتحسين في نوعية الإنتاج والسلع بما يرضي أذواق المستهلكين، وقدرة الدولة على توليد موارد وإمكانات تتفوق بها على منافسيها في الأسواق العالمية".

كما عرفت بأنها " قدرة المؤسسات المنتمية للقطاع السياحي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية بالاعتماد على ما تمتلكه من موارد وقدرات دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".⁽¹⁸⁾ ويمكن أن يكون القطاع السياحي تنافسياً إذا كان متوسط التكاليف للوحدة المنتجة أو الخدمة تساوي أو أقل من مستواها لدى المنافسين في الدول الأخرى.

من التعاريف السابقة يمكن أن يكون المفهوم الواسع للميزة التنافسية السياحية هو الأداء النسبي أو القطاع أو الدولة السياحية مقارنة بغيرها من داخل وخارج حدودها من خلال الوقوف على جوانب القوة والضعف لهذا النشاط في مجال المقارنة مع المنافسين الموجودين فعلاً في السوق والمحتملين.

2.6. تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي:

عادة ما يكون لشكل التنافسية أهمية كبيرة في دراسة السوق السياحية، وذلك من أجل تمكين المؤسسات السياحية أو وكالات السفر من التدخل في الوقت المناسب وإدراك طبيعة القطاع، وهناك أربعة عناصر رئيسية يتشكل منها القطاع السياحي، وكل عنصر يتألف من عدة مكونات وكالاتي:⁽¹⁹⁾

أ. شروط العرض والطلب: تتألف شروط العرض والطلب من النقاط الآتية:

شروط العرض: حتى يتحقق الهدف المرجو من العرض السياحي يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- البيئة الطبيعية والصناعية.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- القيمة المضافة.

شروط الطلب: كذلك الطلب يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- الموسمية.
- الإحلال.
- مرونة الطلب الداخلية والسعرية.
- التسويق.
- طبيعة المشتريات.
- معدل النمو.

ب. هيكلية القطاع: سنتناول هذا العنصر من التحليل بشكل مفصل، وذلك لأهميته في تحديد الميزة التنافسية السياحية كالاتي:
- عدد منتجي الخدمة وتميزها:

ما يتعلق بعدد منتجي الخدمة وتميزها يتم تناوله من خلال الهياكل القطاعية الأساسية التي يمكن مصادفتها في باقي القطاعات الاقتصادية كما هو موضح في الشكل (02).

الشكل (02) الهياكل القطاعية الخمس

عدد منتجي الخدمة		
تميز المنتج أو الخدمة	منتج واحد	عدد قليل من المنتجين
احتكار قلة	منافسة تامة	منتج أو خدمة
احتكار تام	غير متميزة	
منتج أو خدمة	احتكار قلة الخدمات المتميزة	منافسة احتكارية متميزة

المصدر: محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

نلاحظ من خلال الشكل (02) أن البناء القطاعي يتركز على عنصرين أساسيين هما: عدد منتجي الخدمة و تميز الخدمة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين هذه الحالات كالاتي: (20)

- احتكار تام: هو ذلك الوضع الذي يتميز بوجود منتج أو بائع واحد لسلعة أو خدمة ما دون أن تكون هنالك بدائل قريبة لتلك السلعة أو الخدمة، فالمؤسسة الاحتكارية تمثل الصناعة أو الخدمة في هذا المجال، ويمثل الحج لبيت الله الحرام وبعض الأماكن الدينية المقدسة خير مثال على هذا النوع من الاحتكار لخدمات السياحة الدينية.
- احتكار القلة: في هذا الوضع يكون الترابط قوياً بين المؤسسات المتنافسة، وذلك بسبب العدد القليل من البائعين أو المنتجين، أو بسبب وجود مؤسسات مهيمنة على منتج أو خدمة معينة، ويمكننا معرفة مدى وجود هذا النوع من الاحتكار من خلال النظر في نسبة السيطرة على السوق إذ تستحوذ بعض أو معظم المؤسسات أو الوكالات على نسبة كبيرة من حصة السوق في مجال عملها كالمهرجانات الرياضية والفنية.
- احتكار القلة للخدمات المميزة: وهو أحد أشكال السوق إذ يوجد عدد قليل من منتجي خدمة مميزة غير متجانسة، والتي توجد بينها فروق حقيقية أو مبالغ بها، وهي الفروق التي تبرزها الإعلانات ووسائل الدعاية، ويحدث هذا النوع من الاحتكار عندما تكون المنتجات أو الخدمات المباعة مميزة جزئياً مثل الخدمات التي تقدمها بعض المسارح والفنادق أو المطاعم المشهورة أو مدن الملاهي.
- المنافسة التامة: يتميز هذا النوع بتواجد أعداد كبيرة من البائعين والمشتريين في السوق، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تؤثر بمفردها على السوق، إذ أن سلعتها أو خدماتها تخضع لقانون العرض والطلب الذي يحدد أسعار السلع والخدمات

المنتجة، كما يتميز هذا النموذج بتجانس المنتجات بين المؤسسات، وتوافر المعلومات الكاملة عن الأسعار والسوق فضلاً عن عدم وجود العوائق القانونية التي يمكن أن تحد من دخول أو خروج المؤسسة من السوق.

- المنافسة الاحتكارية: يعد هذا السوق قريب الشبه من سوق المنافسة الكاملة، ومن خصائص هذا السوق:
 - وجود عدد كبير من الشركات أو المنشآت السياحية الصغيرة بحيث تستطيع أي منشأة التأثير على سعر السوق.
 - الخدمات متشابهة لكنها غير متجانسة إذ يمكن التفرقة بين الخدمة الموجودة في السوق، ويكون منحني الطلب الذي يواجه المنشأة منحدرًا من الأعلى إلى الأسفل ومن اليسار إلى اليمين.
 - سهولة دخول السوق.
 - وجود المنافسة غير السريعة، ويتمثل ذلك في باستخدام طرق تنافسية كاستخدام وسائل الدعاية والإعلان، ويسمى هذا بالتميز السلعي أو الخدمي.

ج. حواجز الدخول للقطاع:

في الظروف والحالات الطبيعية تكون المؤسسة غير مقيدة عند الدخول لنشاط ما، لكن في بعض الحالات تكون هناك بعض الحواجز أو المعوقات التي يمكن أن تمنع أو تعيق دخول المؤسسة في العديد من الأسواق، وهذه الحواجز أو المعوقات ترتبط بكل من:

- ندرة المواقع أو الموارد أو مقدمي الخدمة: تعد ندرة الموارد السياحية أو مقدمي الخدمات السياحية من أهم الموانع أو الحواجز التي تعيق الدخول إلى السوق السياحي.
- التصاريح والترخيص: إذ لا يمكن للمؤسسة الدخول للسوق دون الحصول على الترخيص من قبل الدولة أو بعض القطاعات، ومن ثم فإن ذلك يعد حاجزاً للدخول للنشاط أو السوق.
- وفرة رؤوس الأموال المطلوبة: تحتاج بعض المشاريع إلى رؤوس أموال ضخمة يصعب على المؤسسة الحصول عليها لضخامتها، ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى عدم إمكانية المؤسسة الدخول أو على الأقل تأخير عملية الدخول، خاصة إذا علمنا أن العديد من المشاريع السياحية تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لإنشاء الفنادق والمدن السياحية.
- بنية التكاليف: يختلف تقسيم وتوزيع التكاليف من نشاط لآخر وفقاً للآليات المعتمدة، فنجد أن القطاع الفندقي يتضمن استثمارات وتكاليف مواد مرتفعة، بينما الصناعات الغذائية تتطلب نفقات وتكاليف ترويج واتصال مرتفعة، ولذلك يكون من الضروري التعرف على مناطق التكاليف الأكثر مرونة للعمل على إمكانية التحكم بها.

د. حواجز الخروج من القطاع:

يكون من المنطق أن تقوم مؤسسة ما بمغادرة القطاع أو النشاط الذي لا يمكن أن يحقق أرباحاً، لكن لوجود بعض الارتباطات اتجاه الزبائن أو الموردين أو عمالها يحول دون ذلك.

- التكامل العمودي: إن ما يميز بعض القطاعات هو إمكانية التكامل ما بين الأنشطة سواء كان هذا التكامل إلى الأمام أو إلى الخلف وحصول تشابكات قطاعية، ويؤدي هذا التكامل إلى تخفيف التكاليف والتحكم أكثر في القيمة المضافة، ونرى أن الشركة التي تسلك هذا النهج يمكنها التحكم في الأرباح والأسعار بشكل جيد.
- مجال العمل: هناك العديد من السلع والخدمات التي تمتاز بكونها عالمية، ومن هنا نجد أن المؤسسات التي تنتج هذه السلع والخدمات تعتمد على أساليب كلية، لكي تتمكن من الإبقاء على تقدمها التكنولوجي أو ميزتها في التكاليف.

هـ- التطبيقات: يمثل هذا العنصر المكونات الآتية:

أسعار الخدمات، البحث والتطوير، استراتيجيات تقديم المنتج، الاستثمار السياحي، والأداء و الذي يشمل المكونات التالية: فعالية استخدام الموارد، التشغيل الكامل، التطوير، الإيرادات.

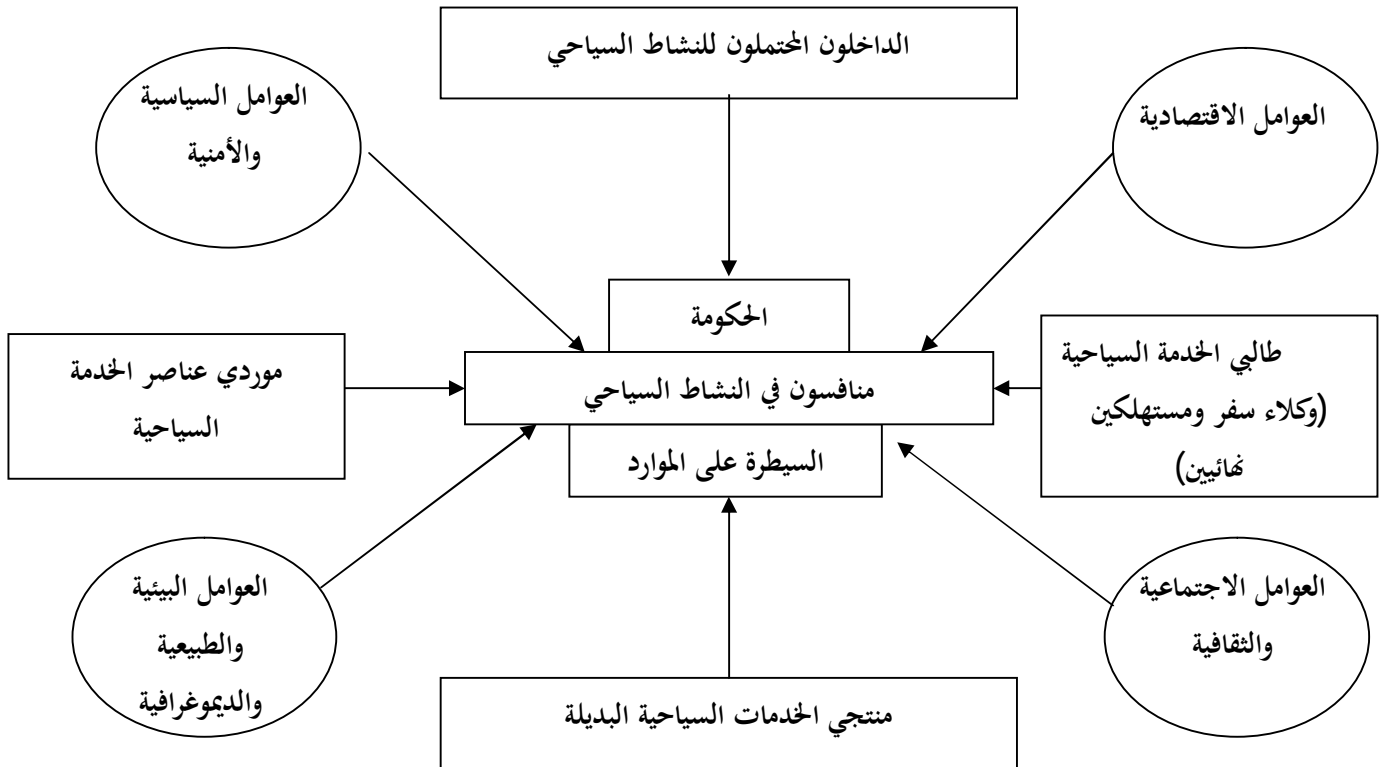
7. تحليل قوى التنافس السياحي:

إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة حسب رأي بورتر يتوقف على خمسة عوامل وهي: شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة، تهديد الداخلين الجدد في الصناعة، تهديدات المنتجات البديلة، قوة التفاوض أو المساومة مع الموردين حيث أن تحليل قوى التنافس في القطاع السياحي يقودنا إلى البحث عن خصائص ومميزات ديناميكية التنافس في هذا القطاع، إذ أن النموذج الذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة وأساسية على التنافسية الصناعية، ولذلك سنقوم بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل تنافسية القطاع السياحي، وفي هذا الإطار سيتم إضافة بعض العوامل التي وضعها بورتر كآلي: (21)

- **الإضافة الأولى:** إضافة مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والأمنية والطبيعية والديمغرافية لما لهذه العوامل من تأثير كبير في هيكل القطاع السياحي وديناميكيات قوى التنافس الخمس وعلاقتها: شدة المزاومة والمنافسة في النشاط السياحي، القوة التفاوضية لكل من موردي مدخلات الصناعة السياحية ومستهلكي الخدمات، تهديد الداخلين الجدد، وتهديد منتجي الخدمات السياحية، ومن هذا يتبين لنا أنه من الضروري التركيز على المستوى الوطني للبيئة الطبيعية والبيئة الصناعية، وتباين تأثيرهما في كل من مستوى الصناعة، ومستوى المؤسسة أو الوكالة السياحية.

الإضافة الثانية: إضافة عنصر اخر ومهم يتمثل في تصرفات وإجراءات الحكومة، اذ تعد من القوى المؤثرة في هيكل الصناعة السياحية وقدرتها التنافسية، فالحكومة هي التي يمكن أن تحدد من لديه الحق في استثمار المرفق أو المنشأة السياحية، وهي التي تسهم في تطوير وتنمية البنى التحتية من مطارات وسكك حديدية وطرق بريو وبحرية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن للعديد من المؤسسات السياحية تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، ومن هنا فإن هذه الأخيرة يكون لها تأثير كبير على بيئة التنافس في القطاع السياحي، والشكل رقم (02) يبين الإضافات الجديدة لنموذج بورتر.

الشكل رقم (03): قوى التنافس في القطاع السياحي.



المصدر: محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

8. خاتمة:

تلعب السياحة دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما تحقّقه من فوائد عديدة، والتي تعود على المجتمع بواسطة الاستثمارات الموجهة للسياحة مثل حدث في إيطاليا وإسبانيا وغيرها من البلدان التي حققت تقدماً كبيراً في هذا المجال. ولا بد من وضع إستراتيجية تكفل الاستفادة من القطاع السياحي، وذلك باعتبار أن السياحة مصدر مهم من مصادر الدخل القومي يساهم في حل بعض المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها الدول، ولقد أثبتت السنوات الأخيرة أن السياحة ستظل من أكثر الصناعات نمواً وازدهاراً، فقد تشعبت فروعها وتداخلت، وأصبحت الصناعة التصديرية الأولى في العالم مع بداية هذه الألفية.

حيث أن تحليل قوى التنافس في القطاع السياحي أن قوى المنافسة حسب نموذج بورتر هي: شدة المزاومة والمنافسة في النشاط السياحي، القوة التفاوضية لكل من موردي مدخلات الصناعة السياحية ومستهلكي الخدمات، تهديد الداخلين الجدد، وتهديد منتجي الخدمات السياحية، إضافة عنصر آخر ومهم يتمثل في تصرفات وإجراءات الحكومة، إذ تعد من القوى المؤثرة في هيكل الصناعة السياحية وقدرتها التنافسية.

9. الهوامش والإحالات:

- (1) أسعد حماد موسى أبو رمان، التسويق في صناعة السياحة والضيافة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 27.
- (2) منال مُجّد رحال، الإدارة السياحية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 09.
- (3) فضل ضاهر وآخرون، الاستقرار الأمني في تنمية القطاع السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 47.
- (4) مُجّد فريد عبد الله وآخرون، إستراتيجية التنمية السياحية المستدامة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 23.
- (5) رعد مجيد العاني، الاستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 15-16.
- (6) سمير رفقي الرحي، الإدارة السياحية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 23.
- (7) منال مُجّد رحال، الإدارة السياحية، مرجع سبق ذكره، ص: 20.
- (8) Etienne Collignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises**, 2^{ème} Edition, economica, paris 1988, p15.
- (9) Achouche Mohamed : **Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise** publique, mémoire de magistère, université de Sétif 1996/1997, P 47.
- (10) أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد 11 ، ماي 2007 ، ص 349.
- (11) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, paris dunod 2000, P 8.
- (12) عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 171.
- (13) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص 27.
- (14) بلعربي عبد الكريم و سعدوني مُجّد، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ، ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص 3.
- (15) Frédéric Leray, **des stratégies de l'entreprise**, dunod, paris 2001, P47.
- (16) تشارلز وقارث جانز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2002 ، ص 196.
- (17) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002 ، ص 706.
- (18) سامر مظهر سهواجي، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 22.
- (19) petter Jenny, **Tourism Demand Management**, Nova science Publisher, New York, 2010, p : 51.
- (20) Daft Rechard, **Micro Economic**, South college, publishing, U.S. A, 2006, p:41.
- (21) محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 130.