

رؤية استراتيجية لإدارة المقاصد السياحية من خلال تعظيم التنافسية (بالتطبيق على مدينة الإسكندرية)

هبة عبد الكريم
حنان العصار
عبير عطية
كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

الملخص:

تطور مفهوم إدارة المقاصد السياحية نتيجة لزيادة المنافسة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بقياس تنافسية المقاصد السياحية على المستوى العالمي، ولذلك ظهرت العديد من الدراسات البحثية التي ترجمت إلى نماذج دولية لقياس تنافسية المقاصد لاستخدامها من قبل الحكومات والجهات الإدارية لتعظيم القيمة والأثر للمقاصد السياحية. وقد شملت النظريات البحثية المرتبطة بتنافسية المقصد السياحي ثلاثة اتجاهات؛ الاتجاه الأول يهتم بكيفية تحديد المركز التنافسي لمقصد سياحي معين، والثاني يركز على مظاهر تنافسية معينة خاصة بالمقصد السياحي، والثالث يقدم مجموعة من النماذج العامة والنظريات الخاصة بدراسة تنافسية المقصد السياحي. ويحدد المقصد طبيعة الخدمات ومدى موازمتها مع متطلبات السياح لوضع إطار استراتيجي لإدارته بشكل متكامل تفعيلاً لميزاته التنافسية ووصولاً للاستغلال الأمثل لموارده. وهناك تحفظات أخرى ترتبط بطبيعة محددات التنافسية وخاصة الكيفية (Qualitative) وإمكانية إدراجها ضمن معايير قياس التنافسية عامة لأهمية الدمج بين المحددات الكمية والكيفية في إطار موحد (وهو ما ظهر جلياً في نموذج داور وكيم). وقد تبين أن عملية التطبيق العملي للنماذج تحتاج إلى العديد من الإجراءات التكاملية والمركبة، بينما يوجد عدد من النماذج أبرزها النموذج التكامل ل Dwyer & Kim والذي يعد مشروعاً متكامل لقياس تنافسية المقاصد السياحية من خلال تقديمه لقائمة متكاملة من محددات التنافسية التي يصلح تطبيقها على مقاصد سياحية، مما دفع إلى استخدامه كأداة لقياس تنافسية المقصد السياحي الإسكندري.

الدراسات المستقبلية

في إطار الاتجاهات البحثية المستقبلية تحتاج دراسة تنافسية المقاصد السياحية إلى المزيد من الأبحاث المرتبطة بطبيعة فهم العوامل المؤثرة في تحركات واتجاهات الطلب السياحي من الأسواق المختلفة، ومتطلبات أو رغبات السياح والعوامل المؤثرة في قرارات السفر وربطها بعوامل تنافسية المقصد. كما تحتاج إلى المزيد من الدراسات التي تربط عدة متغيرات بأبعاد التنافسية مثل؛ تأثير امتلاك المقصد لموارد طبيعية بالمقارنة بصورته السياحية، والعلاقة بين الموارد الطبيعية واستقرار المناخ والبيئة وطبيعة العلاقة بين مستوى جودة الخدمات والأسعار التنافسية.

الكلمات الدالة: نماذج التنافسية- الاستراتيجية - إدارة المقصد السياحي- نموذج داور وكيم- الإسكندرية.

المقدمة العلمية:

أولاً: مشكلة البحث

إن قياس نجاح المقصد بزيادة أعداد السياح والليالي والإيرادات السياحية قد لا يكون بالضرورة صحيحاً أو كافياً، لأنه نجاح كمي لا يعكس بالضرورة النجاح الكيفي، وذلك لأن طبيعة انعكاس وأثر تلك الأرقام في الواقع السياحي (الطبيعي والاجتماعي والاقتصادي) للدولة يعتبر مؤشراً هاماً للنجاح السياحي المتمثل في كيفية إدارة النشاط ككل. ولتحقيق نوع من الالتقاء بين الاستغلال الأمثل للموارد السياحية التي يمتلكها مقصد ما واستراتيجيات الإدارة الفعالة ينبغي أن تفهم الدول أهم مواطن الضعف والقوة لعناصر التنافسية التي تتميز بها، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في مستوى الميزة التنافسية. وتتمثل إشكالية البحث في مجموعة من التساؤلات أهمها؛ احتياجات المقصد لإدارة فعالة؛ وما هو مستوى تنافسيته بالمقارنة بالمقاصد الأخرى؟ وكيفية إيجاد منهج لإدارة المقصد السياحي تفعيلاً وتعظيماً للمميزات التنافسية التي يمتلكها؟.

ثانياً: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من خلال التركيز على مفهوم إدارة المقصد السياحي ودورها في تعظيم ميزاته التنافسية، بالإضافة لتقديم رؤية تحليلية متكاملة لنماذج قياس تنافسية المقصد السياحي بمحاولة التطبيق العملي لإحدى النماذج التحليلية التفسيرية (النموذج التكامل لداور وكيم Dwyer & Kim) لتقييم تنافسية المقصد السياحي الإسكندري باعتباره من المقاصد المميزة في مصر سواء للسياحة الداخلية أو الدولية على حد سواء. وأخيراً محاولة تقديم منهج ورؤية إدارية مقترحة متكاملة تساهم في تعظيم المميزات التنافسية للمقصد الإسكندري.

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث إلى:

- 1- تحليل نماذج التنافسية لإدارة المقاصد السياحية كمنهج ورؤية إدارية؛
- 2- تطبيق استراتيجية إدارية للمقصد الإسكندري تعظم من قدرتها التنافسية بين المقاصد السياحية.

رابعاً: فرضا البحث

يتجه البحث نحو محاولة إثبات ما يلي؛

- 1- يُعد الفصور في إدارة المقصد السياحي إحدى نقاط ضعف تنافسيته؛
- 2- إن تفعيل إطار استراتيجي لإدارة المقصد السياحي "الإسكندرية" يساهم في تعظيم ميزاته التنافسية.

خامساً: منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية وصفية تحليلية لكونها تصف كافة العناصر المرتبطة بأبعاد إدارة المقصد. كما تعتمد على تحليل أهم النماذج والأطر العالمية المستخدمة في تحديد مستوى تنافسية المقصد، وبالتالي المساهمة في وضع رؤية مقترحة متكاملة لمواجهة التحديات المحيطة.

سادساً: الإطار العام للبحث

تم تقسيم البحث إلى مبحثين:

- المبحث الأول: إدارة المقصد السياحي من خلال رؤية تحليلية لنماذج التنافسية.
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بالتطبيق على مدينة الإسكندرية.

المبحث الأول: إدارة المقصد السياحي من خلال رؤية تحليلية لنماذج التنافسية:**أولاً: المفاهيم والمرتكزات الفكرية للتنافسية السياحية:**

رغم تشابه الأراضية النظرية لدراسات هذا المحور إلا أن نوعاً من الاختلاف برز في تناولها للتنافسية سواء في التعرض للمفهوم أو لما توصلت إليه هذه الدراسات و المدخل المتبنى (بولناس و لمجد ، 2011). فاستمرار المقاصد السياحية في ظل المنافسة المتزايدة للسوق الدولية يعتمد على طبيعة مركزها بين المقاصد المنافسة والمدخلات والمخرجات المرتبطة بتنافسية المقصد (Kozak , 2008).

1- مفهوم التنافسية السياحية:

اتخذ مفهوم التنافسية السياحية أهمية متزايدة سواء على مستوى السياح؛ حيث تمثل تنوع المنتج السياحي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. أو على مستوى المستثمرين؛ متمثلة في توفير مناخ استثماري جاذب مع تقديم العديد من التسهيلات لإقامة المشروعات السياحية (خليفة و عبد الحميد، 2012). ويناقش مفهوم التنافسية السياحية ثلاثة مستويات رئيسية وهي (Terzibasogly, 2006) :

أ- تنافسية القطاع السياحي: وهي قدرة المؤسسات السياحية على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية (الجرف، 2002). و يتم تحليل التنافسية على مستوى القطاع بمقارنته بالقطاعات المنافسة في البلدان الأخرى، ويكون القطاع تنافسياً عندما تكون إنتاجية عناصره أكبر من إنتاجية عناصر منافسيه (نوير، 2002).

ب- تنافسية المنشآت السياحية: وهي قدرة المنشأة السياحية على استمرار اكتساب نصيب سوقي ينعكس لدعم إيراداتها السياحية، دون الحاجة لخفض الأسعار أو تقليل مستوى جودة الخدمات المقدمة (الحداد، 2011).

ج- تنافسية المقصد السياحي: يرتبط تعريف تنافسية المقصد السياحي بقدرة على تقديم الخدمات والسلع بشكل يمثل أكثر جاذبية وتميز عن المقاصد المنافسة، و ينعكس ذلك على مدى جاذبيته للسياح قياساً بأعداد السياح والليالي والإيرادات السياحية و يتحقق ذلك عبر تقديم منتج سياحي ذي سعر وتكلفة أقل ، وجودة عالية و متميزة (Enright and Newton, 2004).

وهناك مجموعة من المتغيرات ترتبط بمفهوم تنافسية المقصد تنقسم إلى نوعين، يشمل النوع الأول مقاييس موضوعية ملموسة مثل إحصاءات وأعداد الزوار، النصيب السوقي، الإنفاق السياحي.. وغيرها؛ بينما يشمل النوع الآخر مقاييس غير ملموسة مثل التراث الثقافي والتراث الحضاري، جودة التجربة السياحية وجاذبية المقومات الطبيعية التي يمتلكها المقصد السياحي (Crouch, 2007).

وإجمالاً يصبح التعريف الشامل الذي يتضمن أغلب الأبعاد المرتبطة بتنافسية المقصد السياحي "مجموعة الإجراءات والآليات الإدارية والإنتاجية والابتكارية التي تخلق القدرة المستمرة للمقصد السياحي على توفير منتجات وخدمات سياحية متكاملة ذات جودة وكفاءة عالية بالقدر الذي يتلاءم والاحتياجات المتغيرة للأسواق السياحية المصدرة، ليحقق للسائح تجربة سياحية متفردة ترقى لمستوى توقعاته و مركز سوقي متميز للمقصد السياحي في الأسواق الدولية للتميز السوقي للمقاصد المنافسة، عبر الاستخدام الأمثل لما لديه من مزايا فريدة طبيعية أو مصنوعة وتحولها لمزايا تنافسية .

ويجب أن نفرق بين مفهوم الميزة التنافسية والميزة النسبية للمقصد السياحي (Competitive & Comparative) فالميزة النسبية هي مجموعة العناصر أو المصادر الطبيعية و المصنوعة المتاحة داخل أي مقصد سياحي (Jonker , 2004)، أما الميزة التنافسية فتمثل قدرة المقصد على استخدام الموارد التي يمتلكها بشكل متميز ولأطول فترة ممكنة (Ritchie and Geoffrey, 2003).

2- المداخل الرئيسية لتنافسية المقاصد السياحية:

يعتبر مصطلح التنافسية متعدد الأبعاد بينما يتعلق الانطباع العام عنها كمصطلح يرتبط بالمقصد السياحي بأربعة مداخل فكرية رئيسية هي (Dwyer and Kim, 2003):

أ- مدخل التنافسية السعرية: عادة ما تتحدد تنافسية المقصد السياحي بعوامل سعرية وأخرى غير سعرية. وهناك مظهران أساسيان يوضحا تأثير الأسعار في تحديد تنافسية المقصد وهما تكلفة الخدمة السياحية والتغيرات التي تطرأ على أسعار الصرف (Buhalis, 2000).

ب- المدخل الإداري والاستراتيجي للتنافسية: يرتبط بجانبين: الأول يتمثل في ضرورة اتباع منهج في الإدارة الداخلية لمكونات المقصد السياحي عبر رؤية استراتيجية مخططة ومتكاملة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والأخر يتعلق بإمكانية الربط بين تحقيق المقصد لمركز تنافسي مميز في الأسواق الدولية، وتنافسية المؤسسات السياحية المتواجدة بنفس المقصد (Dwyer et al, 2000).

ج- المدخل الاجتماعي، الثقافي والتاريخي للتنافسية: يرتبط هذا المدخل بقدرة المقصد على منح الزوار تجربة سياحية متكاملة مميزة بالمقارنة بالمنافسين من خلال ما يمتلكه من مميزات نسبية وعناصر جذب متنوعة ثقافية، حضارية وتاريخية. وهو ما يتضح من قدرة القائمين على الإدارة والتخطيط لهذه الموارد وفق منهج المحافظة والحماية ليجعل منها ميزات تنافسية هامة للمقصد.

د- المدخل الخاص بالمؤشرات والمحددات الخاصة بالتنافسية القومية: و عادة ما يتم التطرق إلى هذه المؤشرات من خلال دراسات المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) والمجلس العالمي للسياحة والسفر (WTTC). وتستخدم كمعايير قياسية للمقارنة بين تنافسية المقاصد السياحية (Dwyer and Kim, 2003).

3- إدارة المقصد السياحي ودورها في تعزيز الميزات التنافسية للمقصد:

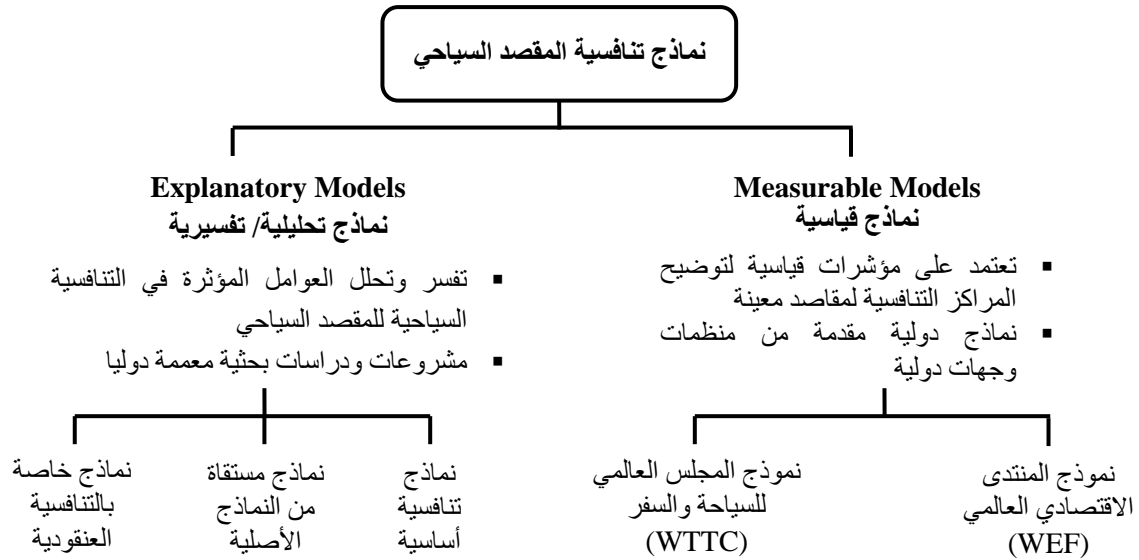
تعتبر التنافسية الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه استراتيجيات الإدارة والتسويق داخل المقصد. و عادة ما ترتبط إدارة المقصد بالتقييم والمتابعة المستمرة لمستوى رضا الزائر، و مدى قدرة المدراء على سرعة استيعاب متطلبات واحتياجات العملاء بشكل دائم بالقدر الذي يحققها دون تقصير (Crouch and Ritchie, 1999). كما تظهر أهمية الإدارة كوسيلة رئيسية لتقنين الآثار السلبية في البيئة المحيطة بالمقصد مع

إدارة كافة الموارد الطبيعية في إطار مستدام وهو ما يشير إليه مصطلح "إدارة الجودة المتكاملة للمقصد السياحي Integrated quality Management" بكل مكوناته كوسيلة رئيسية لتحقيق التنافسية السياحية المطلوبة للمقصد (Crouch, 2011).

ثانياً: رؤية تحليلية متكاملة لنماذج قياس تنافسية المقاصد السياحية:**1- نماذج تنافسية المقاصد السياحية بين النظرية والتطبيق:**

مع ازدياد المنافسة بين المقاصد السياحية في سوق السياحة الدولية، وزيادة دور قياس تنافسية المقاصد السياحية، ظهر العديد من المحاولات البحثية التي ترجمت إلى نماذج قياسية لتنافسية المقصد السياحي (Kim and Dwyer , 2003)؛ حيث انقسمت نماذج قياس تنافسية المقاصد السياحية وفقاً لما هو مدرج في الشكل رقم (1)

شكل رقم (1) أنواع نماذج قياس تنافسية المقصد السياحي

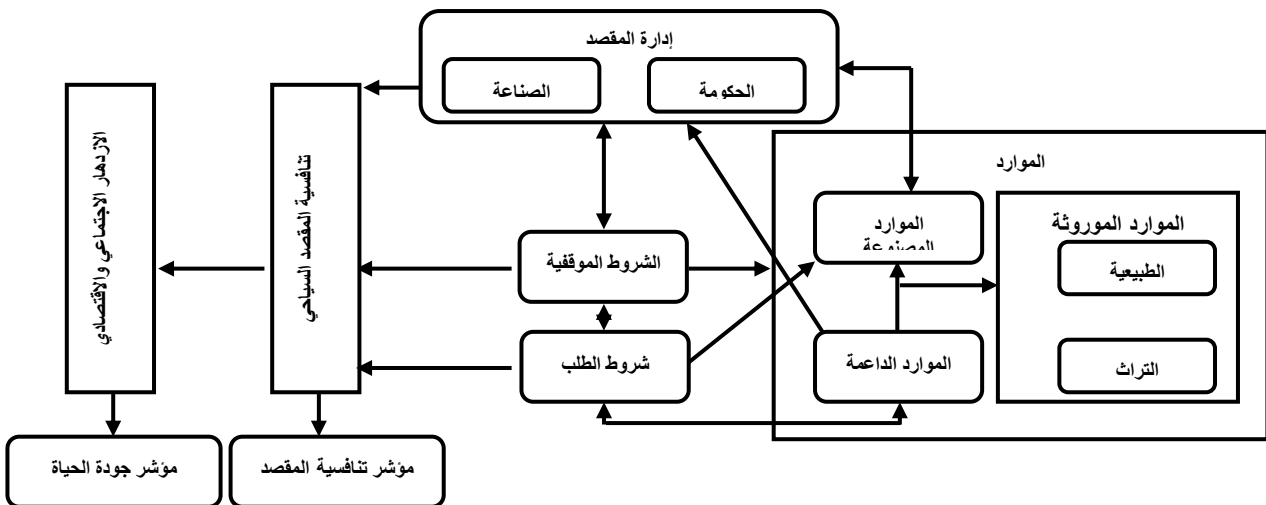


المصدر : Dwyer, L. and Kim, C., (2003)

والهدف الرئيسي من هذه النماذج هو خلق إطار متكامل يقدم من خلاله مجموعة من المؤشرات أو المحددات يمكن عن طريقها قياس مستوى تنافسية أي مقصد سياحي (Crouch, 2011). كما ظهرت في هذا السياق عدة مشروعات رائدة سواء على الصعيد الفردي بداية من نموذج Porter's Diamond، مروراً بنموذج الباحثين (Crouch and Ritchie, 1999) الذي اعتمد على أسلوب المسح والاستبيان لعدد 36 مؤشر من مؤشرات التنافسية، وصولاً إلى نموذج (Dwyer and Kim, 2003) الذي اعتبر إطاراً فعلياً متكاملًا ومعبراً عن نظرية التنافسية الخاصة بالمقصد السياحي و متضمناً محددات التنافسية التالية: الموارد الموروثة، الموارد المصنوعة، إدارة المقصد، شروط الطلب، العوامل الداعمة والشروط الموقفية. كما احتوى على (85) مؤشراً لقياس التنافسية السياحية لأي مقصد يرغب تحليله (Lee; Tanga, Vladimir and Tamara, 2011; and King, 2008) وتجدد الإشارة إلى أن محددات التنافسية قد تكون سياحية أو غير سياحية، فتضم العوامل السياحية الأمان، مقومات الجذب السياحية، العلامة السياحية، الليالي السياحية، الاختلاف الثقافي.. وغيرها. ومحددات تعتمد على عوامل تشغيلية عملية كالأستقرار السياسي، سهولة الوصول، السياسات الحكومية، وسائل وشبكات الاتصال، المهارات والقدرات البشرية، الشروط الاقتصادية، حوافز الأستثمار و المهارات الإدارية (Eysteinnsson and Gudlaugsson, 2012).

يقوم هذا النموذج على عاملين أساسيين أحدهما يتمثل في الموارد بأنواعها المختلفة والتي تمثل الأساس في جذب السياح، والآخر يتمثل في إدارة المقصد بمختلف أبعاده السياسية، التسويقية، التخطيطية والتنظيمية. فضلاً عن عاملين آخرين وهما الشروط الموقفية وشروط الطلب بالإضافة لمخرجات النموذج وهما تنافسية المقصد والأزدهار الاقتصادي والاجتماعي (Kim and Dwyer, 2003; Minghetti and Montaguti, 2010; Armenski and Gomezelj, 2012) (المعبر عنه بمؤشر مستوى جودة الحياة) وهو ما يتضح من خلال الشكل رقم (2) :

شكل رقم (2) نموذج تنافسية المقصد السياحي لـ Dwyer and Kim



المصدر : Dwyer, L. and Kim, C., (2003)

2- تقييم شامل لنماذج تنافسية المقاصد السياحية:

هناك العديد من النماذج التصورية والتحليلية الخاصة بقياس تنافسية المقصد السياحي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المميز للمقصد السياحي في إطار المنافسة الدولية بهدف خلق آلية متكاملة تساعد في وضع استراتيجيات تنافسية مقترحة وانطلاقاً من الأهمية النسبية لوجود نماذج دولية مخصصة لقياس مستوى تنافسية المقاصد المضيفة وبرؤية تقييمية شاملة يمكن إيجاز أهم مزايا وعيوب نماذج قياس تنافسية المقاصد السياحية وفقاً للعرض المدرج في الجدول التالي رقم (1) (Crouch, 2009; Gardini, 2010):

جدول رقم (1) طبيعة النماذج ومزايا وعيوب نماذج قياس تنافسية المقاصد السياحية

النموذج	طبيعة النموذج وأبرز مزاياه	العيوب في تطبيقه	محددات التنافسية الرئيسية
* أولاً: النماذج القياسية (الدولية): Measurable Models			
1- نموذج المنتدى الاقتصادي العالمي WEF	- شمولية محددات النموذج للمقارنة بين تنافسية الدول والوقوف على أسباب نمو أو تراجع النشاط السياحي في بعض الدول. - يستخدم لسهولة قياس وتحديد المركز التنافسي للمقاصد (الدول) وفق مؤشر في السوق الدولية. - إمكانية المقارنة بين مستويات التنافسية للمقاصد المختلفة في دول العالم وتحديد مستوى ترتيبها وفقاً لمعايير وأرقام محددة.	- قصور في استطلاعات الرأي المنفذة (فيما يختص بطبيعة العينة) الاعتماد لحساب البيانات على أعداد السكان وكثافتها. - قصور في بعض المعايير. - إغفال بعض المؤشرات الخاصة بجوانب المخاطر والأزمات التي يواجهها القطاع السياحي.	الإطار التنظيمي للسياحة بيئة الأعمال والبنية الأساسية للسياحة والسفر الموارد البشرية والثقافية والطبيعية للسياحة والسفر حيث يتكون كل معيار للتنافسية من مجموعة من المؤشرات
2- نموذج المجلس العالمي للسياحة والسفر WTTC	- نموذج دولي يمكن الاستعانة به من قبل المتخصصين والقائمين على إدارة القطاع السياحي لتسليط الضوء على أهمية هذا القطاع وتحديد مكانته ووضعها ضمن القطاعات الأخرى. - يتكون النموذج من 8 مؤشرات محددة لقياس تنافسية المقصد السياحي.	- عدم وجود إصدارات دورية مقننة من WTTC حيث توقف العمل به منذ 2003. - إغفال لعدد من المؤشرات الهامة المؤثرة في تنافسية المقصد السياحي (كمؤشر الصحة العامة والسلامة، البنية الأساسية...)	مؤشر المنافسة السعرية، مؤشر البنية التحتية، جودة البيئة، الموارد البشرية، التقدم التكنولوجي، مستوى الانفتاح السوقي، التنمية الاجتماعية وأخيراً المؤشر السياحي.
* ثانياً: نماذج تحليلية/ تفسيرية (دراسات فردية معممة دولياً): Explanatory Models			
1- نماذج أساسية لقياس تنافسية المقصد السياحي:			
أ- نموذج بورتر (ماسة بورتر)	- قابلية تطبيق منهج بورتر في المجال السياحي. - إمكانية تطبيق النموذج على المستوى القومي/الإقليمي/التنفيذي. - تساهم نتائج تطبيق النموذج في صياغة عدة رؤى واستراتيجيات داعمة للمقصد.	- زيادة درجة التعقيد والتشابك بين محددات النموذج (الماسة) مما يجعل هناك صعوبة في تحديد مستوى تنافسية كل محدد منفرداً. - عدم تطبيقه في المقاصد النامية.	شروط الإنتاج، شروط الطلب، الصناعات والأنشطة الداعمة والمساندة، هيكل السوق -التنظيم والاستراتيجيات.
ب- نموذج (كراوتش وريشي)	- من أوائل النماذج التحليلية التي اهتمت بوضع محددات لقياس العوامل المؤثرة في التنافسية	- عدم الوضوح في استخدام بعض محددات قياس التنافسية.	مقومات إدارة المقصد وكفاءته، الإطار التنظيمي
ج- نموذج كراوتش وريشي (لتنافسية واستدامة المقصد)	- يتضمن النموذج عدد 36 مؤشراً لتحديد القدرة التنافسية للمقصد السياحي مجمعة في خمسة عناصر رئيسية. وإمكانية تطبيق هذا النموذج عملياً على مستوى الإقليم أو المدينة أو القرية. - يعظم فكرة الدمج بين تنافسية المقصد والحفاظ على أصوله أو موارده السياحية -المزج بين الميزة التنافسية و الميزة النسبية	- عشوائية الترتيب الخاص بعرض محددات التنافسية داخل النموذج. - عدم توضيح علاقات التأثير والتأثر ودور محددات تنافسية النموذج. - تجاهل الطلب السياحي كأحد أهم محددات التنافسية للمقصد.	العوامل والموارد الداعمة. الموارد الرئيسية والجذب. إدارة المقصد السياحي. السياسات، التخطيط وتنمية المقصد. المحددات المؤهلة للمنافسة.
د- نموذج داووكيم (التكاملي) المستخدم في الدراسة الميدانية (بالتطبيق على المقصد السياحي السكندري)	- إمكانية تطبيق النموذج في قياس التنافسية لكافة المقاصد وبشكل دوري ومستمر لتقييم مستويات التنافسية وتقديم قائمة كاملة وشاملة لمحددات التنافسية (6 محددات) متضمنة 85 مؤشراً. - استخدام النتائج التطبيقية في مقارنات لمستويات الأداء بين المقاصد السياحية المتنافسة. - توضيح علاقات التأثير والتأثر لمحددات التنافسية المدرجة (الموارد - الإدارة). - يمكن استخدامه كوسيلة لصياغة استراتيجيات ورؤى مقترحة يستفيد منها المدراء كنتاج للدراسة المسحية التطبيقية لمحددات النموذج. - تعظيم دور الإدارة (جوهر النموذج) في الارتقاء بمستوى تنافسية المقصد.	- اتخاذ العديد من الإجراءات التمولية والمتابعة في أثناء عمليات التطبيق العملي للنموذج. - صعوبة قياس مخرجات النموذج المرتبطة بعوامل الأزدهار الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يفسر عدم التطرق أو الاعتماد عليها في عمليات المسح الميداني والتطبيق العملي للنموذج.	الموارد الموروثة. الموارد المصنوعة. العوامل الداعمة. إدارة المقصد. الشروط الموقفية. شروط الطلب.
2- نماذج تصورية معدلة لبعض محددات التنافسية المدرجة في النماذج الأساسية (كنموذج بورتر، وكراوتش وداووكيم التكاملي) :			

النموذج	طبيعة النموذج وأبرز مزاياه	العيوب في تطبيقه	محددات التنافسية الرئيسية
أ- نموذج Heath لتفعيل التنافسية	- من أهم المحاولات التي ساهمت في تحفيز وتحسين استراتيجيات التنافسية لجنوب أفريقيا كمقصد سياحي بكر.	- الشكل البنائي للنموذج واقتضاره لعلاقات داخلية لربط محددات التنافسية لنطاق التأثير و التأثير.	العوامل الداعمة والعوامل الدافعة للنشاط السياحي ، مسببات نجاح رئيسية.
ب- نموذج Vengesayi	- يعتبر توجهها جديدا في مجال الدراسات البحثية في إطار الدمج بين فكرة التنافسية وارتباطها بالعرض والجاذبية وارتباطها بالطلب داخل المقصد.	- افتقار البعد التجريبي.	عناصر الجذب، التسهيلات، العوامل المادية، الاتصال، الصورة السياحية، الرضاء، الكفاءة
ج- النموذج الهرمي Lengyel	- إمكانية استخدامه في قياس تنافسية المقاصد السياحية ذات الاقتصاديات النامية.	- صعوبات عديدة في مجال التطبيق العملي داخل المقاصد.	تقسيم محددات قياس التنافسية بشكل هرمي
د- نموذج Effendi للتنافسية الإقليمية	- الربط بين محددات قياس التنافسية المستخدمة في TTCI وعدد من محددات التنافسية المستخدمة في النماذج التقليدية دراسات مسحية (كيفية تطبيق على الواقع)	- التركيز على محددتين أساسيين بشكل بارز (التنافسية الإقليمية وكفاءة الأداء). - صعوبة تعميم نتائج التطبيق	البنية الأساسية، الأمن، الموارد ، النمو السوقي، التنافسية السعرية، القوانين التنظيمية للإيرادات.
3- نماذج التنافسية العنقودية:			
أ- نموذج Kim & Wickes	- الدمج بين محددات التنافسية التقليدية (المقدمة في) نمودجي بورتر و داووكيم) ودور العناصر الفاعلة والمكملة لمفهوم العنقودية داخل المقصد.	- لم يطبق عملياً على المستوى التجريبي).	شروط الطلب ، العناصر الجانبية، إدارة المقصد، العوامل المتممة لبعضها .
ب- نموذج Fernando & long	- تعزيز فكرة التشابك والتكامل بين محددات قياس التنافسية. واستخدام نتائج التطبيق في صياغة استراتيجيات تنموية فعالة. - عبر مشروع بحثي خلال عام 2012 اعتمداً على نموذج داووكيم التكامل (مما يؤكد على أهميته)	- مشكلات خاصة بالجانب التطبيقي (التجريبي).	الموارد بأنواعها . إدارة المقصد. الشروط الموقفية. عوامل التجديد. شروط الطلب. التنافسية العنقودية.

ومن ثم يتضح أن نماذج تنافسية المقصد تقوم على الربط بين طرفي المعادلة الرئيسية ألا وهي إدارة المقصد وتعزيز ميزاته التنافسية ممثلة في أهم المراحل الإستراتيجية لتحقيق هذا الهدف في ظل المتغيرات الراهنة

ثالثاً: الإطار الاستراتيجي المقترح لإدارة المقصد السياحي تفعيلاً للميزة التنافسية :

1- المراحل الأساسية لإستراتيجية إدارة المقصد السياحي:

إن تحقيق الميزة التنافسية لأي مقصد سياحي وتفعيل إدارتها في إطار المتغيرات المعاصرة يستوجب تحديد كيفية استخدام آليات الإدارة الحديثة وأطر التعامل على مختلف المستويات (Weaver,2000).

وفيما يلي الإطار المتكامل لاستراتيجية إدارة المقصد السياحي وهي تقوم على عدة مراحل تتضمن ما يلي :-

(Evans, Campbel, and Stonehouse, 2003 ; Edgell and Allen, 2008) :

المرحلة الأولى: تقييم الوضع الراهن للمقصد:

من خلال تطبيق أسلوب سوات (SWOT) التحليلي من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية .

الخطوة الأولى: آليات تحليل سوات للمقصد (Stankovic and Dukic, 2009; WTO, 2009)

أ- فحص البيئة الكلية macro environment ؛ وهي عوامل البيئة المؤثرة في تنافسية المقصد.

ب- تقييم الموارد السياحية الحالية والمحتملة وتقييم الصناعات المكملة والداعمة وتقييم اتجاهات السوق ومستوى أداء المقصد؛ يتضمن تقييم الأداء السوقي في الأسواق الحالية والمحتملة مقارنة بالمنافسين .

الخطوة الثانية: تحديد المنافسين ودراسة البيئة التنافسية؛ تمثل الدعائم الرئيسية في تقييم أداء أي مقصد سياحي، كجزء من عملية متكاملة تبدأ بتحديد المنافسين الأساسيين للمقصد، ثم تحديد أهدافهم الرئيسية وإستراتيجياتهم وأهم مواطن القوة والضعف التي يمتلكونها للتأكد من أن المقصد السياحي على القمة وينافس بكفاءة وتميز للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

المرحلة الثانية: الإطار الاستراتيجي وآلياته (Diaz and Rodriguez,2008):

الخطوة الأولى: وضع الرؤية التي تعبر عن حلم مشترك لمستقبل المقصد السياحي ؛ فتكون الرؤية معبرة عن طموح كل الأطراف المعنية في المقصد، وقابليتها للتحقيق واتساقها مع الأهداف الكلية بالمقصد (Gursoy, Baloglu and Chi , 2009).

الخطوة الثانية: تحديد أهداف المقصد؛ فترجم الأهداف والرؤية في شكل نتائج يجب تحقيقها مدعمة بالآليات لتحقيقها، ولهذه الآليات أشكال عدة مثل (Galdner and Ritchie, 2006): - التركيز على عوامل الجذب الطبيعية للمقصد كأساس تسويقي بهدف جذب شرائح سوقية معينة، الاستعانة برأس المال المستثمر في القطاع الخاص للتطوير والتحسين للبنية الأساسية للمقصد، بناء منظمة تسويقية خاصة بالمقصد وتفعيل أجنده للمناسبات للارتقاء بالمركز التنافسي للمقصد، الاهتمام بسياسات خلق منتجات سياحية جديدة غير نمطية تهدف إلى التفرد والتميز.

الخطوة الثالثة : تحويل الرؤية والأهداف إلى إجراءات تنفيذية (Mayaka and Prasad, 2012) ؛ يجب أن تشترك جميع الأطراف المعنية في وضع خطة إدارة المقصد السياحي. وبناء عليه يتم تشكيل مجموعات رائدة تمثل العديد من القطاعات المعنية، حيث يتم وضع الاستراتيجية ، بحيث تتضمن الأولويات والإمكانات المتاحة ، يليها وضع الخطة التنفيذية التي تترجم الاستراتيجيات إلى إجراءات محددة لها إطار زمني لتنفيذ هذه الإجراءات وتحقيق الأهداف تتراوح من سنة إلى خمس سنوات.

الخطوة الرابعة: استهداف المركز التنافسي للمقصد (Cerovic and Batic, 2008)؛ ويمثل استهداف المركز التنافسي للمقصد الدور الذي يسعى المقصد السياحي للحصول عليه في السوق بالنسبة للمنافسين الآخرين ، و يرتبط بعدة اتجاهات حديثة يبرز على رأسها ما يسمى بمقترح البيع الفريد أو (USP -Unique Selling Proposition) ويمثل بث خصائص المنتج السياحي في أذهان السياح ،ثم التحول إلى المقترح العاطفي الفريد (Emotional Proposition- UEP Unique) ويقصد به المشاعر الإيجابية التي تقدمها التجربة السياحية ويحتاجها العميل ولا يجدها في أي مقصد سياحي منافس آخر (Trout, 2006). وهناك ثلاثة مداخل إستراتيجية تتبعها المقاصد السياحية لخلق ميزة رئيسية أمام منافسيها تلتخص في : التكلفة ،التخصص ،الاختلاف .

الخطوة الخامسة: بناء العلامة السياحية للمقصد (Paraskevas and Arendell, 2007) ؛ تعتبر العلامة السياحية جوهر المقصد السياحي ، حيث أن الهدف الرئيسي للعلامة هو تمييز المقصد وإبرازه فوق منافسيه. ولا تعتبر العلامة السياحية مجرد رمز ولكنها وعد بتجربة سياحية متميزة يتوقعها السائح من المقصد المضيف. أهم نموذجين للعلامة السياحية.(Pike and Mason, 2011) هما :

- النموذج الهرمي للعلامة Brand Pyramid: وضع خصيصاً لاستخدامه في الصناعات الخدمية، وهو مجموعة من الخطوات لرسم الطريق بشكل منطقي لاستخلاص جوهر للعلامة السياحية ؛

- النموذج الدائري للعلامة Brand Wheel: يحتوى على معلومات أكثر من هرم العلامة السياحية، وله عدة مميزات حيث يشمل كل المعلومات الجوهرية عن العلامة السياحية في شكل بياني موحد.

المرحلة الثالثة: الإطار التنفيذي المتكامل:

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المركبة في إدارة المقصد السياحي ، حيث تتضمن آليات تنفيذ الإطار الاستراتيجي المقترح من خلال عدة ركائز متنوعة (Alaeddinoglu and Can, 2010):

الركيزة الأولى: التسويق والترويج السياحي للمقصد؛ يجب تقسيم السوق السياحي لشرائح كقاعدة أساسية لصياغة استراتيجية تسويق المقصد لزيادة كفاءته التنافسية. كما ينبغي اختيار أفضل عناصر المزيج التسويقي التي تدعم المركز التنافسي وتحقق أفضل عائد على ميزانية التسويق وتحقق أهداف المقصد. كما يوجد التسويق السياحي من خلال المقصد الأعظم كاتجاه حديث Mega destination marketing ؛ وتقوم فكرته على أساس إيجاد نوع من التعاون الوثيق بين مجموعة من الدول السياحية المتقاربة جغرافياً، حيث يرتبطون معاً بعلاقات سياسية قوية وتجمعهم أهداف سياحية واحدة، كما أنهم متقاربون ثقافياً، بالإضافة إلى أنهم يكونون معاً مقصداً سياحياً أعظم، فالتسويق من خلال هذا التكتل السياحي يحقق نتائج أفضل من التسويق الفردي على مستوى كل دولة على حدة. أما التسويق السياحي الابتكاري كاتجاه حديث يستخدم هذا النوع الأفكار التسويقية الجديدة التي تعتمد عليها دول ومقاصد سياحية كثيرة منها مثلاً التسويق آخر لحظة (Hanlan, Fuller and Wilde, 2006) .

الركيزة الثانية: تطوير المنتج السياحي داخل المقصد (Morgan, Hastings and Pritchard, 2012) وتتمثل في تطوير جميع الإمكانيات والأصول داخل المقصد لتلبي احتياجات العملاء ، فهو جزء لا يتجزأ من مجمل التخطيط الاستراتيجي لتطوير السياحة داخل المقصد السياحي. وهناك آليات فعالة تساهم في تدعيم هذا العمل منها وضع المقصد لأجندة بالمناسبات والأحداث السياحية الهامة ، والاهتمام بالأحداث المحلية وتطويرها ، لتدعيم تنافسية وتشجيع المشاركة المحلية (Li and Wang, 2011) ؛ (عبد الحميد وإسماعيل، 2010) و(WTO, 2008) .

الركيزة الثالثة: ضمان جودة التجربة السياحية؛ تعتبر إدارة الجودة المتكاملة منهاجاً ملائماً لتحسين القدرة التنافسية في المقاصد السياحية في جميع مراحلها (Croes, 2011).

الركيزة الرابعة: إدارة المعلومات والأعمال الإلكترونية داخل المقاصد (Cetinkaya, 2009) ؛ هناك العديد من المواقع الإلكترونية الخاصة بالمقاصد السياحية تقدم دليلاً سياحياً شاملاً ومتكاملاً يمكن تحميله والوصول من خلاله لأية منطقة في المدن السياحية من خلال الخريطة الإلكترونية. ويمكن تلخيص مظاهر التطبيقات الإلكترونية الحديثة ومدى تأثيرها في مراحل التجربة السياحية للعميل ؛ مرحلة الحلم وتتمثل في خلق نوع من المعرفة بالمقصد وبرز تطبيقاتها الإلكترونية؛ التسويق من خلال استخدام البريد الإلكتروني وتدعيم المحتوى الشعوري والدوافع النفسية، ثم مرحلة التخطيط لتقديم معلومات واضحة عن المقصد وتحتاج تدعيم وسائل التخطيط المعلوماتي على الموقع الإلكتروني للمقصد، ثم مرحلة الحصول على التجربة السياحية لتقديم خدمات معلوماتية في الموقع الفعلي للزيارة داخل المقصد عبر خطوط سير واضحة تعلن عنها في الويب وعروض مخفضة داخل المقصد ترسل من خلال SMS للمحمول، وأخيراً مرحلة الذكريات لتحسين العلاقة مع السائح من خلال المتابعة الدائمة لمتطلبات السائح عبر أبحاث قياس الرضاء الخاص بالسياح وتقديم أحدث العروض داخل المقصد من خلال البريد الإلكتروني وتقديم وإصدار نشرات معلوماتية تقدم للسائح تحمل كل الجديد والعروض المستقبلية.

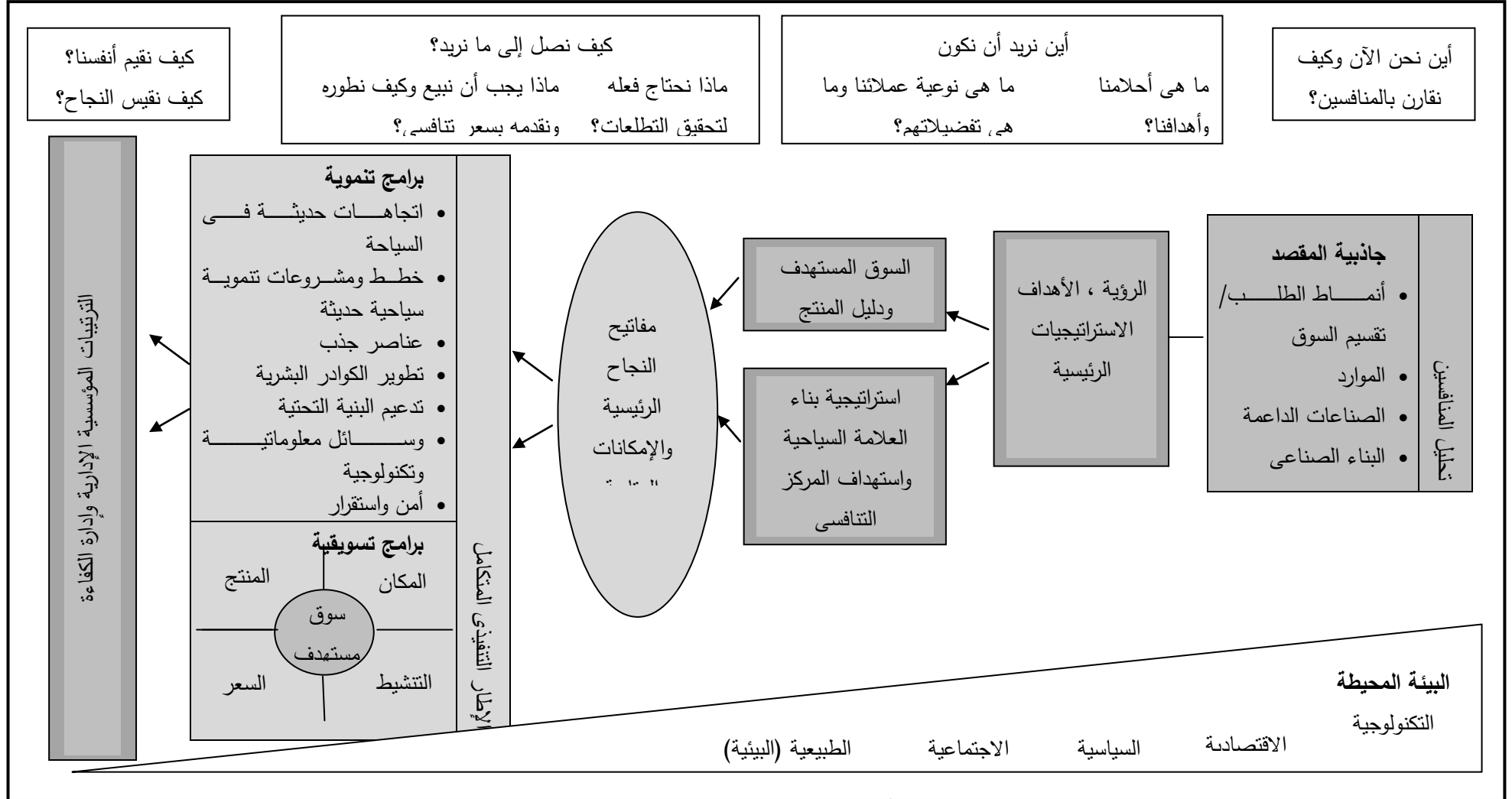
المرحلة الرابعة: الأطر التنظيمية والترتيبات المؤسسية لإدارة المقصد السياحي:

الخطوة الأولى : تحديد المهام والمسئوليات في إدارة وتنظيم المقصد السياحي (Cooper and Hall, 2008)، حيث توجد العديد من الأدوار والمسئوليات في إدارة المقاصد السياحية، حيث يتم تنظيمها من خلال جهة رسمية (Destination Management Organization - DMO) توزع أدوارها على المستوى القومي ثم الإقليمي والمحلي، و يوجد دور تسويقي لـ DMO باعتباره أهم مسوق للمقصد اعتماداً على ميزانية تسويقية تكاملية قائمة على المساهمة الحكومية والخاصة

الخطوة الثانية : أهمية الشراكة ودورها في تدعيم عملية إدارة وتنظيم المقصد السياحي؛ سواء بين عدة هيئات حكومية تخدمها وحدة إدارية مشتركة مثل إدارة محمية طبيعية، أو بين القطاعين العام والخاص.

الخطوة الثالثة : أهمية الرقابة والتقييم لنجاح عمليات DMO في إدارة وتنظيم المقصد؛ لا بد من التقييم المستمر لأداء السوق وإدخال تعديلات على الاستراتيجيات المستخدمة للمقصد واستخدام أساليب للقياس المقارن للتصحيح والتحسين في مستويات الأداء (Bartlett, Kotrlík and Higgins, 2001).

شكل رقم (3) الإطار الاستراتيجي المقترح لإدارة المقصد السياحي



المصدر : Carter, and Fabricuis, 2006

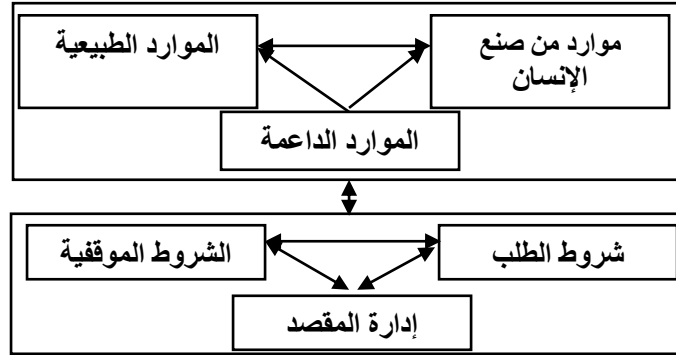
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بالتطبيق على مدينة الإسكندرية:

أولاً: المحاور الرئيسية للدراسة الميدانية:

1- أسباب اختيار منطقة الدراسة ونموذج قياس تنافسية المقصد السياحي السكندري (أداة القياس):

أ- القيام بمحاولة رائدة بهدف التعرف على تنافسية المقصد السياحي السكندري .
ب- وجود قصور في الدراسات البحثية و عدم تطرقها لدراسة وتقييم هذا المدخل الحديث مما يساهم في تحديد نقاط القوة و الضعف للوصول إلى وضع رؤية متكاملة لإدارة المقصد. وقد تم الاعتماد على نموذج داور و كيم التكاملي لقياس تنافسية المقصد السياحي السكندري كما يوضح شكل رقم (4) ، حيث يتكون من 6 مجموعات رئيسية تضم محددات خاصة بقياس تنافسية المقصد السياحي (85) مؤشرا لقياس التنافسية السياحية للمقصد السياحي السكندري.

شكل رقم (4) المحددات الرئيسية للنموذج التكاملي لقياس تنافسية المقصد السياحي



المصدر: Dwyer et al. , 2003.

2- مجتمع وعينة الدراسة و أسلوب معالجة البيانات:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الخبراء من المدراء المسؤولين عن القطاع السياحي في المقصد السياحي السكندري، بالإضافة إلى الأكاديميين و طلاب الدراسات العليا المتخصصين في المجال السياحي و الفندقية. تم توزيع عدد (320) استمارة استقصاء على مجموعة الخبراء والمسؤولين السياحيين داخل المقصد السياحي السكندري، وكانت نسبة الاستجابة (62%) و تبين أن نسبة (10%) كانت غير قابلة للتحليل الإحصائي، وبذلك كانت عدد الاستمارات الصالحة (178) استمارة ، وتم تقسيم العينة إلى شقين أساسيين أحدهما أكاديمي: ويشمل الأكاديميين (20.2%) وطلاب الدراسات العليا (19.1%) وكان العدد الإجمالي للاستمارات (71) استمارة بنسبة (40%) ، والآخر مهني: ويشمل مجموعة مدراء شركات السياحة (18%) ومدراء الفنادق والمطاعم (26.4%) والعاملين بالهيئات السياحية بالإسكندرية (16.3%)، وكان عددها الإجمالي (107) استمارة بنسبة (60%) من العينة الكلية. وتم توزيع الاستمارة عام 2013. واعتمدت الدراسة على استخدام طريقة المسح الميداني باستخدام قائمة استقصاء، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة للمبجوثين و سنوات الخبرة و عدد الدورات التي حصلوا عليها في المجال السياحي، المحور الثاني:

تتعلق بالبيانات الخاصة بوضع الإسكندرية كمقصد سياحي على الخريطة السياحية الدولية. أما المحور الثالث: تتناول تحليل متكامل للنموذج التكاملي لقياس تنافسية المقصد السكندري، مستخدماً 85 مؤشر للقياس، وقد تم الاعتماد على استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale (و تم وضع أوزان Likert كالتالي؛ 1 = سيء جداً، 2 = سيء، 3 = متوسط، 4 = جيد، 5 = جيد جداً). تم تحليل كافة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك بهدف محاولة لتوصيف الخصائص الديموغرافية للمبجوثين بالإضافة لوضع الإسكندرية على الخريطة السياحية الدولية، وأخيراً لتوصيف محددات النموذج التكاملي للتنافسية. وتناولت أساليب التحليل الإحصائي بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي لترتيب أهمية البنود ومقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري للوقوف على دقة حساب المتوسط الحسابي.

3- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ- وضع الإسكندرية على الخريطة السياحية الدولية:

جدول رقم (2) ترتيب المقاصد السياحية الأكثر تنافسية لمدينة الإسكندرية

الترتيب	القيم المفقودة	كازابلانكا	صيدا	صفاقس	اسطنبول	المقصد
الأول	-	12	12	2	152	اسطنبول
الثاني	1	80	68	7	22	كازابلانكا
الثالث	1	72	76	25	4	صيدا

- توضح النتائج الجدول رقم (2) أن اسطنبول قد احتلت الترتيب الأول في المقاصد السياحية الأكثر تنافسية لمدينة الإسكندرية، و كازابلانكا في الترتيب الثاني حيث أكد على ذلك (80) فرد من العينة، وجاءت صيدا في الترتيب الثالث وقد أكد على ذلك عدد (76) من أفراد العينة وأخيراً صفاقس.

جدول رقم (3) وضع الإسكندرية على الخريطة السياحية الدولية

الإلتحاف المعياري	المتوسط	جيد جداً		جيد		متوسط		سيئ		سيئ جداً		وضع الإسكندرية على الخريطة السياحية الدولية
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.858	2.52	1.7	3	10.1	18	36.0	64	43.3	77	9.0	16	

- تبين من تحليل الجدول رقم (3) أن رأى المستجيبين عن وضع الإسكندرية على الخريطة السياحية الدولية يميل نحو السوء، حيث أن غالبيتهم 52.3% يرون أن وضع الإسكندرية كمقصد سياحي يعتبر سيئاً ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي (2.52)، بينما يرى (11.8%) فقط أن وضعها السياحي يعتبر جيداً على الخريطة السياحية الدولية، كما أشار (36%) إلى أن وضع الإسكندرية السياحي يعتبر متوسطاً على الخريطة السياحية الدولية، مما يؤكد على أن الإسكندرية كمدينة سياحية ما زالت في حاجة لعدة سبل هادفة لتحسين وضعها السياحي على الخريطة السياحية الدولية (WTO, 2011).

جدول رقم (4أ) وضع الإسكندرية كمقصد سياحي على الخريطة السياحية مع مقوماتها

الإلتحاف المعياري	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		اتفاق وضع الإسكندرية سياحياً مع مقوماتها
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.074	2.39	4.5	8	12.4	22	20.2	36	43.3	77	19.7	35	

- يتضح من الجدول رقم (4 - أ) أن الغالبية العظمى من المستجيبين (63%) غير موافقين على أن وضع الإسكندرية على الخريطة السياحية الدولية يتفق مع مقومات وعناصر الجذب التي تمتلكها.

جدول (4-ب) قياس مدى تطبيق مبادئ التنافسية السياحية في الإسكندرية

الإلتحاف المعياري	المتوسط	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		لا تطبق		مدى تطبيق مبادئ التنافسية
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.074	3.11	10.7	19	22.5	40	38.2	68	24.7	44	3.9	7	

- وعن مدى تطبيق المنشأة لمبادئ التنافسية السياحية يوضح (جدول 4-ب) أن نسبة (38.2%) لم يستطيعوا تأكيد أو نفي مدى تطبيق المنشأة لمبادئ التنافسية السياحية، في حين أن نسبة (33.2%) يميلون لتدعيم تطبيق المنشأة لمبادئ التنافسية حيث تم جمع استجابات "غالباً" مع "دائماً"، أما الأفراد الذين يدعمون عدم تطبيق المنشأة لمبادئ التنافسية فكانت نسبتهم (28.6%)، وترجع زيادة نسبة عدم التأكيد لعدم استيعاب مفهوم مبادئ التنافسية وكيفية تطبيقها على مستوى المقصد السياحي السكندري، أو للتخوف من رد فعل متخذي القرار بالمنشأة التي يعملون بها لأن إجاباتهم مؤثرة في التصنيف العام للمنشأة ومستواها الخدمي.

جدول رقم (5) الأسلوب التنافسي الأكثر أهمية لتدعيم مكانة الإسكندرية سياحياً.

الأسلوب التنافسي الأكثر أهمية	جودة الخدمات المقدمة	تدعيم عمليات الدعاية والتسويق	رفع مستوى أداء القوى البشرية	التنافسية السعرية	تحسين مقومات الجذب الحضارية والتاريخية	كل ما سبق
العدد	92	65	46	38	33	30
النسبة	51.7%	36.5%	25.8%	21.3%	18.5%	16.9%

يتضح من جدول (5) أن جودة الخدمات المقدمة تعتبر أهم أسلوب تنافسي يجب التركيز عليه، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يرون أهميته (92) فرد بنسبة (51.7%) وهي أكبر نسبة، يليه تدعيم عمليات التسويق بنسبة (36.5%)، يليه رفع مستوى أداء القوى البشرية بنسبة تصل إلى (25.8%)، ثم التركيز على التنافسية السعرية (مستوى الأسعار) ومدى التناسب بينها وبين الخدمات المقدمة، وذلك بنسبة 21.3% ثم تحسين مقومات الجذب الحضارية والتاريخية بنسبة (18.5%).

جدول رقم (6) وجود دليل استرشادي أو منهج لعملية إدارة المقصد السياحي السكندري

وجود دليل استرشادي	لا	نعم	وزارة السياحة	التسلسل الإداري	خطط الهيئات السياحية	لم يذكر نوعها
العدد	136	42	2	3	2	35
النسبة	76.4	23.6	1.2	1.8	1.2	19.66

- وعن جود دليل استرشادي أو مرجع يتم اللجوء إليه في عملية إدارة المقصد السياحي السكندري . فمن تحليل نتائج الجدول رقم (6) ، أكد غالبية المبحوثين 136 فرد بنسبة 76.4% أنه لا يوجد منهج أو دليل استرشادي محدد يتبع في عملية إدارة المقصد، فيما أفاد 42 فرداً بنسبة 23.6% أنه يتم اللجوء لبعض الآليات والخطط المنهج في عمليات إدارة المقصد السياحي. وهذا يدل على وجود قصور واضح في اتباع دليل أو منهج ظاهر يعتمد على إطار إستراتيجي متكامل .

ب- تقييم تنافسية الإسكندرية كمقصد سياحي وفقاً لنموذج داور وكيم التكاملي:

جدول رقم (7) ترتيب محددات التنافسية الستة المكونة لنموذج داوركيم

محددات التنافسية الستة	الموارد الموروثة	الموارد المصنوعة	الموارد الداعمة	إدارة المقصد	الشروط الموقفية	شروط الطلب
المتوسط	3.4151	3.1784	3.3872	2.5337	3.0363	3.0913
الترتيب	1	3	2	6	5	4

ترتيب المحددات الستة الرئيسية المكونة لنموذج داور وكيم وفقاً لدرجة توافر كل منها في العينة؛ تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى أن الموارد الموروثة كأحد المحددات الرئيسية المكونة لنموذج داورو كيم تحتل الترتيب الأول من حيث المحددات والعوامل الأكثر تنافسية داخل المقصد السياحي الإسكندري، ويدل على ذلك قيمة المتوسط الحسابي 3.4151 بينما جاءت إدارة المقصد في الترتيب السادس والأخير مشيرة إلى أنها تعتبر من المحددات الأقل تنافسية داخل المقصد السياحي الإسكندري، وهو ما يتضح بشكل ظاهر من قيمة المتوسط المحسوبة والتي تساوي 2.5337.

ج- تحليل نتائج ووسائل الدراسة الميدانية :

جدول رقم (8) اختبارات المعلمي T. Test

العامل	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
الموارد الموروثة	3.4147	0.5861	0.0439	9.44	0.000
الموارد المصنوعة	3.1790	0.5650	0.0423	4.23	0.000
الموارد الداعمة	3.3875	0.6348	0.0476	8.14	0.000
إدارة المقصد	2.5337	0.7409	0.0555	- 8.40	1.000
الشروط الموقفية	3.0360	0.6510	0.0488	0.74	0.231
شروط الطلب	3.0913	0.7764	0.0582	1.57	0.059

يوضح الجدول رقم (8) اختبار درجة علاقة كل عامل أو محدد من المحددات الستة (محددات النموذج) بتنافسية المقصد السياحي وكذلك اختبار معنوية كل منهم عند درجة خطأ مسموح به $\alpha = 5\%$ وذلك باستخدام اختبار (ت المعلمي) (T- Test)؛ وبناء عليه فإنه باختبار متوسط استجابات (الموارد الموروثة، الموارد المصنوعة والموارد الداعمة) كان مستوى المعنوية p-value مساوياً للصفر أي أقل من 0.05 مما يدعم موافقة مفردات العينة لوجود هذه المحددات بدرجة معنوية، وهو ما يعني أن الموارد الموروثة، الموارد المصنوعة والموارد الداعمة هي الأكثر تنافسية داخل المقصد السياحي الإسكندري، وهي أكثر المحددات فاعلية، وهو ما يستوجب التركيز عليها لتفعيل دورها في العملية الإدارية للمقصد. وتأتي الموارد الموروثة في إطار ترتيبها وفقاً للمتوسط بأكبر درجة علاقة بالتنافسية (3.41) يليها الموارد الداعمة (3.39) وأخيراً الموارد المصنوعة (3.18). على الجانب الآخر لم تكن إدارة المقصد أو الشروط الموقفية أو شروط الطلب معنوية عند مستوي 5%، مما يدل على عدم موافقة مفردات العينة على علاقة تلك المحددات بالتنافسية، وهو ما يعني وجود قصور واضح فيها ويظهر هذا القصور بدرجة كبيرة في محدد إدارة المقصد (لأن مستوي المعنوية = 1)، مما يعني أن إدارة المقصد السياحي لم تكن محدداً فاعلاً على الإطلاق في تنافسية المقصد وتعد نقطة ضعف في تنافسيته.

- تحليل ANOVA لاختلاف متوسطات استجابات محددات التنافسية الستة للنموذج:

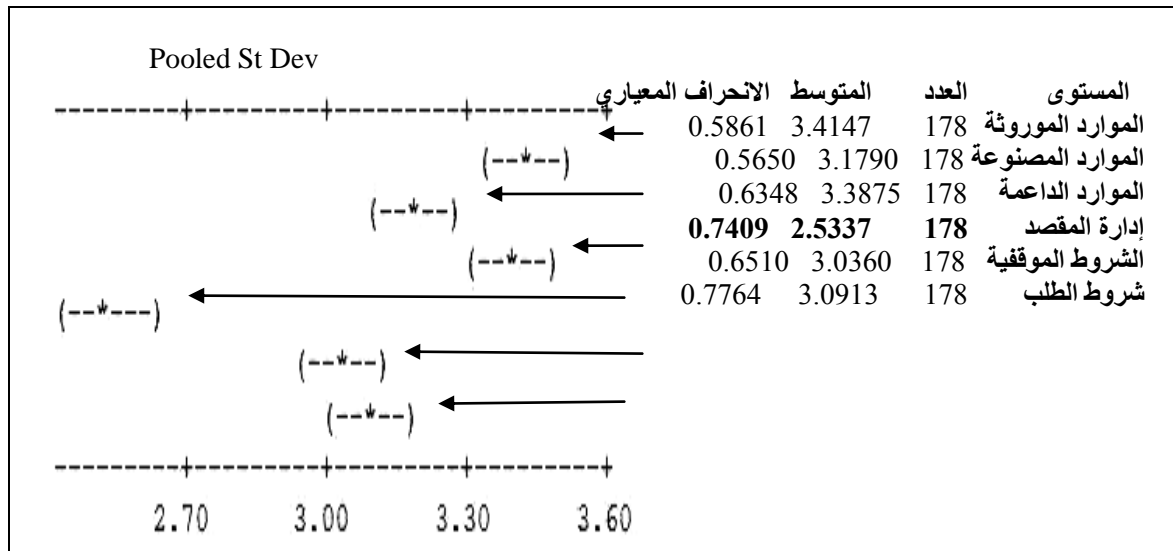
جدول رقم (9) تحليل ANOVA لاختلاف متوسطات استجابات محددات تنافسية النموذج

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية
بين المجموعات	91.224	5	18.245	41.45	0.000
داخل المجموعات	467.501	1062	0.440	-	-
المجموع	558.725	1067	-	-	-

يتضح من الجدول (9) استخدام إحصائية ف، حيث مستوى المعنوية p-value = (صفر) وهي أقل من نسبة الخطأ المسموح به 5% مما يعني قبول عدم تساوي تلك المتوسطات.

و لمعرفة أي المتوسطات أقل تنافسية وأكثر تنافسية تم استخدام أسلوب ورسم فترات الثقة المتزامنة Simultaneous Confidence intervals، حيث كانت النتائج كما هي بالشكل (5) التالي:

شكل رقم (5) فترات الثقة المتزامنة لمحددات التنافسية الستة طبقاً لنموذج داور وكيم



و يلاحظ من رسم فترات الثقة المتزامنة بشكل واضح ابتعاد حدود فترة الثقة الخاصة بإدارة المقصد كمحدد للتنافسية المقصد السياحي السكندري عن باقي حدود فترات الثقة لمحددات التنافسية الأخرى (سواء الموروثة، المصنوعة، الداعمة، الشروط الموقفية و شروط الطلب)، مما يشير إلى وجود قصور وتراجع واضح في محدد إدارة المقصد السكندري ويعد نقطة ضعف أساسية في تنافسيته باعتباره جوهر أداة القياس، مما يؤكد ضرورة إيجاد إطار ومنهج إداري متكامل (إسماعيل، 2010؛ Zirulia, 2011) و لاختبار مدى تساوى أو اختلاف متوسطات تأثير ووجود الإطار الاستراتيجي المقترح لكل محدد من المحددات الستة للتنافسية على حدة تم استخدام تحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (10) تحليل التباين ANOVA لوجود الإطار الاستراتيجي المقترح أو دليل استرشادي

المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	محددات التنافسية
0.015	5.987	1.999	1	1.999	بين المجموعات
-	-	0.334	176	58.773	داخل المجموعات
-	-	-	177	60.773	المجموع
0.002	10.018	3.044	1	3.044	بين المجموعات
-	-	0.304	176	53.480	داخل المجموعات
-	-	-	177	56.524	المجموع
0.006	7.736	3.006	1	3.006	بين المجموعات
-	-	0.389	176	68.40	داخل المجموعات
-	-	-	177	71.408	المجموع
0.000	14.457	7.375	1	7.375	بين المجموعات
-	-	0.510	176	89.786	داخل المجموعات
-	-	-	177	97.126	المجموع
0.003	8.869	3.601	1	3.601	بين المجموعات
-	-	0.406	176	71.462	داخل المجموعات
-	-	-	177	75.063	المجموع
0.032	4.678	2.763	1	2.763	بين المجموعات
-	-	0.591	176	103.941	داخل المجموعات
-	-	-	177	106.704	المجموع

يتبين من الجدول رقم (10) وجود علاقة معنوية بين الإطار الاستراتيجي وكل من المحددات الستة للتنافسية بدرجات متفاوتة، ويلاحظ أن أكثرهم معنوية (تأثيراً) محدد إدارة المقصد، حيث أن مستوى المعنوية = صفر، مما يعني أن وجود منهج أو إطار إستراتيجي مقترح سيدعم ويفعل من وضع محددات التنافسية الستة مجتمعة داخل المقصد المضيف (السكندري)، بينما سيكون ذلك التأثير أكثر وضوحاً وتفعيلاً في محدد إدارة المقصد.

ثانيا: رؤية مقترحة لإدارة المقصد السياحي السكندري من خلال تعظيم الميزات التنافسية :

1- تقييم الوضع الراهن وتحديد الميزات التنافسية للمقصد السياحي السكندري:

تتمتع الإسكندرية بعدة مقومات طبيعية جاءت على رأس ميزاتها التنافسية ، حيث احتل المناخ المعتدل والجاذب للنشاط السياحي أكثر العناصر تنافسية للمقصد ضمن محددات الموارد الطبيعية، كما يلعب الموقع الجغرافي للمقصد السكندري دور هام وذلك لقربها من أهم الأسواق السياحية، مما جعل هناك سهولة للوصول للمقصد. وقد تبين من الدراسة الميدانية إجماع أغلب المستقصى آرائهم أن عاملي الأماكن التاريخية والثقافية ومواقع التراث يعتبران من أكثر العوامل التنافسية في المقصد السكندري وذلك بنسبة (71.3%) و (70.8%)، كما تتميز الإسكندرية بتراث عمراني معماري غني بمفرداته وعناصره ، وهو ما أكدت عليه نتائج الدراسة الميدانية بنسبة 48.3% . وتعتبر الطاقة الفندقية والقرى السياحية من أهم المقومات السياحية الداعمة للقطاع حيث بلغ إجمالي عدد الفنادق 50 فندق عام 2011 (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2012).

وهناك أنماط متعددة للسياحة في المقصد السياحي السكندري؛ فتميز بالسياحة الترفيهية حيث يمتلك المقصد السكندري عدة ميزات تنافسية فيما يختص بتوافر الخدمات الترفيهية وأماكن التنزه ودور العرض السينمائي والمسارح بأنواعها، السياحة الثقافية وترتبط بالمواقع الأثرية والتاريخية المتنوعة بالمقصد، والسياحة الشاطئية ويتصف بالموسمية لفترة الصيف، والسياحة الرياضية فاهتمت الدولة بإنشاء عدد من الملاعب بالمدينة ولعل من أهمها ؛ نادي إسكندرية الرياضي ونادي سموحة واليخت والصيد والسيارات وأصحاب الجياد ومدينة مبارك الرياضية، وسياحة المؤتمرات فارتبط هذا النمط بإنشاء مركز المؤتمرات بمكتبة الإسكندرية وقاعات المؤتمرات في الفنادق الكبرى مثل فلسطين وشيراتون، وتعتبر السياحة الدينية من الأنماط التي يجب تحديثها لأنها ليست مستغلة بالشكل الكافي رغم تعدد المزارات الدينية في الإسكندرية (الإسلامية، المسيحية، واليهودية).

2- تحديد المنافسين ودراسة البيئة التنافسية للمقصد السياحي السكندري:

أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن اسطنبول وكازبلانكا وصيدا كانت أكثر المقاصد السياحية تنافسية للإسكندرية، كما يتضح مستوى الطلب السياحي للإسكندرية كمقصد

جدول رقم (11) عدد المترددين على المناطق الأثرية بالإسكندرية

العام	عدد الزوار الأجانب (بالآف)	عدد الزوار المصريين (بالآف)	الليالي السياحية (بالآف)
2010	359,864	984,784	131,496
2011	147,514	394,547	100,262
2012	136,996	589,442	-
2013	93,336	386,059	-

المصدر: موقع محافظة الإسكندرية www.alexandria.gov.eg

يلاحظ من الجدول (11) خلال الفترة من 2010 حتى 2013 وجود انخفاض ملحوظ في أعداد السياح في مصر عام (2011) بنسبة (59%) بالمقارنة بعام (2010)، انخفاض الزوار الأجانب عام (2012) بالمقارنة بعام (2011) بنسبة (7.2%)، انخفاض عدد الزوار من المصريين عام (2011) بنسبة (59%) بالمقارنة بعام (2010)، ارتفاع نسبة الزوار المصريين (33%) خلال عام (2012) عن عام (2011)، التفوق الواضح لأعداد السياح المصريين خلال الفترة (2010-2013).

3- محاور الاستراتيجية المقترحة لإدارة المقصد التنافسي (الإسكندرية) في إطار تعظيم التنافسية:

لتحليل الوضع الراهن للسياحة داخل المقصد السياحي السكندري، يُفترض الاستعانة بالإطار الاستراتيجي لصياغة رؤية مقترحة متكاملة لإدارة المقصد السكندري لتفعيل استخدام الميزات التنافسية

المرحلة الأولى: تحديد الموقف الراهن للمقصد بتحليل أهم عناصر البيئة الداخلية والخارجية :

من خلال تحليل سوات (SWOT Analysis) للمقصد السياحي السكندري جدول رقم (12):

جدول رقم (12) تحليل سوات (التحليل الرباعي) للمقصد السياحي السكندري من منظور تنافسيته

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
تتركز عناصر قوة الإسكندرية في مقوماتها الطبيعية وتوافر وسائل اتصالات حديثة داخل المقصد والاتصال بالأسواق السياحية الهامة.	فقر الموسم السياحي الرئيسي وتعرضها لمشكلة الموسمية. افتقار وجود سياسات واستراتيجيات تسويقية شاملة وفعالة. هناك قصور ملحوظ في الخدمات العامة وخاصة في المرافق الأساسية. انحسار مستوى الخدمات المقدمة على الشواطئ السياحية. عدم جاهزية البنية الأساسية وقدرتها على تغطية الأحداث والمناسبات. ضعف تأهيل الكوادر البشرية السياحية. عدم ملاءمة العاملين لاحتياجات سوق العمل كما وكيفا.
تعد أقدم سكندريات العالم فهي تمتلك عدة موارد تراثية، تاريخية وأثرية تؤهلها لأن تكون من أهم المقاصد السياحية تمتلك شريط ساحلي طويل يؤهلها لتقديم خدمات بحرية. تعدد أشكال الإقامة بالمقصد مؤخرًا لمختلف المستويات. تعد المتاحف الموجودة بالإسكندرية منظومة ثقافية وفنية رفيعة المستوى مميزة، حيث تحوي العديد من الآثار إحياء مكتبة الإسكندرية كمركز ثقافي قومي وعالمي.	قلة الأبحاث السياحية الموظفة في مجال الخدمة السياحية وتطويرها محلياً. محدودية البرامج السياحية المقدمة وتركيزها على أنماط سياحية تقليدية. وجود ثغرات كبيرة في مجال حماية وإدارة مواقع الآثار المتنوعة. عدم توافر إحصاءات دقيقة وشاملة عن الحركة السياحية بالمدينة مما يؤدي إلى صعوبة صياغة السياسات الداعمة والمطورة للمقصد. قصور ممارسات الإدارة البيئية المتكاملة.
كان للمدينة الدور الطبيعي في تاريخ الحضارة العالمية، فقد تميزت بمركزها الثقافي القديم وممارستها لنشاطها العلمي والاقتصادي والفني، وكانت الإسكندرية مستقر العلوم ومقصد الفلاسفة ورجال العلم والأدباء، مما انعكس في تعدد المظاهر العمرانية والجمالية بالمدينة.	عدم ملاءمة العاملين لاحتياجات سوق العمل كما وكيفا.
تعتبر الإسكندرية محافظة رائدة في السياحة الداخلية. البعد عن مناطق الخطر الإرهابي (بالمناطق الحدودية في المناطق الساحلية كالعريش) مما يوفر الأمن والأمان.	قلة الأبحاث السياحية الموظفة في مجال الخدمة السياحية وتطويرها محلياً.
البيئة الخارجية	
الفرص	التحديات
إمكانية تطبيق أنماط جديدة كسياحة التراث، الجنور، والآثار الغارقة. الحفاظ على القيم والثقافة الداعمة للتنمية السياحية للمجتمع يمكن أن يوفر وجود مكتبة الإسكندرية كمركز ثقافي جديد فرصاً لتحويلها إلى فكر مركز لإدارة مدينة معرفية. إبراز المنتجات السياحية بالمقصد من خلال التقنيات الحديثة المشاركة مع سكندريات العالم في تنظيم مهرجانات دولية لدعم تنافسية المقصد لسياحة المؤتمرات والمعارض. تعدد فرص الاستثمار السياحي والصناعي بالمقصد. استغلال الظهير الساحلي الممتد حتى مرسى مطروح في مشروعات مستقبلية لتخدم السياحة بأنواعها الإسكندرية عاصمة الثقافة العربية لتحسين الصورة السياحية القرب من مقاصد الطلب السياحي العالمية.	المنافسة الدولية الحادة من قبل المقاصد العالمية (خاصة المنافسة السعرية). مشكلة الموسمية. ضعف الاستراتيجيات التسويقية. قلة الوعي السياحي لدى العديد من المتعاملين مع السياح. ضعف سبل التعاون والتنسيق بين مختلف الأجهزة المسؤولة التي تعمل في القطاع السياحي السكندري. تنذب خريطة الاستثمارات السياحية داخل المقصد بالتزامن مع تراجع مناخ الاستثمار بالمدينة خاصة في الأونة الأخيرة. التغيرات المناخية التي تهدد شواطئ الإسكندرية بالتآكل. الصراعات السياسية وانعكاساتها على الاستقرار الداخلي والأمني. تنذب الصورة السياحية للمقصد خاصة على المستوى الدولي. وجود قصور في مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة.

وبعد تحليل الفجوة لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تم دراسة وضع استراتيجية دفاعية محاولة لاستغلال الفرص المتاحة لدعم مناطق الضعف والاستفادة من مراكز القوة لتقليص التحديات كما تتضح في المرحلة التالية (Gregson, 2011).

المرحلة الثانية: الإطار الاستراتيجي (إستراتيجية دفاعية لمواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية):

أولاً: وضع الرؤية التي تعبر عن مستقبل المقصد السياحي السكندري والممثلة في "إدارة المقصد السياحي السكندري كوجهة سياحية مميزة بشكل يتفق مع مقوماته السياحية ويوفر تجارب متنوعة للسياح على مدار العام والتي من شأنها إثراء حياة السكان المحليين وتفعيل استغلال الميزات التنافسية مما يمثل استراتيجية دفاعية لمواجهة التحديات".

ثانياً: تحديد الأهداف: ينبغي أن تُترجم الأهداف الرؤية وتنص الأهداف المراد تحقيقها على رفع التنافسية للمقصد السياحي السكندري من خلال إدارته بشكل متكامل على مختلف المستويات، إثراء تجربة السائح بابتكار أنماط جديدة للسياحة داخل المقصد السكندري، وتطوير المنتج المقدم. وتحسين وترسيخ الصورة السياحية للمقصد السكندري طوال العام. واستحداث بيئة تنظيمية وإدارية تدعم الشراكة بين القطاع العام والخاص.

ثالثاً: استهداف المركز التنافسي للمقصد السياحي السكندري: يُقترح تركيز المقصد السياحي السكندري على إستراتيجية الاختلاف عن منافسيه من المقاصد الأخرى، عن طريق خلق علامة سياحية مميزة ومتفرقة خاصة بالإسكندرية، وكذلك من خلال تقديم منتج أو تجربة سياحية منفردة عن طريق التركيز على شرائح سوقية بعينها.

رابعاً: بناء العلامة السياحية لتدعيم صورة المقصد السياحي السكندري: بالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية وجد أن الصورة الذهنية العامة للمقصد السكندري تعتبر الأقل تنافسية ضمن محددات شروط الطلب، ونستعرض بعض المقترحات لتدعيم الصورة السياحية للمقصد السكندري (الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة، 2013):

يقترح التركيز في عمليات التسويق على استخدام علامة سياحية واحدة للمقصد السياحي السكندري وهي فنار الإسكندرية القديم أو مكتبة الإسكندرية أو قلعة قايتباي. فضلاً عن إمكانية استخدام جملة دعائية محددة تتمثل في: (عروس البحر المتوسط) أو (لؤلؤة البحر المتوسط) مع

تحديد شخصية العلامة السياحية وإبرازها بالمهرجانات للنقاط التالية: الاستجمام، الطبيعية، الصدق والتفرد، الاستمتاع، الملاءمة، الاعتناء والاهتمام. تصميم عدة تذكارات و ملصقات سياحية من البيئة السكندرية تعمم في المكاتب السياحية ومكاتب الاستعلامات .

التعاون مع البرامج التليفزيونية السياحية المقدمة عن الإسكندرية في مجال التوعية للمواطنين من خلال تنفيذ عدة مسابقات سياحية للتعريف بشخصية العلامة السياحية للمقصد، على أن تعبر جميعها عن شعار (اعرف مدينتك، رحلة في الإسكندرية السياحية) وتكون تحت إشراف الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة بالإسكندرية.

المرحلة الثالثة: الإطار التنفيذي المتكامل وفق ركائز أساسية

الركيزة الأولى: التسويق والترويج السياحي للمقصد السكندري، وتتمثل في :

- رصد ومتابعة دور مكاتب التمثيل السياحي في الخارج ومدى فاعلية الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة بالإسكندرية، والاهتمام بإنشاء قسم بتسويق أنماط السياحة المستحدثة.

- استخدام الدراما التليفزيونية والسينمائية في الترويج للمقصد السياحي السكندري ، ولهذا يقترح إصدار سلسلة من المسلسلات أو Set come للتصوير في الأماكن السياحية الهامة بالإسكندرية.

- تعزيز عمليات التسويق الإلكتروني وإطلاق حملات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال:

- تطوير وتحديث المواقع الإلكترونية الخاصة بهيئة تنشيط السياحة أو محافظة الإسكندرية مع استخدام لغات متعددة كالإيطالية/الأسبانية والفرنسية /www.discover. Alex/www.alexandria.gov.ef - إطلاق موقع خاص بمهرجان سكندريات العالم. وعمل موقع خاص بمسابقات سياحية تفاعلية لكسب أكبر شريحة من السياح ولكن الشباب. كما يقترح أن يتضمن الموقع خدمة المحادثة الحية (Live chat). وإطلاق موقع خاص بتدوين آراء السياح وتلقى مشكلاتهم على أن يُسمى (Alexandria online). وإطلاق (I phone application)، وعليه يجب أن تسعى الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة في الإسكندرية على تطوير برنامج عن الإسكندرية يستهدف مستخدمي (I phone).

- العمل مع موردي الخدمات السياحية لإطلاق حملات تشجيعية لترويج السياحة الداخلية مثل حملة (شجع سياحة بلدك) أو (السياحة والسلام) بأسعار مخفضة لإيجاد نوع من الرواج السياحي كل فترات السنة. وإطلاق حملة لزيارة متاحف الإسكندرية لطلبة المدارس بالجمهورية كنوع من التنشيط السياحي الداخلي (Pike and Page,2014).

الركيزة الثانية: تطوير المنتج السياحي المقدم داخل المقصد السياحي السكندري:

هناك عدة أنماط سياحية يمكن تنميتها داخل المقصد السياحي السكندري كنقطة انطلاق لإعادة صياغة وضعها على الخريطة السياحية الدولية وهي كما يلي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2012) (وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، 2010):

سياحة اليخوت: اهتمت الإسكندرية بمشروعات جديدة لإنشاء أكثر من مارينا سياحي لسياحة اليخوت وعقد المسابقات الدولية والمحلية، وجارى إصدار تشريع جديد لتنظيم سياحة اليخوت البحرية وسهولة دخولها وخروجها وتخفيض الرسوم المفروضة.

سياحة الجذور: يجب الاهتمام بإجراء برامج استضافة عالمية لأبناء مصر المغتربين من الجاليات اليونانية، الإيطالية، الأمريكية، المالطية والفرنسية والذين ولدوا على أرض الإسكندرية سياحة التسوق؛ تزخر الإسكندرية بالعديد من مناطق التسوق كالممنشوية ومحطة الرمل وسموحة فضلاً عن وجود عدة مراكز تجارية كبرى مثل سيتي سنار والداون تاون وجرين بلازا.

سياحة الجولف: ويقترح تنفيذ مشروع سياحة الجولف بمنطقة مريوط غرب الإسكندرية.

السياحة العائلية: ويقترح التركيز هنا على السوق العربية، وينصح بعمل برامج تسويقية موجهة في فترة الشتاء واستغلال وجود وفود طلابية كبيرة بالأكاديمية العربية وقدم ذويهم للزيارة.

سياحة الآثار الغارقة؛ يقترح استغلال هذا النمط السياحي وإدراجه ضمن البرامج السياحية الدولية للمقصد وخاصة للشريحة السوقية من راغبي ممارسة رياضة الغوص.

سياحة المناسبات والأحداث الخاصة: من الضروري أن يضع المقصد السياحي السكندري أجندة بالمناسبات والأحداث السياحية الهامة التي سيتم استضافتها على المستوى الدولي والمحلي لعدة أعوام تالية مثل مهرجان سكندريات العالم ومهرجان الإسكندرية السينمائي الدولي.

وكذلك سياحة التراث؛ أن معظم مقومات هذا النمط السياحي تتوافر بوضوح في المقصد السكندري .

ويُتَّرح أن توضع خطة شاملة لتنمية سياحة التراث من خلال أشكاله المتعددة مثل؛ سياحة التراث الحضاري الثقافي باستغلال الأماكن التاريخية الهامة لعمل مسارات سياحية وإدراجها ضمن البرامج المقدمة عن المقصد السكندري. سياحة التراث العمراني وينبغي اتباع سياسة تهدف لعمل برامج دعائية سياحية تحث على الحفاظ على المواقع التراثية بالمدينة مع مراعاة إشراك المحليين في تلك العمليات. سياحة الأطعمة التراثية و يعتبر استخدام الأطعمة التراثية أحد الاستراتيجيات التنافسية لتسويق المقاصد لما لها من قدرة على إبراز هوية المقصد، كما أنها من أهم العوامل التي تحقق أصالة تجربة السائح (Everett and Aitchison, 2008). ويقترح تقديم رحلة يومية (Food Routes) تجمع بين زيارة الأماكن التاريخية والاستمتاع بالأكلات التراثية تشمل زيارة القلعة، متحف الأحياء المائية ثم يتم تناول وجبة الغذاء بإحدى مطاعم الأسماك بالمنطقة وتنظيم جولات حرة تسويقية. سياحة الحرف التراثية والأشغال اليدوية الشعبية، ويقترح إقامة مهرجان دولي في موسم الركود السياحي لتنشيط السياحة الوافدة ويتم من خلاله عرض المنتجات الساحلية التي يقدمها الصيادين (لطيف وفورة، 2009).

يوجد بالمقصد السكندري العديد من المشروعات السياحية المطروحة لتطوير المنتج السياحي السكندري منها؛ مشروع إحياء فنار الإسكندرية القديم، مشروع إنشاء متحف للآثار الغارقة، إنشاء معرض دولي بالإسكندرية، إنشاء مدينة ألعاب مائية ترفيهية متكاملة، معرض مدن التآخي والصداقة وسكندريات العالم (الهيئة العامة للاستعلامات، 2013).

فضلا عن مخططات استغلال المناطق السياحية الجديدة: كمنطقة أبي قير وتحولها لمنتجع سياحي عالمي بالإضافة لمنطقتي طابية البرج وطابية كوسا فضلاً عن جزيرة نيلسون وجزيرة العريان، منطقة كينج مريوط واستغلالها في سياحة الاستشفاء وإقامة بعض المراكز

العلاجية المتطورة بها، إنشاء فندق 4 نجوم بجوار قاعة المؤتمرات بطاقة 250 غرفة، تطوير منطقة القصور بحرم بك، إقامة مشروعين للصوت والضوء بالمناطق الأثرية بالإسكندرية.

الركيزة الثالثة: توفير تجربة سياحية مميزة ذات جودة عالية داخل المقصد السياحي السكندري من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة المتكاملة لتحسين القدرة التنافسية داخل المقصد السكندري عبر:

أولاً: مرحلة التخطيط للرحلة: من خلال تنويع سبل التسويق السياحي عن المقصد السكندري

ثانياً: مرحلة الوصول للمقصد: يُقترح تحسين جودة تجربة السائح في المطارات الداخلية (مطار النزهة وبرج العرب) عن طريق الاهتمام بتطوير الخدمات الأرضية المقدمة وتحسين المرافق، و تطوير المركز التجاري التابع لهيئة ميناء الإسكندرية وتجهيزها لاستقبال السياح الأجانب.

ثالثاً: مرحلة داخل المقصد (إدارة تجربة الزائر): يُقترح تحسين الخدمات الأساسية المقدمة للسياح بتوفير عدد من مراكز المعلومات في المناطق السياحية، والعمل على إشراك القطاع الخاص في عمليات إدارة الخدمات السياحية برقابة حكومية، تفعيل أساليب المراقبة الإلكترونية الحديثة للحفاظ على سلامة وأمن كلاً من السائح وتلك المناطق، تحديث وتطوير متاحف الإسكندرية واستخدام التكنولوجيا، تدعيم سبل المشاركة المجتمعية في القرارات السياحية.

الركيزة الرابعة: تطوير قوى عاملة مؤهلة على درجة عالية من المهارة وقادرة على المنافسة دولياً:

- تحديث وتطوير تخصص السياحة والضيافة أولاً في الفرع المهني والمعروف باسم التخصص الفندقي الذي يدرس في المدارس الثانوية الفندقية بالإسكندرية (كالأورمان).

- تطوير المناهج التعليمية والتدريبية في معاهد وكليات السياحة والفنادق بالمقصد السكندري.

- محاولة إنشاء تحالفات استراتيجية بين كلية السياحة ومعاهد السياحة بالإسكندرية واستغلال الإمكانيات المتبادلة لتخريج كوادر بشرية مدربة وإنشاء بنك معلومات للتدريب الفندقي لبناء قاعدة بيانات خاصة بالعمالة السكندرية، وتنفيذ حملة وطنية يُقترح أن تحمل عنوان (أهلاً بك في الإسكندرية).

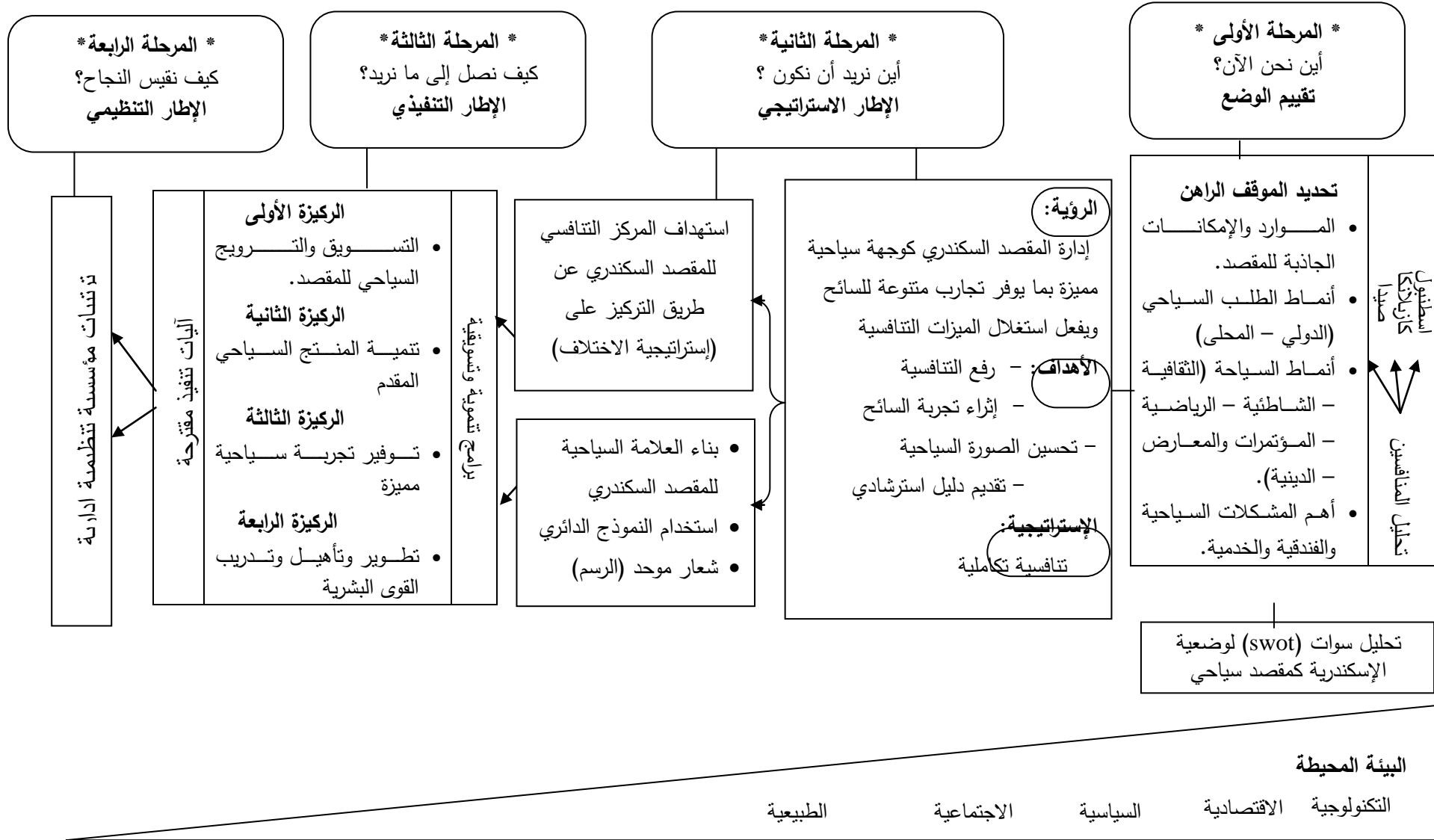
المرحلة الرابعة: الأطر التنظيمية لإدارة المقصد السياحي السكندري؛ تقترح الدراسة بعض الأنشطة الرئيسية لتشكيل الخطوط الواضحة لعمليات التنظيم والإدارة داخل المقصد السكندري ومنها:

- تطوير أنشطة دعم مؤسسات القطاع الخاص ومقارنة الأداء لرفع تنافسية المقصد. زيادة الوعي بالمنافع الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن ممارسات الاستدامة داخل المقصد السكندري.

- دراسة ديناميكية المقصد السياحي السكندري وقدراته التفاعلية والإدارية بتطبيق مبادئ نماذج حوكمة المقاصد (البرنامج المقدم من منظمة السياحة العالمية) واستخدامه كأداة لتقييم الوضع الحالي للمقصد.

- أهمية الرقابة والتقييم كضمان لنجاح عمليات DMO في إدارة المقصد السكندري ويُقترح أن يتم من خلال: استخدام و تطبيق أسلوب القياس المقارن: Benchmarking للتعرف على وضع المقصد السكندري دائماً مقارنة بالمقاصد المنافسة للوقوف على الأخطاء وتحسينها و استخدام نماذج قياس التنافسية للمقصد وليكن النموذج التكامل لداوروكيم (Cobbett, 2007).

و يمكن إجمال أهم ملامح الرؤية المقترحة لإدارة المقصد السياحي السكندري، في الشكل رقم (6) التالي:



رابعاً: النتائج والتوصيات:**1- النتائج:**

- إن مدخل إدارة المقاصد السياحية أصبح يمثل اتجاهاً معاصراً هاماً في الفكر الإداري السياحي، فهي إدارة تنسيقية لكل العناصر المكونة للمقصد وتصبح التنافسية الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه استراتيجيات الإدارة والتسويق داخل المقصد. وهناك إمكانية تقسيم نماذج قياس تنافسية المقصد السياحي إلى نوعين؛ النماذج القياسية وهي نماذج دولية مقدمة من جهات رسمية وتعتمد على مؤشرات قياسية توضح المراكز التنافسية لمقاصد معينة، أما النوع الثاني فهي نماذج تحليلية تفسر وتكشف أهم العوامل المؤثرة في التنافسية السياحية للمقصد السياحي، ويعتبر من أهمها النموذج التكاملي للتنافسية المقصد السياحي.
- وبالتطبيق على المقصد السياحي السكندري اتضح أن الموارد الموروثة، الموارد المصنوعة والموارد الداعمة هي المحددات الأكثر تنافسية داخل المقصد السياحي السكندري، وقد احتلت الموارد الموروثة الترتيب الأول في ذلك. بينما تبين أن محددات إدارة المقصد، الشروط الموقفية وشروط الطلب هي الأقل تنافسية خاصة محدد إدارة المقصد
- على الجانب الآخر اتضح أهمية تقديم إطار استراتيجي مقترح لإدارة المقصد السياحي تفعيلاً للميزة التنافسية في شكل مرحلي، حيث يبدأ بعملية تقييم الوضع الراهن للمقصد ثم مرحلة الإطار الاستراتيجي، يليها المرحلة التنفيذية، وأخيراً الترتيبات المؤسسية والإدارية داخل المقصد.
- على المستوى التطبيقي (الدراسة الميدانية) تم إثبات إحصائياً أن هناك دلالة إحصائية لوجود إطار استراتيجي مقترح لإدارة المقصد السياحي السكندري على محددات التنافسية الستة، وقد ظهر أكثر تأثير لهذا الإطار في محدد إدارة المقصد لأن مستوى المعنوية = صفر، وهو ما تم إثباته من خلال استخدام تحليل التباين ANOVA.

2- التوصيات:

- الاهتمام بتوفير التوجيهات الاستراتيجية والأدوات العملية لمدرء المقاصد السياحية من أجل النهوض بالميزات التنافسية للمقاصد لتحقيق فعال للتنمية السياحية المتوازنة والمتواصلة.
- التركيز على طريقة اللامركزية في إدارة المقاصد السياحية، لتسهيل اتخاذ القرارات اللازمة لتشجيع الاستثمار وتطوير المنتجات السياحية والترويج لها عبر منظور من الواقع المحلي.
- الاهتمام بتقييم الأداء داخل المقاصد عن طريق أسلوب القياس المقارن Benchmarking.
- تفعيل دور منظمات إدارة المقصد السياحي مثل DMOS في قيادة والتنسيق بين الأنشطة.
- قياس تنافسية المقصد السياحي بشكل دوري تحت إشراف وزارة السياحة.
- الاستعانة بالإطار الاستراتيجي المقترح واعتباره دليل عملي لإدارة المقصد السياحي.
- وضع خطة تسويقية متكاملة للإسكندرية من أجل ترسيخ الصورة الذهنية للمقصد كمدينة سياحية مع تحديد إمكانيات الاستغلال الأمثل للمقومات التنافسية لها. وحصر وإحصاء وتوثيق الموارد والمقومات السياحية بالمقصد السكندري في إطار قاعدة بيانات معلوماتية وترويجها محلياً وخارجياً واستغلال شبكات الإنترنت وتطوير موقع إلكتروني شامل لترويج المنتج السياحي السكندري وبعده لغات. واستغلال مطار برج العرب الدولي ودعوة المستثمرين من أجل استقطاب المشروعات السياحية، فضلاً عن محاولة التوسع في استخدام الطيران العارض من الإسكندرية وإليها.
- أما على مستوى التخطيط والتنظيم داخل المقصد السكندري يجب تكليف جهاز رسمي متخصص لمراقبة جودة المنتجات السياحية والنظر في المخالفات وإعداد التقارير الدورية عن جودة تلك المنشآت والخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى فتح أسواق جديدة، مع الاهتمام بالتوسع في حجم الطاقة الإيوائية التي تخدم الشرائح السوقية المتنوعة. ووضع خطة عاجلة لاستغلال المناطق السياحية الحالية، ووضع تصور لحل المشكلات السياحية بالمقصد.

المراجع والدوريات العربية:

- إسماعيل، عمار فتحي موسى (2010)، قياس جودة الخدمات المقدمة من المنظمات السياحية بالإسكندرية (دراسة تطبيقية)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، السابع، ص ص 57-73.
- الجرف، منى طعمية (2002)، مفهوم القدرة التنافسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية، القاهرة.
- الحداد، محمد محبوب (2011)، تقييم تنافسية صناعة السياحة في ليبيا كمصدر بديل للدخل في ظل تحرير تجارة الخدمات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، جامعة مصراتة، ص ص 1-17.
- بلوناس، عبد الله و لمجد، بوزيدى (2011)، طرق قياس المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص ص 1-16.
- خليفة، جمال سيد أحمد و عبد الحميد، محمد سليمان (2012)، تنافسية قطاع السياحة والفنادق المصري بعد ثورة 25 يناير " دراسة للوضع الراهن"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص 6-28.
- عبد الحميد، طاهر وإسماعيل، محمد فايق (2010)، تميز الإسكندرية (دراسة تطبيقية على بعض المناطق السياحية والأثرية بمدينة الإسكندرية)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السابع، ص ص 107-123.
- لطيف، هدى سيد و قورة، عمر أحمد (2009)، رؤية استراتيجية مقترحة لإدارة الجودة المتكاملة لمقومات سياحة التراث بالإسكندرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس، العدد الأول، يونيو ص ص 80-97.
- نوير، طارق (2002)، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2012)، دراسة مقومات موارد التنمية وفرص الاستثمار، Accessed www.capmas.gov.ef . From: 11/1/2014.
- الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة (2013)، حصاد عام 2012، حقائق وأرقام، محافظة الإسكندرية، الإسكندرية، www.alexandria.gov.eg accessed 22/08 /2013
- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية (2010)، إعداد نظرة شاملة عن قضايا الإسكان ورصد التغيرات التي تطرأ على سوق الإسكان (مدينة الإسكندرية)، هيئة التخطيط العمراني بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، الإسكندرية.

References:

- Armenski, T., Gomezelj, D. et. al., (2012), Tourism Destination Competitiveness Between two flags, Economic Research, Vol. 25, No. 2, pp. 485-502.
- Alaeddinoglu, F.an Can, A., (2010), Destination image from the perspective of travel intermediaries, Anatolia, Vol. 21, No. 2, pp. 339-350.
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W.and Higgins, C.C., (2001), Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, Information Technology, Learning, and Performance Journal, spring, Vol. 19, No. 1, pp.43-50.
- Buhalis, D., (2000), Marketing the competitive Destination of the future, Tourism Management, Vol. 21, No.1, pp.97-116.
- Carter, R.and Fabricuis, M., (2006), Introduction to Destination Management, WTO Seminar, Addis Ababa.
- Cerovic, S.and Batic, S.,(2008), Competitiveness and positioning in tourism, Economics and Organization, Vol. 5, No.2, pp.133-141.
- Cetinkaya, A., (2009), Destination competitiveness through the use of information and communication technologies, European and Mediterranean conference on information systems, Izmir, July13 -14, pp.1-11.
- Cobbett, W., (2007), City Development Strategies: key to improving urban performance, villes en development, March, No. 75, pp.1-8.
- Croes, R.,(2011), Small island Tourism Competitiveness, Expanding your Destination's Slice of paradise, Rosen college of Hospitality Management, University of central Florida, Version 2, January , pp.1-25.
- Crouch Geoffrey. I. and Ritchie, J.R., (1999), Tourism, Competitiveness and Societal prosperity, Journal of Business Research, Vol. 44, Issue 3, pp.137-152.
- Crouch Geoffrey I.,(2007), Modeling Destination competitiveness, A survey and analysis of the impact of competitiveness attributes, CRS for sustainable tourism PTY, LTD , Australia.
- Crouch, Geoffrey, I., (2009), Measuring Tourism competitiveness: Research, theory and WEF Index, La Trobe University, Unpublished Report, pp.73-79.
- Crouch, Geoffrey. I., (2011), Destination competitiveness: An analysis of Determinant Attributes, Journal of Travel Research, Vol. 50, No. 1, pp.27-45
- Cooper, C. and Hall, M., (2008), Contemporary tourism, an international approach, Elsevier, Britain, p. 217.
- Diaz, M. R. and Rodriguez ,T.F.,(2008),A Model of Strategic Evaluation of a tourism destination based on Internal and relational capabilities, Journal of Travel Research ,Vol. 46, No.4, pp.368 – 380.
- Dwyer,L.,Forsyth, P.and Rao, P.,(2000),The price competitiveness of travel and tourism a comparison of 19 destinations, Tourism Management Journal , Vol. 21, No. 1, pp.9-22 .
- Dwyer, L.and Kim, C., (2003), Destination competitiveness: Determinants and Indicators, Tourism Management, Journal, Vol.6, No.5, pp. 370-384.
- Edgell ,D.L .and Allen ,M.D.et.al, (2008), Tourism Policy and Planning ,Yesterday, Today and tomorrow, Butterworth Heinemann , Britain.
- Enright, M.J.and Newton, J., (2004), Tourism Destination Competitiveness: a quantitative approach, Tourism Management Journal, Vol. 25, Issue 6, pp.777-788.
- Evans, N. Campbell, D. and Stonehouse, G., (2003), Strategic management for travel and tourism, Britain, pp. 196-200.
- Everett, S.and Aitchison, C., (2008), The Role of food Tourism in sustaining Regional identity: A case Study of Conway,” South west England, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 16, No.2, pp.150-167.
- Eysteinsson, F.and Gudlaugsson, T., (2012), The competitiveness of Iceland as a destination for tourists, the European Institute of Retailing and Services, 9-12 July, pp.1-11.
- Gardini, A., (2010), Tourism Destination positioning in the global tourism market: measuring and modeling holiday destination selection, Alma Tourism,Vol.1, No .1 , from, www. Alma tourism. Cib. Union. It, accessed 05/03/2013, pp.1-15
- Goaldner, C.K.and Ritchie, B., (2006), Tourism principles, practices, philosophies, John Wiley and Sons, United States, p. 418.

- Gregson, L., (2011), Destination management plan for tourism in the Whitsunday Region, Tourism Queensland Government, pp.1-25
- Gursoy, D., Baloglu, S. and Chi, C.G., (2009), Destination competitiveness of Middle Eastern Countries: Examination of relative positioning, *Anatolia*, Vol. 20, No. 1, pp.151-163
- Hanlan, J., Fuller, D. and Wilde, S., (2006), Segmenting tourism markets, A cultural review, Cauthe conference, Melbourne, pp.220-232.
- Jonker, J.A., (2004), framework of Destination Competitiveness, Pretoria University.
- Kim, C. and Dwyer, L., (2003), Destination competitiveness and Bilateral flows between Australia and Korea, the *Journal of Tourism Studies*, Vol. 14, No.3, pp.55-67.
- Kozak, M., (2008), Destination competitiveness measurement: analysis of effective factors and indicators, ERSA Conference from European science association, from www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconjs/papers accessed 15/1/2014.
- Lee, C. and King, B., (2008), Assessing Destination competitiveness. An application to the hot springs tourism sector, Centre for Hospitality and Tourism Research, Victoria University, pp.1-28.
- Li, X. and Wang, Y., (2011), Measuring the effectiveness of US official state tourism websites, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 287-302
- Mayaka, M. and Prasad, H., (2012), Tourism in Kenya, An analysis of strategic issues and challenges, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 1, pp.48-56.
- Mika, M., (2012), Competitiveness of tourist destinations as a research problem in the geography of tourism, analytical assumptions behind the research model, *Institute Geographic, Gospodarki Przestrzennej*, U J, from www.wuj.pl, accessed 09/03/2014 .
- Minghetti, S. and Montaguti, C., (2010), Assessing Istanbul competitiveness: A Multidimensional approach *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, No.3, pp.228-240
- Morgan, N., Hastings, E. and Pritchard, A., (2012), Developing a new DMO marketing evaluation framework: the case of visit Wales, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18, No.1, pp. 73-89.
- Paraskevas, A. and Arendell, B., (2007), Strategic framework for terrorism prevention in tourism Destination, *Tourism Management*, Vol.28, Issue 6, pp.1560-1573.
- Pike, S. and Mason, R., (2011), Destination competitiveness through the lens of brand positioning, *Current Issues in Tourism*, Vol. 14, No. 2, pp.169-182
- Pike, S. and Page, J.S., (2014), Destination Marketing organizations and destination marketing: A Narrative analysis of the literature, *Tourism Management*, Vol. 41, April Issue 3, pp.202-227.
- Ritchie, B., Geoffrey, C., (2003), the competitive Destination: A sustainable tourism perspective, CAB International, UK.
- Stankovic, L. and Dukic, S., (2009), Challenges of strategies marketing of tourist destination under the crisis conditions, *Economics and Organization*, Vol.6, No. 1, pp. 23-39.
- Tanga, A., Vladimir, M. and Tamara, J., (2011), Integrated Model of Destination competitiveness, *Geographic Pannonia*, Vol. 15, No. 2, pp.57-69
- Terzibasogly, E., (2006), Conceptual framework for destination management and its importance for the region in Europe, 2nd conference of European regions, tourism and the regions of Europe, New Development, Austria, 20-22- August, pp. 1-23.
- Trout, J., (2006), Country positioning, The battle in the mind, National communication partnership conference, August, Johannesburg, pp.1-25
- Volgger, M. and Pechlaner, H., (2014), Requirements' for destination Management organizations in destination governance: Understanding DMO Success, *Tourism Management*, April, Vol. 41, pp.64-75.
- Weaver, D.B., (2000), A broad context model of destination development scenarios, *Tourism Management*, Vol. 21, No.1, pp.217-224.
- WTO, (2008), Handbook on e-marketing for tourism destinations, World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- WTO, (2009), Impact of the Global economic crisis on local tourism Destinations, Survey Report, June, Madrid, Spain.

WTO, (2011), Policy and practice for Global tourism, Madrid, Spain.

Zirulia, L., (2011), Tourism Economics Impact analysis, New York, Springer.

A Strategic Vision for the Management of Tourist Destinations through maximizing the competitiveness (Application to the City of Alexandria)

Abstract

The evolution of destination management could be considered as a result of the increased competition, which is reflected in the existence of an increasing interest in measuring the tourist destination competitiveness on the global level, therefore, many of the research studies appeared which have been translated in the form of international models for measuring destination competitiveness to be used by governments and administrative entities so as to maximize the value and impact of tourist destinations. Theories related to the competitiveness of the tourist destination have included three directions, the first theory is concerned with how to identify the competitiveness status of a certain tourist destination, the second focuses on certain aspects of the tourist destination competitiveness, and finally, the theory of providing a range of general models and theories for the study of tourist destination competitiveness. So it becomes necessary that the destination determines the nature of the products offered and their compatibility with the requirements of tourists, which requires the development of a strategic framework for its management in an integrated manner in order to effectuate the competitiveness advantages, targeting an optimal utilization of its resources.

The presence of other reservations related to the nature of the list of competitiveness determinants has been observed especially (Qualitative) and the possibility of including it within the criteria for measuring the competitiveness in general, because of the importance of integrating the determinants of quantity and Qualitative in one frame (which was clearly evident in Dwyer & Kim model. It was found that the practical application of the models needs many complementary and composite actions, while there are a number of models of which the integrative (Dwyer & Kim), which is an integrated project to measure the competitiveness of the tourist destinations through the submission of a full list of competitiveness determinants applicable on the tourist destinations, prompting its usage as a tool to measure the Alexandrian tourist destination competitiveness.

Key words: Competitiveness Models – Strategy - Destination Management - Dwyer & Kim model – Alexandria