

رمزاً أو تصميمياً بقصد تعريف المملكة من غيرها من الوجهات السياحية المنافسة وتمييزها. ومن المهم أن تقدم العلامة التجارية قيمة مضافة تتصل بالمستهلك - السائح، وعرضاً متفوقاً على المنافسين، وتعطي معنى يتجاوز في مدلوله الجوانب الوظيفية. لأن الهيئة العليا للسياحة تحمل المسؤولية الإجمالية عن قيادة جهد تسويق السياحة الوطنية، من المنطقي أن تعرف عبر هذه العلامة وبواسطتها.

العلامة التجارية المذكورة أنفاً للهيئة العليا للسياحة والمملكة استمدت إلهامها من تراث السعودية، التي كانت على الدوام أمة من الرحالة والمستكشفين والمضيفين الكرماء. وتعتمد أيضاً على المحافظات الثلاث عشرة، التي يتميز كل منها بتفرد الشخصية، والثقافة، والأصول، والبنية التحتية؛ لذلك، فإن كل منطقة تمثلها واحدة من النقاط الثلاث عشرة في شعار الهيئة، الذي يعد أيضاً دليلاً هادياً إلى مجموعة من رحلات الاستكشاف.

وكلت إلى الهيئة مهمة رعاية صناعة سفر وسياحة مركزة بشكل جديد وتشجيعها، وتقديم أصول قوة الأمة - سكانها ومناظرها الطبيعية وتاريخها ومصادرها - بطريقة هادفة ومسؤولة وحساسة. أما مفتاح تسويق الوجهة فهو تقديم أصولها ومصادرها السياحية الفريدة بأسلوب ذي صلة، ومعقول في نظر جمهور متنوع.

حددت الهيئة العليا للسياحة ستة أهداف مفتاحية عمودية للسياحة تركز فيها جهودها التسويقية، وهي: التاريخ والأثار القديمة؛ التراث الثقافي؛ السياحة البيئية؛ الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض؛ الترفيه وتزجية الوقت، والرياضة، والمغامرة. وتعرض المملكة ثروة من الفرص للاكتشاف عبر جميع هذه الأقسام والشرائح.

المصدر: الهيئة العليا للسياحة؛ علامة تجارية جديدة لدعم صناعة جديدة؛ 2005م.



## الفصل التاسع

### التسويق للمملكة العربية السعودية

## كوجهة سياحية

### مقاربة متشعبة لمواجهة تحد معقد

ظلت أنشطة التسويق - بمختلف أنماطها -، التي تقوم بها جهات السياحة الخارجية في سوق السياحة المغادرة السعودية المزدهرة، ممارسة راسخة الجذور منذ أمد بعيد. ونظمت خطوط الطيران الدولية، ومجالس ترويج السياحة الخارجية المناسبات الترويجية المختلفة مراراً وتكراراً، في حين نقلت الصحف المحلية وغيرها من وسائل الإعلام بانتظام ملامح عن السفر والسياحة، ونشرت إعلانات دعائية عن الوجهات الخارجية.

فعلى الرغم من كل شيء، يريد الجميع السائح السعودي. وبالمقابل، وقبل إنشاء الهيئة العليا للسياحة، لم يكن هناك أي جهد منهجي منظم لترويج المملكة وجهة سياحية جاذبة.

الافتقار إلى أي ترويج للمملكة بوصفها وجهة سياحية كان واضحاً جلياً ولم يكن مفاجئاً؛ فعلى الرغم من كل شيء، كيف يمكن ترويج المملكة كوجهة سياحية في غياب الاعتراف الرسمي بصناعتها السياحية، وكيف يمكن البدء بمثل هذا الجهد وتنسيقه من دون إدارة سياحية وطنية تملك تفويضاً واضحاً للقيام بذلك؟ كل ما كان بمقدور صناعة السياحة المجزأة والمبعثرة فعله هو إطلاق حملات دعائية تفتقد التنسيق بين الحين والآخر، تروج لمناطق فردية تتعلق بالمهرجانات الصيفية الكبيرة.

لذلك كله، فإن فكرة قيام المملكة بمنافسة وجهات سياحية خارجية في السوق المحلية وتجسيدها بديلاً جذاباً ينافس هذه الوجهات لم تثر من قبل، فضلاً عن تنفيذها.

حقيقة أن الهيئة العليا للسياحة وجدت نفسها في مثل هذا الوضع لم تكن مشكلة في حد ذاتها. ولم يقتصر الأمر على أن السفر إلى الخارج لقضاء العطلات أصبح بسرعة الخيار المفضل لعامة السعوديين فقط، بل زادت الوضع تعقيدا حقيقة أن الناس عموماً لم يعدوا المملكة وجهة سياحية جاذبة وممكنة. فهناك مدركات متجذرة تؤكد فقدان تنوع الجذب السياحي في المملكة وإثارة نقاطه وأنشطته. ولم تكن مجموعة العطلات المناسبة التي تعبر عن تجارب سياحية خاصة ومحددة متوافرة في السوق. في حين عدت مرافق السياحة المحلية وخدماتها، إلى حد أن ذلك أصبح رأياً شائعاً ومنتشراً، متخلفة ولا تقدم قيمة جيدة مقابل المال المدفوع للحصول عليها، مقارنة بالوجهات الخارجية. أما فكرة قضاء جميع أفراد العائلة العطلات معاً والتمتع بها كوحدة واحدة، فقد كانت تعوقها - حسب التصور الشائع - المعايير، وقواعد السلوك الاجتماعية.

في هذه الظروف، كان من المفهوم أن تواجه المملكة منافسة شديدة من الجهات السياحية الخارجية المنظمة التي أوجدت مستوى مرتفعاً من الوعي والتفضيل داخل السوق السعودي. لذلك وضع أن على الهيئة العليا للسياحة القيام بجهد تسويقي مستديم ومنهجي وشامل، وليس مجرد حملة ترويج قصيرة الأمد؛ وذلك لعدة أسباب أهمها:

هناك حاجات أساسية وملحة في مجال تطوير المنتج عموماً، تشمل قضايا السلامة، يجب تلبيتها قبل أن يصبح الترويج الشامل هادفاً ومؤثراً وفعالاً. وتتصل اتصالاً مباشراً بذلك أيضاً الحاجة إلى تحسين منتجات السفر والسياحة المحلية وزيادة تصميمها وجمعها وتوزيعها.

كانت ثمة حاجة إلى البدء في عملية طويلة الأجل لتغيير المدركات غير

الإيجابية عن المملكة بوصفها وجهة سياحية - حاجة إلى بناء علامة تجارية فارقة للمملكة العربية السعودية مكونها بلد وجهة سياحية مميزة ومرغوبة.

في الوقت ذاته، كانت هناك حاجة ماسة إلى التعامل مع المشكلات الآتية - أي حاجة إلى تحفيز الطلب للجهات السياحية المحلية والأعمال التجارية السياحية الموجودة عبر تشكيلة متنوعة من الأنشطة الترويجية، حتى تتحسن إمكانية نجاح المرافق السياحية القائمة وبقائها، وإلا سيكون من الأصعب اجتذاب الاستثمارات لتحسين المرافق القائمة أو تطوير مرافق جديدة.

يتضح من هذه الملاحظات الوجيهة أن تسويق المملكة وجهة سياحية كان، وما يزال، يمثل تحدياً معقداً ومتعدد الجوانب. هناك قضايا تسويقية إستراتيجية طويلة الأجل يجب التصدي لها، خصوصاً تطوير المنتج وتغليفه وتوزيعه، ومدركات المستهلك ومواقفه، وتخفيف حدة مشكلة الموسمية في تشغيل المنتجعات وتداعياتها على التسعير.

هناك أيضاً قضايا أكبر تعوق تسويق الوجهة لا يمكن حلها إلا بأسلوب ارتقائي وتدرجي. تشمل هذه على سبيل المثال القدرة المؤسسية للصناعة على تنفيذ برامج تسويقية فعالة، ومتعددة الجوانب، وتعاونية، وأدوار القطاعين العام والخاص، وحتماً قضية تمويل تسويق الوجهة المكلف مالياً.

وعند التعامل مع جميع هذه القيود والعقبات والقضايا بعيدة الأجل، يجب دعم صناعة السياحة القائمة ومساندة قدرتها على البقاء والنجاح، عبر زيادة الطلب عليها بواسطة أنشطة ترويجية قصيرة الأمد. وهذه تشمل تحديد أجزاء السوق وشرائحه واستهدافها؛ وإعداد الأدوات والوسائل الترويجية الضرورية؛ وتخطيط حملات إعلانية وغيرها من الإعلانات الترويجية وتنفيذها، وخدمة أي حاجة المستهلك لمعلومات؛ والقيام عموماً بكل ما هو

ضروري لحث الطلب على مخزون المنتج الموجود حالياً وتحفيزه، مع وضع	
الركائز المؤسسة لعمليات طويلة الأجل تستغل ملامح تقاضيا التسويق الإستراتيجي	المشار إليها آنفاً.
* أفراد. * متزوجون حديثاً.	
تغطي جميع هذه القضايا والمهام	
الاستراتيجية والتكتيكية إشارة دلالية	
واضحة على تحدي تسويق الوجهة الهائل، الذي يواجه الهيئة العليا للسياحة،	
* سياحة رياضية، ومنها رياضات المغامرة * سياحة بيئية.	
فليس ثمة أوهام حوله.	
* الاجتماعات، والحوافز، والمؤتمرات، والمعارض.	
وفي حين يجب أن تكون هناك أولويات، وأن تكون الأعمال والخطوات	
* القادمون لقضاء العطلة من دول مجلس التعاون. * مستوفون	
مركزة ومحددة الأهداف بدقة، إلا أن المهمة الجاهل للترويجية عدة الجوانب ويجب	
أن يكون الجهد مشعباً ومنسقاً. وببساطة، ليس من الممكن العمل بأسلوب	
* مجموعات الدخل المرتفع (أعلى 10٪). * سياحة التراث الثقافي والطبيعي. * سياحة بيئية.	
تدريجي بطيء.	
التركيز في المدى القصير وحده وضح جميع الموارد في الحملات	
* رياضات البحرية وغوص:	

الإعلانية والدعائية والتسويقية من دون التصدي للمعوقات والقضايا الأساسية البعيدة المدى التي تؤثر في صناعة السياحة، لن يحققا بالتأكيد نتيجة مستديمة. في الوقت ذاته، فإن التجاهل الكلي للحاجة الماسة إلى تحسين إمكانية بقاء المخزون السياحي القائم على المدى القصير ونجاحه، والتركيز بدلاً من ذلك في حل القضايا على المدى البعيد أولاً، أمر غير مقبول من ناحية السياسة والتجارة. فحين نأخذ في الحسبان حقيقة أن التسويق بطبيعته وظيفته تكثف الموارد، نبدأ آنئذ بتقدير حجم الجهد، الذي يجب على الهيئة تنظيمه وقيادته.

ومثلما ألمحنا بصورة غير مباشرة في هذه الفقرات الافتتاحية، فإن مزيج التسويق يشمل إستراتيجيات المنتج والسوق والتسعير، إضافة إلى الترويج<sup>(1)</sup>. وفي هذا المعنى الأشمل، ناقشنا عدة جوانب لتسويق الوجهة في الفصول السابقة وملاحمه. وفي الحقيقة، لا بد أن تثار أيضاً قضايا تسويقية معينة في

الفصل اللاحق، فيما يتعلق بالمجتمع والثقافة، والسياحة.

فكرة تسويق الوجهة برمتها فكرة مركزية لمشروع السياحة الوطنية، ودور الهيئة. وهي في الوقت ذاته واسعة النطاق والمدى، إلى حد أنه من الممكن تخصيص كتاب مستقل لها. أما في هذا الفصل فيمكننا الاكتفاء بتوسيع مناقشتنا الموجزة لبعض القضايا المختارة ذات الأهمية الإستراتيجية لتسويق الوجهة، إضافة إلى تقديم نظرة عامة على المبادرات التكتيكية التي اتخذتها الهيئة على المدى القريب، آملين أن يكتسب القارئ رؤية مفيدة وفهماً عميقاً لمجال عمل الهيئة هذا.

### اختيار الأسواق المستهدفة

الموضوع المتكرر في هذا الكتاب هو مركزية الخصوصية السعودية في إستراتيجية التنمية السياحية للمملكة. وهذا يعني على الصعيد العملي أن السياحة سوف تتوافق مع التقاليد والمعايير الاجتماعية - الثقافية للأمة، وتستهدي بالقيم الإسلامية أولاً، وسوف توجه الصناعة أساساً لخدمة السوق المحلي السعودي ثانياً.

وبذلك، فإن التركيز الرئيس في سوق السياحة الداخلية مع التشديد على العائلة، هو معطى حقيقي ثابت. ولأغراض التسويق، حددت الهيئة وقومت سلسلة من شرائح السوق الديمغرافية صنفت تبعاً لأولويتها. وعلى هذا الأساس، استهدفت الهيئة الشرائح الآتية:

الشريحة المستهدفة

السوق الرئيس

1 السعوديون الذين يقضون عطلاتهم داخل المملكة

2 أسواق سعودية داخلية أخرى

3 سياحة الأعمال التجارية السعودية

4 السياحة الوافدة من دول مجلس  
التعاون والبلدان العربية المجاورة

5 المعتمرون

6 سياحة الترفيه الدولية الوافدة

من الطبيعي ألا تكون جميع الشرائح ضمن السوق الرئيس الأوسع على الدرجة نفسها من الأهمية، فيما يتعلق بحجم الطلب الفعلي أو المحتمل. وفي الحقيقة، قد يعد بعضها أسواقاً مريحة، بل ثمينة. ومن الواضح أن سوق العطلات العائلية السعودي الداخلي هو الأكبر فيما يتعلق بالحجم الفعلي والمحتمل، في حين أن شرائح المتزوجين حديثاً والرياضات والغوص والتراث والسياحة البيئية ليست سوى شرائح خاصة لكن مربحة.

في الوقت ذاته، لا بد من وجود بعض التداخل بين الشرائح، وعلى سبيل المثال، يمكن أن ينتمي المتسوقون إلى شرائح السوق الأخرى.

تتصل ب شرائح السوق المستهدفة هذه سلسلة من مجموعات المنتج، التي تكون إستراتيجية تطوير المنتج السياحي في المملكة. وحين تقرن شرائح السوق ومجموعات المنتج هذه، يظهر مفهوم يضم سلسلة من ستة أسس عمودية، تكون معاً الدعامة المركزية لإستراتيجية التسويق، التي صاغتها الهيئة العليا للسياحة. الأسس العمودية الستة هي: التاريخ والآثار القديمة؛ والتراث الثقافي؛ والسياحة البيئية؛ والاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض؛

والترفيه وتزجية الوقت؛ الرياضات والمغامرة.

### سوق العطلات الداخلي في السعودية

على الرغم من المنافسة الحادة في سوق العطلات الداخلي في السعودية، فقد تبنت الهيئة العليا للسياحة إستراتيجية نمو مقترنة باستعادة نسبة من حصة سوق وجهات السياحة الخارجية التي رسخت موطئ قدم ثابتاً في السوق على مر السنين. وفي سبيل هذه الغاية، تشمل إستراتيجيتنا الأهداف الآتية:

أولاً: مع إطلاق برنامج منسق وطويل الأجل لتنويع المنتج السياحي وإثرائه، عملنا على ترويج حقيبة واسعة من أنواع المنتج بأسلوب منهجي ومنظم، حتى يدرك الذين يريدون قضاء عطلاتهم وجود سلسلة واسعة من المنتجات القائمة داخل المملكة.

ثانياً: قمنا بتطوير علامة تجارية سياحية مميزة للمملكة وترويجها بطريقة مكثفة، أكملتها سلسلة من العلامات التجارية الفرعية لمناطق الوجهة الفردية ضمن المملكة (انظر العرض 8: تمييز المملكة بعلامة تجارية فارقة بوصفها وجهة سياحية).

ثالثاً: طالبنا بإعادة هيكلة نظام العطلة المدرسية السائد حالياً، حتى يسمح بعطلات في منتصف السنة، مقابل عطلة الصيف الطويلة عادة، ومن ثم تمكين العائلات من أخذ مزيد من الإجازات والعطلات لقضائها داخل المملكة. وهذا يساعد أيضاً على تقليص حدة مشكلة الموسمية وأوقات الذروة التي تعانيها المنتجعات السياحية المحلية.

رابعاً: عملنا على إدخال مفاهيم العطلتين الثانية والثالثة وعادتهما وتطويرهما، والإجازات القصيرة وعطلات نهاية الأسبوع بوصفها منتجات "عطلات" خاصة في السوق السعودي. وأخيراً، ساعدنا على تطوير قنوات توزيع

الصناعة، عبر المساهمة في تطور مشغلي ومنظمي الجولات السياحية الداخلية، لكي تزداد إتاحة حزم المنتجات السياحية المحلية الجاذبة وتوافرها وتنظيمها.

## الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض<sup>(2)</sup>

تجدر الإشارة في البداية إلى أن سوق الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض هو بالتعريف جزء من سوق أعمال سياحية أكبر. وبذلك، لا يعد هذا السوق غريباً عن المملكة<sup>(3)</sup>. فظاهرة الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض ظاهرة مألوفة. والجدير بالذكر أيضاً أن الدليل التجريبي في مختلف أرجاء العالم يؤكد أن المندوبين والمشاركين في الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض يقضون عموماً عدداً أكبر من الأيام لكل شخص، مقارنة بالفئات الأخرى من السياح. ولذلك يعد سوق الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض مربحاً تماماً.

لكن الحقيقة التي لا تلقى تقديراً واسعاً هي أن السعودية لم تستفد تقليدياً من هذا السوق وذلك فيما يتعلق بإمكاناته، وبالمقارنة مع المنافسين في المنطقة<sup>(4)</sup>. وقامت الهيئة العليا للسياحة، عبر إستراتيجية تنمية السياحة الوطنية، بتحديد سوق الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض بوصفه واحداً من شرائح السوق المستهدفة، التي تحظى بالأولوية؛ وذلك لعدد من الأسباب المهمة.

تشمل هذه الأسباب الحقائق الموضوعية التي تؤكد أن المملكة تمثل أكبر اقتصاد في منطقة الخليج والشرق الأوسط، وهي محركها الاقتصادي ومركزها المالي وقوتها الدافعة؛ ففيها يتجمع أكبر عدد من السكان بين دول مجلس التعاون الخليجي، وتشكل بالاقتران مع قوتها الشرائية المرتفعة نسبياً، سوقاً استهلاكية كبيرة. في الوقت ذاته، تملك السعودية أكبر قطاع أعمال وأنشطه مع شبكة وروابط تجارية إقليمية ودولية. إضافة إلى قطاع عام نشط يتبنى برنامجاً تنموياً ضخماً نسبياً، وعلاقات وتفاعلات سياسية حكومية تولد

الحاجة إلى عدد كبير من الاجتماعات والمؤتمرات على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.

الأسباب الأخرى تشمل حقيقة أن السعودية أكبر قطر من حيث المساحة الجغرافية، مع عدد من المراكز المدنية المنتشرة على منطقة شاسعة نسبياً، وهذا لا يحتاج إلى تكرار السفر لحضور الاجتماعات والمؤتمرات فحسب، بل إلى تنظيم المعارض في أماكن متعددة للوصول إلى المراكز السكانية المحلية وغير ذلك من المجموعات التجارية والمهنية والأكاديمية.

في الوقت ذاته، تملك السعودية أكبر قطاع تعليمي جامعي وبحثي في المنطقة، وهذا يدعو إلى تنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والمشاركة فيها.

تعد السعودية إضافة إلى ذلك كله، أكبر منتج للنفط في العالم، وهذا يمكنها من المنافسة في اجتذاب حصة كبيرة ومهمة من الاجتماعات التجارية المتركزة في الصناعات النفطية والبتروكيماوية. وهي مهد الإسلام، وتحتل بؤرة العالم الإسلامي، وتمارس دوراً جاذباً للوفود والمشاركين في الاجتماعات والمؤتمرات، والمعارض في مختلف المجالات والميادين.

تشير هذه المحددات إلى أن على المملكة في المقام الأول أن تتمتع بصناعة اجتماعات محلية مهمة.

ثانياً: تملك إمكانية اجتذاب حصة مهمة من سوق الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض في المنطقة<sup>(5)</sup>.

من ناحية أخرى، يعوق قطاع الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض في صناعة السياحة عدد من العقبات التي تؤثر سلباً في إمكانية نموه، فالممارسات التنظيمية والإدارية المتصلة بقطاع الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض مقيدة من دون داع.

وهذه تؤثر في ترخيص المناسبات؛ ومنح تأشيرات الدخول للمنظمين، أو المعارضين، أو الوفود؛ ومشاركة النساء (في التنظيم أو الوفود)؛ والإجراءات الجمركية المتعلقة بالمعارض؛ والافتقار إلى مراكز حديثة ومتطورة للاجتماعات والمعارض.

صاغت الهيئة العليا للسياحة على هذه الخلفية، بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة والمعنيين في القطاعين العام والخاص، إستراتيجية خاصة وخطة عمل متعلقة بسوق الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض في المملكة. وأدى هذا إلى وضع خريطة طريق لتطوير القطاع في المملكة، أهم نقاطها إستراتيجية مجدية للسوق والمنتج وبرنامج ترويجي، إضافة إلى عملية إصلاح تنظيمية ومؤسسية مناسبة وتدرجية أكثر اتصالاً بالنمو، ودعماً له (انظر أيضاً العرض 3: الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض).

### توسيع سوق العمرة

نعني بعمليات توسيع سوق العمرة برامج السفر، التي يختار المسلمون القادمون من خارج المملكة إضافتها إلى - أو جمعها مع - زيارتهم إلى المملكة بقصد أداء العمرة. وبهذا المعنى، تعد عمليات توسيع سوق العمرة واحدة من الفرص الفريدة المتاحة للمملكة العربية السعودية، من دون وجود منافسين حقيقيين. لذلك، هناك سبب وجيه يدعو إلى التفاؤل بتوسيع سوق العمرة في المملكة. وفي الحقيقة، هناك برامج متبعة حالياً لتوسيع سوق العمرة، وثمة سبب وجيه يدعو إلى تفاؤل الصناعة بإمكانات النمو في المستقبل لهذه الشريحة من السوق<sup>(6)</sup>.

لكن ظهر بعض الجدل حول مفهوم توسيع العمرة في عدد من الأوساط الاجتماعية، ولا تتحصر المواقف المتنوعة إزاء الموضوع في إطار الآراء والأفكار الدينية وحدها. هناك من يعد أي نشاط متصل بالسياحة متنافراً ومتعارضاً مع طبيعة العمرة المقدسة؛ لذلك تبدو فكرة برامج توسيع العمرة ذاتها غير

مناسبة، وغير لاثقة، ويجب التخلي عنها. هناك أيضا محللون مختصون بالصناعة يتبعون الرأي القائل إن المعتمرين يركزون بؤرة اهتمامهم في الواجبات الدينية والروحية حصراً، ولن يفكروا بأي نشاط سياحي آخر، مرتبط بزيارة العمرة، حتى لو استطاعوا إلى ذلك سبيلاً. وبذلك، لا يستحق استهداف هذه الشريحة من السوق لأغراض سياحية.

الآراء المذكورة آنفاً تعاني الاستقطاب والبعد المبالغ فيه عن الواقعية، وذلك لسببين رئيسيين:

أولاً: يبدو أنها تتجاهل حقيقة أن سوق الوافدين إلى العمرة على الرغم من ضخامته - ليس كتلة واحدة يفتقد التمايز، بل هو عرضة فعلاً لتجزئة واسعة النطاق، تعبر عن تنوع حاشد في خلفيات المعتمرين الاجتماعية - الاقتصادية واهتماماتهم. ويمكن بذلك تقديم الحجة على إمكانية تعدد أغراض زيارة العمرة، ومن ثم تقديم تنويعات مناسبة على منتج السفر إلى مختلف الشرائح ضمنه.

ثانياً: وللأسباب المذكورة آنفاً، لم تستهدف الهيئة العليا للسياحة سوى نسبة الـ 10% العليا من سوق العمرة الدولي، فيما يتعلق بالسمات والخصائص الاجتماعية - الاقتصادية للمعتمرين.

تجسد المملكة العربية السعودية - لعدد كبير من المهنيين والأكاديميين والمديرين التنفيذيين ورجال الأعمال المسلمين الناجحين في مختلف أرجاء العالم الإسلامي - مركزاً روحياً وثقافياً قوياً نظراً لوجود مكة المكرمة والمدينة المنورة في رحابها، ولا يقتصر تأثيرها في الواقع على هؤلاء فحسب.

في الوقت ذاته، تمثل المملكة بلداً ومجتمعاً نقطة جذب ساحرة لهم، وذلك فيما يتصل بتنوع تراثها الطبيعي والثقافي، ومنجزاتها التنموية والتطويرية الحديثة. والاعتقاد أن هؤلاء ينحصر اهتمامهم بالمملكة ضمن نطاق الواجبات

الدينية اعتقاد ساذج فعلاً. ومن الواضح أن مثل هذا الرأي المتصلب لا يليق لا بالمسلمين أفراداً ولا بالمملكة بلداً.

تكمّن ضمناً في هذا الهدف التسويقي للهيئة العليا للسياحة فكرة معقولة تشير إلى أنه فيما يتعلق بنسبة معينة من المعتمرين القادمين من مختلف بلدان العالم، خصوصاً الجاليات الإسلامية في البلدان الغربية، يعد الجمع بين أداء الواجبات الدينية والرحلة لاستكشاف المملكة العربية السعودية حالة طبيعية لا متنافرة أو متناقضة. قد تكون هذه الشريحة صغيرة نسبياً، لكن حين نأخذ في الحسبان الحجم الضخم لسوق العمرة الدولي تصبح كبيرة بالمعنى المطلق.

### حقيقية منتجات متنوعة وجذابة

حين نرى المنتج السياحي من المنظور العريض، يجب أن نفكر على الأقل في مكوناته الأساسية مثل الإيواء ونقاط الجذب، ومنها المناسبات والأنشطة وخدمات الاستجمام والترفيه عموماً. ولا يمكن للمملكة، في جميع هذه الجوانب للمنتج السياحي - كما أشرنا أكثر من مرة في هذا الكتاب - أن تنافس بفاعلية وجهات السياحة الأجنبية؛ لأن حقيقية منتجاتها السياحية بقيت متخلفة عن الركب على الأغلب.

وهذا يتناقض تناقضاً حاداً مع حقائب المنتجات الغنية والمنوعة لوجهات السياحة الأجنبية؛ التي يتدفق إليها السعوديون بأعداد تتزايد باطراد.

لقد أثبتت هذا الإدراك دراسات السوق وأبحاثه، التي أجريت ضمن إستراتيجية تنمية السياحة الوطنية، وأشارت إلى سلسلة كاملة من احتمالات تطوير المنتج وإمكانياته<sup>(7)</sup>. وأكدت هذه الأبحاث والدراسات أيضاً ثلاث حاجات أساسية يجب أن توجه تطوير المنتج السياحي في المملكة خلال العقدين القادمين وترشده: الحاجة إلى قدر أكبر من الإتاحة، والحاجة إلى معايير محسنة لخدمة العملاء، والحاجة إلى ضمان جودة المنتج.

وتشير أبحاث الهيئة ودراساتها - على وجه التحديد - إلى أن السعوديين

يريدون من قطاع الإيواء أن يكون متاحاً، وفي متناولهم من ناحية السعر، لكن من نوعية مناسبة، وجودة ملائمة، ويقدم الخصوصية، التي تطلبها العائلات السعودية في المنتجعات الساحلية أو الجبلية.

وهم يشدون تشكيلة متنوعة من نقاط الجذب، تشمل الحدائق والمتنزهات ومدن الملاهي، حيث يمكن للأطفال اللعب. من ناحية أخرى، سلطت الأبحاث الضوء أيضاً على الإدراك السائد لدى عامة السعوديين بأن نقاط جذب التراث الثقافي، ومنها المتاحف، لا تفتح أبوابها في أوقات مناسبة، ولا تخضع لأعمال الصيانة بطريقة جيدة، وتتقصها المعلومات والتفسيرات التي تهم الزائر.

وأخيراً، شددت الأبحاث أيضاً على رغبة عامة للسعوديين في التمتع بالأنشطة العائلية، ومنها الزيارات إلى مواقع الجذب السياحي، إضافة إلى مقابلة الأصدقاء.

فيما يتعلق بالجوانب المادية للمنتج، مثل الإيواء ونقاط الجذب السياحية، يمكن عمل الكثير لتلبية حاجات الزبون أو السائح السعودي ورغباته عبر تحسين المرافق السياحية القائمة حالياً، بقليل من الجهد في أغلب الأحوال.

ومثلما رأينا في الفصل السابق، صممت مشروعات الوجهات السياحية الجديدة والمتعددة الاستخدامات، حسبما صورتها وروجتها الهيئة العليا للسياحة، لتلبية حاجات السائح السعودي تحديداً ورغباته.

هناك عدة جوانب جوهرية أخرى لحقيبة المنتج السياحي تحتاج إلى انتباه، إذ أطلقت من أجلها الهيئة العليا للسياحة المبادرات المتعلقة بأصحاب المصلحة المعنيين في القطاعين العام والخاص. أشرنا آنفاً إلى الحالة المتردية للخدمات المقدمة على الطرقات، لكن دعونا الآن نلقي نظرة سريعة على جانبين آخرين من حقيبة منتج الوجهة: المناسبات، ونقاط الجذب التراثية

الثقافية.

### المناسبات السياحية

ظلت المهرجانات من مختلف الأنواع على قائمة الأحداث السنوية أعواماً كثيرة، وتَبَدَّى نمو ملحوظ في عدد المهرجانات، التي تنظم في مختلف أرجاء المملكة في السنوات الأخيرة. وكانت هذه، - دوماً - مبادرات محلية تؤدي البلديات وغرف التجارة والصناعة دوراً رائداً في تنظيمها وإدارتها. وهذا ما يجب أن يكون؛ لكن الغالبية العظمى من هذه المهرجانات عانت صعوبات جمة في مسعاها إلى أن تترسخ بوصفها مناسبات وطنية قابلة للاستمرار والنجاح، بمعنى اجتذاب الاهتمام من خارج مناطقها المحلية التي تنظم فيها<sup>(8)</sup>.

فضلاً عن ذلك كله، ولأن المهرجانات كانت مبادرات محلية، فقد افتقرت إلى التنسيق فيما يتعلق بالتوقيت والموضوع، مع تداخل محتوم في المضمون والبرنامج. إضافة إلى ذلك، وباستثناء اثنين أو ثلاثة من المهرجانات الكبرى، لم تتمكن غالبيتها من حشد الموارد الضرورية للتسويق بطريقة واسعة النطاق ومؤثرة.

ولم تجر سوى القليل، أو لم تجر أي أبحاث على الإطلاق لمتابعة هذه المهرجانات ورصد تنظيمها وإدارتها وتأثيرها. ومن الواضح أن من واجب الهيئة العليا للسياحة ردم هذه الفجوة المؤسسية وتعويض نقص الموارد.

تمثل المهرجانات بالطبع جزءاً من مفهوم أوسع لسياحة المناسبات<sup>(9)</sup>. وعلى الرغم من أنها تمثل النمط السائد حالياً للمناسبات، إلا أن هناك أنواعاً أخرى للمناسبات ومن المهم رعاية تشكيلة واسعة منها وتعزيزها والسماح لها بالنمو. ومع أنه من المتعذر حالياً - ولأسباب كثيرة - أن تطمح المملكة وصناعة السياحة إلى ما يسمى بالمناسبات الكبرى المميزة<sup>(10)</sup>، لكن يوجد مدى هائل لتنظيم سلسلة واسعة من المناسبات الخاصة، وغيرها، تكون قادرة على

اجتذاب عدد كبير من الزوار المحليين<sup>(11)</sup>.

ولأن المهرجانات والمناسبات عموماً تحظى بهذا القدر من الأهمية لحقبة المنتج السياحي في المملكة، صاغت الهيئة العليا للسياحة مبادرة لتطوير المناسبات منذ بدأت عملياتها. وأصبحت هذه المبادرة مكوناً دائماً من خطة العمل السنوية للهيئة. وتولت، عبرها، القيام بسلسلة من الخطوات الإجرائية المصممة لدعم أصحاب المصلحة في التخطيط الإستراتيجي ومساندتهم، وتنظيم المناسبات بواسطة تحسين التنسيق بين مختلف المناسبات، وتوفير المساعدة التقنية لمنظمتها، تشمل التدريب التخصصي، وتقديم العون في الترويج والدعاية في وسائل الإعلام، وإجراء الأبحاث المتعلقة بالتأثير (انظر العرض 9: سياحة المناسبات - رالي حائل).

والأهم أن الهيئة نفذت حملات دعائية منتظمة على المستوى الوطني ركزت في المهرجانات في المملكة. وتهدف هذه الحملات إلى توعية عامة للسعوديين بالكثير من المهرجانات التي تنظم، وإثارة الاهتمام بها؛ بوصفها تجارب سياحية محلية جديرة بالاهتمام.

### مستقبل ماضيينا

الثقافة مفهوم واسع تباينت تعريفاته وتنوعت، ولذلك، تتعدد جوانب السياحة الثقافية وتمثل سوقاً كبيراً جداً<sup>(12)</sup>. أما المكونات الثقافية للمنتج الثقافي فتشمل - من بين أشياء أخرى - ما يأتي:

\* الثقافة بوصفها تراثاً: المباني التاريخية، والآثار القديمة، مثل: مراكز المدن التاريخية، والدرعية القديمة، ومدائن صالح.

\* الثقافة بوصفها حياة يومية: التقاليد، والطقوس، والأسواق.

\* الثقافة بوصفها إبداعاً: الرقص والرسم.

\* الثقافة بوصفها مناسبات ومهرجانات: مهرجان الجنادرية الثقافي، والمهرجانات الشعرية.

\* الثقافة بوصفها فنونا بصرية: المعارض، والمتاحف.

\* الثقافة بوصفها فنوناً تؤدي: الحفلات الموسيقية والفنية<sup>(13)</sup>.

يحتل التراث الثقافي بمختلف مظاهره صميم سياسة تنمية السياحة، وإستراتيجيتها في المملكة. ويجسد الركيزة الأساسية لنمط السياحة، الذي ترغب المملكة في تطويره، وتنميته. وهو مهم أيضاً فيما يتعلق بالتسويق السياحي؛ لأنه في التحليل النهائي تراثنا الثقافي، هو الذي سيحدد ويعرف المملكة وجهة، ويميزها من الوجهات السياحية الأخرى.

لكن هل تعرف السياحة الثقافية وفقاً لشكلها التقليدي التعليمي والسلبي والنخبوي إلى حد ما، أم وفقاً للتوقعات المعاصرة لصيغة أكثر نشاطاً وتجربة وترفيهياً؟ لن تجادل سوى قلة قليلة بحقيقة أن أمامنا عملاً ضخماً نؤديه قبل أن نتمكن من عرض تجربة سياحية ثقافية متنوعة ترضي السائح في المملكة<sup>(14)</sup>.

الجدل المتعلق بتراثنا الثقافي يتجاوز نطاق السياحة، ويشير قضايا تتصل بالمسؤوليات الوطنية، والمدنية، التي تعرف هويتنا بوصفها أمة في نهاية المطاف، وإن كانت لا تمثل بالطبع بؤرة اهتمام هذا الكتاب.

ومع ذلك، يمكن للسياحة أن تستفيد من تراثنا الثقافي، وأن تساعد أيضاً في استدامته، والحفاظ عليه. بكلمات تجمع السياحة والثقافة علاقة تتبادلان فيها العون والفائدة والمنفعة.

لدينا - من دون شك - موارد ثقافية وفيرة؛ لكنها بقيت غير مخدمة في غالبيتها، ولم تستفد من أي استثمار لتحويلها إلى نقاط جذب سياحية.

وفي الحقيقة، تستحق هذه النقطة مزيداً من البحث والتفصيل. فهناك فرق بين المصدر التراثي الثقافي في حد ذاته - مثل الأثر التاريخي أو الموقع

الأثري - ونقطة الجذب السياحية. وبغض النظر عن أهمية المصدر التراثي في حد ذاته وجاذبيته، لا يمكن أن يتحول إلى نقطة جذب سياحية كاملة من دون تفسير مناسب وتقديم ملائم.

من المهم - لذلك - تقدير عملية تحويل المصدر الثقافي الخام - غير المخدم - إلى نقطة جذب سياحية منظمة - ومخدمة - . وبغض النظر عن حماية الموقع الثقافي والحفاظ عليه، فهو يتطلب ترجمة وتفسيراً وعرضاً، يمكن أن تستخدم من أجلها جميعاً سلسلة كاملة من التقنيات والوسائل والأدوات، تشمل مراكز مختصة بالسياح والزوار، ومتاحف ضمن الموقع، وعروضاً تفاعلية، وعلامات إرشادية وأدلاء سياحيين محترفين، وتخطيطاً لإدارة الموقع والزوار طبعاً.

على النقيض من ذلك، تعيش مواقعنا الثقافية وكثير من متاحفنا حالة يمكن توصيفها على النحو الأمثل بدرجة متوسطة من الإهمال. فالاستثمارات الموظفة في الحفاظ على تراثنا الثقافي الوطني وفي تفسيره، وتقديمه غير كافية؛ ووصول عامة الناس إلى معظم المواقع التاريخية والأثرية يبقى إشكالياً، حتى لأكثر الزوار اهتماماً وتصميماً.

بلا شك ثمة مدى هائل لتعزيز العلاقة المتبادلة بين السياحة وتراثنا الثقافي بطريقة مستدامة ومفيدة للطرفين. ولا تتضمن هذه فقط المظاهر الثقافية الملموسة، كالأبنية والفنون والحرف، بل أيضاً مظاهر التراث الثقافي غير الملموسة، كالعادات والتقاليد والمهرجانات والمناسبات. لذلك يجب أن تحتل الثقافة بمفهومها الأوسع مكاناً بارزاً في الإستراتيجية الشاملة التي تبنتها الهيئة العليا لتنمية المنتج السياحي.

إن قرار الحكومة الصادر بضم وكالة وزارة الآثار والمتاحف إلى الهيئة العليا للسياحة سوف يمكن الهيئة - بالتأكيد - من المضي قدماً في وضع

برامج مناسبة لتنمية بعض موارد التراث الثقافي الرئيسية في المملكة، وتحويلها إلى مواقع جذب للزوار تتمتع بجودة التنظيم، وسهولة الوصول، ودقة التفسير، وشفافية العرض والتقديم. وسوف توفر السياحة بذلك مصدراً جديداً للدخل يساعد على دفع تكاليف الحفاظ على مرافق قطاع التراث الثقافي وتحسينها؛ كما تخدم الأهداف الأعم "لتوعية وتثقيف" العامة بتراثهم وترسيخ الإحساس بالكبرياء الوطني لديهم. لكن تحقيق أي تقدم حقيقي في هذا المجال مرهون بقدرتنا على توظيف مستوى أعلى من الاستثمارات العامة في تراثنا الثقافي يفوق ما كان الحال عليه على مر السنين. هذا السبيل وحده هو الذي يمكننا من ضمان مستقبل مشرق لماضيينا.

#### أهمية قنوات توزيع السفر والسياحة

في معظم أسواق السياحة المحلية، هناك نسبة عالية من ترتيبات السفر المستقلة والمبيعات المباشرة لخدمات السياحة والسفر. الناس ببساطة يخططون لإجازاتهم بأنفسهم، أو يحجزون مباشرة أماكن إقامتهم في فنادق أو منتجعات سياحية، أو يشترون بأنفسهم تذاكر رحلاتهم الجوية أو وسائل نقلهم الأخرى، أو يستعملون سياراتهم الخاصة للوصول إلى وجهاتهم المختلفة.

إن الألفة والمعرفة المباشرة بمكان الزيارة، وتكرار أنماط معينة من السفر والسلوك السياحي، مقرونة بقوة العادة، تجعل من الممكن تماماً تفهم هذا النموذج من السلوك الشرائي في السياحة الداخلية.

في الوقت ذاته، عزز ظهور تقنيات الحاسوب والإنترنت في الآونة الأخيرة ممارسة السياحة المستقلة والمشتريات المباشرة من مقدمي خدمات السفر والسياحة دونما حاجة إلى اللجوء إلى وسطاء.

غير أن اعتماد سوق السياحة كلية على الترتيبات المستقلة والمبيعات

المباشرة يعد دلالة على ضعف نسبي في تنمية قنوات توزيع صناعة السياحة. في السوق السعودية تحديداً، يعد الغياب الفعلي لمنظمي جولات السياحة المحلية السعوديين دليلاً أكيداً على مثل هذا الضعف النسبي في تنمية قنوات توزيع صناعة السياحة السعودية، فمنظمو الجولات يصنعون أساساً منتجات سياحية متكاملة، عن طريق تجميع المكونات الفردية التي يوفرها مختلف المنتجين ضمن برامج شاملة، أي إنهم يصممون ويسعرون ويروجون ويبيعون برامج سياحية استجابة لطلب محدد على وجهات ونشاطات وتجارب سياحية معينة.

ويؤدي بذلك منظمو الجولات دوراً تسويقياً مميزاً في صناعة السياحة، إذ يستفيدون بشكل ملائم من ميزات اقتصادات الحجم الكبير التي يولدونها، بما في ذلك السعر الشامل والمغري لبرامج متكاملة، وراحة البال المصاحبة لتوافر منتج سياحي نوعي ومضمون الجودة.

إن غياب منظمي الجولات المحلية عن سوق السياحة السعودية يعني فقدان عامل تسويقي مفتاحي، وقوة هائلة لابتكار المنتج وتجديده. وقد أبرزت الدراسات التي أجرتها الهيئة العليا للسياحة في سعيها إلى وضع إستراتيجية تنمية السياحة الوطنية آثار هذه الحلقة المفقودة، من ناحية إشارة المواطنين إلى قلة البرامج السياحية الجذابة والمنظمة والرخيصة، التي تستهدف فئات محددة في المجتمع، بما فيها النساء والأطفال والأسر والشباب والطلاب.

كما أشارت الأبحاث بوضوح إلى صعوبة تجميع برامج رحلات سياحية في المملكة، سواء بشكل إفرادي مباشر أم عبر صناعة السياحة ذاتها، وأوضحت أنه من الأسهل - في معظم الأحيان - شراء برامج سياحية للسفر إلى الخارج. من الواضح أن هذا يشكل تحدياً تسويقياً إستراتيجياً رئيساً أمام صناعة السياحة السعودية، ويعد بطرائق كثيرة مقياساً لنموها وتطورها.

لذلك يمكن للمرء أن يتفهم السبب في أن الهيئة العليا للسياحة جعلت أحد أهدافها الإستراتيجية المفتاحية رعاية منظمي الجولات السياحية المحلية ضمن عملية تنمية بعيدة الأمد. ولتوها بدأت الهيئة العليا للسياحة الترخيص

لكثير من منظمي الجولات السياحية الجدد في سعيها إلى تحقيق تلك الغاية. كما توفر الهيئة المساعدة التقنية والنصح، بما في ذلك التدريب العملي لتنمية مهارات تنظيم الجولات داخل قطاع صناعة السياحة، بالإضافة إلى توفير الدعم التسويقي عبر أبحاثها ونشاطات تنمية المنتج السياحي وترويجه. (انظر أيضا العرض 11 أدناه: التدريب للمهن في السياحة).

### معالجة موسمية المنتجعات السياحية في الوجهات التقليدية

أشرنا إلى ظاهرة الموسمية بوصفها إحدى قضايا التسويق الإستراتيجية الرئيسية، التي تواجه صناعة السياحة في السعودية. والموسمية بتعايير بسيطة هي الطلب على السياحة في أوقات قصيرة من السنة، وهي في الحقيقة ظاهرة متأصلة في السياحة، خصوصاً السياحة الترويحية، في أرجاء العالم كافة. وتسهم عوامل الطلب مثل توقيت العطلات المدرسية والدينية، والتقاليد الاجتماعية، وغيرها، وعوامل العرض مثل: الظروف المناخية، والتوافر الموسمي لبعض مصادر الجذب السياحي ومواقعه... إلخ، على حد سواء في انتشار ظاهرة الموسمية.

تتفاقم ظاهرة الموسمية في المملكة العربية السعودية إلى حد بعيد في المنتجعات الجبلية التقليدية، في حين يستطيع معظم المدن الرئيسية التخفيف من آثارها، كونها تجتذب خليطاً تسويقياً أعرض من المنتجعات الجبلية.

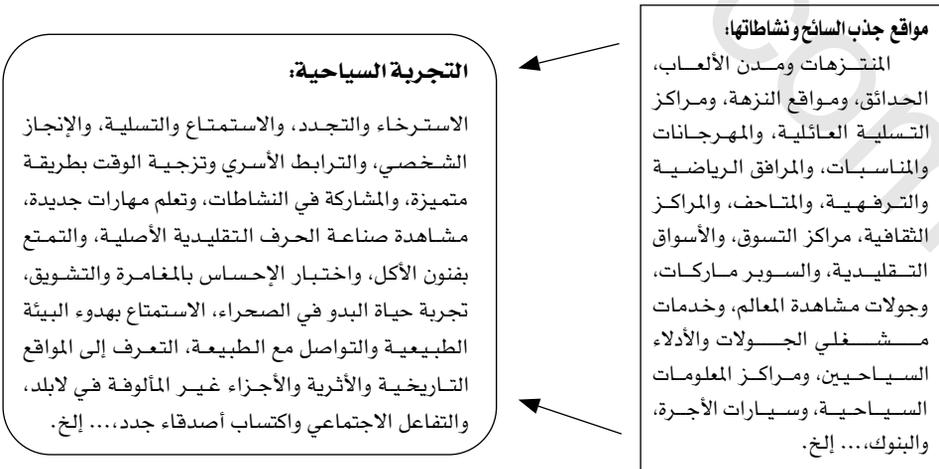
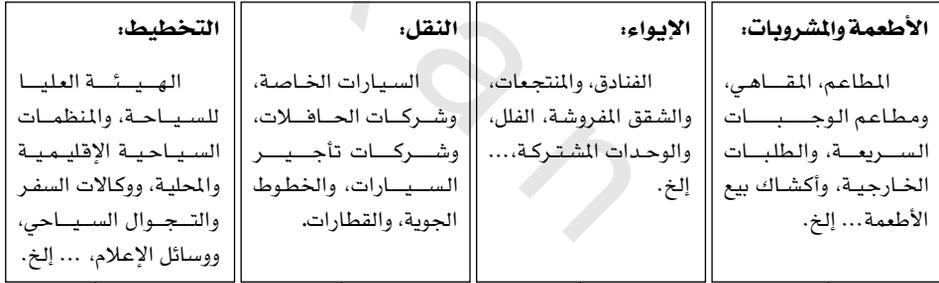
تعد الموسمية مشكلة مصغرة لسببين رئيسين:

أولاً: لأن المنتجعات الجبلية تحاول تغطية تكاليفها الثابتة والمتحولة، بالإضافة إلى محاولة تحقيق هامش ربحي خلال فصل قصير من العام بأكمله، تبقى مستويات تسعير منتجاتها في ذلك الموسم مرتفعة نسبياً على الأغلب. لذلك تعد الموسمية عاملاً رئيساً في تسعير المنتجعات السياحية في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يسهم في جعل "القدرة على تحمل النفقات" قضية رئيسة بالنسبة إلى قطاع كبير من المواطنين السعوديين.

ثانياً: لأن ظاهرة الموسمية تؤثر بشكل مباشر في تكاليف تشغيل المرافق السياحية، تبقى الموسمية عاملاً أساساً في الجدوى الاقتصادية للمشروع السياحي؛ لذلك تؤثر الموسمية سلباً في تعبئة رأسمال القطاع الخاص وتوظيفه في تطوير المنتج، وتحسينه في المشهد المحلي. ودون هذا الرأسمال الاستثماري، سوف تستمر خسائر السياحة السعودية الداخلية أمام الوجهات الأجنبية.

علينا أن نتذكر أيضاً أن الموسمية، على مستوى الاقتصاد الكلي، تتضمن، من بين أشياء أخرى، قلة استخدام المرافق التحتية العامة والمكلفة، ونماذج العمالة الموسمية.

يبدو واضحاً على هذه الخلفية أن معالجة ظاهرة الموسمية يجب أن تحتل، عن حق، موقع القلب في التخطيط والعمليات التسويقية التي تقودها الهيئة



العليا للسياحة.

يجب ببساطة تحسين مستويات استخدام الموارد، ورفع معدلات إشغال غرف الفنادق وغيرها من مؤسسات الإيواء السياحي، وتوفير نماذج طلب أكثر اتساقاً على امتداد العام أمام الأعمال، والمرافق السياحية المساعدة، كالمطاعم والمحال التجارية في المنتجعات.

يبدو واضحاً أيضاً بعيداً عن تحسين ربحية صناعة السياحة السعودية أن معالجة ظاهرة الموسمية تفتح أيضاً فرص تسعير أرخص، وأكثر قبولاً في السوق المحلية، وقد اتخذت الهيئة العليا للسياحة المبادرات الآتية لتحقيق هذه الغاية:

ليس ثمة شك في أن العطلات المدرسية تحدد توقيت إجازات العائلة، التي تحدد بدورها حجم الطلب على السياحة الترفيهية المحلية، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تفاقم الطلب على السياحة إلى حدوده القصوى خلال العطلات المدرسية في فصل الصيف؛ لذلك اقترحت الهيئة العليا للسياحة إعادة هيكلة نظام العطلات، بأن يجري دمج عطلات مدرسية إضافية أقصر في العام الدراسي، وهذا يتيح للأسر أخذ إجازاتها في أوقات مختلفة من السنة، أو أخذ عدد أكبر من الاستراحات؛ مما هو ممكن في ظل النظام الحالي.

وقد اعتمدت الهيئة في وضعها تلك المقترحات على أفضل النماذج العالمية في مجال التربية والتعليم من وجهة نظر الطلاب، خصوصاً فيما يتعلق بالفوائد التعليمية، ومساوئ العطلات الطويلة مقارنة بالعطلات القصيرة.

يجب التفكير - إضافة إلى ذلك - بإعادة جدولة الإجازات المدرسية وترتيبها، حتى توضع تواريخ مختلفة لبدء الإجازات المدرسية وانتهائها في مختلف المناطق. سوف يساعد ذلك على التخفيف من حدة الاندفاع المفاجئ إلى المنتجعات في بداية العطلات، وما يتلوه من نزوح جماعي مشابه من المنتجعات في نهايتها.

ولا بد أن تكون تلك الإصلاحات على نظام العطلات المدرسية - بالطبع -

جزءاً من السياسة التعليمية الوطنية، لكي يأتي التغيير ضمن عملية تدريجية وبعيدة الأمد، لكن من المهم تأكيد أن إحداث تغييرات بنيوية جريئة من هذا النوع يشكل جزءاً من حل بعيد الأمد لمشكلة موسمية منتجعات السياحة المحلية التقليدية.

وينبغي - فضلاً عن ذلك - تطوير منتجات سياحية جديدة، مع إحداث تحسينات نوعية في المرافق القائمة، وتحقيق اختراقات أكبر في الأسواق التقليدية أو تنمية أسواق سياحية جديدة. ويجب الإبراز بصورة أكبر أهمية المهرجانات والاحتفالات جيدة التنظيم والعرض، التي تتمتع بجاذبية شعبية واضحة، مما يمكنها من استقطاب الزوار في خارج أوقات الذروة في الموسم السياحي.

وتتطلب معالجة ظاهرة موسمية المنتجعات التقليدية طرائق مبتكرة لعرض وتقديم المرافق السياحية وتقديمها والترويج لها، وإقامة نشاطات وتوفير خدمات داخل المنتجعات، كالدورات الرياضية والتدريب الجماعي والاستجمام، ... إلخ.

من الجوهرى أيضاً القيام بحملات توعية، وتدريب تهدف إلى تعزيز مفهوم الاستراحات القصيرة، والإجازات الثانية، والثالثة، وكذلك الحاجة إلى تصنيف كل مرفق سياحي ووضع بدقة لتمييزه من المرافق السياحية الأخرى، ودعمه بعمليات ترويج مكثفة.

### التعاون والتنافس في سوق السياحة المحلية

لقد أشرنا مراراً إلى الطبيعة المجزأة لصناعة السياحة، وأكدنا الحاجة إلى التنسيق والتعاون. من وجهة نظر المستهلك، يعد المنتج السياحي - على الدوام - برامج منتجات وخدمات فردية كثيرة تسهم جميعها في التجربة السياحية، لكن تلك الخدمات والمنتجات المكونة يقدمها عارضون مختلفون؛ مما يؤدي إلى ظهور سلسلة قيمة طويلة ومعقدة في تقديم الخبرات السياحية تجعل التنسيق ضرورة حتمية. وهكذا تنشأ قضية التنافس والتنسيق، بالدرجة الأولى بين موفري المنتجات السياحية الفردية، ومختلف القطاعات الفرعية في صناعة السياحة.

لإدراك الأبعاد الكاملة لهذه الفكرة، من المفيد تصور سلسلة القيمة السياحية من وجهة نظر السائح المستهلك. يظهر الرسم البياني البسيط أدناه العناصر الجوهرية لسلسلة القيمة في سوق السياحة المحلية السعودية.

على الرغم من تبسيطه الشديد، يوضح الرسم البياني المذكور آنفاً بشكل حيوي كثرة المؤسسات المختلفة، ومقدمي الخدمات المشاركين في سلسلة القيمة السياحية. ويسهم هؤلاء جميعاً، ويؤثرون بدرجات متفاوتة، في التجربة التي يسعى إليها السائح المستهلك. في الأحوال العادية، يتنافس هؤلاء أيضاً بعضهم مع بعض، لكن الواضح أنهم ما لم ينسقوا ويتعاونوا فلن يحققوا نجاحاً كبيراً، سواء كأعمالاً فردية أم صناعة ووجهة سياحية جماعية.

التنافس في حد ذاته ليس أمراً سيئاً، لكن ثمة حاجة أيضاً إلى قدر كبير من التعاون بين القطاعات الفرعية والعارضين الأفراد في صناعة السياحة. في السياق التسويقي على وجه التحديد، يتوجب على الصناعة ذاتها حسم هذه القضية عبر مجموعة أعمال ونشاطات تعاونية متنوعة. ويتركز الدور الإستراتيجي الذي تؤديه الحكومة، ممثلة في هذه الحالة في الهيئة العليا للسياحة، على ضمان رعاية شروط التعاون وتعزيزها، وفي الوقت ذاته حماية حقوق المستهلك.

من وجهة نظر الهيئة العليا للسياحة تتركز القضية الأخرى - والأكثر تعقيداً ربما - في التنافس والتعاون بين مختلف مناطق المملكة، وهو موضوع شائك وشديد التأثير في سوق السياحة المحلية. أما من منظور أسواق السياحة العالمية، فتعد مختلف المناطق عادة مكونات متكاملة للسياحة في المملكة، ومن ثم تتضوي تحت تصنيف الوجهة السياحية الوطنية. لكن يمكن أن نتفهم تماماً التمايزات الواسعة في السوق المحلية، حيث تتنافس المناطق والوجهات الفردية إحداها مع الأخرى للحصول على حصة أكبر من هذه السوق المهمة.

من الواضح أنه ينبغي تقبل التنافس بين مختلف المناطق في السوق المحلية بوصفه عملية طبيعية وعادية تماماً. وتتبدى المضامين العملية على هذا المستوى من التنافس، أي التنافس بين المناطق، فيما يأتي:

أولاً: يجب أن تتمتع كل منطقة بحرية متابعة خطتها التسويقية الخاصة بها، بوصفها وجهة سياحية.

ثانياً: تحتاج كل منطقة إلى وضع نفسها في سوق السياحة الداخلي بطريقة تختلف عن باقي المناطق وتعطيها ميزة تنافسية واضحة. ويحتم ذلك على كل منطقة تحديد منتجاتها الفردية المميزة والترويج لها.

مع ذلك، ثمة جوانب مهمة أخرى يكون التعاون بين المناطق فيها ضرورياً ومفيداً. هناك الكثير من القضايا والمهمات التي تشغل المناطق جميعاً، ومن الأفضل معالجتها عبر عمل تعاوني. على سبيل المثال، لكل الجهات الفرعية مصلحة في إيجاد وعي أكبر بالمملكة لتكون وجهة سياحية مرغوبة؛ ويمكن لكل المناطق تحقيق مكاسب من الترويج لفكرة تبني نظام تتكرر فيه الاستراحات والعطل بدرجة أكبر في المملكة؛ وبالمعيار ذاته، تستفيد كل الجهات الفرعية من لفت الانتباه إلى المهرجانات، والمناسبات السياحية المختلفة داخل البلد، عبر حملات ترويجية وطنية؛ كما تستفيد المناطق كلها من زيادة فهم سوق السياحة الداخلية، عبر الاشتراك بنتائج الأبحاث، والتحريات.

على هذه الأرضية، يطرح السؤال الآتي نفسه بقوة: هل تستطيع المناطق المختلفة تجاوز التنافس والوصول إلى تعاون يعود بالفائدة والربح على الجميع؟ هذا المظهر من التنافس "عبر-المناطق" يبرز بالضرورة دور منظمات السياحة المحلية التابعة للهيئة العليا للسياحة. لذلك يتوجب على الهيئة أن أداء بدور مفتاحي في المبادرة إلى تنسيق الجهود التعاونية في كل تلك المناطق التي

يفضل العمل فيها على مستوى جماعي أو وطني. ويمكن تشبيه دور الهيئة العليا للسياحة في هذا السياق بالصمغ اللاصق، الذي يربط المناطق، ومنظمتها السياحية، بعضها ببعض، ويوحدها معاً. وتتجسد الأمثلة الكثيرة لهذا الدور في حملات الإعلان الوطنية الدورية، التي قادتها الهيئة العليا للسياحة في الترويج للمهرجانات، والمناسبات، والإجازات الصيفية، إضافة إلى الأبحاث، والمسوحات المستمرة التي تجريها.

سواء نظرنا إلى التنافس على مستوى مقدمي الخدمات السياحية الأفراد، أم على مستوى القطاعات الفرعية في صناعة السياحة، أم حتى على مستوى الجهات السياحية الفرعية بين المناطق، فإن طبيعة المنتج السياحي تتطلب قدراً مهماً من التعاون شرطاً مسبقاً من شروط النجاح، لذلك من المفيد التفكير في هذه العلاقة بين المناطق أنها "تعاون تنافسي" أو "تنافس تعاوني"<sup>(15)</sup>. إن ضمان فهم فكرة "التعاون التنافسي" وتقبلها، ووضع حدود تنفيذها، كان ولا يزال جانباً مفتاحياً من وظيفة التسويق الإستراتيجي للهيئة العليا للسياحة.

### تمويل تسويق الوجهة

من يدفع تكاليف تسويق المملكة العربية السعودية وجهةً سياحية قضية بالغة الأهمية. على الصعيد العالمي، تتوقع الحكومات باطراد أن يتحمل القطاع الخاص أكثر فأكثر تكلفة تسويق الوجهة، خصوصاً من ناحية الترويج. وثمة إجماع متزايد على أن ترويج الوجهة يعود بفوائد مباشرة على صناعة السياحة ككل وعلى الأعمال السياحية الفردية في آن. في الوقت نفسه، يتقبل القطاع الخاص بشكل متزايد حقيقة أن عليه تحمل قسم كبير من أعباء تسويق الوجهة، نظراً للفوائد المباشرة والفورية التي يحصل عليها.

تساعد على هذا التلاقي في مواقع الطرفين حقيقة أن القطاع الخاص في صناعة السياحة المتطورة والناضجة لا يمتلك الموارد المالية فحسب، بل

أيضاً القدرات التنظيمية والمهارات التقنية والخبرات اللازمة لتنفيذ النشاطات التسويقية بكفاءة وفاعلية تفوق أحيانا قدرة إدارة الوجهة السياحية.

وهكذا، من موقع تاريخي يتحمل فيه القطاع العام كليا تقريباً تبعات تسويق الوجهة ومسؤولياته كافة، يجري حالياً تقبل الفكرة القائلة إن هذه المسؤولية على الأقل مسؤولية مشتركة. والنتيجة المنطقية لهذه النزعة إعادة تعريف الدور التسويقي التقليدي لإدارة السياحة. لكن القطاع العام مع ذلك يتابع تحمل مستوى معين من المسؤولية في تسويق الوجهة، للمحددات الآتية:

أولاً: تتحمل إدارة السياحة مسؤولية مستديمة في تحديد فرص التسويق وتوفيرها، وإيجاد مناخ عام ملائم في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يمكن مشغلي القطاع الخاص السياحي من تسويق منتجاتهم بجدوى اقتصادية أكبر.

ثانياً: تعد الإدارة السياحية، كونها تمثل الدولة أو المنطقة، الوصي النهائي على الصورة والفهم العام لتلك الدولة أو المنطقة. وبكونها كذلك، فإن لها مصلحة حيوية في الاشتراك مباشرة في عملية تسويق الوجهة والمساعدة على التأثير فيها.

ثالثاً: وبسبب وجود كثير من مشروعات الأعمال السياحية الصغيرة والمتوسطة، التي يمكن للمرء أن يتفهم حاجتها الدائمة إلى دعم خاص، فإن ذلك يحتم على إدارة السياحة مسؤولية خاصة للمشاركة مباشرة في تسويق الوجهة نيابة عنها.

رابعاً: تتحمل إدارة السياحة، لكونها منظمة حيادية منتدبة لخدمة الصناعة ككل، مسؤولية واضحة تجاه توفير مظلة تسويقية، ومن ثم، تسويق مختلف قطاعات صناعة السياحة المتنوعة والمجزأة في برامج تسويق الوجهة وقيادتها. لكن هذا بالطبع لا يعني قيامها بدفع التكلفة الكاملة لمثل هذه البرامج.

وهكذا، في حين تنزع إدارة السياحة إلى الحد من مستويات تمويل النشاطات التسويقية، بل حتى إلى خفض قيمتها الحقيقية في بعض الأحيان، فإن دورها الأساس في قيادة الجهود التسويقية وتنسيقها لمختلف قطاعات السياحة ومقدميها بقي على حاله. إذا كان ثمة تغير طرأ، فهو تأكيد ضرورة أن تكون إدارة السياحة أكثر إبداعاً في استخدام ميزانياتها التسويقية كي ترفع إلى الحد الأقصى القدرة التسويقية للوجهة ككل.

في حالة المملكة العربية السعودية عموماً، والهيئة العليا للسياحة والمنظمات السياحية الفرعية على وجه التحديد، هناك مجال واسع للمبادرات التسويقية التعاونية والتمويل المشترك بالطبع. في الحقيقة، لقد بدأت هذه الممارسة فعلياً للتو<sup>(16)</sup>. لكنها، في تلك الفترة الأولى، تحتاج إلى أن تمتزج بضرورة قيام الهيئة العليا للسياحة والمنظمات السياحية الفرعية بدور ريادي في "تعليم" قطاعات الصناعة الأخرى وثقافتها وتوعيتها بمختلف فوائد العمل التسويقي التعاوني.

بسبب هذا المحدد، شعرت الهيئة العليا للسياحة أن من الضروري والمنطقي تخصيص المزيد من مواردها للإسهام في تسويق الوجهة خلال الفترة الأولى والتكوينية من تنمية الصناعة السياحية، وهو قدر أكبر مما يتوقع أن تقدمه عادة في مراحل لاحقة تبلغ فيها صناعة السياحة السعودية طوراً أكثر نضجاً وتطوراً. لكن وممارسة التمويل المشترك العام-الخاص تم تأسيسهما ووضع علامات مرجعية تحدد مستويات الزيادة المطردة في حصة القطاع الخاص من كلفة تسويق الوجهة (انظر أيضاً العرض 4: الجناح السعودي في سوق السفر العربي).

## خاتمة

إن أي محاولة لتناول موضوع واسع كتسويق الوجهة في المملكة العربية

السعودية ضمن فصل واحد لا بد أن تكون محاولة انتقائية. كما بينا آنفاً، لم يكن هدفنا المعلن منذ البداية تناول الموضوع بشمولية، ولا التوصيف المفصل للنشاطات التسويقية اليومية التي تقوم بها الهيئة العليا للسياحة والمنظمات الفرعية والمحلية التابعة لها، وشركاؤها في القطاع الخاص. لقد تعمدنا التركيز في عدد من قضايا التسويق الإستراتيجي، والنظر إلى تسويق الوجهة ومظاهرها المفتاحية بدل الاستسلام لغواية الحديث عن بعض الحملات الإعلانية، أو أدوات التسويق البراقة، وهو ما يحدث عادة في مثل هذه الحالات.

بالطبع قامت الهيئة العليا للسياحة بحملات إعلانية منظمة وأعمال ترويجية أخرى، إذ استثمرت في مدة السنوات الأربع بين عامي 2004-2007 نحو 104 ملايين ريال في نشاطات الاتصالات التسويقية، ومنها الاشتراك بمعارض المعلومات السياحية وخدماتها<sup>(17)</sup>. هذا بالتأكيد ليس مبلغاً ضخماً بالمعايير الدولية، لاسيما أنها المرة الأولى التي تجري فيها محاولة منظمة ومركزة لتقديم المملكة العربية السعودية وترويجها على أنها وجهة سياحية. ونتيجة تلك النشاطات الترويجية، من الإنصاف القول إن ثمة وعياً أكبر في المجتمع فيما يتعلق بالمملكة وجهةً سياحيةً حيويةً بديلةً، وبالفرص المتنوعة التي توفرها لقضاء الإجازات. في الملحق المرفق بالفصل الحالي وضعنا موجزاً عن الحملات الترويجية الرئيسية التي قامت بها الهيئة العليا للسياحة.

لقد صممت الهيئة العليا للسياحة، وطبعت ووزعت على نطاق واسع مواد ترويجية جذابة، بما فيها الخرائط السياحية، عن مناطق المملكة، ومواقع الجذب السياحي فيها.

وأنشأت موقعا جذابا ومفيدا للمعلومات التسويقية على شبكة الإنترنت،

وحافظت على استمراره في تقديم أحدث المعلومات وأشملها عن فرص السياحة والسفر، والمرافق والخدمات التي تقدمها المملكة ومناطقها المختلفة.

أسست الهيئة كذلك للغاية ذاتها خدمة معلومات الزائر، وهي سلسلة مراكز معلومات سياحية في أرجاء المملكة كافة، توفر المعلومات السياحية لأكبر قطاع ممكن من المجتمع بمختلف فئاته. (انظر أيضا العرض 12: مراكز المعلومات السياحية). كما استخدمت الهيئة على نحو مفيد أساليب ترويجية أخرى، وهي جزء من حملاتها المتكاملة، مثل مراكز "الهاتف السياحي".

غير أن تلك النشاطات الترويجية وغيرها الكثير، على الرغم من فائدتها وضرورتها، لم تكن لتثير اهتمام القارئ ربما لولا إدراكه سياق التسويق الإستراتيجي الأوسع. في الوقت ذاته، ما لم تتم معالجة تلك القضايا التسويقية الإستراتيجية التي هي أكبر وأبعد مدى بطريقة ملائمة، فإن أي محاولة لقصر التركيز في النشاطات الترويجية قصيرة المدى سوف تكون بالتأكيد أقل من ناجحة.

لعل الفصل الحالي بدا مفككاً أحياناً في بعض جوانبه، لكننا نأمل أن يكون قد نجح في النهاية في تقديم بعض الفهم والتقدير للتحديات المعقدة أمام تسويق المملكة العربية السعودية بوصفها وجهة سياحية، وأن معالجة تلك التحديات يقتضي عملاً فاعلاً في اتجاهين رئيسيين.

أولاً: موازنة الحاجات الترويجية الملحة في صناعة السياحة لتحفيز الطلب على المدى القصير، وبتثالثة في نفوس المستثمرين، وفي الوقت نفسه معالجة البنية التسويقية والمؤسسية وحدود القدرة والحمولة السياحية وقضايا أخرى تواجه صناعة السياحة على المدى البعيد.

ثانياً: تفهم أهمية التعامل المنهجي مع القضايا التسويقية الإستراتيجية

المفتاحية وتقديرها، كالتخفيف من حدة ظاهرة موسمية المنتجعات الصيفية التقليدية؛ وتطوير قنوات توزيع صناعة السياحة، وبوجه خاص الحاجة إلى برامج جولات محلية؛ وتنوع حافظة الإنتاج السياحي للدولة وإغنائها، ودور الحكومة المحوري في الحفاظ على تراثنا الثقافي وفهمه وتقديمه.



## ملحق

### نظرة عامة على الحملات الترويجية التي نفذتها الهيئة العليا للسياحة\*

#### 1- المقدمة والغرض

كما أشرنا في الجزء الرئيس من الفصل الحالي، قامت الهيئة العليا للسياحة بعدة حملات ترويجية للسياحة في المملكة، واتخذت إجراءات وأعمالاً أخرى بهدف تسويق المملكة بوصفها وجهة سياحية بشكل دوري منذ بداية طورها العملي في عام 2003م.

كانت هذه أول أعمال ترويجية منهجية في تاريخ المملكة لتسويقها على أنها وجهة سياحية، وتضمنت حملات إعلانية شملت كثيراً من وسائل الإعلام، فضلاً على إنتاج كميات كبيرة من المعلومات المطبوعة، والسمعية - البصرية وتوزيعها، والأدوات الترويجية الأخرى.

يوصف الملحق الحالي أمثلة عن مبادرات ترويج الوجهة التي قامت بها الهيئة العليا للسياحة.

#### 2- إعلانات الوجهة

قامت الهيئة العليا للسياحة بحملات إعلانية دورية ومنظمة لدعم

السياحة خلال فترة العطلات الصيفية السنوية وإجازات العيد، واستخدمت في ذلك أجهزة التلفزة والاذاعة ووسائل الإعلام المطبوعة.

وأنتجت الهيئة جزءاً من هذه الحملات - إضافة إلى الإعلانات التلفازية - مجموعة أفلام فيديو ترويجية قصيرة عن المملكة ككل، وعن كل واحدة من محافظات الثلاث عشرة.

لتوضيح مدى الحملات الإعلانية والأهداف التي سعت الهيئة إلى توصيلها، من المفيد تقديم توصيف موجز للحملة الدعائية الرئيسية التي أطلقتها الهيئة العليا للسياحة في عامي 2007-2008م. تضمنت الحملة إنتاج فيلم فيديو واستخدامه وجهة سياحية عن المملكة ككل، وكانت مدته 5 دقائق ومرفق بخمسة آلاف قرص فيديو مدمج، بالإضافة إلى فيلم فيديو عن كل واحدة من محافظات المملكة الثلاث عشرة، مدة كل منها ثلاث دقائق ومرفق بألفي قرص فيديو مدمج لكل منطقة. وقد تمَّ إنتاج كل فيلم بنسختين عربية وإنجليزية.

كذلك أنتجت الهيئة خمسة إعلانات تلفازية طول كل منها 45 ثانية، وسوف تبث داخل المملكة. تبرز الإعلانات جاذبية المملكة وجمالها من ناحية:

- الطبيعة / الجبل / الشاطئ.
- التاريخ والثقافة.
- التسوق.
- الترفيه والاستجمام.

فيما يتعلق بالجمهور المحلي، سعت الحملة إلى تحفيز السعوديين وزيادة وعيهم بالمزيج الفريد الذي تقدمه المملكة من الثقافة والتراث والطبيعة والمغامرة. وبذلك سعت أيضاً إلى تعديل مواقف تجاه المملكة وكونها وجهة سياحية، وهي مواقف تراوحت بين السلبية والحيادية.

أما ما يتصل بالجمهور على الصعيد الدولي، فكان الهدف إثارة الاهتمام بالسعودية والنظر إليها على أنها وجهة ناشئة في المشهد السياحي العالمي.

القصد من هذه الأفلام على وجه التحديد إبراز صورة إيجابية عن المملكة ومحافظاتها الثلاث عشرة، عبر تسليط الضوء على الأصول السياحية الغنية التي تتمتع بها مثل: (الطبيعة، والثقافة والتراث، والمغامرة)، والبنية التحتية الحديثة مثل مراكز التسوق، والطرق السريعة، والمطارات، والمنتزهات، والفنادق، ومرافق الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض.

من الجهة المقابلة، كان القصد من الإعلانات التلفازية القصيرة تحدي المشاهدين، ودفعهم إلى توسيع آفاقهم، واستكشاف بلدهم! ولنا أن نتفهم الطبيعة التكتيكية لهذه الأفلام، وتضمينها دعوة إلى العمل، كالاتصال بالرقم المجاني للهيئة العليا للسياحة، وزيارة موقعها الإلكتروني [www.sauditourism.com.sa](http://www.sauditourism.com.sa) للحصول على مزيد من المعلومات.

### 3- ترويج "ثقافة السياحة" في المجتمع

ركزت إحدى أوائل الحملات الإعلانية التي نفذتها الهيئة العليا للسياحة في إيجاد "ثقافة السياحة في المجتمع وتقويتها". وكان من الواضح أن لتلك الحملة هدفاً تكتيكياً قصير الأمد يحفز الطلب على السياحة الترفيهية، وآخر بعيد الأمد يزيد الوعي ويغير المواقف تجاه فكرة أن المملكة العربية السعودية وجهة سياحية جديرة بالاهتمام.

ومزجت الحملة إلى هذا الحد بين غرضي ترويج الوجهة وتوعية العامة

بالسياحة (للاطلاع على نقاش مفصل عن قضايا الوعي السياحي، انظر الفصل 10).

كانت الأسرة الجمهور المستهدف الرئيس لهذه الحملة، وكان الغرض العام منها تحفيز الطلب على السياحة الداخلية بزيادة وعي المشاهدين، وتحديثهم ودفعهم إلى توسيع آفاقهم، واستكشاف ثقافة بلدهم وطبيعته وتراثه ومدى إثارته، عبر مقارنة عامة أكثر منها مقارنة خاصة تسعى إلى ترويج وجهة محددة. تضمنت الحملة عشرة إعلانات تلفازية متباينة الطول، تتركز الموضوعات والرسائل الأساسية الآتية:

- السفر في عطلة نهاية الأسبوع: الأسرة والأصدقاء معاً.
- الرياضة والمغامرة: نشاطات خارجية مثيرة تربط الأب والابن.
- السياحة عمل الجميع: المنافع الاقتصادية لأعضاء المجتمع.
- لِمَ لا؟: إظهار تنوع خيارات السياحة السعودية.

#### 4- الخرائط السياحية

إدراكاً منها لافتقار المملكة إلى "خرائط موضوع" سهلة الاستخدام، قامت الهيئة العليا للسياحة بتصميم برنامج خرائط السائح وتنفيذها. لم تركز الخرائط المتوافرة آنذاك في الجهات والمواقع السياحية، كالمنتزهات والشواطئ والفنادق الخ، وكان بعضها أيضاً معقداً يصعب استخدامه. لذلك كان لابد من إيجاد خرائط جديدة أسهل استخداماً وأكثر تركيزاً في كيفية الوصول إلى مواقع الجذب السياحي.

تؤدي الخرائط السياحية دوراً حاسماً في تشجيع السعوديين على وضع شعاري "اقض العطلة في الوطن" و"استكشف بلدك" موضع التنفيذ بطريقة أكثر سهولة. لهذا كانت الأهداف الرئيسية لبرنامج خرائط السائح:

- 1- تشجيع سياحة السفر البري.
- 2- منع ضياع السائحين في أثناء سفرهم في أرجاء المملكة.
- 3- توصيف الأماكن والمواقع السياحية، والترويج لها بين المسافرين والسائحين عبر المملكة.
- 4- جعل الرحلة عموماً أكثر متعة وأماناً.
- 5- إعلام السائحين عن المسافة التي تفصل مختلف الوجهات و/ أو المواقع السياحية أحدها عن الآخر.

استهدفت الهيئة العليا للسياحة بخرائطها الجديدة للمملكة ومناطقها بالدرجة الأولى الأسر السعودية المسافرة براً. أما الشريحة المستهدفة الثانية فكانت باقي الشرائح الاجتماعية المقيمة في المملكة ومواطني دول الخليج والمسافرة براً.

- سعت الهيئة إلى تحقيق عدة نتائج منشودة من هذه الخرائط، ومنها:
- زيادة عدد السائحين والمسافرين براً بين مدن المملكة.
  - مساعدة المسافرين على إيجاد طريقهم بسهولة إلى مواقع الجذب السياحي.
  - زيادة الوعي بمختلف مواقع الجذب السياحي، وزيادة عدد زائريها.
  - عد الهيئة العليا للسياحة مورداً رئيساً لمصادر المعلومات السياحية الموثوقة، والملتزمة معايير الجودة العالية في مختلف مناطق المملكة.

تجسيدا للطريقة التكاملية التي تمتزج فيها الوظائف المختلفة للهيئة العليا للسياحة في خطة عملها، وتوضيحا للأسلوب المتبع في تصميم أدوات خدمة الأعمال التكتيكية قصيرة الأمد والأغراض الإستراتيجية بعيدة الأمد على حد سواء، صممت الهيئة خرائطها حتى تحمل "صندوق رسائل" قصيرة تعدد مبادئ برنامج "لا تترك أثرا"، وهو برنامج صممه وروجته الهيئة العليا

للسياحة لتحديد مسؤولية السائح الأخلاقية (انظر أيضا العرض 6: برنامج "لا تترك أثرا"). ويهدف ذلك، فضلا على ترويج مواقع الجذب السياحي، إلى تأكيد أن الهيئة العليا للسياحة تقبلت مسؤوليتها تجاه تشجيع السلوك اللائق في الأماكن التاريخية والطبيعية.

صورة/صور حملة/حملات إعلانية الخ. يجري اختيارها مع التعليق لاحقا

### هوامش الفصل التاسع

1- الإشارة هنا إلى التعريف الشعبي والشائع لمزيج التسويق، أي المنتج والتسعير والمكان والترويج، وكلها كلمات تبدأ بحرف P باللغة الإنكليزية، ولهذا سمي بتعريف "الباءات الأربع". المكان في هذا السياق يعني الأسواق وقنوات توزيعها.

2- الكلمة MICE اختصار الأحرف الأولى من المرادفات الإنجليزية لكلمات الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض، وتشير إلى نمط سياحي محدد يجري فيه تجميع عدد كبير من الفئات لغرض معين، بطريقة منظمة وجيدة التخطيط مسبقاً.

في أحيان كثيرة يستخدم هذا الاختصار بشكل متضارب، فيشير الحرف "E" إلى كلمة المناسبات (بدل المعارض- وكتاهما تبدأ بالحرف نفسه في اللغة الإنجليزية)، ويشير الحرف "C" أحيانا إلى اللقاءات الموسعة (بدل المؤتمرات- وكتاهما تبدأ أيضا بالحرف نفسه في الإنجليزية).

تميل الصناعة في الآونة الأخيرة إلى استخدام تعبير "صناعة الاجتماعات" لتجنب الخلط في الاسم المختصر، ويشار إليها أحيانا بـ"سياحة الأعمال"، اعتماداً على تعريف الاتحاد الدولي للمؤتمرات واللقاءات.

معظم العناصر المكونة للاختصار واضحة ومفهومة جيداً، ربما باستثناء الحوافز. وسياحة الحوافز عادة نوع من المكافأة تقدمها شركة أو مؤسسة لموظفيها نتيجة تحقيقهم أهدافاً إنتاجية معينة أو تجاوزها، أو القيام بعمل على نحو مرض.

على عكس باقي الأنماط السياحية، غالباً ما تهدف سياحة الحوافز إلى التسلية

المحضة، لا إلى أغراض مهنية أو تعليمية. اعتماداً على تعريف جمعية المديرين التنفيذيين في قطاع السفر والحوافز. من جهة، يعرف اتحاد المعارض الدولية تعبيريين مترابطين كما يأتي: "المعارض التجارية سوق مناسبات يستمر لفترة محددة، ويقام من وقت إلى آخر، ويجتذب زوار التجارة والأعمال بالدرجة الأولى.

في هذا السوق، يعرض عدد كبير من الشركات أنواع المنتج الرئيس لواحد أو أكثر من قطاعات الصناعة، ويبيعه غالباً على أساس العينات والنماذج." من الجهة المقابلة، تعد "المعارض سوق مناسبات يستمر فترة محددة، ويقام من وقت إلى آخر، ويجتذب عامة الناس بالدرجة الأولى. في هذا السوق، يعرض عدد كبير من الشركات عينات تمثل أنواع المنتج لواحد أو أكثر من قطاعات الصناعة، ويبيعه أو يقدم معلومات عنه لأغراض ترويج المبيعات".

3- لكن الشريحة الأصغر نسبياً من سياحة الحوافز غير موجودة في المملكة أساساً، ولذلك لا يجري استهدافها.

4- في دراسته "صناعة المعارض في دول مجلس التعاون الخليجي"، يؤكد اتحاد المعارض الدولي أن "دولة الإمارات العربية المتحدة، خصوصاً دبي، تتزعم صناعة المعارض في دول مجلس التعاون من ناحية توافر مساحات العرض، وعدد المناسبات التي يجري تنظيمها، وسوف يستمر هذا الوضع، ويتعزز في السنوات القادمة. تعمل مدن أخرى حالياً على تقديم نفسها على أنها لاعب مهم جديد في مشهد صناعة المعارض في دول مجلس التعاون، لاسيما أبو ظبي والدوحة، وستكون كل منهما مجهزة بأحدث مواقع العرض، وتجتذب مناسبات جديدة في المستقبل القريب. هناك 16 مركز عرض في دول مجلس التعاون اليوم، توفر مساحة عرض مغطاة صافية يبلغ مجموعها الكلي 243.300 متر مربع. أكثر من نصف مساحة العرض هذه في دولة الإمارات، وأكثر من ثلثها في دبي.

بحلول عام 2009م، سوف يتم بناء أربعة مراكز عرض جديدة في دبي وأبو ظبي والدوحة والرياض، مما يرفع مساحة العرض الكلية المتوافرة في دول مجلس التعاون إلى 429.800 متر مربع، أي بزيادة قدرها 77%. بحلول عام 2009 أيضاً،

سوف تمثل مساحة العرض المغطاة في دولة الإمارات العربية المتحدة 65% من كامل المساحة المتوافرة في دول المجلس، في حين تمثل مدينة دبي وحدها 47% من المساحة الكلية. دولة قطر سوف تزيد مساحة العرض المتوافرة لديها أربعة أضعاف بحلول شهر أيار/ مايو عام 2007م.

5- تشير الأبحاث التي أجرتها الهيئة العليا للسياحة إلى أن حجم السوق السعودي الحالي لسياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض يبلغ سنوياً نحو 92.500 مناسبة بمختلف أشكالها وأحجامها، وينتج 4.7 ملايين زيارة، تدرج 2.2 بليون ريال سعودي. يخدم هذه المناسبات 450 موقفاً على الأقل، تتركز في الرياض ومكة والمنطقة الشرقية، لكن 55 منها فقط يمكن وصفها بمواقع رئيسية، و40% منها في قطاع الفنادق، من ناحية كونها ناشطة في سوق سياحة الإجازات والحوافز والمؤتمرات والمعارض، وربما قادرة على استضافة مناسبات ليست ببساطة محلية أو عبر-إقليمية. (المصدر: الهيئة العليا للسياحة، إستراتيجية وخطة عمل تنمية سوق سياحة الإجازات والحوافز والمؤتمرات والمعارض في المملكة العربية السعودية، التقرير النهائي، تموز/ يوليو 2007).

6- أجرت الهيئة العليا للسياحة دراسات بحثية حول توسيع سوق العمرة (انظر "مسح مشغلي الجولات السياحية في الخارج: تقرير مشغلي جولات العمرة"، الذي أجرته مؤسسة أبحاث سينوفيت لمصلحة الهيئة العليا للسياحة في شهر أيار/ مايو 2005م). بهدف تحديد جدواها ومدى نجاحها وتعيين خصائصها المفتاحية، وذلك لمساعدة الهيئة العليا وصناعة السياحة عموماً في اعتماد مقاربة منهجية وفعالة لصياغة المبادرات التسويقية والإنتاجية الضرورية.

7- انظر إستراتيجية تنمية السياحة الوطنية، والمخرج 1.04، تقرير دراسة السوق، منشورات الهيئة العليا للسياحة، 2001.

8- ينبغي إدراك أنه ما لم يجتذب المهرجان زواراً من خارج منطقتهم، فلن تكون له أهمية تذكر من المنظور السياحي، بغض النظر عن الأهمية التي يتمتع بها من ناحية القيمة الترفيهية والترويجية للمجتمع المحلي.

9- يعرف دونالد غيتز سياحة المناسبات على أنها "التخطيط والتنمية والتسويق المنهجي للمناسبات بوصفها مواقع تجتذب السائحين، والمحفزين، وبناء الأفكار

والصور، وصناع الوجهات ومناطق الجذب".

Donald Getz, Event Management and Event Tourism, New York: Cognizant Communications Corporation, 1997.

اقتباس وارد في كتاب:

Bowdin et al., Events Management, Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

10 - المناسبات المميزة أحداث سياحية كبرى تحدث مرة واحدة أو تتكرر فترة محدودة، يجري تطويرها بالدرجة الأولى لتعزيز الوعي وزيادة ربحية وجاذبية الوجهة السياحية على المدى القصير و/أو البعيد. ويعتمد نجاح هذه المناسبات على تفردها ومكانتها أو أهميتها الملائمة لشدة الاهتمام أو لفت الانتباه. في حين قد تكون المناسبات الكبرى، أو يمكن أن تصبح وغالبا ما تكون، مناسبات مميزة، فإن تعريفها يتحدد أساساً بحجمها وتأثيرها الاقتصادي أكثر منه بمكانتها وأهميتها.

(المصدر: J. R. Richie et al., The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CABI International, 2003)

يعد سباق ماراثون مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية، وبطولة دبي المفتوحة للتنس، وبطولة ويمبلدون للتنس على الملاعب العشبية في إنجلترا أمثلة على المناسبات المميزة، في حين تعد الألعاب الآسيوية أو الألعاب الأولمبية مثلاً على المناسبات الكبرى.

11- المناسبة الخاصة تحدث مرة واحدة أو تتكرر لماماً، وتغطي فترة زمنية قصيرة توفر للمستهلك الترفيه والفرصة الاجتماعية للخروج على التجربة اليومية الروتينية. يجتذب هذا النوع من المناسبات، أو يمكن أن يجتذب، السائحين وتقام غالباً لزيادة الوعي بمنطقة ما، أو لزيادة حضورها أو إشاعة صورتها.

(المصدر: The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, op cit.

يعد رالي حائل مثلاً على المناسبة الخاصة.

12- يظهر تعريف الثقافة الذي تبنته مؤسسة "زر ويلز"، وهي هيئة التسويق السياحي لمقاطعة ويلز في المملكة المتحدة، شمولية المفهوم على النحو الأمثل، إذ

يتضمن "فنون التمثيل والفنون البصرية والأدبية، والمتاحف، والتراث الاجتماعي والعمراني، والمواقع التاريخية، والحدائق، والحرف اليدوية، وفن العمارة، والتصميم، والسينما، والدين، والإذاعة، والطعام، والرياضة".  
المصدر:

Alan Love, The Impact of Tourism on Cultural Attractions and the Impact of Cultural Attractions on Tourism, in The Tourism Society Journal, Quarter 1, Issue 131, Spring 2007.

13- اقتباس بتصريف من مقال:

Melanie Smith, Cultural Tourism in a Changing World, The Tourism Society Journal, Quarter 1, Issue 131, Spring 2007.

14- حين ينظر المرء إلى بريطانيا، مثلاً، التي تملك 1500 متحف ومعرض - باستثناء مئات الأبنية التاريخية، كالقصور والأبنية الفخمة المفتوحة للعامة -، في حين لا يوجد في المملكة العربية السعودية حالياً إلا 103 متاحف مسجلة، يمكن بسهولة

oboeikan.com

الحصول على مؤشر واضح لتباين مستويات توفير الثقافة للعموم في البلدين.

15- يقول ج. ريتشي وآخرون ( J. Richi et a., The Competitive Destination, op cit. ): "عنصر آخر من عناصر البيئة التنافسية هو المتنافسون أنفسهم؛ أي الجهات الأخرى، والمنظمون أو الشركات التي يتنافس معها كيان آخر، لأنها توفر عموماً منتجات مشابهة جوهرياً لفئة المستهلكين والزبائن ذاتها، على الأقل جزئياً. تقليدياً، عدّ هؤلاء المنافسون خصوصاً أعداء، لكنهم في هذه الأيام التي تشهد تقليص حجم المؤسسات الاقتصادية وقيام شراكة بينها - بل حتى اندماجها عملياً - يندرجون في باب توصيف جديد تختصره عبارة "التعاون التنافسي/التنافس التعاوني" التي أضيفت مؤخراً إلى معجم اصطلاحات عالم الأعمال لتعكس حقيقة أن المنظمات أو الكيانات الأخرى يمكن أن تشكل تحديات تنافسية وتعاونية على حد سواء.

16- في الحديث عن مبادرات الهيئة العليا للسياحة، من الجدير بالذكر أن برامج التسويق السياحي العام- الخاص منتشرة على نطاق واسع إلى حد ما محلياً، خصوصاً من ناحية تنظيم المهرجانات وتمويلها. وعلى الرغم من أن هذه تبقى في معظم الحالات ترتيبات خاصة، فإن حالة مهرجان أبها مختلفة تماماً، حيث جرى تقدير إسهام أو رسم مشاركة في المهرجان ترتب على معظم المؤسسات التجارية في المدينة.

17- صرف 80% من الإنفاق التسويقي الكلي طوال أربع سنوات، أو ما يعادل 83 مليون ريال، على الحملات الإعلانية والترويجية، في حين أنفق 12 مليون ريال (أو 11.3 %) على المعارض و4 ملايين ريال (8.7 %) على مراكز المعلومات السياحية.

## العرض 9: سياحة المناسبة- رالي حائل

ملصقات: 2-4 صور من رالي حائل 2007 يجري اختيارها لاحقاً.

سياحة المناسبة هدف تنموي رئيس للهيئة العليا للسياحة. وتعمل الهيئة في هذا المجال بالشراكة مع منظمي المناسبة في كل أنحاء المملكة، فتوفر لهم

المساعدة التقنية، والمخرجات العملية المتعلقة بالترويج السياحي على الصعيدين الوطني والمحلي، والدعم الإعلامي والتسويقي العام، وإجراء مسوحات مفصلة خصيصاً لقياس مستويات الزيارة والحضور، واستبيان آراء الزائرين وردود أفعالهم، وتقدير الأثر الاقتصادي للمناسبات المعنية، وتقوية القدرة التقنية للمنظمين. ويبقى الهدف العام لإسهام الهيئة العليا للسياحة تحسين نوعية المناسبة وجعلها مستديمة.

يمثل رالي حائل خير تجسيد لأغراض الهيئة العليا للسياحة ومشاركتها في هذه الجهود. انطلق رالي حائل عام 2006م بموجب مرسوم ملكي، وتحول إلى مناسبة دولية تجري سنويا تحت رعاية صاحب السمو الملكي أمير منطقة حائل. ينظم رالي حائل بشكل رئيس الاتحاد الدولي للسيارات FIA، والرئاسة العامة لرعاية الشباب، والهيئة العليا لتنمية منطقة حائل، والهيئة العليا للسياحة، بالاشتراك مع أكثر من عشرين مؤسسة تجارية تعمل راعية للمناسبة.

تحددت أهداف رالي حائل بوضوح في جذب الزائرين إلى المنطقة، وزيادة معدل إقامتهم ومتوسط إنفاقهم فيها، وذلك من خلال تنظيم نشاط على مستوى عالمي، بمشاركة سائقين دوليين وسعوديين مؤهلين وأكفاء. صمم المنظمون برنامجاً شاملاً ومتنوعاً تتجمع أحداثه حول مناسبة الرالي الأساسية، وتضم أكثر من عشرين مناسبة فرعية تتزامن معه وتؤازره بإيجاد روابط متبادلة الفائدة. إن رالي حائل جوهرياً مهرجان سياحي متعدد المناسبات يمتد طوال تسعة أيام.

أظهرت الأبحاث التي أجرتها الهيئة العليا للسياحة أن العدد الكلي للزيارات في رالي حائل عام 2007 بلغ 257 ألف زيارة سجلت في مختلف المناسبات، وجاء فيها الزوار من 77 مدينة وبلدة، في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي. 30% من الزائرين جاؤوا من خارج منطقة

حائل، وسجلت قيود شرطة حائل قدوم 270 ألف سيارة على طريق الخطة- الجبهه باتجاه موقع المناسبات خلال فترة 11 يوماً. وقدرت الهيئة العليا للسياحة أن معدل إنفاق الزائر اليومي بلغ 750 ريالاً، بزيادة كبيرة على متوسط إنفاق عام 2006م البالغ 450 ريالاً.



## الفصل العاشر

### المجتمع والثقافة والسياحة

#### المجتمع بصفته مساهماً وصاحب مصلحة نهائية

إن تقبل المجتمع للسياحة ودعمه لها شرط مسبق لنجاحها على المدى الطويل. وتتسحب هذه الحقيقة على جميع الدول عموماً، سواءً أكانت تمتلك صناعة سياحية ناضجة ومتطورة، أم تسعى إلى تطويرها. كما تنطبق بشكل خاص على المملكة العربية السعودية، للحساسيات المحيطة بتوسيع القاعدة السياحية فيها، وجملة المواقف والمفاهيم السلبية إلى حد ما تجاهها من قطاعات في المجتمع.

على الرغم من اعتراف الحكومة السعودية بدور السياحة وإمكانات إسهامها، فإن وعي المجتمع ككل بقي محدوداً نسبياً بصناعة السياحة المجزأة وقليلة الحضور في المملكة، ومن ثم، بقي فهم المجتمع لدورها الكامن في التنمية الاجتماعية والاقتصادية محدوداً أيضاً.