

المقارنة المرجعية: أسلوب لتحديد فجوات الأداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي
-عرض التجربة السويسرية-

بلال بلحسن *

Abstract:

the Application of benchmarking in Swiss tourism sector for more than ten years with neighboring countries, allowed to determine the performance gaps and to give the potential solutions by showing the best practices in the tourism. The study concluded the possibility of transferring this experience to Algerian tourism

Keys word : Benchmarking, tourism performance, Swiss tourism

Résumé :

L'application de Benchmarking dans le secteur du tourisme Suisse depuis plus de dix ans avec les pays voisins, a permis de déterminer les écarts de performance et donner les solutions possibles en montrant les meilleures pratiques dans le tourisme. L'étude a conclu la possibilité de transférer cette expérience au secteur du tourisme Algérien.

Les mots clés: Benchmarking, performance du tourisme, tourisme suisse.

الملخص:

تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري يعود لأكثر من عشر سنوات، وقد سمح خلال هذه الفترة من تحديد مختلف فجوات الأداء مقارنة بالدول المجاورة، مع تقديم الحلول الممكنة عبر اكتشاف أحسن الممارسات في القطاع، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية نقل هذه التجربة إلى القطاع السياحي الجزائري.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، الأداء السياحي، السياحة في سويسرا.

* أستاذ مساعد أ. جامعة لونييسي علي البليدة 2

مقدمة:

يعتبر تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري ركن أساسي لتصحيح ووضع مختلف السياسات والاستراتيجيات لهذا القطاع، فبالرغم من أن سويسرا تحتل مراتب متقدمة في مختلف معايير التصنيف السياحي، إلا أنّ المتابعة المستمرة للقطاع من 2000 إلى 2012 بيّنت أن القطاع يسجل أداء أقل من المتوسط مقارنة بدول الجوار، ممّا كان لزاما البحث عن مختلف الفجوات والحلول الممكنة من خلال أحسن الممارسات لتجارب ناجحة في القطاع، وعليه نطرح مشكلة البحث الآتية: ما أهمية تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري لتحديد الفجوات وإيجاد الحلول الممكنة؟ وكيف يمكن الاستفادة من التجربة السويسرية بالنسبة لقطاع السياحة في الجزائر؟

وتكون فرضيات البحث كما يلي:

- تساهم المقارنة المرجعية من خلال تحديد فجوة الأداء بين القطاع السياحي السويسري ومختلف الدول المقارن بها، في اتخاذ مختلف القرارات التصحيحية التي تساعد في تحسين الأداء؛
 - يمكن للجزائر من خلال تبني فكرة المقارنة المرجعية في إدارة القطاع السياحي بتحديد فجوة الأداء مع الدول المقارن بها، ممّا يسمح لها باتخاذ القرارات التصحيحية لذلك.
- ومن أجل معالجة المشكلة المطروحة، نقسم هيكل البحث إلى:

- 1- الإطار النظري للمقارنة المرجعية؛
- 2- تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري؛
- 3- إسقاط التجربة السويسرية على حالة الجزائر.

1) الإطار النظري للمقارنة المرجعية :

يعود ظهور المقارنة المرجعية باسمها الحالي إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي، حين طبقتها الشركة الأمريكية لآلات النسخ "زيروكس" (Xerox) لمواجهة المنافسة القويّة للمنتوج الياباني عندما انخفضت الحصّة السوقية لـ "زيروكس" من 86% سنة 1974 إلى 17% سنة 1984، ومع نهاية التسعينات كانت هناك 500 شركة¹ في أمريكا تطبّق المقارنة المرجعية بصفة

منتظمة، ليصبح فيما بعد هذا الأسلوب الإداري مطبقاً في الكثير من المؤسسات سواء العامة أو الخاصة، حيث في استقصاء² لمكتب الاستشارة الإستراتيجية Bain & company خاص بـ 6323 شركة في 40 بلد حول العالم، وُجد أنّ المقارنة المرجعية احتلت المرتبة الثانية بعد التخطيط الاستراتيجي كأحد الأساليب الأكثر استعمالاً في هذه الشركات ما بين 2002 و2003.

1-1) تعريف المقارنة المرجعية:

تعرف المقارنة المرجعية في شركة "زيروكس" بأنها عملية نظامية مستمرة لتقييم الشركات الرائدة في الصناعة من أجل تحديد طرق القيام بمختلف الأعمال التي تمثل أحسن الممارسات "Best Practices" وكذا وضع أهداف عقلانية للأداء³، وتعرف المقارنة المرجعية بأنها العملية المستمرة للبحث والقياس والمقارنة للمنتجات، العمليات، الخدمات، الإجراءات والمناهج لتحديد أحسن التطبيقات المطوّرة من طرف منظمات ذات مخرجات وأداء عال، وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة⁴.

وكحوصلة لما سبق، يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية منظّمة وفلسفة للتّحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال البحث الدائم عن أحسن الممارسات في العمل، والتّعلّم المتواصل بما يسمح بتحقيق واستمرار التّفوق والريادة.

1-2) أهمية المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية أداة لتحقيق التّفوق التنافسي والاستمرار، وتكمن أهميتها في⁵:

- التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أحسن الأساليب؛
- إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج؛
- البدء بعملية التّعلّم الفعّال داخل المنظمة؛
- تكوين فهم جيّد للعمليات؛
- إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية فعّالة؛
- إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء؛
- فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.

3-1) أنواع المقارنة المرجعية:

أدى تطبيق المقارنة المرجعية من طرف العديد من المنظمات باختلاف أحجامها ونشاطها إلى تكييف هذا الأسلوب الإداري بحسب الحاجة فظهر العديد من الأنواع، وكل نوع يمكن أن تنقسم منه أصناف أخرى، وعلى العموم يمكن للمنظمة أن تختار على الأقل أحد أنواع المقارنة المرجعية الآتية:

1-3-1) المقارنة المرجعية الداخلية:

تطبق المنظمة المقارنة المرجعية الداخلية بين مختلف مصالحها الهيكلية أو فروعها (بحسب حجم المنظمة)، وهو عادة أول خطوة يتم إتباعها كمحاولة لإيجاد الحلول والأفكار داخليا، وأيضا من أجل تجهيز الفرق التي ستنفذ المقارنة المرجعية وكذا جميع الموظفين من أجل تسهيل ونجاح العملية. تتميز المقارنة المرجعية الداخلية بسهولة تحديد الشركاء المحتملين للمقارنة باعتبارهم ينتمون جميعهم إلى نفس المنظمة، كما يمكن تبني أحسن التطبيقات من طرف مختلف وحدات المنظمة بطريقة سهلة ومباشرة دون تكييفها، إلا أنه قليلا ما يتم العثور على تطبيقات متميزة لدى فروع المنظمة⁶. مما يؤدي إلى الانتقال إلى المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى (مقارنة مرجعية خارجية).

2-3-1) المقارنة المرجعية الإستراتيجية:

يطبق هذا النوع عندما تبحث المنظمة عن تحسين أدائها بدراسة الاستراتيجيات الطويلة الأمد و المناهج التي اتبعتها المنظمات ذات أحسن التطبيقات لتحقيق النجاح، وتشمل المقارنة الإستراتيجية دراسة المنتجات والخدمات المنافسة وطرق الابتكار المتبعة، إلا أنه يصعب تطبيق هذا النوع في المنظمات المنافسة مما يلزم دراسة منظمات في صناعات (مجالات) أخرى.⁷

3-3-1) المقارنة المرجعية التشغيلية:

هذا النمط من المقارنة المرجعية يركز على الأنشطة الحيوية مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة، وتتيح مقارنة العمليات تحقيق عوائد أسرع على تحسين الأداء من المقارنة الإستراتيجية، وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر

عن نشاط المنظمة، مثال مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وفندق، ويعتبر هذا النمط من الأنماط التي تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة والتي تُتيح فرص التعلم من خلال التغيير الكامل في ثقافة المنظمة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار.⁸

1-3-4) المقارنة المرجعية التنافسية:

تجري المقارنة المرجعية التنافسية داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متحققة في الكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع بالمقارنة المرجعية للأداء، كما يمكن أن تحدث بصيغة هندسة عكسية "Reverse Engineering" عبر تحليل مفصل لمنتجات المنافسين، تسمى عندها بالمقارنة المرجعية للمنتج.

2) تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري:

في إطار إستراتيجية تطوير القطاع السياحي السويسري، تقوم أمانة الدولة للاقتصاد بتمويل دراسات المقارنة المرجعية، إيماناً بمدى تأثير تبادل المعارف والخبرات على الإبداع والتحسين المستمر للأداء، ويكلف مكتب BAKBASEL بتحليل تنافسية القطاع السياحي بسويسرا، حيث يقوم بإعداد توقعات الطلب السياحي كل ستة أشهر (موسم الصيف و موسم الشتاء)، ويقوم أيضاً بالمقارنة المرجعية بين مختلف الوجهات السياحية المنافسة للوجهة السويسرية، وذلك على ما يزيد عن 10 سنوات، وينشر تقاريره بصفة دورية⁹، حيث أخذنا دراسة الحالة التي نقوم بعرضها من آخر تقرير له الصادر في شهر جانفي 2014¹⁰، والذي قام بدراسة أكثر من 200 وجهة سياحية في مختلف الدول المجاورة.

1-2) دوافع وأهداف المقارنة المرجعية للسياحة في سويسرا:

تعود دوافع القيام بالمقارنة المرجعية للقطاع السياحي السويسري إلى تراجع أداء القطاع العام عن متوسط أداء الدول المجاورة والمنافسة، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- تراجع نسبة نمو الطلب السياحي في سويسرا مقارنة بألمانيا، فرنسا و النمسا؛
- تراجع نسبة نمو استغلال الهياكل السياحية؛
- تراجع نسبة نمو التوظيف في القطاع السياحي السويسري.
- وعليه فبرنامج المقارنة المرجعية يهدف في بنوده العريضة إلى:
- تحليل ومقارنة أداء وتنافسية قطاع السياحة في سويسرا على الصعيد الدولي؛
- تعظيم تنافسية القطاع من خلال التحليل المقارن، حيث يمد هذا البرنامج أصحاب القرار في القطاع بمختلف المعلومات عن الوضعية التنافسية ومكانة القطاع في السوق؛
- التّعلّم من الأفضل في ميدان السياحة: وهو أحد مبادئ المقارنة المرجعية؛
- تسهيل الحصول على المعلومات حول القطاع؛
- تعميق المعارف حول الوضعية التنافسية؛
- تحديد فجوات الأداء، ومنه القرارات الواجب اتخاذها؛
- مراقبة و تحيين القرارات المتخذة في القطاع.

2-2) عرض أداء السياحة في سويسرا:

يبين عرض أداء السياحة من خلال المقارنة مختلف الفجوات، وذلك باستعمال المؤشرات الآتية: الطلب السياحي، معدل الاستغلال الفندقية ونسبة التشغيل في القطاع.

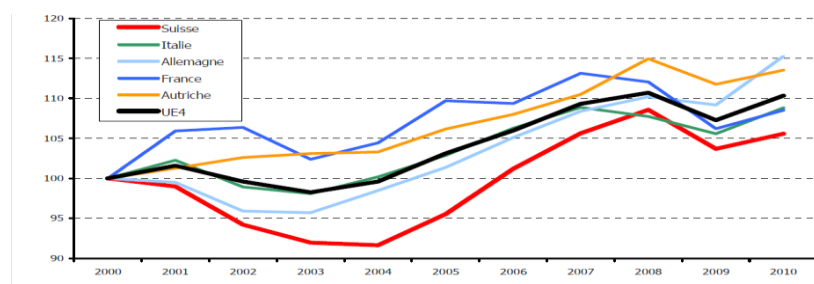
2-2-1) الطلب السياحي: يمثل الطلب السياحي أهم مؤشر دال عن حالة أداء

السياحة، كونه يعكس مدى جاذبية المنطقة للسياح، ويحسب هذا المؤشر عادة من خلال إحصائيات الليالي الفندقية. من خلال فترة الملاحظة سجلت السياحة السويسرية حجم طلب أقل من متوسط الدول المقارن بها (ألمانيا، إيطاليا، فرنسا و النمسا)، بمتوسط سنوي 0.1%،

ونسبة تراكمية للسنوات من 2000 إلى 2012 قدّرت بـ 1.4%، وهي أقل بكثير من المعدل التراكمي للدول المقارن بها الذي سجّل ارتفاع 10% فما فوق.

والشكل 1 يمثل تطور الطلب السياحي في سويسرا وكذا الدول المرجعية في المقارنة ما بين سنتي 2000 و 2012.

الشكل 1: تطور الطلب السياحي خلال الفترة 2000-2012



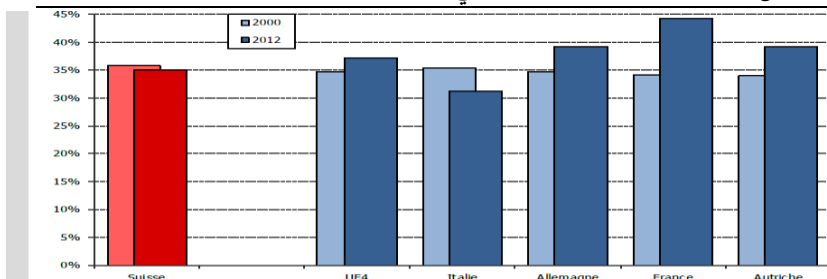
UE4 : يمثل متوسط الطلب للدول إيطاليا، ألمانيا فرنسا و النمسا.

المصدر: BAKBASEL, « Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», Rapport de synthèse de programme de benchmarking internationale du tourisme suisse étape de projet 2012-2013, Janvier 2014, p24. Vu le 15/11/2015 sur site : www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/3366.pdf

2-2-2) معدل الاستغلال الفندقي: يعبر هذا المؤشر عن مدى استغلال الغرف

الفندقية (السرير في الفندق) خلال السنة، حيث سجل استغلال الأسرة الفندقية في سويسرا سنة 2012 معدل 35%، وهو أقل من متوسط الدول المقارن بها الذي سجّل نسبة 37%، و بعيد عن معدل فرنسا بـ 44%. ويمكن إيضاح ذلك أكثر من خلال الشكل 2 الذي يبين معدل استغلال الإمكانيات الفندقية لمختلف دول المقارنة المرجعية خلال السنتين 2000 و 2012.

الشكل 2: معدل استغلال الفنادق في دول المقارنة المرجعية (2000-2012)



المصدر: BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», Rapport de synthèse de programme de benchmarking internationale du tourisme suisse étape de projet 2012-2013, Janvier 2014, p26. Vu le 15/11/2015 sur site :

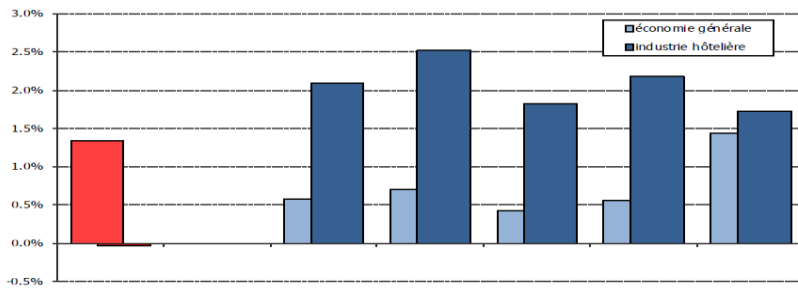
www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachements/3366.pdf

2-2-3) نسبة التشغيل في القطاع السياحي: تؤدي السياحة دور مهم في

الاقتصاد الكلي من خلال إيجاد مناصب الشغل لمختلف الفئات بما فيها تلك دون الكفاءة، وعليه كلما كانت الوجهة سياحية ذات أداء جيد كلما ساهمت في فتح مناصب شغل أكثر. من خلال الشكل 3 يتبين أن نسبة نمو الشغل في القطاع السياحي السويسري كانت معاكسة تماما لتلك المسجلة في الدول المجاورة، حيث عرفت ركود مقارنة بنسبة نمو التشغيل في الاقتصاد العام لسويسرا، في حين عرفت الدول المرجعية في المقارنة نموا أكبر في نسبة التشغيل بقطاع السياحة أكبر من ذلك المسجل في اقتصادها العام.

الشكل 3: نمو نسبة الأشخاص العاملين في القطاع السياحي و في الاقتصاد

العالم (2000-2011)



المصدر: BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-» Rapport de synthèse de programme de benchmarking internationale du tourisme suisse étape de projet 2012-2013, Janvier 2014, p27. Vu le 15/11/2015 sur site :

www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/3366.pdf

تبين مؤشرات أداء السياحة المتمثلة في كل من الطلب السياحي، معدل الاستغلال الفندقي وكذا نسبة التشغيل في القطاع، أن أداء قطاع السياحة في سويسرا أقل من متوسط أداء دول المقارنة المرجعية، المتمثلة في النمسا، ألمانيا، إيطاليا وفرنسا، ومن أجل تحديد سبب فجوة الأداء يتم الانتقال إلى مقارنة تنافسية القطاع السياحي.

2-3) تنافسية القطاع السياحي السويسري:

تنافسية القطاع السياحي تتركز أساسا على ثلاث عوامل: التنافسية السعرية، كفاءة اليد العاملة، العرض الفندقي والبيئة العامة.

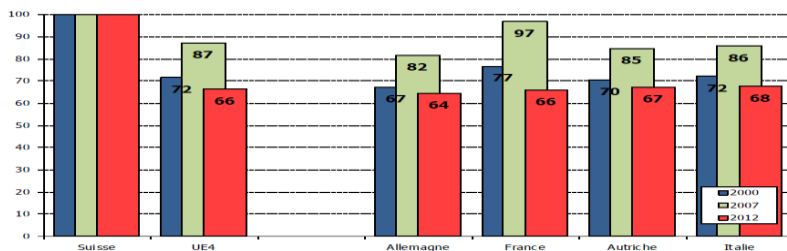
2-3-1) التنافسية السعرية: المرونة السعرية هي عامل محدد في قرار اختيار الوجهة

السياحية، ويعتبر هذا العامل نقطة الضعف الأساسية للسياحة السويسرية خاصة مع ارتفاع قيمة الفرنك السويسري. حيث كانت الأسعار المطبقة في سويسرا مرتفعة بـ 26% مقارنة بالدول المجاورة سنة 2010 وهي نفس النسبة المسجلة في سنة 2000، ورغم الجهود المبذولة لخفض

الأسعار عبر تخفيض تكاليف اليد العاملة والمنتجات الوسيطة، إلا أنّ ذلك قابله أيضا جهود أخرى في الدول المنافسة لخفض أسعارها خاصة مع الأزمة المالية العالمية 2008، وعليه سجلت الأسعار في قطاع السياحة السويسري ارتفاعا بحوالي 34% مقارنة بالدول المرجعية خلال سنة 2012 كما يبيّنه الشكل 4.

الشكل 4: مؤشرات الأسعار في القطاع الفندقي و المطاعم خلال السنوات

2012-2007-2000



المصدر: BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», Rapport de synthèse de programme de benchmarking internationale du tourisme suisse étape de projet 2012-2013, Janvier 2014, p29. Vu le 15/11/2015 sur site :

www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachements/3366.pdf

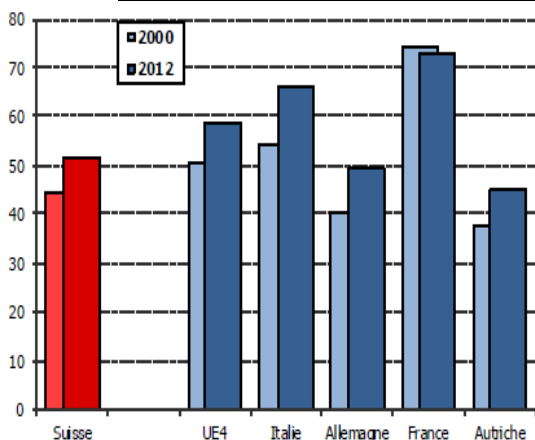
2-3-2) كفاءة اليد العاملة في القطاع السياحي: كفاءة اليد العاملة يؤثر بشكل

مباشر في جودة الخدمة المقدمة للزبون، كون مقدّم الخدمة له دور أساسي في توجيه كيفية إنتاج الخدمة، وبالرغم أن عمل هذه الفئة في العادة هو روتيني ولا يتطلب شهادات عالية، إلا أنّ قطاع السياحة السويسري يتميز بكفاءة عالية لليد العاملة مقارنة بالدول المرجعية، ويرجع ذلك بالخصوص لكثرة المعاهد و المدارس لجميع المستويات التعليمية في هذا التخصص.

2-3-3) العرض الفندققي: بيّنت المقارنة أنّ متوسط حجم الفنادق في سويسرا أقل

من متوسط الدول المقارن بها، حيث وكما بيّنه الشكل 5، متوسط حجم الفنادق في سويسرا يساوي 53 سرير مقابل 59 سرير في الدول المرجعية، في حين سجلت فرنسا لوحدها متوسط 73 سرير في الفندق.

الشكل 5: متوسط حجم الفنادق (2000-2012)



المصدر: BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme-Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale», Rapport de synthèse de programme de benchmarking internationale du tourisme suisse étape de projet 2012-2013, BAKBASEL, Janvier 2014, p32. Vu le 15/11/2015 sur site : www.news.admin.ch/NSBSubsiber/message/attachements/3366.pdf

حجم الفنادق ليس هو العنصر الوحيد المهم في العرض الفندققي، ولكن هناك عامل آخر محدّد وهو هيكل الفنادق أي تصنيف المؤسسات الفندقية، فكلما كانت هناك فنادق ذات تصنيفات عالية، شجع ذلك في استقطاب زبائن الطبقات العليا في المجتمع، هؤلاء الذين يحتاجون إلى الكثير من الخدمات ممّا يساهم في إيجاد استثمارات أخرى مكملّة للمؤسسات الفندقية، ونفس الشيء بالنسبة للفنادق ثلاث نجوم الأكثر استقطابا لتناسب سعرها وجودتها مع أغلب شرائح المستهلكين، كما يساهم تصنيف المؤسسات الفندقية في إبراز جودة الخدمات المقدمة وفي استقطاب اليد العاملة الكفؤة، اجتماع هذه العوامل سيساعد في زيادة التنافسية.

سجّل القطاع السياحي السويسري ضعف في مؤشر هيكلية الفنادق، حيث أن حوالي 59% من المؤسسات الفندقية كانت غير مصنفة في 2012، مقارنة بالنمسا التي سجلت نسبة 45% من الفنادق غير مصنفة، بينما الفنادق ثلاث نجوم في سويسرا سجلت سنة 2012

نسبة 18% في حين سجلت النمسا لنفس السنة نسبة 28% من فنادق ثلاث نجوم. وتعكس هذه المعطيات جانب من قلة الطلب السياحي في سويسرا مقارنة بباقي الدول المرجعية. تنافسية القطاع السياحي لا ترتبط فقط بالأسعار والعرض الفندقية، ولكن يؤدي كل من القوانين و التنظيمات لسوق العمل، والاستثمار والإنتاج دور مهم في تحقيق ذلك حيث بيّنت مختلف التقارير عن مدى تنافسية سويسرا في هذا المجال بتصدرها أولى المراتب من خلال مؤشر تنافسية السياحة و السفر (Travel & Tourism Competitiveness Index). وهذا ما يوضحه الجدول 1.

الجدول 1: المؤشر العام لتنافسية السياحة والسفر (سنة 2013)

سويسرا	ألمانيا	النمسا	فرنسا	إيطاليا	
المرتبة النقطة	المرتبة النقطة	المرتبة النقطة	المرتبة النقطة	المرتبة النقطة	
1 5.7	2 5.4	3 5.4	7 5.3	26 4.9	المؤشر العام
1 5.9	8 5.6	2 5.8	9 5.6	50 4.9	التنظيمات
1 5.4	6 5.3	11 5.3	7 5.2	29 4.8	بيئة العمل
2 5.6	7 5.3	9 5.2	11 5.2	14 5.1	الرأس المال
(السلم: 1-7 ، عدد الدول 140)					البشري والثقافي

المصدر: بتصرف. BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», Rapport de synthèse de programme de benchmarking internationale du tourisme suisse étape de projet 2012-2013, BAKBASEL, Janvier 2014, p38. Vu le 15/11/2015 sur site :

www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachements/3366.pdf

كشفت المقارنة المرجعية للأداء و تنافسية القطاع السياحي السويسري عن فجوات الأداء بشكل عام، لكن تميز السياحة في سويسرا بثلاث أنواع وهي: السياحة الحضرية أو سياحة المدن (Le tourisme urbain)، السياحة الألبية أو السياحة في منطقة الألب

(Le tourisme alpin) و سياحة التجوال أو سياحة الرحلات (Le tourisme d'excursion)، ألزم القيام بمقارنة مرجعية خاصة بكل نوع من أجل التحديد الجيد لمكانم الضعف. وعليه سنتطرق فيما يلي فقط إلى السياحة في منطقة الألب الأكثر أهمية بين أنواع السياحة المذكورة سابقا.

2-4) المقارنة المرجعية الدولية للسياحة بمنطقة الألب :

تعتبر السياحة في منطقة الألب أهم أنواع السياحة، لما لها من الخصوصية من مناظر جبلية، مرتفعات، ثلوج، مناطق التزلج، المصاعد الهوائية، البحيرات وغيرها، التي سمحت بجذب السياح من مختلف الدول. كما أنّ منطقة الألب تتميز بموسمين سياحيين الشتوي والصيفي، وهي منطقة تشهد فيها المنافسة بين مختلف الوجهات السياحية، لذلك تحاول كل منها التميز بتقديم منتجات سياحية فريدة، وقد برزت سلوفينيا كمنافس جديد في هذا النوع من السياحة بنسبة نمو حوالي 15%، ما بين 1995 و 2012، على عكس الوجهات التقليدية التي عرفت استقرار في النمو بحوالي -1.6%.

للقيام بالمقارنة المرجعية في منطقة الألب، تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من 149 وجهة سياحية، موزعة كما يلي: 38 في سويسرا، 72 في النمسا، 27 في إيطاليا، 7 في فرنسا و 5 في ألمانيا. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار في هذه الوجهات تحقيقها على الأقل 100.000 ليلة مبيت ما بين 2000-2012، وتوفرها على الأقل خمسة مراكز إيواء. بعدها تم تحديد عينة الدراسة وهي 15 مدينة الأكثر طلبا سياحيا من خلال استعمال المعايير الآتية: معدل نمو عدد الليالي المحجوزة في الفنادق، معدل استغلال الفنادق، و حجم المردودية. كل هذه المعايير تجتمع وتستعمل في معيار قيمة الأداء لـ BAKTOPINDEX الذي يعتبر مؤشر لنجاح الوجهة السياحية، إلا أنّ درجة أهمية كل معيار تختلف عن الآخر (وزن المعيار) كما يلي: نمو عدد الليالي المحجوزة 20%، معدل الاستغلال 50%، حجم المردودية 30%.

ترتيب الوجهات السياحية وفق معيار BAKTOPINDEX لسنة 2012 خلال الموسم الشتوي أسفر عن نتائج محبطة للوجهات السويسرية، التي لم تصنف ولا واحدة منها مع

الخمسة عشر وجهة الأولى، حيث استحوذت الوجهات النمساوية على أربعة عشر تصنيف الأول، فيما كانت المرتبة الخامسة عشر لـ "فال ثاردينا" الإيطالية. وقد ساهم معدل استغلال الغرف الفندقية ذو الأهمية العالية (50%) في الترتيب الجيد لهذه الوجهات.

على خلاف الموسم الشتوي، الموسم السياحي الصيفي سمح لتكون الوجهة السويسرية "لوزان" على رأس الترتيب والوجهة الأخرى "أنتر لاكن" في المرتبة السابعة، مع وجود وجهات لدول أخرى لم يسعفها أدائها خلال الموسم الشتوي، فكانت هناك واحدة ألمانية وأربعة إيطالية وثمانية نمساوية. من خلال نتائج الموسم الصيفي كان الاستنتاج بأن توفير عوامل بيئة سياحية جديدة للوجهات المتأخرة سيعطي انطلاقة جديدة لها، حيث أن الوجهة النمساوية "غروسارتنال" كانت تحتل المرتبة 39 في 2007، بينما احتلت المرتبة 9 في 2012، و الوجهة الأخرى الإيطالية "فال ايزركو" والقادمة من المرتبة 110 في 2011، إلى المرتبة 39 في 2012.

2-5) فجوات الأداء في السياحة السويسرية والحلول الممكنة:

تطبيق المقارنة المرجعية ساهم في استخراج فجوات الأداء وإيجاد الحلول الممكنة من خلال أحسن الممارسات للوجهات المتفوقة.

حيث أن أهم نقاط ضعف القطاع السياحي السويسري تكمن في:

- ارتفاع أسعار المنتجات السياحية حيث احتلت سويسرا المرتبة 139 من بين 140 دولة؛
- نقص الضيافة وعدم إعطاء الأولوية للسائح؛
- قلة الفنادق ذات ثلاث نجوم (حوالي 18%) التي تضمن الجودة والأسعار المطلوبة من أكبر شريحة من السياح؛
- ارتفاع نسبة الفنادق غير المصنفة (59%)، والتي ترتبط بها فكرة اللجوء؛
- ضعف التحفيز القانوني لتأطير بيوت الخواص من أجل استعمالها للإيجار؛
- التركيز على السائح الأوروبي.

ولسدّ فجوات الأداء في قطاع السياحة من خلال المقارنة المرجعية، تمّ البحث عن أحسن الممارسات لوجهات سياحية، خاصة في منطقة الألب، للاستفادة من التجارب الناجحة.

2-5-1 عرض حالات لأحسن الممارسات:

المهدف من المقارنة المرجعية هو التعلم من الآخر بالبحث عن أحسن ممارساته، وفيما يلي مجموعة من التجارب الناجحة:¹¹

أولا: تجربة منطقة تينا Tenna: تقع بلدة "تينا" على ارتفاع 1650 متر بمقاطعة "غريسون" بسويسرا، عدد سكانها 110 نسمة، وتمثل تجربتها في إعادة تهيئة المصعد الهوائي على مسافة 450 متر من خلال تزويده كليا بألواح الطاقة الشمسية لاقتصاد حوالي 68 ألف كيلواط من الكهرباء سنويا، ويتم بيع أغلب الطاقة المنتجة في فصل الصيف عند توقف المصعد عن العمل. والمثير للاهتمام هي طريقة التمويل التي شارك فيها صاحب المشروع وبلدية تينا، مع فتح المجال للمنظمات والخواص، ويعتبر هذا المشروع منفرد عالميا من حيث استغلاله 100% للطاقة الشمسية، مما أكسب بلدة "تينا" شهرة في منطقة الألب. كما يعتبر المشروع أحد أوجه تنمية السياحة المستدامة.

ثانيا: تجربة ستانسرهورن Stanserhorn: تقع "ستانسرهورن" على ارتفاع 1898 متر، وتمثل تجربتها في تشغيل مصعد هوائي بدون سطح علوي (Cabriolet) سنة 2012، يسمح للسائح بمشاهدة المناظر الطبيعية مباشرة وشعور فريد على ارتفاع شاهق، ولقد عرفت التجربة تناقل بين مختلف وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي واعتبرت الحدث السياحي الأبرز في السنة مما أكسب المنطقة شهرة عالمية، وإن كانت تكلفة المصعد بدون سطح أكبر بـ 20 % من المصعد العادي، إلا أنه ساهم في زيادة عدد السياح بنسبة 25%.

ثالثا: تجربة أنترلاكن Interlaken: تتمثل تجربة "أنترلاكن" في استهدافها لرياضة المغامرات كأحد أنواع السياحة، بحكم تواجد البلدة في منطقة جبلية محاطة بمجموعة من البحيرات والوديان، كما أنها سهلة الوصول عبر وسائل النقل العامة (القطار والحافلات)، وقد جذبت المنطقة شريحة الشباب المغامر ذوي الميزانية المحدودة، حيث زار المنطقة في 2011 حوالي 23000 سائح فقط لممارسة رياضة المغامرات.

رابعا: تجربة انجليبرغ Engelberg: تتمثل تجربة "انجليبرغ" في استهدافها للسوق الهندي، وقد شجّع ذلك عدد الأفلام الهندية التي تمّ تصويرها في المنطقة فسميت المنطقة "بوليود

سويسرا"، وقد اعتبر السوق الهندي جد مريح خاصة بتزامن مجيء وفود السياح في فترات الركود السياحي في سويسرا، حيث سجلت "انجلبرغ" حجز نسبة 23% من إجمالي الليالي الفندقية من طرف السياح الهنود. واعتبرت هذه التجربة ناجحة كون زوار منطقة الألب في الغالب من أوروبا ولم يسبق التخطيط لاستهداف الأسواق البعيدة.

خامسا: تجربة: ألبنارينا Alpanarena: تتكون وجهة "ألبنارينا" من ثلاثة مناطق سياحية (فيلمس، لاكس وفاليرا)، والتي توحدت فيما بينها من أجل تحقيق التعاضد بينها من خلال الحزمة السياحية (package)، حيث تتميز "لاكس" بأنها وجهة سياحية شتوية بينما "فيلمس" فهي وجهة سياحية صيفية، ويغلب على المنطقة ممارسة الرياضات الحرة حيث أصبحت صورة علامة تميزها. تتمثل تجربة "ألبنارينا" في الاعتماد على الشقق الفندقية بدل الفنادق العادية، حيث توجد في المنطقة 122 شقة فندقية بسعة 587 سرير، تطل جميعها على مدمار التزلج. تنفرد تجربة "ألبنارينا" بأن جميع الشقق الفندقية معروضة للبيع بشعار "اشتر للاستعمال والإيجار"، بمعنى الشقة تستعمل من طرف مالكيها أثناء عطلته، وفي باقي أيام السنة تُسيّر من طرف إدارة الفندق (الإيجار والصيانة)، حيث تسمح هذه الطريقة لصاحب المشروع باسترجاع رأس المال المستثمر في بناء الشقق الفندقية، و يبقى عليه التسيير وتقاسم الأرباح.

ومن خلال التجارب السابقة تم تقديم الاقتراحات الآتية لسد فجوة الأداء في القطاع السياحي السويسري:¹²

- بناء صورة علامة من خلال الإبداع والتميز عن المنافسين؛
- توحيد الجهود والموارد بين مختلف الفاعلين في الوجهة السياحية لمجابهة التحديات السوقية، وتفعيل المواءمة من أجل تحقيق الربح للجميع؛
- استهداف الأسواق البعيدة لتعويض الأسواق التقليدية في أوروبا، خاصة في مواسم الركود؛
- التركيز على السوق المحلية بالنسبة للوجهات ذات الإمكانيات التنافسية الضعيفة على المستوى الدولي؛
- الإدارة الاقتصادية والايكولوجية المستدامة للمرافق السياحية؛

- الاستفادة من التقدم التكنولوجي في وسائل النقل، الأمن والسلامة، الاتصال والتسويق، فمن لزيادة الفعالية، و تحقيق التميز.

3- إسقاط التجربة السويسرية على حالة الجزائر:

يعتبر أداء قطاع السياحة في الجزائر ضعيف بالنظر للإمكانات الطبيعية المتوفرة، وأيضا إذا ما قورن بكل من السياحة في الدولتين المجاورتين تونس والمغرب ، فإذا أخذنا مؤشر الطلب السياحي¹³ نجد أن عدد السياح إلى الجزائر سنة 2012 بلغ 2634000 سائح ، بينما سجل بالمغرب 9375000 سائح وفي تونس 5950000 سائح لنفس السنة، وعليه ففجوة الأداء لقطاع السياحة بالجزائر واضحة من خلال هذا المؤشر.

يمكن الاستفادة من تجربة سويسرا في تطبيق المقارنة المرجعية التي انطلقت من فكرة البحث عن فجوة الأداء وأسبابها والحلول الممكنة، مقارنة بالدول المجاورة المتفوقة في القطاع السياحي والتي تمتلك نفس الإمكانيات الطبيعية لسويسرا. وعليه يمكن للجزائر البحث عن مختلف فجوات الأداء للقطاع السياحي من خلال مؤشرات عرض الإيواء، كفاءة اليد العاملة، البنى التحتية، المرافق السياحية، الاستراتيجيات السياحية... الخ، مع وجهات سياحية سواء المجاورة التي تتشابه معها في أنواع السياحة، أو أخرى متفوقة في القطاع وإن لم تتشابه معها من أجل إيجاد أحسن الممارسات التي يمكن تبنيها وتكييفها للخصوصية الجزائرية.

نجد من بين دراسات المقارنة لقطاع السياحة في الجزائر دراسة صليحة عشي¹⁴ حول الأداء والأثر الاقتصادي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، حيث سلطت الضوء على أهم التطورات التي طرأت على هذا القطاع خلال الفترة 1990-2008، حيث تمكنت من استخلاص فجوات الأداء في قطاع السياحة الجزائري مقارنة بالبلدين المجاورين، والمتمثلة أساسا في ضعف استغلال الإمكانيات الطبيعية والثقافية، قلة الاهتمام بهذا القطاع من طرف السلطات العليا للبلاد ومنه ضعف المقومات الأساسية لقيام صناعة السياحة. دراسة أخرى لرحال وعيساني¹⁵ حول التنمية السياحية المستدامة دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، حيث قارن الباحثان الوجهتين من خلال خطط التنمية وآثارها الاقتصادية والاجتماعية على البلدين،

واستنتج أن فجوة الأداء بالنسبة لتنمية السياحة في الجزائر موجودة في خطة التنمية من خلال عدم تناسب الإمكانيات المتوفرة مع الأهداف الموضوعية، وكذا غياب الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع السياحي الجزائري كإتمام للدراسات السابقة يكون من خلال البحث عن أحسن الممارسات من خطط التنمية السياحية، آليات تطبيقها وتقييمها. وكاستفادة أكثر من التجربة السويسرية يمكن اختيار وجهات معينة لإجراء المقارنة المرجعية، فإن كانت تونس مثلا متفوقة أكثر في السياحة الشاطئية أو المغرب متفوقة في السياحة الصحراوية، يمكن اختيار هذا النوع للبحث عن أحسن الممارسات، والنظر في مدى قابلية تكييفها مع حالة الجزائر. مع ضرورة تعاون شريك المقارنة في العملية لاستخراج أحسن الممارسات وكيفية تطبيقها.

خلاصة:

تعتبر المقارنة المرجعية أسلوب إداري لتحديد فجوات الأداء والبحث عن أحسن الممارسات لمنظمات رائدة، وقد تم تطبيقها في القطاع السياحي السويسري منذ أزيد من عشر سنوات مع أكثر من مائتين وجهة سياحية في الدول المجاورة، وذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات المتمثلة أساسا في الطلب السياحي، معدل الاستغلال الفندقي، نسبة التشغيل في القطاع، مستوى الأسعار، هيكل الفنادق وكفاءة اليد العاملة.

ومن خلال هذا البحث توصلنا إلى النتائج الآتية:

- ساهمت المقارنة المرجعية في القطاع السياحي السويسري في تحديد فجوات أدائه، والمتمثلة أساسا في ارتفاع الأسعار، قلة الفنادق ذات ثلاث نجوم، وكذا ضعف عنصر الضيافة؛
 - سمحت المقارنة المرجعية بتحسين المعلومات حول القطاع السياحي في سويسرا والدول المنافسة؛
 - المقارنة المرجعية للقطاع السياحي السويسري أمكنت من اكتشاف أحسن الممارسات في القطاع، والتي يمكن الاستفادة منها لسد فجوات الأداء.
 - أثبتت المقارنة المرجعية أن في قطاع السياحة ليس هناك وجهة كبيرة وأخرى صغيرة، وإنما الوجهة المبدعة هي الأكثر جاذبية؛
 - بيّنت التجربة السويسرية في تطبيق المقارنة المرجعية أنه يمكن نقلها والاستفادة منها في القطاع السياحي الجزائري، ذي الأداء الضعيف من خلال البحث عن أحسن الشركاء في القطاع واكتشاف أحسن الممارسات؛
 - إن كانت سويسرا قد طبقت المقارنة المرجعية وهي ذات المؤشرات التنافسية المرتفعة في قطاع السياحة، فالجزائر أحوج لهذا الأسلوب للنهوض بقطاع السياحة.
 - هناك مجموعة من دراسات مقارنة للقطاع السياحي الجزائري التي يمكن تطويرها إلى مقارنة المرجعية، من خلال البحث عن أحسن الممارسات.
- وبناء على نتائج البحث نقدم التوصيات الآتية:
- ضرورة الإبداع في القطاع السياحي من أجل الانفراد والتميز عن المنافسين وإيضاح الهوية؛

- الاستفادة من تجارب الآخرين من خلال دراستها واستخراج إيجابياتها وسلبياتها، لاختصار طريق النمو؛
- تبني فكرة المقارنة المرجعية في إدارة القطاع السياحي الجزائري، لأنها تسمح بالإبداع والاستفادة من تجارب الآخرين؛
- تطبيق المقارنة المرجعية في إدارة القطاع السياحي الجزائري، لأنها أداة لليقظة الإستراتيجية.

¹ - Tutie Asrofah et al, «Best Practices for the effectiveness of Benchmarking in the Indonesian Manufacturing Companies», Benchmarking: An International Journal, Vol 17, N° 1, 2010, pp. 115-143.

² - Isabel Bruno, « La recherche scientifique au crible du Benchmarking ». Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'histoire moderne et contemporaine, n° 55-4bis, 2008, pp. 28-45. www.cairn.info

³ -Mohamed Zairi, «Effective Management of Benchmarking», Butterworth-Heinemann publication, UK, 1998,p12.

⁴ - M Lucertini & all, «Integration of Benchmarking & Benchmarking of integration», International Journal Production Economics, ELSEVIER Science, 38, 1995, pp 59-71.

⁵ - الجبوري والنعمي، «بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية»، مجلة تنمية الرافدين، العدد 95، المجلد 31، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص ص 61-83.

⁶ - Mohamed Bekkar, «Etude comparative d'un réseau bancaire, Modélisation de la consommation des ressources par la régression PLS et application du Benchmarking interne par la technique DEA», Mémoire magistère, Institut National de la Planification et de la Statistique, Algérie, 2006, p 41.

⁷ -Larisa Dragolea & Denisa cotirlea, «Benchmarking : a valid strategy for the long term», Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(2), 2009, pp 813-826.

⁸ - عبد الوهاب سمير، «المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية»، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1- 4 نوفمبر، 2009.

⁹ - BAKBASEL (1998): « International Benchmarking Report for Swiss Tourism »
BAKBASEL (2005): « Success factors in alpine tourism »
BAKBASEL (2007): « Success and competitiveness in alpine tourism »
BAKBASEL (2010):« Tourism Benchmarking - The Swiss tourist industry in an international comparison, Final Report Update 2008-2009»

BAKBASEL (2011): «Performance of the Swiss tourism industry in an international comparison», Report Update 2010-2011»

¹⁰ BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», Rapport de synthèse du Programme de benchmarking international du tourisme suisse :étape de projet 2012-2013»

<http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/33661.pdf>

¹¹ - بتصرف: المرجع السابق لـ

BAKBASEL, «Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», pp 97-116.

¹² - المرجع السابق لـ BAKBASEL, « Benchmarking du tourisme- Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale-», p117

¹³ - <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/ST.INT.ARVL>

¹⁴ - صليحة عشي، «الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب»، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010-2011.

¹⁵ - علي رحال & عامر عيساني، «التنمية السياحية المستدامة - دراسة مقارنة: الجزائر، تونس -»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، 2011-2012، ص ص 127 - 140.