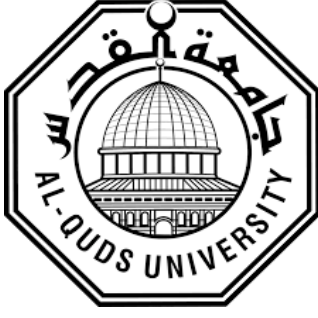




عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

محددات النمو للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم

ميرال جورج يعقوب جقمان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

# محددات النمو للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم

إعداد:

ميرال جورج يعقوب جقمان

بكالوريوس إدارة أعمال/جامعة بيت لحم-فلسطين

المشرف: أ. د. محمود الجعفري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من

معهد الإدارة والإقتصاد كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1442هـ - 2021م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير في إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

محددات النمو للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم

إسم الطالبة: ميرال جورج يعقوب جقمان

الرقم الجامعي: 21611531

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود الجعفري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/1/7م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود الجعفري

التوقيع:

2- ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض

التوقيع:

3- ممتحناً خارجياً: د. نائل موسى

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

## الإهداء

إلى الذين عبّدوا لي درب النور والعلم والحرية  
إلى الذين ولجوا الليل بالنهار وصولاً الى هذه اللحظة المشرّقة  
فسلامٌ أنيق الى تلك القلوب التي سكنت فؤادي فغمرتها بالوفاء والمحبة  
وسيبقى عطرهم وفضلهم على المدى  
إلى زوجي وسندي ومكمن قوتي وملهمي  
إلى إبنتي فلذة كبدي التي كان يشعّ بريق الأمل في عيونها  
إلى والدي ووالدتي الكريمين اللذين ما هانا ولا استكانا بل سهرنا الليل  
فاكتحلت عيناها برؤية هذا الإنجاز العلمي  
إلى شقيقي الكريم الذي أمدني بالعزم والإرادة  
اليكم جميعاً، وإلى فلسطين الحبيبة أهدي هذا الجهد المتواضع  
علّه يكون معاوناً على الطريق للأجيال القادمة

### إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:  .....

ميرال جورج يعقوب جقمان

التاريخ: 2021/1/7م

## شكر وتقدير

لا يسعني وبعد الحصول على هذه الدرجة العلمية الا أن أتقدم بكلّ الشكر والتقدير والثناء إلى الذين رسموا لي بأناملهم المشعة، طريق المستقبل .

إلى الأستاذ المشرف د. محمود الجعفري الذي يمثّل الأنموذج الحي في العطاء والتضحية والوفاء وسطر صفحات خالدة في مسيرته العلمية

إلى الأستاذين الممتحن الداخلي د. إبراهيم عوض والممتحن الخارجي د. نائل موسى اللذين هما من الرعيل الأول ويحملان مشاعل العلم والضياء

إلى وزارة السياحة والآثار الذين فتحوا أبوابهم لاستقبالي وتزويدي بالمعلومات الهامة إلى الفنادق ومحلات بيع التحف الشرقية والمطاعم ومشغل خشب الزيتون في محافظة بيت لحم ممثلة بمديريها وموظفيها الذين لهم الباع الطويل في العمل والكفاح والنضال إلى بلديات بيت لحم وبيت ساحور وبيت جالا ممثلة برؤسائها وموظفيها الذين أشعروني بالدفء لأنهم منبع الوطنية الصادقة.

وإلى كلّ من سار في دروب العلم والحرية والنماء.

## قائمة المحتويات

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| الإهداء.....                                                                         |    |
| إقرار:.....                                                                          | أ  |
| شكر وتقدير.....                                                                      | ب  |
| قائمة المحتويات.....                                                                 | ت  |
| قائمة الأشكال.....                                                                   | ج  |
| قائمة الجداول.....                                                                   | ح  |
| الملخص.....                                                                          | خ  |
| ABSTRACT.....                                                                        | ذ  |
| 1. الفصل الأول: مقدمة عامة.....                                                      | 1  |
| 1.1 المقدمة.....                                                                     | 1  |
| 2.1 مشكلة الدراسة.....                                                               | 4  |
| 3.1 أهداف الدراسة.....                                                               | 4  |
| 4.1 أسئلة الدراسة.....                                                               | 5  |
| 5.1 أهمية الدراسة.....                                                               | 5  |
| 2. الفصل الثاني: خلفية الدراسة.....                                                  | 6  |
| 1.2 القطاع السياحي في محافظة بيت لحم.....                                            | 6  |
| 2.2 النشاط الاقتصادي في بيت لحم.....                                                 | 7  |
| 3.2 الفنادق في بيت لحم.....                                                          | 8  |
| 4.2 المطاعم.....                                                                     | 9  |
| 5.2 المنتزهات.....                                                                   | 9  |
| 6.2 المتاحف.....                                                                     | 10 |
| 7.2 مشاغل خشب الزيتون.....                                                           | 10 |
| 8.2 صناعة الصدف.....                                                                 | 11 |
| 9.2 مكاتب السياحة والسفر.....                                                        | 12 |
| 10.2 محلات بيع التحف الشرقية " السنتواري".....                                       | 13 |
| 11.2 الأداء العام للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم.....                              | 15 |
| 12.2 مؤشرات أولية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع السياحة في بيت لحم..... | 18 |
| تحليل سوات (SWOT) لقطاع السياحة.....                                                 | 19 |
| تحليل سوات (SWOT) لمشاغل خشب الزيتون.....                                            | 21 |
| تحليل سوات (SWOT) لمحلات بيع التحف الشرقية.....                                      | 22 |
| تحليل سوات (SWOT) للمطاعم.....                                                       | 23 |
| تحليل سوات (SWOT) للفنادق.....                                                       | 24 |
| 3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....                                               | 26 |

|           |                                                                                |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.3       | مفهوم الميزة التنافسية .....                                                   | 26         |
| 2.3       | نموذج بورتر والميزة التنافسية .....                                            | 28         |
| 3.3       | السياحة التنافسية .....                                                        | 35         |
| 4.3       | مكونات القطاع السياحي .....                                                    | 37         |
| 5.3       | القدرة التنافسية ومحددات النمو .....                                           | 41         |
| 6.3       | نموذج بورتر الماسي .....                                                       | 44         |
| 7.3       | مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية .....                                  | 46         |
| 8.3       | التحديات التي تواجه السياحة .....                                              | 47         |
|           | الإطار النظري .....                                                            | 54         |
| <b>4.</b> | <b>الفصل الرابع: منهجية البحث .....</b>                                        | <b>59</b>  |
| 1.4       | آلية جمع البيانات .....                                                        | 59         |
| 2.4       | حدود البحث .....                                                               | 60         |
| 3.4       | مجتمع البحث .....                                                              | 60         |
| 4.4       | آلية إعداد أسئلة المقابلات .....                                               | 60         |
| <b>5.</b> | <b>الفصل الخامس: التحليل والمناقشات .....</b>                                  | <b>67</b>  |
| 1.5       | التحليل الاستراتيجي سوات (SWOT) لمكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم ..... | 67         |
| 1.1.5     | الفنادق: .....                                                                 | 68         |
| 2.1.5     | محلات بيع التحف الشرقية: .....                                                 | 76         |
| 3.1.5     | المطاعم السياحية: .....                                                        | 82         |
| 4.1.5     | مشاغل خشب الزيتون: .....                                                       | 87         |
| <b>6.</b> | <b>الفصل السادس: مستقبل الخدمات السياحية في محافظة بيت لحم .....</b>           | <b>97</b>  |
| 1.6       | آفاق تطوير الخدمات السياحية في ظل توقعها .....                                 | 97         |
| <b>7.</b> | <b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات .....</b>                                   | <b>102</b> |
| 1.7       | النتائج .....                                                                  | 102        |
| 2.7       | التوصيات .....                                                                 | 105        |
|           | قائمة المصادر والمراجع .....                                                   | 108        |
|           | المراجع باللغة العربية .....                                                   | 108        |
|           | المراجع باللغة الإنجليزية .....                                                | 117        |

## قائمة الأشكال

- الشكل (2-1): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمكونات القطاع السياحي ..... 25
- الشكل (3-1): نموذج بورتر الماسي ..... 29
- الشكل (3-2): شروط العامل ..... 30
- الشكل (3-3): شروط الطلب ..... 31
- الشكل (3-4): ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة ..... 32
- الشكل (3-5): استراتيجية الشركة وهيكلها ومنافستها ..... 33
- الشكل (3-6): الحكومة والفرصة ..... 34
- الشكل (3-7): الخدمات التي تقدمها مكونات القطاع السياحي ..... 41
- الشكل (3-8): مكونات ومتغيرات القطاع السياحي ..... 58
- الشكل (4-1): الأسئلة الخاصة بالفنادق ..... 63
- الشكل (4-2): الأسئلة الخاصة بمحلات بيع التحف الشرقية ..... 64
- الشكل (4-3): الأسئلة الخاصة بالمطاعم السياحية ..... 65
- الشكل (4-4): الأسئلة الخاصة لمشاغل خشب الزيتون ..... 66

## قائمة الجداول

- الجدول (1-2): الفنادق في محافظة بيت لحم - 2018 ..... 9
- الجدول (2-2): ورش خشب الزيتون المسجلة في البلديات عام 2019 ..... 11
- الجدول (3-2): عدد المؤسسات والإنتاج وعدد العاملين وأهم المؤشرات للمؤسسات السياحية في فلسطين حسب النشاط السياحي، 2018 ..... 15
- الجدول (4-2): عدد نزلاء الفنادق حسب الجنسية خلال النصف الأول للأعوام (2019-2017) ..... 16
- الجدول (5-2): متوسط عدد العاملين في الفنادق في جنوب الضفة الغربية حسب طبيعة العمل والجنس 2018... 17
- الجدول (6-2): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع السياحة ..... 19
- الجدول (7-2): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمشاغل خشب الزيتون ..... 21
- الجدول (8-2): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحلات بيع التحف الشرقية ..... 22
- الجدول (9-2): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمطاعم ..... 23
- الجدول (10-2): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للفنادق ..... 24
- الجدول (1-3): ملخص الدراسات السابقة ..... 49
- الجدول (1-5): تحليل سوات للفنادق ..... 75
- الجدول (2-5): تحليل سوات لمحلات بيع التحف الشرقية ..... 81
- الجدول (3-5): تحليل سوات للمطاعم ..... 86
- الجدول (4-5): تحليل سوات لمشاغل خشب الزيتون ..... 94
- الجدول (5-5): مجالات التقدم والنواحي التي ما زالت تعاني من الضعف لمكونات القطاع السياحي ..... 96

## الملخص

تلعب السياحة دوراً هاماً في اقتصاديات كثير من دول العالم كمصدر للدخل القومي، إذ يعتبر قطاع السياحة في فلسطين من أكثر القطاعات حيوية، إضافة لما توفره السياحة من العملات الأجنبية وفرص العمل، إلى جانب تشجيعها للاستثمار في مجال الخدمات السياحية، كإنشاء الفنادق والمطاعم ووسائل النقل وغيرها.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على محددات النمو للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم، من أجل تحقيق القدرة التنافسية من خلال تطبيق نموذج بورتر الماسي لتحديد عوامل أخرى غير تلك المقترحة في نموذج بورتر، التي يمكن أن تؤثر على القدرة التنافسية لقطاع السياحة.

واستناداً إلى نظرية بورتر للميزة التنافسية، فإن المحددات الرئيسة للميزة التنافسية هي: شروط العامل وشروط الطلب وظروف الصناعات المرتبطة والمساندة، وإستراتيجية هيكل وتنافسية المؤسسة، والفرصة ودور الحكومة.

وقد تضمنت الدراسة في البداية الميزة التنافسية لمكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم، إضافة إلى استخدام تحليل سوات (SWOT Analysis) وهو أحد أشهر أدوات التقييم والتحليل النوعي، وذلك لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه القطاع السياحي في المحافظة، حيث تم العمل عليها لمدة ستة أشهر، ثم تم تعديل البحث بسبب جائحة كورونا التي غزت العالم بشكل مفاجئ، وأثرت على القطاع السياحي، وعملت على إغلاق مناحي الحياة كافة، فتّم استبدال الاستبيان الذي كان من المفترض توزيعه على عينة من السياح القادمين لمحافظة بيت لحم، بعمل مقابلات مع أصحاب مكونات القطاع السياحي.

كما تم وضع مجموعة من التوصيات، التي من شأنها مساعدة صنّاع القرار في وضع الخطط الاستراتيجية، للنهوض بهذا القطاع، وزيادة دور المؤسسات الفعالة وذات العلاقة بالقطاع السياحي،

إضافة إلى ضرورة قيام أصحاب مكونات القطاع السياحي، بتوفير دورات تدريبية للعاملين لديهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تبني المنهج النوعي من خلال جمع بيانات نوعية عن مكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم، عن طريق عمل مقابلات معمقة مع أصحاب المكونات، إضافة إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من وزارة السياحة والآثار والبلديات، يُضاف إلى ذلك مراجعة الدراسات التي تقيد موضوع الدراسة، وثم تلخيص وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها.

وتشير نتائج الدراسة الى تمتع محافظة بيت لحم بمكانة دينية مهمة، تجعلها من أهم الوجهات السياحية في العالم، ما أدى الى زيادة الطلب على غرف الفنادق، وبالتالي على الخدمات والمرافق السياحية كافة، إضافة إلى مناسبة أسعار الخدمات السياحية للسياح، إلا أنّ هنالك نقصاً في الخدمات السياحية الترفيهية، وضعفاً في بعض مهارات العاملين في القطاع، وكذلك الضعف في البنية التحتية في المحافظة، كما أنّه لا يوجد لدى وزارة السياحة والآثار الفلسطينية، دور واضح متعلق بمكونات القطاع السياحي، وهناك تأثير للاحتلال الإسرائيلي بشكل سلبي على القطاع السياحي في المحافظة، من تقييد لحركة السياح، والتحكم بالمعابر وغيرها.

# **Title: Growth Determinants of the Tourism Sector in Bethlehem**

**Governorate**

**Prepared by: Miral George Jacob Giacaman**

**Supervisor: Dr. Mahmoud El-jafari**

## **Abstract:**

Tourism plays an important role in the economies of several countries around the world, and is considered a main contributor to their national income. The tourism sector is one of the most vital sectors in the Palestinian economy, as it is a source of revenue provided by foreign currencies and a generator of employment, thus encouraging investment in tourism services, such as hotels, restaurants and transportation, to name a few.

This study aims to stand on Growth Determinants of the Tourism Sector in Bethlehem Governorate in order to achieve competition using Porter's Diamond Model to determine factors, other than those proposed, that may affect competition within the tourism sector.

According to Porter's Theory about the Competitive Advantage of Nations, the main factors of competitive advantage are factor conditions; demand conditions; related and supporting industries; strategy, structure and rivalry; change; and the role of the government.

The study initially addresses the competitive advantage of the components of the tourism sector in Bethlehem Governorate, using the SWOT Analysis which is a tool of the qualitative approach to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats confronted by the tourism sector in the governorate. The analysis was conducted over a period of six months after which the research changed its course as a result of the Covid-19 pandemic that rapidly raided the world and had a negative impact on the tourism sector and imposed a shutdown on all aspects of life. The questionnaire that was supposed to be distributed on a sample of tourists visiting the Bethlehem Governorate was replaced with interviews with the owners of the components of tourism sector.

The study proposes several recommendations that intend to assist decision makers in drawing strategic plans that aim to contribute to the development of the tourism sector, promote the role of efficient and sector-specific organizations, and stress the importance of implementing training courses for all tourism sector employees by tourism components owners.

To achieve the objectives of this study, the researcher adopted the qualitative approach from gathering qualitative data about tourism components in Bethlehem Governorate from the intensive interviews conducted with owners of the components, in addition to information obtained from the Ministry of Tourism and Antiquities and the different municipalities in the governorate, and reviewed several relevant studies, all of which were summarized and analyzed accordingly.

The results of the study revealed that the Bethlehem Governorate is considered among the most important religious tourism destinations in the world, a fact that led to an increase in demand, not only for hotel rooms, but also for all tourism services and facilities. However, apart from the negative impact of the Israeli occupation and all that it entails from restrictions imposed on freedom of movement and lack of control over borders, the governorate remains to suffer from many shortfalls in this regard: lack of entertainment service for tourists; poor infrastructure; and the Ministry's unclear role in the components of the tourism sector.

## 1. الفصل الأول: مقدمة عامة

### 1.1 المقدمة

السياحة صناعة متنامية لا تزداد أهميتها في البلدان المتقدمة فقط، بل أيضاً في نظيراتها في الدول النامية، ويعترف بها حسب الأصول كواحدة من أكثر القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، وتعتبر محركاً للنمو الاقتصادي (Chao et al, 2005).

تؤكد (Dwyer and Kim, 2003) على أنّ تطوير الإمكانيات السياحية لأي بلد أو منطقة يعتمد إلى حد كبير على قدرتها في الاحتفاظ بميزات تنافسية في توريد السلع والخدمات للزائرين، حيث إنّ القدرة التنافسية ترتبط بقدراتها على تزويد السائحين بالسلع والخدمات بشكل أفضل من المنافسة. وقد حصلت السياحة على تصنيفها باعتبارها واحدة من أهم القطاعات، في جميع أنحاء العالم، إذ تركز الأدبيات إلى إجماع واسع النطاق بشأن الدور الأساسي، الذي تلعبه في تطوير العديد من المناطق وقدرتها التنافسية. ووفقاً لمنظمة السياحة العالمية (2015)، بلغت قيمة السياحة السنوية أكثر من 3.5 تريليون دولار، وهي أيضاً القطاع الأسرع نمواً في العالم (Zhang&Jensen, 2007).

ناهيك عن انفتاح عدد متزايد من الوجهات في جميع أنحاء العالم على السياحة واستثماراتها، ممّا جعلها محركاً رئيساً للتقدم الاجتماعي-الاقتصادي، من خلال خلق فرص العمل والمؤسسات وعائدات التصدير وتطوير البنية التحتية (منظمة السياحة العالمية، 2015)، كما تعد السياحة المصدر الرئيس للدخل بالعملة الأجنبية لعدد كبير من البلدان النامية من خلال الإمكانيات البشرية الهائلة والموارد الطبيعية، إذ تعمل السياحة كعامل محفز لتقدم التنمية. واليوم، تتبّبت السياحة مصدراً مهماً لخلق القيمة والعمالة (Puty et al, 2008).

وبناءً على دراسة (lordache et al, 2010) للمناطق السياحية، تمثل السياحة وسيلة لزيادة مستويات المعيشة، وتحسين نوعية الحياة وتوفير فرص عمل للسكان المحليين. ومما لا شك فيه فإنّ

مستوى أداء القطاع السياحي يعتمد بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية في القطاعات التي تتصل به والخدمات التي تتفاعل معه، ومنها مرافق النقل، وشبكات الاتصالات، وخدمات الكهرباء والمياه، وحتى القطاعات المنتجة مثل القطاع الزراعي والصناعي، فلا يكفي تطوير المواقع السياحية الحديثة، إذا كان من المتعذر الوصول إليها، أو كانت تفتقر للخدمات الأساسية. وعلاوة على ذلك، فإن قطاع السياحة يجلب الاستثمار اللازم لتطوير الخدمات الأساسية في المناطق المجاورة للمواقع السياحية، وبالتالي يعطي حافزاً لتنمية القطاعات الأخرى. فلا جدال في أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية قطاع السياحة والقطاعات الأخرى. فقد اهتمت البلدان المتقدمة بتطوير وتحسين مستوى الخدمات الأساسية التي تتفاعل مع تنمية قطاع السياحة (التونسي، 2001).

ووفقاً إلى (Ferreira 2003)، تشمل مكونات السياحة، إضافة إلى أنشطة محددة لقطاع السياحة: الإقامة، والمطاعم، والنقل والترفيه، وأماكن الجذب المختلفة، ووكلاء السفر، والأدلة السياحيين، والحرف اليدوية، وتأجير السيارات، والأنشطة الداعمة مثل خدمات الدعم التنظيمي، والبنية التحتية للنقل، والتعليم والتدريب، والاستشارات وخدمات الأعمال الأخرى. ويتطلب المشاركة والتفاعل بين هذه المكونات لتطوير قطاع السياحة، كما يجب على الحكومة تشجيع البرامج لجذب الاستثمار الخاص، وتمويل الاستثمارات في البنية التحتية، وتعزيز المنطقة السياحية، لأن مثل هذه المكونات قد تتطور ويمكن أن تضمن القدرة التنافسية للوجهات السياحية.

قطاع السياحة في فلسطين يُعد من أكثر القطاعات الواعدة في نمو وتطور الاقتصاد الفلسطيني، لا سيما في ظل المستجدات السياسية والتغيرات الإقليمية التي ستسهل التعاون الإقليمي في هذا المجال. وتتمتع الأراضي الفلسطينية بموقع جغرافي فريد، ما يجعلها منطقة جذب سياحي بالدرجة الأولى (المؤتمر العلمي التنموي الدولي الثاني المشترك السياحة والتنمية، 2018)، حيث تُعتبر محافظة بيت لحم في الضفة الغربية، على رأس المحافظات الفلسطينية التي تشتمل على عدة مقومات سياحية

متنوعة في المجال الطبيعي والبشري والثقافي والديني وغيرها، إذ تستطيع تلك المقومات أن تسهم في التنمية على مستوى المحافظات الفلسطينية بشكل عام.

ويواجه القطاع السياحي في محافظة بيت لحم شأنه شأن القطاعات الأخرى، بعض العوائق منها واقع الاحتلال الإسرائيلي القائم منذ أكثر من خمسة عقود، دون استفادة القطاع السياحي الفلسطيني من كثير من الفرص السياحية المتاحة، ويحرم هذا القطاع من تحقيق التنمية السياحية المستدامة، ويحرمه من تحقيق الحصة السوقية المنشودة، إضافة إلى تحقيق معدلات النمو السوقي التي تتناسب مع مقومات هذا القطاع (وكالة وفا، 2020).

كما تشير الدراسات التي أجريت مؤخراً إلى سوء الأوضاع السياحية في الأشهر الأخيرة، بسبب جائحة فيروس كورونا، فقد تلقت مكونات القطاع السياحي صدمة قوية، حيث اتخذت وزارة السياحة والآثار إجراءات فورية، للامتثال لتعليمات وزارة الصحة الفلسطينية، تمثلت في إغلاق الفنادق، والمطاعم، ومكاتب السياحة والمقاهي، والمتنزهات، وتوقف صناعة وبيع التحف والحرف اليدوية عن الإنتاج، مما ألحق بهذا القطاع أكبر الخسائر المادية في فلسطين. وقد انهار أداء العديد من هذه المنشآت، بشكل لن يُسمح لها بالعودة مجدداً، بسبب عدم قدرة أصحابها على تحمل الخسائر المالية والإستغناء عن عشرات العمال. وبحسب خبراء منظمة الصحة العالمية، فإنّ هذا الوباء سيستمر للعام القادم، واستمرار الحكومة في سياسة إغلاق المطاعم والمقاهي والفنادق يعني إنهياراً كاملاً وشاملاً لهذه المصالح، وبالتالي فإن 8% من حجم العمالة في فلسطين، سيلتحق بالعاطلين عن العمل بلا جهة تتبناهم أو تمنحهم الصمود (وكالة صدی نیوز، 2020).

ومما لا شك فيه إنّ نجاح صناعة السياحة الفلسطينية يتطلب تحقيق الكفاءة والفاعلية لقطاع السياحة الفلسطيني، وهذا يحتاج إلى تكاتف وتضافر جهود كل الأطراف، كما يتطلب وضع استراتيجية طويلة الأمد، لتحقيق التنمية السياحية وبناء منظومة سياحية متكاملة تزيد وتعزز جاذبية المقاصد السياحية

الفلسطينية، وهذه الاستراتيجية المطلوبة ينبغي أن تركز على تحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق حصص سوقية كبيرة ومعدلات نمو سوقي عالية، إضافة إلى استخدام برامج ترويجية قادرة على تعظيم إمكانات الجذب السياحي وتسهيل وصول السياح إلى الأماكن السياحية ضمن الإمكانيات الفلسطينية المتاحة (المؤتمر العلمي التنموي الدولي الثاني المشترك السياحة والتنمية، 2018).

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعاني مكونات القطاع السياحي من نمو غير متزامن وغير متوازن فيما بينها، فالنمو في عدد وقدرات الفنادق لم يرافقه نمو متزامن في عدد المطاعم، ووكالات السياحة والسفر ومحلات بيع التحف الشرقية، وباقي مكونات القطاع السياحي، الأمر الذي ترتب عليه تفاوتاً في نمو الدخل والتوظيف في كل من مكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم. يُعزى السبب في ذلك، إلى أنه يتم تنظيم برنامج سياحي يشمل حزمة خاصة للسياح لزيارة جميع الأماكن الدينية خلال فترة إقامتهم، ومن ثم يقومون بالمبيت في الفندق دون التوجه إلى باقي مكونات القطاع السياحي، لذا فنمو الفنادق لم ينعكس على باقي مكونات القطاع في محافظة بيت لحم. ويتوقع أن يكون هناك علاقة طردية بين مكونات القطاع والدخل والتوظيف، فكلما زاد نمو هذه المكونات سيحدث زيادة في الدخل وزيادة في التوظيف. ومن هنا ينبثق سؤال الدراسة الرئيس وهو: ما هي أهم المحددات التي قد يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على نمو القطاع السياحي في محافظة بيت لحم؟

## 3.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إعداد إطار لتطوير ونمو الخدمات السياحية بصورة أساسية، ولتحقيق تنمية شاملة ومستدامة. وتتمثل أهداف الدراسة التفصيلية فيما يأتي:

- الوقوف على العوامل المحددة لنمو القطاع السياحي في محافظة بيت لحم.
- دراسة مدى الترابط بين مكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم.

- مدى الاستعداد لتقديم الخدمات في حالة زيادة الطلب خلال العقد القادم.
- دراسة نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات.
- الخروج بتوصيات للجهات ذات العلاقة بموضوع تطوير ونمو الخدمات السياحية في محافظة بيت لحم.

#### 4.1 أسئلة الدراسة

1. ما هي أهم العوامل المحددة لنمو القطاع السياحي في محافظة بيت لحم؟
2. ما هي آليات تعزيز القدرة التنافسية لمكونات القطاع السياحي؟
3. ما عوامل الجذب السياحي التي يمكن توفيرها في محافظة بيت لحم؟
4. ما هي الإجراءات والسياسات التي يمكن أن يتخذها أصحاب القرار بناءً على نتائج الدراسة؟

#### 5.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها توفر معلومات وحقائق جديدة شاملة ومفصلة حول الوضع السياحي في محافظة بيت لحم، لكي تكون قاعدة بيانات ومرجعية علمية لصناع القرار في الوقت المناسب.

ونظراً لغنى المحافظة بالمقومات السياحية التاريخية والطبيعية، والحضارية والثقافية والاقتصادية القوية والمتربطة، توافر فيها كم هائل من الإحصاءات والبيانات العلمية الدقيقة، التي تمثلت بهذه الدراسة في محافظة بيت لحم. وسيساعد التخطيط للتنمية السياحية من خلال هذه الدراسة في طرح خطة لتحديد وتأهيل وصيانة الموارد والخدمات السياحية في محافظة بيت لحم، بالإضافة للمساهمة في تكاملية النشاط السياحي مع النشاطات الاقتصادية الأخرى فيها، وتوفير أرضية لدعم اتخاذ القرار للتنمية السياحية في القطاعين العام والخاص، والمساهمة في رفع المستوى السياحي في المحافظة من خلال وضع التوجهات العامة، لبعض المناطق غير الفاعلة سياحياً وتشجيع السياحة الداخلية. وسنخصص الفصل الثاني للحديث عن القطاع السياحي في محافظة بيت لحم.

## 2. الفصل الثاني: خلفية الدراسة

### 1.2 القطاع السياحي في محافظة بيت لحم

تعتبر مدينة بيت لحم من أكثر المدن الفلسطينية جذباً لملايين الزوار والحجاج، من مختلف بقاع الأرض، لما تتميز به من مكانة روحية مقدسة لدى جميع الطوائف الدينية، كونها "مهد المسيح". وقد جعل البعد الديني لبيت لحم تجربة خاصة لحجاج وزوار الأراضي المقدسة، وقد سجلت الأعوام السابقة أرقاماً قياسية من حيث أعداد الزوار وليالي المبيت في فنادق بيت لحم. وقد شهدت المحافظة نمواً متزايداً في الطلب عليها من قبل الأسواق التقليدية والجديدة، وشهد القطاع السياحي في بيت لحم انتعاشاً رافقه العديد من الاستثمارات الجديدة المتزايدة سنوياً، والتي افتتحت للتكامل مع الخدمات الموجودة لتلبي حاجات زوار المحافظة من محليين وأجانب، ولأهمية بيت لحم الدينية والتاريخية الأثر الكبير في زيادة وتفعيل النشاط السياحي (وزارة السياحة والآثار، 2019).

وتشير إحصاءات وزارة السياحة والآثار و"الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني" إلى أنّ المواقع السياحية في الضفة الغربية، شهدت خلال النصف الأول من العام 2018 حركة نشطة لكل من الزوار الوافدين والمحليين، نتج عنها 3.13 مليون زيارة إلى المواقع السياحية والحدائق والمتنزهات المختلفة، منها 1.48 مليون زيارة من قبل الزوار الوافدين، و1.65 مليون زيارة من قبل الزوار المحليين، علماً بأنّ فلسطين مع نهاية العام 2017 استقبلت 2,715,804 من السياح؛ واستناداً إلى بيانات "منظمة السياحة العالمية" تبين أنّ فلسطين تحتل المرتبة الأولى، كأكثر وجهة سياحية نمواً في العالم، في النصف الأول للعام 2017. وتركزت زيارات الوافدين في محافظة بيت لحم بنسبة 35%، يليها محافظة أريحا، والأغوار، بنسبة 30% من مجموع الزيارات الوافدة، ثم محافظتي نابلس وجنين بنسبة 13%، و11% على التوالي، حيث إنّ نصف الزيارات الوافدة كانت من أراضي عام 1948، وهذه الزيادة في عدد الزوار يُعزى إلى الشراكة الحقيقية بين قطاعي السياحة الفلسطينية العام

والخاص، وما تقوم به وزارة السياحة والآثار الفلسطينية، للترويج لفلسطين في أسواق السياحة العالمية، والنهوض بالسياحة الفلسطينية من خلال فتح أسواق جديدة، والترويج لأنماط سياحة جديدة، وتطوير المواقع الأثرية والسياحية، ومساهمة القطاع الخاص، عبر مزيد من الاستثمارات السياحية وخاصة في قطاع الفنادق؛ ما ساهم في استقطاب مزيد من السياح (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

## 2.2 النشاط الاقتصادي في بيت لحم

تلعب السياحة دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، حيث يزداد اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية بصناعة السياحة خاصة وأنّ الأراضي الفلسطينية تضم العديد من المقومات السياحية في المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية على الخريطة السياحية، سواء للسياحة المحلية أم الدولية. ويأتي اهتمام السلطة الوطنية بالسياحة انطلاقاً من عدة أهداف لعل من أبرزها: الإفادة من الأهمية السياحية للأراضي الفلسطينية، من حيث الموقع والموروث السياحي، وذلك للعمل على زيادة فرص العمل، وزيادة النمو الاقتصادي، والحد من نسبة البطالة، بالإضافة إلى ما تسعى إليه السلطة الوطنية من تنمية القطاع الاقتصادي بالبحث عن مقومات المناطق السياحية، ومعرفة مساهمة كل منطقة وقدرتها في خدمة القطاع السياحي (حماد، 2016).

وتتأثر السياحة إيجاباً أو سلباً بكل الظواهر الاقتصادية الموجودة في الأراضي الفلسطينية، وذلك على اعتبار أنّ الأموال التي ينفقها السياح على المبيت والطعام والمواصلات والنشاطات والمشتريات، يجرى إنفاقها في منشآت اقتصادية أخرى، إذ يتم إعادة إنتاج الدخل من جديد ومن خلال هذه الدورة، يتم إعادة توزيع العائدات السياحية. كما تلعب السياحة دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني من حيث توريد العملات الأجنبية والتحويلات الخارجية (وكالة وفا، 2016).

أما قطاع الصناعة، فتأتي بيت لحم في المرتبة الثانية في الضفة الغربية من حيث حجم إنتاجها الصناعي بعد محافظة نابلس، ففيها صناعة النسيج، ومصنع للأدوية، وفيما يخص قطاع الزراعة، فيلعب دوراً ثانوياً في اقتصاد المحافظة بسبب طبيعة الأرض الجبلية، والزحف العمراني على حساب الأراضي الزراعية، وممارسات الاحتلال من مصادرة للأراضي والزحف الاستيطاني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

### 3.2 الفنادق في بيت لحم

شهد قطاع الفنادق في محافظة بيت لحم، تطوراً كبيراً في السنوات الخمس الأخيرة، وأصبح يحتل المرتبة الأولى، من حيث عدد الغرف والأسرة بالمقارنة مع المحافظات الفلسطينية الأخرى، مثل القدس ورام الله وأريحا والخليل. وهناك توجه واهتمام كبير من المستثمرين الفلسطينيين، للاستثمار في هذا القطاع الحيوي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على عدد الفنادق تحت الإنشاء في محافظة بيت لحم، إذ يزيد عددها عن 8 فنادق. وتملك الفنادق عائلات من محافظة بيت لحم، وتتراوح تصنيفاتها من فنادق نجمة واحدة إلى فنادق خمس نجوم، كما يوجد نُزل دينية تتبع الأديرة المختلفة، كذلك يوجد أيضاً بنسيونات وبيوت ضيافة وإقامة مع العائلات وشقق سياحية.

وبلغ عدد الفنادق في محافظة بيت لحم 41 فندقاً عام 2018 أي ما نسبته 29% من مجموع فنادق الضفة الغربية، وبلغ متوسط عدد الغرف 3646 ألف غرفة، ومتوسط عدد الأسرة 7965 ألف سرير، وبالمقارنة مع سنة 2017، فقد بلغ عدد الفنادق 34 فندقاً أي ما نسبته 26.1% من مجموع الفنادق في فلسطين، وبلغ متوسط عدد الغرف 1.621 غرفة ومتوسط عدد الأسرة 3.328 سريراً. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2019) كما هو موضح في الجدول.

## الجدول (1-2): الفنادق في محافظة بيت لحم - 2018

| عدد الفنادق                | 41   | فنادق محلية | -    | فنادق أجنبية | -     |
|----------------------------|------|-------------|------|--------------|-------|
| النسبة من عدد فنادق فلسطين | 29 % | عدد الغرف   | 3646 | عدد الاسرة   | 7,965 |

المصدر: هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019

### 4.2 المطاعم

تتوزع المطاعم في محافظة بيت لحم، في التجمعات المختلفة فيها، وبناءً على ما هو مسجل لدى بلديات بيت لحم، بيت جالا وبيت ساحور لعام 2020، فإنه يوجد 119 مطعمًا في مدينة بيت لحم، 40 مطعمًا في مدينة بيت جالا، 10 مطاعم في مدينة بيت ساحور.<sup>1</sup>

وتوفر الخدمات للأذواق كافة، إذ هناك العديد من المطاعم، التي تقدم وجبات فلسطينية تقليدية، فضلًا عن مطاعم تقدم وجبات من المطبخ الفرنسي والإيطالي والصيني.

وبما أنَّ المنتج السياحي منتج مركب، فهو مزيج من مجموعة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، وتقدم المطاعم الوجبات الغذائية المكملة للإقامة، والنقل، ومحلات بيع التحف الشرقية، والمنتجات الترفيهية وغيرها. وهذه المنتجات تتكامل مع بعضها البعض، وتتأثر بالقطاعات الأخرى في المجتمع.<sup>2</sup>

### 5.2 المتنزهات

إذ تعاني محافظة بيت لحم من ندرة المتنزهات العامة، إذ تحتوي المحافظة على متنزهين في مدينة بيت جالا، ومتنزه عش غراب في مدينة بيت ساحور، وقد أُقيمت هذه الحديقة بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ويهدف هذا المشروع تحويل الموقع الذي كان معسكرًا لجيش الاحتلال

<sup>1</sup> مقابلة مع بلديات بيت لحم، بيت جالا وبيت ساحور. أيار، 2020

<sup>2</sup> مقابلة مع السيدة كارمن غطاس، مديرة العلاقات العامة. بلدية بيت لحم، 2020/5/19

الاسرائيلي، إلى حديقة جميلة خضراء ترمز للسلام، أما في بيت لحم فيبلغ عدد المتنزّهات 3 متنزّهات، وذلك بحسب ما هو مسجل في البلديات لعام 2020.<sup>1</sup>

## 6.2 المتاحف

تحتوي محافظة بيت لحم على أربعة متاحف، أهمها متحف الاتحاد النسائي الذي أنشئ في عام 1972، ويحتوي على عرض لثقافة بيت لحم، ومتحف السالزيان، ومتحف البلد في معصرة الزيتون القديمة الذي يقع في البلدة القديمة في بيت لحم، ويعود تاريخه إلى القرن الثامن عشر وهو مُخصص في المقام الأول للتاريخ وعملية إنتاج زيت الزيتون، ومتحف الأجداد في مركز السلام في مدينة بيت لحم، يعتبر من أهم متاحف المحافظة، ويقع مقابل كنيسة المهد، ويقصده أعداد كبيرة من السياح سنوياً، وخاصة في فترة الأعياد. كما تستقبل المتاحف طلبة المدارس من المحافظات كافة، حيث يكون الولوج لقاء تذكرة دخول، يحصل فيها الزائر على جولة إرشادية، مع موظفة المتحف، ودليل باللغة الانجليزية (حسين، 2017).

## 7.2 مشاغل خشب الزيتون

يعود تاريخ هذه الصناعة إلى القرنين السادس عشر والسابع عشر الميلاديين، حيث ارتبطت بدخول البعثات التبشيرية المسيحية إلى محافظة بيت لحم. وابتدأت بصناعة المسابح من بذور الزيتون، ثم تطورت أشكالها وتخصصت كل منطقة في محافظة بيت لحم، بإنتاج أشكال معينة، ومنذ ذلك الحين، أصبحت الصناعة التقليدية الرئيسة في منطقة بيت لحم (عودة، 2011).  
إذ يمثل خشب الزيتون 35% من منتجات الحرف اليدوية، والحجر والفسيفساء 22%، والتطريز 17%، والسيراميك 12% وبقية الفضة والشموع والسجاد والخيزران وغيرها 14% (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2009).

<sup>1</sup> مقابلة مع بلديات بيت لحم، بيت جالا وبيت ساحور. أيار، 2020

وقد بلغ عدد ورش خشب الزيتون لعام 2020، بحسب ما هو مسجل لدى البلديات، 15 في بيت لحم، و10 في بيت جالا، و76 في بيت ساحور. ويبين الجدول التالي عدد ورش خشب الزيتون لعام 2019.

#### الجدول (2-2): ورش خشب الزيتون المسجلة في البلديات عام 2019

| البلدة          | عدد ورش خشب الزيتون المرخصين | النسبة المئوية |
|-----------------|------------------------------|----------------|
| بلدية بيت لحم   | 20                           | 22 %           |
| بلدية بيت جالا  | 13                           | 14 %           |
| بلدية بيت ساحور | 55                           | 62 %           |

المصدر: بيانات بحثية من بلديات بيت لحم وبيت جالا وبيت ساحور، 2019 وبحسب إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2017، فقد بلغ عدد ورش خشب الزيتون 181 في محافظة بيت لحم (خوري، 2014).<sup>1</sup> ومن الجدير بالذكر بأن معظم ورش خشب الزيتون في منطقة بيت لحم، هي منشآت عائلية. وهذا يقلل من القدرة التنافسية، لتلك الورش من حيث الاحتراف والتمويل. وتم تسجيل 23.5% فقط من ورش خشب الزيتون بشكل رسمي، في عضوية غرفة تجارة وصناعة بيت لحم في عام 2013 (خوري، 2014).

#### 8.2 صناعة الصدف

اشتهرت مدينة بيت لحم بصناعة التحف والمشغولات الصدفية التي تعتبر من أبرز معالم التراث المحلي، فلا يكاد يذكر اسم مدينة بيت لحم، إلا ويتبادر للذهن المصنوعات الصدفية الجميلة التي أنقنها الصناع المهرة في هذه المدينة على مدى القرون الماضية. وتتألف معظم الصناعات من

<sup>1</sup> مقابلة مع بلديات بيت لحم، بيت جالا، بيت ساحور. أيار، 2020

البروشات والصلبان والمساح، وغيرها من المصنوعات الصدفية، ويبلغ عدد مشاغل الصدف 15 مشغلاً، تتوزع في منطقة بيت لحم وبيت ساحور، بحسب ما هو مسجل لدى البلديات لعام 2020.<sup>1</sup> إذ يتم استيراد المادة الخام من الصدف من أستراليا، والمكسيك وإندونيسيا، وتباع المنتجات بشكل رئيس في الأسواق السياحية المحلية، إضافة إلى تصدير قسم لا بأس به إلى الأسواق العربية الخليجية، وكذلك دول أوروبا (وكالة وفا، 2020). كما تتم أغلب صناعة الصدف باليد، فالحب يثقب ويسرد وينظم باليد. وفي حال الاضطرار إلى استعمال آلة للبرد، فإنها تكون بسيطة الشكل، بدائية التركيب، وذلك لتعلق الصناع بتلك الأدوات البسيطة، ورفضهم اللجوء إلى آلات حديثة، فالآلات الحديثة تعجز عن إنجاز الزخرفة التي يبرعون بإتقانها بأيديهم (الموسوعة الفلسطينية، 2020). وشجع تقدم هذه الصناعة ورواج منتجاتها الكثير من العاملين في هذه الصناعة على السفر لعرض منتوجاتهم في المعارض الدولية، التي كانت تقام في مختلف أنحاء العالم، فنالوا من منظميها الأوسمة والشهادات، إعجاباً بدقة الصناعة، وإكباراً للفن التلحمي، حيث توفر العديد من فرص العمل في المحافظة، بالإضافة إلى زيادة في الدخل (الموسوعة الفلسطينية، 2020).

## 9.2 مكاتب السياحة والسفر

أظهرت احصاءات وزارة السياحة الفلسطينية، أنّ عدد شركات ومكاتب السياحة والسفر المعتمدة في الضفة الغربية لعام 2019، بلغت حوالي 114 مكتباً. وبحسب البيانات المنشورة على موقع الوزارة، بلغ عدد مكاتب السياحة والسفر العاملة والمعتمدة من قبل الوزارة في محافظة رام الله والبيرة، حوالي 37 مكتباً مسجلاً بشكل رسمي في سجلات وزارة السياحة والآثار. ويوجد 35 مكتب سياحة وسفر معتمداً في محافظة بيت لحم، ووفق إحصائيات وزارة السياحة الفلسطينية، يوجد في محافظة نابلس

---

<sup>1</sup> مقابلة مع بلديات بيت لحم، بيت جالا، وبيت ساحور. أيار، 2020

19 مكتباً، تليها مباشرة محافظة الخليل بـ 17 مكتباً. وفي محافظة جنين، يوجد 6 مكاتب سياحة وسفر فقط، وفي طولكرم وقلقيلية 5 مكاتب (الاقتصادي، 2019).

ويظهر دور وكالات مكاتب السياحة والسفر، من خلال ارتباطها مع القطاعات الأخرى، في تقديم سبل التعاون والخدمات السياحية والدعم في ضوء تقديم نصائح وتبادل الخبرات فيما بينهم، وتشترك مكاتب السياحة مع الزبائن وشركات النقل البري والمنظمات العالمية، وشركات الخطوط الجوية وشركات الباصات وخدمات سياحية أرضية وإيجار السيارات والمطاعم والفنادق ووزارة السياحة والآثار، من أجل ترقية المنتج السياحي الوطني، من خلال ما تقدمه من عروض ترقية مختلفة، تعمل على جذب السياح اتجاه المنتجات السياحية الوطنية، للاستقبال على المقاصد السياحية التي تزرع بها بيت لحم، وإبراز الموروث التاريخي والثقافي والحضاري الذي تتميز به. بالإضافة إلى أهمية مكاتب السياحة والسفر التي تعمل على توظيف اليد العاملة كثيرة، كما تساعد على تحسين مستوى الدخل المالي للسكان (كافي، 2018).

## 10.2 محلات بيع التحف الشرقية "السنتواري"

هي محلات مختصة ببيع الهدايا، توفر للزائرين فرصة للتسوق، وإظهار الجمال في فن التراث الفلسطيني، ويوجد في المتجر العديد من الأصناف المصنوعة يدوياً في فلسطين، كالتطريز، والزجاج، وخشب الزيتون، والصدف، ونثرات واكسسوارات مصنوعة بأيدي فلسطينية. ويتم إختيار جميع هذه الهدايا بعناية فائقة؛ لتعكس صورة رائعة عن الشعب الفلسطيني، خصوصاً الفنانين والحرفيين الفلسطينيين، الأمر الذي يوفر للسائح شراء التذكارات المعروضة، لأخذها معهم هدايا لعائلاتهم وأحبائهم، هناك 112 متجرًا للهدايا التذكارية مسجلة في وزارة السياحة في عام 2019. ويقوم أصحاب مصانع ورش الزيتون، ببيع منتجاتهم بشكل أساسي إلى محلات بيع التحف الشرقية التي تقع في بيت

لحم والقدس.<sup>1</sup> أما بالنسبة الى ما هو مسجل لدى البلديات لعام 2020 يوجد 71 متحفاً في بيت لحم، وواحد في بيت جالا، و14 في بيت ساحور.<sup>2</sup>

ويوضح الجدول الآتي عدد الأنشطة السياحية في فلسطين، وعدد العاملين فيها، إضافة إلى معدل الإنتاج في بيت لحم، إذ يبلغ عدد أنشطة المطاعم 7295، وعدد العاملين فيها 20,912 ومعدل إنتاج 356,274.6 في محافظة بيت لحم. يليها الأنشطة الإبداعية، والفنون بعدد 2,061 وعدد عاملين 7,177 ومعدل إنتاج 99,995,7 يلي ذلك صناعة وبيع منتجات الحرف اليدوية، والهدايا التذكارية، وعددها 479 وعدد عاملين 1,313 ومعدل إنتاج 243,574,5. ثم وكالات السياحة والسفر بعدد 319 وكالة، وعدد العاملين 1,083 ومعدل إنتاج 32,004,1، ويليهما أنشطة الإقامة والنقل والمواصلات.

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة نانسي غانم، مديرة قسم الحرف اليدوية السياحية، وزارة السياحة والآثار، بيت لحم، 2019/9/24

<sup>2</sup> مقابلة مع بلديات بيت لحم، بيت جالا، بيت ساحور. أيار، 2020

الجدول (2-3): عدد المؤسسات والإنتاج وعدد العاملين وأهم المؤشرات للمؤسسات السياحية في

فلسطين حسب النشاط السياحي، 2018

| النشاط السياحي                                                               | عدد المؤسسات  | الإنتاج في<br>بيت لحم | عدد العاملين  |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| أنشطة المطاعم وتقديم المشروبات                                               | 7,295         | 356,274.6             | 20,912        |
| صناعة وبيع منتجات الحرف اليدوية<br>والهدايا التذكارية                        | 479           | 243,574.5             | 1,313         |
| الانشطة الإبداعية والفنون وأنشطة الترفيه<br>الأخرى                           | 2,061         | 99,995.7              | 7,177         |
| نقل ركاب منتظم بالحافلات لمسافات<br>طويلة وتأجير السيارات                    | 268           | 31,894.6              | 1,308         |
| وكالات السفر ومنظمو الرحلات<br>السياحية وخدمات الحجز والأنشطة<br>المتصلة بها | 319           | 32,004.1              | 1,083         |
| أنشطة الإقامة والمنشآت المشابهة                                              | 247           | 117,078.7             | 3,014         |
| أنشطة سياحية أخرى                                                            | 37            | 2,476.8               | 155           |
| <b>المجموع</b>                                                               | <b>706,10</b> | <b>299.0,664</b>      | <b>962,34</b> |

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2018

## 11.2 الأداء العام للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم

بلغ عدد النزلاء في فنادق الضفة الغربية خلال النصف الأول من العام 2019 نحو 363,385 نزياً أقاموا 1,021,567 ليلة مبيت، وبالمقارنة مع النصف الأول من العام 2018، نلاحظ ارتفاع في عدد النزلاء بنسبة 21% وبالمقارنة مع النصف الأول من العام 2017، فقد ارتفع عدد النزلاء بنسبة 40% وخصوصاً في محافظة بيت لحم، حيث تركز تواجد النزلاء فيها بنسبة 64%، والتي تستحوذ على العدد الأكبر من الفنادق والتي نلاحظ ازدياد عدد الفنادق فيها، سنوياً نظراً للزيادة في عدد النزلاء، يليها فنادق محافظة القدس بنسبة 16%، محافظة إريحا والأغوار بنسبة 6%، ومحافظة رام الله والبيرة بنسبة 5%، في حين بلغت نسبة نزلاء الفنادق في محافظة نابلس 4%، كما توزع 5% من

النزلاء في بقية محافظات الضفة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019). ويوضح الجدول التالي عدد نزلاء الفنادق في الضفة الغربية خلال النصف الأول، من الأعوام (2017-2019) وتم استخدام الجدول للاسترشاد في الدراسة.

**الجدول (2-4): عدد نزلاء الفنادق حسب الجنسية خلال النصف الأول للأعوام (2017-2019)**

| الجنسية                | 2017           | 2018           | 2019           |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| فلسطين                 | 20,961         | 17,119         | 27,231         |
| فلسطيني 1948           | 33,875         | 30,549         | 33,283         |
| آسيا                   | 54,427         | 61,114         | 73,820         |
| الولايات المتحدة وكندا | 24,247         | 24,463         | 29,054         |
| الإتحاد الأوروبي       | 96,274         | 139,033        | 162,695        |
| دول أوروبا الأخرى      | 14,204         | 14,062         | 13,638         |
| دول أخرى               | 15,847         | 15,082         | 23,664         |
| <b>المجموع</b>         | <b>259,835</b> | <b>301,422</b> | <b>363,385</b> |

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. بمناسبة يوم السياحة العالمي ، 2019/9/27  
وفيما يتعلق بأبرز جنسيات الزوار الوافدين، فقد كان للزوار الفلسطينيين المقيمين في أراضي 1948 النصيب الأكبر من الزيارات الوافدة بنسبة 41% وبعدها 714 ألف زيارة، يليها القادمون من الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 7% وبعدها 117 ألف زيارة، ثم روسيا الاتحادية بنسبة 6% وبعدها 99 ألف زيارة، ثم رومانيا بنسبة 5% وبعدها 83 ألف زيارة، ثم بولندا بنسبة 4% وبعدها 72 ألف زيارة، فيما توزعت 37% من الزيارات الوافدة على بقية الجنسيات بعدد 641 ألف زيارة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

وبحسب البيان الصحفي الذي تم اصداره من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة السياحة والآثار، فقد تبين أنه عمل في الأنشطة ذات العلاقة بالقطاع السياحي نحو 37,700 عامل في فلسطين خلال عام 2018، يشكلون ما نسبته 4% من إجمالي العاملين، ويتوزع العدد على الضفة

الغربية بنحو 29,000 عامل، ومن قطاع غزة نحو 8,700 عامل بنسبة 3% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019). ويوضح الجدول (2-5) متوسط عدد العاملين في فنادق جنوب الضفة الغربية. أي في محافظتي بيت لحم والخليل، والنسبة الأكبر من العاملين في محافظة بيت لحم، حيث إنّ السياحة تتركز في قلب المدينة، لذا يتبعها زيادة سنوية في عدد الفنادق وزيادة عدد النزلاء، كما تم التوضيح في الجدول

(2-4)، فهي تشكل ما نسبته 29% من الفنادق، وهنا تتضح أهمية الدراسة.

الجدول (2-5): متوسط عدد العاملين في الفنادق في جنوب الضفة الغربية حسب طبيعة العمل

والجنس 2018

| المنطقة            | عدد<br>الفنادق | الإدارة |      | التشغيل |      | المجموع |      |
|--------------------|----------------|---------|------|---------|------|---------|------|
|                    |                | ذكور    | إناث | ذكور    | إناث | ذكور    | إناث |
| جنوب الضفة الغربية | 44             | 145     | 93   | 634     | 192  | 779     | 285  |

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2018

بناءً على نتائج التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت الفلسطينية لدى إحصاءات الجهاز المركزي لعام 2017، فقد بلغ عدد المنشآت العاملة في قطاع السياحة في فلسطين 11,943 منشأة، بواقع 36,861 عاملاً. وهذا يمثل 8.3% من إجمالي العاملين في المؤسسات الفلسطينية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017). إذ يعمل 62.9% من العاملين في قطاع السياحة في مجال خدمات الأغذية والمشروبات. ويعمل 13.4% في أنشطة المتنزّهات والرحلات الترفيهية، و9.0% يعملون في أنشطة الإقامة قصيرة المدى، و6.3% في صناعة وبيع الهدايا التذكارية ومنتجات الحرف اليدوية بالتجزئة، و3.3% يعملون في أنشطة وكالات السفر ومنظمي الرحلات السياحية وخدمات الحجز والأنشطة المتصلة بها، فيما توزع ما نسبته 5.1% من العاملين على بقية الأنشطة السياحية.

وتشير بيانات حسابات السياحة الفرعية للعام 2017 في فلسطين، إلى ارتفاع القيمة الإجمالية، لاستهلاك السياحة الوافدة عن العام 2016 بنسبة 27%، حيث سجل مجموع استهلاك السياحة الوافدة 1,019.3 مليون دولار أمريكي في عام 2016 (تشمل استهلاك الزوار الوافدين مع مبيت والزوار الوافدين لليوم الواحد) ليصل إلى 1,297.5 مليون دولار أمريكي في عام 2017، ويُعزى هذا الارتفاع إلى ازدياد عدد الزوار الوافدين مع مبيت بنسبة 23% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

## 12.2 مؤشرات أولية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع السياحة في بيت لحم

يمكن تحقيق النمو في قطاع السياحة في فلسطين من خلال استخدام الموارد المتاحة، حيث إنّ الأداء الحالي للسياحة ينطوي على الحاجة إلى تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات لدراسة تأثير الجهات الفاعلة في القطاع، بالإضافة إلى تحديد الهيئات المسؤولة عن تطوير وتشجيع السياحة في فلسطين. وبناء عليه في هذا الفصل، سنوضح التحليل الرباعي (SWOT) ، الذي تمّ استخدامه في التقارير والدراسات السابقة المحلية لقطاع السياحة في محافظة بيت لحم، من فنادق، ومحلات بيع التحف الشرقية، ومطاعم، ومشاعل خشب الزيتون وسنتطرق في الفصل الخامس الى شرح مفصل للمقابلات، التي تمت مع مسؤولي مكونات القطاع السياحي، والتي تطرقت لتحليل سوات (SWOT) لسنة 2020، وتحديد التغيرات والنمو الذي تم في القطاع، ومناقشتها بناءً على نظرية بورتر الماسية.

## تحليل سوات (SWOT) لقطاع السياحة

### الجدول (2-6): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع السياحة

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بيت لحم هي وجهة سياحية عالمية فريدة من نوعها، غنية بالتراث الثقافي والديني والتاريخي.</li> <li>• خبرة راسخة و متميزة في الأنشطة الموجهة نحو الزبون والمجالات المتعلقة بالسياحة.</li> <li>• ودية ومضيافية العمال والموظفين.</li> <li>• تنوع المطبخ الفلسطيني الجذاب دوليًا.</li> <li>• الزيادة في عدد الفنادق ووكالات السفر والمطاعم التي تقدم خدمات متنوعة بأسعار معقولة.</li> <li>• تقع الفنادق والمطاعم على مقربة من المدينة القديمة ومعظم مناطق الجذب السياحي.</li> <li>• يساهم قطاع السياحة والصناعات الداعمة بأكثر من 40% من الناتج المحلي الإجمالي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• معظم الفنادق والمطاعم والمحلات السياحية لا تستطيع الوصول إلى التمويل وترميم وصيانة مرافقها للبقاء جذابة أو لتحديث خدماتها وقدرتها التنافسية لجذب السياح.</li> <li>• تعد الحياة الليلية المقيدة في المدينة القديمة عاملاً محبطاً لإقامة السياح المحليين والأجانب.</li> <li>• ضعف مهارات الضيافة والتسويق والترويج واللغات.</li> <li>• الاستخدام المختلف للشبكة العنكبوتية، ووسائل التواصل الاجتماعي الحديثة، ومتابعة رضا العملاء.</li> <li>• نقص في عدد ومهارات المرشدين السياحيين الفلسطينيين، مقابل العدد الكبير من المرشدين الإسرائيليين، الذين يروجون لروايتهم الإيديولوجية والسياسية، حول القدس وبيت لحم.</li> <li>• نقص الحرفيين المهرة القادرين، على الابتكار وتجديد الأعمال اليدوية والمنتجات التقليدية لزيادة المبيعات وخلق فرص عمل جديدة.</li> <li>• عدم التعاون بين الجهات الفاعلة على طول سلسلة القيمة، وبين الجهات الفاعلة في القطاع والقطاعات الأخرى، مثل تجارة التجزئة والخدمات الشخصية وغيرها.</li> <li>• تصور الدول الغربية أنّ السلطة الوطنية الفلسطينية، هي وجهة غير آمنة بسبب الصراع السياسي.</li> </ul> |
| الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر أسطول من الحافلات لنقل السياح بين بيت لحم والقدس وأريحا.</li> <li>• إقامة علاقات قوية مع مشغلي السياحة الدوليين والإقليميين وبلدان آسيا الوسطى وروسيا وجنوب</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن الإهمال للمناطق حيث توجد الفنادق، مثل إنارة الشوارع وجمع النفايات، يقلل الطلب على خدماتها، ويثبط الاستثمارات في المحلات</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>التجارية والمطاعم، والمقاهي الضرورية لجذب السياح.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● منافسة غير عادلة مع الفنادق الإسرائيلية المدعومة، بشدة من سلطة الاحتلال الاسرائيلي.</li> <li>● سيطرة سلطة الاحتلال الاسرائيلي على لوحات العبور من الأردن ومصر والمطارات الإسرائيلية، مما يزيد من تقييد دخول السياح إلى الأرض الفلسطينية المحتلة.</li> <li>● إغلاق المحلات في ساعات المساء الأولى، لا يشجع السياح على البقاء والتسوق في المدينة.</li> </ul> | <p>أفريقيا. تكمن الإمكانيات القوية أيضًا في إمكانية التعاون مع الأردن، من خلال تنظيم عروض سياحية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● زيادة الطلب على السياحة الدينية، لا سيما السياحة في كنيسة المهد، التي يتم تنفيذها على مدار العام.</li> <li>● النمو المطرد للسياحة الدولية وانخفاض التكاليف ووسائل النقل المتقدمة.</li> </ul> <p>المناخ المتنوع المعتدل على مدار السنة، والموقع الجغرافي المركزي لفلسطين، بشكل عام وبيت لحم بشكل خاص.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: عبد الله وآخرون، تقرير عن مجموعة القدس الشرقية الاقتصادية، 2018

## تحليل سوات (SWOT) لمشاغل خشب الزيتون

الجدول (2-7): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمشاغل خشب الزيتون

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• غنية بالموارد الطبيعية (خشب الزيتون)</li> <li>• تقاليد صناعية وتجارية عريقة.</li> <li>• قوى عاملة رخيصة وملتزمة، ذات قدرات جيدة في النشاطات التقليدية.</li> <li>• وجود فنيي مؤهلين وعمال مهرة ورواد أعمال ذوي خبرة.</li> <li>• تجديد الآلات والمعدات الخاصة بخشب الزيتون.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وقوع بيت لحم في منطقة ذات تنافسية عالية.</li> <li>• محدودية المنتجات السياحية.</li> <li>• نقص الوعي الوطني اتجاه السياحة.</li> <li>• موسمية الأنشطة السياحية.</li> <li>• التوجه بشكل رئيس نحو السوق المحلي.</li> </ul> |
| الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوصول إلى نفس مستوى التنافسية والكفاءة الذي تتمتع به الدول المنافسة.</li> <li>• إمكانية تحقيق زيادة كبيرة في الصادرات إلى البلدان العربية والأجنبية.</li> <li>• الاهتمام العالمي بالتراث والحرف اليدوية.</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود تسويق لمنتجات الحرف والصناعات اليدوية.</li> <li>• انخفاض الطلب على العمالة السياحية.</li> <li>• عدم الاستقرار الأمني في المنطقة.</li> </ul>                                                                   |

المصدر: مجلة مشاريع صغيرة، 2014

## تحليل سوات (SWOT) لمحات بيع التحف الشرقية

الجدول (2-8): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمحات بيع التحف الشرقية

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                           | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر الخبرة اللازمة لصاحب المشروع، مما يسهل عليه عملية الإدارة ومتابعة العمل والتعديل.</li> <li>• موقع المتجر، وسهولة المواصلات المؤدية اليه.</li> <li>• التخطيط والتنظيم السليم، والقدرة على التوسع المستقبلي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم توافر رأس المال الكافي أو مصادر التمويل.</li> <li>• صعوبة الحصول على الخامات اللازمة في الوقت المناسب، والمصدر المناسب.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                | التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تغير حاجات ورغبات المستهلكين، بما يتوافق مع ما يقدمه المتجر من سلع او خدمات. والبحث عن أسواق بديلة يمكن للمستهلكين الاعتماد عليها.</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• شراسة المنافسة أو دخول منافسين جدد في نفس السوق، وبرؤوس أموال كبيرة.</li> <li>• إمكانية شراء المستهلك للسلع او الخدمة المقدمة، من مصدر آخر بأسعار أو بجودة أفضل.</li> <li>• تطبيق الحكومات لبعض السياسات التي تقيد المستثمرين أو تلزمهم بدفع ضرائب عالية.</li> <li>• الشح في المعلومات حول مصادر التوريد، أو صعوبة اختيار المصدر الأفضل للاعتماد عليه.</li> <li>• التغيرات السلبية في أسعار العملات، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار الاستيراد، أو البيع وعلية نقل حركات الشراء.</li> </ul> |

المصدر : مجلة مشاريع صغيرة، 2014

## تحليل سوات (SWOT) للمطاعم

### الجدول (2-9): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمطاعم

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتفاع الطلب على المطاعم من قبل السياح، الذين يطلبون المأكولات الشرقية.</li> <li>• الموقع المناسب خاصة وسط المدينة، وبالقرب من المهد.</li> <li>• حملة إعلانية نشطة وعائدات عالية.</li> <li>• الخصومات والعروض الترويجية للضيوف الأوفياء.</li> <li>• أصناف معينة من الأطباق الجديدة، أو التقليدية غير موجود لدى المنافسين.</li> <li>• الخدمة السريعة، والخبرة ذات المستوى العالي واللبق في التعامل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• أجور عمال المطعم، أقل مما هي عليه في مؤسسات منفصلة.</li> <li>• القيود في القائمة، بسبب عدم وجود بعض المعدات.</li> <li>• قلة تنوع الأصناف أو ضيق المكان.</li> <li>• الموظفون غير مؤهلين، أو تلبية الطلب لا تتوافق مع الزبون.</li> <li>• عدم توفر مواقف للسيارات، بالقرب من مطعمك.</li> <li>• الأسعار عالية مقارنة بالمنافسين، وذلك بسبب ارتفاع مصاريف التشغيل أو ارتفاع أسعار المشتريات.</li> <li>• تقليل معدل دوران الموظفين، بسبب انخفاض الأجور.</li> </ul> |
| الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء نظام تسوية مناسب (جميع أشكال الدفع).</li> <li>• تمكن الضيوف من طلب الطعام من الفنادق.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود مطاعم تنافسية في القدس الغربية تقدم مأكولات شرقية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

المصدر: كيف تقيم مطعمك وتطوره باستخدام تحليل القوى، 2016

## تحليل سوات (SWOT) للفنادق

الجدول (2-10): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للفنادق

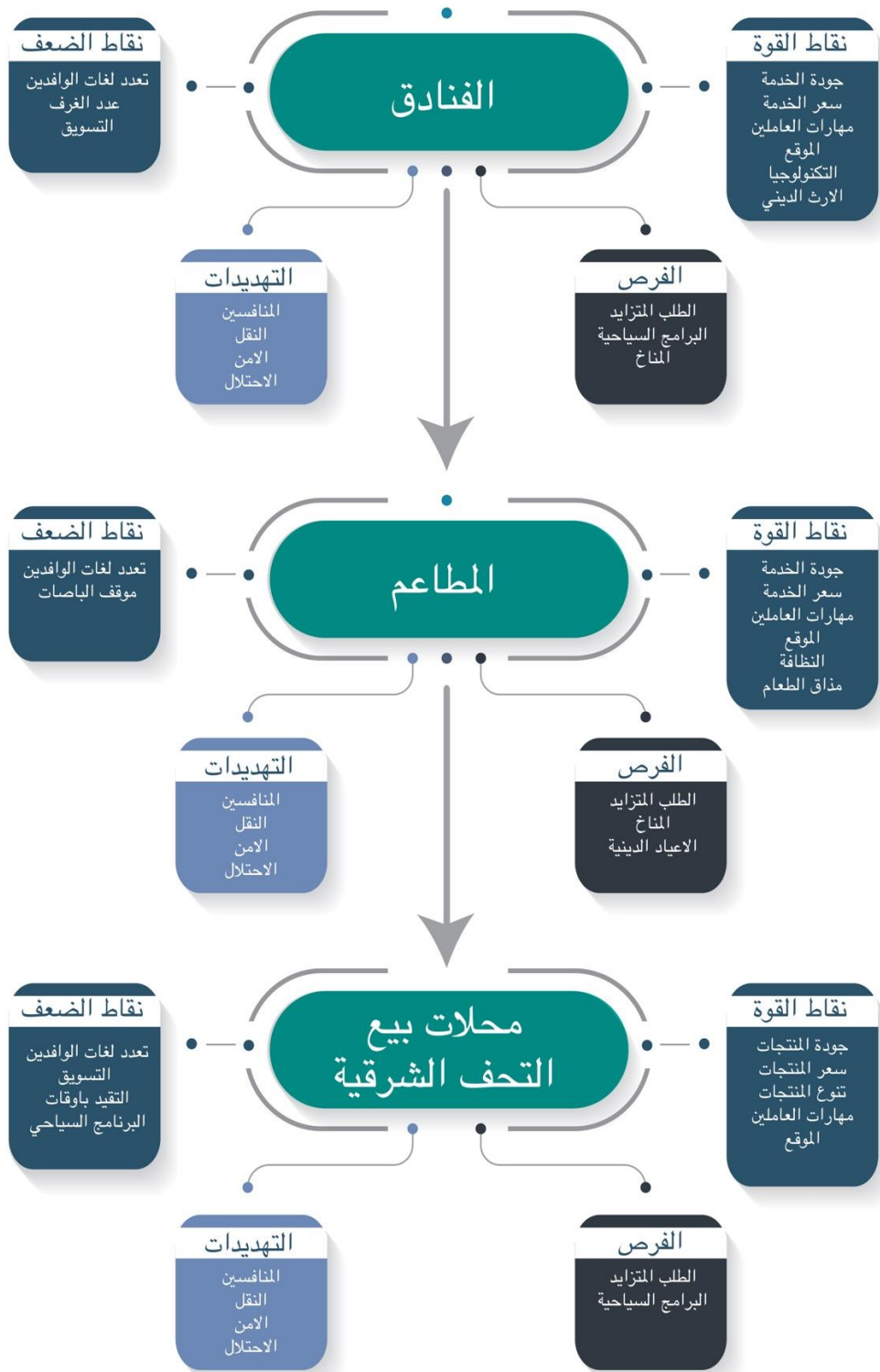
| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                        | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• موقع الفنادق قريب من ساحة المهد.</li> <li>• بيت لحم مهد المسيح، وأرض الديانات الثلاث.</li> <li>• تراث تاريخي وديني غني ومتنوع.</li> <li>• بيئة طبيعية متنوعة وجذابة.</li> <li>• معظم أماكن الإقامة تناسب مستوى الزائر المتوسط</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• كثرة عدد المنشآت الفندقية غير المصنفة سياحياً</li> <li>• عدم ثبات مستوى وجودة الخدمات الفندقية.</li> <li>• عدم وجود فنادق ذات علامة تجارية عالمية</li> <li>• عدم وجود فنادق فئة الخمس نجوم</li> <li>• ضيق بعض الطرق والشوارع الداخلية لسير الباصات.</li> </ul> |
| الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                             | التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر أنشطة تفاعلية في الأمسيات.</li> <li>• القيمة التاريخية</li> <li>• الموقع المتميز عالمياً ومحلياً</li> <li>• إمكانية الحصول على الدعم المادي من المؤسسات الدولية المانحة</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفنادق الموجودة كثيرة وقريبة في الموقع</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |

المصدر: صحيفة مكة المكرمة، 2016

يوضح الشكل (2-1) التحليل الرباعي لمكونات القطاع السياحي، والذي تم عمله من خلال عينة غير

احتمالية، وسيتم الاعتماد عليه لاحقاً، في تقييم التقدم والتغيرات، التي حصلت في القطاع خلال

العشر سنوات السابقة، إضافة إلى نقاط الضعف التي ما زالت موجودة.



الشكل (2-1): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص، والتحديات لمكونات القطاع السياحي

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020

### 3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة البحث، والتي تركز على محددات النمو لمكونات القطاع السياحي، حيث أن هناك عوامل متعددة تؤثر على القدرة التنافسية لقطاع السياحة، إذ تستند الدراسات السابقة إلى عدة محاور والتي سيتم مناقشتها وفقاً لأهداف الدراسة. وهي مفهوم الميزة التنافسية، والقدرة التنافسية ومحددات النمو، والسياحة التنافسية، ونموذج بورتر الماسي، ومكونات القطاع السياحي وقدراتها التنافسية، وأخيراً التحديات التي تواجه السياحة.

#### 1.3 مفهوم الميزة التنافسية

يعيش العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الحياة، أدت للانتقال إلى عصر جديد، أصبح أهم سماته زيادة حدة المنافسة الدولية، لذلك استأثر مفهوم التنافسية باهتمام الباحثين، حتى أصبح موضوعاً يفرض وجوده على الساحة العالمية أمام التطورات المتلاحقة حول الأنشطة كافة وخاصة الاقتصادية (منصور، 2018).

وتمارس منظمات الأعمال أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، وتغير ظروف الأسواق، مما يتوجب على المنظمات أن تتفرد عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة، لكي تتمكن من التكيف في ظل ظروف البيئة المتغيرة، وتحقق أهدافاً استراتيجية بعيدة الأمد، وهذا لا يتم إلا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفة بقواعد التنافس، لكي تكتسب الميزة التنافسية، التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين (منصور، 2018). كما تبحث المناطق السياحية المختلفة عن مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المناطق السياحية المنافسة لها، وبالتالي أصبح مصطلح المنافسة والتنافسية دارجاً ومعروفاً في المجال السياحي، فإذا توفر لأي منطقة سياحية مجموعة من الموارد السياحية الغنية والمتنوعة، تقوم هذه

المنطقة ببناء مركز تنافسي قوي لها في السوق السياحي العالمي، وتطمح دائماً إلى تحسينه، لكي تكون الأفضل مقارنة بالمنافسين (منصور، 2018).

تتبع أهمية الميزة التنافسية السياحية، كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية المناسبة، لتوفير كفاءة في تخصص واستخدام الموارد وتحفيز الابداع، والابتكار وتحسين مستوى الخدمات السياحية والصناعات المكمل لها، والتي تهدف إلى تلبية رغبات المستهلك، بتقديم أفضل الخدمات، وبأقل التكاليف، وحتى تستطيع التنافسية السياحية أن تحقق أهدافها يمكن أن نستخدم نماذج القطاع السياحي، التي تعد من الأساليب الجديدة، في توفير بيئة تنافسية سياحية مناسبة، والتي سأحدث عنها في هذا الفصل (الوزني، 2016).

وقد أوضح Porter (1995) في كتابه "الميزة التنافسية للدول" بأن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها، إلا إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ في داخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، وتصنيعها، وتسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة، التي تقوم به المنظمة، يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة، من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز، وبالتالي فإن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها، ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يأتي:

1- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية، من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

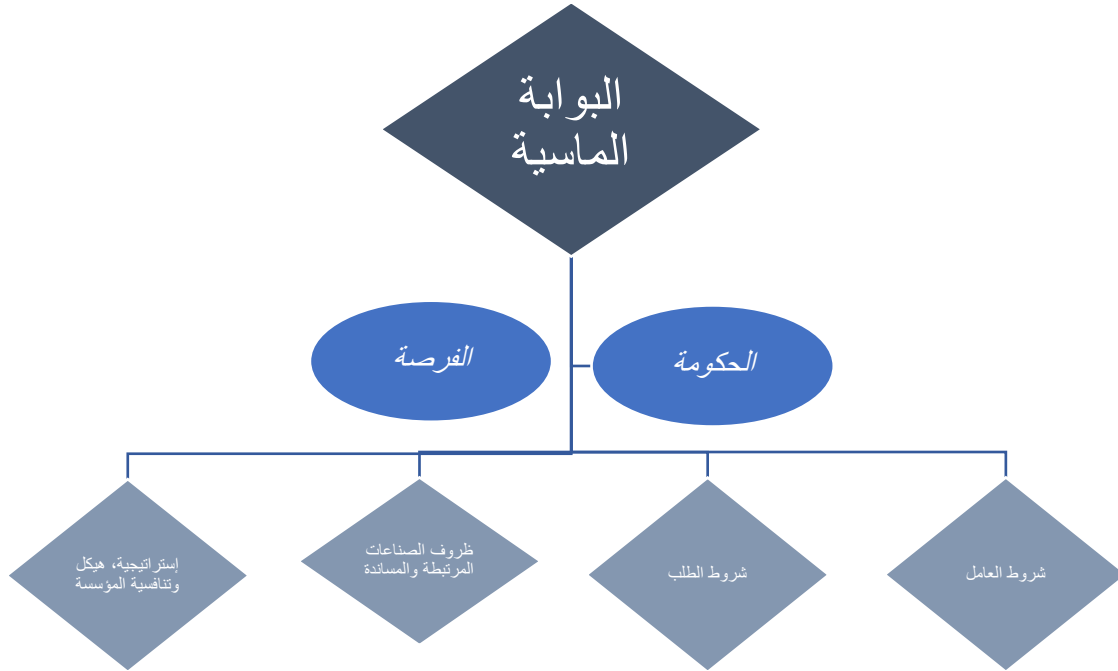
4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية، مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة، تحقيقها في المدين القصير والبعيد (الغالب، 2009).

### 2.3 نموذج بورتر والميزة التنافسية

في عام 1990، قدم مايكل بورتر كتابه "الميزة التنافسية للأمم" إذ تم تقديم النموذج الماسي في التنافسية. ويعزو بورتر القدرة التنافسية، نتيجة المشاركة والتفاعل لأربعة عوامل رئيسة وهي: شروط العامل، وشروط الطلب، والصناعات ذات الصلة والمساندة، واستراتيجية وهيكل وتنافسية المؤسسة. كما هو موضح في الشكل (3-1)، والتي سأحدث عنها بالتفصيل في هذا الفصل. ووفقاً لبورتر، فإن هذه العوامل الأربعة لها تأثير متبادل في بعضها البعض، ويمكن أن تكون التغييرات فعالة من حيث العوامل الأخرى لكل منها. بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل الحكومية والعوامل الخارجية غير المتوقعة، لها تأثير غير مباشر على أربعة عوامل، ويمكن أن تؤثر على القدرة التنافسية من خلال تأثيرها. (Valiollahpour et al, 2014).

وفي إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد بورتر أن هناك عاملين، للميزة التنافسية يؤثران على مردودية المؤسسة، العامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي، ومدى التفاعل الموجود بينها، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي، الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها (Porter, 1990, P.71-80).

وقد حدد بورتر العوامل في إطاره الماسي، لتحليل القدرة التنافسية. وسيتم استخدام إطاره في هذه الدراسة، لتحديد القدرة التنافسية للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم.



الشكل (3-1): نموذج بورتر الماسي

المصدر: (Porter, 1998)

ووفقاً لبورتر وكقاعدة، فإن الميزة التنافسية للأمم هي نتيجة العوامل الأربعة، المتقدمة والمتربطة بالإضافة إلى الأنشطة بين الشركات، والتي يمكنها التأثير بطريقة فعالة من الحكومة. وهي كما يأتي:

1- شروط العامل: حسب الاقتصاديين فإن جميع الدول متوفر لديها عوامل الإنتاج، ومع ذلك،

فإن دور هذه العوامل مختلف، وأهم العوامل للميزة التنافسية، يتم إنشاؤها في الدولة وانما

ليست موروثة. إذ يمكن تصنيف العوامل بأكملها إلى المجموعات الآتية:

- الموارد المادية: تكلفة الأرض والمعادن والمياه ومصادر الطاقة الكهربائية، وغيرها من

الصفات الفيزيائية، والموقع الجغرافي للموردين والأسواق المادية.

- الموارد البشرية: المهارات والجودة وتكلفة اليد العاملة، ومعايير ساعات العمل، وأخلاقيات الشركات.
- موارد المعرفة: جودة التعليم العالي ونسبة الأشخاص المتعلمين في الدولة، والجامعات، ومراكز البحوث، والدراسات السابقة.
- البنية التحتية: أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة العنكبوتية، والمؤسسات الثقافية ومكاتب البريد، كل هذه تؤثر في نوعية الحياة، وتخلق جاذبية للبلد كمكان للعمل والعيش.
- موارد رأس المال: التكلفة وحجم رأس المال، وتوافره في تمويل الصناعة، معدل الادخار، ومجموع الأسهم من رأس المال، وامتثال رأس المال الوطني للسوق العالمية (جمعية مالكي السفن الدنماركية، 2010).



الشكل (3-2): شروط العامل

المصدر: (Porter, 1998)

- 2- شروط الطلب: وتشمل الطلب المحلي أو الدولي للمنتجات والخدمات: إنّ للطلب المحلي بعض التأثير في كل صناعة تقريباً في الدولة، إذ يخلق نسبة ابتكارات وتحسينات في الدولة، ويشمل الطلب طبيعة واحتياجات الزبائن، وطلباتهم المفضلة وفقاً للأسواق الخارجية.

وتكتسب الشركات ميزة تنافسية، إذا كان المستهلكون المحليون أكثر معرفة، بصفات المنتج والخدمات، وتمايزها، بهذه الطريقة، ترى الشركات المحلية احتياجات جديدة حيث مكونات الطلب هي أساس الميزة المحلية، لأنّ حجم ونمو الطلب له تأثير في الاستثمار (Porter, 1990).



الشكل (3-3): شروط الطلب

المصدر: (Porter, 1998)

3- ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة: للصناعات المرتبطة والمساندة دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي، تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها، ويقصد بالصناعات المرتبطة، هي تلك التي تشترك معاً في التقنيات، والمدخلات، وقنوات التوزيع والزبائن، أو تلك الصناعات المنتجة لموارد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة: هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج. ويمثل تواجد الصناعة عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية، ويرى بورتر أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للقطاع، وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل.

كما أنّ استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف، سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض، وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة ارتباطها فيما بينها (كلاوس، 2010).

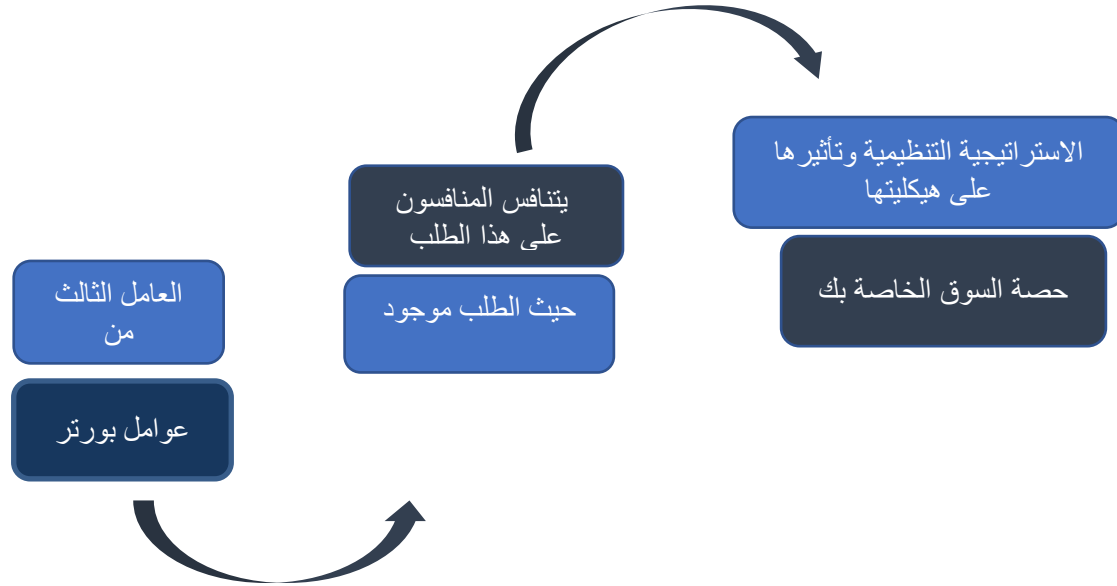


الشكل (3-4): ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة

المصدر: (Porter, 1998)

4- إستراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة : بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيداً بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة ، وإخلاء المجال السوقي للمنافسين، وهذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، يرى بورتر أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، والتطوير، والتحسين، والتجديد، ورفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وانتشار المعلومات، والخبرة وإفراح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة. أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter (2014) أنّ هناك ترابطاً قوياً بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم

بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات الذي سيؤولها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً  
(Porter, 2014).



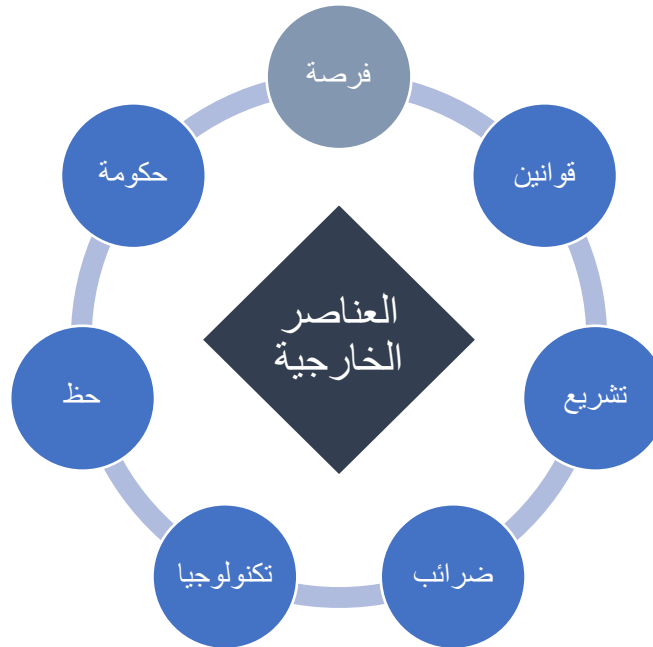
الشكل (3-5): استراتيجية الشركة وهيكلها ومنافستها

المصدر: (Porter, 1998)

بالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن أوستن أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع البيئة الصناعية في البلدان النامية، بما يكفل للمؤسسات في هذه البلدان، من تحليل الفرص والتهديدات، عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة:

العامل الأول: سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، إذ تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها، وذلك باعتبارها القوة السادسة، والمطلوب إضافتها لنموذج بورتر، فالحكومة هي التي تحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنّها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن للمؤسسات الصناعية تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة.

العامل الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية)، التي تؤثر والقوى الخمس في هيكل الصناعة (Porter, 1990).



الشكل (3-6): الحكومة والفرصة

المصدر: (Porter, 1998)

يأتي نموذج بورتر الماسي، لتعزيز القدرات التنافسية الداخلية ما بين المؤسسات والقدرات التنافسية الخارجية، مع مكونات القطاع السياحي الأخرى المحلية والإقليمية. إذ إنّ الطرح الذي قدمه بورتر من أن التفاعلات بين جميع العناصر هو لخلق وضع تنافسي يقوم على أساس إيجاد ابتكارات جديدة، تساهم في تحسين القدرة التنافسية، فنظراً لتطور وتنوع الخدمات السياحية والنمو المتزايد لهذا القطاع، يمكن تطبيق نموذج الترابط على المنتج السياحي، إذ إنّ هذا المنتج يتفاعل مع الثقافة المحلية، ويعزز العمل المشترك للشركات المترابطة، مما يسهل تشكيل مكونات القطاع السياحي، ونؤكد هنا على أهمية العناصر المنتمية الى مكونات القطاع السياحي، فإن رضا السياح لا يعتمد فقط على قوى الجذب الطبيعية للمكان السياحي، ولكن أيضاً على نوعية وكفاءة الأعمال ذات الصلة، الفنادق والمطاعم

والمراكز التجارية والنقل. وإنّ مكونات القطاع السياحي تؤكد على التركيز الجغرافي للشركات والمؤسسات المرتبطة مع الأنشطة السياحية. وهذا يشمل موردي الخدمات، والحكومات، والمؤسسات والجامعات والمنافسين، كما يعتمد على الثقافة السياحية المحلية، إنّ كل هذه الموارد السياحية والتقاليد والثقافة المحلية يكون لها تأثير في اختيار مكونات القطاع السياحي وتحديد المنتجات السياحية الرئيسة، إذ إنّ الأهداف الرئيسة لنشاطها موجه إلى خلق منتجات سياحية جذابة، وموافقة لحاجات السياح، ودعم معايير الخدمة.

والهدف من مكونات القطاع السياحي هو جلب الشركات لبناء منظومة ناجحة للمنتج السياحي في المنطقة ولتعزيز المزايا النسبية والتنافسية (الوزني، 2016). تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون، وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى.

### 3.3 السياحة التنافسية

لم يختلف مفهوم السياحة التنافسية عن مفهوم الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة إلا من حيث المعنى، أما من حيث الواقع فإن المؤسسات الصناعية والخدماتية تستخدم الأسلوب نفسه في تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار بها. وتعرف منظمة السياحة العالمية، السياحة التنافسية على أنّها الزيادة في الانتاج والتحسين في نوعية الانتاج والسلع والخدمات، بما يرضي أذواق المستهلكين، وقدرة الدولة على توليد موارد وامكانات تتفوق بها على منافسيها في الأسواق العالمية (منظمة السياحة العالمية، 2008).

كما عرفت بأنها قدرة المؤسسات المنتمية للقطاع السياحي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية، بالاعتماد على ما تمتلكه، من موارد وقدرات دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية (سهواجي، 2008). ويمكن أن يكون القطاع السياحي تنافسياً إذا كان متوسط التكاليف للوحدة الواحدة المنتجة أو للخدمة تساوي أو أقل من مستواها لدى المنافسين في الدول الأخرى (الشربيني، 2009).

ومن التعاريف أعلاه يمكن أن يكون المفهوم الواسع للسياحة التنافسية، هو المعيار الذي يمكن أن يستخدم في تقييم الأداء النسبي للمؤسسة، أو القطاع أو الدولة السياحية، مقارنة بغيرها من داخل وخارج حدودها، من خلال الوقوف على جوانب القوة والضعف لهذا النشاط في مجال المقارنة، مع المنافسين الموجودين في السوق والمحتملين. (الوزني، 2016). ووفقاً إلى Silva (2004) تتحقق القدرة التنافسية السياحية على نطاق الوجهة المحلية، من خلال قدرة متجددة على الابتكار، والتحسين المستمر، والارتفاع، والنمو، والمحافظة داخل المجموعة السياحية، التي تعتبر الوحدات الأساسية للقدرة التنافسية، والتي تعتبر مباشرة المشاركة في (سيناريو) المنافسة الوطنية أو الدولية، والتنافس مع المجموعات السياحية الأخرى.

ومما لا شك فيه فإنّ تحديات القطاع السياحي معروفة، والطريق لحلها يكمن في نظرة الدولة للسياحة، كمحرك أساسي للاقتصاد الوطني، ومعاملتها كصناعة تصديرية، بكل ما يندرج تحت هذا المسمى من حوافز وتسهيلات، وعليه يجب أن تتغير الرؤية الرسمية لقطاع السياحة باعتبارها أحد أهم روافد الاقتصاد الوطني، لكي توفر غطاءاً لنهضة سياحية شاملة تستحقها المنطقة، فتعتمد قوة أي بلد في قطاع السياحة على قوة وقدرة السياحة في التأثير لحلحلة إقتصاده وقدرته على المنافسة إقليمياً وعلمياً، مما يحتم على الدول الإهتمام بموضوع التنافسية في صناعة السياحة والسفر، والإستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو، ولما لها من آثار على النواحي الاقتصادية والاجتماعية

والثقافية والبيئية للمجتمعات والدول.

وتكمن قدرة أي دولة في جذب أكبر عدد من السياح، في القدرة التنافسية لقطاع السياحة والسفر فيها، وهذه التنافسية تشكل حاجة ملحة على مستوى الفرد والشركة والقطاع والدولة بشكل عام، كما تكمن التنافسية في قدرة قطاع السياحة على خلق فرص عمل مناسبة وعلى مستوى الشركة، لتحقيق النمو والبقاء وعلى مستوى الدولة، لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين مستوى الإنجازات للقطاع وانعكاسات، ذلك على مستوى الوطن (الخضير، 2019).

### 4.3 مكونات القطاع السياحي

وبالعودة إلى أوائل القرن العشرين، كان الفريد مارشال أول من يرجع إليه الفضل في تفسير المجموعات الصناعية ودورها في خلق ميزة تنافسية. إذ لاحظ مارشال في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنَّ المجموعات لها آثار إيجابية على الاقتصاديات الخارجية. ووفقاً لنظريته، فإن فعالية الشركات التي تقع في نفس المنطقة الجغرافية تستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية، وهي قوى عاملة متخصصة وذو مهارات، وموردون مهمون، وتوفر المعرفة، كما جادل بأن تكاليف نقل البضائع والعمالة والأفكار يمكن أن يتم تقليلها عن طريق التكتل الصناعي. ويمكن للشركات أن تقلل من تكلفة الشحن عن طريق التكتل بالقرب من الموردين والزبائن؛ كما يمكنها مشاركة العمالة عندما تكون بالقرب من بعضها البعض (Marshall, 1920).

وبحسب مارشال تعبر المكونات عن مؤسسات صغيرة متخصصة، تميل للتمركز في حيز جغرافي معين، للاستفادة من الوفورات الخارجية، والمتمثلة في الخدمات المجانية، التي تقدمها المؤسسات المتجاورة لبعضها البعض، حيث يعتبر بأن عملها مع بعضها البعض يحسن من قدرتها على المرونة، ويخفض التكاليف، ويعمل على تكوين اليد العاملة المبدعة، حيث يؤكد مارشال أنَّ هذه المزايا ما هي إلا نتيجة للتمركز الإقليمي، واعتماد المؤسسات المتجاورة على الخصائص التاريخية والاجتماعية

السائدة بالمنطقة (Marshall, 1920).

ووفقاً إلى Porter (1990,P.78) فإن المكونات عبارة عن تجمع جغرافي للشركات والموردين، ومقدمي الخدمات والمؤسسات المرتبطة في مجال معين، مرتبطاً بعوامل خارجية ومكملة لأنواع مختلفة. كما أشار Porter (1998) إلى أنّ المزايا التنافسية القوية في الاقتصاد العالمي تعتمد بشكل متزايد على العوامل المحلية، والمعرفة، والعلاقات، والدوافع، التي لا يستطيع المنافسون البعيدون جغرافياً التنافس معها. ويبرز Porter (2003) أهمية نطاق المكونات، خاصة عند تطبيقها على السياق السياحي. ويركز أيضاً على خلق فرص اقتصادية واجتماعية في المجتمعات الصغيرة من خلال تطوير مجموعات من الشركات التكميلية، التي يمكنها أن تقدم بشكل جماعي مجموعة من السمات لتشكيل منتج إقليمي متخصص. ويؤكد Porter (1998) على أنّ السياحة لا تعتمد فقط على جاذبية مناطق الجذب الرئيسية، ولكن أيضاً على راحة وخدمة الفنادق والمطاعم ومحلات بيع التذكارات والمطارات، وأنماط النقل الأخرى. وتعتمد المكونات بشكل عام على بعضها البعض، فإن الأداء السيء لأحدهم قد يضر بنجاح الآخرين.

وتعرّف Beni (2003) المكونات السياحية، على أنها مجموعة من عوامل الجذب ذات التباين السياحي، وتتركز في منطقة جغرافية محدودة مع مرافق وخدمات ذات جودة وكفاءة جماعية، وتماسك اجتماعي وسياسي، مع تنسيق سلسلة الإنتاج والجمعيات الثقافية، ومع الإدارة الممتازة لشبكات الشركات التي تولد ميزات نسبية وتنافسية. إذ يعزز كل من Bergamn & Feser (1999) هذا المفهوم، حيث يتم تعريف المكونات على أنها مجموعة من الشركات أو منظمات الأعمال. ويمكن أن توجد المكونات في أي نوع من المجتمعات المحلية في مثل هذه المجموعة الصغيرة من المدن أو مشتركة بين المناطق أو الولاية أو المناطق الحدودية بين البلدان (lordache et al, 2010).

فالمكونات هي نتيجة عمليات اندماج الشركات حتى تتمكن من إنتاج أوجه تآزر أعلى من خلال قربها الجغرافي وترابطها (Rosenfeld,1997). ويشير Feser (1998) إلى أنه لا يقتصر فقط على التكتل الاقتصادي للشركات والمؤسسات في قطاع معين، بل أيضًا إلى العلاقات التي ترتبط بعضها ببعض، والتي تخلق وتعزز مزايا تنافسية معينة.

ويلاحظ من التعاريف السابقة أنّ المكونات يمكنها ان تتضمن موردي خدمات البنية التحتية الخاصة بالنشاط الاقتصادي، ومنتجي السلع المكملة، والموردين والمنتجين لمدخلات عناصر الإنتاج، والمؤسسات والشركات التي تستخدم عمالة او تكنولوجيا متقاربة او مدخلات متشابهة، وقنوات التسويق. إضافة الى هيئات التمويل والتي تتمثل في هيئات مواصفات الجودة والتفتيش، والاتحادات والنقابات المهنية التي تقدم خدمات التعليم والتدريب، والمؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية من جامعات، ومعاهد، ومركز تدريب (شكري، 2005).

وإنّ من الصعب لمؤسسة أو هيئة واحدة مستقلة بذاتها الاهتمام بكل ما يحتاجه السائح، بل كل مؤسسة قد تقدم له بعض الخدمات دون غيرها، أو جزءاً منها، ولكنها لن تستطيع تغطية كل حاجاته ورغباته، وهذا ما يجعل من الارتباط والتعاقدات بين المؤسسات والهيئات الناشطة في مجال السياحة حاجة ملحة، للتنسيق في توفير الخدمات، وتعزيز درجة الرضا للسائح؛ ليتم توفير الخدمات للسائح بكل تفاصيلها دون أن يضطر للاتصال مع الهيئات المختلفة، وكل ذلك قد توفره المكونات كهيئة واحدة راغبة في راحة الزبون السائح وكسب رضاه، أي أن مكونات القطاع السياحي تشمل بالإضافة إلى الأنشطة التي يتم النظر فيها في قطاع السياحة: الإقامة، والمطاعم، والترفيه، والعديد من عوامل الجذب الأخرى (جمعة وآخرون، 2019).

إذ يضيف Costa (2005) بأنّ خدمات الإقامة وخدمات المطاعم والمشروبات التي تمثل العناصر الثابتة في هذا القطاع، وخدمات النقل للركاب، وخدمات وكالات السفر ومنظمي الرحلات السياحية،

وخدمات تأجير السيارات، ينبغي أن تُدرج في تطوير مكونات القطاع السياحي. كما أن الخدمات الترفيهية والثقافية تمثل العناصر الديناميكية لهذا القطاع، والتي تعد أحد الأسباب الرئيسة للزيادة المعتدلة في الزيارة وزيادة الإنفاق من قبل الزائرين، نظرًا لأنهم يمثلون القطاعات الفرعية الحيوية في هذا القطاع.

ويتمثل الهدف الرئيس لمكونات القطاع السياحي في بناء شراكة بين وحدات الأعمال التجارية والتعليمية والبحثية والسلطات المحلية وممثلي الحكومات المحلية. إذ يعمل جميع الأعضاء بما في ذلك الأعضاء من القطاعين العام والخاص معاً، من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للإمكانات السياحية للوجهة المحلية.

ويوضح الشكل (3-7) مكونات القطاع السياحي والخدمات التي تقدمها، حيث تقدم الفنادق العديد من الخدمات للسياح والسكان المحليين، فيمكنهم زيارة المطعم أو حجز قاعات الاجتماعات والأفراح أو الإشتراك بالنادي الرياضي من دون المبيت في الفندق، إضافة إلى الخدمات التي تقدمها محلات بيع التحف الشرقية ووكالات السياحة والسفر والمطاعم، والتي سيتم الاستدلال بها واعتمادها في الشرح، حيث تعتبر هذه المؤشرات معتمدة عالمياً في التحليل الرباعي.



الشكل (3-7): الخدمات التي تقدمها مكونات القطاع السياحي

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020

### 5.3 القدرة التنافسية ومحددات النمو

تناولت دراسة كل من (Estevao et al, 2018) ودراسة Wondowossen & Nakagoshi (2014)، القدرة التنافسية لقطاع السياحة في البرتغال وإثيوبيا، بناءً على تحليلات السجلات الإدارية، والمجلات الأكاديمية والمناقشة المباشرة مع العاملين في السياحة. حيث هدفت الدراستان إلى تقييم القدرة التنافسية للمناطق الإقليمية، ومديريات السياحة من خلال تطبيق مؤشرات القدرة التنافسية. ولقد تم استخدام البيانات الأولية (عينة من 446 شركة)، من خلال استبيان يستهدف الشركات التي تعرض خصائص الأنشطة الخاصة، بحساب منظمة السياحة العالمية.

وتبين النتيجة أن القدرة التنافسية للوجهة المحتملة مهمة لنمو السياحة واقتصادها خاصة بالنسبة للعمالة وتوليد الدخل في إثيوبيا.

كما اتفقت الدراسات على وجود العديد من العوامل التي تحدد القدرة التنافسية لمديريات السياحة الإقليمية والتي تتمثل في المناخ الملائم والسكان المرحب بهم، وسهولة الاتصال والنقل والتنوع في نطاق السياحة، ومدى تنوع المناطق الساحلية التي تسهم في نجاح وتطور هذا القطاع، إضافة إلى التنوع الفسيوغرافي الواسع، حيث المناظر الطبيعية وفن الطهي والتراث والأجواء والثقافات. كما اتفقت الدراسات على أهمية الاستقرار السياسي في تحقيق القدرة التنافسية، إضافة إلى البنية التحتية: الطريق، وزيادة التسويق السياحي وتعزيز الميزانية، وبناء السدود لتوليد الكهرباء. كما تم تخفيف الإدارة الرسمية مثل لوائح التأشيرة وإدخال التأشيرة على خدمات الوصول إلى نقاط الدخول الدولية تجعل من السهل دخول السياح من جميع أنحاء العالم.

وتتفق معهم دراسة (Durovic 2017) والتي حللت القدرة التنافسية لدول وسط وشرق أوروبا وصربيا خاصة، حيث اعتمدت الدراسة على التحليل المقارن وتحليل الانحدار، وتحليل الكتلة. كما اتفقت مع هذه الدراسة دراسة (Mutambo 2018)، والتي قامت بتحليل تجريبي للعوامل التي تؤثر في القدرة التنافسية الدولية لقطاع السياحة في زامبيا. وقد بينت نتائج الدراستين أن صربيا وزامبيا، لديهم إمكانات سياحية كبيرة ومتنوعة، والتي تتمثل في موقعهم على الطرق البرية الرئيسة والمجاري المائية في أوروبا، والنباتات والحيوانات، والحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية، والتراث الثقافي والتاريخي، إضافة إلى مناخ معتدل وبيئة سياسية مستقرة. كما تشجع القدرة التنافسية مشغلي السياحة والحكومات على زيادة الاستثمار، في الترويج والموارد والمعرفة والجودة من أجل تحقيق النمو. لذلك، أوصت الدراستان أنه من المهم للغاية أن تكون على اتصال بأحدث الاتجاهات التكنولوجية، وأن تكون لديك المعرفة اللازمة للاستجابة الفعالة لتحديات المنافسة العالمية.

كما قام Cracolici & Nijkamp (2008) بتحليل وتقييم الجاذبية النسبية للوجهات السياحية في المناطق الجنوبية الإيطالية المتنافسة، على أساس تصورات الزوار الأفراد بشأن وجهة العطلات، بالاعتماد على الشعور بالرفاهية السياحية التي يحققها السياح. إذ اعتمدت أسئلة استقصائية فردية لمنهجية استدلال السياح من جودة المنشآت السياحية والسمات في منطقة معينة كأساس لبناء تعبير إجمالي للخاصية النسبية لتلك المنطقة. وقد تلخّصت نتائج هذه الدراسة، بأنّ الموارد الطبيعية والثقافية غير كافية للمنافسة. وهذا يعني أن منظمات إدارة الوجهات يجب أن تعمل على العناصر المكملّة للإمداد السياحي؛ للحفاظ على أو تحسين الوضع التنافسي، لأن لها وزن أكبر في عملية تقييم السياح. وقد ناقشت دراسة Balan et al, (2009) ودراسة Cucculelli & Goffi (2014) تحليل تأثير الاستدامة على القدرة التنافسية للوجهات السياحية من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات الاستدامة، واختبار دورها في شرح القدرة التنافسية للوجهة السياحية.

وتم اختبار النموذج على مجموعة من الوجهات السياحية الإيطالية البارزة المعترف بها. حيث تم تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الصلاحية التجريبية للنموذج. وقد شملت الدراستان متغيرات عدة مثل البنية التحتية والنشاطات السياحية، والتسويق للوجهة، وجودة الموارد البيئية والطبيعية المتوفرة، إضافة إلى فن الطهي، والخصائص الفنية والتراثية للوجهة، والعلاقة بين الأسعار وجودة المنتجات المقدمة. إذ تتفق الدراستان في النتائج والتي بينت أنّ العوامل التي تشير مباشرة إلى الاستدامة لها تأثير إيجابي على جميع مؤشرات القدرة التنافسية المستخدمة كمتغيرات تابعة، ومن المرجح أن تساعد هذه النتيجة صانعي السياسة السياحية ومديري الوجهات على اعتماد استراتيجيات تنافسية لا تستند فقط إلى العوامل المتعلقة بالأعمال التجارية، وجعل قضية الاستدامة أولوية في جدول أعمالهم كمحدد حاسم لقدرتها التنافسية.

من جانب آخر ناقش Tsai & Song (2009) السياحة والتنافسية الفندقية، حيث هدفت الدراسة إلى مراجعة الدراسات المنشورة حول القدرة التنافسية للوجهة والفندق، وتقديم النقد، والإشارة إلى الاتجاهات المستقبلية في مجال السياحة والقدرة التنافسية للفنادق. إذ تم دراسة القدرة التنافسية الدولية لقطاع الخدمات السياحية مع التركيز بشكل خاص على الوجهات السياحية وقطاع الفنادق. وتشير هذه الدراسة إلى أهمية المقياس الاقتصادي والفوائد الأخرى التي تنشأ عن ترابط مناطق الجذب السياحي وتوفير البنية التحتية، والمعدات ذات الصلة بالسياحة. والأهم من ذلك، أن القدرة التنافسية لوجهة ما يمكن رفعها بشكل فعال من خلال جودة الخدمات والمنظمات السياحية التي تربط بين هذه المكونات، إذ إنّ دمج هذه المنتجات والخدمات ذات الصلة بطريقة مناسبة، سيساهم في الحفاظ على القدرة التنافسية للوجهة وبناءها.

### 6.3 نموذج بورتر الماسي

تناولت Nderitu (2012) دراسة استقصائية أجريت على شركات في قطاع السياحة في كينيا، مع بيانات تم جمعها باستخدام مقياس Likert في استبيان. حيث كشف تحليل العوامل التي تؤثر في الأداء إذ إنّ الأداء بين العاملين في قطاع السياحة في كينيا تأثر بنقص الأموال؛ وسوء البنية التحتية؛ ومنافسة من المنافسين المحليين؛ بالإضافة إلى ارتفاع الضرائب والسياسات الحكومية. وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في القدرة التنافسية لقطاع السياحة الكيني في السوق العالمية.

وقد أوصت الدراسة، بتحسين الأداء بين العاملين في قطاع السياحة في كينيا، إذا كانت هناك سياسات مالية تتيح توافر الأموال للشركات في قطاع السياحة؛ بالإضافة إلى تحسين الطرق والبنية التحتية العامة؛ وأن يكون هناك برامج لتحفيز الطلب على الخدمات السياحية؛ وأيضاً تعزيز المنافسة من المنافسين المحليين؛ لخفض التكاليف مع تحسين الجودة؛ ومراجعة السياسات واللوائح الحكومية لتعزيز السياحة، وضرورة وجود برامج للاستفادة من الطلب المحلي الضخم على الخدمات السياحية

وجعلها تتجه كما هو الحال في السوق العالمية، وينبغي تحسين مناخ الأعمال في البلاد للسماح بالاستثمار في السياحة، وأن تكون هناك برامج قائمة لمساعدة الشركات الناشئة، لتمكينها من مواجهة الشركات القديمة في السوق، بالإضافة الى ضرورة تعزيز علاقة العمل بين الحكومة والفنادق وشركات السياحة ووكلاء السفر والمنظمين والباحثين.

وناقش (2014) Valiollahpour et al, المفاهيم الأساسية للقدرة التنافسية والنموذج الماسي الذي اقترحه بورتر والذي يعد أحد أهم النظريات في القدرة التنافسية، حيث يعتبر بورتر، القدرة التنافسية كنتيجة للمشاركة والتفاعل من أربعة عوامل رئيسية هي: ظروف العامل؛ وشروط الطلب؛ والصناعات الداعمة؛ واستراتيجية وهيكلية الشركة ومنافسيها. ووفقاً لبورتر، فإن هذه العوامل الأربعة لها تأثير متبادل في بعضها البعض، ويمكن أن تكون التغييرات فعالة من حيث العوامل الأخرى لكل منها، بالإضافة الى عاملين مهمين: الأول وهو الحكومة، حيث يمكن للحكومة التأثير في جميع العوامل الأخرى السابقة مثل الحد من مشكلات الشركات، وتوفير قوانين الضرائب المطبقة على الشركة أو أصحاب الأعمال أو الممتلكات، والسياسات التعليمية التي تؤثر في مستوى مهارة العمال، ووضع المعايير الفنية ومعايير المنتجات بما في ذلك القانون البيئي، والمشتريات الحكومية للسلع والخدمات، القوانين، نقابات الصناعات الكبرى. أما العامل الثاني هو الصدفة (الأحداث غير المتوقعة) وهي الأحداث والقضايا التي لها تأثير إيجابي أو سلبي في القدرة التنافسية مثل الكوارث أو الحرب أو العقوبات الاقتصادية أو الصدمات النفطية أو الأزمات المالية السياسية أو الابتكارات التكنولوجية العميقة وغيرها.

إذ بينت الدراسة أنّ استراتيجية القدرة التنافسية تحدد كيفية التنافس والتفوق ضد المنافسة، ونمط المنافسة، والمكان والتوقعات اللازمة للتنظيم.

### 7.3 مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية

تناولت دراسة (Atilla (2016 ودراسة (Ivanov & Ivanova (2016 تأثير الفنادق في القدرة التنافسية للمناطق السياحية في هنغاريا. وهدفت الدراستان إلى تحليل البنية الإقليمية والنوعية والقدرة التنافسية لقطاع الفنادق، ومساهمتها في تطوير وجهة معينة. حيث تم تقييم أهم النماذج المتعلقة بالقدرة التنافسية لقطاع الفنادق والسياحة. إذ كان الهدف من دراسة نماذج القدرة التنافسية هو الكشف عن دور الفنادق في النماذج التي تعتبر في الغالب جزءاً من البنية التحتية. كما اتفقت معهم دراسة (Gheribi (2018 في أن المراحل المختلفة لتطوير منطقة الاستقبال السياحي لها ارتباط وثيق للغاية بقدرة استيعاب الفنادق وأماكن الإقامة، للسياح والغرف المتاحة ومعدل المبيت وعدد السياح، ومستوى جودة الخدمات، والتسويق والسلامة، ومستوى سعر الوجهة والتي هي ضمن نطاق واجبات إدارة السياحة.

كما تناولت دراسة (Kim & Wicks (2010 ودراسة (Signes et al, (2014 نموذجاً لتطوير مكونات القطاع السياحي، وتحديد تأثير التجمعات السياحية على أداء الفنادق الأمريكية من خلال إعادة صياغة وجمع النموذج الماسي في بورتر مع نماذج التنافسية السياحية، ويركز هذا النموذج على دور الشركات في تطوير مكونات القطاع السياحي، والترابط بين الجهات الفاعلة في المكونات، وفصل الجهات الفاعلة في المكونات. حيث اتفقت نتائج الدراستين بأن التآزر الذي تم إنشاؤه داخل المكونات، يعزز إنتاجية الفنادق وابتكارها وبالتالي أداءها الاقتصادي، ويحقق القدرة التنافسية للسياحة في السوق العالمية، والازدهار الإقليمي والوطني.

كما بينت النتائج أن الفنادق تستفيد بشكل عام من كونها جزءاً من مجموعة من الشركات ذات الصلة بالسياحة. إضافة إلى أن أهمية الموقع تزيد من خلال تأثير مكونات القطاع السياحي، وهذا يشير إلى أن أصحاب الفنادق ومشغليها يجب أن يتعاونوا مع شركات أخرى في المنطقة؛ لتعزيز تركيز

المكونات. كما أن الفنادق التي تقدم خدمة أكثر تطوراً مع أيدي عاملة مدربة بشكل أفضل، ومع وجود عاملين أكثر اهتماماً بالثقافة، سيكون لها قدرة استيعابية أعلى لدمج الإمكانيات التي يخلقها تأثير مكونات القطاع السياحي في استراتيجية خلق القيمة الخاصة بهم.

### 8.3 التحديات التي تواجه السياحة

تناول (Rupjumlong & Rattakul (2018) دراسة اعتمدت طريقة التحليل ونهج السرد، مع التركيز على أدوار الشركات الصغيرة والمتوسطة في السياحة، وضعفها، وقوتها، وتهديدها، والفرص والتحديات. وأظهرت النتائج قوة الموارد السياحية الغنية في تايلاند، والبنية التحتية السياحية الجيدة، والعلامة التجارية السياحية القوية والتي كانت تعتمد على إدارة الحكومة. وقد كانت قوة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال السياحة هي ريادتها وحسن ضيافتها، وكان الضعف هو الافتقار إلى التمويل والتكنولوجيا، وضعف تنمية رأس المال البشري، والمهارات الإدارية، وخلق القيمة والقدرة على الابتكار. وكان التحدي الرئيس هو ارتفاع المنافسة.

وتشير التوصيات إلى أن الاستراتيجيات القائمة على عوامل القدرة التنافسية للسياحة، ينبغي اعتمادها مع مبادئ الاستدامة، لضمان عدم وجود آثار اجتماعية واقتصادية وسياسية وبيئية حالية ومستقبلية على المجتمعات المحلية وعلى السياحة الوطنية ككل، وعلى الموظفين الذين لديهم المعرفة السياحية والموظفين المدربين تدريباً جيداً على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، إذ يجب تمكينهم؛ لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال السياحة. بالإضافة إلى تمكين وتجهيز الوكالات الحكومية في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتسهيل إدارة السياحة وتعزيز قدراتها على تعزيز الشركات الصغيرة والمتوسطة السياحة المحلية بمعلومات محدثة، وتدابير لمواجهة مشكلات الطوارئ. وأيضاً تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على التمويل بتكاليف

منخفضة بحيث يكون لديها أموال؛ لزيادة جودة خدماتها، وخلق قيمة فريدة لأعمالهم وابتكاراتهم في خدماتهم ومنتجاتهم السياحية.

الجدول (3-1): ملخص الدراسات السابقة

| الدراسة                               | الباحث                    | الهدف العام                    | مجال البحث                                  | المتغيرات                                                                                                                                                                               | التوصيات                                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قطاع السياحة في البرتغال              | Estevao et al             | القدرة التنافسية ومحددات النمو | الفنادق والمطاعم                            | المناخ الملائم وسهولة الاتصال والنقل والتنوع في نطاق السياحة ومدى تنوع المناطق الساحلية.                                                                                                | تحديد عوامل القدرة التنافسية لمديريات السياحة.                                                                 |
| القدرة التنافسية في اثيوبيا           | Wondowossen and Nakagoshi | القدرة التنافسية ومحددات النمو | الفنادق والنمو الاقتصادي                    | النمو الاقتصادي، الاستقرار السياسي، الحضارة والتراث القديم.                                                                                                                             | زيادة تحسين القدرة التنافسية.                                                                                  |
| القدرة التنافسية لدول وسط وشرق اوروبا | Durovic                   | القدرة التنافسية ومحددات النمو | الموقع الجغرافي والموارد الطبيعية والثقافية | موقعها على الطرق البرية الرئيسة والمجاري المائية في أوروبا، تتقاطع صربيا مع خطوط الطيران بين أوروبا الشرقية والجنوبية والغربية. والموارد الطبيعية والثقافية، والتراث الثقافي والتاريخي. | صياغة نموذج مثالي لتطوير صربيا كوجهة سياحية.                                                                   |
| قطاع السياحة في زامبيا                | Mutambo                   | القدرة التنافسية ومحددات النمو | الفنادق وشركات السياحة والسفر               | ثراء زامبيا بالمواقع الثقافية والتراثية والحياة البرية الوفيرة والموارد الطبيعية.                                                                                                       | الاتصال بأحدث الاتجاهات التكنولوجية وأن تكون لديك المعرفة اللازمة للاستجابة الفعالة لتحديات المنافسة العالمية. |
| تنافسية المناطق الجنوبية الإيطالية    | Cracolici and Nijkamp     | القدرة التنافسية ومحددات النمو | جاذبية الموقع السياحي                       | الشعور بالرفاهية وأهمية الموقع السياحي.                                                                                                                                                 | العمل على العناصر المكملة للإمداد السياحي للحفاظ على أو تحسين الوضع التنافسي.                                  |

|                                                                         |                               |                                   |                               |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القدرة التنافسية<br>لاهم وجهات<br>السياحة في<br>العالم                  | <b>Balan et al</b>            | القدرة التنافسية<br>ومحددات النمو | قطاع السفر والسياحة           | البنية التحتية والقوانين واللوائح والموارد<br>البشرية والثقافية والطبيعية.                                                                                                                                    | تحسين القدرة التنافسية للسفر والسياحة.                                                            |
| تحليل تأثير<br>الاستدامة على<br>القدرة التنافسية<br>للوجهات<br>السياحية | <b>Cucculelli &amp; Goffi</b> | القدرة التنافسية<br>ومحددات النمو | الوجهات السياحية<br>الإيطالية | البنية التحتية والنشاطات السياحية، التسويق<br>للوجهة، جودة الموارد البيئية والطبيعية<br>المتوفرة، إضافة الى فن الطهي،<br>والخصائص الفنية والتراثية للوجهة،<br>والعلاقة بين الأسعار وجودة المنتجات<br>المقدمة. | جعل قضية الاستدامة أولوية.                                                                        |
| السياحة<br>والتنافسية الفندقية                                          | <b>Tsai &amp; Song</b>        | القدرة التنافسية<br>ومحددات النمو | الفنادق                       | جودة الخدمات، والبنية التحتية، وحجم<br>الموارد المتاحة.                                                                                                                                                       | صياغة استراتيجيات وقرارات مؤسسية من شأنها<br>أن تساعد في الحفاظ على إنشاء موقف تنافسي<br>للشركات. |
| قطاع السياحة<br>في كينيا                                                | <b>Nderitu</b>                | نموذج بورتر<br>الماسي             | قطاع السياحة                  | بنقص الأموال؛ سوء البنية التحتية؛ منافسة<br>من المنافسين المحليين؛ بالإضافة الى<br>ارتفاع الضرائب والسياسات الحكومية.                                                                                         | تحسين الأداء بين العاملين وتحسين الطرق<br>والبنية التحتية، وضع برامج لتحسين الطلب على<br>السياحة. |
| نموذج بورتر<br>على اساس<br>التنافسية                                    | <b>Valiollahpour et al</b>    | نموذج بورتر<br>الماسي             | قطاع السياحة                  | ظروف العامل، شروط الطلب، الصناعات<br>الداعمة، استراتيجية وهيكلية الشركة<br>ومنافسيها.                                                                                                                         | المشاركة والتفاعل بين العوامل الرئيسية لبورتر.                                                    |

|                                                                           |                             |                                         |                                |                                                                                                                                               |                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| تأثير الفنادق على قدرة المناطق السياحية في هنغاريا                        | <b>Atila</b>                | مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية | الفنادق                        | قدرة استيعاب الفنادق للسياح والغرف المتاحة ومعدل المبيت وعدد السياح.                                                                          | الحفاظ على أداء الفنادق كأحد مكونات السياحة وللاستمرار في المنافسة.   |
| أثر الفنادق على القدرة التنافسية                                          | <b>Ivanov &amp; Ivanova</b> | مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية | الفنادق                        | عدد الفنادق وعدد الغرف، النظافة والسلامة والأمن وتقنيات المعلومات والاتصالات.                                                                 | وجود سلسلة فنادق بجودة عالية.                                         |
| استراتيجيات المنافسة لمجموعة مختارة من الفنادق الدولية في السوق البولندية | <b>Gheribi</b>              | مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية | الفنادق                        | النمو الاقتصادي، ارتفاع شعبية بولندا كوجهة للعطلات، تطوير السياحة الطبية، زيادة شعبية الرحلة المحلية، نمو النفقات البولندية المقيمين للرحلات. | استخدام استراتيجية العلامة التجارية.                                  |
| تطوير مكونات القطاع السياحي في الدول الناشئة                              | <b>Kim &amp; Wicks</b>      | مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية | مكونات القطاع السياحي بشكل عام | الترابط بين مكونات القطاع السياحي.                                                                                                            | الترويج لاستراتيجية تعزز التعاون بين جميع الجهات الفاعلة في المكونات. |
| تأثير التجمعات السياحية على أداء الفنادق الأمريكية                        | <b>Signes et al</b>         | مكونات القطاع السياحي وقدراته التنافسية | الفنادق                        | الموقع والخدمة والايدي العاملة                                                                                                                | إنشاء ترابط بين المكونات لزيادة انتاجها وابتكارها.                    |

|                            |                                      |                                 |              |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قطاع السياحة<br>في تايلاند | <b>Rupjumlong &amp;<br/>Rattakul</b> | التحديات التي<br>تواجه السياحة. | قطاع السياحة | قوة الموارد السياحية الغنية، والبنية التحتية<br>السياحية الجيدة، والعلامة التجارية<br>السياحية القوية. | ينبغي اعتماد الاستراتيجيات القائمة على عوامل<br>القدرة التنافسية للسياحة مع مبادئ الاستدامة،<br>تمكين الموظفين الذين لديهم المعرفة السياحية<br>على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<br>بالإضافة الى تمكين وتجهيز الوكالات الحكومية<br>في وجهات الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات<br>والاتصالات وتطوير والحفاظ على الوجهات<br>السياحية من خلال تعزيز الوعي البيئي، زيادة<br>جودة الخدمات. |
|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

يوضح الجدول (1-3) أعلاه، الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، حيث يمكننا الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد المتغيرات والعوامل، التي تؤدي إلى نمو مكونات القطاع السياحي، وتحقيق الميزة التنافسية بناءً على نظرية بورتر الماسية، حيث تم التطرق إلى دراسات سابقة أجريت في البرتغال وأثيوبيا والمناطق الإيطالية وهنغاريا وتايلاند وأمريكا، إضافة إلى العديد من الدول الأوروبية. وشمل الهدف العام للدراسات القدرة التنافسية ومحددات النمو، نموذج بورتر الماسي، ومكونات القطاع السياحي، إضافة إلى التحديات التي تواجه السياحة، كما يوضح الجدول مجال البحث والذي شمل الفنادق والمطاعم وشركات السياحة والسفر، ومكونات القطاع السياحي بشكل عام، وتمثلت المتغيرات بالمناخ المعتدل والموقع الجغرافي، والاستقرار السياسي، والموارد الطبيعية والثقافية والتاريخية، والبنية التحتية والنقل والمواصلات، إضافة إلى القوانين واللوائح وعدد الغرف والأسرة في الفنادق وأهمية الترابط بين مكونات القطاع السياحي. كما يوضح الجدول أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ومنها تحديد عوامل القدرة التنافسية، لمديريات السياحة وإنشاء ترابط بين مكونات القطاع السياحي؛ لزيادة إنتاجها وابتكارها.

بشكل خاص حيث تركز على مكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم، وطرق تنميتها وتطويرها. فكان هناك العديد من نقاط التوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إضافة إلى بعض وجهات الاختلاف، حيث أن المتغيرات التي تم ذكرها في الدراسات السابقة توافقت مع المتغيرات الموجودة في مكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم، كونها تساهم في نمو هذا القطاع. وتختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في كونها لا تصف المواقع الأثرية والتاريخية والمقومات البشرية في محافظة بيت لحم، إنما تقوم بتحليل وتقييم مكونات القطاع السياحي في بيت لحم، من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها، والفرص والتحديات التي تواجهها، وذلك من خلال استخدام تحليل سوات (SWOT). كما تركز الدراسة على نظرية بورتر الماسية والعوامل التي تحقق

الميزة التنافسية للقطاع السياحي، والتي تم استخدامها في العديد من الدراسات السابقة، لتوضيح أهم محددات النمو، حيث تبحث الجهات السياحية المختلفة عن نقاط تميزها عن غيرها من المناطق وما تتمتع به من مزايا تنافسية مقارنة بالوجهات السياحية المنافسة لها.

### الإطار النظري

بناءً على الدراسات السابقة التي تم عرضها، في هذا الفصل سيتم عرض المتغيرات والمؤشرات التي سئلت في المقابلات، والتي تؤدي الى النمو في مكونات القطاع السياحي، معتمدة على عوامل بورتر، حيث تعد الفنادق أهم مؤشر على ازدياد حركة السياح في محافظة بيت لحم، فالزيادة في عدد الفنادق يعكس النمو في باقي مكونات القطاع السياحي وبالتالي نمو عدد من المتغيرات.

إذ تتميز محافظة بيت لحم بغناها بالمقومات السياحية المختلفة، وأهمها السياحة الدينية، مما يكون له انعكاس واضح على النشاط السياحي، حيث إنّ السياحة الدينية أدت الى ازدياد في عدد الفنادق؛ لتلبية نمو السياحة، الذي صاحبه ازدياد في عدد من المتغيرات، أهمها نسبة الاشغال، وعدد الغرف والاسرة، وعدد النزلاء في الفنادق، كما تعتمد الفنادق على جودة الخدمات، التي تقدمها من حيث الطعام ونظافة الفندق، وعدد العاملين فيه، إضافة الى تصنيف الفندق، والذي يتم تبعاً لمستوى الخدمات المقدمة فيها للنزلاء، إلا أنّ هذا التصنيف يختلف بشكل كبير من بلد لآخر، حيث يتم تصنيف الفنادق من نجمة واحدة إلى 5 نجوم، تبعاً لمعايير خاصة، تضعها سلطات مختلفة مثل هيئة السياحة والوكالات الحكومية الأخرى. ويخضع التصنيف في كل بلد إلى مجموعة من العوامل، تتعلق بمستوى الخدمات، والراحة والنظافة، والموقع والأسعار في الفندق (حسين، 2015).

وبينما تضاعف النمو في عدد الفنادق نتيجة للنمو المتزايد في أعداد السياح بنسبة 100%، إلا ان باقي مكونات القطاع السياحي لم تنم بنفس الوتيرة من حيث عدد المطاعم وازدياد عدد الوجبات التي تباع للسياح وازدياد عدد العاملين في المطاعم، إضافة الى الزيادة في مبيعات وكالات السياحة

والسفر، وزيادة عدد السياح الوافدين إلى محافظة بيت لحم، من خلال وكالات السياحة والسفر التي تتبع أهميتها في كونها محور الأنشطة المرتبطة بالقطاع السياحي، حيث إنّ استقدام السائح يترتب عليه باقي الخدمات السياحية، إذ تقدم وكالات السياحة والسفر برامج مختلفة للسياح.

وتلعب وكالات السياحة والسفر دوراً في زيادة عدد مبيعات محلات بيع التحف الشرقية، بالإضافة إلى زيادة عدد العاملين في هذه المحلات، بناءً على جودة وتنوع البضائع المقدمة للسائح، والذي نتج عنه زيادة إنتاجية مشاغل خشب الزيتون، التي تورد بضائعها الى هذه المحلات.

وبناءً على ما سبق نستنتج العلاقة بين مكونات القطاع السياحي وتأثيرها في بعضها البعض بنسب مختلفة، وإن كان بشكل غير متوازن وغير متزامن، حيث إنّ نمو هذه المكونات أدت الى الزيادة في مستوى الدخل والتوظيف في محافظة بيت لحم، وتوفير فرص عمل للأيدي العاملة، فالمنتج السياحي منتج مركب، فهو مزيج من مجموعة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، تتأثر بالقطاعات الأخرى في المجتمع. فالسياح يستهلكون مجموعة من السلع والخدمات كالإقامة، والطعام، والنقل، والهدايا التذكارية، والمنتجات الترفيهية. ومنها ما يتعلق بتلك التي تبيعها المنشآت الأخرى في البلد المضيف وهذه المنتجات تتكامل مع بعضها البعض، بحيث لو انخفض مستوى السلعة أو الخدمة في الفنادق أو المطاعم أو النقل أو الإجراءات الجمركية، انخفض المستوى السياحي، وتأثرت العناصر وأثرت في القطاعات الأخرى وبالتالي أثرت على الدخل والعمالة (وكالة وفا، 2016).

من جهة أخرى ترى وزارة السياحة والآثار أنّ عدد شركات النقل السياحي الموجودة حالياً كافٍ، والطلب على النقل السياحي ضعيف، في ظل سياسة منع الحافلات الفلسطينية من دخول أراضي عام 1948، وسياسة منع عبورها الى الأردن أو إلى خارج فلسطين (الاقتصادي، 2015). حيث أنه لا يسمح لشركات المواصلات الفلسطينية بنقل السياح من منافذ عبور السياح، سواء عبر البر أو البحر أو الجو، التي تخضع للسيطرة الإسرائيلية الكاملة، إذ يحظر على الحافلات ووسائل النقل الفلسطينية

الوصول إليها، بينما يمكن للحافلات التابعة لشركات المواصلات المقدسية التحرك بحرية في المناطق الفلسطينية كافة، وداخل الخط الأخضر. ولهذا السبب لا يوجد استثمار واضح لقطاع النقل في محافظة بيت لحم، والنقل السياحي من القدس الشرقية غير متوفر حالياً (حلايقة وآخرون، 2016).

لذا تتأثر السياحة إيجاباً أو سلباً بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة، حيث تزدهر السياحة في ظل السلام والاستقرار، وتتأثر سلباً وبشكل كبير بالحروب والكساد وعدم الاستقرار السياسي وانتشار الأوبئة، كما هو الحال بالنسبة لوباء كورونا. فقد توقفت حركة السياحة نهائياً، وأصبحت الفنادق خالية نهائياً من السياح، وحول بعضها للحجر الصحي، من المصابين بالكورونا. وقد شكلت الظروف السياسية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية بصورة عامة والناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته القمعية عائقاً أمام تطور القطاع السياحي في فلسطين رغم الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الأراضي المقدسة على صعيد الحركة السياحية، لذلك فإن أي تنمية سياحية فلسطينية، حقيقية تتطلب زوال الاحتلال، ووقف الاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطيني، ومقدساته وآثاره وبنيته التحتية، علاوة على السماح بحرية الحركة على المعابر الدولية، وداخل الأراضي الفلسطينية لخدمة النشاط السياحي دون أية معيقات (وكالة وفا، 2016).

أما بالنسبة للعوامل الداخلية فتشمل توفر هياكل البنية التحتية، كشبكات النقل، والمياه والكهرباء، ووسائل الاتصال، كما يتم توفير المنشآت السياحية كالفنادق، والقرى السياحية والنوادي الترفيهية، وتوفر النقل بأشكاله، التي تتيح زيارة هذه المعالم بشكل ميسر. تعمل المؤسسات المختصة في السلطة الوطنية على تأهيل وتطوير المعالم السياحية والأثرية للحفاظ عليها كمظهر من مظاهر الحضارة الفلسطينية، كما تعمل على تسويق هذه المعالم إلى السياح من مختلف أنحاء العالم سواء كان ذلك من خلال المواقع الالكترونية عبر الشبكة العنكبوتية، أو النشرات والمعارض، التي تقيمها السفارات والممثلات والجاليات الفلسطينية في مختلف دول العالم (وكالة وفا، 2016).

كما يجب توفير سلع وخدمات مساعدة تتمثل في التسهيلات السياحية التي يجب أن تتواجد إلى جانب الموارد السياحية، وتتمثل هذه التسهيلات السياحية في كل وسائل الراحة للسائح، كوجود محلات تجارية قريبة من المطاعم والفنادق في حال عدم رغبة السائح، في تناول الطعام أو الشراء من الفندق لأسباب، تعود إلى الأسعار في الفندق أو عدم ملائمة أوقات الوجبات في الفندق، مع البرنامج السياحي للسائح، فيمكنه الشراء من هذه المحلات، كما هو الحال في فندق المهد الواقع في بيت جالا، حيث يقابله مطعم زوادة ومتجر جمبو للأغذية إضافة إلى مصنع أبو رمان للملابس الذي يوفر ملابس بأسعار مقبولة للسائح، وهذا ما يولد نوع من المنافسة بين مكونات القطاع (وزارة السياحة والآثار، 2019).

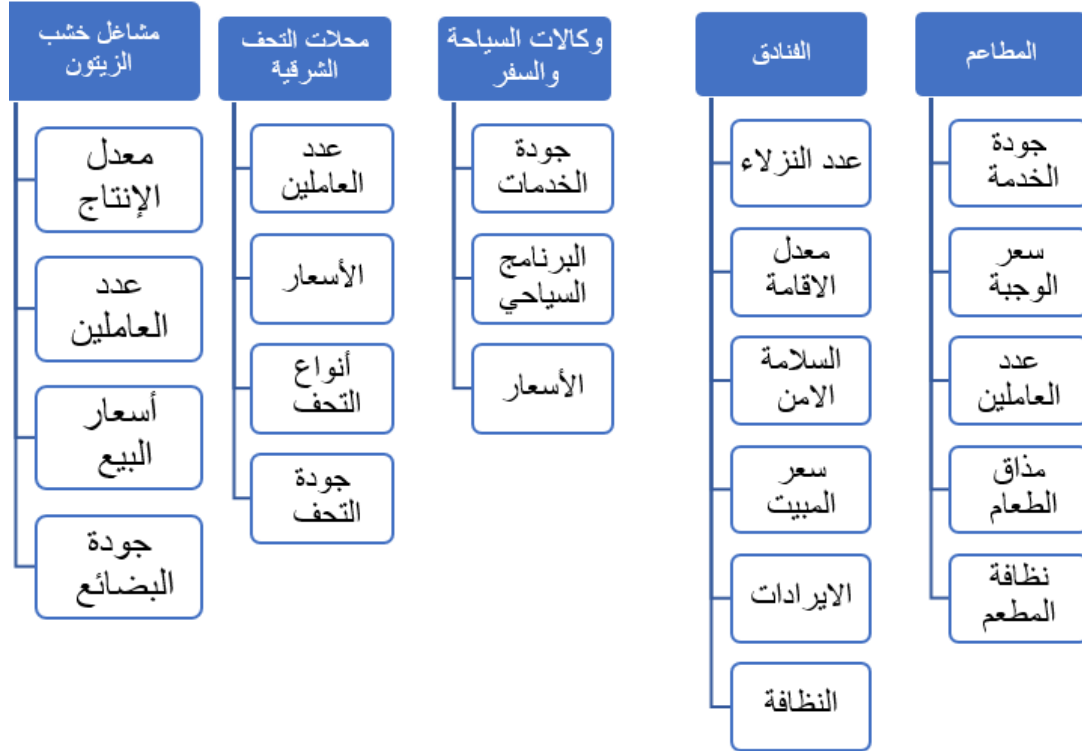
- أنماط السياحة في فلسطين: السياحة في فلسطين شأنها شأن السياحة في أي بلد آخر وتقسم إلى قسمين:

السياحة الخارجية: معظم السياحة الوافدة تتمركز في القدس الشريف وبيت لحم مهد المسيح، يليها أريحا والخليل بالإضافة إلى محافظة نابلس (وزارة السياحة والآثار، 2019).

السياحة الداخلية: إنّ الحركة السياحية الداخلية لفلسطين تلقى الجذب في مناطق الأغوار وجنين ومحافظة نابلس، وقد أقيم أكثر من عشرين مشروعاً سياحياً مابين منتزه ومسبح ومطعم، وتقوم وزارة السياحة والآثار برعاية هذه المشاريع، لخلق بدائل سياحية لتلك الإسرائيلية أو الخارجية، من أجل الحد من خروج الأموال إلى خارج المناطق الفلسطينية، وإبقائها في دائرة الاستثمار المحلي الفلسطيني (وزارة السياحة والآثار، 2019).

فالسياحة الداخلية تتركز في بعض المحافظات، بينما تقل في المحافظات الأخرى، وهذا ما يجعل المستثمر يتوجه للاستثمار في هذه المحافظات، كما أنها سياحة موسمية، تجعل من الإيرادات التي يجنيها المستثمر متذبذبة من وقت إلى آخر (صبري، 2018).

يوضح الشكل (3-8) مكونات القطاع السياحي والتي تشمل المطاعم، والفنادق، ووكالات السياحة والسفر، ومحلات التحف الشرقية، ومشغل خشب الزيتون، إضافة إلى متغيرات كل مكون والتي تتمثل في جودة الخدمات، وسعر الوجبة، وعدد العاملين، والنظافة، ومذاق الطعام، وعدد النزلاء، ومعدل الإقامة، ومعدل الإنتاج.



الشكل (3-8): مكونات ومتغيرات القطاع السياحي

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020

#### 4. الفصل الرابع: منهجية البحث

تبنّت الدراسة المنهج النوعي، وهو منهج يتعلّق بالأبحاث التي تعتمد على البيانات النوعية، ويظهر ذلك في شكل مُشاهدات وآراء مكتوبة أو مسموعة أو تعليقات. ويتطلب هذا المنهج الرّبط بين جميع وجهات النظر؛ من أجل الخروج بالنتائج وتحقيق أهداف الدراسة (شرقي، 2016). وبناءً عليه اعتمدت منهجية البحث على المقابلات، حيث تم وضع أسئلة محددة لكل العاملين في القطاع السياحي، والتي تم استنباطها من مفهوم نموذج بورتر، والمتعلقة بتحليل سوات (SWOT)، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع السياحة في محافظة بيت لحم. وتطرقت المقابلة إلى مواضيع عديدة منها حركة السياح، والسياسات التطويرية، والبنية التحتية، والأمن والاستقرار، ووسائل النقل والمواصلات، والعوائق المؤثرة في القطاع، ومدى فاعلية ودور الوزارات والمؤسسات الحكومية في القطاع السياحي، والطلب على المنتجات السياحية والفنادق، والميزات التنافسية لمكونات القطاع السياحي، ونظام العمل في القطاع من حيث عدد العاملين ومؤهلاتهم العلمية وقدرتهم على الابتكار وساعات العمل وغيرها.

#### 1.4 آلية جمع البيانات

تم جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من كل المصادر الأولية والثانوية. حيث تم جمع البيانات الثانوية من جهات مختلفة مثل مركز الإحصاء الفلسطيني ومراجعة البحوث والمقالات والدراسات السابقة والرسائل الجامعية. أما فيما يخص المصادر الأولية تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلات المتعمقة جزئياً والمتعلقة بالخدمات السياحية، والتي شملت أصحاب مكونات القطاع السياحي، وهي الفنادق والمطاعم ومحلات بيع التحف الشرقية، بالإضافة إلى مشاغل خشب الزيتون، إضافة إلى الزيارات الميدانية لبلديات بيت لحم وبيت جالا وبيت ساحور، ووزارة السياحة والآثار.

#### 2.4 حدود البحث

تم تعديل البحث بسبب جائحة كورونا، وعمل مقابلات مع أصحاب مكونات القطاع السياحي بدلاً من توزيع استبانة على السياح القادمين إلى محافظة بيت لحم؛ وذلك بعد أن تم إلغاء جميع الحجوزات.

#### 3.4 مجتمع البحث

تبنت الدراسة عينة غير احتمالية هادفة تتوفر فيهم خصائص ومؤشرات معينة متعلقة بمشكلة الدراسة، حيث شملت الأفراد الذين يعملون في قطاع السياحة وخاصةً أصحاب الفنادق، ومحلات بيع التحف الشرقية، والمطاعم السياحية ومشغل خشب الزيتون في محافظة بيت لحم، والذين تم الوصول اليهم بعد إجراء اتصالات مع الجهات المختصة بالقطاع السياحي والحصول على قائمة بعدد الفنادق، ومحلات بيع التحف الشرقية والمطاعم السياحية، ومشغل خشب الزيتون، وأسمائهم من وزارة السياحة والآثار والبلديات، حيث تم الاتصال هاتفياً مع عدد معين من مسؤولي مكونات القطاع السياحي، لإجراء المقابلات، إلا أن البعض منهم لم يستجب بسبب سوء الأوضاع المادية والنفسية التي سببتها جائحة كورونا، فتم عمل المقابلات مع الأشخاص الذين استجابوا، وكانوا على أتم الاستعداد لتقديم البيانات اللازمة للدراسة. وتم التنوع بين الفنادق واختيار فنادق تختلف في التصنيف، والذي يقاس بعدد النجوم للفندق، وهي: فندق المهد، وفندق قصر جاسر، وفندق ساحة المهد في بيت لحم، وبيت جالا، ومحلات الأعمى في بيت لحم لبيع التحف الشرقية، إضافة إلى مطعم الخيمة والمغارة، اللذين يعدان من المطاعم السياحية في بيت ساحور، ومشغل زخريا والهواش، في بيت لحم وبيت ساحور.

#### 4.4 آلية إعداد أسئلة المقابلات

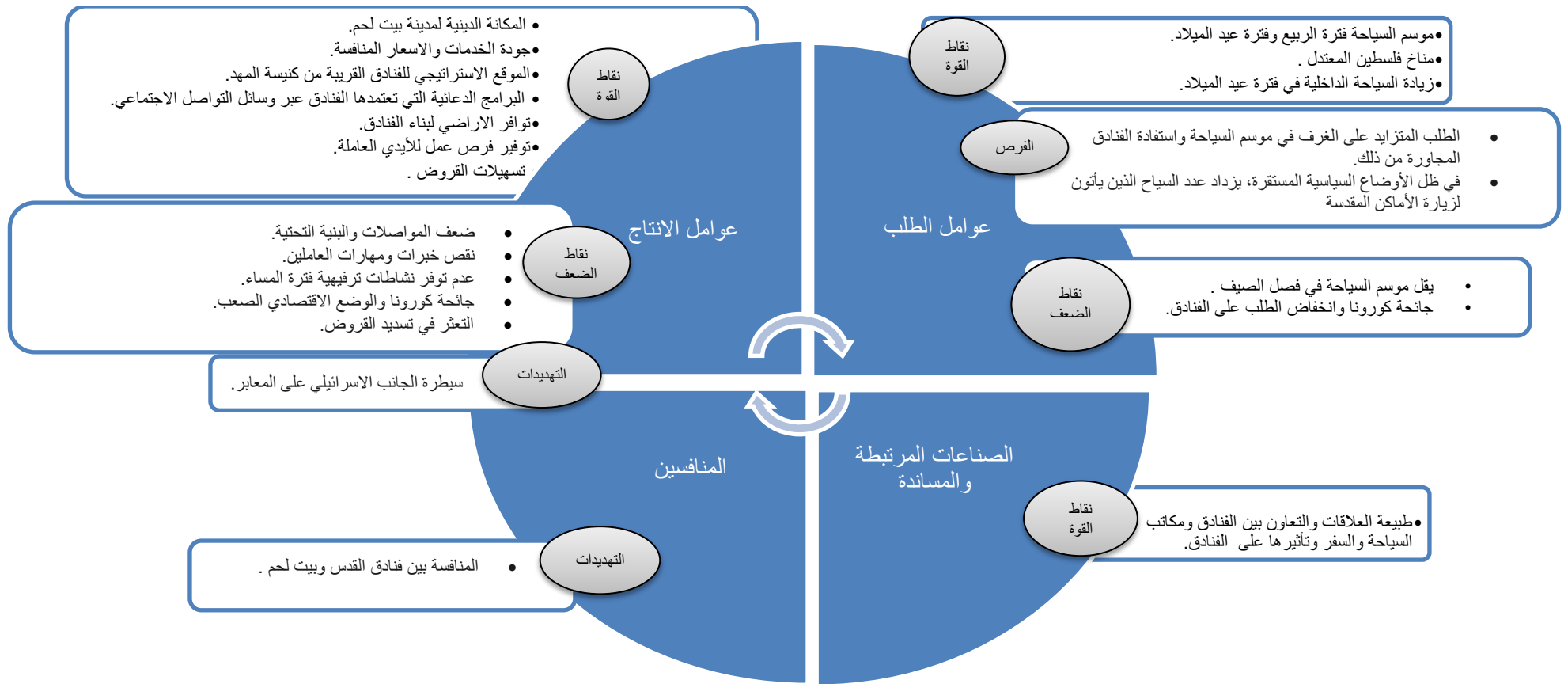
تم بناء الأسئلة الخاصة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، اعتماداً على الدراسات السابقة، والإطار النظري، ومتغيرات الدراسة، والعوامل التي تؤدي إلى نمو القطاع السياحي، من خلال

استخدام ماسية بورتر، والتي تشمل عوامل الإنتاج، وعوامل الطلب، واستراتيجية الشركة وهيكلها ومنافستها والصناعات المرتبطة والمساندة إلى جانب الفرص ودور الحكومة.

سيوضح الشكل (4-1) الأسئلة الخاصة بالفنادق، والتي تم عملها على أساس التحليل الرباعي، وبناءً على نموذج بورتر. حيث اشتملت أسئلة عوامل الطلب على بعض نقاط القوة، ومنها مناخ فلسطين المعتدل، وزيادة موسم السياحة فترة الربيع وأعياد الميلاد المجيدة، وهي نقاط مشتركة لمكونات القطاع السياحي كافة. أما فيما يخص محلات بيع التحف الشرقية ومشاعل خشب الزيتون، فتم إضافة أسئلة حول مواكبة التطورات التكنولوجية، وتصدير المنتجات، والبيع للأماكن الدينية في أمريكا وأوروبا. ومن أسئلة نقاط الضعف، توقف السياحة بسبب جائحة كورونا. أما فيما يخص الفرص، فتم توضيح أثر الوضع السياسي المستقر على السياحة.

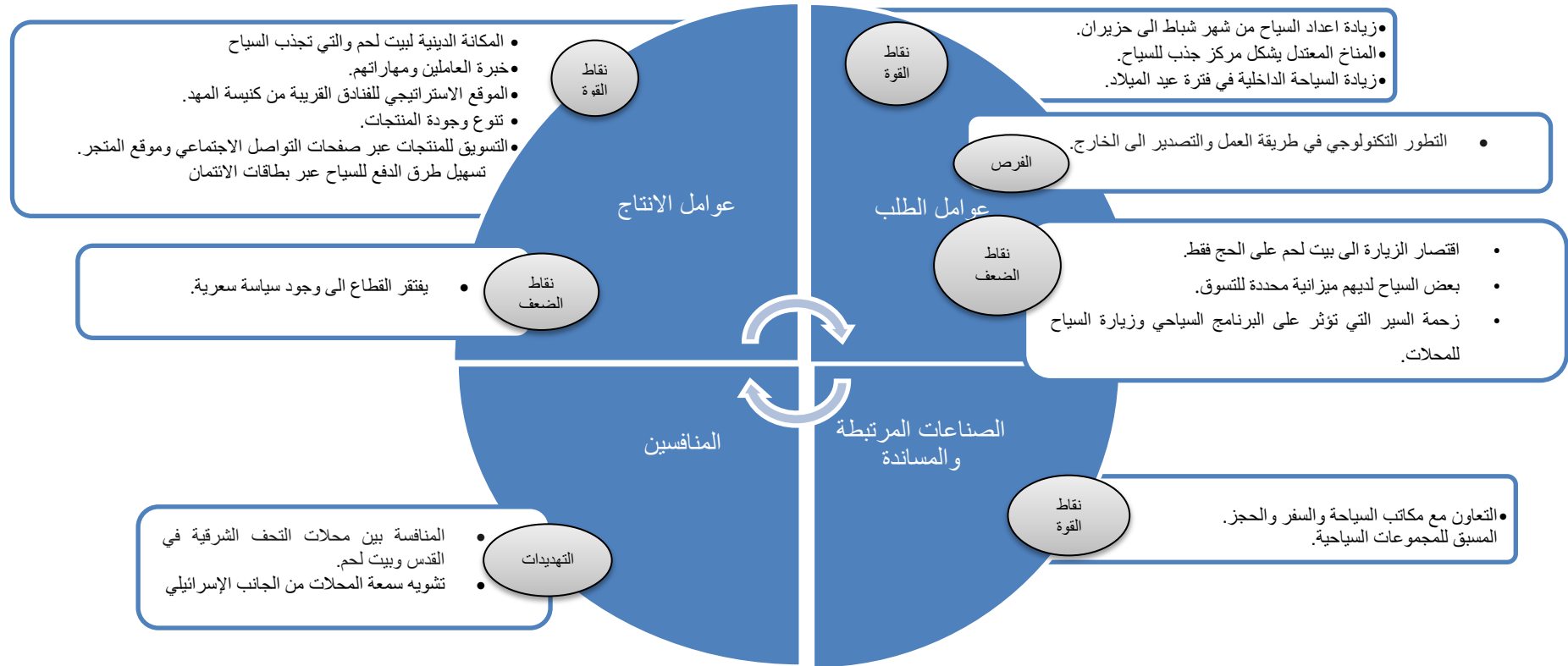
بالنسبة إلى الأسئلة الخاصة بعوامل الإنتاج، فتضمنت العديد من نقاط القوة، والتي كانت معظمها مشتركة بين الفنادق، ومحلات بيع التحف الشرقية، والمطاعم كما هي موضحة في الشكل (4-2) والشكل (4-3)، وأهمها المكانة الدينية لمدينة بيت لحم، وجودة الخدمات والأسعار المنافسة، إضافة إلى الموقع الاستراتيجي القريب من كنيسة المهد، والبرامج الدعائية، التي تعتمد على مكونات القطاع السياحي أو الترويج عبر صفحات الشبكة العنكبوتية، ويضاف إلى محلات بيع التحف الشرقية تنوع المنتجات، والتي تتوافق مع مشاعل خشب الزيتون، وأيضاً قدرة الحرفيين على الابتكار، وتجديد الأعمال. كما يضاف إلى أسئلة عوامل الإنتاج الخاصة بالمطاعم، تنوع الوجبات العربية التقليدية، وتوفر موقف خاص للحافلات السياحية. وتتطابق أسئلة نقاط الضعف، لدى جميع مكونات القطاع السياحي المتمثلة بسوء البنية التحتية والمواصلات، إضافة إلى نقص مهارات العاملين، والتعثر في تسديد القروض، بسبب جائحة كورونا. أما فيما يخص التهديدات اشتركت المكونات في المنافسة بين القدس وبيت لحم، إضافة إلى الوضع السياسي. ومن أهم نقاط القوة المتعلقة، بالأسئلة الخاصة

بالصناعات المرتبطة والمساندة فكانت تتمحور حول طبيعة العلاقات والتعاون بين مكونات القطاع السياحي، وبين المكونات والموردين، إضافة إلى الصناعات ذات العلاقة بالقطاع السياحي.



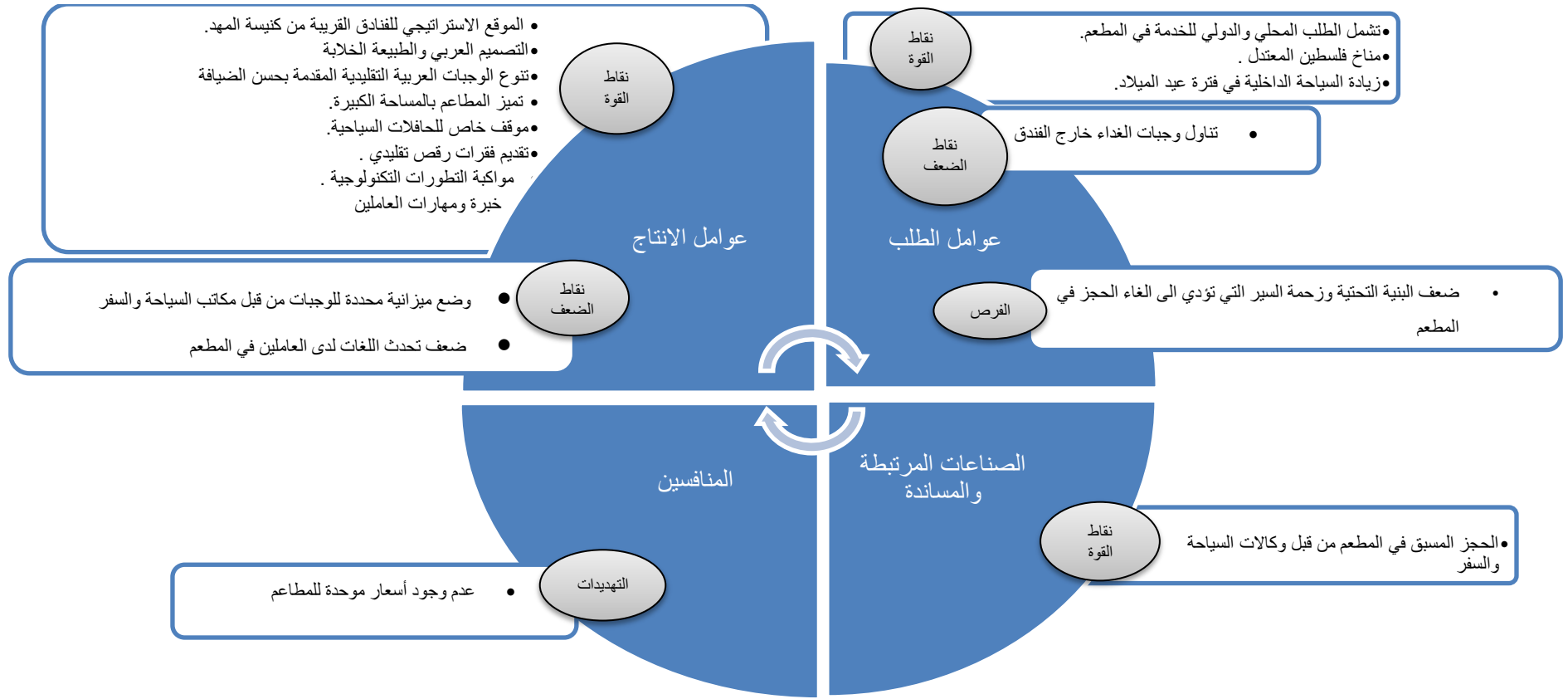
الشكل (4-1): الأسئلة الخاصة بالفنادق

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020



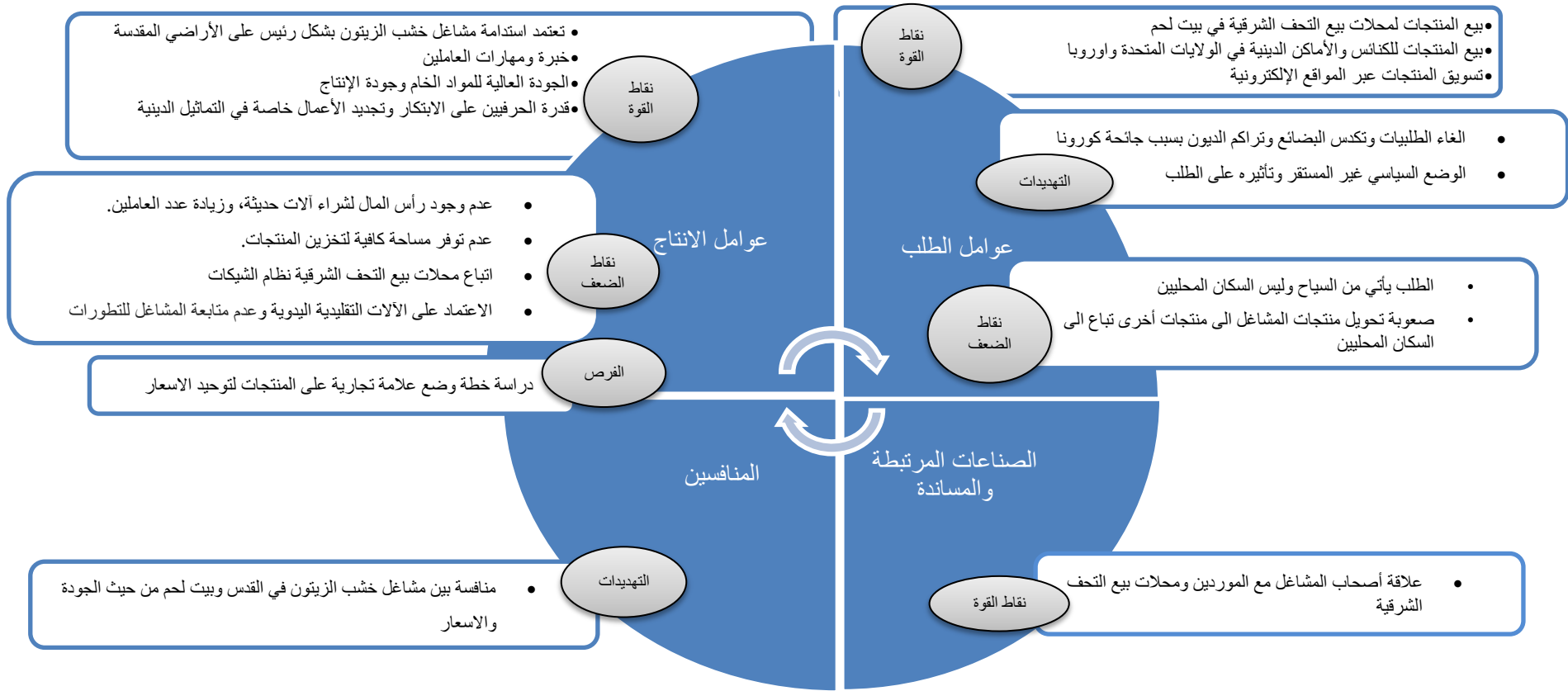
الشكل (4-2): الأسئلة الخاصة بمحلات بيع التحف الشرقية

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020



الشكل (4-3): الأسئلة الخاصة بالمطاعم السياحية

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020



الشكل (4-4): الأسئلة الخاصة لمشاغل خشب الزيتون

المصدر: مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. مايو، 2020

## 5. الفصل الخامس: التحليل والمناقشات

### 1.5 التحليل الاستراتيجي سوات (SWOT) لمكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم

في هذا الفصل من الدراسة، سيتم تحليل البيانات، وتقديم التفسيرات ذات الصلة، وتصنيف النتائج التي تتعلق بالقدرة التنافسية للقطاع السياحي، بناءً على المقابلات التي أجريت مع مسؤولي مكونات القطاع السياحي، والأسئلة التي تم عرضها عليهم، كما تم استخدام المتغيرات التي ذكرها بورتر، في نظريته الماسية، لتحديد تأثير وعلاقة هذه المتغيرات في القدرة التنافسية. وتهدف مجموعة الأسئلة، جمع البيانات من المحييين المطلعين، وذوي الخبرة في مجال الخدمات السياحية المختلفة في محافظة بيت لحم. ولتقييم الوضع الحالي للقطاع السياحي في محافظة بيت لحم، تم استخدام التحليل الرباعي (SWOT) لدراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، لتحديد الأولويات الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية النمو والمنافسة في هذا القطاع. وسنتناول فيما يلي كل مكون من مكونات القطاع السياحي، كل على حدة بالتحليل.

كان قطاع السياحة من أكثر القطاعات تأثراً بانتشار فيروس كورونا في محافظة بيت لحم، فمنذ اللحظات الأولى للإعلان عن اكتشاف الإصابات بالفيروس، تم إلغاء كامل الحجوزات للسياح الأجانب في الفنادق، وإخلاء جميع السياح من الفنادق كافة في المحافظة، وإغلاق المطاعم السياحية (راديو بيت لحم 2000، 2020). إذ إنّ تأثر الفنادق بالجائحة كان الأكبر، نظراً إلى الاستثمارات الهائلة في هذا القطاع، فقبل أيام قليلة من الإعلان عن اكتشاف أولى حالات الإصابة بفيروس كورونا في مدينة بيت جالا، تم وضع حجر الأساس لخمس فنادق في بيت لحم، من بين عشرة كان يجري التخطيط لإقامتها في المدينة، إضافة إلى فندقين برام الله، لكن خطط إقامة هذه الفنادق تعطلت مع إعلان حالة الطوارئ الصحية، وما رافقها من إجراءات عزل صارمة، وبما أنّ الفنادق مشغلة لجميع مكونات القطاع السياحي، فتأثرها سيؤثر على البقية (صحيفة الأيام، 2020).

### 1.1.5. الفنادق:

عوامل الإنتاج: تعد عوامل الإنتاج مهمة جداً في تعزيز القدرة التنافسية في السوق المحلي والعالمي أيضاً، والتي تمثل نقاط القوة في السياحة الدينية، والتي تعتبر أساس السياحة في محافظة بيت لحم، كونها تشمل كنيسة المهد، فمعظم السياح هم من فئة الحجاج، وهذا يتوافق مع دراسة Durovic (2017) لدول وسط وشرق أوروبا. والتي أكدت على الأهمية الثقافية والتاريخية للمنافسة، إضافة إلى سهولة الحصول على القروض، حيث تمنح بعض البنوك التسهيلات لأصحاب الفنادق، لتشجيعهم على الاستثمار في القطاع السياحي، وتوفر الأراضي التي تبنى عليها الفنادق.<sup>1</sup>

وتعد الفنادق من أهم عوامل الإنتاج السياحي ومنبراً لتوفير فرص العمل للعديد من الأيدي العاملة في بيت لحم، إضافة إلى ما يتبعه من فرص عمل في جميع الخدمات المتعلقة في السياحة، ويتفق هذا مع دراسة (Kim & Wicks 2010) في الدول الناشئة، ومحور ذلك أنه عندما تتعاون جميع الجهات الفاعلة مع بعضها البعض، فمن المرجح أن تتجح مكونات القطاع السياحي في تحقيق القدرة التنافسية للسياحة في السوق العالمية، وتساهم بدورها في الازدهار الإقليمي والوطني.

كما أن الخدمات وجودة الطعام والأسعار التي تقدمها الفنادق في بيت لحم، تعتبر الأفضل مقارنةً مع تلك المقدمة في فنادق القدس، إلا أن فنادق القدس ترتفع فيها أجرة الأيدي العاملة، وتقوم بدفع ضريبة أعلى، لذا تُعد أسعارها أعلى من فنادق بيت لحم. ويختلف السعر حسب الخدمات التي يرغب السائح بالحصول عليها، فالفنادق في بيت لحم تقدم خدمات عديدة، مثل خدمة الاستقبال والمسيح، والنوادي الرياضية، إضافة إلى قاعات خاصة للاجتماعات وخدمة تدبير الغرف، وتنظيف الملابس، إلى جانب نظافة الفندق والطعام المقدم وحسن الضيافة التي يحظى بها السائح، والتي تشجع على ارتياد الفندق، ويتمشى ذلك مع دراسة (Costa 2005) التي أجريت على خدمات الإقامة والطعام، كما يتفق مع

---

<sup>1</sup> مقابلة مع أصحاب الفنادق في محافظة بيت لحم. أيار، 2020

دراسة (2014) Cucculelli & Goffi للوجهات السياحية الإيطالية، مؤداه أن بعض السياح يقومون أحياناً بالشراء من المحلات أو المطاعم المجاورة للفندق، وذلك لغلاء سعر تلك السلع في الفندق. إذ يتم إقامة برامج دعائية للفنادق في مواقع الحجز عبر الشبكة العنكبوتية ووسائل التواصل الاجتماعي والمذيع والتلفاز والمجلات، إضافة إلى التسويق عبر مواقع الحجزات، ووكالات السياحة والسفر، وفيما يختص بالجانب التكنولوجي، فمثلاً يتميز فندق قصر جاسر، بنظام تشغيل دولي يستخدمه كل الفنادق في العالم. ويتوافق ذلك مع دراسة (2016) Ivanov & Ivanova التي بينت أن زيادة رؤية السوق لوجهة ما كانت بسبب إدراج الفنادق في المواقع الإلكترونية، أما دراسة (2018) Rupjumlong & Rattakul فقد أجريت على قطاع السياحة في تايلاند، والتي أكدت على ضرورة تمكين وتجهيز الوكالات الحكومية، في الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل إدارة السياحة وتعزيز قدراتها.

أما بالنسبة لموقع فندق المهد، وفندق ساحة المهد، فيعتبر مثالاً، بسبب قربهما من كنيسة المهد، أما فندق قصر جاسر فيعتبر موقعه مهدداً، بسبب قربيه من نقطة التماس مع الجانب الإسرائيلي، ويتأثر عند حدوث المواجهات، مما يجعل السائح يتجه إلى اختيار فندق آخر للحفاظ على الأمن والسلامة، خلال فترة المبيت، وتوافق ذلك مع دراسة (2017) Durovic لتحليل القدرة التنافسية لدول وسط وشرق أوروبا التي بينت أهمية موقع صربيا وضرورة استغلاله. ودراسة (2014) Signes et al, التي أجريت على الفنادق الأمريكية.

ومن نقاط الضعف التي تواجه محافظة بيت لحم، ضعف في المواصلات، وضيق الشوارع، وتهتك البنية التحتية، بشكل عام، إضافة إلى الافتقار للمرافق السياحية، والتسهيلات المقدمة للسائح، من حيث توفير حافلات خاصة تقوم بنقل السياح داخل بيت لحم، وتعريفهم على البلد بشكل أكبر، ويدعم ذلك دراسة (2009) Tsai & Song التي أجريت على الفنادق، حيث أشارت إلى أهمية المقياس

الاقتصادي، والفوائد الأخرى، التي تجنى من ترابط مناطق الجذب السياحي، وتوفير البنية التحتية والمعدات ذات الصلة بالسياحة.

إضافة الى عدم توفر الأماكن التي يمكن ان يقضي فيها السائح وقته فترة المساء، وهذا يتماشى مع دراسة (Nderitu 2012) التي أجريت على قطاع السياحة في كينيا والتي أوضحت أنّ أداء العاملين يتأثر في البنية التحتية. أما دراسة (Wondowossen & Nakagoshi 2014) والتي أجريت في أثيوبيا، فأكدت أهمية النمو الاقتصادي في توسيع البنية التحتية.

وقد لجأ أصحاب الفنادق للاقتراض من البنوك، لتمويل عمليات التوسع وزيادة عدد الغرف، لكنها توقفت عن العمل بسبب جائحة كورونا وواجهت تحديات كبرى تمثلت بعدم قدرتها على سداد أقساط القروض، أو الوفاء (بالشيكات) الصادرة عنها، مما جعل أصحاب الفنادق قيد الإنشاء إلى توقيف عملية البناء، ويتماشى ذلك مع دراسة (Ivanov & Ivanova 2016) التي أجريت على الفنادق.

حيث تعاني الفنادق من إمكانيات محدودة لدى العاملين فيها، تتمثل في نقص الخبرات والمهارات، ووجود تفاوت في الدرجات العلمية، مما يجعل الموظفين يواجهون صعوبة، في التعامل مع التطورات التكنولوجية المتبعة في الفندق، إضافة الى عدم القدرة على إتقان اللغات خاصة اللغة الإنجليزية، الأمر الذي جعل أصحاب الفنادق يدربون العاملين لديهم كلّ حسب وظيفته ومستواه المهني، إلا أنه في ظل أزمة كورونا تم فقدان الكوادر المدربة بسبب عزوفهم عن العمل في القطاع السياحي، والبحث عن عمل في قطاعات أخرى، لذا وفي حال تم فتح الفنادق من جديد، ستواجه صعوبة في جذب عاملين جدد، إضافة إلى تكلفة تدريبهم، وهذا يتفق مع دراسة (Ivanov & Ivanova 2016) التي أجريت على الفنادق، حيث أكدت أنّ برامج التدريب المكثفة للموظفين، ذات فائدة كبيرة للوجهة، وتسهم في قدرتها التنافسية، كما يتوافق ذلك مع دراسة (Signes et al, 2014) التي أجريت على الفنادق الأمريكية، إذ أكدت أنّ الفنادق التي تقدم خدمة أكثر تطوراً، مع أيدي عاملة مدربة بشكل أفضل، ومع

وجود عاملين أكثر اهتمامًا بالثقافة، سيكون لها قدرة استيعابية أعلى لدمج الإمكانيات التي يبدعها تأثير الترابط في استراتيجية خلق القيمة الخاصة بهم.

ومن التهديدات التي تواجه الفنادق في محافظة بيت لحم، ما يتعلق بالإجراءات والتهديدات الإسرائيلية، وتقييد حركة السياح من الجانب الإسرائيلي، والتحكم الكامل بالمعابر، إضافة إلى عدم وجود مطار في فلسطين، حيث تعاني من حرية التنقل، فيتم نقل السياح في حافلات إسرائيلية أو حافلات عرب الداخل المحتل، كما أنّ السائح الذي يقوم باستئجار سيارة أو يستقل سيارة أجرة من مطار بنغريون، لا يمكنه الوصول إلى بيت لحم مباشرة، فيضطر إلى النزول عند المعبر، ويستقل سيارة أخرى للوصول إلى بيت لحم، لذلك تفضل وكالات السياحة والسفر في الخارج، أن يمكث السائح في القدس، كي لا يضطر إلى المرور من الحاجز الإسرائيلي يومياً خلال فترة مكوثه، وتجنباً لمضيعة الوقت على الحواجز الإسرائيلية، وهذا يختلف مع دراسة (Wondowossen & Nakagoshi (2014 التي أجريت في أثيوبيا حيث بينت نتائجها أهمية الجانب السياسي، فأثيوبيا مستقرة سياسياً وآمنة ولها علاقات ودية مع جميع بلدان العالم. كما أنّ تم تخفيف الإدارة الرسمية مثل لوائح التأشيرة وإدخال التأشيرة على خدمات الوصول، إلى نقاط الدخول الدولية، تجعل من السهل دخول السياح من جميع أنحاء العالم.

**عوامل الطلب:** تتمثل نقاط القوة في الطلب المتزايد على غرف الفنادق في السنوات الأخيرة، والذي عادة ما يكون من شهر آذار الى أيار، ومن أيلول إلى تشرين الثاني حيث تكون السياحة في ذروتها خلال هذه الأشهر، وتكون مدة مكوث السائح في الفندق من ثلاث الى سبع ليال، فزيادة الطلب على الفنادق تؤدي الى زيادة الطلب على المطاعم ومحلات بيع التحف الشرقية في بيت لحم مما يخلق ميزة تنافسية.

ويستقبل فندق قصر جاسر حجوزات من فلسطيني 1948 في فصل الصيف وذلك لتوفر المسبح في الفندق، مما يميزه عن غيره من الفنادق، حيث تضيف النوادي الرياضية وقاعات الاجتماعات والأعراس والمساح، ميزة تنافسية تجذب السياح والسكان المحليين.

وبالنسبة إلى موسم أعياد الميلاد المجيدة، فهو لا يعتمد على السياحة الخارجية فقط، حيث إن ليالي المبيت للسائح لا تتعدى ثلاث ليالٍ. وأنما يزيد الطلب على الفنادق من قبل السياحة الداخلية، حيث يأتي فلسطيني 1948، لقضاء فترة الأعياد في محافظة بيت لحم والتمتع بأجواء العيد. كما يجذب مناخ فلسطين المعتدل السياح، إضافة إلى البرامج السياحية المعدة خصيصاً للسياح.

وتتمحور نقاط الضعف في شح السياحة الخارجية والداخلية صيفاً من شهر حزيران إلى آب. ومن الملاحظ أنّ نسبة الحجوزات في الغرف الفندقية انخفضت 35% مع بداية آذار الجاري، فقرة 11 ألف غرفة فندقية في فلسطين نصفها تقريباً في بيت لحم، كانت فيها نسبة الإشغال في الفترة الممتدة من آذار وحتى أيار من كل عام تصل إلى 90-95%، بينما لم يتجاوز إشغالها 60% قبل الإعلان عن الإصابات بالفيروس في بيت لحم، وهو ما يعني احتمال عدم استقبال الفنادق للسياح نهائياً (العصا، 2020).

ومن البديهي أنّ الفنادق ستكون أول المتضررين بسبب تراجع الحجوزات، التي تتم غالباً قبل أكثر من ستة أشهر، ولأنها آخر ما يعود للعمل الطبيعي، بالإضافة إلى تأثر المطاعم والمحال، التي تبيع التحف، ومشاعل خشب الزيتون والأدلاء السياحيين، الذين ينتظرون منذ أشهر وصول مجموعات سياحية للعمل معها (العصا، 2020). وبهذا تأثر ما نسبته 100% من جميع منشآت القطاع السياحي، حيث توقفت جميع فنادق المحافظة عن العمل وعددها حوالي 53 فندقاً ونزلاً سياحياً، وبالتالي فإن نسبة الأشغال في الفنادق هي 0% إضافة إلى تخصيص عدد من الفنادق في المحافظة

كمراكز للحجر الصحي، مثل فندق انجل، وفندق البردايس، وفندق بيت اللقاء (راديو بيت لحم 2000، 2020).

ومن الفرص التي تشملها عوامل الطلب، الطلب المتزايد على الإقامة في الفنادق، من خلال التنسيق مع بعضها البعض، وإرسال السياح إلى فنادق مجاورة، أما في حالات الطلب القصوى وإشغال معظم الغرف في فنادق بيت لحم، يضطر الفندق إلى اللجوء إلى فنادق خارج بيت لحم، ويتوافق ذلك مع دراسة (Atilla 2016) التي أجريت على الفنادق في هنجاريا، والتي أكدت على ضرورة تقييم قدرة استيعاب الفنادق للسياح، والغرف المتاحة، ومعدل المبيت وعدد السياح.

وتعتبر نسبة الطلب على غرف الفندق أعلى من قبل السياح القادمين ضمن مجموعات، مقارنةً مع السياح المتجولين، فالسياح المتجولون يأتون إلى بيت لحم بغرض الدراسة، أو العمل، ويقومون باستئجار شقة خلال فترة تواجدهم فضلاً عن المبيت في الفندق.

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنويع الطلب بين المحلي، والطلب الاجنبي، لكن الطلب الفعلي والكلي على الفنادق يأتي من السياح وليس من السكان المحليين. في الواقع، إذ لا يقوم السكان المحليون بالمبيت في فنادق بيت لحم، إلا في موسم أعياد الميلاد المجيدة، وهم من فلسطينيين 1948.

**الصناعات المرتبطة والمساندة:** وتشمل نقاط القوة علاقة أصحاب الفنادق مع وكالات السياحة والسفر، والتي لها تأثير في تنافسية الفندق وازدياد الطلب، فبالنسبة إلى آلية الحجز فإن غالبية السياح يحجزون عن طريق مكاتب السياحة والسفر التي توفر حزمًا للسائح تشمل وجبة الإفطار والعشاء أو الإفطار فقط، وذلك بحسب رغبة السائح، وبالاتفاق مع الفنادق، والبعض منهم يحجزون عبر صفحات التواصل الاجتماعي، حيث يقوم السائح باختيار الفندق بناءً على استطلاعات الرأي الموجودة في المواقع الخاصة بالحجز، وهناك من يقومون بالحجز بناءً على تجربة مقربين لهم. ويتفق ذلك مع

دراسة (Kim & Wicks (2010 في الدول الناشئة والتي بينت أهمية التعاون بين مكونات القطاع السياحي.

**استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:** من التهديدات التي تواجه الفنادق في بيت لحم، المنافسة مع فنادق القدس، رغم تمتع فنادق بيت لحم بجودة الخدمة وانخفاض الأسعار والنظافة، وفي ذات الوقت بعض فإن السياح يختارون قضاء وقتهم في فنادق بيت لحم، لقربها من كنيسة المهد، أو لعدم قدرة السائح دفع المبلغ المطلوب في فنادق القدس.

كما يوجد منافسة بين فنادق بيت لحم من حيث الأسعار، فالسائح يتجه الى الفندق الأقل سعراً حتى وإن كان الفرق قليل جداً، فهناك سياح لا يعطون الأولوية للخدمة المقدمة، وإنما الأولوية هي الحج بأرخص سعر ممكن، فالمنافسة الشديدة سواء في بيت لحم أو القدس لها تأثير سلبي، قوي نحو القدرة التنافسية، في ظل غياب اللوائح التي تراقب وتوجه الأسعار. ويتفق ذلك مع دراسة Cucculelli & Goffi (2014) للوجهات السياحية الإيطالية.

**الحكومة:** فيما يتعلق بدور الحكومة، فإنه يجب أن يكون للحكومة دور أكثر حيوية، في خلق البيئة المناسبة للقدرة التنافسية، بالإضافة إلى مشاركة جميع الوزارات والجمعيات الرسمية التي لها علاقة بالفنادق والسياحة، مثل وزارة السياحة والآثار، وغرفة التجارة في بيت لحم. ويدعم ذلك دراسة Kim & Wicks (2010) التي أجريت في الدول الناشئة.

تناول الفصل الثاني من الدراسة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للأعوام ما بين 2012 الى 2014، والتي تم وضعها وفقاً لمعلومات ودراسات سابقة، أما في هذا الفصل فقد تم عمل تحليل سوات (SWOT) بناءً على المقابلات التي تم عملها مع أصحاب الفنادق ومحلات بيع التحف الشرقية والمطاعم ومشاكل خشب الزيتون. حيث نجد هناك تغيرات عديدة، منها الزيادة في عدد

الفنادق، والغرف، نتيجة للزيادة في أعداد السياح الوافدين الى محافظة بيت لحم، كما اتضح انعدام التوازن بين الزيادة في عدد الفنادق والمطاعم السياحية والتي لم تزد بنفس الوتيرة.

ويبدو أنّ هناك العديد من نقاط الضعف والتهديدات التي ما زالت موجودة، والتي تم نقاشها في السنوات السابقة، ولم يتم معالجتها، وأهمها المنافسة بين الفنادق من حيث الجودة والأسعار، والبنية التحتية المتمثلة بالطرق والشوارع، إضافة إلى النقل والمواصلات، التي يعاني منها السياح، حيث يضطر إلى اخذ أكثر من وسيلة نقل واحدة، للوصول إلى كنيسة المهد، وذلك لعدم قدرة الحافلات المحلية الوصول إلى الداخل المحتل. كما أنّ هناك بعض نقاط الضعف، التي تمّ حلها منها، البدء بتصنيف الفنادق في بيت لحم، مما أدى الى ثبات مستوى وجودة الخدمات الفندقية، وعمل بعض الفنادق على تطوير نفسها، لمحاولة الوصول إلى مستوى الخمس نجوم.

أما فيما يتعلق بنقاط القوة، فهي مستقرة تتمثل في الأهمية الدينية لبيت لحم، وموقع الفنادق القريب من كنيسة المهد، كما تمّ تطويرها بما يتماشى مع التسارعات التكنولوجية، التي قفزت قفزة نوعية خلال السنوات الأخيرة، مثل البرامج الدعائية والتسويق وغيرها. وفيما يأتي جدول مختصر بأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع الفنادق، والذي يعكس الصورة الكاملة لأداء هذا القطاع.

#### الجدول (5-1): تحليل سوات للفنادق

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل الإنتاج:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | عوامل الإنتاج:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المكانة الدينية لبيت لحم والتي تجذب السياح.</li> <li>سهولة الحصول على القروض والتسهيلات من البنوك.</li> <li>توفر الأراضي لبناء الفنادق.</li> <li>توفير فرص عمل للأيدي العاملة في بيت لحم.</li> <li>جودة الخدمات والطعام والتي تشمل خدمة الاستقبال والمطعم والمسيح والنوادي الرياضية، وقاعات خاصة للاجتماعات وخدمة تدبير الغرف وتنظيف الملابس، إضافة الى الأسعار المنافسة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف المواصلات والبنية التحتية.</li> <li>التعثر في تسديد القروض.</li> <li>نقص خبرات ومهارات العاملين مما يسبب صعوبة في التعامل مع التطورات التكنولوجية المتبعة في الفندق.</li> <li>عدم توفر نشاطات ترفيهية ليقضي السائح وقته فترة المساء.</li> <li>إعادة تفكير أصحاب الفنادق قيد الانشاء في الاستمرار في عملية البناء خلال جائحة الكورونا.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقل موسم السياحة الخارجية والداخلية في فصل الصيف من شهر حزيران الى آب.</li> <li>• أن نسبة الحجوزات في الغرف الفندقية انخفضت 35% مع بداية جائحة كورونا، حتى توقفت بشكل نهائي، وبالتالي فان نسبة الاشغال في الفنادق هي 0%.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عمل برامج دعائية وتسويق في مواقع الحجز عبر الشبكة العنكبوتية ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.</li> <li>• التمتع بموقع استراتيجي بالقرب من كنيسة المهدي.</li> </ul> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• موسم السياحة من آذار الى أيار ومن أيلول الى تشرين الثاني.</li> <li>• زيادة السياحة الداخلية فترة أعياد الميلاد المجيدة.</li> <li>• يجذب مناخ فلسطين المعتدل السياح، اضافة الى البرامج السياحية المعدة خصيصاً للسياح.</li> </ul> <p><b>الصناعات المرتبطة والمساندة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقة أصحاب الفنادق مع وكالات السياحة والسفر والتي لها تأثير على تنافسية الفندق وازدياد الطلب.</li> </ul> |
| <p><b>التهديدات</b></p> <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييد حركة السياح من الجانب الإسرائيلي والسيطرة على المعابر</li> </ul> <p><b>استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنافسة بين فنادق القدس وبيت لحم من حيث الجودة والاسعار</li> </ul> | <p><b>الفرص</b></p> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الطلب المتزايد على الغرف في موسم السياحة، فيتم ارسال السياح الى فنادق مجاورة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

المصدر: مقابلة مع أصحاب الفنادق في محافظة بيت لحم، أيار 2020

## 2.1.5. محلات بيع التحف الشرقية:

تعرضت محلات بيع التحف الشرقية إلى خسائر فادحة، بسبب انتشار جائحة كورونا والاجراءات التي اتخذتها الحكومات، والتي تمثلت في إغلاق الحدود، وتوقف السياحة الوافدة والمحلية، وإغلاق محلات بيع التحف الشرقية في محافظة بيت لحم بالكامل.

ومن العوامل المحددة لنمو المحلات، اعتمادها على السياحة الخارجية، وهذا ما يصعب إيجاد بديل للسياحة الخارجية، لتعويض فترة الإغلاق والخسائر التي تتكبدها محلات بيع التحف الشرقية من تكس للبضائع، وعدم القدرة على دفع رواتب العاملين لديهم، فالبعض من المحلات قام بتسريح

العاملين وإعطائهم تعويضهم ضمن استمرار جائحة كورونا، إلا أنَّ السكان المحليين لا يقومون بشراء خشب الزيتون، كالأدوات المنزلية وغيرها، إنّما يتم الاعتماد في الوقت الحالي على التصدير إلى الخارج.

**عوامل الإنتاج:** تتمثل نقاط القوة في الخبرة التي يتمتع بها أصحاب المحلات<sup>1</sup> الكائنة في شارع المهد في محافظة بيت لحم، إضافة إلى الأهمية الدينية لبيت لحم، والتي تعتمد عليها المحلات في زيادة مبيعاتها، وهذا يتوافق مع دراسة (Wondowossen & Nakagoshi (2014 التي أجريت في أثيوبيا، حيث تشتهر بحضارتها الإنسانية القديمة، ناهيك عن وجود تسعة مواقع للتراث العالمي لليونسكو، وثلاثة مواقع حيوية، بالإضافة إلى ثقافتها المتنوعة وتاريخها القديم.

ويعتمد أداء المتجر على الخبرة التي يتمتع فيها العاملون هناك منذ سنوات، وتمكنهم من التحدث بلغة السياح، إضافة إلى جودة وتنوع المنتجات، والهدايا التذكارية المبيعة، ممّا يمنح المتجر ميزة تنافسية عن غيره من المحلات في المحافظة، ويشجع السياح على شراء المزيد من المنتجات، وهذا يتفق مع دراسة (Kim & Wicks (2010 التي أجريت في الدول الناشئة لتطوير مكونات القطاع السياحي، والتي أشارت بأنّ المنافسة تعزز جودة المنتجات والخدمات، ودراسة Cracolici & Nijkamp (2008 التي أجريت للوجهات السياحية، في المناطق الجنوبية الإيطالية.

كما يلعب موقع المتجر بالقرب من كنيسة المهد والفنادق، دوراً في غاية الأهمية في جذب الزبائن، ويتفق ذلك مع دراسة (Signes et al, (2014 التي أجريت على الفنادق في أمريكا، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أنّ الفنادق الواقعة في بيئات منعزلة نسبياً، ستستفيد بشكل أقل، نظراً لعدم وجود مولدات اقتصادية، أو أعمال متعلقة بالسياحة في مكان قريب.

---

<sup>1</sup> من الأمثلة على ذلك متجر الاعمى وغيرها من محلات السنتواري في مدينة بيت لحم. أجريت مقابلة مع السيد جوني الأعمى.

إذ يقوم المتجر بالتسويق لمنتجاته وبث الدعايات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، إضافة لوجود صفحة خاصة به، كما قام المتجر العام الماضي، بتوزيع بطاقات خصم على السياح بمناسبة مرور أربعين عاماً على افتتاحه، وذلك ولتشجيع السياح على الشراء من منتجاتهم، ويتفق هذا مع دراسة (Ivanov & Ivanova (2016 حيث بينت أهمية إدراج الوجهات في المواقع الإلكترونية.

أما في حالة عدم توفر سيولة لدى السياح، لشراء المنتجات، فإن المتجر يتيح للسائح فرصة الدفع عن طريق بطاقة الائتمان، مما يشجعه لشراء منتجات باهظة الثمن، وهذا يتوافق مع دراسة خوري، (2014) في محافظة بيت لحم.

وبالنسبة لنقاط الضعف، فإن القطاع السياحي يفتقر إلى وجود لوائح أسعار موحدة، حيث يقوم كل منهم بوضع أسعاره الخاصة، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة بين المحلات، وهذا لا يتوافق مع دراسة (Nderitu (2012 التي أجريت على قطاع السياحة في كينيا.

ويمكن للتطورات التكنولوجية إتاحة الفرص للمتجر لتطوير طريقة عمله، مما يزيد من اعتمادهم على التصدير إلى الخارج، والذي يتوافق مع نتائج دراسة (Mutambo (2018 التي أجريت على قطاع السياحة في زامبيا، حيث أوصت بأنه من الضرورة زيادة الاستثمار في الترويج، من أجل تحقيق النمو. ودراسة (Rupjumlong & Rattakul (2018 التي أجريت على قطاع السياحة في تايلاند، إذ أوصت على ضرورة تمكين وتجهيز الوكالات الحكومية، للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، لتسهيل إدارة السياحة.

**عوامل الطلب:** تعد الفترة الواقعة بين شهر شباط إلى حزيران حافزاً قوياً، إذ يبلغ فيها الطلب ذروته ويمكن قوته، حيث يتقاطر السياح من معظم البلاد، فلا يعتمد المتجر على موسم عيد الميلاد لبيع منتجاته.

وتعتمد محلات بيع التحف الشرقية على الطلب الدولي، حيث إنّ السكان المحليين، نادراً ما يقومون بشراء تحف خشب الزيتون، فزيادة الطلب على المبيعات يجلب مزايا للمحلات، لمتابعة معايير عالية للإنتاج، إضافة الى أهمية معرفة أذواق السياح، وأكثر المنتجات مبيعاً وطلباً في المحلات، وذلك للعمل على النمو وتطوير هذه الاحتياجات، ويتفق ذلك مع نموذج بورتر الماسي في دراسة Porter (1998).

ويعد المناخ في بيت لحم مشجعاً للسياحة، فهو لا يختلف كثيراً عن مناخ الدول الأوروبية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (2018) Mutambo التي أجريت على قطاع السياحة في زامبيا والتي تتمتع بمناخ معتدل يزيد من قدرتها التنافسية.

ومن نقاط الضعف التي تواجه عوامل الطلب، اقتصار الزيارة إلى بيت لحم على الحج، حيث يحضرون لزيارة كنيسة المهد فقط لمدة لا تزيد عن الساعة، ويقومون بشراء التحف من المحلات في القدس، ناهيك عن وجود ميزانية محددة للشراء، وهذا يتماشى مع دراسة (2012) Nderitu التي أجريت على قطاع السياحة في كينيا ودراسة (2018) Rupjumlong & Rattakul التي أجريت على قطاع السياحة في تايلاند.

وتقوم الحافلات بنقل السياح من القدس إلى المحلات في بيت لحم، وأحياناً تواجه هذه الحافلات ازدحاماً في السير، والتي تؤثر بدورها على برنامج وساعات زيارة السياح للمتجر، فيتم إلغاء الحجز، ويزور السياح كنيسة المهد فقط، دون الوصول إلى المتجر، مما يجعله يفقد المجموعة السياحية. وهذا يتوافق مع دراسة (2012) Nderitu في كينيا، والتي أوصت بضرورة تحسين الطرق والبنية التحتية، لتأثيرها على أداء العاملين في قطاع السياحة.

**الصناعات المرتبطة والمساندة:** من نقاط القوة المتعارف عليها قيام مجموعات من السياح بالحجز قبل أشهر وذلك عن طريق مكاتب السياحة والسفر، وفي أغلب الحالات تقوم محلات بيع التحف

الشرقية، بدفع نسبة معينة لمكاتب السياحة وسائق الحافلة والدليل السياحي المرافق للسياح مقابل جلب السياح إلى المتجر، لذلك من الأهمية لأصحاب المحلات بناء علاقة جيدة مع أصحاب المكتب السياحي. ويتوافق ذلك مع دراسة (Kim & Wicks 2010) التي أجريت في الدول الناشئة لتطوير مكونات القطاع السياحي، وأهميتها في تحقيق القدرة التنافسية. ودراسة Valiollahpour et al (2014) التي استخدمت نموذج بورتر.

**استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:** بعض التهديدات التي يواجهها المتجر، هي المنافسة بين محلات بيع التحف الشرقية في بيت لحم ونظيراتها في القدس، من حيث الأسعار، إضافة إلى تشويه سمعة المحلات في بيت لحم أمام السياح، فيما يتعلق بالتعامل والاستغلال في الأسعار وغيرها، حيث يقوم الجانب الإسرائيلي باستدراج السياح منذ وصولهم المطار ودفعهم لإنفاق أموالهم داخل القدس، بدلاً من بيت لحم، ويتوافق ذلك مع دراسة (Rupjumlong & Rattakul 2018) التي أجريت على قطاع السياحة في تايلاند والتي بينت العلامة التجارية السياحية القوية في تايلاند.

**الحكومة:** على الحكومة أن تقوم بدورها على أكمل وجه، فيما يتعلق بوضع السياسات واللوائح، والتي تشمل توحيد الأسعار لصالح أصحاب المحلات، والاهتمام بالبنية التحتية، والتي تشكل أساس القطاع السياحي في بيت لحم، وهذا يختلف مع دراسة (Nderitu 2012) التي أجريت في كينيا، والتي استخدمت نموذج بورتر، حيث بينت نتائج الدراسة ضرورة مراجعة السياسات واللوائح الحكومية، لتعزيز السياحة، بالإضافة إلى تحسين الطرق والبنية التحتية العامة.

## الجدول (5-2): تحليل سوات لمحلات بيع التحف الشرقية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>نقاط الضعف</b></p> <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يفتقر القطاع الى وجود سياسة سعرية</li> </ul> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتصار الزيارة إلى بيت لحم على الحج فقط</li> <li>• بعض السياح لديهم ميزانية محددة للتسوق</li> <li>• زحمة السير التي تؤثر على البرنامج السياحي</li> <li>• زيارة السياح للمحلات</li> </ul> | <p><b>نقاط القوة</b></p> <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المكانة الدينية لبيت لحم والتي تجذب السياح</li> <li>• خبرة العاملين ومهاراتهم</li> <li>• تنوع وجودة المنتجات</li> <li>• الموقع الاستراتيجي بالقرب من كنيسة المهد</li> <li>• التسويق للمنتجات عبر صفحات التواصل الاجتماعي وموقع المتجر</li> <li>• تسهيل طرق الدفع للسياح عبر بطاقات الائتمان</li> </ul> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة أعداد السياح من شهر شباط إلى حزيران</li> <li>• المناخ المعتدل يشكل مركز جذب للسياح</li> </ul> <p><b>الصناعات المرتبطة والمساندة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاون مع مكاتب السياحة والسفر والحجز المسبق للمجموعات السياحية</li> </ul> |
| <p><b>التحديات</b></p> <p><b>استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنافسة بين محلات بيع التحف الشرقية في بيت لحم ونظيراتها في القدس.</li> <li>• تشويه سمعة المحلات من الجانب الإسرائيلي</li> </ul>                                                                                                                                                       | <p><b>الفرص</b></p> <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن للتسارعات التكنولوجية أن تطور طريقة عملهم وتزيد من الاعتماد على التصدير الى الخارج</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

المصدر: مقابلة مع السيد جوني الأعمى. صاحب محلات الأعمى في محافظة بيت لحم

فعند مقارنة تحليل سوات الذي تم عمله سابقاً، بناءً على المعلومات والدراسات السابقة مع الذي تم عمله في هذا الفصل من الدراسة، نجد تغييراً في نقاط الضعف، من حيث توفير مصادر التمويل، وسهولة الحصول على القروض، وتوفير المواد الخام لصناعة المنتجات.

أما بالنسبة لنقاط القوة فهي مستقرة تتمثل في الخبرة اللازمة لأصحاب المحلات، الأمر الذي يسهل عليهم الإدارة، ومتابعة العمل، ناهيك عن موقع المحلات القريب من كنيسة المهد، وتزويدها بمنتجات

متنوعة يُسوّق لها عبر مواقع التواصل الاجتماعي والصفحات الخاصة بالمحلات، وفيما يخص الفرص فقد تم العمل على تصدير المنتجات إلى الخارج، وتوسيع آفاق البيع بشكل أكبر.

### 3.1.5. المطاعم السياحية:

إضافة إلى الفنادق ومحلات بيع التحف الشرقية، تناول البحث المطاعم السياحية في محافظة بيت لحم، والتي تضررت بشكل كبير بعد جائحة كورونا، منها مطعم المغارة والخيمة السياحيان الواقعان في بيت ساحور. فمطعم المغارة أُغلق بالكامل، وقام بتسريح العمال، لاعتماده الكامل على السياحة الخارجية كمحدد للنمو، أما مطعم الخيمة ما زال يستقبل الزبائن المحليين الذين يأتون خصيصاً لتناول الوجبات المميزة التي يقدمها.

**عوامل الإنتاج:** هناك مطعمان يتمتعان بمكان القوة ويقعان على الطريق بين كنيسة حقل الرعاة، وكنيسة المهد، على بعد كيلومتر واحد فقط وهما: حقل الرعاة الذي يحظى بعدد كبير من السياح سنوياً مما يمنحهما ميزة تنافسية عن غيرهم من المطاعم، وتؤكد دراسة (Signes et al, 2014) التي أجريت في أمريكا أنّ أهمية الموقع تزيد من خلال تأثير المكونات، ووجود أعمال متعلقة بالسياحة في مكان قريب.<sup>1</sup>

فعند دخول مطعم الخيمة سيشعر السائح على الفور بسحر منظر أشجار النخيل، وبساتين الزيتون، والنباتات المحلية المحيطة، المتناغمة مع جبال بيت لحم والقدس، وعلى بعد كيلومترين فقط. ويتميز المطعمان بتصميم عربي غني، بالسجاد المطرز على الطريقة البدوية موشحة بأضواء زجاجية ذهبية رومانسية أعلاه، ومدخل حجر محفور يدوياً، ويتمتع السائح بتجربة غنية بالوجبات العربية

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد الياس غريب. صاحب مطعم المغارة. 2020/5/25

التقليدية، والمذاق الرائع مثل المسخن، والمقلوبة، والمشاوي والسلطات العربية بأنواعها، وخبز الطابون، إلى جانب النرجيلة التي يشتهر فيها الشرق الأوسط.<sup>1</sup>

ويتوافق ذلك مع دراسة (Durovic 2017) لدول وسط وشرق أوروبا كوجهات سياحية، والتي تتشابه مع دراسة مفادها أنّ صربيا لديها فرص واقعية لاستغلال مزاياها النسبية، والتي تتمثل في موقعها على الطرق البرية الرئيسة والمجاري المائية، إضافة إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية، والتراث الثقافي والتاريخي، الذي يمكن أن يكون عاملاً هاماً في تطوير السياحة.

ويتوافق أيضاً مع دراسة (Cucculelli & Goffi 2014) التي أجريت في إيطاليا، والتي كانت من نتائجها أن الوجهة التنافسية والمستدامة ليست فقط الوجهة التي تلبي احتياجات السياح الذين يحافظون على الموارد المحلية الطبيعية والثقافية فقط، بل ما يزيد من رفاهية السياح، وشملت الدراسة متغيرات جودة الموارد البيئية والطبيعية المتوفرة، إضافة إلى فن الطهي، والخصائص الفنية والتراثية للوجهة. وينافس المطاعم الكثير من المطاعم فهما يتمتعان بمساحة كبيرة، تتسع لـ 500 شخص، إضافة إلى موقف كبير للحافلات السياحية، ويوفر المطاعم للسياح الراغبين أمسيات غنائية، وعرض للرقص التقليدي في الشرق الأوسط، والمعروف باسم "الدبكة" مع الإيقاعات القديمة والعود والناي.

كما تتوافر الفساتين ذات الطراز البدوي للسياح، لأخذ الصور التذكارية. ويتوافق ذلك مع دراسة (Durovic 2017) لدول وسط وشرق أوروبا، والتي أكدت على الأهمية الثقافية والتاريخية للمنافسة. ودراسة (Estevao et al, 2018) التي أجريت على قطاع السياحة في البرتغال والتي تتمتع بالتنوع الفسيوغرافي من حيث المناظر الطبيعية وفن الطهي والتراث والأجواء والثقافات.

كما يتميزان بحسن الضيافة، وجودة ونوعية الطعام المقدم، والنظافة بشكل عام، إضافة إلى الخبرة التي يتمتع فيها العاملون هناك، ومتابعة التطورات التكنولوجية في المطعم، من حيث قائمة الطعام

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد أشرف مسعد. صاحب مطعم الخيمة. 2020/5/26

الالكترونية المتوفرة وخدمة (الانترنت)، ويتوافق ذلك مع دراسة (2018) Mutambo التي أُجريت على قطاع السياحة في زامبيا، والتي بينت أهمية الاتصال بأحدث الاتجاهات التكنولوجية.

وهناك نقاط الضعف تتمثل بقيام وكالة السياحة والسفر بتحديد ميزانية خاصة بالطعام، بعد أن يقوم صاحب المطعم بعرض قوائم الطعام المتاحة للسياح مرفقة بالأسعار، حيث يتوافق ذلك مع نتائج دراسة (2010) Kim & Wicks التي أُجريت على مكونات القطاع السياحي، والتي تؤكد أنه يجب أن تكون المكونات مترابطة مع بعضها البعض في كيفية تنافسهم وتعاونهم.

ويواجه العاملون ضعفاً في تحدث اللغات، إلا أن الأدلاء السياحيين المتواجدين مع المجموعة، عادةً ما يقومون بالترجمة للسياح، وهذا يختلف مع دراسة (2016) Ivanov & Ivanova، حيث أكدت على ضرورة وجود برامج تدريب مكثفة للموظفين.

**عوامل الطلب:** وتشمل الطلب المحلي والدولي للخدمة في المطاعم، إذ أن للطلب المحلي تأثيراً ضمن جائحة كورونا، فتحاول المطاعم استقطاب السكان المحليين، لتعويض الضرر الذي ألحق بالمطاعم، بعد إلغاء الحجوزات، وهذا يتوافق مع نتائج (2018) Estevao et al، التي أُجريت على القطاع السياحي، في البرتغال وتناولت نموذج بورتر.

ومن نقاط القوة إتمام الحجوزات في المطاعم قبل شهر تقريباً ضمن موسم السياحة ما بين شهر شباط إلى أيار ومن أيلول إلى تشرين الثاني، وذلك بالتنسيق مع وكالات السياحة والسفر، أما السياح القادمون من قبل الإدلاء السياحيين، فيتم الحجز لهم قبل يوم واحد فقط، وتكون فترة تناول الغذاء ساعة ونصف فقط، وذلك لارتباط السياح ببرنامج الزيارة داخل بيت لحم، وهذا يتوافق مع دراسة (2010) Kim & Wicks التي أُجريت على مكونات القطاع السياحي في الدول الناشئة، والتي تؤكد أنه عندما تتعاون جميع المكونات مع بعضها البعض، فمن المرجح أن تنجح في تحقيق القدرة التنافسية للسياحة في السوق العالمية، وتساهم بدورها في الازدهار الإقليمي والوطني.

وتعتمد المطاعم في فترة الأعياد المجيدة على الزبائن المحليين، ويقل الطلب من السياحة الخارجية في هذه الفترة. ومما يساهم في دعم المطاعم، توجه السياح لتناول وجبات الغذاء وأحياناً العشاء خارج الفندق.

حيث توضح دراسة (Estevao et al, 2018) التي أجريت في البرتغال أهمية العلاقة بين الفنادق والمطاعم، وكما أوضحت الدراسة مسبقاً، أنه من خلال الفنادق تنتعش المطاعم اقتصادياً.

أما نقاط الضعف، فتتمثل في ضعف البنية التحتية، وشح التسهيلات الخاصة بالخدمات السياحية في محافظة بيت لحم، حيث تعاني المحافظة أحياناً من أزمة سير خائقة، تؤدي الى تأخر وصول الحافلات السياحية إلى المطعم، وبالتالي اللجوء لإلغاء الحجز في اللحظات الأخيرة، لارتباط السياح ببرامج زيارة وساعات معينة، مما يؤثر سلبياً في القطاع السياحي، وهذا يتوافق مع دراسة Balan et al, (2009) التي أجريت على قطاع السياحة والسفر، والتي أوضحت العلاقة القوية بين القدرة التنافسية والبنية التحتية.

**الصناعات المرتبطة والمساندة:** وتتضمن علاقة المطاعم بوكالات السياحة والسفر والإدلاء السياحيين، والتي يستفيد منها المطعم لزيادة الطلب على الخدمة، لذا يجب أن يكون هناك ترابط بين مكونات القطاع السياحي، للحصول على ميزة تنافسية، ويتوافق ذلك مع دراسة Kim & Wicks (2010) التي استخدمت نموذج بورتر وبينت أهمية التعاون بين المكونات.

**استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:** تشمل تحسين وتطوير الخدمة المقدمة للسياح، إضافة إلى رفع كفاءة العاملين في المطعم، من خلال اعطائهم دورات تدريبية خاصة في تقديم الخدمة وحسن الضيافة وغيرها، ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (Rupjumlomg & Rattakul 2018) التي أجريت على قطاع السياحة في تايلاند، والتي أكدت أن قوة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال السياحة، هي ريادتها وحسن ضيافتها، إضافة إلى ان الموظفين الذين لديهم المعرفة السياحية،

والمدرسين تدريباً جيداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ضروريون ويجب تمكينهم، لتعزيز القدرة التنافسية.

كما أنّ هناك منافسة عالية حول الأسعار، فكل مطعم يضع ما يناسبه من الأسعار في ظل غياب الأسعار الموحدة، حيث يحظى السياح القادمون بمفردهم، بأسعار أقل من السياح القادمين ضمن مجموعات.

**الحكومة:** على الحكومة فرض اللوائح والسياسات الخاصة بتوحيد الأسعار، إضافة إلى زيادة الاستثمار في الترويج والمعرفة والجودة، من أجل تحقيق النمو، وهذا يتوافق مع دراسة Valiollahpour et al, (2014) التي استخدمت نموذج بورتر، حيث بينت دور الحكومة في توفير قوانين الضرائب المطبقة على الشركة، ووضع المعايير الفنية والمعايير الخاصة بالمنتجات.

#### الجدول (3-5): تحليل سوات للمطاعم

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | نقاط الضعف                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>عوامل الإنتاج:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>عوامل الإنتاج:</b>                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• موقع استراتيجي يقع بين كنيسة المهد وكنيسة حقل الرعاة</li> <li>• التصميم العربي والطبيعة الخلابة</li> <li>• تنوع الوجبات العربية التقليدية المقدمة بحسن الضيافة</li> <li>• تميز المطاعم بالمساحة الكبيرة</li> <li>• موقف خاص للحافلات السياحية</li> <li>• تقديم فقرات رقص تقليدي (دبكة)</li> <li>• خبرة ومهارات العاملين</li> <li>• مواكبة التطورات التكنولوجية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع ميزانية محددة للوجبات من قبل مكاتب السياحة والسفر</li> <li>• عدم إتقان اللغات لدى العاملين في المطعم</li> </ul> |
| <b>عوامل الطلب:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>عوامل الطلب:</b>                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف البنية التحتية وزحمة السير التي تؤدي إلى إلغاء الحجز في المطعم</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف البنية التحتية وزحمة السير التي تؤدي إلى إلغاء الحجز في المطعم</li> </ul>                                       |
| <b>عوامل الطلب:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشمل الطلب المحلي والدولي للخدمة في المطعم</li> <li>• موسم السياحة من شهر شباط الى أيار ومن أيلول الى تشرين الثاني</li> <li>• استقبال الزبائن المحليين خلال فترة الأعياد المجيدة</li> </ul>                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |
| <b>الصناعات المرتبطة والمساندة:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحجز المسبق في المطعم من قبل وكالات السياحة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                              |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| والسفر                |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الفرص<br>عوامل الطلب: | <p>التهديدات</p> <p>استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود أسعار موحدة للمطاعم</li> </ul> <p>الحكومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب فرض اللوائح والسياسات الخاصة بتوحيد الأسعار</li> </ul> |

المصدر: مقابلة مع السيد الياس غريب. صاحب مطعم المغارة. 2020/5/25

فيما يتعلق بنقاط الضعف التي تمّ دراستها في الفصل الثاني نلاحظ تغييراً واضحاً يتعلق بتقليل القيود حول قائمة الطعام، والتنوع في أصناف الطعام المقدم للسياح، وذلك لسهولة توفير المعدات اللازمة لذلك، والمتعلقة بأسعار المشتريات والمصاريف التشغيلية للمطعم، إضافة إلى توفير دورات تدريبية للعاملين في المطاعم لتلبية احتياجات السياح، ورفع جودة الخدمة المقدمة، وتم أيضاً زيادة عدد العاملين في المطاعم، كما تم توفير مواقف للسيارات بالقرب من المطاعم.

وبالنسبة لنقاط القوة، فتمّ المحافظة عليها وتطويرها، بما يتوافق مع التطورات المستقبلية ومتطلبات السوق، فأغلب نقاط القوة المطروحة حالياً في الدراسة، كانت عبارة عن نقاط ضعف في السنوات السابقة، وهذا دليل على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

#### 4.1.5. مشاغل خشب الزيتون:

تجاوز تأثير فيروس كورونا المهن المرتبطة مباشرة بالقطاع السياحي، ليصل إلى القطاعات المتعلقة به، وأصبحت المحلات التي كانت تعج بالسياح الأجانب خالية تماماً، ناهيك عن الى مشاغل خشب الزيتون، التي كسى الغُبار تحفها الخشبية المصفوفة على الرفوف، في مدينة بيت لحم؛ حيث كانت تباع للسياح الأجانب القادمين إلى المدينة، والتي كانت تُعد وسيلة الرزق الوحيدة، قبل انتشار جائحة

فيروس كورونا المستجد، حيث توقف عمل هذه المشاغل، وانقطع دخل الحرفيين، بسبب إغلاق أماكن العبادة والكنائس حول العالم.

إذ تناول البحث مشغل زخريا الواقع في بيت لحم (شارع العطن) ومشغل الهواش في بيت ساحور، الذي يعمل منذ ما يقارب الأربعة عشر عاماً، ومن الجدير بالذكر أنّ صاحب المشغل عضو هيئة إدارية في اتحاد الصناعات التقليدية، والسياحية في محافظة بيت لحم.

**عوامل الإنتاج:** تتمحور نقاط القوة بأنّ استدامة مشاغل خشب الزيتون، تتكّء بشكل رئيس على الأراضي المقدسة، واعتمادها على الحرفيين ذوي الخبرة، والجودة العالية للمواد الخام وجودة الإنتاج، وهذا يتوافق مع دراسة (Dewally and Shao (2015 ودراسة (Mutambo (2018 التي أجريت على قطاع السياحة في زامبيا، واستخدمت نموذج بورتر، حيث تتميز زامبيا بالمواقع الثقافية والتراثية مما يجعلها وجهة سياحية مثالية.<sup>1</sup>

كما أشارت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2009) في تقريرها "الوضع الحالي للقطاع الصناعي في فلسطين" إلى أنّ إحدى المزايا الرئيسية لصناعة الحرف اليدوية، هي جودة المواد الخام المصنعة من قبل الأيدي العاملة الماهرة، بالإضافة إلى المنتجات اليدوية، ذات الجودة العالية، التي يتم إنتاجها وتسويقها في الأراضي المقدسة.

ويعمل في المشغلين خمسة الى سبعة عاملين من ذوي خبرة تقارب سبع سنوات، حيث إنّ عدد ساعات العمل اليومية ثماني ساعات، وفي حالة الطلب المتزايد، يتم زيادة ساعات العمل، وبالتالي يزداد معدل الانتاج. وتعتبر الخبرة والمهارات، عوامل متقدمة ومهمة في خلق ميزة تنافسية. وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Wang and Chu (2011 التي تطرقت الى المزايا التنافسية وتحليلها.

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد نخلة الهواش. صاحب مشغل الهواش لصناعة خشب الزيتون. بتاريخ 2020/5/28

ومن الجدير ذكره أنّ هناك قدرة للحرفيين على الابتكار وتجديد الأعمال الخشبية، فمعظمهم لديه الخبرة لسنوات عديدة، وتوارثوا المهنة أباً عن جد، خاصة في صنع التماثيل الدينية للحجاج الذي ينبع من القدرة التنافسية للأرض المقدسة، ممّا يشجع المحلات على شراء المنتجات المنوعة والجديدة. وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Roostika et al, 2015) التي أُجريت على صناعات الحرف اليدوية.

أما بالنسبة لنقاط الضعف، فنتمثل في عدم وفرة رأس المال الداعم، فتوفره يُمكن المشغل من زيادة عدد الآلات، والأيدي العاملة، وبالتالي زيادة الإنتاج. إضافة إلى ضرورة وجود مساحة كافية لتخزين المنتجات، إذ يعاني مشغل الهواش من صغر مساحته، ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة Rupjumlong & Rattakul (2018) التي أُجريت على قطاع السياحة في تايلاند، والتي بينت ضعف في تنمية رأس المال في مجال السياحة وأوصت على ضرورة تدريب العاملين.<sup>1</sup>

كما تواجه بعض المشاغل في محافظة بيت لحم مشكلة في كيفية الدفع، فمعظم أصحاب محلات بيع التحف الشرقية يتعاملون بنظام الشيكات أو الدفعات على أقساط، ولفترات طويلة، والقليل منهم يتعامل بالدفع النقدي الفوري، وهذا يتوافق مع دراسة خوري (2014) في محافظة بيت لحم.

وتتراوح عدد الآلات في المشاغل من ست إلى تسع آلات تقليدية، بحاجة إلى أيدي عاملة ماهرة لتشغيلها، وتعود بساطة الآلات والتقنيات المتبعة في الإنتاج، إلى عدم مواكبة المشاغل للتطورات التكنولوجية، وتفضيل السياح للمنتجات المصنوعة يدوياً، ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة Naybakk (2012) التي أُجريت على صناعة الخشب في النرويج.

ونذكر هنا أنّ المواد الخام لخشب الزيتون مصدرها شمال فلسطين، متمثلة بطوباس ونابلس وجنين، إلّا أنّه في السنوات الأخيرة كان إنتاج الخشب شحيحاً، فنّم رفع سعر خشب الزيتون المبيع للمشاغل،

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد ألبرت زخريا. صاحب مشغل زخريا لصناعة خشب الزيتون. بتاريخ 2020/5/29

ولكن مع جائحة كورونا وتوقف العمل، أصبح السعر منخفضاً جداً، فندرة الطلب أدت إلى انخفاض الأسعار.

ومن جانب آخر تدرس إدارة اتحاد الصناعات التقليدية والسياحية بالتعاون حالياً مع وزارة الاقتصاد، العديد من الفرص المتعلقة بعوامل الإنتاج، لوضع علامات تجارية خاصة بالاتحاد على المنتجات، لمنع بيع أية قطعة دون وجود العلامة التجارية عليها، بهدف توحيد الأسعار، ويتوافق ذلك مع دراسة (2018) Gheribi التي أجريت في بولندا، إذ تستخدم الشركات استراتيجيات العلامة التجارية، لتحقيق وضع أفضل في السوق، وكذلك لاكتساب ميزة تنافسية وولاء السياح، وأيضاً دراسة (2018) Rupjumlong & Rattakul التي أجريت في تايلاند، والتي تتشابه مع الدراسة، من حيث اعتماد العلامة التجارية السياحية، والتي كانت تعتمد على إدارة الحكومة في تايلاند.<sup>1</sup>

**عوامل الطلب:** مُنتجات المشاغل الحرفية في بيت ساحور، كانت تُسوّق داخل فلسطين وذلك للسياح الوافدين إلى محافظة بيت لحم، وبلداتها السياحية المجاورة، حيثُ مدينة بيت ساحور، والغرب حيثُ مدينة بيت جالا، إما عبر المشغل أو ببيعها غالباً لمحلات التحف الشرقية في محافظة بيت لحم، والبقية تُباع للكنائس والأماكن الدينية المسيحية، في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية، والبعض منهم يسوقها عبر طريق المواقع الإلكترونية الخاصة، وعبر المشاركة في المعارض، التي تتم سنوياً في أوروبا وأمريكا، كما صرحت وزارة السياحة والآثار. وهذا يتوافق مع دراسة Ivanov & Ivanova (2016) التي بينت أهمية إدراج الوجهة في المواقع الإلكترونية، ودراسة (2016) Atilla التي أجريت في المناطق السياحية في هنغاريا.

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد نخلة الهواش. صاحب مشغل الهواش لصناعة خشب الزيتون. بتاريخ 2020/5/28

وقد ذكرت غرفة التجارة الدولية في بحثها "قطاع الحرف اليدوية في فلسطين، 2013" أنّ خشب الزيتون من بين الحرف اليدوية، التي يتمّ بيعها في السوق المحلية والعالم، بالتناغم مع سوق مستقبلية محتملة في الدول العربية وأسواق الاتحاد الأوروبي.

ومن نقاط الضعف التي أظهرتها النتائج، أنّ الطلب يأتي من السياح وليس من السكان المحليين، وفي الحقيقة، فإنّ السكان المحليون لا يشترون منتجات خشب الزيتون، باستثناء الهدايا للأقارب والأصدقاء في الخارج. وعلى النقيض من ذلك، فإن المؤسسات والجمعيات المحلية سواء الخاصة أو الحكومية،

لها دور فاعل في تشكيل الطلب المحلي من الأفراد المحليين، وهذه تعد من مكامن القوة وروافدها. كما أنّ أدواق السياح مهمة، ولها علاقة منسقة مع ابتكار المنتجات والبيع، عبر الشبكة العنكبوتية. ويعتمد طلب السياح على تجربتهم، ودخلهم ومستواهم التعليمي. وهذا يتفق مع دراسة Roostika et al, (2015) التي أجريت على صناعات الحرف اليدوية.

وعن إمكانية إيجاد بديل للدخل، في ظل الوضع السائد، أشار أصحاب المشاغل الى صعوبة تحويل منتجاتهم، إلى منتجات أخرى تباع الى السكان المحليين كالأدوات المنزلية، لأنّ مشاغلهم ليست معدّة لهذا النوع من المنتجات، إضافة إلى أنّ التكلفة ستكون أعلى بكثير من البضائع المستوردة، إذا ما قورنت بالمصانع المخصصة، لهذا النوع من العمل.

ومما يؤرق أصحاب المشاغل، الضرر الكبير الذي تسبب به فيروس كورونا المتمثل في تكسّس للبضائع، وتراكم الديون، بسبب توقف الزبائن عن الدفع مقابل المنتجات، التي تمّ شراؤها، فمعظم محلات بيع التحف الشرقية، قامت بإلغاء الطلبات، التي كان من المفترض أن تباع في الفترة الممتدة من شهر كانون الثاني إلى تموز، حيث موسم عمل المشاغل، فالزبائن تبدأ بتحضير الطلبات استعداداً لعيد الفصح المجيد وعيد الميلاد. كما قامت المشاغل بتقليص 70% من رواتب العاملين بسبب توقف الدخل.

كما يلعب الاستقرار السياسي في فلسطين، دوراً متناغماً مع القطاع السياحي، فخلال الأوضاع السياسية المستقرة، يزداد عدد السياح، الذين يأتون لزيارة الأماكن المقدسة، ويتوافق ذلك مع دراسة (Wondowossen & Nakagoshi 2014) والتي تناولت القدرة التنافسية لأثيوبيا. وبينت النتائج أن أثيوبيا مستقرة سياسياً وآمنة، ولها علاقات ودّية مع البلدان في جميع أنحاء العالم، مما يساعد على النمو السياحي.

كما ينسجم ذلك مع دراسة خوري (2014) التي أُجريت في بيت لحم، وبينت أنّه خلال الظروف السياسية غير المستقرة، يسافر العديد من أصحاب المشاغل الصغيرة، إلى الولايات المتحدة بمساعدة أقاربهم، ويبيعون منتجاتهم في مراكز التسوق، والكنائس، وهذا يشير إلى أنّ مشاغل خشب الزيتون عليها أن تعيد حساباتها اتجاه الأوضاع السياسية والاقتصادية، غير المستقرة، لرسم خططها المستقبلية للبقاء والمنافسة.

**الصناعات المرتبطة والمساندة:** وتشمل الصناعات المرتبطة ذات العلاقة مع أصحاب المشاغل و الموردين، ومحلات بيع التحف الشرقية، والتي تساعد ليس فقط في بيع منتجات خشب الزيتون، بل أيضاً في التعبئة والتغليف والتسويق، ورغد المشاغل باستطلاعات الرأي، ويتوافق ذلك مع دراسة Kim (2010) & Wicks التي أُجريت على قطاع السياحة، واستخدمت نموذج بورتر، والتي بينت أنّ مكونات القطاع السياحي، تحتاج إلى التعاون، فيما بينها، لتحقيق القدرة التنافسية.

**استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:** من التهديدات التي تواجه المشاغل في محافظة بيت لحم، وجود منافسة كبيرة بينها نسبةً إلى عددها الكبير في المحافظة، حيث يمتلكها عائلات في الغالب، وتعتمد في أحيان كثيرة على جودة المنتجات، التي تميزهم عن غيرهم، والتي ليس من السهل تقليدها، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Rosli & Sidek 2013) التي أُجريت على المنشآت الصناعية

الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا من حيث الجودة العالية التي تتمتع بها المنتجات في ماليزيا الأمر الذي يجعل من الصعب تقليدها، إضافة الى وجود منافسة بالأسعار.

كما أشارت مشاغل خشب الزيتون إلى استراتيجيات تسعيرة جيدة، ولكن المنافسة الشديدة بين أصحاب العلاقة المحليين، والمنتجات المنافسة الأخرى المستوردة، لها تأثير سلبي قوي، على القدرة التنافسية في ظل غياب اللوائح، التي تراقب وتوجه الأسعار، ويتوافق ذلك مع دراسة (Balan et al, 2009) التي أجريت على قطاع السياحة والسفر.

**الحكومة:** أشار أصحاب المشاغل إلى غياب دور المؤسسات الفعالة، مثل وزارة السياحة والآثار والجمعيات الرسمية، التي لها علاقة بالحرف اليدوية والسياحة، وشكل من ذلك عقبة رئيسة أمام تعزيز وتطوير صناعة خشب الزيتون، وعلى وجه الخصوص عدم فتح قنوات جديدة للتسويق، وتدريب الحرفيين على طرق جديدة للتصميم والإنتاج، إضافة إلى أنّ مثل هذه الوزارات والجمعيات، تفرض أعباءً مالية بدون أن يعود ريعها للمشاغل مثل الضريبة المفروضة، والتي يعتقد أصحاب المشاغل أنّها مرتفعة. إذ إنّ أصحاب الحرف اليدوية يدفعون ضرائب أقل؛ لأن الحرف اليدوية جزء من قطاع السياحة، وهو أحد المساهمين الرئيسيين في الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني، وهذا يعاكس دراسة (Kim & Wicks 2010) التي أجريت على قطاع السياحة في الدول الناشئة، واستخدمت نموذج بورتر، والتي تهدف الى مساعدة المطورين وصانعي القرارات، على توظيف خطة استراتيجية، لتطوير مكونات القطاع السياحي. وكذلك دراسة (Nderitu 2012) التي كانت من نتائجها تأثر أداء العاملين، بسبب ارتفاع الضرائب، والتي أجريت على القطاع السياحي في كينيا، واستخدمت نموذج بورتر.

## الجدول (5-4): تحليل سوات لمشاغل خشب الزيتون

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتمد استدامة مشاغل خشب الزيتون بشكل رئيس على الأراضي المقدسة</li> <li>• خبرة ومهارات العاملين</li> <li>• الجودة العالية للمواد الخام وجودة الإنتاج</li> <li>• قدرة الحرفيين على الابتكار وتجديد الأعمال خاصة في التماثيل الدينية</li> </ul> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بيع المنتجات لمحلات بيع التحف الشرقية في بيت لحم</li> <li>• بيع المنتجات للكنائس والأماكن الدينية في الولايات المتحدة وأوروبا</li> <li>• تسويق المنتجات عبر المواقع الإلكترونية والمشاركة في المعارض التي تتم في أمريكا وأوروبا</li> </ul> <p><b>الصناعات المرتبطة والمساندة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقة أصحاب المشاغل مع الموردين ومحلات بيع التحف الشرقية</li> </ul> | <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود رأس المال لشراء آلات حديثة وزيادة عدد العاملين</li> <li>• عدم توفر مساحة كافية لتخزين المنتجات</li> <li>• اتباع محلات بيع التحف الشرقية نظام الشيكات وتقسيط الدفعات</li> <li>• الاعتماد على الآلات التقليدية اليدوية وعدم متابعة المشاغل للتطورات التكنولوجية</li> <li>• خشب الزيتون كان شحيحاً في السنوات الأخيرة مما أدى إلى رفع الأسعار</li> </ul> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الطلب يأتي من السياح وليس من السكان المحليين</li> <li>• صعوبة تحويل منتجات المشاغل إلى منتجات أخرى تُباع إلى السكان المحليين</li> </ul> |
| <p><b>الفرص</b></p> <p><b>عوامل الإنتاج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة خطة وضع علامة تجارية على المنتجات لتوحيد الاسعار</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>التحديات</b></p> <p><b>عوامل الطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إلغاء الطلبيات، وتكدس البضائع وتراكم الديون بسبب جائحة كورونا</li> <li>• الوضع السياسي غير المستقر، وتأثيره على الطلب</li> </ul> <p><b>استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• منافسة بين مشاغل خشب الزيتون في القدس وبيت لحم من حيث الجودة والأسعار</li> </ul> <p><b>الحكومة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غياب دور المؤسسات الفعالة التي تساعد في تطور صناعة خشب الزيتون</li> </ul>                                                                                                 |

مقابلة مع السيد نخلة الهواش. صاحب مشغل الهواش لصناعة خشب الزيتون. 2020/5/28

فعند التمعن في نقاط الضعف والتهديدات في الفصل الثاني، نجد أنه تمّ معالجة أغلبها، من حيث التنوع في المنتجات السياحية المصنوعة في المشاغل، وذلك يعود إلى قدرة الحرفيين على الابتكار والتجديد في الأعمال، كما نرى زيادة الوعي الوطني اتّجاه السياحة والتوجه نحو بيع المنتجات للكنائس، والأماكن الدينية، في الولايات المتحدة وأوروبا، بشكل أكثر من السابق، إضافة الى تسويق المنتجات عبر المواقع الإلكترونية، والمشاركة في المعارض، التي تتم في أمريكا وأوروبا، إلّا ان المنافسة في الأسعار، لا تزال موجودة وذلك لغياب الأسعار الموحدة.

أمّا فيما يخص نقاط القوة، فتم المحافظة عليها وتطويرها، فيما يتعلق بالأيدي العاملة المؤهلة، وإمكانية تصدير المنتجات إلى الخارج، وتوفير المواد الخام اللازمة للتصنيع، إضافة إلى المحافظة على جودة المنتجات.

ويوضح الجدول (5-5) مجالات التقدم، والنواحي التي ما زالت تعاني من الضعف، في السنوات الأخيرة، مقارنةً مع بداية القرن الحالي نحو مكونات القطاع السياحي في محافظة بيت لحم، وتشمل الفنادق ومحلات بيع التحف الشرقية، والمطاعم، ومشاغل خشب الزيتون. وكان أبرز نقاط التقدم، زيادة عدد الفنادق والغُرف والأسرة، وصيانة وتجديد الفنادق، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى إعطاء دورات تدريبية للعاملين، والتنويع في المنتجات. أمّا فيما يخص مجالات الضعف، فكان أبرزها سوء البنية التحتية، والمواصلات، بسبب سيطرة الجانب الإسرائيلي، على المعابر والطرق، والمنافسة من حيث الجودة والأسعار، إضافة إلى عدم التفاعل بين الجهات الفاعلة والمسؤولة في القطاع.

**الجدول (5-5): مجالات التقدم والنواحي التي ما زالت تعاني من الضعف لمكونات القطاع السياحي**

| مكونات القطاع السياحي          | مجالات التقدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | المجالات التي ما زالت تعاني من الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الفنادق</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة عدد الفنادق والغرف والأسرة.</li> <li>صيانة وتجديد الفنادق وتحسين جودة الخدمات المقدمة.</li> <li>إعطاء دورات تدريبية للعاملين.</li> <li>زيادة أعداد السياح القادمين للفنادق.</li> <li>أصبح هناك تصنيف للفنادق يقاس بعدد النجوم.</li> <li>وجود فنادق ذات علامة تجارية عالمية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم التفاعل بين الجهات الفاعلة والمسؤولة في القطاع.</li> <li>ضعف البنية التحتية والمواصلات بسبب سيطرة الجانب الإسرائيلي على المعابر والطرق.</li> <li>عدم توفر نشاطات ترفيهية للسياح في ساعات المساء.</li> <li>منافسة مع فنادق القدس من حيث جودة الخدمات والأسعار.</li> </ul> |
| <b>محلات بيع التحف الشرقية</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>التنوع في المنتجات.</li> <li>المشاركة في المعارض التي تتم في أمريكا وأوروبا.</li> <li>تسويق المنتجات عبر المواقع الإلكترونية.</li> <li>التصدير إلى الخارج.</li> <li>إتباع نظام الشيكات وتقسيط الدفعات.</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>منافسة مع محلات القدس من حيث الجودة والأسعار.</li> <li>عدم التفاعل بين الجهات الفاعلة والمسؤولة في القطاع.</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>المطاعم</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء دورات تدريبية للعاملين.</li> <li>صيانة وتجديد المطعم.</li> <li>التنوع في أصناف الوجبات التقليدية المقدمة.</li> <li>توفير مواقف خاصة للحافلات السياحية.</li> <li>اتساع مساحة المطعم.</li> <li>تحسين جودة الخدمات المقدمة.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف البنية التحتية وأزمة السير تؤدي إلى إلغاء الحجوزات.</li> <li>منافسة مع المطاعم الأخرى من حيث الأسعار.</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| <b>مشاغل خشب الزيتون</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>التجديد والإبتكار في الأعمال اليدوية والتنوع في المنتجات.</li> <li>التصدير إلى الخارج والمشاركة في المعارض التي تتم في أمريكا وأوروبا.</li> <li>تسويق المنتجات عبر المواقع الإلكترونية.</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم التفاعل بين الجهات الفاعلة والمسؤولة في القطاع.</li> <li>المنافسة من حيث جودة المنتجات والأسعار.</li> <li>لا يفضل أصحاب المشاغل تجديد الآلات وإنما يتم الاعتماد على الآلات التقليدية في الإنتاج.</li> </ul>                                                              |

## 6. الفصل السادس: مستقبل الخدمات السياحية في محافظة بيت لحم

### 1.6 آفاق تطوير الخدمات السياحية في ظل توقفها

كشفت هذه الدراسة عن أهم الدوافع التي من شأنها تطوير مكونات القطاع السياحي لتصبح أكثر تنافسية. وبناءً على تحليل المكونات، فإنه تتوافر القوى العاملة المؤهلة، والمواد الخام عالية الجودة، والمكانة الدينية الفريدة لبيت لحم. ومع ذلك، فإن بعض العقبات تعيق السياحة مثل: القيود السياسية غير المستقرة في القطاع.

وبناءً على ما تبين خلال الدراسة، فإن التوقعات المستقبلية، تقود إلى أنّ السياحة يمكن أن تستمر وتزدهر من خلال تعزيز القطاع السياحي، وسيؤدي ذلك إلى حل العديد من المشكلات المتعلقة بالتسويق والإنتاج، والخدمات، وغيرها من القضايا المتعلقة بالقطاع.

ومن الجدير بالذكر وجود عوامل داخلية وخارجية، أدت إلى التوسع في عدد الفنادق في محافظة بيت لحم، تتمثل بالأهمية الدينية لمدينة بيت لحم الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد الحركة السياحية خاصة في السنوات الأخيرة، وبالتالي الحاجة إلى زيادة عدد الغرف في فنادق بيت لحم، ممّا جعل أصحاب الفنادق يقومون بالاستثمار وإنشاء فنادق جديدة، إضافة إلى أنّ تكلفة المبيت في فنادق بيت لحم أقل من فنادق القدس، بسبب القيود المفروضة عليها.

ويعاني القطاع السياحي حالياً، حالة من الشلل التام. وعلى الرغم من جهود واضعي السياسات حول العالم للتخفيف من الأثر الاقتصادي لجائحة فيروس كورونا المستجد، فإنّ قطاع السياحة، لن يتمكن من بدء التعافي، إلّا بعد أن تتم السيطرة على حالة الطوارئ الطبية، ورفع قرارات حظر السفر بصورة آمنة. وكلما طال أمد هذه الأزمة الصحية، تزايدت صعوبة استمرار الشركات وقدرتها على البقاء، لاسيما الشركات الصغيرة، ومتوسطة الحجم، التي تشكل نسبة كبيرة من قطاع السياحة، وتزايدت تبعاً لذلك أعداد العمّال المتضررين، ففي بعض البلدان، تساهم السياحة بالنصيب الأكبر من إجمالي الناتج

المحلي، وتُعد أكبر مصدرٍ للعمّلات الأجنبية، وتوفير فرص العمل، لاسيما للفئات الأكثر احتياجاً والنساء والشباب.

حيث تحولت هذه الأزمة الصحية بالفعل إلى أزمة اقتصادية وطنية، في العديد من البلدان النامية، التي تعتمد بصورة كبيرة في إجمالي ناتجها المحلي، على عائدات السياح (مدونات البنك الدولي، 2020).

ومما لا شك فيه فإنّ هذه الأزمة أدت إلى ارتفاع أسعار تذاكر الطيران، الأمر الذي أدى إلى انخفاض عدد المسافرين، وربما أدت تأثيرات انخفاض أعداد المسافرين بالفعل، إلى إفلاس شركات السياحة، وتحويل الفنادق إلى شقق أو مكاتب سكنية، وانتقال المرشدين السياحيين إلى مجالات أخرى، وتقليص شركات النقل السياحي حتى بعد أن بدأ انتشار الفيروس في التراجع، وستحتاج البلدان المتضررة إلى فترة تتراوح من شهرين إلى ستة أشهر على الأقل، لإعادة استرجاع قدراتها قبل السماح باستئناف السياحة، وإن كان ذلك بسعة منخفضة (أبو كامش، 2020).

فإنّ إعلان حالة الطوارئ والإجراءات الاحترازية، يعزز من حالة الخوف والذعر لدى المستهلك والمستثمر على حد سواء، وستؤدي إلى انخفاض أسعار الأصول وضعف الطلب الكلي وخسارة عدد كبير من المستثمرين، ممّا يتسبب في إحباط مشاريع الاستثمار في المستقبل، وحسب تقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فمن المتوقع انخفاض الاستثمار خلال عام 2020 بنسبة 43% (وزارة الاقتصاد الوطني، 2020).

كما إنّ جائحة كورونا نبهتنا إلى ضرورة التقليل ولو جزئياً، من الاعتماد على السياحة الخارجية بشكل كامل، فتبعاً للعواقب التي تسبب بها الفيروس، فإنّ على وزارة السياحة والآثار في محافظة بيت لحم، البدء بطرح ورشات عمل، للبحث في السياحة الداخلية، والبرامج التي يمكن أن تناشد السكان المحليين، فالعديد منهم يسافرون سنوياً، لذا يجب العمل على استقطاب هذه الفئة، للتنقل داخل الضفة

الغربية، وانعاش الحياة فيها، خاصةً في محافظة بيت لحم، من خلال قضاء وقت أطول والتوجه الى المطاعم والمحلات التجارية، والمبيت في فنادق المحافظات الفلسطينية، كنوع من السياحة الداخلية، والتمتع بالطبيعة التي تحظى بها مختلف محافظات فلسطين، واستكشاف مناطق كانت مهمشة، وبالتالي توفير فرص العمل للأيدي العاملة، التي تضررت إثر جائحة كورونا، ومحاولة إيجاد بديل لأصحاب المرافق والخدمات السياحية، وإعادة النشاط الاقتصادي في ظل الوضع الراهن، لحين إعادة فتح المطارات، وبدء استقبال السياح من جديد.

ويلعب الجو السياحي والهدوء العام في بيت لحم دوراً في جذب السياح، إلا أنه وفي الوقت الحالي، ليس من السهل تحويل الفنادق في بيت لحم إلى منشآت اقتصادية أخرى كالمستشفيات، إذ إنها غير معدة لذلك، فهي مصممة لاستقبال السياح، ويصعب وضع الأجهزة الطبية فيها، إضافة إلى أن تكلفة الهدم والتعديل عليها باهظة الثمن، إلا أنه تم تحويلها لحجر صحي، للأشخاص المصابين بفيروس كورونا، لمدة لا تتجاوز الأسبوعين. أما بالنسبة للمطاعم السياحية في بيت لحم، فمن المتوقع أن يتم إعادتها إلى مسارها الطبيعي، لاستقبال السكان المحليين وتنشيط السياحة الداخلية، مع تعزيز دور الرقابة الصحية.<sup>1</sup>

وبالنسبة لمشاغل خشب الزيتون، فإنه ليس من السهل بمكان تحويل منتجاتهم وتوجهاتهم إلى إنتاج الأدوات المنزلية لبيعها للسكان المحليين، لأن ذلك يحتاج إلى وقت، وآلات معينة لتصنيعها، إضافة إلى التكلفة، ولكن يجب التنوع في تصنيع منتجات خشب الزيتون وعدم الاعتماد على منتج واحد لزبائن معينين، أما فيما يخص محلات بيع التحف الشرقية، فهي تعتمد على مشاغل خشب الزيتون في نوعية المنتجات التي يمكن بيعها، كبديل للسكان المحليين في الوقت الراهن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. حزيران، 2020

<sup>2</sup> مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. حزيران، 2020

ونلاحظ أنّ كثيراً من الدول السياحية التي تهتم بأمكانها وخدماتها وأسعارها السياحية لجذب السائح الأجنبي، لا تغفل عن حقيقة وجود السائح المحلي، فتقدم له الخدمة ذاتها بسعر أقل يكون مناسباً لمستوى الدخل، ومستوى المعيشة، وحتى مستوى إنفاق المواطن نفسه، فتكون مهارة صناعة السياحة بتوفير الحوافز له ليكون زبوناً دائماً في خدمة صناعة السياحة في بلاده.

وقد تؤدي جائحة كورونا إلى اتجاه الكثير من الدول لتشجيع السياحة الداخلية، بل إنّ حكومات عدة، شجعت مواطنيها على ارتياد الأماكن الداخلية، والحذر من السفر بقصد السياحة، في سعيها لمحاصرة كورونا، فهي فرصة للمواطنين، للتعرف على بلدهم واستكشافه، وتلعب دوراً مهماً في زيادة الاستثمارات السياحية، والدخل السياحي، وخفض نسب البطالة، وتشكل حلاً ولو مؤقتاً لضمان تدفق النقد للمنشآت السياحية (صوت الدانوب، 2020).

إذ بدأت الدول القريبة من فلسطين، مثل الأردن، بالتوجه نحو السياحة الداخلية، والتركيز على أنواع جديدة من السياحة المتواجدة على أرض المملكة، كمحاولة لإنعاش القطاع السياحي والمحافظة على المنشآت والاستثمارات التي تضررت في القطاع السياحي، والنهوض بها، حيث إنّ المؤشرات الايجابية الأولية للسياحة الداخلية، قد أظهرت تفاعل المواطن الأردني واستجابته لتوجيهات الحكومة بالشراكة مع القطاع الخاص (رؤيا الإخباري، 2020).

إضافة إلى أنه يمكن للجهات المعنية تبني ممرات سفر دولية بين المملكة ودول ذات معدلات إصابة منخفضة من فيروس كورونا، وأنظمة رعاية صحية قوية، ما يتطلب تعزيز التعاون بين القطاعين الخاص والعام لرفع القدرة التنافسية على مستوى الإقليم (رؤيا الإخباري، 2020).

ومثال آخر على ذلك مصر، حيث قامت بخفض أسعار المبيت في فنادق شرم الشيخ، والغردقة للسكان المحليين، لتشجيع السياحة المحلية. كما عملت السعودية على تنشيط القطاع السياحي، بإعداد

حزمة من البرامج، التي تهدف الى إنعاش القطاع، من خلال استكشاف الوجهات السياحية التي تغطي معظم نقاط الجذب في السعودية، وما تشمله من الطبيعة والتنوع المناخي والعمق التاريخي. وبناءً على ما سبق لابدّ من تطبيق خطط إدارة الأزمات محلياً وعالمياً، وتوفير تعليمات واضحة ومتخصصة، وعلى كل المستويات توضيح آليات التعامل مع هذا الداء، وتفعيل استخدامات التكنولوجيا، للحد من انتشار هذا الفيروس لأقصى الحدود، وكذلك اتباع إجراءات السلامة في المنشآت السياحية، سواء الفنادق أو المطاعم أو الحافلات السياحية، من خلال التحضير لدورات تدريبية للعاملين في قطاع السياحة، حول البروتوكولات التي سيتم اعتمادها في فلسطين، وذلك بالشراكة مع وزارة الصحة الفلسطينية، اضافة الى تعقيم المنشآت السياحية بطرق علمية تبعث على الاطمئنان، في ظروف سياحية غير مطمئنة (أبو حيلة، 2020).

أما فيما يخص فترة أعياد الميلاد المجيدة لعام 2020، فمن المتوقع أن يتم الاحتفال مثل السنوات السابقة، إلا أنه سيتم نصب حواجز على مداخل ساحة المهد في محافظة بيت لحم، وذلك للتقليل من عدد الحضور، والذي سيقصر على عدد معين، مع اتباع سبل الوقاية والسلامة، إذ إنّ بلدية بيت لحم، تحت السكان على متابعة الاحتفالات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك تجنباً للزيادة في عدد الإصابات بفيروس كورونا، إذ سجلت محافظة بيت لحم في الفترة الأخيرة نسبة إصابات مرتفعة، مقارنةً مع غيرها من المحافظات، كما صرحت وزارة الصحة أنّ المنحنى الوبائي يرتفع بشكل سريع، مما يجعلها تتجه نحو الإغلاق الجزئي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد طوني مرقص. مدير عام بلدية بيت لحم، 2020/11/28

## 7. الفصل السابع: النتائج والتوصيات

استناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة وإجراء المقابلات مع العديد من أصحاب المصلحة في القطاع السياحي، وبناءً على نموذج بورتر الماسي، تم تنظيم النتائج والتوصيات من أجل تعزيز التآزر بين جميع أصحاب المصلحة في القطاع السياحي، وتم توجيه بعض التوصيات إلى أصحاب المصالح، والتي يمكن تنفيذها على نطاق منخفض، وتوجيه توصيات أخرى إلى الوزارات الرسمية والبلديات من أجل تعزيز تأثير كل متغير وزيادة كفاءة القطاع.

### 1.7 النتائج

بناءً على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومن خلال استخدام نموذج بورتر الماسي، فإن القطاع السياحي في محافظة بيت لحم يستمد ميزته التنافسية بشكل أساسي من علاقته بالأراضي المقدسة ومكانة بيت لحم الدينية، فقد تبين أن معدلات تطور القطاع السياحي نمت بوتيرة سريعة خلال العقود الأخيرة، ولكن معدلات النمو المرتفعة في القطاع السياحي بحد ذاتها لا تعني أنه سيلعب دوراً قيادياً في اقتصادها، وإنما تشترط استجابة قطاعات الاقتصاد الأخرى لاحتياجات القطاع السياحي المتنامية وتقوية ارتباطات القطاع السياحي مع تلك القطاعات .

لذا فإن قطاع السياحة في محافظة بيت لحم يمتلك نقاطاً من القوة أكبر من نقاط الضعف والتهديدات، إذ بينت النتائج أنه على الرغم من عدم الاستقرار السياسي وتقييد حركة السياح من الجانب الإسرائيلي في فلسطين، إلا أن السياحة تبقى على جاذبيتها، وهناك استثمارات في إنشاء الفنادق لزيادة القدرة على المنافسة واستيعاب الطلب المتزايد على الغرف، ويعود ذلك أيضاً لتوفر الأراضي لإقامة الفنادق عليها.

وقد أشارت الدراسة إلى أهمية الترابط بين القطاع السياحي وقطاعي الصناعة والزراعة، حيث أنه في ظل أزمة كورونا تأثر القطاعان بسبب غياب بعض المستهلكين من السوق، فعلى سبيل المثال وفي

ظل تطبيق الإجراءات الاحترازية، توقفت الفنادق عن شراء أدوات المطبخ، والأدوات الصحية والمواد البناء، إضافة إلى الأغذية التموينية، وهذا يدل على نوع من التكامل والتعاون بين القطاعات في محافظة بيت لحم، وأن أداء القطاع السياحي ينعكس على القطاعات الأخرى.

كما توضح نتائج الدراسة معاناة القطاع السياحي من ضعف في المواصلات، والبنية التحتية، والتي تؤثر على مكونات القطاع السياحي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويتمثل ذلك في إلغاء الحجوزات وعدم توفر وسائل نقل خاصة للسياح في محافظة بيت لحم وسيطرة الجانب الإسرائيلي على المعابر والطرق، مما يضطر السائح لأخذ أكثر من وسيلة نقل واحدة بدلاً من التأقلم مع مجموعة واحدة وسائق محدد طوال فترة الزيارة. إضافة إلى عدم توفر نشاطات ترفيهية؛ ليقضي السائح وقته فترة المساء. وتبين الدراسة أيضاً ضعف دور المؤسسات ذات العلاقة بالقطاع السياحي، كوزارة السياحة والآثار وغيرها، إذ أدى غياب اللوائح والقوانين إلى ضعف في القدرة التنافسية للقطاع السياحي.

ورافق التطور السريع في القطاع السياحي، النقص الحاد في بعض مهارات العاملين في مكونات القطاع السياحي والحاجة إلى تزويدهم بدورات تدريبية، فالزيادة في أعداد السياح يتطلب زيادة التشغيل في المنشآت السياحية، وهذا بدوره يتوقف على قدرة وجاهزية الأيدي العاملة بالمهارات السياحية المطلوبة والقدرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية لاستغلال زيادة الطلب على الخدمات السياحية. ومن الجدير بالذكر أنه في ظل أزمة كورونا كان على أصحاب مكونات القطاع السياحي إما الاحتفاظ بالكوادر المدربة والاستمرار بدفع الأجور لهم، أو التخلي عنهم، وفي حال تم إعادة فتح الفنادق، سيكون هناك صعوبة في جذب عاملين جدد وتكبد تكلفة تدريبهم.

كما أن القطاع السياحي بطبيعته يعتمد على الأيدي العاملة بشكل كبير في الفنادق والمطاعم ومشاكل خشب الزيتون، التي تستخدم آلات تقليدية بحاجة إلى أيدي عاملة لتشغيلها، وأن هذه الميزة في القدرة

على توليد الوظائف الجديدة بتأثير التطور التكنولوجي زادت قدرة القطاع السياحي على توليد الوظائف التي رافقت الزيادة في عدد السياح الوافدين الى بيت لحم.

ونلاحظ أنّ القطاع السياحي يعاني من عدم وجود سياسة سعرية موحدة، مما يزيد من حدة المنافسة بين مكونات القطاع السياحي، إضافة إلى المنافسة من قبل فنادق القدس. وتبين الدراسة أهمية الترابط بين مكونات القطاع السياحي وتأثيرها في زيادة الطلب، فكل مكون يعتمد على الآخر، فزيادة الطلب على الفنادق تؤدي إلى زيادة الطلب على محلات بيع التحف الشرقية، والمطاعم ومشاعل خشب الزيتون، وبالتالي توفير فرص عمل للأيدي العاملة في القطاع السياحي في محافظة بيت لحم.

لذا فنتائج الدراسة قيمة، ولها آثار على أصحاب مكونات القطاع السياحي والمؤسسات ذات العلاقة به. إضافة إلى ذلك، تخلص الدراسة إلى العوامل التي يجب أن تركز عليها مكونات القطاع السياحي؛ لزيادة قدرتها التنافسية.

## 2.7 التوصيات

- توفير دورات تدريبية للعاملين في القطاع السياحي من الجهات المسؤولة، مثل غرفة التجارة، ووزارة السياحة، لبناء مهاراتهم، ورفع كفاءتهم، وسهولة التعامل مع التطورات التكنولوجية.
- توفير برامج تأهيلية وتدريبية للأيدي العاملة، تتمخض عن أدلاء سياحيين مؤهلين يتقنون لغات عدة، ولديهم مخزون ثقافي متنوع؛ للاستفادة من خبرتهم.
- زيادة التعاون والترابط بين مكونات القطاع السياحي، والغرفة التجارية، ووزارة السياحة والآثار، والمنظمات الحكومية الأخرى، وذلك وفق أهداف مشتركة، يتم العمل من خلالها على تطوير القطاع، سواء على مستوى الخدمات المقدمة للسياح، أو على صعيد الصورة العامة للسياحة في فلسطين.
- إنشاء هيئة رسمية تتعاون مع وزارة السياحة، يكون لها دور كبير في تعزيز قطاع السياحة وتسويقه والمساعدة في تنظيم عمله.
- توفير قروض ميسرة للمنشآت السياحية الأكثر تضرراً في بيت لحم.
- إعفاء جميع المؤسسات والأفراد في القطاع السياحي المتضررين من جائحة كورونا من رسوم تجديد الترخيص.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية في محافظة بيت لحم، لتتمكن من المنافسة.
- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير هذا القطاع، من حيث تقليل نقاط الضعف والتهديدات الموجودة قدر الإمكان، والاستثمار بشكل أكبر في نقاط القوة والفرص الكثيرة المتاحة في قطاع السياحة.
- وضع خطة لتطوير مكونات القطاع السياحي في المحافظة، بحيث تحتوي على بنود وسياسات واضحة ومعلنة.

- إقامة فعاليات ونشاطات ترفيهية وثقافية للسياح فترة المساء في المواسم السياحية.
- تشجيع المستثمرين على زيادة الاستثمار في قطاع السياحة، وذلك من خلال تقديم سياسات تحفيزية من قبل الحكومة.
- تسهيل منح رخص لإنشاء فنادق جديدة، وذلك لزيادة عدد الغرف بناءً على الزيادة في عدد السياح.
- وضع علامة تجارية على المنتجات لتوحيد الأسعار.
- زيادة الاستثمار في النقل والمواصلات، لتسهيل تنقل السياح والذي يعد نوعاً من التهديد للسياحة واتخاذ الاجراءات اللازمة من قبل المسؤولين في البلديات ووزارة السياحة والآثار، لتنظيم دخول الحافلات والأدلاء السياحيين الى المحافظة.
- مراقبة جودة المنتجات في مشاغل خشب الزيتون، ومحلات بيع التحف الشرقية، من خلال مجموعة من المعايير والمواصفات المحددة بدقة، وتعزيز عملية الإنتاج، من خلال إدخال آلات ومعدات متطورة جديدة.
- تنظيم وتسهيل مشاركة مشاغل خشب الزيتون في المعارض المحلية والدولية، وذلك لزيادة المعرفة بالمنتجات والمواقع الدينية والأثرية في فلسطين.
- زيادة مساحة مشاغل خشب الزيتون، لاستغلالها في تخزين المنتجات.
- زيادة الاستثمار في التكنولوجيا ومتابعة التطورات التكنولوجية، من قبل مكونات القطاع السياحي، وتسهيل الأمور المتعلقة بالمبيعات عبر الشبكة العنكبوتية، لزيادة الكفاءة وتقليل التكلفة.
- بناء خطة وطنية شاملة تشمل: إعلانات وعروض وبرامج؛ لتشجيع السياحة الداخلية الى المدن الفلسطينية، يتضمن التسوق والتنزه، والإقامة، اضافة الى تقديم برامج تدريب للعاملين

في القطاع السياحي، حول آلية التعامل مع البروتوكولات الصحية في ظل أزمة فيروس كورونا.

- تنظيم حملات توعية عالمية، لمحاربة التشويه الإسرائيلي للسياحة الفلسطينية، وبالذات بما يرتبط بالأمان الشخصي.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

سهواجي، سامر. (2008). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

الشربيني، عبد السلام. (2009). تحديات التنافس الدولي في ظل العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

شكري، إبراهيم. (2005). العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشاريع الصناعية، عالم الكتب، مصر.

الغالبى، طاهر. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2، عمان الأردن.

كافي، يوسف. (2018). وكالات ومنظمات السياحة والسفر. دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. سوريا.

#### المجلات والدوريات والجرائد

الأهمية الاقتصادية للمجموعات البحرية. (2010). الدروس المستفادة من البحوث التجريبية الأوروبية من قبل جمعية مالكي السفن الدنماركية.

المؤتمر العلمي التنموي الدولي الثاني المشترك السياحة والتنمية. 2018/4/22

بورتر، مايكل. (1990). الميزة التنافسية للأمم، مايكل بورتر، نيويورك.

بورتر، مايكل. (2014). تحديد مجموعات الصناعات ذات الصلة، كامبردج.

التونى، ناجي. (2001). دور وآفاق القطاع السياحي في إقتصادات الأقطار العربية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017)، نتائج التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت الفلسطينية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2019). كتاب فلسطين الإحصائي السنوي.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2019). النشاط الفندقي في الضفة الغربية النشرة السنوية -

2018، رام الله، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. تم الاسترجاع من الموقع:

<http://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3256> بتاريخ

2019/10/11

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020). التنبؤات الاقتصادية لعام 2020 جاعة

كورونا. تم الاسترجاع من الموقع: <http://www.pcbs.gov.ps> بتاريخ 2020/10/2

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020). بيانات صحفية. تم الاسترجاع من الموقع:

<http://www.pcbs.gov.ps> بتاريخ 2020/2/17

الخصيري، يزن (2019). تقرير التنافسية العالمي وصناعة السياحة. تم الاسترجاع من الموقع :

<https://alghad.com/> بتاريخ 2020/5/20

حامد، مهند. (2011). الصناعات التراثية في الأراضي الفلسطينية فرص وآفاق الاستثمار

للصناعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. رام الله: معهد أبحاث السياحة الاقتصادية

الفلسطيني-ماس.

حلايقة، محمد، نكشان، سارو، عطاري، إيناس. (2016). تطور القطاع السياحي في القدس الشرقية.

رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية-ماس.

حامد، عبد القادر (2016). واقع الحركة السياحية في محافظة بيت لحم بالضفة الغربية: دراسة في

جغرافية السياحة. شؤون اجتماعية، العدد 129.

شرقي، خليل. (2016). المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

صبري. (2018). معوقات استثمار القطاع الخاص في القطاع السياحي من واقع السياحة في فلسطين.

عبد الكريم، أكرم (2013). نسبة الأشغال الفندقية مع التطبيق على صناعة الفنادق العراقية للمدة 2002-2007، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 1(35)، 67-92.

عودة، أيمن (2014). المقومات السياحية في محافظة بيت لحم. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الغد. (2011). القدرة التنافسية لقطاع السياحة. تم الاسترجاع من الموقع:

<https://alghad.com> /2020/4/27

الفلاح، بلال. (2012). السياحة في الأراضي الفلسطينية: تحليل الأهمية والأثر. رام الله: معهد أبحاث السياحة الاقتصادية الفلسطينية - ماس.

كلاوس، زومباخ. (2010). دور نظرية العنقود في التنمية الاقتصادية: هل فشل ماس بورتر التنافسي في تفسير المجموعة المالية؟

المنظمة العالمية للسياحة. (2001). الحساب الفرعي للسياحة: الإطار المنهجي الموصى به. (نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية: المنظمة العالمية للسياحة).

الوزني، عادل. (2016). العناقيد السياحية نموذج جديد لتحفيز التنافسية السياحية في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 5(9)، 203-214.

## الموسوعات

الموسوعة الفلسطينية. (2020). الحرف اليدوية. تم الاسترجاع من الموقع:

[/https://www.palestinapedia.net](https://www.palestinapedia.net) بتاريخ 2020/1/12

الموسوعة الفلسطينية. (2020). بيت لحم. تم الاسترجاع من الموقع:

[/https://www.palestinapedia.net](https://www.palestinapedia.net) بتاريخ 2020/1/17

## الرسائل العلمية

حسين، نسب. (2017). دور المتاحف في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي على هوية القدس الثقافية

المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس.

عبد الحق، جمال. (2009). توزيع وتخطيط الخدمات والمرافق السياحية في مدينة أريحا، (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عجيج، لبنى (2007). تخطيط وتنمية السياحة التراثية في محافظة نابلس. (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

هوارى، مسوسي (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

## مواقع إلكترونية

الاقتصادي. (2015). وزارة السياحة تبحث آلية دخول السياح لبنت لحم. تم الاسترجاع من الموقع:

[https://www.aliqtisadi.ps/ar\\_page.php?id=50b9ady5290413Y50b9ad](https://www.aliqtisadi.ps/ar_page.php?id=50b9ady5290413Y50b9ad)

بتاريخ 2020/10/7

الاقتصادي. (2019). 114 مكتباً معتمداً للسياحة والسفر في فلسطين... إليكم توزيعها. تم

الاسترجاع من الموقع: <https://www.aliqtisadi.ps> بتاريخ 2020/11/9

أبو حجلة، محمد. (2020). السياحة الداخلية: خطة بديلة لمعالجة أزمة كورونا. تم الاسترجاع من

الموقع: <https://www.ammonnews.net> بتاريخ 2020/11/18

حسين، سامي. (2015). كيف يتم تصنيف الفنادق من نجمة إلى 5 نجوم؟ تم الاسترجاع من

الموقع: <https://24.ae> بتاريخ 2020/10/6

الخليج. (2015). تشجيع السياحة الداخلية. تم الاسترجاع من الموقع:

<https://www.alkhaleej.ae>

دراسات كلستر. (د.ت). العنقودية. تم الاسترجاع من الموقع: [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf)

[tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf](http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf)

راديو بيت لحم 2000. (2020). هكذا أثر انتشار فيروس كورونا على القطاعات الاقتصادية في

محافظة بيت لحم. تم الاسترجاع من الموقع:

<https://www.rb2000.ps/news/389866.html> بتاريخ 2020/4/8

رؤيا الإخباري. (2020). عالم آثار يدعوكم لزيارة سور الأردن العظيم. تم الاسترجاع من الموقع:

<https://royanews.tv> بتاريخ 2020/11/20

أبو رميس، نادية. (2017). معايير تصميم المطاعم. تم الاسترجاع من الموقع:

[/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

سما الإخبارية. (2012). خبر: تفقد إشتراطات الوقاية والسلامة في فنادق محافظة بيت لحم، تم

الاسترجاع من الموقع <https://samanews.ps/> :

سما نيوز. (2019). السياحة تضع المسودة النهائية لخطة العنقود السياحي في بيت لحم. تم

الاسترجاع من الموقع [/https://samanews.ps](https://samanews.ps/) :

أبو سمرة، قيس. (2018). مطعم أفتيم بيت لحم من أقدم المطاعم الشعبية في المدينة التي

يقصدها سياح وحجاج مسيحيون. تم الاسترجاع من الموقع: [/https://www.aa.com.tr](https://www.aa.com.tr)

صوت الدانوب (2020). نمو السياحة الداخلية في ظل كورونا. تم الاسترجاع من الموقع :

<https://danubesvoice.com/> بتاريخ 2020/11/17

الطاسان، تغريد. (2020). السياحة الداخلية في زمن الكورونا. تم الاسترجاع من الموقع:

<https://www.alwatan.com.sa/>

العصا، فادي. (2020). السياح يتقصدون في زمن كورونا...بيت لحم الفلسطينية تعاني الركود. تم

الاسترجاع من الموقع: [/https://www.aljazeera.net](https://www.aljazeera.net) بتاريخ 2020/6/25

فيزت فلسطين. (2020). بيت لحم. تم الاسترجاع من الموقع: [/http://visitpalestine.ps](http://visitpalestine.ps)

فيزت فلسطين. (2020). متجر الهدايا في بيت لحم. تم الاسترجاع من الموقع:

[/http://visitpalestine.ps](http://visitpalestine.ps)

أبو كامش، إبراهيم. (2020). 122 مليون دولار خسائر القطاع السياحي خلال 3 شهور. تم

الاسترجاع من الموقع: [/http://www.alhayat-j.com](http://www.alhayat-j.com) بتاريخ 2020/11/17

كيدار. (2020). نظام إدارة الفنادق. تم الاسترجاع من الموقع: [/http://cedar-intgroup.com](http://cedar-intgroup.com)

لينكيد. (2016). تحليل SWOT وريادة الأعمال. تم الاسترجاع من الموقع:

[/https://www.linkedin.com](https://www.linkedin.com) بتاريخ 2020/1/13

مدونات البنك الدولي. (2020). مع تفشي فيروس كورونا المستجد...كيف نحافظ على الوظائف

في قطاع السياحة. تم الاسترجاع من الموقع: [/https://blogs.worldbank.org](https://blogs.worldbank.org) بتاريخ

2020/11/25

مشاريع صغيرة. (2014). تحليل سوات لكشف نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للمشروع. تم

الاسترجاع من الموقع: [/https://small-projects.org](https://small-projects.org) بتاريخ 2020/1/14

مشاريع صغيرة. (2020). مشروع مطعم سياحي (زبائن كثر، أسعار مرتفعة، وأرباح باهظة). تم

الاسترجاع من الموقع: [/https://small-projects.org](https://small-projects.org) بتاريخ 2020/1/17

مطعم وحلويات طيبة. (2016). كيف تقيم مطعمك وتطوره باستخدام **SWOT analysis**. تم

الاسترجاع من الموقع: [/https://tebarestaurants.wordpress.com](https://tebarestaurants.wordpress.com) بتاريخ

2020/6/13

منصور، مي. (2018). المنهل (د.ت). التنافسية وعلاقتها بتطوير المنتج السياحي، تم الاسترجاع

من الموقع: <https://platform.almanhal.com/Files/2/127843> بتاريخ

2020/6/11

ميكروم. (2018). دراسة جدوى مشروع وكالة سفر وسياحة. تم الاسترجاع من الموقع:

[/https://www.machro3.org](https://www.machro3.org) بتاريخ 2020/6/20

هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية. (2018). الفنادق في محافظة بيت لحم-2018. تم الاسترجاع

من الموقع: [/http://www.pipa.ps](http://www.pipa.ps) بتاريخ 2019/7/10

وزارة الاقتصاد الوطني، الإستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني، تم الاسترجاع من الموقع:

بتاريخ <http://www.mne.gov.ps/images/economicdevplan21-23.pdf>

2020/11/10

وزارة السياحة والآثار (2019). فلسطين تحظى بأكثر من 3 مليون زيارة للمواقع السياحية في

الضفة خلال النصف الأول من العام 2018. تم الاسترجاع من الموقع:

<http://www.travelpalestine.ps> /2020/5/27

وكالة أخبار البنوك. (2020). قطاع السياحة: أول المتضررين وآخر المتحررين من فيروس

كورونا. تم الاسترجاع من الموقع: <http://www.banksnews.ps>

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. (2009). الوضع الحالي للقطاعات الصناعية في فلسطين تقرير

اتحاد الصناعات الفلسطيني.

وكالة صدى نيوز. (2020). رئيس التحرير: القطاع السياحي يحتضر والحكومة تزيل عنه أجهزة

التنفس!. تم الاسترجاع من الموقع:

<https://www.sadanews.ps/articles/64130.html> بتاريخ 2020/7/20

وكالة وفا (2016). القطاع السياحي في أراضي السلطة الوطنية...واقع تحديات. تم الاسترجاع من

الموقع:

بتاريخ [https://wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=YUuB0sa688847413551aYUuB0s](https://wafa.ps/ar_page.aspx?id=YUuB0sa688847413551aYUuB0s)

2019/9/7

وكالة وفا (2020). أبرز المعالم السياحية والتاريخية في محافظة بيت لحم. تم الاسترجاع من

الموقع: [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=3456](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3456) بتاريخ 2020/3/12

وكالة وفا (2020). المعوقات التي تواجه قطاع السياحة في فلسطين، تم الاسترجاع من موقع:

[https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=9248](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9248). بتاريخ 2020/6/27

وكالة وفا. (2020). السياحة الدينية في فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع:

[https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=9258](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9258) بتاريخ 2020/1/12

وكالة وفا. (2020). نظام رقم (47) لعام 1966 نظام محلات التحف الشرقية. تم الاسترجاع من

الموقع: [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=7169](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=7169) بتاريخ 2020/10/15

ويكيبيديا. (د.ت). الحرف اليدوية الفلسطينية. تم الاسترجاع من الموقع:

[/https://ar.wikipedia.org](https://ar.wikipedia.org) بتاريخ 2020/10/9

ويكيبيديا. (د.ت). وكالة السفر. تم الاسترجاع على الموقع: [/https://ar.wikipedia.org](https://ar.wikipedia.org) بتاريخ

2020/10/9

#### المقابلات

مقابلة مع بلديات بيت لحم، بيت جالا وبيت ساحور، أيار 2020.

مقابلة مع السيدة كارمن غطاس، مديرة العلاقات العامة في بلدية بيت لحم، 2020/5/19

مقابلة مع السيدة نانسي غانم، مديرة قسم الحرف اليدوية السياحية، وزارة السياحة والآثار، بيت لحم،

2019 /9/24.

مقابلة مع أصحاب الفنادق في محافظة بيت لحم. أيار، 2020

مقابلة مع السيد جوني الأعمى، صاحب متجر الأعمى.

مقابلة مع السيد أشرف مسعد، صاحب مطعم الخيمة، 2020/5/26

مقابلة مع السيد الياس غريب. صاحب مطعم المغارة. 2020/5/25

مقابلة مع السيد نخلة الهواش، صاحب مشغل الهواش لصناعة خشب الزيتون، 2020/5/28.

مقابلة مع السيد ألبرت زخريا، صاحب مشغل زخريا لصناعة خشب الزيتون، 2020/5/29.

مقابلة مع أصحاب مكونات القطاع السياحي. حزيران، 2020.

مقابلة مع السيد طوني مرقص، مدير عام بلدية بيت لحم، 2020/11/28.

### المراجع باللغة الإنجليزية

Costa, R., (2005). **Avaliação do crescimento potential of the e Desenvolvimento das Empresas do Sector Micro pequenas e do Turismo**, Dissertação de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, Universidade de Aveiro

Cucculelli, M. Goffi, G. (2014). **Does Sustainability Enhance Tourism Destination Competitiveness? Evidence from the Italian Destinations of Excellence**. Università Politecnica Delle Marche. Piazzale Martelli, 8, 60100 Ancona, Italy.

Beni, M., (2003). **Globalização do Turismo: Sector Megatendências do it Realidade Brasileira**, Editora Aleph, São Paulo

free management ebooks (2020). **Porter's Diamond**. Retrieved from: <http://www.free-management-ebooks.com/>

Jafari, M., Abdullah, S. (2019). **East Jerusalem's Economic Cluster Report**, ramalla: Palestine Economic Policy Research Institute

Khoury, F. (2014) **Research on Handicraft Industries in Bethlehem District**. Bethlehem Chamber of Commerce & Industry.

Kim, N. Wicks, B. (2010). **Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness**. University of Massachusetts – Amherst. Amherst. Massachusetts. United States.

Kosakyan, S. (2018). **Overview of approaches and analysis of cluster's theories(thesis)**. Russian-Armenian (Slavonic) University, Russia.

Marshall, Alfred (1920): **Principles of Economics**. London, U.K.: MacMillan and Co

Nderitu, M. (2012). **Assessing the Competitiveness of Tourism Industry in Kenya Using Porter's Diamond Model**. University of Nairobi. Nairobi. Kenya.

UNWTO, (2015). **Tourism and Handicrafts: A Report on the International Conference on handicrafts**.

## المجلات العلمية

Arinat, Mahmoud (2016). The Status of Handicrafts in Jordan: Challenges and Prospects.

Dirasat, **Human and Social Sciences**, Vol 43, Supplement.

Attila, A. (2016). The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary. **Journal of Competitiveness**, 8(4), 85-104, DOI: 10.7441/joc.2016.04.06.

Balan, D. Virgil, B. (2009) **Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: An exploratory assessment**. No 11(2).

Bergamn, E., Feser, E., „Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications”, University of West Virginia,

<http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>, accessed 22/01/2009  
competitiveness? **Tourism Management Perspectives**, 19 Part A, 74-79.

Cracolici, M. Nijkamp, P. (2008). “The Attractiveness and Competitiveness of Tourist Destinations: A study of Southern Italian Regions”. **Tourism Management**: 336–344.

Dewally, M., & Shao, Y. (2015). Industry cluster and performance sensitivity. **Journal of Economics and Finance**, 39(4), 824-844.

Durovic, J. (2017). **Improving Micro and Macro Competitiveness - Problems and Possible Solutions**. Faculty of Economics, University of Nis. 11 Kralj Aleksandar Ujedinitelj Square, Nis, Serbia.

Dwyer L., Kim C., (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators, “**Current Issues in Tourism**”, 6(5).

- Estevão, C., Nunes, S., Ferreira, J., Fernandes, C. (2018). Tourism Sector Competitiveness in Portugal: applying Porter's Diamond A competitividade do setor do turismo em Portugal: aplicando o diamante de Porter, **Tourism & Management Studies**, 14(1), 30-44 DOI: 10.18089/tms.2018.14103
- Ferreira, M. Estrategia Regional do Turismo e planeamento”, **Investigação em Turismo - Livro de Actas**, 2003, pp. 67-82
- Feser, E. (1988). **Old and New Theories of Industry Clusters**, in Steiner, M. (1998). **Cluster and Regional Socialization: On Geography, Tecnology and Networked**, Londres, Pion, pp. 18-40
- Gheribi, E. (2018). Competition Strategies of Selected International Hotels Groups on the Polish Market. **Journal of Tourism & Hospitality**, 7(5), DOI: 10.4172/2167-0269.1000381.
- International Chamber of Commerce (ICC) Palestine, (2013). **Handicraft Sector**. Accessed on <https://jerusalem.fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/09/21/wtoaccessionimpactonhandcraftssector.pdf> (February 1, 2020).
- Iordache, C., Ciochina, I., Mihaela, A. (2010). Clusters Tourism Activity Increase Competitiveness Support. **Theoretical And Applied Economics**, Vol.17, No. 5(546), pp. 99-112
- Ivanov, S., & Ivanova, M. (2016). Do hotel chains improve destination's
- Mutambo, P. (2018). “Empirical Analysis of Factors Affecting International Competitiveness of Zambia’s Tourism Industry”. **International Journal of Psychological and Brain Science**, 3(1): 7-17.
- Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. **Inter-**

**national Journal of Innovation Management**, 16(05), 125002

- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2014). The effect of tourism clusters on U.S. hotel performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, 55, 1-13.  
doi: 10.1177/1938965514557354
- Porter, M. E. (2003). Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the business competitiveness index. **The global competitiveness report**, 2004, 29-56.
- Porter, M. E., & Porter, M. P. (1998). Location, clusters, and the "new" microeconomics of competition. **Business Economics**, 7-13.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of economic perspectives**, 9(4), 97-118.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. **London: Macmillan**.
- Roostika, R., Wahyuningsih, T., & Haryono, S. (2015). The impacts of external competitiveness factors in the handicrafts industry. **Polish Journal of Management Studies**, 12(1), 166-176
- Rosenfeld, S. (2004). Art and design as competitive advantage: A creative enterprise cluster in the Western United States. **European Planning Studies**, 12(6), 891-904.
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises**, 2013, 1.
- Rupjumlong, P. Rattakul, A. (2018). The Strategies for Enhancing Tourism Smes' Competitiveness: The Challenges Facing Thailand Tourism Sector Under the Aes's Liberalized Trade in Services. **International Journal of Advanced Research** 6(9): 796-807.

- Tsai, H. Song, H. (2009). **Tourism and Hotel Competitiveness Research**. The Hong Kong Polytechnic University. Hong Kong.
- Valiollahpour, M., Hasannejad, F., Hosseini, S. (2014). “New Approach to Strategy at the Diamond Model Based on Competitiveness”. **International Journal of Scientific Management and Development**, 2 (6): 213 -220. Vol.6 No. 1, pp.71-95
- Wang, W., Lin, C., Chu, Y. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. **International Journal of Business and Management**, 6(5), 100-104.
- Wondowosen, T. Nakagoshi, N (2014). Competitiveness as an indicator of sustainable development of tourism: Applying destination competitiveness indicators to Ethiopia. **Journal of Sustainable Development Studies**
- Zhang, J., & Jensen, C. (2007). Comparative advantage: explaining tourism flows. **Annals of tourism research**, 34(1), 223-243.